



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم مالية و محاسبة
تخصص: محاسبة و جباية معمقة
بعنوان

دراسة الاثر التفاعلي للثقافة التنظيمية و جودة نظم المعلومات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

إشراف الأستاذ:

غربي صباح

إعداد الطالبين:

▪ جليل عبد الكريم

▪ بوحصيدة اسماعيل

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	اوجامع ابراهيم
مشرفا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د/ غربي صباح
ممتحنا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	بن مسعود

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خير العمل وخير العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "غربي صباح" الذي تكرم بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصه الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين وعمال المؤسسات التي كانت محل الدراسة الميدانية

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان والشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكرميين

إلى عائلة بوحصيدة و إلى كل الاحباء و الاقارب ، إلى كل الاساتذة الذين درسوني منذ بداية مشواري الدراسي وإلى زملائي الطلبة، إلى كل من أعاننا و ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

اسماعيل

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيح سواه المصطفى الكريم السراج المنير
وعلى اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعة موقدة تثيرظلمة حياتي، إلى معنى
الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي
لا تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أُمِّي حَفْظَهَا اللهُ

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن
للكلمات أن توفي حقه إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمي معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه
"أبي حفظه الله

إلى من تعلمت معها المعنى الأسري اخوتي و اخواتي

إلى كل عائلة " جليل "

إلى جميع أصدقائي في الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة وفي الأخير نسأل الله أن يتقبل
منا هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على
التخرج.

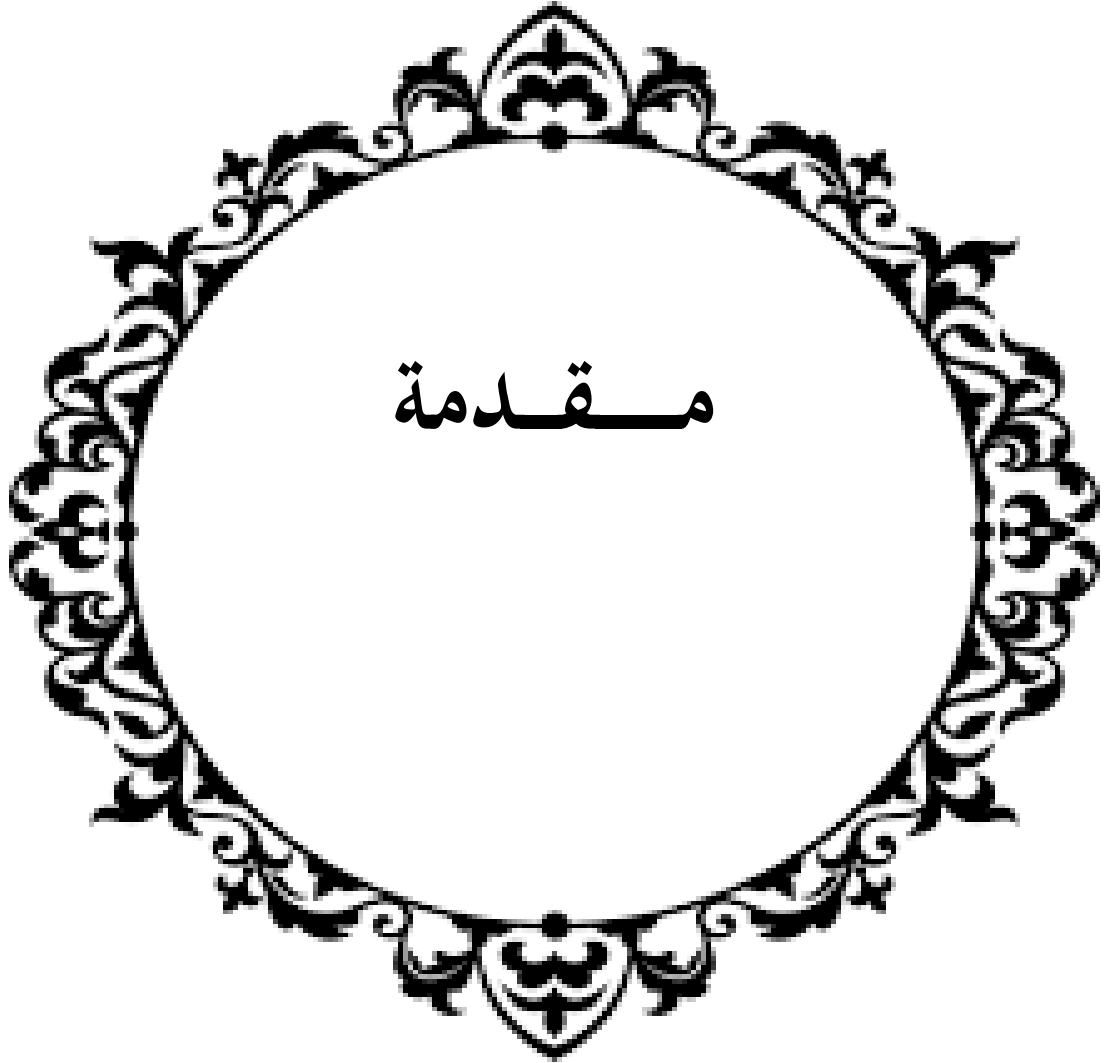
عبد الكريم



الفهرس العام

II	آيات القرآنية
III	شكر وتقدير
V IV	إهداءات
VI	الفهرس العام
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات
X	ملاحق
XI	الملخص بالعربية
XII	الملخص بالإنجليزية
أ	مقدمة
	الفصل الأول
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
04	المطلب الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية ومحدداتها
05	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية
06	المبحث الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية ، مكوناتها و ابعادها
09	المطلب الأول : خصائص الثقافة التنظيمية :
09	المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث : ابعاد الثقافة التنظيمية :
16	المبحث الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية ، أنواعها و آلياتها تشكيلها
16	المطلب الأول : مستويات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث : آليات تشكيلها وبناء الثقافة التنظيمية
34	خلاصة
	الفصل الثاني

37	المبحث الأول :النظريات المختلفة للنظام المعلومات
37	المطلب الأول : تعريف النظام
39	المطلب الثاني : أنواع و خصائص النظام
44	المطلب الثالث : تطور نظم المعلومات و أسباب نشوءه
46	المبحث الثاني ماهية نظام المعلومات
46	المطلب الأول : عناصر نظام المعلومات و موارده
46	المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بنظام المعلومات
48	المطلب الثالث : أهمية و أنواع نظام المعلومات
54	المبحث الثالث :علاقة الثقافة التنظيمية و نظام المعلومات
54	المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
59	المطلب الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية في المنفعة المدركة لنظام المعلومات
61	المطلب الثالث: علاقة جودة نظام المعلومات بمنفعته المدركة لدى المستخدمين
	الفصل الثالث
64	المبحث الأول : مديرية التوزيع العاز و الكهرباء (سونلغاز) لعين تموشنت :
64	المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت
65	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
68	المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها
70	لمبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة
70	المطلب الاول : منهج وحدود الدراسة
70	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
74	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة
80	المبحث الثالث :عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات
80	المطلب الاول :عرض و مناقشة البيانات الشخصية
84	المطلب الثاني : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
91	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
100	الخلاصة
100	خاتمة
106	قائمة المراجع



مقدمة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها ، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة ، على اعتبار ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها ، وتنبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر احد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية ، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى.

والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من العمل ، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة بين العامل وزملائه.

و لما كان الرقابة الجبائية من أهم الوسائل الممنوحة للإدارة الجبائية من أجل مراقبة التصريحات المقدمة من قبل المكلفين وكذا دراسة طرق حماية الإيرادات الضريبية لضمان مصلحة الخزينة العمومية. تختلف الأساليب والطرق التي تعتمد عليها الإدارة الجبائية ومن بين أهم طرقها نجد طريقة التحقيق في المحاسبة.

وكنموذج للدراسة تم اختيار مركز الضرائب لولاية عين تموشنت الذي يعد من أهم الهياكل الجبائية الرئيسية في النظام الجبائي الجزائري، ولقد تمت هذه الدراسة لتبيان دور الرقابة الجبائية في حماية المكلفين بالضريبة وتحقيق الوفرة الضريبية.

ومن ثم فان دراستنا هاته ستهتم بتقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب لمدينة عين تموشنت كنموذج للدراسة والتحليل.

ومنه نطرح الإشكال التالي : ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب ؟

و منه تتفرع الأسئلة التالية :

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية أثر في مستوى الوظيفي ؟
- هل للثقافة التنظيمية أثر على الرضا الوظيفي ؟

❖ الفرضيات :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- أن للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية و أيضا الأعراف التنظيمية أثر في مستوى الرضا الوظيفي .
- القيم التنظيمية فقد تبين أن ليس لها أثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الضرائب .

❖ اسباب اختيار الموضوع :

- 1- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع
- 2- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات و أثاره على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي.

❖ أهمية وأهداف البحث :

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة
- 2- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة
- 3- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور و الحوافز بالمؤسسة
- 4- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.



الفصل الأول:
الثقافة التنظيمية

تمهيد :

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في تسيير المنظمات المعاصرة و ادارة أفرادها ، و كطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية و معالجتها .

و هي تمثل البعد الثقافي للمنظمة ، حيث تضم القيم و المعتقدات و الاعراف و الاتجاهات التنظيمية و التي يشترك فيها الأفراد ، و يعتمد عليها في تحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة ، فهي تساهم في تقديم اسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة و وسائلها و نمط السلوكيات التنظيمية و الاجراءات الادارية ، حيث أن المنظمات التي تملك ثقافة تكييفية وقوية تمكن اعضائها من الالتزام و الانضباط و الابداع و تحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات مما دفع بهم الى تحقيق أداء فوري متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها بحيث عرفها كل من :

- إدجار سكين : " بانها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة " من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون ، على انها مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة "
- هوفستد الثقافة التنظيمية بأنها: " التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر. (إبراهيم, محمد محمد، 1997)
- عرف ادغار شايين **Edgar Schein** الثقافة التنظيمية بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات. (عادل محمود الرشيد)
- ويعرفها سيد الهواري بأنها: " نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية و المجازات والرموز ". (الهوري, سيد، 2003)
- كما تشير سعاد نايف البرنوطي إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء.

- كما يعرفها جمال الدين محمد المرسي بأ: "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (جمال الدين محمد المرسي، 2006) وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها .

المطلب الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية ومحدداتها

للثقافة التنظيمية مجموعة من المظاهر والمحددات تتمثل فيما يلي:

1 أولاً: مظاهر الثقافة التنظيمية: تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

- فلسفة العمل الجماعي: (أمانة صديقي)

- سيادة روح الفريق؛

- سيادة روح المودة والنظام؛

- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل؛

- الشعور بالمساواة بين العاملين.

- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة؛

- الاعتقاد بحتمية التغيير؛

- استعداد العاملين لإحداث التغيير؛

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

- القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛

- الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح المؤسسة؛

- الاستعداد لتحمل المخاطرة.

1 ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: تتكون من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

1 -الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛

2 -الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى

المنظمة التي تتفق مع اهتماماته؛ (بلال خلق السكارنة، 2011)

3 -البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة

وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛

4 -المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة

على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛

5 -الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين

أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها ، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

يرى كل من الباحثان (Narayanan & Nath) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة

تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.

وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي (مشنان بركة ، 2016/2015):

✓ **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .

✓ **إطار تنظيمي:** فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ومستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على أتباعها.

✓ **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عنصرا فعال ومساعد للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة وتجمعهم نفس القيم والأحكام الو قواعد، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

✓ **تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:** يؤكد جاد سيد بقوله (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء) فلا يلجأ قادة المؤسسة الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة و تتمثل في (الرشيدة سليمان فضل الله و علي عبد الله الحاكم ، 2017):

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية ؛
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة ؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها

؛

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

المبحث الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية ، مكوناتها و ابعادها

المطلب الأول : خصائص الثقافة التنظيمية :

تميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص و التي يمكن اجمالها فيما يلي :

1. الانسانية : يعد الانسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ، و يبدع عناصرها ، و يرسم محتواها عبر العصور و الثقافة التنظيمية لها سمة الانسانية ، فهي تشكل من المعارف و الحقائق و المدارك ، و المعاني و القيم التي ياتي بها الافراد الى التنظيم او التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (وفاء بجاش)

2. الاستمرارية : تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات او المنظمات الادارية من تغيرات مفاجئة او تدريجية ، و على الرغم من فئات الاجيال المتعاقبة ، الا ان الثقافة تبقى من بعدهم ثوراتها الاجيال و تصبح جزءا من ميراث الجماعة . (حمد بن فرحان السلوى ، 2005)

3. الثقافة نظام موكب : حيث تتكون من عدد من المكونات او الاجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المديرية و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية (مصطفى محمود ابو بكر، 2007)

✓ الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الاخلاق و المعتقدات و الافكار .

✓ الجانب السلوكي عادات و تقاليد الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة .

✓ الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من اشياء ملموسة .

4. الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث ان ينعكس أثر باقي مكونات النمط الثقافي (مصطفى محمود ابو بكر، 2007) .

تعمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهييات او المسلمات و هي ما يعتقده الافراد غير قابل للنقاش ، تنشأ عن القيم و المعتقدات المتداولة داخل المنظمة و تتكون من خلال (entreprise 'Delavalée E lacuture d organisation' pour manager autrement edition d 2002):

1. يواجه الافراد العاملون مشكلة ما و يجدون الحل على اعتبار انه الامثل .

2. يثبت هذا الحل فعاليته ، مما يؤدي الى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الافراد اوضاع مشابهة بصبح نوعا من المسلمات فالقيم و المعايير و المسلمات تمثل مرجعية و خلفية قوية في اوضاع تحتاج للتدقيق .

تكتب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة و قابلية التكيف و القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

الثقافة نظام مكتتب و متغير و متطور ، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل انها في تغيير مستمر فيتدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة (مصطفى محمود ابو بكر، 2007)

خصائص الثقافة التنظيمية :

ان المنظمات هي مؤسسات اجتماعية بالدرجة الاولى تتكون من مجموعة من الافراد و لكل منها ثقافة تنظيمية خاصة بها ، حيث تتأثر المنظمات بالثقافة المحيطة بها (البيئة الاج) إذ أنه و مع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها العاملون المتواجدون فيها و كذا الجمهور الخارجي و من أهم الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية نذكر منها :

1. الثقافة التنظيمية فنظام يكسب و متغير و متطور :

فالاستمرارية الثقافية لا تعني بها فقط تناقلها عبر الأجيال كما هي بل انها تتغير باستمرار حيث انها تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد الملامح القديمة (حسين حريم، 2003)

2. الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف :

حيث تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف و ذلك استجابة لمطالب الانسان البيولوجية و النفسية و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية فتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر (حسين حريم ، ص 264) .

فالتكيف يضمن لهذه الثقافة نوع من الاستمرارية ، و عدم زوال و هذا يرجع بالطبع الى المتغيرات التي تتسم بعدم الاستقرار و الثبات .

3. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل و مستمر :

حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للاجيال اللاحقة عن طريق التعليم و تزايد هذه الثقافة من خلال ما تضيئه الاجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

4. الثقافة التنظيمية نظام مركب : تتكون الثقافة من عدد المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضهما البعض لتشكيل الثقافة المنظمة و هذا التركيب يشمل الجانب المعنوي الذي يتمثل في القيم و الاخلاق و الافكار و كذلك الجانب السلوكي الذي يتمثل هو الآخر في العادات و التقاليد و الفنون و الممارسة العلمية . (مصطفى محمود ابو بكر، 2007)

المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها (محمود سلمان العميان):

أولاً: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مقبول وما هو غير مقبول، أو ما هو مفضل أو غير مفضل، مهم أو غير مهم، كما تساعد القيم على حل المشكلات. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا .

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيالية والقيم النهائية، والقيم الوسيالية هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيالية: الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيلة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة (مؤيد سعيد السالم، 2002)

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة

العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذا، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: الأعراف التنظيمية

الأعراف عبارة عن معايير يلتزم الأفراد لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم العاملون في المنظمة على اعتبارها مفيدة للمنظمة، وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان (الفاعوري رفعت عبد الحكيم)

مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين أخوين في نفس المنظمة، أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة،

وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

رابعا: التوقعات التنظيمية

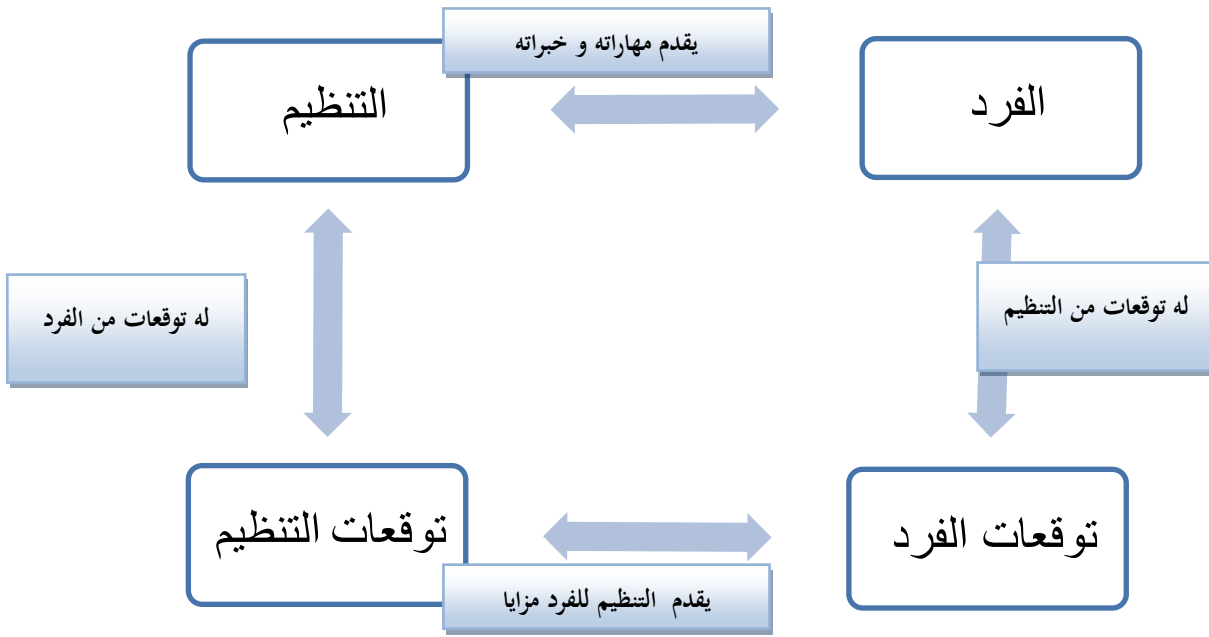
وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام

وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

و الشكل التالي يبين ما سبق ذكره :

الشكل 02 : التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الاداري



المصدر : موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ، ص 391.

ويقول المرسي وآخرون أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهم يضيفون بعض الاعتبارات، والتي من أهمها (جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت، مصطفى أبو بكر، 2002) :

1. الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية، ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .

بينما يضيف مصطفى محمود أبو بكر وحسين السيد طه مكونا رئيسيا لمكونات الثقافة التنظيمية وهو مكون الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي :

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع .

- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .

ويشير سيد محمد جاد الرب إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة

اعتبارات يذكر منها (الرب، سيد محمد جاد):

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- **ثقافة المجتمع :** هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- **ثقافة الأفراد :** يظهر هذا جليا في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- **التميز والتفوق :** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- **التطور التاريخي :** أي رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.
- **التوسع والانتشار :** كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها

وعرابة تاريخها.

في حين حدد **Edgar Schein** في 1980 ثلاث مكونات لثقافة المنظمة، وهي (كامل محمد المغربي،

1995):

1/ المكتسبات:

تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكار، واللغة

التي تستخدمها المنظمة في كتابا، وانتماء الأفراد، وسلوكهم.

2/ الافتراضات:

وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في

الأمر، والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإا

تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

يرى **Edgar Schein** أن التعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

المطلب الثالث : ابعاد الثقافة التنظيمية :

نتطرق إلى العنصر بهدف توضيح أصناف و أشكال الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد التي تحددها، وهذا لتسهيل التمييز بين مختلف المظاهر الثقافية التنظيمية، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد على ثلاث أشكال رئيسية (محمد قمانه ، 2004، 2005) :

1- **البعد الطبيعي (البيئي):** باعتبار أن الثقافة مقتبسة من الطبيعة وتسمح للانسان بالحكم والسيطرة على محيطه واذ هي الوعي في شكله التطوري الدائم، يقتبسه الانسان من ذاته أو من العالم الذي يعيش بداخله، وفي المؤسسة و يتجسد البعد الطبيعي للثقافة التنظيمية، من خلال الطابع الاقتصادي للمؤسسة وفي هذا البعد تكون الثقافة تابعة لنوعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة، مثل المنجم أو السكة الحديدية أو الصناعة الثقيلة مثل... الخ حيث تعطي المؤسسة الأولية و الاسبقية للعدد الطبيعي، أي طبيعة النشاط في تحديد ثقافتها التنظيمية.

2- **البعد الفردي:** وهذا البعد يركز على العلاقة بين الأفراد و المؤسسة من خلال أنماط ثلاث وهي: العلاقات الشخصية والعلاقات الجماعية والعلاقات الاجتماعية للنتاج، فرغم ما يتصف به الهيكل التنظيمي من إجراءات وقواعد رسمية والتي تحدد العلاقات داخل التنظيم إلا أنه ينبغي وجود العلاقات اللارسمية التي توجد بين الأفراد، حيث تساهم مجموعات الإدراكات، في إعطاء الشكل النهائي لأسلوب الإدارة، ، وذلك يظهر من خلال عقلانية المسير وتلقائية مساعديه، والتي حتما يلتقيان في نقاط تقاطع والتي بها توجد المؤسسة وتستمر وتندرج ضمن هذا البعد ثلاثة أشكال من الثقافة التنظيمية وذلك حسب ما حددها (w.ouchi) وفقا لدرجة الإنصاف والعدل في التبادلات.

