



جامعة قاصدي مرباح بورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بالفعالية  
التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)  
بمدينة حاسي مسعود

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس  
تخصص: العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:  
د. ترزولت (عمروني) حورية

إعداد الطالب:  
حمي عبد الستار

لجنة المناقشة:

. رئيسا	. جامعة قاصدي مرباح بورقلة	. أستاذة التعليم العالي	. بوشلاق نادية
. مقرر ومشرفا	. جامعة قاصدي مرباح بورقلة	. أستاذ محاضر أ.	. ترزولت (عمروني) حورية
. عضوا مناقشا	. جامعة قاصدي مرباح بورقلة	. أستاذ محاضر أ.	. بن زاهي منصور
. عضوا مناقشا	. جامعة قاصدي مرباح بورقلة	. أستاذ محاضر أ.	. محجر ياسين

السنة الجامعية: 2012-2013

# الإهداء

أهدي هذا المجهود العلمي المتواضع إلى أغلى ما في الوجود الوالدين

الكريمين

إلى روح الوالدة رحمها الله واسكنها فسيح جناته

وإلى الوالد أطال الله في عمره وبارك فيه

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء

إلى كل أفراد العائلة الصغيرة والكبيرة

إلى أصدقائي وزملائي وأحبابي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

إن الحمد لله نحمده ونشكره على توفيقه وامتنانه فبه تتم الصالحات فندعوه أن يعلمنا ما ينفعنا  
وينفنا بما علمنا. ونصلي ونسلم على نبينا محمد قرآ أعيننا عليه أزكا الصلاة والسلام وعلى آليه وصحبه  
الكرام. أما بعد:

أتقدم في هذا المقام بكل عبارات الشكر والتقدير إلى كل من رافقني في إتمام هذا العمل  
المتواضع، فأتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة "عمروني حورية" المشرفة على هذا  
العمل بأخلص عبارات الشكر والتقدير على قامت به من نصح وتوجيه في سبيل إتمام هذا العمل بأعلى  
مستوى من الدقة والموضوعية، فأتمنى لها مزيدا من التوفيق والنجاح في مسارها العلمي وتولي أعلى  
المراتب العلمية، كما أشيد وأنوه بالمجهودات والمساعدات التي تلقيتها أنا وزملائي في الدفعة من كافة  
الأساتذة المطربين في السنة النظرية كل واحدا باسمه وأخص بالذكر الأساتذة: بن زاهي منصور، عبد  
الكريم قريشي، أبي ميلود عبد الفتاح، نادية بوشاللق، الشايب محمد الساسي، حريزي موسى، بوفلجة  
غيات، كما وأتوجه بالشكر إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار (ENPT) على  
مساعدة في إجراء التربص الميداني، وإلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز  
هذه الرسالة.

الطالب: حمي عبد الستار

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير .....
ب	فهرس المحتويات .....
ج	فهرس الجداول .....
خ	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ر	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
01	مقدمة

### الباب الأول: الجانب النظري

#### الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

03	1- مشكلة الدراسة .....
07	2- تساؤلات الدراسة .....
08	3- فرضيات الدراسة .....
09	4- أهداف الدراسة .....
09	5- أهمية الدراسة .....
10	6- المفاهيم الإجرائية .....
12	7- حدود الدراسة .....

#### الفصل الثاني: الاتجاهات النفسية

13	تمهيد .....
14	1. تعريف الاتجاهات .....
15	2. مكونات الاتجاه .....
17	3. تكوين الاتجاهات .....
18	4. خصائص الاتجاهات .....
20	5. أنواع الاتجاهات .....
22	6. وظائف الاتجاهات .....
23	7. مصادر الاتجاهات .....
25	8. الاتجاهات المتعلقة بالعمل .....
26	9. تغيير الاتجاهات .....
31	10. قياس الاتجاهات النفسية .....

37	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: شبكة المعلومات</b>	
38	..... تمهيد
39	..... 1. تعريف شبكة المعلومات
41	..... 1.1. أهمية شبكة المعلومات
42	..... 2.1. تصنيف الشبكات
47	..... 3.1. أنواع الشبكات
53	..... 4.1. البنية التحتية لشبكة معلومات المنظمة
58	..... 2. المعلومات
60	..... 1.2 تصنيف المعلومات
61	..... 2.2 سمات المعلومات
62	..... 3.2 مصادر المعلومات
62	..... 3. نظام المعلومات
64	..... 3.1 أنواع نظم المعلومات
66	..... 3.2 وظائف نظم المعلومات
67	..... 4 أمن شبكات المعلومات ومستلزماتها
68	..... 1.4 العناصر الأساسية لنظام أمن المعلومات
69	..... 2.4 إجراءات الحماية
71	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع:الفعالية التنظيمية</b>	
72	..... تمهيد
72	..... 1. مفهوم الفعالية
73	..... 2. تعريف الفعالية التنظيمية
78	..... 3. مداخل الفعالية التنظيمية
88	..... 4. أهمية دراسة فعالية المنظمات
89	..... 5. صور الفعالية التنظيمية
90	..... 6. خصائص المنظمة الفعالة
91	..... 7. العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم
93	..... 8. قياس الفعالية التنظيمية
105	..... 9. صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

107	..... خلاصة الفصل
	<b>الباب الثاني: الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
108	..... تمهيد
108	..... 1. منهج الدراسة
109	..... 2. ميدان الدراسة
116	..... 2. مجتمع وعينة الدراسة
119	..... 3. أدوات جمع لمعلومات
132	..... 4. الدراسة الأساسية
133	..... 5. الأساليب الإحصائية
135	..... خلاصة الفصل
	<b>الفصل السادس: عرض، تحليل ومناقشة النتائج</b>
136	..... تمهيد
136	..... 1. عرض وتحليل النتائج
161	..... 2. مناقشة النتائج
171	..... 3. خلاصة الدراسة
172	..... 4. اقتراحات الدراسة
	<b>المراجع:</b>
174	..... أولاً: المراجع باللغة العربية
177	..... ثانياً: الرسائل الجامعية
178	..... ثالثاً: المقالات
178	..... رابعاً: المواقع الالكترونية
179	..... خامساً: المراجع باللغة الأجنبية
	<b>الملاحق:</b>
181	..... ملحق رقم (01): قائمة بأسماء المحكمين
182	..... ملحق رقم (02): استبيان الدراسة الحالية
183	..... مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات
184	..... مقياس الفعالية التنظيمية
187	..... ملحق رقم (03): الاستبيان الأصلي لأيمن أحمد إبراهيم العمري المستخدم في الدراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	أرقام الجداول
87	نماذج الفعالية التنظيمية والحالات المناسبة لها	01
117	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب	02
117	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	03
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	04
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نظام العمل	06
121	جدول يوضح عدد الأبعاد وأرقام البنود لمقياس الاتجاهات العمال	07
121	جدول يوضح بدائل الإجابة وأوزان المقياس اتجاهات العمال	08
123	جدول يوضح إعادة صياغة بعض فقرات مقياس اتجاهات العمال	09
123	جدول يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاتجاهات العمال	10
125	جدول يمثل معاملات الثبات لمقياس اتجاهات العمال وأبعاده وفق طريقة التجزئة النصفية	11
126	جدول يمثل معاملات الثبات لمقياس اتجاهات العمال وأبعاده وفق اختبار ألفا كرونباخ	12
127	جدول يوضح محاور وأبعاد وأرقام بنود مقياس الفعالية التنظيمية	13
127	جدول يوضح أوزان بدائل الإجابة لمقياس الفعالية التنظيمية	14
129	جدول يوضح إعادة صياغة بعض فقرات مقياس الفعالية التنظيمية	15
129	جدول يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الفعالية التنظيمية	16
130	جدول يمثل معاملات الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية ومحكاته وفق طريقة التجزئة النصفية	17
131	جدول يمثل معاملات الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية وأبعاده وفق اختبار ألفا كرونباخ	18
137	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات التنظيمية	19
138	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات البشرية	20
139	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات البرمجية	21
141	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات المادية	22

142	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لمقياس الاتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات ومجالاته	23
143	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد مقياس الفعالية التنظيمية حسب المحكات الذاتية	24
147	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد مقياس الفعالية التنظيمية حسب المحكات الموضوعية	25
150	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لمقياس الفعالية التنظيمية ومحكاته	26
151	الجدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة، لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية	27
152	جدول يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية	28
153	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب نوع المنصب	29
153	جدول يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر نوع المنصب	30
155	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب الاقدمية	31
155	جدول يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر الاقدمية	32
156	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب السن	33
157	جدول يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر السن	34
158	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب المؤهل العلمي	35
159	جدول يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر المؤهل العلمي	36
160	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب نظام العمل	37
160	جدول يوضح معاملات الارتباط قبل وبعد عزل أثر نظام العمل	38

## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار

بمدينة حاسي مسعود

تولي المنظمات اليوم اهتماما متزايدة باستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكاتنا من أجل تحسين مستويات أدائها وزيادة فعالية عملياتها، ذلك أن التغيرات السريعة التي تتعرض لها بيئة الأعمال وبتأثير التكنولوجيا والمعلوماتية، أدت إلى وجود بيئة تنافسية توجب على المنظمة مسايرة التطورات المتلاحقة للحفاظ على بقائها واستمراريتها، الأمر الذي توجب عليها التحول من أساليب التسيير التقليدية إلى الحديثة المعتمدة على شبكات المعلومات، ولكن بالرغم من الايجابيات التي تتوفر عليها تكنولوجيا المعلومات إلا أنها تبقى بحاجة لقبول المستخدم لها ورضاه عنها، حتى يُقبل على استخدامها والاستفادة منها، من هنا جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بالفعالية التنظيمية من خلال استطلاع عينة من إطارات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

## أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بمستوى الفعالية التنظيمية من جهة نظر الإطارات الوسطى بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار، بالإضافة إلى التعرف على تأثير متغيرات الدراسة الوسيطة المتمثلة في نوع المنصب، الأقدمية، السن، المؤهل العلمي، نظام العمل.

## تساؤلات الدراسة:

1. ما طبيعة اتجاهات السائدة نحو شبكة المعلومات لدى الإطارات الوسطى للمؤسسة

الوطنية لأشغال الحفر في الآبار؟

2. ما مستوى الفعالية التنظيمية لدى الإطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في

الآبار؟

3. هل توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية؟

4. هل تؤثر المتغيرات الوسيطة (نوع المنصب، الأقدمية، السن، المؤهل العلمي، نظام العمل) على علاقة اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟  
أداة الدراسة:

يهدف جمع المعلومات من عينة الدراسة طبق استبيان يتكون من مقياسين الأول معد لقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات يشتمل على 40 فقرة، والثاني معد لقياس الفعالية التنظيمية يحتوي 40 فقرة، تم التأكد من صدق المقياسين من خلال صدق المحكمين وطريقة المقارنة الطرفية، كما تم التأكد من الثبات من خلال معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وطريقة التجزئة النصفية، طبق هذا الإستبيان على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (104) بواقع 10% من مجتمع الدراسة المكون من جميع الإطارات الوسطى العاملة في أقسام وإدارات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط الجزئي في معالجة المعلومات.

#### نتائج الدراسة:

اتجاهات نحو شبكة المعلومات لدى الإطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار جاءت بدرجة ايجابية، بالنسبة لكل أبعاد هذا المقياس فنالت المستلزمات المادية نسبة موافقة تقدر بـ 66.62% المستلزمات التنظيمية بـ 64.30% المستلزمات البشرية بـ 64.10% المستلزمات البرمجية بـ 63.62%، أما بالنسبة للقياس ككل فنال نسبة موافقة قدرت بـ 64.66%.

. وقد جاءت النتيجة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية بنسبة متوسطة بنسبة موافقة قدرت بـ 60.36% من أفراد العينة الدراسة، والذي نالت فيه المحكات الذاتية نسبة موافقة متوسطة بنسبة 61.06%، أما المحكات الموضوعية فقد نالت نسبة موافقة منخفضة بنسبة 59.69%.

- . وجود علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين متغير اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات ومتغير الفعالية التنظيمية بمعامل الارتباط قدر ب 0.74.
- . وجود تأثير إيجابي بالنسبة لكل من متغير الوسيطى نوع المنصب، السن، نظام العمل على العلاقة بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية
- . عدم وجود تأثير بالنسبة لكل من المتغير الوسيطى الأقدمية، المؤهل العلمى على العلاقة بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

#### مقترحات الدراسة:

- . ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام شبكة المعلومات وأثره فى تحسين الأداء وزيادة من مستوى الفعالية التنظيمية.
- . دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام نظام شبكة المعلومات، وتفهم احتياجاتهم المختلفة.
- . الاهتمام باقتراحات والآراء المستخدمين وأخذها بعين الاعتبار فى مجال اتخاذ القرارات أو عمليات التطوير والتحديث، لما فى ذلك من أثر وارتياح نفسى على المستخدمين، مما يدفعهم إلى المزيد من العطاء والأداء وتقليل أسباب المقاومة وإشعار العمال بأهميتهم فى المؤسسة.
- . فتح المجال واسعا للباحثين والدارسين لإجراء مزيدا من البحوث والدراسات الميدانية فى موضوع نظم المعلومات الحديثة وتأثيراتها على الأداء وفعالية المنظمات.