أ- تبادلات تعتمد على الأسلوب البيروقراطي، وهي تبادلات استند قوتها من الإجراءات والقواعد الرسمية المحددة للهيكل التنظيمي، و كذلك نظام الاتصالات.

ب- تبادلات تعتمد على أسلوب العشيرة ويتم فيها استبدال المراقبة الرسمية بالثقافة المشتركة، التي تضمن التناسق و توافق بين المصالح الفردية ومصالح المؤسسة، في إطار اج عائلي يكتسي طابعا اندماجيا والتحامها يشجع التبادلات الاجتماعية.

ج- تبادلات تعتمد على طريقة تسيير السوق، وهذا النوع من الثقافة التنظيمية يوجد عامة في شمال أمريكا، حيث يتبع هذا الصنف عامة المؤسسات التي تعمل ضمن شبكات أو مشاريع اجتماعية، حيث لا يفرض فيها التسوية الاجتماعية.

د- البعد الرمزي: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية بمجموعة من الآليات غير الرسمية وهذا قصد ترقية سمعتها والحفاظ على استمرارها، وتمثل هذه الآليات في المعتقدات و الأساطير والطقوس التي يتم تداولها داخل التنظيم، وهذا بإلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تنفيذها. (ماجدة العطية ، 2003)

أ- المعتقدات: وهي التي تغطي العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي بغض النظر عن تداولها وتوحيدها بين جمع الفاعلين الاجتماعيين، وتضم هذه المعتقدات شبكات تفسيرية وبين وقواعد توحيد تفكير و أحكام الفرد داخل المؤسسة.

ب- الأساطير(القصص): وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلا، وذلك مثل مخالفة الانظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الاعمال أو يدور الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي، وتوفر توضيحا و شرعية للممارسات المالية، وتظهر أغلبها بشكل تلقائي إذ تنتشر الأسطورة عن طريق الممارسة من فريد لآخر ثم السرد من جيل لآخر.

ج- الطقوس: وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر و تعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل ما هو الهدف الأكثر أهمية، ومنهم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية، والهدف منها تنشئة أعضاء المؤسسة و ادماجهم وتطوير الشعوب لانتماء في أنفسهم، لذلك تتواجد لدى المؤسسة أنواع من الطقوس تذكر منها : (ماجدة العطية) الطقوس المدمجة: ومن أمثالها إقامة حفلات التكريم المتوفين والمحتجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات، المناسبات الاجتماعية و غيرها، والهدف هو توطيد العلاقات وتقوية روح الانتماء لدى العمال .الطقوس المخالفة: وترمز في الغالب إلى الاحتفالات الهرمية للسلطة والمكانة وكل التباينات الاجتماعية التي يمكن تقبلها، وتضم كذلك الأقسام والوحدات، والنمط الخاص للمباني والأثاث، وفي اللباس، وتشير إلى أن هذه الطقوس تظهر في بعض الحالات كممارسات تلعب دور الإطار الذي يسمح بحل المشاكل عن طريق إعطائها طابعا طقوسيا يساهم بشكل كبير في تقريب الآراء- (.....) كما صنفها الباحث هوفستد A (2011) SEE: Abu- Jarad, I,y, et al, (2011) (hofstede,1991) previous paper on organizational culture and organizational performance,

المسافة السلطوية- اجتناب عدم التأكد- الفردية والجماعية- الرجولة والأنوثة.

1- المسافة السلطوية: البلدان التي تكون فيها المسافة السلطوية كبيرة، يلجأ أفرادها إلى ممارسة الأسلوب الاستبدادي في التسيير والذي يقوم أساسا على وضع السلطات التقديرية بين المدير شركائه واستبعاد المشاركة العالمية عن التسيير بشكل نهائي وهذا بالمقارنة مع المنظمات التي تكون بداخلها المسافة السلطوية صغيرة والتي تتجه بدورها إلى اشتراك العمال في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات تسودها المودة و الاحترام بين المشرف و أتباعه، وفي ضوء ذلك، فهي تتوافق أكثر مع الهياكل العمودية وبالتالي مع المدى أو النطاق الإشرافي الواسع وهذا بالمقارنة مع الثقافة السلطوية الكبيرة التي تتماشى أكثر مع الهياكل الرأسية المتبنية للنطاق الإشرافي الصغير والضيق **2- اجتناب عدم التأكد:** الأفراد الذين يتواجدون في اجتناب عدم التأكد العالي، يتجهون إلى تطوير الحاجة للتعامل مع الأعمال المهيكلة جدا وهذا كونها تمنح لهم الأمن الانفعالي الرامي إلى حمايتهم من الأحداث المعلوماتية السريعة

وعدم الاتجاه إلى أخذ المجازفة وعدم التغيب عن العمل وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي ثقافة اجتناب عدم التأكد المنخفض و الذين يتجهون بدورهم إلى تحمل الغموض والابهام و أخذ المجازفة والتعامل مع العموميات والانشطة غير المهيكلة.

3- الأفراد ذوي البعد الثقافي الفردي : يتجهون إلى تفضيل الفعل المستقل وكذا مكافأة مجهوداتهم حينما يقومون بالتبادل الاجتماعي مع المنظمات التي يعملون بداخلها وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي الثقافة الجماعية الذين يتجهون إلى إعطاء أكثر أهمية إلى العمل الجماعي المكافأة الجماعية ومن هذا المنطلق، فإن مثل هذا البعد الثقافي يعكس العلاقة المتواجدة بين الشخص والجماعة التي ينتمي إليها كعضو، بالأفراد الذين يتواجدون ضمن الثقافات العالية في الفردية كالمجتمع الأمريكي مثل، يتجهون إلى إعطاء الأهمية القصوى إلى المبادرة و الإنجاز الشخصي و التوجيه الذاتي والتعاون والرغبة في تحقيق اهتماماتهم الذاتية وتقاسم المسؤولية في مكان العمل والتوحيد مع التنظيم وهذا بالمقارنة مع الثقافة الجماعية التي يتجه أفرادها إلى منح أكثر أهمية إلى الانتماء الجماعي والتعاون لتحقيق حاجات و اهتمامات و ميول كل فرد ينتمي إليها، و عليه فان كل من تخصيص اليد العاملة ونظم المكافأة يمكن تصميمها من خلال الثقافة الفردية و الجماعية.

4- الرجولة و الأنوثة: الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الرجولة الكبيرة كالمجتمع الياباني مثل يتطلعون إلى الربح المالي والأداء وإنجاز الأشياء الكبيرة والضخمة والتعامل مع الهياكل التي تمنحهم السلطة و النفوذ والاتجاه إلى تقييم

الوظيفة على أنها ميل مركزي حياتي ومن تم الاتجاه إلى معاينة مستويات عالية من الإجهاد و هذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الأنوثة كالمجتمع السويدي مثل، والذين يتجهون إلى إعطاء أكثر أهمية إلى إنجاز الأشياء الصغيرة و استقبال المكافأة نتيجة المهارات الإبداعية والتمتع بالعطل وهذا لأن الإطار التشريعي يعطيهم الحق في الصحة والسعادة في الحياة وعدم تدخل المنظمات في حياة الأفراد الخاصة ومن ثم عدم معايشة المستويات العالية من الإجهاد، ويتضح من خلال ذلك، أن كل من الأهداف ونظم المكافأة وإجراءات تقويم الفعالية التنظيمية تكون جد متباينة فيما بينها في مثل هاتين الثقافتين.

المبحث الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية ، أنواعها و آلياتها تشكيلها

المطلب الأول : مستويات الثقافة التنظيمية :

حسب شاين Shein فإن هناك أربع مستويات للثقافة التنظيمية : (السيد عبد الغفار ، 1999)

1. الافتراضات الساسية : ووفقا لتعريف شاين Shein الافتراضات الاساسية هي حقائق و جمل مقترحة حول النفس و حول العالم الخارجي و يتم قبولها كحقائق ثابتة و هي تمثل حلول للمشاكل التي مرت بها المنظمة ، فإذا نجحت هذه الحلول فإن الأفراد يستخدمونها باطمئنان نتيجة تكرارها و نجحها في حل المشكلات . (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي ، 2003 ،

و يمكن تقسيم الافتراضات الأساسية الى مجموعة :

1. الافتراضات الاساسية عن العالم : و تشمل الافتراضات الاساسية حول :

- طبيعة الحقائق و الواقع .
- الوقت
- العلاقة بين البشر
- طبيعة النشاط البشري

2. الافتراضات الاساسية الخاصة بالمنظمة : هي افتراضات توجه حياة المنظمة و عملها تتميز بأنها تنشأ مرتبطة بدورة حياة المنظمة فهي تعبر عن حصاد خبرات أفراد الجماعة داخل المنظمة و ترتبط هذه الافتراضات بكل من:

- الافتراضات الأساسية حول الرسالة و الاستراتيجية .

- الافتراضات الاساسية حول الأهداف التشغيلية .
- الافتراضات الأساسية حول اساليب تحقيق الأهداف .
- الافتراضات الاساسية حول معايير قياس النتائج .

2/ القيم : تؤثر القيم على اتجاهات الأفراد و سلوكهم و توقعاتهم و نوعية الحياة في المنظمة و تمثل قيم المنظمة قلب الثقافة و جوهرها ، و تتراوح القيم حسب نوعها الى ماليي :

القيم النظرية و تعني ميل الفرد ، و اتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة .

و هناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية (الياس سالم ، 2006):

1. ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة و يتم نقلها من المجتمع الى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية ، مثل النظام الاقتصادي الظروف الثقافية و الاجتماعية البيئة لالدولية و العولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حتى يؤثر على استيراثية المنظمة و اهدجافها وعايرها و ممارستها و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية و يجب عليها أن تكون استيراثية ومنتجتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيها .

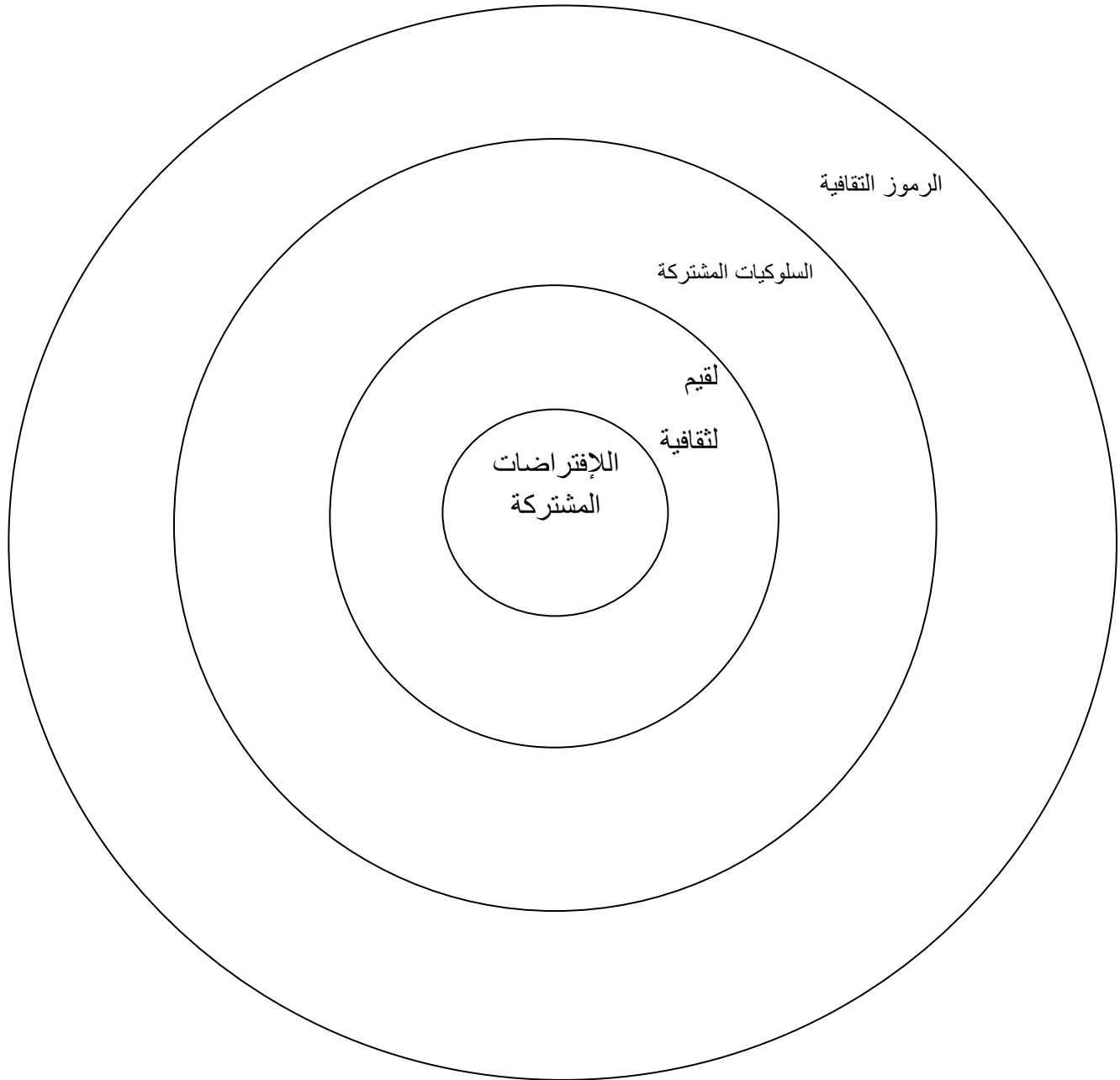
2. ثقافة النشاط الصناعية : إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط اي ان هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل نمط حياة الاعضاء ، نوع الملابس ، و يتح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثل .

3. الثقافة الداخلية للمنظمة : و يقصد بها مجموعة العوامل المشتركة بين الافراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الافراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم ان يوجد نمطا تفكيكا و ثقافيا متجانسا لدى الافراد مما يمكن افراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق اهدافها ذلك ان التميز يتحقق من خلال ايجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الافراد .

4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل اي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الادارة العليا ، الاطارات السامون ، اطارات متوسطة و اعوان التحكم ، تقنين اداريين و عمال او حسب الوحدات الفرعية مثل : قسم مصلحة ورشة و هذا ما يقصده به الفريق (جماعة) العمل و يتعين على ادارة المنظمة احداث نوع من التلاحم و التعاون بين اعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الاداء ذلك ان لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين .

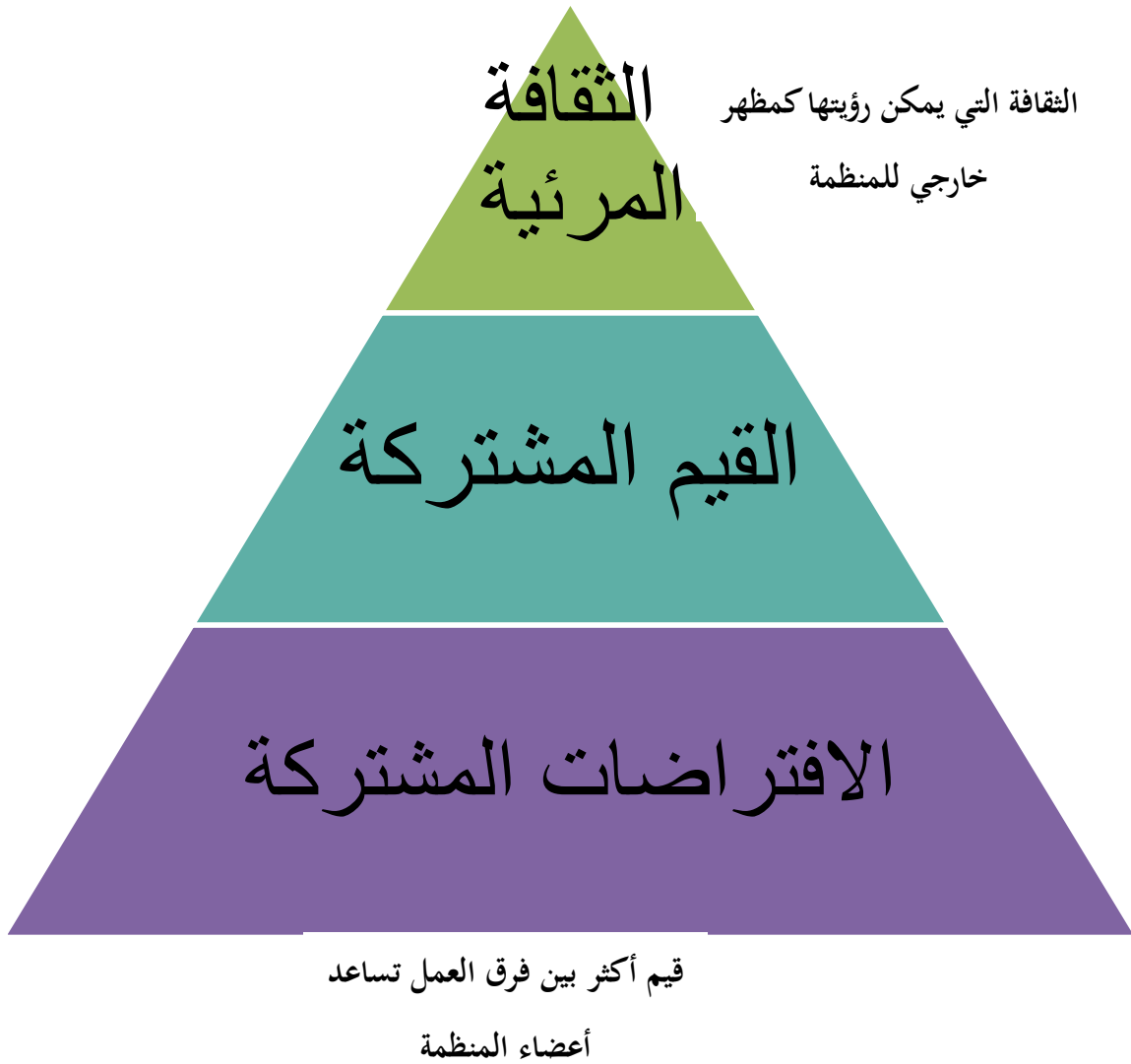
شكل يوضح : مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر : وفاء بحواش ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص : ادارة الموارد البشرية ، اثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، 2014/2013

و من منظور أكثر عمقا تنطوي ثقافة المنظمة على القيم و المعتقدات الخاصة بالمؤسسة و هويتها و غيرها و تعد هذه العناصر بوجه عام عناصر غير مرئية و من ثم يمكننا الرجوع الى الصورة الاستعارية الخاصة بجبل الثلج الذي سبق و ان أشرنا لها حيث يمكن رؤية العناصر الأخرى التي تختفي تحت سطح الماء ، أما في كتاب السلوك التنظيمي الانساني و التنظيمي ل John K.Schermerkom فقد تم تقييم الثقافة داخل المنظمة الى 3 مستويات متسلسلة في شكل هرمي :

شكل : مستويات الثقافة التنظيمية حسب John



Source : John R. Schermerhorn Et Autre , Comportement Humain Et Organisation 3ED Edition du renouveau pédagogique , Canada , 2006 , p 560-561.

مستويات الثقافة التنظيمية حسب Herman

أهداف
تكنولوجيا
قدرات

إتجاهات قيم معايير
(مشاعر ، غضب ،
خوف ، تفاعلات)

Source : stanley NHerman IBID p 16.

قد ثبت Herman هذا التقييم لسنوات الثقافة التنظيمية " بجبل الثلج حيث يمثل الجزء الجبلي فيه و هو الأصغر : التنظيم الرسمي للمنظمة و الجزء الخفي فيه و هو الأكبر بالتنظيم غير الرسمي (Source : stanley je NHerman : TRW systems group in wendell .Lfrench et cecil H.Bell « : behavioural science interventions for » organisation developement organisation improvement ، 1978).

المحافظة على الثقافة التنظيمية : بعد ما يتم بناء و تشكيل ثقافة المنظمة ، لا بد من العمل على ترسيخها و المحافظة عليها و يتم ذلك من خلال : (حسين حريم، 2003)

1. إدارة الموارد البشرية : و تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و مدركاتهم و اعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية و في نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة الرئيسية ، و في نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتملوا أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها ، كما تشمل ادارة الموارد البشرية اجراءات و ممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب و التطوير و قياس الاداء و التقدير و الاعتراف و غيرها .

2. أفعال و ممارسات الادارة العليا : لا بد للادارة العليا من القيام بالأفعال و السلوكيات الظاهرة الواضحة التي

تدعم و تعزز قيم المنظمة و اعتقاداتها و يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها و توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .

3. نظم العوائد الشاملة : و هذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير و القبول ، كما يجب

أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة .

4. التأقلم الاجتماعي (التطبيع) : و هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية و توصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين

بصورة مستمرة .