# ABSTRACT

## **Title of the study: Workers' attitudes towards information network and its relationship to organizational effectiveness**

Organizations pay day attention increasingly using wide information technology and networks in order to improve levels of performance and increase the effectiveness of its operations, so that the rapid changes experienced by the business environment and the impact of technology and informatics, led to a competitive environment had on the organization to keep pace with the rapid developments to maintain their viability and sustainability, which she had to switch from the methods of management traditional to modern-based information networks, but in spite of the pros that are available upon information technology but it remains need to accept user her satisfaction about, even accept the use and benefit from, from here came this study to discuss trends workers about information Network and its relationship to organizational effectiveness through a sample survey of the National Foundation for tires work drilling wells.

### **Objectives of the study:**

The objectives of the current study is to identify the nature of trends workers about information network and its relationship to the level of organizational effectiveness standpoint tires Central National Foundation for work drilling wells, as well as identify the impact of the study variables medieval of type position, seniority, age, qualification, system work.

### **Study questions**

1. What is the nature of trends towards the information network of the middle frames of the National Foundation for drilling works in the wells?
2. What is the level of organizational effectiveness of the middle frames of the National Foundation for drilling works in the wells?
3. Is there a correlation between workers' attitudes towards information network and organizational effectiveness?
4. Do medieval variables affect (type of position, profession seniority, age, educational qualification, Employment) on workers' attitudes towards relationship network information to organizational effectiveness?

### **Study tools**

In order to collect information from the study sample applied questionnaire consists of two scales first intended to measure trends workers about information network includes over 40 items, and the second is intended to measure the organizational effectiveness contains 40 items, was confirmed sincerity scales through sincerity of arbitrators and the method of comparison terminal, as was confirmed stability through coefficient internal consistency (alpha Cronbach) and the way retail

midterm dish this survey on a simple random sample of (104) by 10% of the study population was composed of all tires Central operating in sections and departments national Foundation for work drilling wells, were used methods statistical following arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, partial correlation coefficient in information processing

## **Study results**

1. Trends towards network information with tires Central National Foundation for work drilling wells came highly positive, for each dimension of this measure engendering supplies material approval rate is estimated at 66.62% regulatory requirements b 64.30% supplies human B 64.10% supplies software to 63.62%, while for measuring as a whole received the approval rate was estimated at 64.66%.
2. The overall result came to the level of organizational effectiveness by an average approval rate was estimated at 60.36% of the sample of the study, which won it self Standards percentage Medium approval rate of 61.06%, The objective Standards has won approval rate, down% 59.69.
3. there is a strong correlation positive direct correlation between workers' attitudes toward variable information network and organizational effectiveness variable correlation coefficient was estimated at 0.74.
4. a positive impact for both variable catalysed position, age, Employment on the relationship between workers' attitudes towards information network to organizational effectiveness
5. Lack of impact for each from catalysed seniority variable, Qualification on the relationship between workers' attitudes towards information network to organizational effectiveness.

## **Proposals of the study:**

- The need to educate employees of the importance of information network system and its impact on improving the performance and increase the level of organizational effectiveness.
- Senior management support for users by encouraging them to use the network information system, and understanding their different needs.
- Attention to suggestions and views of users and taken into consideration in the decision-making or development and modernization processes, because of the impact and psychological relief to users, forcing them to more tender and performance and reduce the causes of workers' resistance and notice their importance in the organization.
- Open the door wide for researchers and scholars to conduct further research and field studies on the subject of modern information systems and their effects on the performance and effectiveness of organizations.

## مقدمة:

يعتبر التنظيم من الضروريات والأساسيات الإدارية سواء كان ذلك من حيث إسهام التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، أو من حيث ضمان الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال، وتعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات، الإنتاجية والخدمية كونها عاملا أساسيا في بقائها ول استمرارها داخل المحيط الإقتصادي والإجتماعي في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية ولا بد لهذه المنظمات من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإجراء التغييرات المناسبة.

وترى وسيلة حمداوي (2005) أن مصادر المعلومات الإدارة والتقنيات الجديدة وشبكات الاتصال أصبحت تشكل العامل الحاسم في نجاح العملية الإنتاجية لكثير من المؤسسات ولا بد أنها ستكون أساسية في تقرير إمكانية استمرارها في الإنتاج، ذلك أن التغييرات السريعة التي تتعرض لها بيئة الأعمال ويتأثر التكنولوجيا والمعلوماتية، أدت إلى وجود بيئة تنافسية توجب على المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بزيادة إنتاجيتها وتطوير نوعية خدماتها وتحسين إمكانياتها التنافسية لتتمكن من الاستمرار وتحافظ على وجودها مما يفرض عليها نمط جديد للعمل والاتصال.

يعد الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات والاتصال ودخولها مجال الإدارة في المؤسسات والشركات من أساليب تحسين أدائها وتطوير مختلف عناصرها من هياكل وإجراءات وأفراد وتقنيات إدارية، وتسعى التنظيمات من وراء استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكتها إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة من خلال زيادة فاعلية عملياتها وأدائها الحالي ومسايرة التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات سواء في بيئة الأعمال أو المتغيرات التكنولوجية، التي تدفع بالمنظمة إلى التطوير المستمر والبقاء في بيئة سريعة التغير والتحول القادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، خاصة أن أهداف المنظمة تعد أهدافا تؤثر بصورة مباشرة في بقاء المنظمة في دينا الأعمال مثل أهداف الربحية، والنمو، وجودة المنتج وكفاءة والاستقرار، وأية عوائد أخرى مماثلة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام التكنولوجيا المعلومات يعود إلى أسباب منها بروز بعض النقائص في التسيير بسبب عدم فعالية الوسائل التقليدية المستعملة لتدعيم المنظمة وضخامة المعلومات والتحكم فيها بإضافة إلى عدم قدرة العنصر البشري على التعامل مع العدد الهائل من المعلومات. إلا أن الانتقال من الأساليب القديمة في أداء المهام الإدارية

إلى الأساليب الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا وشبكات المعلومات قد يطرح عائقاً آخر في مدى قدرة العامل على استخدام هذه التقنيات الحديثة، وما إذا كان هناك قبول وتأييد لهذه التحديثات والتحسينات الجديدة من قبل المستخدمين وهل ترتبط بتحقيق أهداف وفعالية التنظيم في ظل وجود متغيرات تنظيمية ونفسية، وبناء على هذه التساؤلات كان موضوع بحث هذه الدراسة بعنوان: "اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بالفعالية التنظيمية".

احتوت هذه الدراسة على ستة فصول هي كالاتي:

- ♦ **الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى تحديد مشكل الدراسة، وانطلاقاً منها وضعنا تساؤلات وفرضيات الدراسة، وبعدها الأهمية وأهداف الدراسة مع تحديد المفاهيم الإجرائية، بالإضافة إلى التعرف على حدود الدراسة.
- ♦ **الفصل الثاني:** والذي عرضنا فيه الجانب النظري للاتجاهات النفسية لمجموعة من التعريفات لبعض الباحثين، مكونات تكوين وخصائص الاتجاهات، و تغيير والمبادئ التي تحكم تغيير الاتجاهات، نظريات تفسير تغيير الاتجاهات، وسائل وطرق تغيير وقياس الاتجاهات.
- ♦ **الفصل الثالث:** وتم التطرق فيه إلى شبكة المعلومات من خلال أربعة عناصر أساسية مع بعض التوضيح لهذه العناصر ومكوناتها، وتتمثل هذه العناصر في: مفاهيم شبكة المعلومات، مفاهيم عن المعلومات، نظام المعلومات، أمن شبكة المعلومات ومستلزماتها.
- ♦ **الفصل الرابع:** تم التعرف على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالفعالية التنظيمية من مفهوم مداخل وأهمية دراسة الفعالية التنظيمية وصورها، خصائص المنظمة الفعالة والعوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم قياس الفعالية التنظيمية.
- ♦ **الفصل الخامس:** وتم فيه عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة ، التذكير بالفرضيات والدراسة الاستطلاعية، وعينة البحث وحجمها وخصائصها وميدان الدراسة، وأداة جمع البيانات والخصائص السيكومترية للأداة، وكذا الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.
- ♦ **الفصل السادس:** حيث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل وكذا مناقشة نتيجة كل من الفرضيات : الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة.
- ♦ **خلاصة واقتراحات:** تم فيها ذكر حوصلة لما ورد في هذه الدراسة، وكذا جملة من الاقتراحات التي تخص الموضوع.

المباحج الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول

- مشكلة الدراسة وأهميتها -

. مشكلة الدراسة .

. تساؤلات الدراسة .

. فرضيات الدراسة .

. أهداف الدراسة .

. أهمية الدراسة .

. المفاهيم الإجرائية .

. حدود الدراسة .

## مشكلة الدراسة:

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، مما جعلها تحتل مكانا رئيسيا في كل الإدارات لأنها بمثابة الدم الذي يزود نشاط الجسم، فالإدارة من دون معلومات تصبح مجرد هياكل، لذلك فإن معظم الإدارات في حاجة ماسة إلى توفير المعلومات باعتبارها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة. (أحمد زردومي: 2010، ص 192)

وتتبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب، وكأداة اتصال في داخل المنشأة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر، فالمنشأة أمام عمليات التوسع والانتشار الجغرافي والتوسع الإنتاجي وأمام عمليات التسويق والتمويل والحاجة للموارد البشرية وباقي الأنشطة، تجد نفسها بحاجة إلى وضع هيكلية مناسبة لهذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات من الوحدات المختلفة وتحليل هذه المعلومات والاستفادة منها في تطوير أداء المنشأة بشكل عام وفي تطوير أدائها الإداري بشكل خاص. (وصفي عبد الكريم الكساسبي: 2011، ص 11)

وقد أصبحت مصادر معلومات الإدارة والتقنيات الجديدة وشبكات الاتصال العامل الحاسم في نجاح العملية الإنتاجية لكثير من المؤسسات ولا بد أنها ستكون أساسية في تقرير إمكانية استمرارها في الإنتاج، ذلك أن التغيرات السريعة التي تتعرض لها بيئة الأعمال وتأثير التكنولوجيا والمعلوماتية، أدت إلى وجود بيئة تنافسية توجب على المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بزيادة إنتاجيتها وتطوير نوعية خدماتها وتحسين إمكانياتها التنافسية لتمكين من الاستمرار وتحافظ على وجودها مما يفرض عليها نمط جديد للعمل والاتصال. (وسيلة حمداوي، 2005).

وتعتبر شبكة المعلومات الحديثة هي أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات وتشكل أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الترابط وتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، وهي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات وتبادل محتوياتها، تستخدم أنظمة وبرامج استغلال المعلومات في جمع المعلومات والبيانات التي ينبغي

الحصول عليها بأسرع وقت ممكن، ويتم الحصول على البيانات من خلال بنوك المعلومات من شبكات الاتصال المتعددة.

ويؤكد المهتمون في تكنولوجيا المعلومات أنها تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تأثيرها المباشر على الكيفية والطريقة التي تم بموجبها تنفيذ الأعمال والعمليات في المنظمة وذلك من خلال تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة في العملية الواحدة، وزيادة الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة وخلق ذاكرة ومخزون معلوماتي يساعد في التطوير المستمر للأعمال المنظمة، ورفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري في الوظائف المتعلقة بمعالجة البيانات والمعلومات بذلك تستطيع الوحدات الإدارية تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير. (وصفي عبد الكريم الكساسية:2011، ص 11)

ويبدو من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات أن هناك أسباب أدت إلى بروز بعض النقائص في التسيير، تتمثل في عدم فعالية الوسائل التقليدية المستعملة وكذا ضخامة المعلومات وعدم التحكم فيها بإضافة إلى محدودية العنصر البشري في التعامل مع العدد الهائل من المعلومات. ولتغطية هذا النقص في وسائل التحكم ورقابة المعلومات لجأت العديد من المؤسسات إلى الربط الشبكي من خلال استخدام شبكات المعلومات التنظيمية والتي تهدف من ورائها إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة من خلال زيادة فاعلية عملياتها وأدائها الحالي ومواكبة التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات سواء في بيئة الأعمال أو المتغيرات التكنولوجية، والتي تفرض على المنظمة القدرة على التطوير المستمر والبقاء في بيئة سريعة التغير والتحول.

في هذا الإطار توصلت عدة دراسات إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير على الفعالية التنظيمية، منها دراسة الليتاني (2004) بعنوان "اثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك العربي من منظور كل من موظفي وإدارة البنك العربي والعملاء المتعاملين معه، دلت الدراسة على وجود علاقة طردية خطية ما بين حجم الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية وإرباح البنك فكلما زاد حجم الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية ازدادت أرباح البنك. وفي دراسة لبارادويج وكونسينسكي "Bharadwaj &

Knosynski (1999) بعنوان: "تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة" أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي للمنظمة، حيث يزداد الأداء المالي مع ازدياد قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة (mansci.journal. informs.org). وفي دراسة "لهوانج" Huang, (2006) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية"، هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية المستندة إلى إدراك موظفي القطاع العام لتنظيماتهم، خلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير له ارتباط قوي بالفعالية التنظيمية (ماهر صلاح بنات: 2002، ص112).

تظهر نتائج هذه الدراسات أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبطة بدرجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، فهي نتائج تعكس النظرة الاقتصادية البحتة وتغفل عن عوامل ذات تأثير كبير وهي العوامل الإنسانية أو البشرية و ما يتعلق بجوانبها النفسية والاجتماعية، ويؤيد عبد الحميد الفتاح المغربي (2004) هذه النظر فيرى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي بيئة سيواجهه الكثير من العوائق والتحديات الإدارية والبشرية والفنية، ودراسة العوامل الإدارية والإنسانية قبل وخلال وبعد تطوير أي نظام معلوماتي أصبح أهم من ذي قبل، ويشير إلى أن 90% من مشاريع نظم المعلومات والاتصالات الفاشلة يعود إلى أسباب إدارية وإنسانية ، بينما 10% منها فقط يعود لأسباب فنية، وفي دراسة للحسين (2006) بعنوان "اثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري، من بين أهم نتائج هذه الدراسة احتياج موظفي المصرفي إلى العديد من الدورات التدريبية لتطوير أرائهم، وأن من أهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظام الأتمتة هو رؤية للموظفين للنظام بأنه يحد من سلطاتهم وصلاحياتهم في المصرف . وفي دراسة للفوزان (2003) بعنوان "نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة المعلومات الإدارية الحديثة على أداء العاملين عند تنفيذ مهامهم الوظيفية بمصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية. أهم نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة التي جمعت أرائهم يرون أن هناك معوقات إدارية وتشغيلية ونفسية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة في المصلحة، ومن ثم أداء المصلحة ككل. وفي دراسة لسعودي (2005) "اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها

أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي ولمستلزمات نظام المعلومات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

من هنا تبرز الحاجة للاهتمام بمستخدمي نظم المعلومات الإدارية، وعلى المنظمات السير في خطين متوازيين عند وضع وتطبيق نظام معلومات الإلكتروني هما الاهتمام بالجانب التكنولوجي والاهتمام بالمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات. إن الناحيتين التكنولوجية والسلوكية هامتان جدا للمستخدم النهائي، خاصة أن نظم المعلومات المبنية على الحاسب تعتمد أساسا على تكنولوجيا تشغيل المعلومات، إلا أنها صممت بحيث يستخدمها الأفراد في مجالات عديدة، ومن ثم فإن نجاحها يجب ألا يقاس فقط بمدى كفاءتها في استخدام التكنولوجيا، ولكن بمدى فاعليتها في تحقيق أهداف المستخدم النهائي ومجموعات العمل في المنظمة؛ ومن ثم في تحقيق فاعلية نظام المعلومات ككل؛ لذا ينبغي مراعاة البعدين التكنولوجي والسلوكي معاً.

وفي هذا السياق فقد أظهرت الكثير من الدراسات بأن هناك انخفاضا في استعداد الأفراد وسلبية اتجاهاتهم نحو عملية التغيير والتطوير التنظيمي، وأن فرض نظم التطوير على العاملين دون اقتناع منهم يؤدي إلى بذل العاملين أقل الجهد لتحقيق الأهداف دون اهتمام بالإنجاز والتميز، خاصة أن البعد البشري هو السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها كثير من المؤسسات، مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا المهني وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بين المشرفين والمسؤولين. (أمل مصطفى عصفور: 2008، ص 12). من هنا تظهر أهمية دراسة العامل البشري في التنظيمات والتعرف على اتجاهاته واستعداداته نحو التحسينات التي تدخلها المنظمة على وسائل وطرق أداء المهام التنظيمية.

وتعد المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار (ENTP) وهي مؤسسة عمومية اقتصادية فرع من المؤسسة الأم مؤسسة سوناطراك، من بين المؤسسات التي أولت اهتماما متزايدا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتسيير مهامها وأنشطتها من خلال شبكة المعلومات لتبادل البيانات والمعلومات بين مستخدميها ومستوياتها الإدارية، تكمن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المؤسسة من خلال استثمار مبالغ مالية هامة في البنية التحتية لهذه التكنولوجيا والتي تتمثل في الأجهزة المادية والبرمجيات والخدمات، كما أنها تتضمن

تثبيت هذه الأجهزة المادية والتطبيقات البرمجية لتكون جاهزة للتشغيل من قبل المستخدمين، بالإضافة إلى ذلك مصاريف التدريب لاستخدام هذه التطبيقات ومصاريف الصيانة لمنع إي انهيارات أو تعطل للنظام الذي قد يؤدي إلى فقدان أو ضياع المعلومات المخزنة في النظام، ومن ثم يعد الاهتمام بالمستخدمين في المؤسسة و اتجاهاتهم نحو نظام المعلومات أحد العوامل هامة في نجاح النظام أو فشله، وذلك تبعاً للاتجاهات الإيجابية والسلبية التي يتخذها هذا المستخدم نحو النظام، بالتالي فإن التعرف على اتجاهات المستخدمين نحو استخدام نظام المعلومات يعد ضرورة أساسية لتقليص الآثار السلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة ككل.

مما سبق ذكره تتساؤل الدراسة الحالية أن استخدام شبكات المعلومات من خلال توفير البنية التحتية لهذه التكنولوجيا ضمن عوامل نفسية واجتماعية مناسبة للعمال يمكن أن يكون لها اثر ايجابي من شأنه تحقيق الهدف من استخدامها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، وهل يمكن تحقيق هذه العلاقة في ظل وجود متغيرات تنظيمية ونفسية لدى العمال؟. من هنا جاءت الدراسة الحالية للوقوف على اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات المستخدمة في المؤسسة من خلال استطلاع عينة من آراء الإطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار بحكم أنهم الفئة الأكثر استخداماً لشبكة المعلومات ويتعلق نجاح هذا الاستثمار بمدى انسجامهم مع أهداف هذا الاستثمار وتوافقهم النفسي معه.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

## -2- تحديد تساؤلات الدراسة:

1- ما طبيعة اتجاهات السائدة نحو شبكة المعلومات لدى إطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار؟

2- ما مستوى الفعالية التنظيمية لدى إطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية؟

4- هل يؤثر نوع المنصب على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟

5- هل تؤثر الأقدمية على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟

6- هل يؤثر السن على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟

7- هل يؤثر المؤهل العلمي على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟

8- هل يؤثر نظام العمل على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- نتوقع وجود اتجاهات ايجابية نحو شبكة المعلومات لدى إطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

2- نتوقع مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية لدى إطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

4- يؤثر نوع المنصب على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

5- تؤثر الأقدمية على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

6- يؤثر السن على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

7- يؤثر المؤهل العلمي على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

8- يؤثر نظام العمل على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

#### 4. أهداف الدراسة:

ككل دراسات البحث العلمي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف المرجو منها في التعرف على طبيعة ودرجة المشكلة المطروحة للبحث، وعليه تتضمن أهداف الدراسة ما يلي:

1. التعرف على طبيعة اتجاهات السائدة لدى الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات وحجمها بالنسبة للعينة للدراسة.

2. الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ونواحي القوة ونواحي الضعف.

3. الوقوف على تقييم مستوى الفعالية التنظيمية من خلال محكات القياس بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبيان.

4. التعرف على طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات داخل المؤسسة والفعالية التنظيمية.

5. التعرف على درجة تأثير المتغيرات الوسيطة على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

#### 5- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

. أن الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة واتجاهاته نحو التحسينات الجديدة في نظام العمل أصبح يلعب دورا هاما في نجاح النظام أو فشله.

. إن نجاح أي مشروع تطويري في المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على إيجاد توازن بين الحاجات التنظيمية والمعتقدات والاتجاهات الإيجابية للعمال.

. محاولة لدراسة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في شبكة المعلومات من خلال وجهة الإطارات الوسطى في تقييمهم للبنية التحتية المتوفرة لدى المؤسسة والمتمثلة في المستلزمات (مادية، برمجية، تنظيمية، بشرية).

. يعد هذا البحث إضافة إلى جملة البحوث العلمية الميدانية في المؤسسات المهنية والاستفادة من النتائج المتوصل إليها في مجال علم النفس العمل والتنظيم.

. تعد الدراسة تقييما للفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال محكات موضوعية أخرى ذاتية من وجهة نظر الإطارات الوسطى لواحدة من المؤسسات العملاقة في الجزائر التي تحتل مكانة وطنية وعالمية.

. تزويد المسؤولين والقائمين على المؤسسة ببيانات ومعلومات عن الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال من الممكن أن تساعدهم على التعرف على جوانب نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

## 6. المفاهيم الإجرائية:

1.6- الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة على المحكات المستخدمة في قياسها والمتمثلة في محكات موضوعية ومحكات ذاتية، تشتمل هذه المحكات على الأبعاد التالية:

المحكات الموضوعية : وتشتمل على أربعة أبعاد هي:

- كفاءة الأداء - التطوير والابتكار - التغيب وترك العمل - الصحة النفسية التنظيمية

المحكات الذاتية : وتشتمل على أربعة أبعاد هي:

- الرضا عن العمل - علاقات العمل - حل الصراع - الدافعية

2.6- الاتجاهات: هو موقف أو اعتقاد (إيجابي أو سلبي) يتخذه العامل نحو نظام شبكة المعلومات، المعبر عنه في مجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار من خلال إجاباته على أبعاد استبيان الدراسة، والمتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- المستلزمات المادية - المستلزمات البرمجية - المستلزمات البشرية - المستلزمات التنظيمية

3.6- شبكة المعلومات: هي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار وتبادل محتوياتها بين المستخدمين في مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، والمعتمدة على خدمة الانترنت وأنظمة وبرامج استغلال المعلومات.

4.6- العمال: ويقصد بهم في هذه الدراسة جميع الإطارات الوسطى العاملين في مختلف أقسام وإدارات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

5.6- الأقدمية: حددت الأقدمية بعدد السنوات العمل الفعلية بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار والمتمثلة في: أقل من 05 سنوات و أكثر من 05 سنوات، وتعتبر فترة أكثر من 05 سنوات المدة التي يتم أساسها ترقية العامل في السلم الوظيفي بالنسبة للمؤسسة، وإن أقل من 05 سنوات فترة غير كافية للترقية.

6.6- المؤهل العلمي: حدد المؤهل العلمي للعامل، من خلال مستويين والمتمثل في حصول العامل على شهادة جامعية (شهادة الليسانس، شهادة مهندس)، أما المستوى الثاني المتمثل في شهادة DEUA/TS.

7.6. نوع المنصب: حدد نوع المنصب حسب طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الإطار إما إدارية أو تقنية. اعتمادنا هذا التحديد نظرا لاختلاف المهام والواجبات بين وظيفة إطار إداري ووظيفة إطار تقني.

8.6. السن: السن المحدد في الدراسة هو ما فوق 40 سنة وأقل 40 من سنة، وحسب "سوبر" Super أن المرحلة ما فوق 40 سنة تعبر عن فترة النجاح المهني الذي اكتسبه الفرد كالمكانة الاجتماعية، تحقيق الذات وكل أنواع الرضا الناتجة عن العمل. أما المرحلة ما قبل ال 40 سنة هي فترة تتميز بالبحث عن الاستقرار المهني وتنوع الميول والتفضيلات

المهنية والتفكير في مهنة المستقبل، بناء على هذه النظرية تم تحديد فترتي متغير سن.  
(Pemartin et all: 1988, P 32).

9.6. نظام العمل: المعتمد في الدراسة يقصد به عدد ساعات العمل اليومية التي يقضيها العامل في المؤسسة، حيث تشتمل المؤسسة على نظامين وهي:

- نظام العمل العادي (عائلي) وهي فترة عمل عادية، تقدر مدة العمل ب 10 ساعات عمل يوميا مع الإستفادة من يومين راحة نهاية كل الأسبوع.
- نظام العمل 4×4 وهو نظام عمل دوري تقدر مدة العمل ب 12 ساعة عمل يوميا على مدار 04 أسابيع مع الإستفادة من مدة 04 أسابيع راحة، بعد كل فترة عمل.

#### 7. حدود الدراسة:

تتخذ هذه الدراسة مجالات حدودية في التطبيق الميداني والتمثلة في:

1.7. الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من إطارات الوسطى العاملة بأقسام وادارات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

2.7. الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار بمنطقة حاسي مسعود بورقلة.

3.7. الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي ل 2011/2012.

# الفصل الثاني

## -الاتجاهات النفسية -

. تمهيد

. تعريف الاتجاهات

. مكونات الاتجاه

. تكوين الاتجاهات

. خصائص الاتجاهات

. أنواع الاتجاهات

. وظائف الاتجاهات

. مصادر الاتجاهات

. الاتجاهات المتعلقة بالعمل

. تغيير الاتجاهات

. طرق قياس الاتجاهات

. خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها. فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

وبناء عليه لابد للإدارة من التعرف على اتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون فيها، إذ يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الايجابية والاتجاهات السلبية. فمسؤولية الإدارة تكمن في تعزيز الاتجاهات الايجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء للمنظمي، والعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية مثل الكراهية والأنانية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات السلبية التي تؤدي إلى التوتر والإحباط والصراع. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد للإدارة من الوقوف على أسباب تكوين الاتجاهات والخطوات التي مرت بها من أجل الوصول إلى الأسلوب المناسب في معالجتها وخاصة السلبية منها. (محمود سلمان العميان: 2010، ص89)

والأساس الذي تقوم عليه وجهة النظر الحديثة هذه هو أن اتجاهات العاملين تعد هامة ببساطة لأهمية العاملين أنفسهم وبدون الحاجة إلى أسباب أو مبررات أخرى، ومن الممكن أن نضيف إلى هذا السبب القوي للاهتمام باتجاهات العاملين أسباباً أخرى من أهمها أن توافر عمالة ذات اتجاهات ايجابية ومساندة لأهداف المنظمات وخططها من شأنه أن يجنب هذه المنظمات العديد من الملايين التي يتم إنفاقها سنوياً بسبب الغياب والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية والاستقالات الاختيارية والشكاوي الكيدية ومحاولات الإبطاء في الأداء إلى غير ذلك من أعراض الاتجاهات السلبية وعلى وجه الخصوص عدم الرضا عن ظروف العمل وعدم الشعور بالولاء أو الانتماء للمنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد. (عبد الرزاق الراحلة: 2011، ص249).