ان العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم و اعتقادات المنظمة ، و هناك امكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز و خرق

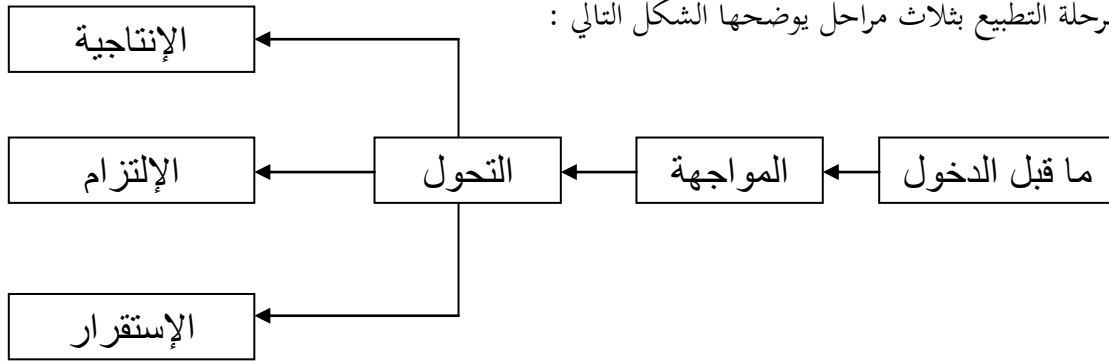
القيم و التقاليد السائدة ، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها و ذلك بعملية

التأقلم الاج و تتم عملية التأقلم من خلال برامج التنوير و التعريف و التدريب و غيرها و من الضروري قفي هذه البرامج

التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، ان يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم و مزايا عملهم حتى

يكونوا أقدر على العمل و على التماشي و القيم الثقافية السائدة (محمد قاسم القزويني ، 2000).

و تمر مرحلة التطبيع بثلاث مراحل يوضحها الشكل التالي :



المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة

القرن الحادي و العشرون ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 307.

1. مرحلة ما قبل الالتحاق : تتضمن هذه المرحلة حقيقة ان لكل فرد مجموعة من القيم و الاتجاهات و التوقعات

حول المنظمة و الوظيفة و ظروف العمل و العلاقات الشخصية قبل النحاصة بالعمل الفصلي و تتكون ملامح هذه

التوقعات خلال مرحلة الاستقطاب و عملية الاختبار و من خلال التعامل مع ممثلي المنظمة في هذه الفترة ، فيحتاج

الفرد في هذه المرحلة لتزويده بمعلومات حقيقية وواقعية عن الوظيفة و المنظمة و ظروف العمل و الموقع لتأكد من بناء توقعات صحيحة (المرسي, جمال الدين محمد، 2003).

2. مرحلة المواجهة : هي تلك المرحلة التي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة و يقارن بين توقعاته للوظيفة و الزملاء و الرؤساء و بين ما يحدث في الواقع العملي (جمال الدين ، محمد المرسلبي)

ي هذه المرحلة هي مرحلة الالتحاق الفعلي للعاملين الجدد بالمنظمة ، فتتم عملية المواجهة بين توقعات الفرد التي يحملها و بين الواقع الموجود ، فاذا كانت هذه التوقعات صحيحة الى حد ما ، فان مرحلة المواجهة تؤكد الادراكات المسبقة لهذه الجوانب و هو ما يعد عاملا ايجابيا يساعد في سرعة تحقيق التأقلم الا ان ذلك يمثل الاستثناء و ليس القاعدة ، اما اذا اختلفت التوقعات مع الواقع ، فإن العاملين الجدد يجيب عليهم التخلص من توجهاتهم السابقة و ان تحل بدلا منها معايير المنظمة ، و هنا يمارس برنامج التأقلم الاجتماعي دوره في إزالة هذه الفجوة أو الحد منها حتى لا تؤثر سلبيا على أداء الموظف الجديد .

و في الواقع ، فإن ليس من المتوقع أن ينجح أي برنامج للتأقلم الا في فجوة التوقعات بل أن بعض العاملين يصطدمون بواقع وظائفهم او سيئات عملهم و من ثم يتركون العمل ، و من الواضح أن الاختيار الفعال و الذي يتضمن العرض الواقعي للوظائف ، يمكن أن يساهم في الحد من فجوة التوقعات (، جمال الدين محمد المرسي، 2003)

3. مرحلة التحول : في هذه المرحلة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة للباحث يتمكن العامل الجديد من اكتساب المهارات المطلوبة لانجاز العمل و يؤدي أدواره الجديدة بنجاح ، و يجرب التعديل اللازمة بما يلائم قيم و معايير جماعة العمل (حسين حريم ، 2004)

و يشعر العمل كذلك بالراحة لمتطلبات وظيفته و العلاقات الاجتماعية التي تتضمنها بيئة العمل كذلك يبدأ العامل الجديد في هاته المرحلة بحل مشكلات العمل مثل : زيادة العبء العمل أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة أو التعارض بين الواجبات الوظيفية و الواجبات الاخرى كما يزيد اهتمام العاملين الجدد بالتعرف عن تقييمات أدائهم و فرص المسار الوظيفي المتاحة داخل المنظمة ، ايضا في هذه المرحلة يشعر الأعضاء الجدد بالقبول من زملائهم و الشعور بالاحترام و الثقة المتبادلة و اكتساب ثقافة و قيم العمل السائدة كما يشعر الاعضاءها بالثقة في امتلاكهم المؤهل و الخبرات المطلوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة و تحقيق الفهم الكامل الأنظمة و اجراءات العمل (جمال الدين محمد المرسي ، 2003).

و نتيجة لذلك فان التأقلم الاج (.....) الجيد سوف يؤثر ايجابيا على انتاجية العامل ، التزامه وولائه للتنظيم و من ثم الحد من احتمالات تركه للمنظمة .

المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية :

تأخذ ثقافة المنظمة أشكال و صورا مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيرات متصلا بذات المنظمة و أفرادها و بيئتها و المهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها و التمييز بين مستوياتها و تحديد أولويات المهيمنة فيها ، و درجة تراكمها المتزايد و ما تحويه من انماط ثقافية و استدلال بذلك فإن ثقافة المنظمة تتنوع وفقا لنوع الدراسات حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات و يرجع ذلك أما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الانواع أو العوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة ، حجمها عمرها نمط قيادتها و النظام الرسمي و غير الرسمي و يتم عرض فيما يلي تقسيمات الباحثين و حول العرض شامل لكل انواع ثقافة المنظمة :

1/ دراسة (kotter shesket 1992) و التي أجريها على 207 منظمة بريطانية و حللت هذه الدراسة

العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة و بيئتها الخارجية و خلصت الى أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة فهو من البيئة الخارجية ، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها ثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية (نعمة عباس الخفاجي، 2009)

و هذا يعني أن القيم الثقافية تكون مقررة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المطالغ بالمنظمة ووفقا لهذه الدراسة صف العالمين ثقافة المنظمة وفقا لمعيار القدرة على التكيف الثقافي نوعين : ثقافة المنظمة المتكيفة و غير المتكيفة و التي تتطلب سلوكا ظاهرا و قيما خاصة حاكمة و موجهة لاهتمامات المديرين كما يظهر الجدول (،) ، نعمة عباس الخفاجي ،، (2009):

جدول يوضح الفرق بين الثقافة المتكيفة و غير المتكيفة :

أبعاد ثقافة المنظمة	ثقافات المنظمة المتكيفة	ثقافات المنظمة غير المتكيفة
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المدير لايجاد جميع أشكال التناسق بخاصة مع زبائن و المبادأة للتغير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى إن رافق	يتجه المديرين للتصرف أحيانا بالعزلة و الحنكة السياسية و البيروقراطية و كنتيجة أنهم لا يعملون للتعبير باستراتيجيات

بسرعة للتكيف او التفكير بالحصول على ميزات التغييرات في بيئات الأعمال .	ذلك تحمل بعض الاخطار .	
يهتم المديرون بأنفسهم فقط و جماعات العمل العربية او بعض المنتج او التكنولوجيا المتصلة بجماعة العمل . قيمتها لهم استجابة لطلباتهم و تقليل الخطر عملية الادارة أكثر اهتماما من قيادة المبادرات او مبادرات القيادة .	يهتم المديرون بعمق حول الزبائن و حملة الأسهم و العاملين و هم أناس ذوي قيم قوية و عمليات يمكن من خلالها خلق تغير مفيد مثلا قيادة المبادرات من الادارة العليا الى الادارة الدنيا خلال هدم الادارة .	القيم الخاصة

المصدر : نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، 2009 ، ص 26.

2/ دراسة A.Kennedy ,Tdeal¹ حيث ضفا ثقافة المنظمة الى أربع أنواع بالاعتماد على مؤشرين :

درجة الخطر و التغذية العكسية و معرفة النتائج و هذه الانواع هي :

- 1) ثقافة المواهنة : و تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تظاهر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة .
- 2) ثقافة ارتجالية : تتميز بنسبة خطر مرتفعة الا ان التغذية العكسية و معرفة النتائج بعد معني فترة زمنية قصيرة .
- 3) ثقافة المسار : ثقافة حذرة تحشى المغامرة و تخطط لاي خطوة قبل ان تخطوها و يصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الرجعية .
- 4) ثقافة العالم صعب نلعب الصعب : تقوم على مستوى خطر ضعيف و تغذية رجعية سريعة تختص بايجاد ميكانيزمات و آليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه .

¹ Deal T.Eandkennedy A.A1982 corporate culture the rites and rituates of corporate life.harmondaworth.pengium Books p 47.

دراسة 1995 denidon et mishna : حيث أن التلاؤم بين الثقافة و الاستراتيجية و البيئة وفقا لتفاعل المؤشرين : النطاق الذي تكون فيه قيمة البيئة ذات مرونة او استقرار و النطاق الذي يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة هو داخلي او خارجي بناء على هذا صنفنا ثقافة المنظمة لاربعة انواع و هي كل اللات **القادرة على التكيف** : تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة و يتخذ القرار بخطر عالي و تتميز بسرعة اكتشاف الاشارات و التحديات من البيئة و تفسيرها و ترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستغلين بقراراتهم و احرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات و الطلبات الجديدة و الاستجابة للزيائن بقيمة عالية .

2. ثقافة الانجاز : هي ثقافة موجهة ب

لالة النتائج حيث القيم التنافسية و العدائية و المبادرة الفردية و امتلاك الارادة للعمل طويلا و بمثابة لانجاز النتائج التاكيد هنا على الفوز و انجاز اهداف و طموحات محددة .

3. ثقافة الراتباط : تركز هذخ الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين و مشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة و نضع هذه الثقافة قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين .

4. ثقافة التناسق و الثبات : تكون الثقافة داعمة و المكافآت ممنهجة و عقلانية و تدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالاعمال و يكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة .

من أكثر الباحثين المهتمين بتقييم أنماط الثقافة التنظيمية نجد Ellen wallach الذي ميز بين ثلاث أنواع من الثقافة التنظيمية و قد قسمها تبعا لأنماط الثقافة التنظيمية (مهديد فاطمة الزهراء ، 2010) : الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الابداعية ، ثقافة التعاطف الانساني .

1/ الثقافة البيروقراطية : تسمى كذلك ثقافة العمليات (إبراهيم, محمد محمد، 1997) يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز و العمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها تتميز بأنها كلاسيكية و بيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك و المنظمات الحكومية و شركات التأمين .

2/ الثقافة الابداعية (حسين حارم): و يعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي و يعمل على استقطاب الناس الطموحين و يشجع الموظفين على المخاطرة و التحدي و تتميز بوجود بيئة مل تساعد على الابداع و من خصائص هذا النوع التحدي و المشاركة ، الحرية ، الثقة و الانفتاح اللعب و المرح و النقاش .

3. ثقافة المساندة (القاطف الانساني) : حسين حريم ، ص 323.

ترتكز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدقاة و التعاون بحيث يتولد لديهم احساس بانهم اسرة واحدة تعمل بالانسجام و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و التركيز على الجانب الانساني في التعامل .

تصنيف mizutani et tomika صنف هاذين الباحثين الثقافة التنظيمية الى اربعة انواع و كل نوع منها يتضمن عددا من القيم التنظيمية استنادا للبعدين :

اتجاه التركيز : فبعض المنظمات تركز على تحقيق الكفاءة و التميز في عملياتها الاخلية و منظمات أخرى تركز على الاختلاف و التفوق في عملياتها الداخلية و منظمات أخرى تركز على الاختلاف و التفوق لمنتجاتها و خدماتها في السوق في اتجاه تركيزها على نحو الخارج .

وسيلة البلوغ كالرقابة و نظم التوظيف او المرونة و العلاقات الشخصية و تتمثل هذه الانواع الاربعة للثقافة التنظيمية حسب mizutani et tomika في :

1. الثقافة الشبكية : و تتضمن القيم التنظيمية التالية : الاستقلالية ، روح التخصص ، تبنى المخاطرة ، و عدم القبول بالوضع التقليدي الحالي .

2. ثقافة الفريق : و تتمثل القيم التنظيمية التي تضمنها في : الشعور بالعضوية ، روح العائلة ، التسلسل القبلي ، التماثل و الانسجام و التماسك .

3. الثقافة الهرمية : و تقوم على القيم التنظيمية التالية : الامر و الرقابة اتباع القواعد ، الهرمية العسكرية ، السلطة و الطاعة ، المعيارية .

4. ثقافة السوق : و تتضمن القيم الآتية : انجاز الهدف ، التوسع ، قانون السوق ، التمايز .

أما handy charles فقد حدد بأربع أنواع للثقافة التنظيمية و هي : ثقافة الدور ثقافة المخاطرة ، ثقافة الفرد (الشخصية) (مهديد فاطمة الزهراء ، 2010)

و سنتطرق لهذه الأنواع و اخرى فيما يلي :

1. الثقافة القوية : تعرف بأنها : " الحدّ الذي يجعل الاعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الادارة " (علي عبد الله ، 1999)

و يمكن القول أن ثقافة المنظمة في حالة كونها تنتشر و تخطى بالثقة و القبول مع جميع و معظم أعضاء المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ، أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من الاعضاء و لا تخطى بقبولهم حيث تفقد المنظمة وقتها التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات مما يصعب على العاملين فرصة التوحد و التوافق مع أهداف المنظمة و قيمها (مصطفى محمود ابو بكر) و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها : (علي عبد الله)

الثقة : تشير الثقة الى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عامل مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة.

الالفة و المودة : يمكن للألفة و المودة أن تتأتى من خلال اقامة علاقات متبينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم .

ان الثقافة القوية تعتمد على (العميان محمود سلمان)

عنصر الشدو الذي يرمز الى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة .

عنصر الاجماع و المشاركة بنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الاعضاء و الذي يعتمد على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة و على الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد المعتمدين .

اضافة الى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي (المتعال, شارلز و جاري تجونز ، ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد، 2001):

تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف و تحمل المسؤولية مع التأكيد على الاستقلالية و المبادرة و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .

أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة و يتعين عليها ان تركز جهودها فيما تجيد من عمل و اقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك .

ارساء تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الانتاجية من خلالهم و ان احترام الفرد يمثل الوسيلة الاساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الانتاجي .

2. الثقافة الضعيفة : على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم و تقتصر المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها . (،، مصطفى محمود ابو بكر، 2000) فالثقافة الضعيفة أفرادها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم و يتلقون متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم اتجاهات الافراد العاملين (بلال خلف السوكارية ، 2009).

ففي حالة الثقافة العيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات حيث تهتم الادارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتجسد في نظم الادارة الاوتقراطية و نمط الادارة العالي و السياسي و فيها تنخفض الانتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدوا القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ، و يسعر الفرد بالغرابة و احباط ، ان الثقافة ليست علمية تنقل في كل مكان و في كل زمان ثقافات تتميز بدرجة اقل او اكثر تلاؤما و توافقا و في هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيه لا مع بروزها ، كما نقصد بالنسق هنا الوضعية العامة للمؤسسة او الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين ، او في شكل الاستراتيجية المتبعة (بطراوي خالد ، 2011-2012).

اذن بالثقافة التي تحترم النسق او تتماشى مع مرحلة استراتيجية هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة فوجود تلاؤم او توافق كبير يؤدي الى تحقيق كفاءة مرتفعة و العكس صحيح (السعيد بن يمينة ، 2007-2008)

و تجدر الاشارة الى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي الى تحويل الثقافة القوية الى ثقافة ضعيفة و سلبية و هذا عندما تكون القيم و المعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على ان تشكل بديل للقيم السابقة و غير قوية كفاية ليتقبلها الأفراد و يعتقدونها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء فيها في افراد المنظمة و بهذا تؤدي مقاومة الافراد للقيم الجديدة الى فشل النظام الجديد و تآثر النظام القديم و منه ضحى و ان نجح الرؤساء في تغيير الهياكل و تعديل الاستراتيجيات و ادخال تقنيات جديدة و تكنولوجيا اثنال متطورة و انشاء مصانع و مكاتب جديدة ، فإنه من العصب جدا فرض قيمو معتقدات جديدة يعتبرها الافراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعود عليها (السعيد بن يمينة)

3. ثقافة الدور : culture de role و تركز على الهرمية و التوجه على خصائص المهمة و يتردد غالبا بأنها به البيروقراطية في شكلها الحقيقي و يحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي الاجراءات و القواعد و النظم ، يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات و القدرات للمنتمين لهذه الثقافة ، كما أن الاداء

الذي يتعدى ادراك الدور ليس مطلوبا و لا يتم التشجيع عليه ، و هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار و ليس بالتغيير الدائم (عبد اللطيف ، محمود احمد جودة ، 2010).

هي ضيقة من الأعلى و عريضة من الأسفل و تكون الأدوار و المهام موضحة و منسقة من الاعلى و السلطة تشأ من موضع الفرد و دوره داخل المنظمة (محمود يوسف الدولية ، 2007)

4. ثقافة المهمة : la culture de la recherche

تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جدال بنشاطات البحوث و التطوير اذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير و تضطر الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية (جودة, عبد اللطيف عبد اللطيف ، محمود أحمد، 2010)

تتخذ شكل مضمونة او شبكية ، حيث نجد وثيقة بين الاقسام و الوظائف و التخصصات ، و يعتبر هذا الاتصال و التكامل بين الأقسام ، كأداة تمكن المنظمة مع التكيف مع التغيرات السريعة ، لذلك نجد أن هذا النوع من المنظمات التي تكون أكثر ديناميكية و معرض للتعبير و هي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا لأنشطة البحوث و التطوير و تحتاج الى فرقة وظيفية مؤقتة لمواجهة او لتلبية الاحتياجات المستقبلية (فيليب أتكسيون، ترجمة عبد الفتاح السيد التعماني ، 1996) .

تتخذ شكل مصفوفة او شبكية ، حيث نجد وثيقة بين الأقسام و الوظائف و التخصصات و يعتبر هذا الاتصال و التكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة ، لذلك نجد ان هذا النوع من المنظمات التي يكون أكثر ديناميكية و معرض للتعبير و هي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا لانشطة البحوث و التطوير و تحتاج الى فرقة وظيفية مؤقتة لمواجهة او لتلبية الاحتياجات المستقبلية (فيليب أتكسيون، ترجمة عبد الفتاح السيد التعماني ، 1996)

5. ثقافة النفوذ : culture de pouvoir

تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نموها في اطار شخص قوي و متسلط و هو ما يدل على ان المركز و الطاعة و الرقابة يعطي قيمة عالية ، غير ان هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ، فنجد هذا النوع أكثر مساعدة لعملية التغيير ، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للاعضاء (سهام شكاوي ، 2007/2006)

اضافة الى وجود نوعين آخرين هما :

الثقافة المثالية : ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية يرى كل من : waterman , drucker , ouchi و وحيدة و التي تتميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح (كمال القاسمي ، 2003).

و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى الأمريكي frederick taylor حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء فهو كان يبحث عن تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفقا للطريقة المثلى لتحسين الاداء (محمد الطاهر بوبابة ، 1995-1996).

الثقافة التكيفية (الموقفية) : مدخل موقفية للثقافة يقترح بعض الباحثين أمثال drucher و colou اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، ذلك ان اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك أنه لا توج ثقافة مثالية Fitway على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختبار مبدأ يصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية (الياس سالم، 2006).

المطلب الثالث : آليات تشكيلها وبناء الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ، ذلك أنها فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها :

1. تزود المنظمة و العاملين فيها بالاحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة ، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (جريجيري جيرالد روبرتسون ، ترجمة : اسماعيل بيوي، 2004)

2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة : ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصا إلا اذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، و عند ذلك يشعرون ان اهتمامات المنظمة التي ينتمون اليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ، و يعني ذلك ان ذلك أن الثقافة نذكرهم بان منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم . (وفاء مجوش، 2013/ 2014)

3. دعم و توضيح معايير السلوك : و تعبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين و أفعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .

4. تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة : مما يمكنها من النمر و الاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الافراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية .

5. تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية : من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

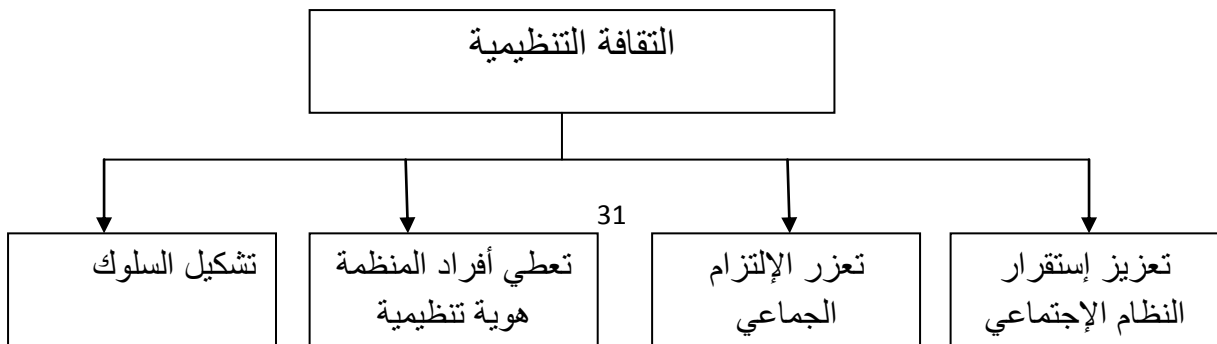
6. تعزيز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام

7. تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة .

8. تعزيز الذاتية للمنظمات و الافراد المنتهين لها فوجودها يتحقق الاستقرار و ثقة اعضاء المنظمة (الخفاجي, نعمة عباس).

9. للثقافة السائدة في المنظمة تأثيرا كبيرا على نجاح الخطة الاستراتيجية للمنظمة و تحقيق الاهداف فهي قد تكون مصدرا في احداث التغير المطلوب او قد تقف عائقا أمامه (نعمة عباس الخفاجي) .

اضافة الى أن لثقافة المنظمة ببالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء و بين العاملين ، و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية . (حسن فلاح عدلي الحسيني ، 2000)



مصادر الثقافة التنظيمية : تعني مصادر الثقافة التنظيمية رموزها المستخدمة بين الافراد العاملين و تأثير ذلك على أدائهم و فعاليتهم ايجابا أو سلبا .

و لقد اهتم علماء النفس و علماء الاجتماع و علماء الأجناس البشرية (الأنثربولوجيا) و كذلك علماء الادارة و علماء السياسة بمصادر الثقافة التنظيمية منذ وقت مبكر لشعورهم بأهمية هذه المصادر و مدى تأثيرها و اهميتها في منظمات العمل و خصوصا في العصر الحاضر (شوقي جواد، 2000 ،).

كما تشير الدراسات الثقافة التنظيمية الى وجود ثمانية مصادر على الأقل للثقافة في المؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية و التي يعرضها الجدول التالي :

جدول : مصادر الحصول على ثقافة المنظمة

المصدر	الوصف العام
--------	-------------

الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يدخل فيها اعضاء التنظيم بالاساطير و البطولات و الشخصيات الرمزية لمؤسستهم .
الطقوس / الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز أغراض محددة
التقاليد	هي أنشطة ذات صبغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجال التركيز فيما يتعلق بالاهداف و الأهمية النسبية المراكز و الأفراد .
الأبطال	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة و التي تنقل و تدعم القيم و العادات و الاعراف الثقافية
الأساطير	هي قصص من وحي الخيال و التي تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير
الرموز	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الاعراف التي ساهمت في تطورها و شهرتها .
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص

.25

و يرى ناصر محمد العديهي أن الثقافة التنظيمية تتمثل في العديد من المصادر التي تساهم في تكوينها و تشكيلها ، و هي من صنع الانسان و التي تؤثر و تتأثر باستراتيجيتها و هيكل و نظم المنظمة بحيث تطبعها بطابعها الخاص و تعبر عنها و من اهم هذه المصادر (ناصر محمد العديلي ، 1995) : العادات و التقاليد و الاعراف - الطقوس و الاحتفالات ، الاساطير ، الطرائف - النكت - و الألعاب - البطولات - و الرموز الاج - القصص و الحكايات - و يضيف عبد الوهاب الى ما سبق : الشعائر التي تتكون من جمل و عبارات و كان ما تكون مختصرة و بليغة تعبر عن قيم المنظمة و الممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم ، و من أمثلة ذلك الوقت من ذهب ، مما يعني ضرورة أسفل الوقت و عدم اهداره لأنه غالي (علي محمد عبد الوهاب ، 2001).

اذن تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما مصادره و يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير تسديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين في هذه

المنظمة و التي تؤثر على اسلوب ملاحظة و تغيير الاشياء بالمنظمة و التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السلوك و يتم ترسيخها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين (زهرة خلوف ، 2014-2015).

و يرى آخرون أن هناك 7 عوامل تساعد في نشوء ثقافة تنظيمية متميزة و هي : (طلق عوض الله السواط و سعود محمد العتيبي ، 1998). استقلالية الفرد : و تشير مقدار المسؤولية و الاستقلالية و مقدرة الموظف على ابداء رايه بالتنظيم .

2. البناء التنظيمي : و يقصد به نوعية القواعد و الانظمة و مقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد .

3. التشجيع : مدى توافر الدعم و المساندة من قبل المشرفين و الرؤساء لمرؤوسيههم .

4. الانتماء التنظيمي : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل و ليس لجماعة او مهنة .

5. مكافآت الاداء : درجة اعتماد المكافآت على انتاجية الموظف .

6. تحمل المخاطرة : درجة تشجيع الموظفين على الابداع و الابتكار و تحمل المخاطرة .

7. درجة تحمل الخلاف و الصراع : مدى توفر التارب و الخلافات بين الزملاء و المجموعات و قابلية الموظفين

لتبادل المشاعر بأمانة و صدق و قبول اختلاف و الآراء فيما بينهم .

خلاصة :

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الإنتمائي لدى العاملين





الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

المبحث الأول: النظريات المختلفة للنظام المعلومات

يستخدم الكثير مفهوم النظام بصورته المطلقة و العامة في الوقت الذي يجب استخدام المفاهيم في مواقفها الصحيحة و الدقيقة، لذا يجب تحديد مفهوم النظام لأنه ينتشر بشكل واسع و يرتبط بمجالات مختلفة.

المطلب الأول : تعريف النظام

"النظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة" (خشيب, محمد السعيد; خ محمد سعيد ;، 1992)،

و يعرف أيضا "حسب simon التنظيم على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الافراد" (بالقاسم سلاطينة و اسماعيل قيرة، 2008).

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يضمن عدد من العناصر و التي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته و تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة و من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص ما يلي:

1- **مجموعة عناصر:** إذ يجب أن يحتوي النظام على أكثر من جزء واحد، و قد تكون هذه العناصر مادية أو معنوية كالأشخاص، و الأقسام و الأجهزة و المعدات و غير ذلك.

2- **عناصر متكاملة:** يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين أجزاء النظام، و هذا يعني أن النظام ليس عبارة عن أجزاء مستقلة تعمل بمفردها بل أجزاء تعمل مع بعضها كوحدة واحدة.

3- **غرض مشترك لتحقيق الهدف:** يصمم النظام لتحقيق هدف معين أو عدة أهداف من جراء تكامل كل العناصر لتحقيق الهدف من النظام بدلا من العمل على تحقيق أهداف منفصلة خاصة بكل عنصر منه و طالما أن النظام يشكل لأداء وظيفة معينة فصفة النظام تنتفي عن أي شيء بلا هدف.

4- **لكل نظم مجموعة من الوظائف:** و هي تجميع المدخلات، التشغيل، توزيع المخرجات حيث أن المدخلات تمثل الوقود اللازم و القوة الدافعة لتشغيل النظام، و هذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام بينما التشغيل و

المعالجة يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات أما المخرجات فتمثل الناتج النهائي من النظام و الذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى النظم الأخرى التي تحتاجها.

5- التغذية العكسية و الرقابة: الهدف من هاتين المرحلتين هو التحكم في المكونات الأخرى للنظام إذ التغذية العكسية تتضمن المعطيات المتعلقة بمرد ودية النظام.

أما الرقابة تقتضي متابعة و تقييم التغذية العكسية من أجل التأكد إذا ما كان النظام لم يجد عن الأهداف المسطرة.

تعريف نظم المعلومات

لقد تعددت التعاريف ومفاهيم نظام المعلومات وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين فنجد:

- يعرفه "**Robert Reix**" بأنه مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز... في المؤسسة. (Robert Reix، 2001)

- كما يرى الدكتور فلاح الحسين بأن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية (الحسين، 2002).

- "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشكل و تطوير و خلق المنتجات الجديدة" (صونيا محمد البكري، 2002).

- عرف هودج وزملاؤه (1984) نظام المعلومات على أنه "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و يتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما داخل نسق تنظيمي معين و يحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم من توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة" (صونيا محمد البكري، 2002)

من خلال التعاريف السابقة فانه يمكن استنباط عدد من العناصر الاساسية لنظم المعلومات تشمل فيما يلي :

* انها نظم مبنية على الحاسوب في شكل نظام متكامل لكل من الانسان و الالة، حيث يستخدم الحاسوب في تشغيل لبيانات لانتاج المعلومات التي تفيد متخذ القرار.

* يهدف النظام الى المساعدة في صنع القرارات، سواء تلك التي يمكن برمجتها حيث يتم تخزين الخبرات السابقة بشأن احداث معينة و عند الحاجة اليها يتم انتاج تقارير تتضمن التصرف المتبع ازاء موقف معين، او تلك القرارات التي لا يمكن برمجتها بامداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة.

* يوفر النظام معلومات عن البيئة الخارجية، و بالتالي يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة و كذلك التهديدات البيئية التي يمكن ان تؤثر على نشاط المؤسسة.

* يوفر النظام معلومات عن عمليات المؤسسة و هو ما يساعد على تحديد نقاط القوة و العمل على تنميتها و كذلك نقاط الضعف و العمل على معالجتها

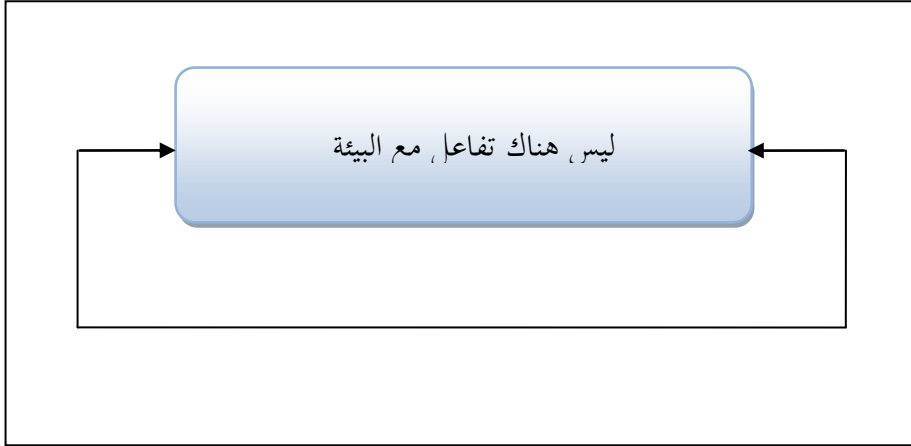
المطلب الثاني : أنواع و خصائص النظام

الفرع الأول : أنواع النظام

أولا :النظم المغلقة **closed system** :

هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، أي ليست لها علاقة اخذ و عطاء مع البيئة الخارجية و هذه النظم وجدت لاغراض الدراسة النظرية فقط و يوضح الشكل النظام المغلق.(محمد بن علي)

الشكل رقم : يمثل نظام مغلق

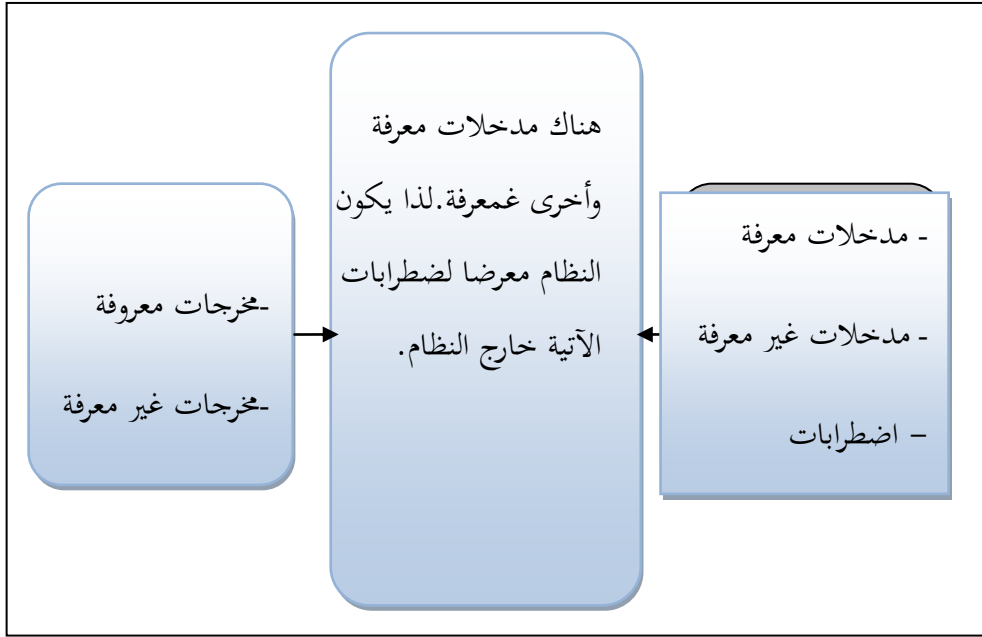


المصدر : محمد بن علي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية مذكرة تخرج ماستر ، جامعة قسنطينة ، ص64.

ثانيا :النظم المفتوحة **open system** :

النظم هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية أي هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها و بين البيئة الخارجية، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها الى هذه البيئة على شكل سلع او خدمات او معلومات و تمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها و ذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة و البعض الاخر غير معروفة، و تكون هذه النظم معرضة دائما للاضطراب و تعيش حالة من عدم التوازن و من الامثلة على ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالانترنت، و المصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الاولية قبل اجراء العمليات التصنيعية.

الشكل رقم: يمثل نظام مفتوح

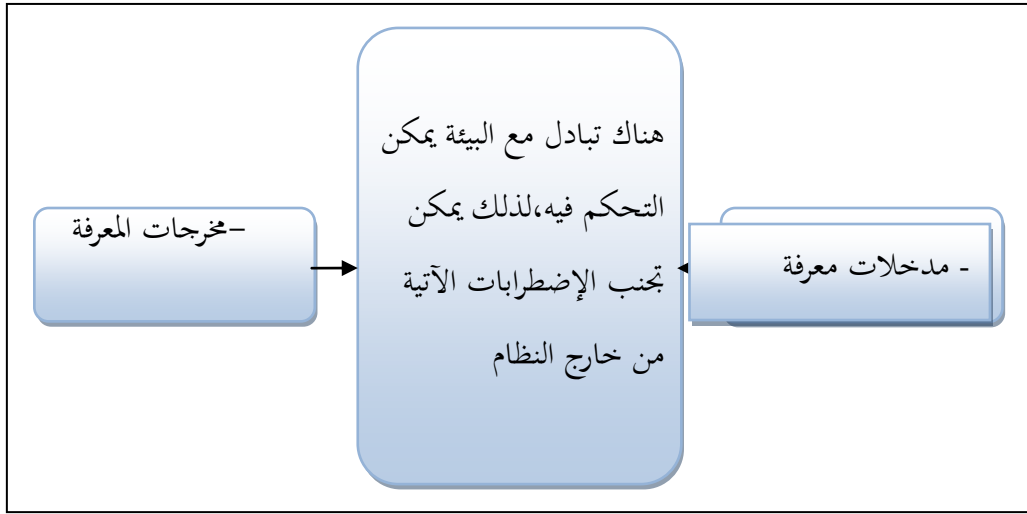


المصدر: (محمد بن علي، صفحة 65)

ثالثا : النظم شبه المغلقة **Semi-enclosed systems** :

النظم تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة و معروفة مسبقا و ذلك لوجود عملية سيطرة و رقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة لذلك تكون هذه النظم أكثر استقرارا و تعيش حالة من التوازن، و حتى اذا واجهت عملية الاضطراب تستطيع الوصول الى حالة التوازن اسرع من النظم المفتوحة و من الامثلة على ذلك نظام السير، النظم التطبيقية الخاضعة للرقابة، جهاز الحاسوب الذي وضع فيه نظام للحماية من الفيروسات.

الشكل رقم : يمثل النظم شبه المغلقة Semi-enclosed systems



المصدر: (محمد بن علي، صفحة 66)

الفرع الثاني : خصائص النظام

خصائص النظام: بعد عرض مفهوم و عناصر النظام يصبح من الأهمية التعرف على خصائص النظام.

أولاً : الموارد: لا بد أن تتوفر لأي نظام البنية الأساسية المكونة له و المتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة مثل الأجهزة، الأفراد، الأموال.

ثانياً: الأهداف : يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام، فأهداف النظام هي المبرر الأساسي لاستمرار وجوده كما أنها من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق وتشغيل الموارد المتاحة للنظام و غالباً ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية وهذا ما يتطلب تغيير أهداف النظام لتتلاءم معها.

ثالثاً : البيئة و الحدود: تتمثل بيئة النظام في المجال المحيط بالنظام و المجتمع الذي يعمل فيه و يتفاعل مع وحداته و نظمه الأخرى، أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام و تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.

رابعاً : المراحل، الأعمال و العناصر: تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة و منظمة من المراحل تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام و تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال أو الأنشطة التي

تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعنية، و أما العناصر فهي الأدوات و المهام و الأجهزة، التي تمكن من القيام بالأعمال و الأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

خامسا : القيود: بما أن النظام يعمل في بيئة معينة، يمكن أن يتفاعل معها و يؤثر و يتأثر بها، بالإضافة إلى وجود حدود النظام تحدد وجوده و تفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف، و قد ترجع قيود النظام إلى أسباب من داخل أو خارج النظام إلى حدود النظام نفسه.

سادسا : النظم الفرعية: عادة ما يتكون النظام من مجموعة أنظمة جزئية قد تكون متغيرة حيث يعتبر النظام الجزئي نظام موجود داخل نظام أكبر باعتباره كذلك نظام. له نفس خصائص النظام الأساسي و لكنه يعمل كنظام مستقل متخصص في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي.

سابعا : الرقابة: من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة و للنظم في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد و الإجراءات المعنية للتحكم في سير العمل النظم الفرعية و التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات و اتخاذ القرارات التصحيحية.

ثامنا : مستخدمي النظام: وهم الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل و تستخدم مخرجات النظام إما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر

اهداف نظم المعلومات

لنظم المعلومات ثلاثة أهداف أساسية:

- **القرار:** يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.
- **المراقبة:** نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها و مراقبة تطورها.

- التنسيق: معالجة المعلومات يحضر المؤسسة لتنسيق نشاطاتها و أنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها.

- تزويد الإدارة بالبيانات و المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات و مجال استخدامها.
- تحديد مكاميزمات جمع، معالجة، و عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، تحديد الشكل المناسب للمعلومات و تقييم تكلفتها.

و هناك أهداف أخرى تسعى نظم المعلومات المحاسبية إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف العامة، وهي(، بوفروعة سوفيان):

- تشغيل البيانات: هي المساهمة في تسجيل العمليات المطابقة للمستندات، والمعتمدة على أفراد متخصصين ؛ من خلال ربطها مع أوقات محددة بشكل دوري، والحرص على توفير المستندات المناسبة للمساعدة في نجاح عملية المراجعة.

- توصيل المعلومات: هي إرسال المعلومات للأطراف والأقسام الخاصة بها في الوقت المناسب.

- توفير الثقة بالبيانات: هي التأكد من تسجيل كافة العمليات خلال فترات دورية وترحيلها، ومن ثم التحقق من أن الأرصدة صحيحة.

- حماية الأصول: هي توفير الحماية لكافة الأصول عند حيازتها أو انتقالها، والحرص على الفصل بين وظيفتي حيازة الأصول ومسك الدفاتر المحاسبية.

المطلب الثالث : تطور نظم المعلومات و أسباب نشوءه

الفرع الاول : تطور نظم المعلومات

اتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المنشآت بدرجة واضحة على مر السنين ،فحتى الستينات كان دور نظم المعلومات بسيطا يتناول معالجة المعلومات ،و إمساك الدفاتر ،و المحاسبة التقليدية ،وغيرها من تطبيقات المعالجة الالكترونية للبيانات .ثم أضيف دور آخر بانثاق نظم المعلومات الإدارية والذي ركز على إمداد المستخدمين النهائيين بالتقارير المحددة لتوفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات. بحول السبعينات ظهرت نظم دعم اتخاذ

القرارات و التي كان دورها هو إمداد المستخدمين بالدعم التخاطبي المرن لعمليات اتخاذ القرار. الشكل: نمو دور نظم المعلومات في خدمة الأعمال :

● تشغيل البيانات :الخمسينات - الستينات:

نظم الكترونية لمعالجة المعاملات ،إمساك الدفاتر ، و المحاسبة التقليدية.

● إعداد التقارير الإدارية :الستينات - السبعينات:

نظم المعلومات الإدارية لإعداد التقارير و لتوفير المعلومات المحددة مقدما لدعم اتخاذ القرار.

● دعم القرارات :السبعينات - الثمانينات :

نظم دعم اتخاذ القرار لتوفير الدعم ألتخاطبي المرن لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

● دعم استراتيجي للمستخدم النهائي:

*نظم محوسبة للمستخدم النهائي لتوفير الدعم المباشر للمستخدم النهائي في سبل رفع إنتاجيته.

*نظم معلومات الإدارة العليا لتوفير المعلومات الحرجة للإدارة العليا .

*نظم خبيرة لتوفير استشارة للمستخدم النهائي قائمة على معرفة الخبير .

*نظم معلومات إستراتيجية لتوفير الخدمات القائمة على المعلومات الإستراتيجية لدعم الميزة التنافسية.

● مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية :التسعينات وحتى الآن نظم الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية

وتستند على الانترنت و الانترنت والاكسترات(صونيا محمد البكري، 2002، صفحة 34)

● الفرع الثاني : أسباب نشوء نظام المعلومات :

تعددت الأسباب حول انتشار واستخدام نظام المعلومات وهذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:

أولا : المشكلة الإدارية:

إن جوهر المشكلات الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية تسيير وتوزيع الموارد الموجودة في ظل تأثير العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة القدرة على السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها السلبية تجمع المعلومات الضرورية من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وذلك لتصميم نظام معلوماتي فعال يساعد الإدارة على تقرير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

ثانيا : تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور ضرورة تبادل المعلومات فالمؤسسة اليوم تشمل العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق....) هذه الإدارات والأقسام تتم فيها عمليات التبادل من أجل أداء هذه الأنشطة بشكل فعال، ويكون التبادل في المعلومات بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ويمكن القول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي المكافئ للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

ثالثا: التقدم التقني والعملي:

إن التطورات العملية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا، فالمشروعات أصبحت كثيرة وضخمة وتحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ووفرة (استبدال الوسائل المتاحة بأخرى أكثر تطورا). هذه العوامل أدت إلى زيادة مخاطر القرار حيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسير في المؤسسات الحديثة بشكل سريع مما جعل إدارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيدا وتحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم وسليم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

رابعا: المنافسة الدولية والمحلية:

إن أهم وسيلة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على اقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي والمحلي بالإضافة إلى ذلك فعن الاقتصاد هو اقتصاد العرض مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل هذه الظروف وهنا يتطلب بعض البيانات الهامة كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء متابعة أذواق المستهلكين ورغباتهم من أجل تطوير الإنتاج والخدمات بما يتلاءم مع التغيرات. (حضري محمد وجمعي صالح)

المبحث الثاني ماهية نظام المعلومات

المطلب الأول : عناصر نظام المعلومات و موارده :

أولاً ادخال موارد البيانات

يتم استحصال البيانات الخاصة ، بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى ثم إعادة المعالجة ، وذلك من خلال إدخال البيانات وتسجيلها ثم تحريرها ، ثم يقوم المستخدمون النهائيون بتسجيل البيانات ، حول العمليات على أوساط معينة ، من ثم إدخالها إلى الحاسوب.

ثانياً معالجة البيانات إلى معلومات

و تتم معالجة البيانات بفعاليات مثل الحساب والمقارنة والترتيب والتصنيف والاختصار ، وتحويلها إلى معلومات لمستخدم آخر.

ثالثاً إخراج منتجات المعلومات :

تنقل المعلومات بمختلف أشكالها ونوعها إلى المستخدمين الآخرين، من أجل إنتاج منتجات ملائمة للمستخدمين ، لتحسين الأداء المهني والشخصي للمجتمع والمنظمة.

رابعاً: خزن البيانات والنموذج ومصادر المعرفة :

و الخزن ، ” هو وحدة رئيسية من وحدات نظم المعلومات ” ، ووظيفتها حفظ وتخزين المعلومات بصورة منظمة من أجل الاستخدام المستقبلي لها.

وتكون المعلومات والبيانات هي المواد التنظيمية فائقة الأهمية ، ويمكن تخزين نظم المعلومات في عدة أشكال رئيسية :

1- قواعد البيانات.

2- قواعد النماذج تعتمد على الأساليب التحليلية.

3- قواعد المعرفة تحتوي على حقائق وقواعد خاصة.

ثانيا : موارد نظام المعلومات:

تحتوي نظم المعلومات على أربعة موارد أساسية هي البرمجيات والماديات والأفراد والبيانات:

1-الماديات : و تشمل جميع المعدات والمواد المستخدمة في معالجة البيانات ، مثل الحاسوب والآلات وأدوات الطباعة وشبكة الاتصال والمحطات.

2- البرمجيات : و لا تشمل البرامج فقط ، و لكنه يشمل برمجيات المنظومة ، مثل نظم التشغيل والبرامجيات التطبيقية ، وهي البرامج التي تعالج البيانات في الحاسوب.

3-الأفراد : هنالك حاجة للأفراد من أجل جمع و تشغيل جميع أنظمة المعلومات ، مثل الاختصاصيين هم من يصممون نظم المعلومات والمبرمجين والمحليين وأيضاً المستخدمون النهائيين وهم الأفراد الذين يستخدمون نظم المعلومات.

4-البيانات : وهي المواد الخام لنظم المعلومات ، والتي يتم تخزينها في قواعد البيانات، وقواعد المعرفة

بات استخدام نظم المعلومات اليوم ، في كل الشركات ، والمنظمات والمؤسسات الحكومية والتعليمية ، فهي العصب الرئيس الذي يغذي تلك المؤسسات، ويقدم لها الرقي والتقدم ، من أجل اتخاذ القرارات السليمة ، التي تصب في مصلحة المنظمة أو الشركة أو المجتمع ككل.

المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بنظام المعلومات

أن نمو نظم المعلومات الإدارية على الوجه المتعارف عليه اخذ مكانه على أساس ثوري وأصبح أكثر تأثيراً على الطريقة التي تتشابه الأعمال بها ، وقد أدت عدة عوامل إلى تزايد الحاجة إلى نظم المعلومات ويمكن إجمالها في الآتي:

1 - طبيعة المنظمة :

أن الطبيعة الخاصة للتنظيمات وأغراضها تعد أحد العوامل الرئيسة التي تساهم في متطلبات نظم المعلومات فالبرغم من اختلافها في قمة المعلومات ومحتوياتها المطلوبة إلا أن العملية الإنتاجية تملئ احتياجات عامة في المعلومات المتعلقة بالتخطيط، الرقابة... الخ ... ومع هذا فلا يمكن تطابق المتطلبات الأساسية للمعلومات بين منشأتين مختلفتين موجودتين في بلدين مختلفين للأسباب التالية :-

أ) اختلاف نوع النشاط

بالرغم من أن هناك تشابه في جميع التنظيمات فيما يتعلق بمجالات معينة مثل الأجور حسابات المقوضات حسابات المدفوعات في المنظمة أو المنشأة نفسها إلا انه هناك بعض الخصائص المتعلقة بها مثل كونها منشأة جملة أو تجزئة منشأة عامة أو خاصة منظمة أو منشأة خدمية أو إنتاجية .

ب) - انتشار عمليات المنظمة وأنشطتها جغرافي

يؤدي انتشار عمليات المنشأة وأنشطتها جغرافي إلى زيادة الطلب على نظم المعلومات حتى تكتمل الصورة في أذهان المديرين قبل اتخاذ القرارات المختلفة .

(ج) - أنشطة تشغيل البيانات والمعلومات

ينظر للبيانات والمعلومات على إنها وظائف معاونة للإغراض الأولية للتنظيم في جل المنظمات في حين نجد أن إنتاج المعلومات للمنظمة الأخر مثل المكاتب الاستشارية المكتبات هو الوظيفة الأولية أو الأساسية.

(د) - علاقة الإنتاج بنظم بالمعلومات

بعض المنشآت تتميز بان إنتاجها الأول من السلع والخدمات له علاقة وثيقة لعملية تشغيل المعلومات مثل (البنوك - شركات التأمين) ويكون من الصعب فصل الاثنين عن بعض ولهذا فان تحديد وفهم الاحتياجات من المعلومات لتنظيم معين يكون من الضروري أولا فهم الطبيعة الخاصة به .

(2) - حجم المنظمة

يعتبر حجم التنظيمات عامل آخر يوتر في المعلومات المطلوبة فكلما كبر حجم المشروع كبر حجم المعلومات والبيانات التي يتم تشغيلها فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى حجم كبير من البيانات والمعلومات واللازمة لتخطيط ورقابة العمليات فيها وعليه يجب توفير المئات من البيانات والمعلومات من مختلف الأصناف المتنوعة في الجودة والشكل واللون لمنجأها وغيرها من عملياتها فلو استخدمت هذه البيانات الاستخدام الأمثل لكان هذا كافي لإعداد تقرير يمكن استخدامه بكفاءة ناهيك عن ضرورة الاحتفاظ بهذه المعلومات كأساس لقرارات إعادة الطلب والسعر والإعلان وبالتالي ليس من المدهش أن حجم التنظيمات الحديث تودي إلى تقديم نظم معلومات متطورة في وهناك عدة خصائص متعلقة بحجم المنظمة من المفيد ملاحظتها : _

(أ) - نمو حجم التنظيمات

تبد في الظهور تقسيمات التنظيم للوظائف المتعارف عليها مثل (الإنتاج - البيع - الشراء - التمويل - التسويق - البحوث) وتنشئ بالتالي تنظيمات فرعية أو وحدة فرعية وهناك معلومات محددة خاصة بكل وحدة (معلومات شرائية - معلومات بيعيه - معلومات هندسية) .

(ب) - مستوى الإدارة ونطاق السلطة والمسؤولية

ففي المنشأة الصناعية الصغيرة مدير الإنتاج هو المسؤول عن كل ما يتعلق بالإنتاج من شراء المواد الخام جدولة الإنتاج رقابة المخزون صيانة الآلات وقد يكون هناك شخص واحد يقوم بأكثر من وظيفة واثنان في بعض الأحيان بينما في

المنشأة الكبيرة نجد أن أنشطة جدولة العمليات يعهد أليها إلى عدة مجموعات مثلا - الجدولة اليومية - جدولة قصيرة الأجل - جدولة طويلة الأمد - وكل مجموعة يكون لها مشرف معين هو الذي بدوره يقدم تقارير لنائب رئيس الإنتاج وبتالي المعلومات المطلوبة لكل مستوى من الإدارة يختلف في الوقت والتفاصيل

ج - عملية الاتصال

أن عملية الاتصال هي عملية روتينية أكثر من كونها رسمية فمثلا عند التعامل مع المنشأة الصغيرة يتم السؤال والاتصال عن المنتج وعن ثمنه بكل سهولة ويسر وتتم عملة الشراء مباشرة، أما في التنظيمات الكبيرة يكون الاتصال فيها أكثر تعقيدا فعند طلب الشراء عن طريق المستهلك يتم تحديد عدة أشياء منها - الصنف - نظام الشحن وأشياء أخرى تهم المشتري ومن ثم إعداد فاتورة بواسطة المنشأة المباعة والمنشأة المشتريه وعادة تعد طلبات الشراء وأمر التوريد وتقارير الاستلام وطريقة التوصيل وغيرها من البيانات والإحصائيات الواجب إعدادها سؤ من المنشأة البائعة والمنشأة المشتريه والاحتفاظ بهذه البيانات والإحصائيات بسجلات المنشأتين والذي يعد من المعلومات المطلوبة والتي تساعد في عمليات الاتصال في المرات القادمة .

د - الهيكل التنظيمي للمنظمة .

يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في المعلومات المطلوبة ذلك أن الهيكل التنظيمي له علاقة بحجم المنشأة فهو في حد ذاته عامل مستقل فمثلا منظمين بنفس الحجم إلا أن الهيكل التنظيمي لكل منها به درجات مختلفة من المركزية تختلف عن الأخرى ولكل هيكل تنظيمي بيانه الخاصة به .

أن استخدام الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروعات والذي يعد على أساس فرق عمل له متطلبات فريدة من المعلومات تختلف من منشأة آلي أخرى .

هـ - فلسفة الإدارة

تؤثر فلسفة الإدارة في المتطلبات الخاصة بالمعلومات ففي المعلومات الخاصة بالميزانيات والتكاليف تكون المعلومات أكثر دقة وتشغليه عما لو كانت المطلوب هو مسك الدفاتر فقط وفلسفة الإدارة التي تعتمد على التخطيط تحتاج إلى نظام معلومات رسمية مصاحبة لأنشطتها .

وعليه فعند تصميم نظام للمعلومات يجب ألاّ خد في الاعتبار العوامل المؤثرة في المنظمة وطبيعتها حتى يمكن تحديد وتقييم هذا المفهوم المبدئي للمتطلبات الخاصة بالمعلومات التي تساعد في التنفيذ والتحليل المفصل بالإضافة إلى إنها تمد المنظمة بمعلومات خاصة واحتياجات الأداء ، ويجب توفير هذه المعرفة قبل تطبيق النظام لكي يستخدم الاستخدام الأمثل لتحديد وتقدير التوقعات الحقيقية .

المطلب الثالث : أهمية و أنواع نظام المعلومات

01 أهمية

- تخفّف من الأعباء والمصاريف المالية بالنسبة للموظفين.
- تحلّ العديد من المشكلات المتعلقة بالعمل البشريّ كالمثل الناتج عن العمل الروتينيّ أو عدم توقّر الحوافز المعنوية اللازمة.
- تصعّر نظم المعلومات حجم المؤسّسات الذي يزيد من أعبائها.
- تعزّز القدرة التنافسية في بيئة العمل؛ والقدرة التنافسية أو الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على القيام بشيء أفضل وأكثر سرعة وندرة وأقلّ تكلفة مقارنة مع المنظّمات المنافسة في السوق.
- توقّر المعلومات اللازمة على الصعيدين الداخليّ والخارجيّ للإدارة بمختلف مستوياتها؛ وذلك لتمكّنها من اتّخاذ القرارات الصائبة والمؤقّته.
- توقّر مجموعة من نظم المعلومات الوظيفيّة، وتقدّم للإدارة البيانات المطلوب لدعم وإدارة وظائف برامج المشاريع.
- تُعطي صورة عامّة عن المنظمة، وتعمل كأداة للتخطيط، وتقوم بدور الاتصال.
- توقّر بيانات العملاء وردود الفعل التي بإمكانها مساعدة المنظمة على موازنة إجراءات العمل لديها؛ وذلك استناداً لاحتياجات العملاء.

02 أنواع نظم المعلومات المستخدمة في الأجهزة الإدارية و مكوناتها :

يمكن تقسيم نظم المعلومات التي تستخدم داخل الأجهزة الإدارية الحكومية للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية كما يلي:

1-3-1 نظم معالجة العمليات:

هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل الجهاز الإداري، وأهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير، ومن أمثلة نظم معالجة العمليات: نظام شؤون الموظفين، نظام الشؤون المالية، نظام المستودعات ومتابعة المخزون

1-3-2 نظم المعلومات الإدارية:

تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تدعم المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، ومن أمثلة هذه النظم: نظام معلومات التسويق، نظام معلومات التمويل، نظام معلومات الإدارة العليا

1-3-3 نظم دعم اتخاذ القرارات :

تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية. ويواجه الإداريين في الأجهزة الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط ووضع الخطط، وتحليل البدائل، واختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وغيرها. وينتج عن هذا التنوع من المشكلات تنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف المجالات الوظيفية خاصة أن اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه مديري اليوم نظراً للتقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في ظل الاتجاه نحو عوامة الأجهزة الإدارية وتعقد المتغيرات التي تواجهها .

4/ نظم المعلومات المكتبية:

تهدف إلى تحسين كفاءة أعمال السكرتارية والعاملين في الجهاز الإداري عن طريق إمكانية إجراء تعديل أو تغيير في هياكل أنشطة المكاتب، وتستخدم هذه النظم تقنيات حديثة لتسهيل عمليات: تجهيز المعلومات، تخزين واسترجاع المعلومات، نقل المعلومات.

ثانيا : مكونات نظم المعلومات الإدارية:

تتكون نظم المعلومات الإدارية من مجموعة مكونات رئيسية، وهي:

1/ البيانات : هي المكون الأول في نظم المعلومات الإدارية، ويعتمد عليها اعتماداً مباشراً، فتشمل البيانات كافة المحتويات التي من الممكن الحصول عليها، مثل: النصوص، والصور، والتسجيلات المرئية، وأي شيء يرتبط بطبيعة العمل، ويساعد على تكوين المعلومة المطلوبة، مثال: عند حاجة الشركة لشراء طابعة جديدة، يبدأ فريق العمل، بجمع البيانات الخاصة بكافة أنواع الطابعات المتوفرة في السوق.

2/ المعلومات : هي التي تتكون عن طريق ربط كافة البيانات التي تم جمعها معاً، ومن المهم أن تكون عملية جمع البيانات صحيحة، حتى تكون المعلومات صحيحة، مثال: بعد جمع كافة البيانات المتعلقة بالطابعة التي سيتم شراؤها، تتكون معلومات واضحة عن أنواع الطابعات، وأسعارها، ومواصفاتها، لاختيار الطابعة المناسبة منها.

3/ وسائل الاتصال : هي الطرق التي تستخدم في الربط بين عناصر، ومكونات نظم المعلومات الإدارية داخل الشركة، حتى يتم توصيل المعلومات إلى الإدارة، لاتخاذ القرار المناسب بناءً عليها، مثال: إرسال المعلومات التي تم الحصول عليها عن الطابعات المتاحة في السوق إلى الإدارة، حتى يتم اختيار الطابعة المناسبة، وتوفير المبلغ المالي الكافي لشرائها.

4/ التطبيقات والبرامج : هي ربط تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية، مع نظم المعلومات الإدارية، والتي تشمل كتابة التفاصيل حول القرارات التي تم اتخاذها، والبيانات، والمعلومات التي أدت إلى الوصول إلى تلك القرارات، وتساهم التطبيقات، والبرامج على حفظ كافة الخطوات التي تم الاعتماد عليها، للوصول إلى النتائج النهائية.

المبحث الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية و نظام المعلومات

المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكونا من مجموعة من العناصر أو القوي التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الاشياء بالمنظمة(أحمد بوشنافة و أحمد بومسعين). و تتمثل هذه المكونات في :

1. القيم التنظيمية: Les Valeurs organisationnelles:

و تتمثل القيم ، كما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها : " الاعتقاد بأن شيئا ماذا قدرة على اشباع رغبة انسانية معينة ، و هي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية و أولوية لفرد أو جماعة(،. 2005).

هي أيضا ما يتعلق بالأفكار و المجتمعات و الفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قسيمة تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات و يعتبرها peterxaternam أساس النجاح الدائم و المستمر أما nauricethenset فتعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الاشياء أو الحكم عليها و التأثير فيها ، أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي اليها و منها ما هو فردي و ما هو جماعي و تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القدار و السلوك و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الادراك الحسن من الشيء و يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما :

شكل قولي : تبرز في خطابات المؤسسة

شكل غير قولي : يبرز في باقي متغيرات المؤسسة اي في باقي نشاطاتها(رشوان, حسين عبد الحميد ، احمد، 2008).

القيم التنظيمية هي تمثل في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم توجيه هو المنظمة نحو المستفيد الاهتمام بالنداء و احترام الآخرين الالتزام بالقوانين(محمود سلمان العميان).

و يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما : القيم الوسيطة و القيم النهائية و القيم الوسيطة هي السلوك المرغوب الذي تحرض المنظمة على نشره بين العاملين و من بين السلوكيات الوسيطة : الجدية في العمل و احترام السلطة و تقاليد

العمل ، الحيلة و الحذر ، امتلاك العاملين لحظات الابداع و الأمانة و تحمل المخاطر أما القيم النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، و قد تبني المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية : التميز الربحية ، الاقتصاد الابداع ، الجودة(السالم، 2002).

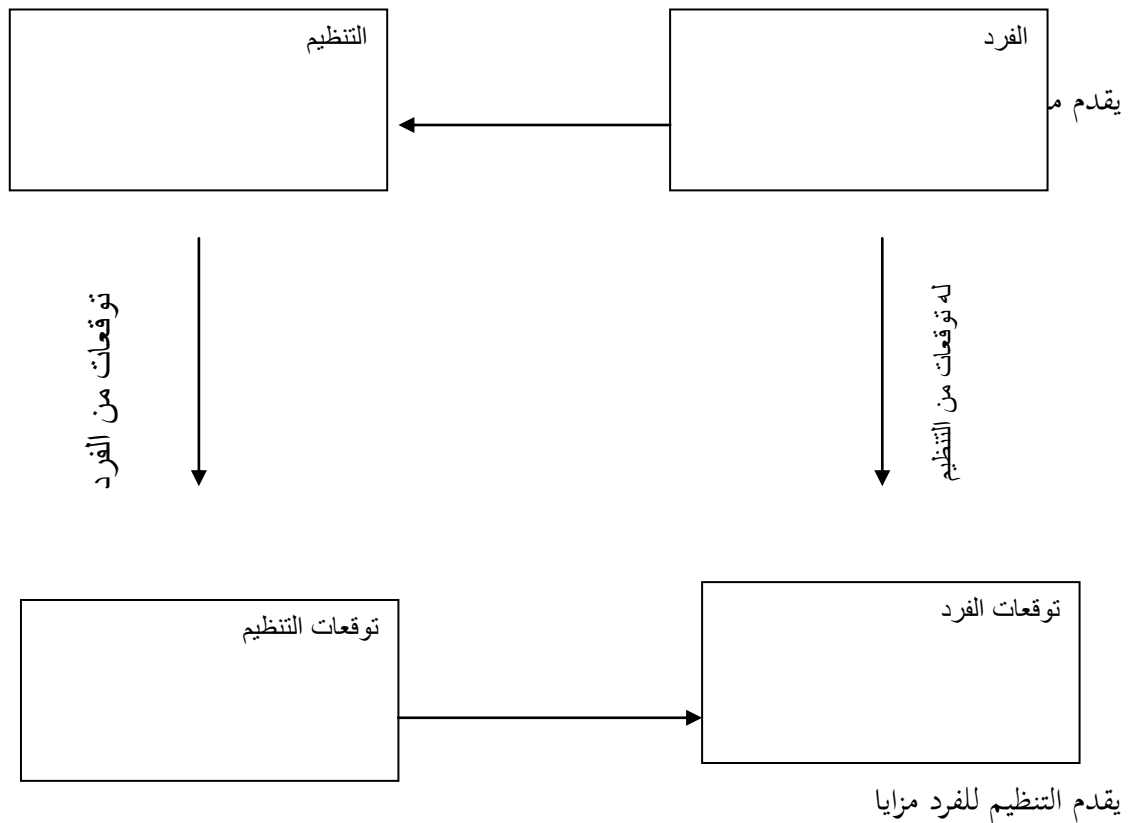
2/ المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاج في بيئة العمل و حول الكيفية التي يتم من خلالها انجاز الاعمال و المهام التنظيمية (رفعت عبد الحميد الفاعوري، 2005)، فهي الوسيلة التي يسعى من خلالها الأفراد لاشباع القيم التنظيمية و يعتقدون أنها الأنسب (وفاء بحاش).

تمثل المعتقدات مجموع القيم التي تحدد ما هو مقبول من الأشخاص ، و ما هو مرفوض و تساعد في توجيه سلوكياتهم و تصرفاتهم في المجتمع بصفة عامة ، و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و طريقة انجاز أعمالهم و المهام التنظيمية و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(محمود سلمان العميان ، 2003/2002).

و تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق و انسجام بين القيم و المعتقدات التنظيمية من جهة ، و بين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى ، هذا لأن وجود تعارض يؤدي الى ابتعاد الأفراد سيكولوجيا عن التنظيم ، مما يؤثر على أدائهم و منه الابتعاد عن الأهداف المنظمة (صليب أتكسون ، ص 113).

3. التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية (سليمان محمود العميان ، ص 312) .

الشكل 01 : التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الاداري



المصدر : (الجزراوي, موسى المدهون ، إبراهيم، 2005)

الأعراف التنظيمية : يقصد بالعرق عموماً " عادات و قواعد مكتوبة و لكن متفق عليها و تحكم السلوك و يعتبر الخروج عنها انحرفاً يعرض صاحبه للعقاب (رمضان محمد القذافي ، 1997).

و يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (محمود سلمان العميان ، ص 313).

الأعراف هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

و تعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد و الأعراف غير المكتوبة و غير المصرح بها التي تؤثر على السلوك و المعاني (الدين, جلال).

الرموز : و هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعياري (شكل المبادئ و تهيئتها، كيفية ادارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المنظمة .

الرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة جميع هي : التعابير المادية ، اللغة الايماءات و هي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما(دهش , احسان).

الاتجاهات : تشير الاتجاهات الى التقييمات المشاعر العاطفية و ميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة و هي تشمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية و تتمثل في : المكون الادراكي المكون المؤثر (المكونات العافية) المكون السلوكي ، الافتراضات(الدين, جلال).

الطابوهات (الممنوعات) : و هي ما تود المنظمة اخفائه و رفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها او الكلام عنها او تداولها داخل المنظمة و هي نتاج لتجارب مساوية مرت بها المنظمة كاخفاقات تجارية ، مدير فاشل و غيرها و التي من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على اداء العاملين و المنظمة ككل(schewbig, Philippe, 1991).

الاساطير : تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص

و يمكن تعريفها بأنها : " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشونها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني(كمال, قاسمي، 2003).

فهي عبارة عن أحداث ماضية ، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق في شكل صور مثالية عن اشخاص غير محددين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ، و يسمى الأشخاص الذين تنسب اليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة(وفاء بحاش) .

الطقوس أو الشعائر : الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة ، طريق استقبال موظف جديد ، الاقفاالات السنوية ، العيد السنوي ، لانشاء المنظمة ، و ترعرع الطقوس الجماعية " التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة و مبرمجة " .

و تعتبر الطقوس أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز اغراض محددة حيث تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع ، و التأكيد على القيم المشتركة مثل التحديد و المشاركة و تجمع بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد(المرسي، 2006).

الإشاعات : من الشكليات الرمزية للثقافة نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا اسأ لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية ، يوفر نوعا من الترويج و ازالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة .

الموروث الثقافي للمنظمة :

1. المؤسسون : ان ثقافة المنظمة ما هي الانتاج لثقافة الاعضاء المؤسسين ، حيث نجد في الواقع العلمي ان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم ، طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة .

2. سلوك قادة المنظمة : يعتبر سلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة ، لان العاملين سيدركون أن افضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ، و يجب التأكد على ان العاملين يتأثرون بما يفعلها القادة أكثر مما يقوله ، حيث أن هناك انفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الادارة العليا

3. تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها و يكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها ، النجاحات المحققة و كذلك الفشل ، و يشكل هذا الارشيف مرجعا لاصحاب القرار و كذلك العاملين في المنظمة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها و تكرارها(نيطراوي خالد، 2012/2011).

4. الأبطال (البطولات) الأبطال هو رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و اعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة ، و ما ينتج ن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها ، و هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية يحركون قيم المؤسسة.

هم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ، و نجحت في غرس بعض القيم و الاعراف التي ساهمت في تطورها و شهرتها .(خليل، 2005)

مهنة المنظمة (نشاطاتها) : و تعرف المنظمة ، النشاط الرئيسي لها بأنها " مجموعة التي يتقنها اعضاء المنظمة (تكنولوجيا ، معرفة الأسواق قرارات تنظيمية " فعهي تعبر معرفتها في القيام بمهامها أحسن من الآخرين ، و يمكن ان تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة اضافة الى اعطاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين .

مما سبق يتضح ان كلا من تاريخ المنظمة ، الاساطير ، الخرافات ، الطقوس الجماعية و الاحتفالات ، الاشارة و الرموز نقدي الثقافة التنظيمية ، و تعمل على توزيعه سلوك الافراد و خلق نوع من التناسق داخل المنظمة ، اضافة الى مساعدة الفرد على فهم دوره و كذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة .

المطلب الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية في المنفعة المدركة لنظام المعلومات

ترتكز علاقة الثقافة التنظيمية بالمنفعة المدركة على أساس تأثير الثقافة في استخدام ونجاح نظم المعلومات، حيث تشكل المنفعة المدركة أحد الأبعاد الهامة لنجاح نظم المعلومات كونها المؤشر الأول لمدى قبول المستخدمين للنظام، كما أنها المتغير الرئيس المؤثر على استخدام النظام، وقد بينت الدراسات السابقة أن الثقافة تؤثر في نية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق تكوين المعتقدات عنها. (Alkour et l Van Slyke, 2006) كما تبين أن للثقافة التنظيمية دورا هاما في نجاح نظم المعلومات المختلفة ويبرز دورها من خلال تأثيرها على معتقدات وسلوكيات العنصر البشري في المنظمة ومن ثم على إدراك منفعة التكنولوجيا وكيفية

بعد التفويض: قد تبدي القيادات التي اعتادت على الهرمية والتفاوت العالي في السلطة مقاومة تجاه المبادرات التكنولوجية ومن ثم تعزل نفسها عنها ولا تستخدم التكنولوجيا الجديدة في حال وجدت، وكل ذلك يؤدي إلى فشلها، واعتقاد كل المستخدمين بعدم منفعتها طالما أن القيادات التي اعتاد الجميع على الامتثال لقراراتها لا تدعم هذا الاستخدام. (Jackson).

بعد الموارد البشرية ترتكز عوامل نجاح النظام في بعض الأحوال على الدعم المقدم من المستوى الإداري (Fong & Kwok, 2009)

(. فقد يؤدي دعم الإدارة للنظام وتوفيرها التدريب للموظفين إلى زيادة إدراكهم لمنفعته وسهولة استخدامه، كما أن وجود قيادات ذات نظرة مستقبلية في إدارة وتنظيم الموارد يؤدي إلى دعم مبادرات تكنولوجيا المعلومات ، ومن ثم توافر ثقافة داعمة لنجاح نظم المعلومات. بالمقابل إن غياب التواصل بين مستخدمي النظام والإدارة وعدم دعمها قد يؤدي إلى إعاقة نجاح نظام المعلومات. وقد وجد (Utley, 2011) أن الثقافة الموجهة للناس ترتبط بشكل إيجابي مع نجاح نظام المعلومات.

بعد التوجه إلى الخارج، وأهم ما يميز هذا البعد الاهتمام بالإبداع لمواجهة التغيرات الخارجية، والمجازفة في التعامل معها. وقد بيأن دعم الإبداع وأصحابه في المنظمات يؤدي إلى استجابة جيدة لتطور تكنولوجيا المعلومات، في حين أن عدم

دعم الأفكار الإبداعية يؤدي إلى الحد من نجاح نظام المعلومات. كما تبين أن تجنب عدم التأكد المنخفض (أي المخاطرة) يرتبط بعلاقة إيجابية مع معتقدات الفرد حول التكنولوجيا (Jackson)

بعد التعاون: اعتمد (2006) Akour et al. على رأي (1997) Hofstede في افتراضه أن الجماعية ترتبط مع قبول تكنولوجيا الحاسبات بشكل سلبي لأن التكنولوجيا قد تمزق التركيب الاجتماعي للثقافة الجماعية إلا أن اختبار هذه الفرضية أعطى نتيجة معاكسة. أما دراسة (2010) Seng et al. فحبيبت أن وجود روح الفريق والاحترام المتبادل بين الأقسام وتبادل البيانات فيما بينها يؤثر إيجابية في قبول الموظفين لتكنولوجيا المعلومات ومن ثم استخدامها ونجاحها، في حين أن عدم الرغبة في العمل كفريق يؤدي إلى مضاعفة الجهود والعداء بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى فشل نظام المعلومات. كما بينت دراسة (2001) Harper and Utley أن العمل في جو من الثقة وبأسلوب فريق العمل يؤدي إلى نجاح تطبيق نظم المعلومات.

بعد القواعد: تكون المنظمات التي تتبع القواعد بصرامة أكثر ممانعة ومعاناة من أثناء تطبيق نظم المعلومات الحديثة (Nair et al., 2009). وقد تبين أن الثقافة التي تعتمد على القوانين والطاعة والانضباط والحذر تؤثر بشكل أقل إيجابية في نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات، مقارنة بغيرها من الثقافات التي تهتم بالناس وعمل الفريق وتمتع بالمرونة والتدفق الحر للمعلومات (Harper and Utley, 2001).

بعد التحسين: بينت العديد من الدراسات أن وجود سعي دائم للتطوير والتحسين يؤثر على إدراك المستخدمين المنفعة النظم التكنولوجية، لكن ذلك كان يربط دائما ببعد التوجه للخارج أو ما سمي في بعض الدراسات "بعد الإبداع والذي يفسر دائما من وجهة نظر تنافسية. أما في الدراسة الحالية فسيتم فصل بعد التحسين عن بعد التوجه للخارج وذلك لأن تحسين طرق العمل وتطوير المنشأة قد يشكل ثقافة تنظيمية لا ترتبط دائمة بالمنافسة.

الدور التفاعلي لجودة النظام والثقافة التنظيمية في المنفعة المدركة

يتضح مما سبق أن كلا من الثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات قد يؤثران في المنفعة المدركة لنظام المعلومات. وقد بين (Bradly et al., 2006) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر في قوة العلاقة بين جودة النظام

واستخدامه، فقد يزداد تأثير جودة نظام المعلومات على الاستخدام بتفاعله مع أبعاد ثقافية معينة وينخفض بتفاعله مع أبعاد ثقافية أخرى. وبما أن المنفعة المدركة وفقا لنموذج TAM تشكل أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الاستخدام فقد يكون التفاعل الثقافي التنظيمية مع جودة النظام تأثيرا على المنفعة المدركة لدى المستخدمين، وربما يؤدي ارتفاع جودة

النظام يتوافر ثقافة تنظيمية مساعدة إلى تزايد المنفعة المدركة، في حين قد يؤدي وجود ثقافة تنظيمية غير مساعدة إلى تخفيض تأثير جودة النظام على منفعة المدركة لدى المستخدمين.

المطلب الثالث علاقة جودة نظام المعلومات بمنفعته المدركة لدى المستخدمين

تعتبر علاقة جودة نظام المعلومات بمنفعته المدركة إحدى العلاقات الرئيسة في نموذج نجاح نظام المعلومات المتكامل المقترح من قبل (Wang & Liu (2005) اللذين اعتمدا في تطوير النموذج المتكامل على كل من نموذج قبول التكنولوجيا TAM، ونموذج نجاح نظام المعلومات D&M المحدث. ابتكر نموذج TAM الأصلي من قبل (Davis(1986 ثم اختبر وطور من قبل Davis وغيره من الباحثين بين عامي (1986-2011) وطورت عدة نسخ عنه. ويقوم النموذج الأصلي على فكرة مفادها أن هناك ثلاثة عوامل يمكن أن تفسر حافز المستخدم الاستخدام نظام معلومات معين وهذه العوامل هي: سهولة الاستخدام المدركة، والمنفعة المدركة، والموقف تجاه استخدام النظام (الطويل، 2011). أما نموذج D&M لنجاح نظام المعلومات فقد اقترح من قبل (Delone&Mclean(1992

ثم اختبر وطور من قبل العديد من الباحثين، وتم تحديثه من قبل (Delone&Mclean (2003). ويركز النموذج على مقولة أن النجاح نظام المعلومات عدة أبعاد تجمعها علاقات معينة، حيث يؤثر كل من جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة على نية الاستخدام ورضا المستخدم، ويرتبط الاستخدام ورضا المستخدم بعلاقة متبادلة، حيث أن الاستخدام يسبق الرضا إذا ما تم رؤية النجاح على أساس أنه عملية تتألف من أحداث متتالية Processsense، بينما التجربة الإيجابية في الاستخدام ستؤدي إلى تعظيم رضا المستخدم بالمعنى السببي Causal sense للعلاقة. كما أن رضا المستخدم يؤدي إلى تزايد نية الاستخدام وصولاً إلى الاستخدام الفعلي. وكنتيجه لهذا الاستخدام ورضا المستخدم سوف تحدث منافع معينة، وإذا كان النظام أو الخدمة مستمرة من المفترض أن تتحقق منافع إيجابية من وجهة نظر مالك النظام أو المستأجر له، مما يخلق تغذية عكسية تعزز الاستخدام اللاحق ورضا المستخدم، والعكس صحيح . (Delone and Mclean, 2003)

وبناء على ما سبق اقترح (Wang & Liu (2005) نموذج نجاح نظام المعلومات المتكامل ، وذلك للحفاظ على نقاط القوة واستبعاد نقاط الضعف في النموذجين، وللوصول إلى نموذج أكثر شمولاً للنجاح النظم. حيث اعتمد على نموذج

D&M المحدث لنجاح نظم المعلومات وإحدى النسخ المعلقة لنموذج TAM، والتي تضمنت الموقف تجاه الاستخدام والنية السلوكية للاستخدام كمتغيرين سابقين للاستخدام الفعلي. ويمثل الشكل (2) نموذج نجاح نظام المعلومات المتكامل.

ما يثير الاهتمام في النموذج المتكامل النجاح نظام المعلومات توظيف الباحثين أوسع نسخة من نموذج قبول التكنولوجيا في نموذج نجاح نظام المعلومات المحدث، بحيث احتوى النموذج المتكامل ما يحمله النموذجان من أسس ومفاهيم وعلاقات، مما جعل النموذج الناتج غير اقتصادي. بعبارة أخرى من الصعوبة بمكان قياس جميع الأبعاد، واختبار كل العلاقات في دراسة واحدة. وقد يزداد الأمر صعوبة في حال أراد الباحث دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في نجاح النظم باستخدام هذا النموذج. ولذلك قد يكون من الضروري والمبرر أن يتم اختزال هذا النموذج في الدراسات التجريبية والنظرية.

ويتضح من الشكل (2) أن العلاقة المباشرة بين جودة نظام المعلومات والمنفعة المدركة له تمثل إحدى العلاقات الرئيسة في نموذج نجاح نظام المعلومات المتكامل. إلا أن هذه العلاقة لم تختبر تجريبية في دراسة Liu (2005) & Wang، لكنها اختبرت في دراسة تجريبية أخرى دراسة (Mohamed Ali and Younes) (2013) التي برهنت تجريبية أن جودة نظام المعلومات ترتبط بالمنفعة المدركة بعلاقة مباشرة.



الفصل الثالث:

الفصل التطبيقي

المبحث الأول : مديرية التوزيع العاز و الكهرباء (سونلغاز) لعين تموشنت :

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :

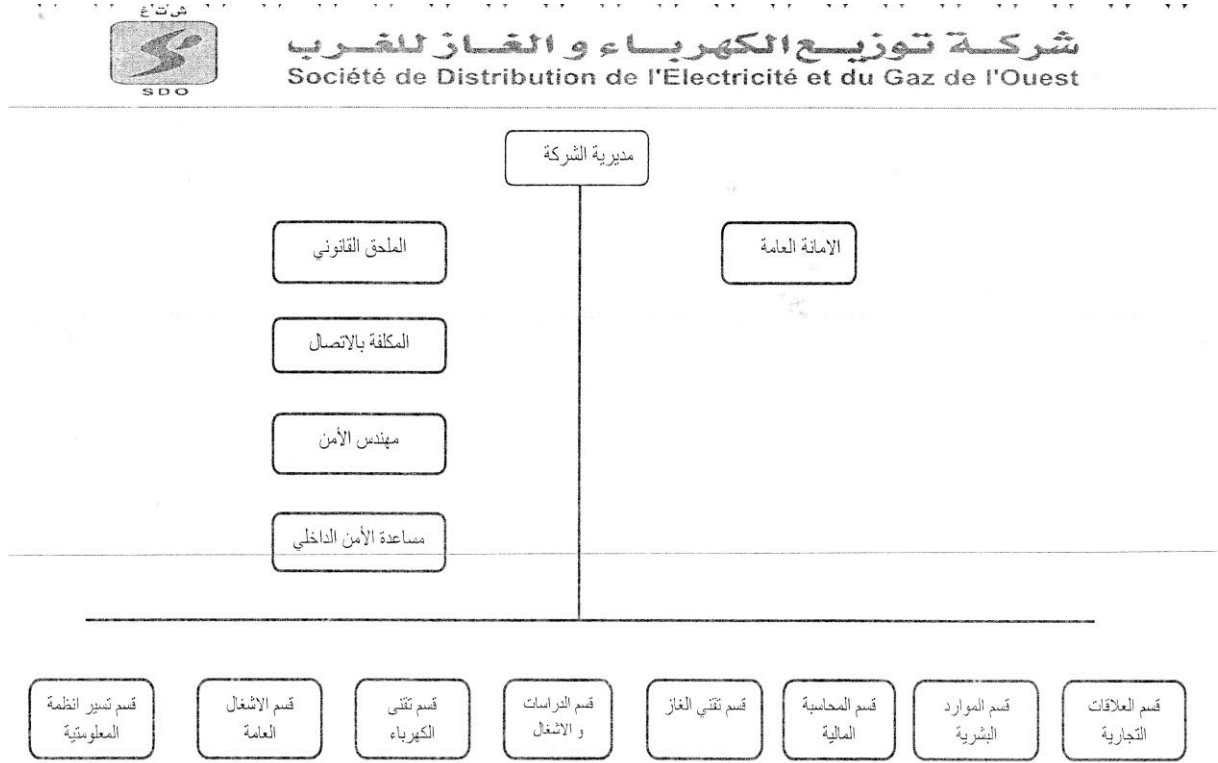
تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز.

تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامرية-عين الأربعاء-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة.

و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في البرنامج الخماسي 2010-2014 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل (01-02) : الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر : من وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من :

1- مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

2- الإمالة العامة:

من مسؤولياتها:

- إستقبال البريد الوارد و الصادر ، و تسجيله و ترتيبه .
- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
- الإتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.
- تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل

3- الملحق القانوني :

- من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغز طرف لها.

4- تكلفة الإتصال :

تمثيل المدير العام على المستوى المحلي (الولائي) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع و الإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز
- تحسيس الزبائن بالإقتصاد في إستهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- مشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي.

5- مهندس الأمن :

من مسؤولياته :

- متابعة حوادث العمل المهنية

- وضع لوحات المعلومات و تقارير لمديرية التوزيع
- مشاركة بإسم مديرية التوزيع في مجال حماية البيئة و الصحة و السلامة على الهيئات المحلية المختصة.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة
- المشاركة في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

6- مساعدة الأمن الداخلي :

من مسؤوليتها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي
 - السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.
 - التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي
 - مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية.
- يحتوي الهيكل التنظيمي للمديرية على مجموعة من الأقسام ، بحكم تخصصنا سوف نتطرق فقط إلى قسم الموارد البشرية .

7- قسم الموارد البشرية :

- أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية : و من مسؤولياتها :
- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين
- متابعة و مراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.

- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، الترقية و النقل.

ب- مصلحة التكوين: من مسؤولياتها:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.

- تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.

- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.

- القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف بإحتياجات التوظيف و إعدادها.

- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.

المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها

أ- مهام المديرية

تقوم المديرية بمجموعة من المهام تشمل في :

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.

- إستغلال الكهرباء و الغاز.

- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.

- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.

- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية

- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.

- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.

- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.

ب- أهداف المديرية

يمكن تلخيص أهم أهداف المديرية فيما يلي :

- التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- القيام ببرامج إستثمارية للرفع من قدراتها و تعزيز الإنتاجية الخاصة بالكهربائية و تكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء و الغاز.
- تسيويق الكهرباء و الغاز.
- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز و الربط بزبائن جدد.²

² من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة

أولا : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ثانيا: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى 1 جوان 2020.

- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويتمثل هذه المؤسسة.

شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

-لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات والتي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في الشركة وذلك أثناء تنقلها بين مختلف أقسامها مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدنا على معرفة واقع التخطيط في المؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2- المقابلة: وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورؤساء المصالح للتعرف على انطباعات وراء العمال في مواقف معينة وردة فعلهم اتجاهها والوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.

3- الاستبانة: ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريتها تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية.

الجزء الثاني: يتكون من خمس محاور:

المحور الأول: بعنوان أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.

المحور الثاني: بعنوان سياسات تهمين و تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 13 فقرة .

المحور الثالث: بعنوان تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.

المحور الرابع: بعنوان أساليب تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 4 فقرات.

المحور الخامس: بعنوان النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.

اعتمادا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم (01-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

المدى: 1-5 ومنه المدى = 4

إذن طول الفئة 4/5 ومنه طول الفئة = 0.8

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (02-02) : يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها

المتوسط المرجح	الاتجاه
] 1.8-1]	غير موافق بشدة
] 2.6-1.8]	غير موافق
] 3.4- 2.6]	محايد
] 4.2-3.4]	موافق
] 5 -4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

المعالجة الإحصائية:

- لقد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية spss لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.

معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل الكلي المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

المتوسطات و الانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

اختبار one sample t.test استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

5- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن المجتمع الدراسة المتمثلة في شركة الكهرباء سونلغاز، الكائنة مقرها بولاية عين تموشنت.