فيما يأتي سيتم التطرق إلى الأدب النظري حول الاتجاهات النفسية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الهامة، والتي تتضمن تعريف الاتجاهات لبعض الباحثين،

مكونات وتكوين وخصائص الاتجاهات، و تغيير والمبادئ التي تحكم تغيير الاتجاهات، نظريات تفسير تغيير الاتجاهات، وسائل وطرق تغيير وقياس الاتجاهات.

## 1. تعريف الاتجاهات:

تعددت التعاريف المتعلقة بتحديد مفهوم الاتجاه، ما بين الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإنسانية، فبالرغم من تعدد هذه التعاريف لم يتمكن الأكاديميون من تحديد تعريف موحد متفق عليه، وجاءت هذه محاولاتهم انطلاقاً من منظور تخصصاتهم البحثية والمعرفية، فيما يلي سنعرض مجموعة من هذه التعاريف وهي كالآتي:

يعرف البورت Allport: الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد اتجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها. (V.G. Kondalkar:2007, p 86)، ويعرف شاين Chein: الاتجاهات بأنها استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة. (عبد الرزاق الرحاحلة:2011، ص79-81)، وفي نفس المنظور يرى جيبسون (James Gibson) أن: الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص231)، بينما مورجان Morgan: فيذكر أن الاتجاه هو موقف عقلي يوجه السلوك نحو خبرة جديدة متأثرة بالخبرات السابقة (سهير كامل أحمد: 2001، ص 99)، كما يعتبر بوجاردوس Bougardous: الاتجاهات بأنها " النزعة للتصرف سواء إيجابياً أو سلبياً لوضع ما في البيئة التي تحدد قيمة إيجابية أو سلبية لهذا التصرف" (سهير كامل أحمد: 2001، ص 98)، ويعرف حامد عبد السلام زهران (ص 136) : الاتجاه هو عبارة عن "استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة".

ويعرفه ثيرستون Thurstone "الاتجاه، بقوله: " أنه درجة الشعور الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السيكلوجية" (عبد الفتاح محمد دويدار: 2006 ص 157)، أما and Kanuk Schiffman : فيرى أن الاتجاهات بأنها: الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل

ينسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك ايجابيا أم سلبيا تجاه هدف معين. (محمود سلمان العميان: 2010، ص 90)، ويعرف سهير كامل أحمد (2006، ص 99) الاتجاه على أنه: هو استعداد مكتسب مشبع بالعاطفة يحدد سلوك الفرد إزاء المواقف والموضوعات والأشخاص التي يتعامل معها في البيئة المحيطة به أما بقبولها أو رفضها.

ركزت التعاريف السابقة الذكر على نظرتين في تعريف الاتجاه، من جهة أن الاتجاهات هي استعدادات سواء كانت نفسية أو عقلية، مكتسبة أو متعلمة، منظمة من خلال الخبرة والتجربة، لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف للاستجابة بشكل ينسجم ويتوافق نحو هدف معين، ومن جهة أخرى أن الاتجاهات موقف عقلي أو حالة من الشعور أو النزعة للتصرف نحو خبرة جديدة متأثرة بالتجربة السابقة والمتعلقة بموضوعات سيكولوجية، كما يلاحظ من هذه التعاريف نوع من الاتفاق أو الإجماع على أن الاتجاه يتعلق بالسلوك أو التصرف الذي يبديه الفرد من خلال حكمه أو تقييمه إزاء المواقف أو الموضوعات أو الأشخاص إما بالإيجاب أو السلب، القبول أو الرفض إلى غيره من أساليب الاستجابة التي يبديها.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم الاتجاه في مجموعة الآراء والمعتقدات التي يمتلكها الفرد من خلال الممارسة والتجربة نحو الأفراد أو الموضوعات أو الأشياء والتي تحدد سلوك استجابة الفرد أما بالقبول أو الرفض، بالإيجاب أو بالسلب. بذلك يعد الاتجاه تقيما ذاتيا نحو ما يلفت انتباه الفرد متأثرا بجوانب نفسية متمثلة في تفاعل ثلاثة مكونات نفسية، والتي تمثل أجزاء رئيسية المكونة للاتجاه والتي يمكن التعرض لها في العنصر الموالي.

**2. مكونات الاتجاهات:** إن الاتجاهات هي أفكار أو مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها البعض في آن واحد كامل محمد المغربي (2010، ص 139). وقد تعرف الباحثين على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات، والاتجاهات تشتمل على مكونات أساسية مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض وهي كالاتي:

. الجانب العاطفي الانفعالي: يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، وما

نحب أو نكره، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء. (محمد حسن محمد

حمادات: 2008، ص 234)

. الجانب المعرفي أو المعلوماتي: يتعلق بمعتقدات الفرد وسلوكه ومدركاته وإرادته التي يتبناها .  
حيال الشيء أو الشخص أو الحدث وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعارف والمشاهدات  
والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع التركيز على  
العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى  
الفرد اتجاه الشيء أو الشخص. (حسين حريم: 2009، ص 87)

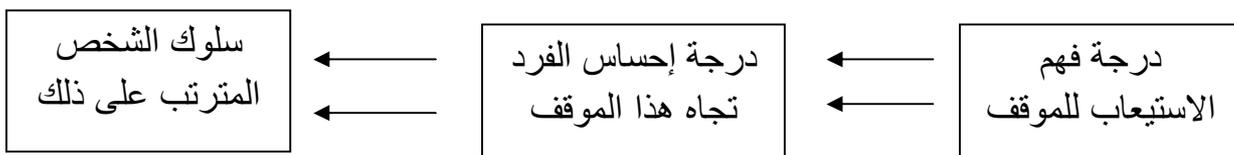
. الجانب السلوكي: وهو عبارة عن الحصيلة النهائية لتكوين الفكرة والشعور بالعاطفة حول موقف  
أو قضية معينة مما يدفع الفرد بالقيام بتصرف معين حيال ذلك، فالفرد الذي يكون فكرة عن  
قضية ما يكون حيال ذلك اتجاهها، ايجابيا أو سلبيا مشوبا بالعاطفة، ومن ثم يكون السلوك  
المتخذ حيال تلك الفكرة ويتوقف قوة واستمرارية السلوك على عنصر الفكرة والعاطفة، فكما  
كانت المعلومات صحيحة ومؤثرة كلما أدت إلى تكوين عاطفة قوية وكان السلوك قويا في نفس  
الاتجاه. (شعبان علي حسين السيس: 2009، ص 121)

يتبين أن مكونات الاتجاه ترتبط بمجموعة من العمليات المعرفية لتنسق مع المشاعر  
والانفعالات لتبرز في شكل تصرف أو سلوك معين إزاء المواقف أو المواضيع التي تثير الفرد.  
ويشير عبد الله بن الغني الطجم (2003) أن هناك عناصر رئيسية يتألف منها الاتجاه  
لدى الأشخاص:

- أ. يتمثل العنصر الأول من عناصر الاتجاهات في فهم واستيعاب وإدراك الموضوع،  
الموقف أو الحدث من قبل الشخص.
- ب. شعور الفرد الايجابي أو السلبي نحو هذا الهدف.
- ت. سلوك الفرد المترتب على استعداد المسبق تجاه هذا الموضوع.

شكل رقم (1)

العناصر الأساسية للاتجاهات



يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر، فمدى الاستيعاب الذهني لموضوع الاتجاه تؤثر على إحساس الفرد اتجاه الموضوع نفسه، وسلوك هذا الفرد يترتب على ذلك. (ص 89)

يتبين أن للاتجاهات مكونات وعناصر متعددة تتداخل وتتفاعل بصورة متناسقة من أجل تكوين اتجاهات الفرد إزاء الأفراد والمواضيع والمواقف.. إلخ، حيث تتأثر مكونات الاتجاه بعدد من العوامل التي تعد مساعدة في تشكيل الاتجاهات الفرد منها عوامل شخصية ومنها عوامل بيئية.

### 3. تكوين الاتجاهات:

نتيجة لتعرض الفرد لمنبهات ومثيرات في البيئة الخارجية فإنها ستؤثر عليه من خلال عملية التنبؤ لاتجاه معين. وهناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تشكيل وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد وهي:

. إشباع الحاجات والرغبات: عندما يسعى الفرد إلى إشباع حاجة معينة ويتم إشباع تلك الحاجة من مكان معين فإنه سيكرر سلوكه مرة أخرى لذلك المكان، وتتكرر هذه العملية إلى أن يتم تكوين اتجاه معين لذلك المكان الذي أدى إلى إشباع حاجته. ويكون اتجاه إيجابيا إذا تم إشباع الحاجة بينما يكون اتجاه سلبيا إذا ما حدث العكس، مثال: عندما يقوم المستهلك بشراء سلعة معينة وللمرة الأولى فإذا حققت هذه السلعة إشباعا له فإنه سيكرر عملية الشراء لها لأنه تكون لديه اتجاه إيجابي نحو تلك السلعة. (محمود سلمان العميان: 2010، ص 90)

. الخبرات الشخصية: تعتبر الخبرات الشخصية من الأمور التي تساعد على تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فنتيجة لتعرض الفرد إلى حالات ومواقف عملية كثيرة فإنها تولد لديه اتجاهات معينة حيال تلك المواقف.

. العوامل الشخصية: من المعروف أن هناك فروقا فردية في أمور كثيرة ومنها مدى الاستجابة للقوى المؤثرة في تغيير الاتجاه. ومن العوامل المهمة نوع شخصية الفرد هل هو ذو شخصية تتميز بالتصلب في الرأي أو الالتزام الديني أو الرغبة في التعلم. فإذا كانت شخصية الفرد تتميز بالمرونة في الرأي وعدم التصلب فيه فإنه سيكون قادرا على تكوين اتجاهات جديدة.

. المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة: إن حياة الفرد الأسرية تساعده في تشكيل اتجاهات تجاه مواقف معينة. وتكون هذه الاتجاهات المتكونة لدى أفراد الأسرة متأثرة بالوالدين، وكذلك الأصدقاء وجماعات الزمالة في العمل كلهم يؤثرون في تكوين الاتجاهات من خلال اعتناق الأفراد لقيم ومبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها.

. تكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد: فالفرد يتعلم عن طريق الخوف من سلطة أعلى أو احتراماً لها بالرغم من عدم وجود الثواب المباشر أو العقاب المباشر كما هو الحال في التعاليم الدينية. كذلك يتعلم الفرد الاتجاهات نحو القوانين التي تضعها الدولة خوفاً من العقاب نتيجة الإخلال بها.

. البيئة التي ينتمي إليها الفرد: والمتمثلة في الثقافة والقيم والعادات، فالفرد يتأثر بهذه الأمور وتعمل على خلق اتجاهات معينة لدى الأفراد فيكون الفرد اتجاهات نحو شخصية معينة، ونحو الأفراد المحيطين به. (نفس المرجع، ص 91-92).

ويتضح أن تكوين الاتجاهات لدى الأفراد تتداخل وتتشرك فيها عدة عوامل لتشكيلها منها ما هو متعلق بعوامل داخلية ذاتية والتي تتأثر بنمط وطبيعة الشخصية والخبرات والمعارف السابقة، ومنها ما هو متعلق بعوامل خارجية كأثير المجتمع وبيئته من خلال إتباع قيم وعادات معينة، واحترام القوانين والقواعد المعمول بها، كما أن الاتجاهات تشتمل على مجموعة من الخصائص أو السمات التي يتميز بها عن باقي مظاهر السلوك الذي يتعين معرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة.

#### **4. خصائص الاتجاهات:**

هناك بعض الخصائص المميزة للاتجاهات بالمقارنة بغيرها من مظاهر السلوك الإنساني واهم هذه الخصائص ما يلي:

. الاتجاهات لا يمكن ملاحظاتها بشكل مباشر: يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف الذي يصدر من الفرد. أو من خلال استعداداته للقيام بسلوك أو تصرف معين، أو حينما يسأل مباشرة من خلال استقصاء معين أو عن طريق الآخرين.

. اتجاهات الفرد غير موروثة: بمعنى أنه لا يولد باتجاهات معينة بل أنها تتولد من خلال التعلم والخبرات التي يمر بها الفرد في حياته. فحسب محمود سلمان العميان (2010، ص 92): أن الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.

. تتسم الاتجاهات بدرجات متفاوتة من الكثافة أو الشدة: وترتبط هذه الكثافة أو الشدة للاتجاهات بقوة المثير موضع الاتجاهات، وتعتبر هذه الخاصية هامة جدا لفهم الاتجاهات في عملية التنبؤ بالسلوك، ولقد وجد أن هناك علاقة بين كثافة الاتجاهات ومضمونها (موضوع الاتجاهات)، وعادة ما تكون الاتجاهات المتطرفة (سواء كانت في صورة ايجابية أو سلبية) أكثر قوة وكثافة بينما الاتجاهات المحايدة أقل كثافة وشدة.

. تتفاوت الاتجاهات من حيث خاصية الاستمرارية أو الدوام لفترة من الزمن: فالاعتقادات السياسية غالبا ما تكون مستقرة ومستمرة خلال فترة حياة الفرد، بينما اتجاهات الفرد نحو السيارات أو ملابس الموضة قد تتغير أكثر من مرة في فترة حياته.

. تتفاوت الاتجاهات من حيث درجة العمق، فتكون أكثر عمقا من غيرها عندما تلمس الفلسفة الأساسية لحياة الفرد.

. تعتبر الاتجاهات من محددات السلوك الإنساني: فهي تؤثر فيه، وعلى هذا يمكن استخدام الاتجاهات في التنبؤ بالسلوك وتفسيره وإراداته، وقد دفع العديد من الباحثين إلى النظر إلى الاتجاهات كمؤشر للنزعات أو الاستعداد لسلوك، وقد تركزت العديد من البحوث والدراسات في الفترة الأخيرة على دراسة طبيعة العلاقة بين الاتجاهات والسلوك. وتوصلت إلى جود علاقات تلازم ايجابية بين الاتجاهات والسلوك.

. تتفاوت الاتجاهات من حيث درجة شمولها وعموميتها ومدى ترابطها معا، فهناك اتجاهات شاملة وعامة قد تضم بعض الاتجاهات الفرعية، وتتسم بالترابط أو التكامل. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2004. ص 276، 277).

يتبين من خلال ما تم ذكره من خصائص الاتجاهات، أن الاتجاهات تشتمل على مجموعة من السمات، وأهم خاصية تتميز بها الاتجاهات أنها تعتبر من محددات السلوك

الإنساني فهي تؤثر على عملية التعلم والتقييم والحكم ومن ثم نوع الاستجابة، وتحتوى الاتجاهات على عدة أنواع، ويتحدد كل نوع من هذه الاتجاهات حسب تقييم كل فرد حيال موضوع أو شخص أو شيء موضع التقييم، ومن ثم اختيار نمط السلوك الملائم.

#### 5. أنواع الاتجاهات:

تعدد وتتعدد صور الاتجاهات تبعاً لظروف أو طبيعة الموقف والتي تتبعها استجابة معينة وذلك وفقاً لتقدير وتقييم الذاتي للشخص، وتنقسم الاتجاهات إلى عدة الأنواع وذلك وفقاً لعدد من الاعتبارات أو الأسس وهي:

#### . الاتجاهات من حيث الموضوع:

. **اتجاهات عامة:** وهي الاتجاهات التي تتصف بالعمومية حول شيء ما ويعاب على صفة العمومية لهذا النوع من الاتجاهات عدم دقتها أو عدم صحتها في الحكم على الآخرين ويعود السبب في ذلك إلى تشويه الحقائق في إصدار الحكم حول موقف أو شخص معين. مثال ذلك: عند القول ان مجتمعا ما يمتاز بالكرم فالافتراض أن كل شخص ينتمي لذلك المجتمع يمتاز بميزة الكرم وهذا غير صحيح.

. **اتجاهات نوعية:** وهي الاتجاهات التي تكتسب صفة العمومية على الإطلاق وتكون موجبة نحو موضوع محدد أو شخص معين، فالفرد يكون اتجاهاً محدداً حول جزء من المنبه الذي تعرض له دون بقية الأجزاء الأخرى، وتتميز الاتجاهات العامة بالاستقرار والثبات النسبي على عكس الاتجاهات النوعية التي سرعان ما تتلاشى في حالة نشوء اتجاه يتعلق بالاتجاه الأول.  
(محمود سلمان العميان: 2010، ص 92-93)

#### الاتجاهات من حيث درجة الشمولية:

. **اتجاهات جماعية:** هي تلك الاتجاهات المشتركة بين عديد من الناس كإعجاب الناس بزعيم سياسي أو بطل ديني.

. اتجاهات فردية: هي تلك الاتجاهات التي تميز فرد عن آخر كإعجاب الفرد بشخصية معينة أو بفتنة معينة من الناس. (سهير كامل احمد: 2001، ص 103)

#### الاتجاهات من حيث الهدف:

. اتجاهات ايجابية: وهو الاتجاهات التي تتحو بالفرد نحو الموضوع الاتجاه، الاتجاه الذي يعبر عن الحب، والاتجاه الذي يعبر عن التأييد.

. اتجاهات سلبية: وهي الاتجاهات التي تتحو بالفرد بعيدا عن الموضوع الاتجاه، الاتجاه الذي يعبر عن الكره، والاتجاه الذي يعبر عن المعارضة. (حامد عبد السلام زهران: 2000، ص 138)

#### الاتجاهات من حيث الظهور:

اتجاهات سرية: وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وقد يكون مرد ذلك إلى الخوف من المسؤولية أو من المجتمع.

اتجاهات علنية: وهي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وهي اتجاهات لها علاقة بالفرد بنفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه. (محمود سلمان العميان: 2010، ص 94).

#### الاتجاهات من حيث الشدة:

اتجاهات قوية: وهي اتجاهات التي تبقى قوية على مر الزمن نتيجة لتمسك الفرد بها لقيمتها.

اتجاهات ضعيفة: وهي الاتجاهات التي من السهل التخلي عنها وقبولها للتحو والتغير تحت وطأة الظروف الشدائد. (عبد الفتاح محمد دويدار: 2006، ص 178)

يتضح أن أنواع الاتجاهات ترتبط بنوع الاستجابة أو السلوك الصادر من الفرد حيال تعرضه أو مواجهته لظروف أو مواقف أو وضعيات تستدعي منه الاستعانة بما لديه من خبرات

معرفية وانفعالية في تحديد نمط السلوك المناسب، وبالتالي للاتجاهات وظيفية هامة في اختيار السلوك الملائم للفرد.

## 6. وظائف الاتجاهات:

يتشكل إدراك الأفراد من أفكار ومشاعر مختلفة تجاه مواقف معينة وعند تكرار تلك الأفكار والمشاعر عبر سلوك الأفراد فإنهم يكونون اتجاهاً معيناً حول تلك القضايا، حيث تلعب الخبرة دوراً كبيراً في ترسيخ الاتجاهات، التي تعمل على خلق حالة من الانتظام في السلوك والثبات في التصرف بما هو موجود لدى الأفراد من اتجاهات حول مختلف المواقف. وتؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف متعلقة بالمنظمة والفرد كما يلي:

- تساعد على التنبؤ بالسلوك: إن الهدف من وراء دراسة الاتجاهات هو تحديد طبيعة ونوعية الاتجاهات المكونة لدى الأفراد العاملين، هل هي اتجاهات إيجابية أم سلبية نحو قضية معينة تريد الإدارة العليا اتخاذ قرار بشأنها؟ وعلى ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة حتى تضمن قبول الأفراد لذلك القرار وتتجنب المعارضة. (محمود سلمان العميان: 2010، ص 95).

- وظيفة معرفية: تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية، وهذه تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومدرجاته للأمور والأشياء من حوله وتفسيرها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله. (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص 235)

- وظيفة الدفاع عن الذات: يلجأ الفرد الذي تبني اتجاه معين بقصد الدفاع عن ذاته لما يواجهه من ضغوط وصراع في حياته اليومية لأسباب بيئية (خارجية أو داخلية) مما يحدث نوعاً من القلق والتوتر الذي يعانیه وكذلك الاتجاه يساعد أيضاً في التعبير عن الذات وذلك عن طرق تبني الاتجاهات التي تعبر عن قيم الفرد ومثله التي يؤمن بها. (شعبان علي حسين السيسى: 2009، ص 130)

- التعبير عن القيم والمثل: تستند الاتجاهات لقيم واعتقادات الفرد. ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن قيمهم ومثلهم وثقافتهم. مثال: المشرف الذي يريد من مرؤوسيه أن يعملوا بجد أكبر يمكن أن يعبر عن ذلك بقوله "ينبغي العمل بجد واجتهاد أكبر". هذه تقاليد المؤسسة منذ تأسيسها ساعدت على الوصول إلى ما نحن عليه. ويتوقع من كل شخص أن يشارك في هذه الأخلاقيات. (حسين حريم: 2009، ص 88).

- وظيفة التأقلم والتكيف، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل. فإذا ما عامل المدير مرؤوسيه معاملة جيدة، فمن المحتمل أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الإشراف والمنظمة. أما إذا قام المشرف بعدم تقييم أداء موظفيه بصورة عادلة، فمن المحتمل أن يكونوا اتجاهاً سلبياً نحو الإشراف والمنظمة. (نفس المرجع، ص 88).

- إشباع الحاجات والرغبات: تساعد الاتجاهات الفرد على إشباعه حاجاته المتعددة والمتجددة. فالأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الانتماء والتقدير، فإذا ما قاموا بعملية التكيف مع اتجاهات المجتمع السائد فإنهم لن يشبعوا حاجاتهم ورغباتهم. (محمود سلمان العميان: 2010، ص 96).

يتضح أن للاتجاهات وظائف متعددة، وتعد وظيفة الاتجاهات المحرك أو الدافع الهام بالنسبة للفرد لمواجهة مختلف المتطلبات الحياتية والمهنية، بما يتوافق مع قناعات وميول الفرد الشخصية، وتعمل على تشكيل اتجاهات الفرد مصادر متعددة تؤثر في مجال إدراك الفرد وقناعاته، كما تعتمد عملية تغيير الاتجاهات على التأثير في هذه المصادر.

## 7. مصادر الاتجاهات:

اتجاهات الفرد يتم اكتسابها وتعديلها من خلال أربعة مصادر أساسية وهي التعرض للمعلومات، وعضوية الجماعة، والبيئة، وإشباع الرغبات.

. **التعرض للمعلومات:** المكون الإدراكي للاتجاهات يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات الصادرة من الأفراد ووسائل الإعلام، فجميع الأفراد يعتمدون على مصادر متنوعة للمعلومات وبعض هذه

المصادر موثوق منها، ويعتمد عليها بينما البعض الآخر قد يكون موضع شك وريبة، كما أن الفرد عموماً يعرضون أنفسهم لمصادر معلومات ذات طبيعة عامة، وأخرى ذات طبيعة خاصة تتماشى مع معتقداتهم ووجهات نظرهم وقيمتهم.

. **عضوية الجماعة:** تعتبر الجماعات العضوية الفرد فيها مصدراً آخر من مصادر الاتجاهات، حيث يتم تكوين وتشكيل كثير من اتجاهات الأفراد من خلال الجماعات التي ينتمون إليها والجماعة تتعلق بعدد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعض أو تجمعهم مصالح وأهداف واحدة، وقد تكون هذه الجماعات أولية (كالأسرة)، أو ثانوية (كجماعة النادي)، أو إدارية أو غير إدارية، وهي تحدد أو تؤثر في اتجاهات أعضائها، والجماعات الأولية - خاصة الأسرة - تعتبر ذات أهمية خاصة في تكوين وتنمية اتجاهات الأفراد، فمن الأسرة يكتسب الطفل اتجاهاته نحو الأفراد الآخرين، والمجتمع، والتعليم، وأنواع الاتجاهات بالطبع تختلف من أفراد أسرة لأخرى حسب الطبيعة الاجتماعية والبيئة المحيطة. من هنا اختلفت اتجاهات الأفراد فيما بينهم نحو التعليم والزواج والمنظمات والمجتمع.

. **البيئة:** تؤثر البيئة المحيطة على تكوين وتشكيل الاتجاهات للأفراد الذين يعيشون فيها، فالبيئة العربية والمؤثرات الثقافية والدينية والتاريخية والسياسية كونت اتجاهات سلبية لدى العرب تجاه إسرائيل. (سامر جلدو: 2009، ص 86)

. **إشباع الرغبات:** تؤثر رغبات الفرد ودرجة إشباعها على اتجاهاته، فعندما تشبع رغبات الفرد من خلال المنظمة التي يعمل بها. فإن بالطبع سيحمل اتجاهات إيجابية نحو هذه المنظمة، أو عندما تتحقق رغبات وطموحات طالب معين في إحدى الجامعات التي التحق بها أثناء دراسته الجامعة، فبلاشك سيكون لديه بعد ذلك اتجاهات إيجابية نحو هذه الجامعة. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2004. ص 273، 274).

تمثل مصادر الاتجاهات المنبثقات أو المنبهات التي تدفع الفرد إلى اتخاذ تصرف أو سلوك يعبر به الفرد عن درجة رغبته أو ميله نحو الأمور أو الأشياء أو الموضوعات موضع إدراكه أو فهمه، وتعتبر مصادر الاتجاهات السالفة الذكر مجالات أو عوامل أو مسببات تشكل اتجاهات الأفراد، كما يعد ميدان العمل مجال من مجالات تشكل اتجاهات الأفراد نحو البيئة المهنية، لذا

يلجا العديد من الباحثين إلى دراسة المشكلات المهنية من خلال التعرف على اتجاهات الأفراد نحو المشكلة المهنية، سنتناول فيما يلي بعض الاتجاهات المتعلقة بالعمل.