6- عينة الدراسة:

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-03): يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإستمابانات الموزعة	عدد الإستمابانات المملغة	عدد الإستمابانات الضائعة	عدد الإستمابانات الصالحة	نسبة
شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت	42	00	00	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم استرجاع كل الاستبيانات المتمثلة في 42 جميعها صالحة للدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

1- صدق أداة الدراسة : يعني أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل ، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف مايجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و إتجاهات المتقضي ، و لقياس ثبات الأداة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر ، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

1/1 اختبار الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة وبالباغة حجمها (35) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كمايلي:

1/1 اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرومباخ): لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرومباخ α cronbach s، حيث أن قيمته تتراوح بين (0-1) فكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من (0) دلت على وجود ثبات منعدم.

1/1/2- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الأول باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الجدول رقم (02-09) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول

مستوى الدلالة	ألفا كرومباخ	
	0.853	
7		أثق بنظم المعلومات الذي أستعمله في المؤسسة

8	0.850	نظم المعلومات الذي استخدمه سهل التعلم
9	0.853	نظم المعلومات الذي استخدمه سهل الاستعمال
10	0.854	أتحكم بواجهة المستخدم لنظام المعلومات الذي استخدمه
11	0.852	نظم المعلومات الذي استخدمه مرن وبإمكانه التعامل مع أية مستجدات
12	0.848	نظم المعلومات الذي استخدمه يتكامل مع أنظمة المعلومات الأخرى في المنظمة.
13	0.854	يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها في نظام المعلومات في الوقت المطلوب.
14	0.848	المعلومات التي أحصل عليها من نظام المعلومات عادة تكون حديثة
15	0.847	المعلومات التي أحصل عليها من نظام المعلومات ترتبط بشكل مباشر بالموضوع الذي أحتاجها لأجله
16	0.843	المعلومات التي أحصل عليها من نظم المعلومات توصف بأنها دقيقة
17	0.847	يمكنني الحصول على المعلومات من نظم المعلومات بالشكل المطلوب
18	0.850	المعلومات التي أحصل عليها من نظم المعلومات يمكن فهمها بسهولة
19	0.851	المعلومات التي أحصل عليها من نظم المعلومات تكفي لما تنتج من أجله
20	0.859	المعلومات التي أحصل عليها من نظم المعلومات تتسم بالوضوح
21	0.852	أثق بنظم المعلومات الذي تستخدمه في إنجاز الخدمات المطلوبة
22	0.855	نظم المعلومات التي أستعمله يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء
23	0.861	أشعر بالارتياح في استخدام نظم المعلومات وتقبله في تنفيذ أعماله
24	0.861	المعلومات التي أحصل عليها من النظم توصف بأنها آمنة من الاختراق والسرقة أو الضياع.
25	0.853	يمكنك الاعتماد على نظام المعلومات في إنجاز الخدمات المطلوبة.
26	0.853	إن نظم المعلومات الذي أستعمله يتجاوب في تنفيذ الخدمات المطلوبة.
27	0.860	نظم المعلومات الذي استخدمه قابل للتكيف مع احتياجاتي ومتطلبات عملي.
28	0.864	نظم المعلومات الذي استخدمه قادر على إنجاز المهام المطلوبة مني.
29	0.860	نظم المعلومات الذي استخدمه يلبي احتياجاتي في العمل.
30	0.859	نظم المعلومات الذي أستعمله لديه المقدرة على متابعة العمل المطلوب مني.
31	0.855	يمكنك إنجاز العمل المطلوب مني باستخدام نظم المعلومات الذي استخدمه.
32	0.853	نظم المعلومات الذي استخدمه يزيد من إنتاجيتي في العمل.
33	0.854	نظم المعلومات الذي استخدمه يساعدني في تحسين أدائي في العمل.

الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم؟؟ السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الأول تتراوح بين 0,709 و0,799، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.765.

2- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الجدول رقم (02-10) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

الرقم	العبرة	ألفا كرومباخ	معامل الدلالة
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل	0.860	
2	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة	0.855	
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	0.866	
4	يشعر العاملون بالأهمية العمل الذي يقومون به	0.853	
5	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملون	0.857	
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	0.856	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 10 السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0,722 و0,762، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 3.0.750

- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول التالي ثبات الاستبيان للمحور الثالث باستعمال ألفا كرومباخ

الجدول رقم (02-11) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثالث

الرقم	العبرة	ألفا كرونباخ	معامل
7	توجد فئات مشتركة لدي العاملين بالأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	0.854	
8	يعتقد الجميع بان حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	0.852	
9	يسعى العمال الي تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جديدة	0.859	
10	تلتزم ادارة المؤسسة بتطبيق مبدا العدالة والمساواة بين الموظفين	0.848	
11	تلتزم ادارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	0.852	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 11 السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثالث تتراوح بين 0,810 و 0,857، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.830.

4- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم (02-12) : يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الرقم	العبرة	ألفا كرونباخ	معامل
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	0.853	
13	تمنح مكافأة للعمال المتميزين	0.864	
14	ينظر المسؤولون إلي الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	0.860	
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	0.856	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 12 السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الرابع، إذ تساوي 0,652 و 0,645 بالنسبة للفقرات 01 و 04 على الترتيب وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس. لكن بعد حذف الفقرتين 02 و 03 فينقص الثبات مما يؤكد على مساهمتها في زيادة الثبات، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.648

5- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس

الرقم	العبرة	ألفا كرونباخ	معامل
16	يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين	0.853	
17	تشجع إدارة المؤسسة العمال علي إبراز إمكانياتهم	0.855	
18	تحرص الإدارة علي تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	0.855	

19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	0.860
20	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم علي حلها	0.850
21	يحرص العمال في المؤسسة علي تحسين أدائهم بشكل مستمر	0.858

5. اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس

الجدول رقم (02-13) : يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تقوم الادارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا .	0.799
02	تتنبأ ادارة الموارد البشرية بالعرض على القوى العاملة التي تمتلك المؤهلات لشغل الوظائف في المؤسسة .	0.716
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة .	0.665
04	تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض و الطلب .	0.642
05	يعتمد النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية لتحليل احتياجات الموارد البشرية	0.760
المعدل الكلي للمحور		0.716

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 13 السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الخامس تتراوح بين 0,642 و 0,799، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.716.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل بيانات واختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، المحور الثالث، المحور الرابع و المحور الخامس وإجراء المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

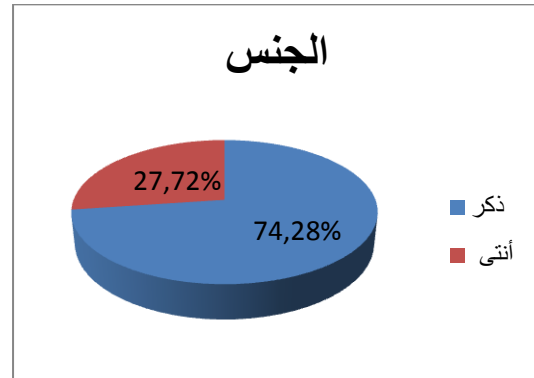
المطلب الأول: عرض و مناقشة البيانات الشخصية

1/1 حسب الجنس :

الجدول (02-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

العمر

النسبة	العدد	الجنس
74.28%	26	ذكر
25.72%	9	أنثى
100%	35	المجموع



الشكل (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الشكل

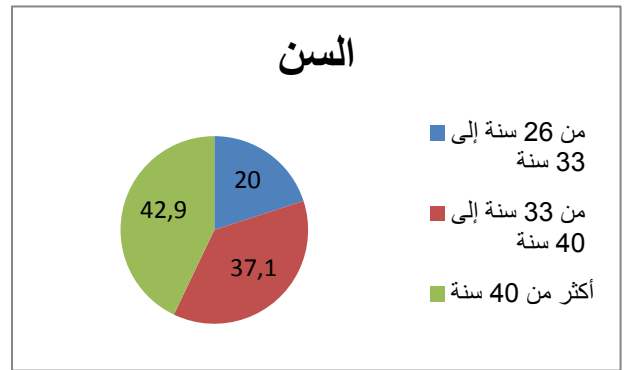
الجنس : يبين الجدول رقم 15 أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (74.28) و من الاناث هي (25.72%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز (وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

2/1 حسب العمر:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كمايلي:

الجدول رقم (02-15) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	العدد	العمر
00	00	من 18 سنة - 25 سنة
%20	07	من 26 سنة إلى 33 سنة
%42.9	15	من 33 سنة إلى 40 سنة
%37.1	13	أكثر من 40 سنة
%100	35	المجموع



الشكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير العمر

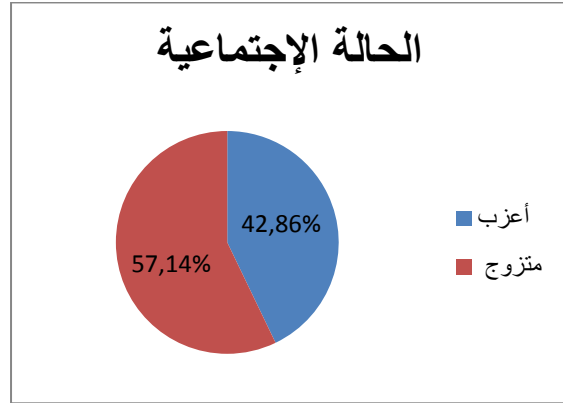
المصدر : من إعداد الطالبين

حسب العمر : من خلال الشكل رقم 02 يتضح لنا توزيع عمر افراد العينة و تشمل بنسبة 0 % بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 18 و 25 صسنة مما يدل على انعدام في التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 26 و 33 سنة 20 % و هذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة ، أما بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم ما بين 33 و 40 سنة فقدرت ب 42.90 % و هي تمثل اكبر نسبة من موظفي مؤسسة سونلغاز ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 40 سنة فقدرت ب 37.10 % مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تاخير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من (33 الى 40 سنة) .

3/1 حسب الحالة الإجتماعية :

الجدول رقم (02-16) :توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الحالة الإجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	15	42.86%
متزوج	20	57.14%
أخرى	00	00%
المجموع	35	100%



الشكل رقم (02-03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر : من إعداد الطالبين

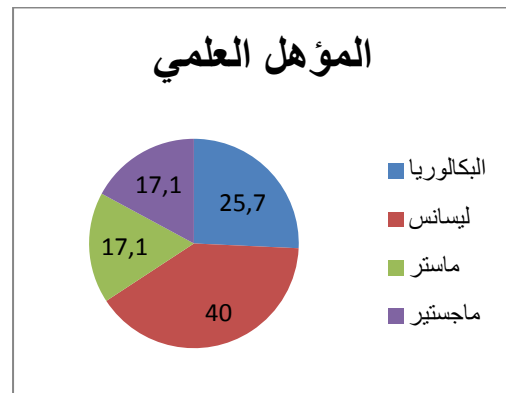
نسجل من خلال الجدول رقم (17) ان معظم افراد العينة متزوجون بنسبة 57.14 % ثم تليهم فئة العزاب بنسبة 42.86 % و هذا مطابق لمعدل سن الزواج في الجزائر 33 سنة .

4/1 حسب المؤهل العلمي:

كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كمايلي:

الجدول رقم (02-17): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
البكالوريا	09	25.7%
ليسانس	14	40%
ماستر	06	17.1%
ماجستير	06	17.1%
المجموع	35	100%



الشكل رقم (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الطالبين

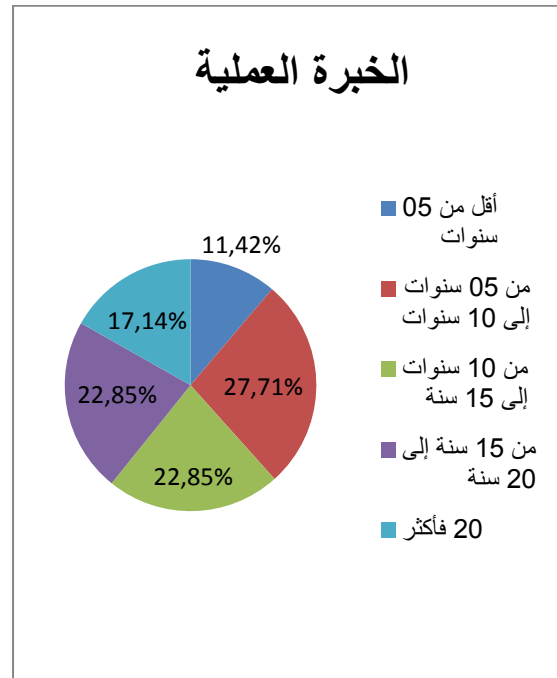
من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو مستوى ليسانس بنسبة 40 يليه مستوى البكالوريا بنسبة 25.70 % ثم المستويات الاعلى الماستر و الماجيستر بنفس النسبة المقدرة ب 17.10 % هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في اطار عملية التوظيف و جلب اليد العاملة ذات مستويات عالية ، حيث ان المقابلات الشخصية معهم اثبتت ان معظم متحصلين على شهادات جامعية .

5/1 حسب عدد سنوات الخبرة:

كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كمايلي:

الجدول رقم (02-18) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	العدد	الخبرة
11.42 %	04	أقل من 05 سنوات
25.71%	09	من 05 سنوات إل ى 10 سنوات
22.85%	08	من 10 سنوات إلى 15 سنة
22.85%	08	من 15 سنة إلى 20 سنة
17.14%	06	20 فأكثر
100%	35	المجموع



الشكل رقم (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 11.42 % و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10

سنوات ب 25.71 % اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 10 الى 15 سنة فهي 22.85 % و هي نفس السنة بالنسبة للذين لديهم خبرة اكثر من 20 سنة فهي 17.14 % هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالأتي :

1. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم (02-20) : إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كمايلي :

الجدول رقم (02-19) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الأول

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	00	01	26	08	التكرار	-الفقرة 01
100	00%	00%	2.85 %	74.28 %	22.85%	النسبة	
35	00	00	04	24	07	التكرار	-الفقرة 02
100	00%	00%	11.42 %	68.57 %	20%	النسبة	
35	00	00	06	22	07	التكرار	-الفقرة 03
100	00%	00%	17.14 %	62.55 %	20%	النسبة	
35	00	03	03	24	05	التكرار	-الفقرة 04
100	00%	8.75 %	8.75 %	68.57 %	14.28%	النسبة	
35	00	05	03	22	05	التكرار	-الفقرة 05

100	00%	14.28	8.75	62.85	14.28%	النسبة
		%	%	%		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (20) نتائج اجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ تجد أن أكبر نسبة الاجابة في الفقرة الأولى (01) في اجابة موافق 74.28% في حين ان نسبة موافق بشدة قدرت ب 22.85% أما نسبة اجابة محايد فهي 2.85% و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 68.57% في حين نسبة موافق بشدة فهي 20% أما بخصوص اجابة محايد فهي 11.42% و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما بخصوص الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.55% أما موافق بشدة فهي 20% أما اجابة محايد فهي 17.14% باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الاجابات كما يلي : إجابة موافق 68.57% اجابة موافق بنسبة 14.28% في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات محايد و غير موافق بنسبة 8.75% و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.85% في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات غير موافق و موافق بشدة بنسبة 14.28% أما بالنسبة لاجابة محايد فكانت 8.75% باجمالي عينة الدراسة .

2. نتائج أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (21) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني المتعلق بسياسات تهمين و تفعيل موارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (02-20) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	02	06	24	03	التكرار	-الفقرة 01
100	00%	5.71%	17.1%4	68.57%	8.75%	النسبة	
35	00	02	06	23	04	التكرار	-الفقرة 02

100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
	%	%	%4	%	%		
35	00	02	06	22	05	التكرار	-الفقرة03
100	00	5.71	17.1	62.85	14.28	النسبة	
	%	%	%4	%	%		
35	00	05	04	17	09	التكرار	-الفقرة04
100	00	14.2	11.4	48.57	25.71	النسبة	
	%	8%	2%	%	%		
35	01	00	04	26	04	التكرار	-الفقرة05
100	2.8	00%	11.4	74.28	11.42	النسبة	
	5%		2%	%	%		
35	00	01	06	26	02	التكرار	-الفقرة06
100	00	2.85	17.1	74.28	5.71	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	02	10	20	03	التكرار	-الفقرة07
100	00	5.71	28.5	57.14	8.75	النسبة	
	%	%	7%	%	%		
35	01	03	03	27	01	التكرار	-الفقرة08
100	2.8	8.75	8.75	77.14	2.85	النسبة	
	5%	%	%	%	%		
35	02	01	08	23	01	التكرار	-الفقرة09
100	5.7	2.85	22.8	65.71	2.85	النسبة	
	1%	%	5%	%	%		
35	00	02	06	23	04	التكرار	-الفقرة10
100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	02	07	21	05	التكرار	-الفقرة11
100	00	5.71	20%	60%	14.28	النسبة	
	%	%			%		
35	01	01	06	24	03	التكرار	-الفقرة12
100	2.8	2.85	17.1	68.57	8.75	النسبة	
	5%	%	%4	%	%		

35	00	00	09	18	08	التكرار	-الفقرة13
100	00	00%	25.7	51.42	22.85	النسبة	
	%		1%	%			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثاني :

يوضح الجدول رقم (21) نتائج الاجابات افراد العينة عن فقرات المحور الثاني اذ نجد ان نسبة الاجابات في الفقرة الاولى تركزت كما يلي : إجابة موافق (68.57%) و هي أكبر نسبة اجابة محايد (17.14 %) و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة الثانية فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفقرة 3 فقد تركزت اجابة موافق ب 62.85 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي وعينة الدراسة .

أما الفقرة 4 فقد تركزت اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 25.71 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 5 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % في حين كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 11.42 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 06 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة أما الفقرة 7 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 57.14 % ، و نسبة اجابة محايد ب 28.57 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 8 فقد تركزت بنسبة اجابة موافق ب 77.14 % حيث كانت نسبة اجابة محايد و غير موافق متساوية ب 8.75 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

أما الفقرة 09 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 10 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 65.75 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 11 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60% و نسبة اجابة محايد ب 20 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

الفقرة 12 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 68.57 % و نسبة اجابة محايد 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

الفقرة 13 تركزت نسبة اجابة موافق ب 51.42 % و نسبة اجابة محايد ب 25.17 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

المحور 03 :

الجدول رقم (02-21) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثالث

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	01	00	08	19	07	التكرار	-الفقرة 01
100	2.85%	00%	22.8 5%	54.2 8%	20%	النسبة	
35	02	01	06	21	05	التكرار	-الفقرة 02
100	5.71%	2.8 5%	17.1 4%	60%	14.28 %	النسبة	
35	01	02	06	20	06	التكرار	-الفقرة 03
100	2.85%	5.7 1%	17.1 4%	57.1 4%	17.14 %	النسبة	
35	02	02	09	13	09	التكرار	-الفقرة 04
100	5.71%	5.7 1%	25.7 1%	37.1 4%	25.71 %	النسبة	
35	00	01	14	11	09	التكرار	-الفقرة 05
100	00%	2.8 5%	40%	31.4 2%	25.71 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

3/ تحليل نتائج اجابة افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث :

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم 01 تركزت بنسبة اجابة موافق ب 54.28 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي

عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (03) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.14 % و حيث كانت نسبة موافق بئدة و محايد متساوية ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 37.14 % حيث كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 25.71 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم 05 فقد تركزت نسبة اجابة محايج ب 40 % و نسبة اجابة موافق 31.42 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

المحور الرابع :

الجدول رقم (02-22) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الرابع

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	02	02	26	05	التكرار	-الفقرة01
100	00%	5.7 1%	5.71 %	74.2 8%	14.28 %	النسبة	
35	01	00	09	19	06	التكرار	-الفقرة02
100	2.85%	00 %	25.7 1%	54.2 8%	17.14 %	النسبة	
35	01	00	11	16	07	التكرار	-الفقرة03
100	2.85%	00 %	31.4 2%	54.7 1%	20%	النسبة	
35	04	00	13	11	07	التكرار	-الفقرة04
100	11.42 %	00 %	37.1 4%	31.4 2%	20%	النسبة	

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

4/ تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الرابع :

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الرابع إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة إجابة موافق بشدة ب 14.28 ر و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة إجابة موافق ب 54.28 % و نسبة إجابة محايد ب 25.71 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.71 % و نسبة إجابة محايد ب 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة إجابة محايد ب 37.14 % و نسبة اجابة موافق 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة .

المحور الخامس

الجدول رقم (02-23) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الخامس

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	00	07	20	08	التكرار	-الفقرة01
100	00	00	20%	57.1	22.85	النسبة	
		%		4%	%		
35	00	01	08	18	08	التكرار	-الفقرة02
100	00%	2.8	22.8	51.4	22.85	النسبة	
		5%	5%	2%	%		
35	01	03	08	17	06	التكرار	-الفقرة03
100	2.85%	8.7	22.8	48.5	17.14	النسبة	
		5%	5%	7	%		
35	03	04	06	17	05	التكرار	-الفقرة04
100	8.75%	11.	17.1	48.5	14.28	النسبة	
		42%	4%	7	%		
35	02	05	05	15	08	التكرار	-الفقرة05
100	5.71%	14.	14.2	42.8	22.85	النسبة	
		28%	8%	5%	%		

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

5/ تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الخامس :

يوضح الجدول رقم (24) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الخامس إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 57.14 % و نسبة إجابة موافق بشدة 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت منسبة اجابة موافق 51.42 % في حين أن نسبة اجابة موافق بشدة و محايد كانت متساوية ب 22.85 ر و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57% و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفترة الخامسة و الاخيرة فقد تركزت نسبة اجابة موافق 42.85 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

بعد تفرغ البيانات في البرنامج spss اتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمثار وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة

One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكرت فقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كانت t المحسوبة اكبر من t الجدولية او مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 0.6 وتكررت الفقرة سلبية بمعنى افراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية او مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

حتى نقوم باختبار الفرضيات يجب تحديد الفئات حسب الخطوات التالية:

تعيين الفئات: العدد الفئات: خمسة ان اجابة غير موافق بشدة تمثل الفئة رقم 1 اجابة غير موافق تمثل الفئة رقم 2 اجابة محايد تمثل الفئة رقم 3 اجابة موافق امثل الفئة رقم 4 اجابة موافق بشدة تمثل الفئة رقم 5

حساب المدى:المشاهدة الاعلى المشاهدة الادنى

$$\text{المدى: } 5-1=4$$

حساب طول الفئة حيث طول الفئة يساوي المدى/عدد الفئات

طول الفئة: $4/5$

08:

تعيين الفئات: اعتمادا على ما سبق الفئات كما يلي:

الفئة رقم 1: [1-18] تمثل الاجابات غير موافق بشدة

الفئة رقم 2: [2.6-18] تمثل الاجابات غير موافق

الفئة رقم 3: [3.4-2.6] تمثل الاجابات محايد

الفئة رقم 4: [42-34] تمثل الاجابات موافق

الفئة رقم 5: [5-4.2] تمثل الاجابات موافق بشدة

01/ إختبار فرضيات المحور الأول

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الاول وذلك باستخدام t test حيث يجب التذكير اولا بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أي دور و اهمية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

H1: يوجد دور و اهمية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (02-24): يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول

لفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4.200	1.200	0.840	15.016	0.000	4	موافق
الفقرة 02	4.085	1.085	0.817	11.427	0.000	4	موافق

الفقرة 03	4.0 28	1.02 8	0.805	9.85 2	.	4	موافق
الفقرة 04	3.8 85	0.88 5	0.777	6.91 2	.	4	موافق
الفقرة 05	3.7 42	0.74 2	0.748	4.96 1	.	4	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.98 8	0.98 8	0.797	11,5 51	0.000	4	

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (24) نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن السن 0.840 وهي أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة محتوى هذه الفقرة اما الفقرة 2 بلغ الوزن لنسبي 0.817 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.805 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 6.912 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 4.91 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتبين ان كل ايجابيات افراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الاول وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد اهمية ودور لتخطيط موارد البشرية في المؤسسة.

02/ اختبار فرضيات المحور الثاني

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني باستخدام t test:

H0 لا يوجد دور ايجابي لسياسات تمثيل وتفعيل الموارد البشرية في المؤسسة

H1 لا يوجد دور ايجابي لسياسات تمثيل وتفعيل الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (02-25) : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.800	0,67737	0.760	6,987	0.000	موافق
الفقرة 02	3.828	0,706512	0.765	6,938	0.000	موافق
الفقرة 03	3.828	0,78537	0.765	6,242	0.000	موافق
الفقرة 04	3.828	0,89066	0.765	5,504	0.000	موافق
الفقرة 05	4.028	0,45282	0.805	13,438	0.000	موافق
الفقرة 06	3.828	0,56806	0.765	8,629	0.000	موافق
الفقرة 07	3.628	0,73106	0.725	5,087	0.000	موافق
الفقرة 08	3.685	0,79600	0.737	5,096	0.000	موافق
الفقرة 09	3.571	0,85011	0.714	3,977	0.000	موافق
الفقرة 10	3.628	0,73106	0.725	5,087	0.000	موافق
الفقرة 11	3.714	0,82503	0.742	5,122	0.000	موافق
الفقرة 12	3.742	0,81684	0.748	5,380	0.000	موافق

الفقرة 13	4.00 0	, 0 68599	0.800	8,62 4	0.00 0	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.77 8	0,37950	0.755	12,1 29	0.00 0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ ان جميع فقرات المحور المذكور اعلاه لديهم الوزن النسبي اكبر 0.6 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي قمنا بمقارنة المعدل الكلي للمحور حيث بلغ الوزن النسبي للمعدل الكلي للمحور 0.755 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو اقل 0.05 اما بالنسبة ل t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 12.129 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية فقرات المحور الثاني اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة المتمثلة في وجود دور ايجابي لسياسات تتميز وتفعيل الموارد البشرية.

03/ إختبار فرضيات المحور الثالث

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث باستخدام t test:

H0 لا يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

H1 يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الجدول رقم (02-26) : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,88 5	,8320	0.777	6,29 7	0.00 0	موافق
الفقرة 02	3,71	,9570	0.742	4,41	0.00	موافق

	0	5			4	
موافق	0.00	4,62	0.748	,9500	3,74	الفقرة 03
	0	6			2	
موافق	0.00	4,01	0.748	1,093	3,74	الفقرة 04
	0	8			2	
موافق	0.00	5,72	0.765	,8570	3,82	الفقرة 05
	0	0			8	
موافق	0.00	6,13	0.756	,7550	3,78	المعدل الكلي للمحور
	0	3			2	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (27) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.777 وه اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقا من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة 2 بلغ الوزن النسبي 0.742 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.748 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.005 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة 4 قدرت t المحسوبة ب 4.018 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة

الفقرة 5: قدرت t المحسوبة ب 5.720 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

04/ إختبار فرضيات المحور الرابع

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع باستخدام t test :

H0 لا يوجد اثر ايجابي للاساليب المعتمدة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

H1 يوجد اثر ايجابي للاساليب المعتمدة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (02-27) : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الرابع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,971	,66358	0.794	8,661	0.000	موافق
الفقرة 02	3,800	,83314	0.760	5,681	0.000	موافق
الفقرة 03	3,657	1,02736	0.731	3,784	0.000	موافق
الفقرة 04	3,571	1,09237	0.714	3,095	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,750	,64739	0.750	6,854	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (28) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.794 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فبلغ الوزن النسبي 0.760 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالخصوص الفقرة 3 فقدرت t المحسوبة ب 3.784 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 4 فقدرت t المحسوبة ب 3.095 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة وعليه فان افراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود اثر ايجابي للاساليب المعتمدة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

05/ إختبار فرضيات المحور الخامس

H0 لا يعتبر النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية مصدرا هاما لتحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة.

H1 يعتبر النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية مصدرا هاما لتحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (02-28) يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الخامس

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4,085	,6120	0.817	10,492	0.000	موافق
الفقرة 02	4,000	,7270	0.800	8,131	0.000	موافق
الفقرة 03	3,742	,9800	0.748	4,482	0.000	موافق
الفقرة 04	3,714	1,072	0.742	3,938	0.000	موافق
الفقرة 05	3,742	1,146	0.748	3,833	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,857	,6690	0.771	7,573	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين اعلاه رقم(02) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.817 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فقدر الوزن النسبي 0.800 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يدل ايضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة

يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما الدلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية وبالتالي نستنتج على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما بخصوص الفقرة رقم 4 فقيمة t المحسوبة فقدرت ب 3.938 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل ايضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على ايجابية هذه الفقرة اما بخصوص الفقرة رقم 5 فقيمة t المحسوبة ب 3.833 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 وهذا ما يدل ايضا على ايجابية هذه الفقرة وبالتالي فإن افراد العينة يوافقون عليها.

ضف الى ذلك فان t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 7.573 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 وهذا ما يدل على ايجابية فقرات المحور اي ان افراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة ان النموذج الاساسي لتخطيط الموارد تقدير مصدرا هاما لتحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة.

في هذا الفصل تمت دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) لمعرفة مدى تطبيق الاداء الوظيفي في هذه الأخيرة ، و من خلال الاستبانة الموزعة والنتائج المحصل عليها نستطيع القول بأن تخطيط الثقافة التنظيمية يمثل منهجية فكرية متطورة توجه وظائف الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها كما إتضح جليا الدور والأهمية الكبيرة للاداء الوظيفي في المؤسسة المذكورة أعلاه وذلك من خلال مساهمته في دعم هذه المؤسسة.

خاتمة

أصبح الرضا الوظيفي أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المنظمة و الذي يتمثل في المورد البشري، من أهم السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات و الأفكار و القيم و التوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، و تفانيهم في عملهم، أيضا في تصرفاتهم و سلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكارا و معتقدات وقيم و توقعات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

إن ما يهمنا في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية بإعتبارها أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأيضا على شعورهم بالاستقرار، كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها وبتالي تحقيق أهدافه. فدراسة الاطار الثقافي يساعد في فهم وتفسير سلوك أعضائها، والقيم التي يؤمنون بها.

تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين و ترسيخ إنتمائهم لها و هذا من خلال تحقيق رضائهم. فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي و تقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية إحتياجاتهم المادية و المعنوية و تقدير مجهوداتهم المبذولة و مكافأتهم عليها.

نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى لتتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة ومنظمات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي كما يقيم حقل الثقافة التنظيمية خصبا للبحث.

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و كدراسة حالة الموظفين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت توصلنا إلى النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1/ النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- ✓ تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- ✓ الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الافراد في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة. كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهها لأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة.
- ✓ للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات أساسية: ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة أو النشاط، ثقافة المنظمة.
- ✓ تحوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: القيم والمعتقدات و التوقعات والأعراف، و الرموز، اللغة، الطقوس والشعائر، الطابوهات، و الموروث الثقافي للمنظمة الذي يضم (المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، الأبطال، مهنة المنظم)
- ✓ هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، الثقافة الإبداعية، ثقافة الوظيفة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة المثالية، الثقافة التكوينية، ثقافة العمليات، ثقافة الفرد، ثقافة الإنجاز، الثقافة السائدة، الثقافة الفرعية، ثقافة شبكة العالقات، ثقافة الإجراء، الثقافة المتناثرة. الثقافة الطائفية.
- ✓ للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، و قد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.

2/ النتائج التطبيقية (الميدانية) :

أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

✓ كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لعين تموشنت

✓ كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

✓ كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

✓ كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

✓ ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت بشكل عام.

✓ على المديرية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المديرية و بشكل يسهم في تحقيق التميز لها.

✓ ضرورة اهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الاداء الجيد والمطلوب، و زيادة رضاهم الوظيفي.

✓ ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المديرية و توقعات المديرية من الموظفين في نفس المستوى.

قائمة المراجع

1. Bibliography

2. Fong & Kwok. (2009).
3. السيد عبد الغفار . (1999). *المحددات و القيود الثقافية في نظريات الادارة بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترفيه*. مصر: كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
4. الياس سالم. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحتما EARA ALGA بالمسيلة*. المسيلة: كلية العلوم الاق .
5. جرينبيرج جيرالد روبرتارون ، ترجمة : اسماعيل ببيوني. (2004). *ادارة السلوك في المنظمات*. الرياض: دار المريخ للنشر.
6. جمال الدين محمد المرسي. (2006). *الإسكندرية: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية*.
7. حسين حارم.
8. حضري محمد وجمعي صالح ، *دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات*. مذكرة تخرج شهادة ليسانس إدارة الأعمال.
9. رفعت عبد الحميد الفاعوري . (2005). *ادارة الابداع التنظيمي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
10. سهام شكوي . (2006/2007). *الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء المنظمة*. بومرداس: رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير.
11. عبد اللطيف ، محمود احمد جودة . (2010). *دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاق و القانونية.
12. محمد قمانة . (2004، 2005). *الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنظيم*. كلية العلوم الإنسانية والاج.
13. محمود سلمان العميان ، *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* .
14. محمود سلمان العميان. *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*.
15. مصطفى محمود ابو بكر . *التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة*.
16. مؤيد سعيد السالم. (2002). *تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى*. إربد: دار عالم الكتاب الحديث.
17. وفاء بحاش . *اثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية*.
18. وفاء بحوش. (2013 / 2014). *أثر ثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص : الموارد البشرية*.
19. م. ا. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق*. الاسكندرية ، دار الجامعية الجديدة.
20. بوفروعة سوفيان نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية . الجزائر :جامعة منتوري - قسنطينة.
21. ، جمال الدين محمد المرسي. (2003).
22. ، نعمة عباس الخفاجي ، . (2009). *ثقافة المنظمة*.

23. ،، مصطفى محمود ابو بكر. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الهطة الاستراتيجية ، الاسكندرية: الدار الجامعية ،
24. Alkour et l Van Slyke2006
25. .organisation 'entreprise pour manager autrement edition d 'Delavalée E lacuture d .(2002)
26. Jackson2011
27. schewbig, Philippe. (1991). les communication de l'entre prise. GRAW-HILL paris.
28. « : je Source : stanley NHerman : TRW systems group in wendell .Lfrench et cecil H.Bell behavioral science interventions for organisation » organisation developement .N.j : prentic hall Inc , 2 nd Ed .(1978) .improvement
29. Utley, H. a. (2011).
30. إبراهيم درويش،". (1989). التنمية الإدارية .القاهرة :دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة،
31. إبراهيم، محمد محمد. (1997). المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
32. أحمد بوشنافة و أحمد بومسعين .أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير .، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات.
33. أحمد ،أبو بكر فاتن. (2001). ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي العشرين نظم الإدارة المفتوحة .القاهرة :إيتراك للنشر والتوزيع،
34. الإدارة المعاصرة2005لبنان .بيروتمجذ المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع
35. الثقافة التنظيمية و التغيير2006الاسكندردار الجامعية ،
36. الجزائروي ،موسى المدهون ، إبراهيم .(2005) تحليل السلوك التنظيمي .عمان ، :سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور ، الطبعة الأولى.
37. الحسنين ،ف .ح .(2002). الإدارة الإستراتيجية .
38. الخفاجي، نعمة عباس.
39. الذين ،جلال أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية
40. الرب، سيد محمد جاد. السلوك التنظيمي،.
41. الرشيدة سليمان فضل الله و علي عبد الله الحاكم . (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء . مجلة العلوم الاقتصادية كلية الدراسات العليا.
42. السالم ،م .س .(2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام .دار عالم الكتاب الحديثة لطبعة الأولى.
43. السعيد بن يمينة.
44. السعيد بن يمينة . (2007-2008). فعالية تسيير الموارد البشرية الأجنبية العاملة في الجزائر و اثره على سلوك العامل ، رسالة لنيل شهادة نكتوراه في العلوم الاجتماعية . الجزائر : كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
45. العميان محمود سلمان.

46. الفاعوري رفعت عبد الحكيم. إدارة الإبداع التنظيمي.
47. المتعال, شارلز و جاري تجونز ، ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد. (2001). الإدارة الاستراتيجية ، الجزء الأول. الرياض: دار المريخ للنشر.
48. المرسي, جمال الدين محمد. (2003).
49. الهواري, سيد. (2003). الإدارة، الأصول والأسس العلمية القرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس.
50. الياس سالم . (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المنظمة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، . المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
51. أمينة صديقي . تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
52. بالقاسم سلاطينة و اسماعيل قيرة . (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة .جامعة بسكرة الجزائر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
53. برهان، محمد نور . (1989). استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية .عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
54. بطراوي خالد . (2011-2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاج التنظيم و العمل . الجزائر: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
55. بلال خلف السوكارية . (2009). دراسات ادارية معاصرة ط1 . الاردن: دار النشر و التوزيع عمان.
56. بلال خلق السكارنة. (2011). الإبداع الإداري. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
57. جمال الدين ، محمد المرسللي.
58. جمال الدين محمد المرسي . (2003).
59. جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت، مصطفى أبو بكرى. (2002). القاهرة: الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية.
60. جودة, عبد اللطيف عبد اللطيف ، محمود أحمد. (2010).
61. حسن فلاح عدلي الحسيني . (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مدخلها و عملياتها المعاصرة. عمان الاردن: دار وائل للنشر.
62. حسين حريم . (2004).
63. حسين حريم. (2003). عمان: ادارة المنظمات ، منظور كلي ، دار حامد.
64. حمد بن فرحان السلوى . (2005). الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالانماء التنظيمي. رسالة شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
65. خشب, محمد السعيد ;خ محمد سعيد (1992) ., .(نظم المعلومات المفاهيم .القاهرة، ؛، التحليل ، التصميم، مطابع الوليد.
66. دهش ,احسان .حلب.
67. رشوان ,حسين عبد الحميد ، احمد .(2008) .، علم اجتماع التنظيم .الاسكندرية :، مؤسسة دار الجامعية.
68. رمضان محمد القذافي .(1997). العلوم السلوكية في مجال الادارة و الانتاج .الاسكندرية ، :المكتب الجامعي الحديث.
69. زهرة خلوف . (2014-2015). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال . الشلف: كلية العلوم الاق و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي.

70. شوقي جواد. (2000)، *ادارة الأعمال ، منظور كلي*. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
71. صونيا محمد البكري. (2002) *نظم المعلومات الإدارية*. در الجامعة للنشر مصر،
72. طلق عوض الله السواط و سعود محمد العتبي . (1998). *لبعد الوتقي لثقافة التنظيم* ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الادارة.
73. عادل محمود الرشيد. *الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية*. استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات.
74. علي عبد الله.
75. علي عبد الله . (1999). *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر* ، رسالة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر.
76. علي محمد عبد الوهاب . (2001). *زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة* ، منظمة مصادر. جدة.
77. فيليب أتكسيون، ترجمة عبد الفتاح السيد التعماني . (1996). *ادارة الجودة الشاملة التغير الثقافي ، الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة الناجحة*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية لادارة (يميك).
78. كامل محمد المغربي. (1995). *السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، الطبعة الثانية. عمان: دار الفكر .
79. كمال القاسمي . (2003). *المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ادارة الجودة الشاملة و البيزو 90000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية*. المسيلة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.
80. كمال، قاسمي 2003/المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية جامعة المسيلة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال
81. ماجدة العطية.
82. ماجدة العطية . (2003). عمان، الأردن: سلوك المنظمة دار الشروق للنشر و التوزيع.
83. محمد الطاهر بوبابة . (1995-1996). *اتجاهات الهيئة الوسطي الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية* ، دراسة ميدانية اجريت بمؤسسات انتاجية و خدمتية ، رسالة ماجستير. الجزائر : معهد علم النفس و العلوم التربوية.
84. محمد بن علي.
85. محمد قاسم القزويني . (2000). *نظرية المنظمة و التنظيم* ، ط1. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
86. محمود سلمان العميان . (2002/2003). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . عمان ، الأردن :دار وائل.
87. محمود يوسف الدويلة . (2007). *ار الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية* ، رسالة شهادة الماجستير في ادارة الاعمال. عمان: كلية الدراسات الادارية و المالية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
88. مشنان بركة . (2015/2016). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. باتنة: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر .
89. مصطفى محمود ابو بكر. (2007). *الموارد البشرية*. الاسكندرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية.
90. مدوح عبد العزيز محمد الرفاعي . (2003). *اثر تطبيق الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية* ، دراسة تطبيقية على صناعية الغزلو النسيج و الملابس الجاهزة، مجلة الدراسات و البحوث التجارية. مصر: كلية التجارة ، جامعة بنه.

91. مهديد فاطمة الزهراء . (2010). *الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير*. مسيلة: كلية العلوم الاق و العلوم التجارية و علوم التسيير.
92. ناصر محمد العديلي . (1995). *السلوك الانساني و التنظيمي منظور كلي و مقارن*. الرياض: معهد الادارة العامة.
93. نعمة عباس الخفاجي .
94. نعمة عباس الخفاجي. (2009). *ثقافة المنظمة*.
95. نيطراوي خالد 2011/2012 *تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائر* مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
96. وفاء بحاشمذكرة لنيل شهادة الماجستير
97. وفاء بحاش *أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية*. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،

ملخص:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال – خاصة في الآونة الأخيرة – لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات و الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يتأثر بشكل كبير - الأداء - بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة ، الإبداع و الابتكار و التجديد ، احترام الوقت و الانضباط في العمل ، الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة ، الاستقلالية في ممارسة المهام ، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك و أداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق أداء تنظيمي متميز ، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا ا في الشركة سونلغاز – تبين وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد و إنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين و أدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة و كذا المؤسسة الاقتصادية.

Abstract :

The subject of the organizational culture is considered as one of the most Important subject that take large interest in management field and specially in the last period for what it has of influence on the success and failure of the organizations , that strictly determined by the competence of the human resources performance in the organization , that also is influenced in large part by the predominant organizational culture and the patterns of thinking of the individuals by their concepts of values, believes and ideas like: participation, creation, invention and innovation, respecting the time and discipline in work, keeping the rules and systems and organizational philosophy, independence in work, all of this cultural values have an influence on the behaviour, performance and satisfaction of individuals on their organization and so the realisation of an excellent individual and organizational performance. It become very obvious for us by our field research that we had done in the Algerian Aluminium Company sonalgaz performance and high productivity whereas it is found that there are cultural values, exersicings and behaviours that had influenced negatively on the satisfaction of workers and performance, that are considered as a barrier on realization of an excellence performance in the Algerian Aluminium Company and on the Algerian economic enterprise .

Résumi

Le sujet de la culture organisationnelle est considéré comme l'un des sujets les plus importants qui prennent un grand intérêt dans le domaine de la gestion et surtout dans la dernière période pour ce qu'il a d'influence sur le succès et l'échec des organisations , qui est strictement déterminée par la compétence du rendement des ressources humaines dans l'organisation, qui est également influencée en grande partie par la culture organisationnelle prédominante et les modes de pensée des individus par leurs concepts de valeurs, de croyances et d'idées comme : participation, création, invention et innovation, respect du temps et de la discipline dans le travail, respect des règles et des systèmes et de la philosophie organisationnelle, indépendance dans le travail, toutes ces valeurs culturelles ont une influence sur le comportement, la performance et la satisfaction