## 8. الاتجاهات المتعلقة بالعمل:

توجد لدى كل إنسان اتجاهات عديدة غير أن الاهتمام في مجال السلوك داخل النظام الذي يعمل فيه الإنسان يتمركز حول عدد من الاتجاهات ذات الصلة بالعمل التي يمكن حصرها في ثلاث:

1- اتجاه الرضا عن العمل والقناعة به: وهذا يعني اتجاه الفرد العام نحو عمله. فشعور الفرد بمستوى عال من الرضا عن عمله دليل على أنه يحمل اتجاهات ايجابية نحو هذا العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الفرد غير القانع بعمله أو الذي لا يشعر بالرضا عنه فإن ذلك قد يكون دليلاً ومؤشراً على اتجاهات سلبية لديه عن عمله.

2- اتجاه استغراق العمل: قد لا يكون من السهل التجديد الدقيق لمعنى هذا الاتجاه غير أن التعريف الإجرائي له يؤكد على أنه يقيس الدرجة التي يتمثل بها الفرد وظيفته وعمله، ويشارك بفاعلية ويعتبر أداءه فيه جزءاً هاماً من قيمته الشخصية، وأن الأفراد الذين يبذلون درجة كبيرة من الاستغراق في أعمالهم هم في الأغلب الأكثر الإنتاجية، والأكثر رضا وقناعة، والأقل تسرباً من العمل إذا ما تمت مقارنتهم بزملائهم الأقل منهم استغراقاً في العمل.

3- اتجاه الالتزام المنظمي: هذا الاتجاه يعبر عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولاءه وتمثله واستغراقه فيها. فالأفراد الذين يعبرون عن درجة التزام عالية هم أولئك الذين يربطون هويتهم بهوية المنظمة التي يعملون فيها. لذا فالأفراد الأكثر التزاماً هم الأفضل أداءً والأقل تسرباً من زملائهم الأقل منهم التزاماً. ( هاني عبد الرحمان صالح الطويل : 2006، ص 148)

تعد دراسة الاتجاهات المتعلقة بالبيئة المهنية وسيلة فعالة للمنظمات لتقييم عدة جوانب، سواء بالنسبة للعاملين في مدى رضائهم والتزامهم بنظام وأهداف المنظمة، ومن جانب آخر مدى قبولهم ورضاهم عن تحسينات والتغييرات التي تحدثها المنظمة من حين لآخر، ودرجة الاستجابة المتحصل عليها من خلال استطلاع اتجاهات العاملين مؤشراً على مدى قبولهم أو رفضهم نحو

هذه التحديثات، وفي حالة وجود رفض كلي أو في بعض جوانب التغيير الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير في الاتجاهات العاملين حتى تتسجم مع أهداف المنظمة.

**9. تغيير الاتجاهات:** يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه مع الآخرين، فالمدير في المشروع الصناعي يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والإنتاج ودفعمهم إلى زيادة الإنتاجية، (علي السلمي، ص164)، ولا تعتبر عملية تغيير اتجاهات الفرد أمرا يسيرا وسهلاً، بل أنها عملية صعبة معقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة.... وما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء، وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة (حسين مريم: 2009، ص90). فاتجاهات الفرد غير ثابتة بل تتسم بطبيعة ديناميكية وتتغير تبعاً لتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة التي هي بطبيعتها غير ساكنة أو ثابتة. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون: 2004، ص 278).

ووفقاً لإبراهيم الغمري أن مشكلة تغيير الاتجاه قد تأخذ إحدى صورتين:

. تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق

وبالعكس. مثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادية لها ولحلل اتجاهات أخرى محلها تحابي الإدارة وتواليها.

. التغيير في درجة وشدة الاتجاه، بمعنى التأكيد على ايجابيته أو سلبيته حيال موضوع

معين، فإذا كانت اتجاهات العمال ايجابية تجاه عملهم فإن الإدارة تبذل جهداً كبيراً نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدتها. ( ص 135).

**1.9. المبادئ التي تحكم تغيير الاتجاه:**

هناك عدد من المبادئ التي تحكم عملية تغيير اتجاهات الأفراد والتي أهمها ما يلي:

1. إن تغيير المكون الإدراكي للاتجاهات (الاعتقادات) يعتبر أسهل من تغيير المكون العاطفي (التقييم) فالترج الهرمي للمؤثرات يشير إلى أن التغيير في الاعتقادات يسبق التغيير في التقييم. وعلى هذا فإن تغيير الاعتقادات أسهل من تغيير الجوانب التقويمية التي يقوم بها الفرد.
2. الاتجاهات الضعيفة يمكن تغييرها بسهولة بالمقارنة بالاتجاهات القوية، ففي حالة وجود اتجاهات ضعيفة تجاه سياسة إدارية معينة، فإن من السهل إقناع العاملين بدعمها وتأييدها والعكس فالفرد الذي لديه اتجاهات ايجابية وقوية نحو مدير معين فلا يمكن بسهولة تغيير اتجاهات لتصبح سلبية.
3. من السهل تغيير اتجاهات الفرد الذي يكون لديه ثقة أقل في تقييمه للأشياء التي هي موضوع الاتجاه.
4. من السهل تغيير الاتجاهات عندما تكون المعلومات المتاحة تتسم بالغموض أو اللبس فعندما يتعرض الفرد لمعلومات متناقضة أو غامضة أو متعارضة حول موقف معين أو شخص ما، أو معلومات فنية بدرجة عالية يصعب تقييمها، فإن أي معلومات توضيحية أخرى يمكن أن تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد. (سامر جلدة: 2009، ص 90)
5. يسهل تغيير الاتجاهات عندما يكون هناك دورا أقل لأننا أو الذات أي كلما كان هناك تورطا أكثر لأننا أو الذات في بلورة اتجاهات الفرد كلما كان من الصعب تغيير اتجاهاته نحو فكرة أو شيء معين.
6. يسهل تغيير الاتجاهات عندما تتعارض مع بعضها البعض، فقد يكون لدى أحد المديرين اتجاهات ايجابية نحو حفل كبير سنوي تقدمه الشركة، ولكن في نفس الوقت يميل بشدة للاقتصاد في النفقات، إن حالة عدم التوازن في اعتقادات هذا المدير سينتج عنها توتر الذي يؤدي إلى تغيير في أحد هذين النوعين من الاتجاهات أو كلاهما معاً.
7. الذكاء، حيث توصلت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الأفراد الأكثر ذكاء هم الأكثر استعدادا لاستقبال معلومات جديدة وبالتالي إلى التغيير في اتجاهاتهم.

8. الانتماء إلى جماعة، حيث قد يرجع التعديل أو التغيير في اتجاهات الفرد وسلوكه إلى درجة الاعتمادية على قواعد سلوك الجماعة التي ينضم إليها، فطالما زاد الاعتماد على الجماعة كلما زادت مقاومة الفرد لتغيير قواعد السلوك الخاصة بالجماعة والتأثر باتجاهاتها. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون : 2004 ص 282).

تبين هذه المبادئ أن اتجاهات الفرد ليست مستقرة أو ثابتة تماما، بل هي ثابتة نسبيا لأن الاتجاهات تتكون من جوانب مكتسبة، فهي قابلة للتعديل والتغيير إذا ما تم التأثير في العوامل والمصادر المشكلة للاتجاهات الفرد، وهناك جوانب صعبة التغيير كالمعلقة بالجانب الإدراكي (الاعتقادات)، وهناك جوانب سهلة التغيير والمتعلقة بالجانب المعرفي (المعلوماتي)، مثلا قد يغير العامل اتجاهه من السالب إلى الموجب نحو عمله بمجرد حصوله على امتيازات سواء مادية كانت أو معنوية.

## 2.9. نظريات تفسير تغيير الاتجاهات:

توجد العديد من النظريات التي تفسر تغيير الاتجاهات منها نظريات تفسر تغيير الاتجاهات قبل السلوك ومنها نظريات تفسر تغيير الاتجاهات بعد السلوك.

### - نظريات تفسير تغيير الاتجاهات قبل السلوك:

أ. نظرية الخصائص المتعددة: في ظل هذا النموذج، فإن اعتقادات الفرد واحتياجاته تؤثر في التقييم النهائي للشئ أو الموقف أو الفرد المستهدف، والذي يؤدي بالتالي إلى التأثير في النية أو الميل للسلوك، وأخيرا في السلوك نفسه. ويتم تغيير الاتجاهات قبل السلوك من خلال أربعة استراتيجيات مختلفة وهي:

. تغيير وجهة أو شدة الحاجات

. تغيير الاعتقادات

. تغيير في عمليات التقييم التي يقوم بها الفرد وذلك في محاولة للتأثير المباشر في

تفضيلاته بدون الرجوع إلى خصائص الشئ أو الفرد المستهدف.

. تغيير الاستعداد السلوكي أو النية لسلوك معين. (نفس المرجع، ص 286)

ب. النظرية الوظيفية للاتجاهات: تتلخص هذه النظرية كما أشار كل من "كيتز Kats" و"استوتلاند Stotland"، في أن الأساس الدافعي للاتجاه هو بمثابة مفتاح فهم تغير الاتجاهات، ومقاومتها للتغير. كما أن العوامل الموقفية والاتصالية الموجهة نحو تغيير الاتجاهات لها تأثيرات مختلفة متوقفة على الأساس الدافعي للاتجاهات. فمن خلال تعبير الفرد عن ذاته بالاتجاهات فإنه يستمد الإشباع عندما تكون هذه الاتجاهات متسقة مع مفهومه عن ذاته وقيمه الشخصية. وقد تعمل الاتجاهات لحماية الشخص من الاعتراف بالحقائق غير السارة عن ذاته، أو عن الحقائق المؤلمة في بيئته. (عبد الفتاح محمد دويدار: 2006، ص 169).

ج. نظرية الحكم الاجتماعي: فالتغيير في الاتجاهات يتوقف هنا على مدى قبول الفرد للرسالة الموجهة إليه وتتنبأ هذه النظرية بأنه إذا كان التغيير المستهدف يتسم بدرجة عالية أو متطرفة جدا فإن الرسالة الموجهة للفرد ذو الاتجاهات المستهدفة سوف يكون مصيرها الرفض (ويطلق على ذلك التأثير المضاد)، وذلك لان الرسالة سوف تقع في نطاق منطقة الرفض لدى الفرد. ومن جانب آخر إذا كانت الرسالة تقترح تغييرات معتدلة أو متواضعة فبالتالي يتوقع قبولها من جانب الفرد لأنها سوف تقع في نطاق منطقة القبول لدى الفرد. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون: 2004، ص 287)

#### . نظريات تغيير الاتجاهات بعد السلوك:

يمكن أن يحدث التغيير في الاتجاهات بعد السلوك أيضا، وهناك استراتيجيات محددة يمكن إتباعها لإحداث مثل هذا التغيير وتحاول هذه الاستراتيجيات في مجملها أن تقلل من الشكوك في تفكير وأراء الفرد حول المنظمة أو أن تحاول أن تتصدى للممارسات أو الخبرات السلبية للعمل في المنظمة. ومن هنا فإن هناك ثلاث نظريات يمكن استخدامها في محاولة تغيير اتجاهات الفرد بعد ممارسته للسلوك، وهي نظرية التنافر، ونظرية التعلم السلبي، ونظرية الصفات أو الأسباب التي تبرر السلوك وسوف نتعرض لهذه النظريات في تغيير اتجاهات العاملين في المنظمات:

أ. **نظرية التنافر:** تقترح هذه النظرية أنه يجب على المديرين في المنظمات العمل على تقليل الشعور بالتنافر لدى العاملين نحو الوظيفة أو العمل أو المنظمة ككل، وذلك من خلال تزويدهم بصفة مستمرة بمعلومات تتصف بالاجابية نحو الشيء موضوع الاتجاهات، ومن ثم تغيير اتجاهاتهم غير المواتية إلى اتجاهات مواتية لهذا الشيء.

ب. **نظرية التعلم المجهول أو الجزئي:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على أن العاملين بالمنظمة يمكن أن يتعلمون ويكتسبون الخبرات حول الأنشطة والوظائف المختلفة من خلال مشاركتهم الجزئية في ذلك، أو بطريقة غير مباشرة. وذلك بما يؤدي في النهاية إلى تغيير في اتجاهاتهم غير المواتية إلى اتجاهات مواتية نحو النشاط أو الوظيفة المعينة.

ج. **نظرية الصفات أو الأسباب التي تبرر السلوك:** تقترح هذه النظرية أن الفروق في المنظمة سوف يسعى إلى تبرير سلوكه بعد حدوثه بسبب أو آخر، ولذلك يمكن التركيز على الأسباب أو الصفات التي ينسب إليها السلوك المواتي للفرد في المنظمة حتى يمكنه تكرار هذا السلوك. أي أن إبراز الصفات المميزة في الشيء أو الفرد المستهدف بالاتجاهات يعزز من اتجاهات الفرد وخاصة الايجابية نحو هذا الشيء أو الفرد المستهدف. (نفس المرجع، ص 288-289)

### 3.9. وسائل وطرق تغيير الاتجاهات:

توجد عدة طرق ووسائل لتغيير الاتجاهات وهذا التعدد راجع إلى أن اتجاهات الأفراد تتميز بعدم الثبوت والاستقرار وأن مسببات ومصادر تكوينها متعددة ومتنوعة لذا يتطلب تغيير الاتجاه من موقف إلى آخر أو من رأي إلى رأي آخر الاعتماد على وسائل وطرق متعددة ومن بينها:

- الحصول على معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع.

- حصول تغيير فعلي في الموضوع تحويل الفكرة أو المعلومات إلى حقيقة واقعة.

- تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.

. تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

. التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات ايجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.

- حل التباين بين الاتجاه والسلوك، إن تعرض الفرد لحالة التناقض (عدم الانسجام المعرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه، يجعل الفرد يسعى لتقليل التناقض، وعدم الانسجام بتغيير الاتجاه والسلوك. (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص 236)

- أسلوب الاستمالة، بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين، في تحسين الأمور. (حسين حريم: 2009، ص 92).

إن تعدد وسائل وطرق تغيير الاتجاه تدل على أنه لا توجد طريقة واحدة قادرة على تعديل الاتجاهات دون غيرها من الطرق الأخرى، وخاصة أن الاتجاه تؤثر على جوانب عدة في شخصية الفرد وسلوكه، وعليه عملية التغيير تتطلب تعدد هذه الوسائل حسب الغاية المراد تحقيقها.

## 10. قياس الاتجاهات النفسية:

قياس الاتجاهات يعد من الوسائل الهامة التي تستهدف الكشف والتعرف على آراء ومواقف الأفراد إزاء مختلف القضايا والمواضيع المعروضة للقياس والتقييم، ومن الممكن أن تفيد عملية قياس الاتجاهات في التعرف على العوامل التي ساعدت على تكوينها وبالتالي إمكانية التنبؤ بالسلوك المصاحب لهذه الاتجاهات. وتوجد عدة طرق لقياس الاتجاهات والتي تنقسم إلى مباشرة وأخرى غير مباشرة. وسنكتفي بعرض الطرق المباشرة في قياس الاتجاهات لأنها من أكثر الأساليب استخداما في قياس الاتجاهات وخاصة في البحوث والدراسات الميدانية والمسحية ومن أهمها:

. طريقة بوجاردوس (مقياس البعد الاجتماعي)

. طريقة ليكرت .

. طريقة ثيرستون .

. طريقة جوتمان .

. طريقة بوجاردوس (مقياس البعد الاجتماعي):

ظهرت طريقة ايموري بوجاردوس (1952) لقياس البعد الاجتماعي أو المسافة الاجتماعية بين الجماعات القومية أو العنصرية المختلفة. ويحتوي مقياس البعد الاجتماعي على وحدات أو عبارات تمثل بعض مواقف الحياة الحقيقية للتعبير عن مدى البعد الاجتماعي أو المسافة الاجتماعية لقياس تسامح الفرد أو تعصبه، تقبله أو نفوره، وقربه أو بعده بالنسبة لجماعة عنصرية أو جنس أو شعب معين.

فيما يلي نموذج لمقياس البعد الاجتماعي لبوجاردوس:

أحب أن

أستبدهم من وطني	أقبلهم كزائرين لوطني	أقبلهم كمواطنين في بلدي	أزاملهم في العمل	أجاورهم في المسكن	أصادقهم	أتزوج منهم
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

توضع علامة على هذا المقياس تعبر عن الاتجاه نحو كل من الجماعات التالية مثلا:

- الزوج

- اليهود

- الانجليز

- العمال

- .....الخ

وهكذا نجد أن الاستجابات السبع تمثل مسطرة متدرجة القرب أو البعد الاجتماعي، فالاستجابة الأولى (الزواج) تمثل أعلى درجات القرب (والاتجاه الموجب) والاستجابة السابعة (الاستبعاد) تمثل أقصى درجات البعد (والاتجاه السالب). (حامد عبد السلام زهران: ص 145-146)

### . طريقة ليكرت:

وترجع هذه الطريقة إلى ليكرت وهي أسهل طريقة في قياس الاتجاهات ولا تحتاج إلى جهد كبير في حساب قيم العبارات أو وزنها بالنسبة للاتجاهات موضوع القياس.

وتتلخص هذه الطريقة في تقديم مجموعات من الجمل أو العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه المراد قياسه. ويطلب من المفحوص أن يوضح استجابته لكل عبارة من عبارات المقياس باختيار إي من هذه الاستجابات:

رقم	العبارة	القيمة العديدة للعبارة
01	إني أؤيد هذه العبارة بشدة	5
02	إني أؤيد أو أوافق على هذه العبارة	4
03	إني متردد في الموافقة على هذه العبارة	3
04	إني أعارض هذه العبارة	2
05	إني أعارض بشدة هذه العبارة	1

وتحسب درجات الفرد من مجموعات استجابات حيث يستعاض عن كل استجابة بدرجة وتختلف هذه الدرجات ما بين (5) و(1) على النحو الموضح أعلاه. وبعد ذلك يقوم الباحث بإيجاد معامل ارتباط كل درجة يحصل عليها المفحوص على كل عبارة بدرجة الفرد الكلية، والعبارات التي يجد أنها لا ترتبط بالدرجة الكلية يحذفها من المقياس. وتتضمن طريقة ليكرت الخطوات التالية:

1. جمع طائفة من العبارات التي تدور حول الموضوع الاتجاه والتي تتراوح بين التأييد المتطرف والاعتدال والمعارضة المعتدلة.

2. تقدم هذه العبارات على مجموعة من الأشخاص يطلب منهم أن يوضحوا استجاباتهم تجاه كل عبارة على هذا النحو:

أوفق بشدة      أميل إلى الموافقة      غير متأكد      أميل إلى المعارضة  
أعارض بشدة

تعطى هذه الاستجابات الدرجات 5، 4، 3، 2، 1. إذا كانت الجملة تعبر عن معنى مؤيد للاتجاه، وتعطي عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارض أي تعطي 1، 2، 3، 4، 5. (أحمد أحمد حرز الله: 2010 ص 121، 122).

- طريقة ثيرستون: (مقياس الفقرات المتساوية الظهور)

اقترح لويس ثيرستون (1929) طريقته لقياس الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات وانشأ عدة مقاييس وحداتها معروفة البعد عن بعضها البعض أو متساوية البعد. ويتكون المقياس من عدد من الوحدات أو العبارات لكل منها وزن خاص وقيمة معبرة عن وضعها بالنسبة للمقياس ككل.

أما عن طريقة إعداد المقياس وتقدير الوزن الخاص بكل عبارة فهي أن الباحث يجمع عددا كبيرا من العبارات قد يزيد عن مائة (أو بضع مئات) يرى أنها تقيس الاتجاه الذي قياسه وتغطي مدى الموافقة أو الرفض أو التقبل أو النفور. ويتكون المقياس الواحد من عبارات تتراوح بين 20-50 عبارة.

وفيما يلي نموذج توضيحي يضم 11 عبارة مختارة من 32 عبارة يضمها المقياس الأساسي لقياس الاتجاه نحو الحرب بطريقة ثيرستون، وفي مقابل كل منها وزنها. وهنا نلاحظ أن الأوزان الأقل هي (المضادة للحرب أو المناصرة للسلام) والأوزان الأعلى هي المناصرة للحرب (والمناهضة للسلام). ويلاحظ أنه في الاختبار الفعلي لا تظهر هذه الأوزان أمام العبارات.

1. الحرب لا مبرر لها.
2. الحرب صراع مرير يحطم النفس
- 3- الحرب إفناء لا داعي له للنفوس البشرية.
4. مكاسب الحرب لا تساوي بؤسها ومآسيها.
5. الحرب لا داعي لها إذا أمكن تفاديها
6. من الصعب أن يقرر ما إذا كانت الحرب ضارة أم نافعة
7. هناك بعض الآراء مؤيدة للحرب
8. في ظروف معينة، تكون الحرب ضرورية لتحقيق العدل.
9. الحرب أسلوب ناجح لحل المشكلات الدولية.
10. الحرب تثير همم وجهود الرجال.
11. الحرب هي أسمى الواجبات الوطنية.

وعلى المفحوص أن يضع علامة + إلى جانب العبارة أو العبارات التي يرى أنه موافق عليها. ويكون تقدير الشخص هو متوسط أو وسيط أوزان العبارات التي وضع العلامات مقابلها. (حامد عبد السلام زهران: ص 147-148)

#### - طريقة جوتمان: (المقياس التجمعي المتدرج)

حاول جوتمان (1947) إنشاء مقياس تجمعي متدرج يحقق فيه شرطا هاما هو أنه إذا وافق المفحوص على عبارة معينة فيه فلا بد أن يعني هذا أنه قد وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها (على غرار مقياس قوة الإبصار حيث رأى الفرد صفا فإن معنى هذا أنه يستطيع أن يرى كل الصفوف الأعلى منه)

ودرجة الشخص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلى التي وافق عليها والعليا التي لم يوافق عليها. وهكذا لا يشترك فردان في درجة واحدة على هذا المقياس إلا إذا كانا قد اختارا نفس العبارات.

أما عن طريقة اختيار العبارات نفسها فتشبه طريقة ليكرت، وكذلك المقياس المتدرج فيكون عادة خماسيا توقع عليه درجة الاستجابة لكل عبارة.

وفيما يلي نموذج مقياس جوتمان لقياس اتجاه الأفراد نحو القسط الذي ينبغي أن يحصل عليه الفرد من الثقافة

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| لا | نعم | 1. نهاية المستوى الجامعي لا يعتبر كافيا لتثبيت الفرد   |
| لا | نعم | 2. نهاية المستوى الثانوي لا يعتبر كافيا لتثبيت الفرد   |
| لا | نعم | 3. نهاية المستوى الاعدادي لا يعتبر كافيا لتثبيت الفرد  |
| لا | نعم | 4. نهاية المستوى الابتدائي لا يعتبر كافيا لتثبيت الفرد |
| لا | نعم | 5. ينبغي أن تزيد ثقافة الفرد عن مجرد القراءة والكتابة  |

(نفس المرجع ص 150)

بالرغم من كثرة وتعدد طرق قياس الاتجاهات ألا أنها تتفق في تحقيق هدف واحد وهو قياس الظاهرة أو البيئة الإنسانية بمختلف أبعادها ومتغيراتها الاجتماعية والنفسية والاقتصادية... الخ ويعود الاهتمام المتزايد بقياس الاتجاهات من قبل الدارسين والباحثين نحو مختلف القضايا والمواضيع التي تثير إشكالات بحثية لارتباط هذه الاتجاهات والمواقف بسلوكيات وتصرفات معينة، وحسب حامد عبد السلام زهران (142) أن أهم أسباب قياس الاتجاهات إمكانية التنبؤ بالسلوك، معرفة العوامل التي تؤثر في نشأة الاتجاه وتكونه واستقراره وثبوته وتحوله وتطوره وتغيره البطيء المتدرج أو السريع المفاجئ، ويضيف زهران أن قياس الاتجاهات له فوائد عملية في ميادين عديدة منها ميادين الصحة النفسية، والتربية والتعليم والخدمة الاجتماعية والصناعة والإنتاج والعلاقات العامة والإعلام والسياسية والاقتصاد والحياة العامة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل حول الاتجاهات النفسية وما تضمنته من جوانب وعناصر تفصيلية حول مجمل ما هو موجود في الأدب النظري حول الاتجاهات من تعريفات وخصائص ونظريات وطرق قياس الاتجاهات، وعليه تعد دراسة الاتجاهات في المنظمات أو أي مجال آخر هامة وذات فائدة كبيرة، فيمكن التعرف على بعض المؤشرات من خلال التقييم الذي يبديه المستجوبين نحو العناصر التي يتفاعلون معها كموضوعات والأشخاص والأشياء باستجابة القبول أو الرفض، بالسلب أو الإيجاب هذا من ناحية ومن ناحية آخر فإن الاتجاهات مرتبطة بشكل وثيقة بالسلوك، هذا لأن من خصائص الاتجاهات عدم إمكانية ملاحظتها ولكن يمكن استنتاجها من السلوك الذي يبديه الفرد. فمثلا فإذا كان اتجاه العامل ايجابيا نحو عمله فنتجسد هذه الايجابية في السلوك المتمثل في الأداء الجيد والإتقان والانضباط.....، وإذا كان العكس فيظهر في سلوك اللامبالاة والغياب والشكاوي.....، ومن ثم فإن دراسة الاتجاهات يشكل فائدة من حيث قد تجنب المنظمة العديد من الملايين التي يتم إنفاقها سنويا بسبب الغياب والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية والاستقالات الاختيارية والشكاوي ومحاولات الإبطاء في الأداء إلى غير ذلك من أعراض الاتجاهات السلبية وعلى وجه الخصوص عدم الرضا عن ظروف العمل وعدم الشعور بالولاء أو الانتماء للمنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد.

ومن جانب آخر فإن علاقة الاتجاهات بموضوع الدراسة يكمن في التعرف على مدى انسجام وتطابق أهداف المؤسسة من إدخال أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في شبكة المعلومات التنظيمية والتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الالكترونية وعلاقتها باتجاهات المستخدمين، والنتيجة المتحصل عليها تعد مؤشرا لدرجة قبول أو رفض هذا التغيير، مما ينبئ على مدى نجاح أو فشل هذه الإمكانيات المادية المستثمرة في تكنولوجيا المعلومات المتمثلة شبكة المعلومات التنظيمية.

# الفصل الثالث

- شبكة المعلومات -

- تمهيد

- تعريف شبكة المعلومات

- المعلومات

- أمن شبكات المعلومات ومستلزماتها

- خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن شبكة المعلومات هي أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات و تشكل أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الاتصال بين الأفراد في المؤسسة و تتعدد أنواعها حسب الغرض المراد تحقيقه من هذه الشبكة. علوي لمين (2008) ويتم تبادل المعلومات بين عدد من أنظمة المعلومات عادة عن طريق الارتباط بينها بشبكة متخصصة أو عن طريق الاتصال بينك أو نظام معلومات عن طريق المحطات الطرفية.

ويعتبر فايز جمعة صالح النجار (2007)، أن ظهور المنظمات الشبكية جاء نتيجة نمو الكبير في التكنولوجيا والشبكات، ومن ضمنها الانترنت، والتي تسمح للمعلومات بأن تكون موزعة باستمرار خلال المنظمة. إذ تستخدمها المنظمة لتحسين عمليات الأعمال الداخلية، وتحقق التنسيق في العمليات مع المنظمات الأخرى، وتؤمن تحقيق التعاون التنافسي بين المنظمات. ص72

وتقوم فكرة استخدام التكنولوجيا المعلومات حسب كلثم محمد الكبيسي (2008)، على توفر البيئة على شبكة الانترنت تتيح للموظف والعاملين والمدراء والإدارة إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة والتفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان دون أي عوائق زمانية أو مكانية. ص17

ويرى علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون (2005)، إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظام المعلومات، وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة، وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب الإنتاج، وزيادة التخصصات، كلها عناصر تبين أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وتخطيط قوى العمل وربطها باحتياجات المؤسسة سواء العمل من داخل المنظمة أو العمل عن بعد، من أجل تقليل الحقيقي في عنصر الزمن، وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، والقضاء على رتابته، وزيادة الرضا الوظيفي، وجميعها المحصلة تؤدي إلى زيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف. ص281

وعليه مما سبق تكمن الأهمية الكبيرة لإستخدام شبكة المعلومات بالنسبة للمنظمات من خلال ربط هياكل المنظمات وفروعها بالشبكة مما يوفر سهولة عملية التبادل الداخلي للبيانات والمعلومات بين المستخدمين فيما بينهم، وفي التبادل الخارجي بين المؤسسة والموردين والزبائن، وفيما يلي سيتم التطرق إلى شبكة المعلومات من خلال أربعة عناصر أساسية مع بعض التوضيح لهذه العناصر ومكوناتها، وتتمثل هذه العناصر في: مفهوم شبكة المعلومات، مفهوم المعلومات، نظام المعلومات، أمن شبكة المعلومات ومستلزماتها.

## 1. تعريف شبكة المعلومات:

أصبحت العديد من الميادين تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات من ضمنها شبكة المعلومات لما لها من دور هام في نشر المعرفة وتبادل محتوياتها، من خلال ربط العديد من المواقع مع بعضها البعض بواسطة وسائل الاتصال المتطورة، مما دفع العديد من المجالات المهنية، الأكاديمية، الاجتماعية، من الاستفادة من هذه المميزات التي توفرها هذه التقنيات التكنولوجية، فتعد المجالات المستخدمة لشبكة المعلومات جعل العلماء والباحثين يعرفوا شبكة المعلومات بتعاريف متعددة ومتباينة، وقد يعود السبب إلى التخصص الذي ينتمي إليه الباحث كتخصص العلوم الدقيقة أو العلوم الإنسانية، كما قد يعود إلى التطورات السريعة التي تشهدها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي سنعرض مجموعة من هذه التعاريف:

يعرف علوطي لمين (2008) شبكة المعلومات أنها "مجموعة من الحواسيب المرتبطة فيما بينها بواسطة خطوط فيزيائية وتتبادل من خلالها المعلومات في شكل بيانات رقمية. تختلف الشبكات باختلاف أنواع الحواسيب المرتبطة، وباختلاف الخطوط التي تربطها. وكذلك الطريقة التي تتحرك بها البيانات على الشبكة".

في حين أن أوفرهيج "overhage" يعرف الشبكة بأنها نظام يستخدم طرق التوصيل مثل: نقل الإشارات الالكترونية، ثم استخدام مجموعة من قنوات التوصيل لغرض توصيل المعلومات عن طريق الإشارات الكهربائية. (أبو بكر محمود الهوش: 1996، ص133).

ويعرفها ستير ورينالدز - Stair and Reynolds بأنها عبارة عن وسائط الاتصال والأجهزة والبرمجيات اللازمة لربط نظامي حاسوب مع بعضها البعض، و/أو الأجهزة. (وصفي عبد الكريم الكساسية: 2011، ص69)

أما السالمي والدباغ يعرف الشبكة بأنها مجموعة من الحاسبات ترتبط مع بعضها البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم. (نفس المرجع، ص69)

ويعرف مونج (Monge,2003) الشبكات هي أنظمة من التفاعلات، سواء رسمية وغير رسمية أو توماتيكية، والتي تستخدم في المنظمة وبين المنظمات. تكون على شكل أنماط الاتصال بين الشركاء في الاتصالات التي يتم إنشاؤها بواسطة نقل وتبادل الرسائل عبر الزمان والمكان (Proto, A. et al. 2012)

بينما يعرف علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون (2005)، الشبكات بأنها مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم. ص22

. مجموعة الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات حاسبات اصغر.

. تنظم معا، فهي تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية، وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر.

. خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها.

. الموارد المتاحة، ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

باستعراض التعريفات السابقة التي تناولت شبكة المعلومات يتضح أن شبكة المعلومات

تتكون من مجموعة من الحواسيب، في أغلب التعريفات السابقة، ترتبط فيما بينها بواسطة خطوط أو قنوات اتصال، تستخدم لنقل وتبادل البيانات والمعلومات بين المستخدمين والمستفيدين من شبكة المعلومات.

ومن المفاهيم الأساسية للشبكة بشكل عام وفقا لمحمد الصيرفي (2009، ص383) هي:

. الشبكة هي نظام توزيع يتكون من الروابط الداخلية ويشمل قنوات متعددة ونظم فرعية (عناصر)، ولا تصلح كل النظم لتكوين الشبكة لعدم امتلاكها منافذ أو مسارات مصفوفة، وينظر للشبكة أيضا على أنها نظام توزيع فرعي من نظام كبير.

. الشبكة وقنواتها تتكون من مسار واحد في الفضاء المادي أو مسارات متعددة متصلة داخليا وعن طريقها تقوم النبضات الموجبة الحاملة للمعلومات بتحويلها إلى أجزاء المنظمة كافة.

مما سبق يمكن تعريف شبكة المعلومات بأنها مجموعة من الحواسيب ترتبط فيما بينها بواسطة خطوط اتصال، تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة، وتبادل محتوياتها بين المستخدمين والمستفيدين داخل أو خارج المنظمة، والمعتمد على أنظمة وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1.1. أهمية شبكات المعلومات: تستمد شبكات المعلومات أهميتها، خاصة في عالم الأعمال من الإيجابيات التي تمتلكها أهمها:

. تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها واليها.

. تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستعمال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد انجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير.

. التواصل عن بعد فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة، يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة بل ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب الآلي بين مجموعة من المستخدمين عوضا عن عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف النقل، السفر، والإقامة.....الخ.

. تمكن المؤسسة من تجهيز طلبات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة تقليديا من قبل.

. ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم، وتمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه، وتسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة، زبائن موردين.....الخ.

. إتاحة قاعدة البيانات، تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات لتسيير عمل الأنشطة كإدارة المبيعات وغيرها. (عزيزة عبد الرحمان العتيبي: 2010، ص37).

## **1.2. تصنيف شبكات:**

يوجد عدة تصنيفات للشبكات، فيمكن تصنيفها حسب المجال الجغرافي، كما تصنف الشبكات حسب معيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة، ويمكن أن تصنف أيضا حسب الخدمات التي يمكن أن تقدمها، فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه التصنيفات والعناصر المشتملة عليها وهي كالتالي:

### **.أ. تصنيف الشبكات حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الاتصال:**

إن إحدى طرق وصف الشبكات هي الطريقة التي توصل بها مكونات الشبكة وتنقسم كالاتي:

. **الشبكة النجمية:** الشبكة النجمية (المركزية) تعتمد بشكل كبير على قدرات المعالجة للحاسوب المركزي المضيف فيه، ومن مزايا هذا النوع من الشبكات سهولة تراسل البيانات، وتعديلها، وتحديثها بسبب كون مثل تلك البيانات موجودة في جهاز مركزي واحد، كذلك فإنه لا يؤثر تعطل أو خروج أي حاسوب منها علي سير العمل في الشبكة وانسيابية معلوماتها، باستثناء تعطل الحاسوب المركزي الذي بدوره يعطل عمل الشبكة وتراسل البيانات بين أعضائها. (عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون: 2005، ص308)

. **الشبكة الحلقية:** وفيها تتصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي، وقد يكون الاتصال في الشبكة الحلقية في اتجاه واحد بحيث لا يمكن نقل البيانات إلا في اتجاه واحد، كما قد يكون الاتصال مزدوج الاتجاه حيث يمكن تحرير البيانات في الاتجاهين مع عقارب الساعة أو عكس عقارب الساعة.

ويتم تنسيق الاتصالات من خلال هذه الشبكة باستخدام بروتوكول خاص يسمى بروتوكول علامة المرور، هذه العلامة هي إشارة تحكم يتم بواسطتها تحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة، وهي رخصة استخدام الشبكة تعطي لجهاز واحد في وقت واحد، وهذا يعني أن جهازا واحدا فقط يستطيع استخدام في الوقت الحاضر.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الشبكات هو تمتعه بدرجة عالية من الوثوقية، فتعطل جهاز واحد لا يترتب عليه تعطل الشبكة إضافة إلى قابليتها للتوسع وإضافة أجهزة جديدة إليها. (علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون: 2008، ص243)

. **الشبكة الخطية:** في هذا النوع من الشبكات ترتبط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه، وتستخدم الشبكة الخطية عادة بروتوكول خاص يسمى (CSMA) وهو اختصارا، وذلك للتحكم في دور المعلومات خلالها، بحيث يمكن لأي جهاز في الشبكة أن يستخدمها إذا كانت غير مشغولة أما إذا كانت مشغولة فعليه إعادة المحاولة، وفي هذه الشبكة نوعان من البروتوكولات:

- بروتوكول منع التصادم، وهو يضمن قيام جهاز واحد بنقل المعلومات عبر الشبكة في الوقت الواحد، وذلك حتى لا يحدث تصادم بين المعلومات المنقولة.

- بروتوكول كشف التصادم، وهنا إذا حدث بدأ أكثر من جهاز الإرسال في نفس الوقت يحدث تشويش ويتوقف الإرسال ويصعب تحديد بين هذه الأجهزة، وتتميز هذه الشبكة بما يلي:

- البساطة لتشكل ما يسمى بالبنية الشجرية.
- سهولة وتوفير البرتوكولات المستخدمة.
- درجة عالية من الوثوق في الأداء حيث إذا تعطل أحد أجهزة هذه الشبكة فإن باقي الأجهزة تبقى عاملة. (علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون: 2005، ص32)

. **الشبكة الهرمية:** وتأخذ شكل شبكة شجرية أحيانا، وقد تمثل عدة شبكات باص، مرتبطة مع بعضها بشبكة شجرية أو هرمية واحدة، وفي شكل من شبكات الحواسيب المتوفرة في مراكز ومؤسسات المعلومات المشاركة يكون ارتباط حاسوب مركزي، عبر نقاط اتصال متعددة

بحواسيب أخرى تكون هي أو عدد منها، مرتبطة بحواسيب وطرفيات ثالثة، موزعة على شكل شبه شجرة. (عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون: 2005، ص 309)

#### ب - تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي:

. شبكة المناطق المحلية: وترتبط بين معدات معالجة البيانات في منطقة محدودة مثل بناية أو أي موقع عمل آخر. وقد أصبحت هذه الشبكة من أشهر وأهم أنواع الشبكات منذ دخول الحاسوب الشخصي إلى الأعمال المكتبية. وتستخدم الشبكة المحلية أوساط اتصالات متعددة ومعالجات لربط الحواسيب والمحطات الطرفية والمكونات الأخرى للشبكة. وترتبط الشبكة المحلية بالشبكة الواسعة من خلال إجراءات اتصالات تشكل واجهة علائقية. (عماد عبد الوهاب الصباغ: 2004، ص 93-94).

شبكة المناطق الواسعة: يوجد نوعان من الشبكات الواسعة هي الشبكة الواسعة المركزية، والشبكة الواسعة غير المركزية. وتركز الشبكة الواسعة المركزية على تشغيل كل التطبيقات في موقع جغرافي واحد. وهي تتكون من كمبيوتر كبير مركزي بالإضافة إلى واحد أو أكثر من النهايات الطرفية اللازمة لوسائل التوصيل. ويقوم العاملون بهذه الشبكة بخدمة المستخدمين عن طريق تحليل وتصميم وتنفيذ التطبيقات المطلوبة.

ومن الشبكة الواسعة المركزية أنها تركز على تشغيل بروسيسور قوي للحاسب وهو الذي يستطيع تشغيل عدة عمليات للتطبيقات الكبيرة في نفس الوقت ويؤدي ذلك إلى خفض التكلفة لكل عملية مشغلة. هذا بالإضافة إلى زيادة إمكانية تنفيذ التخطيط الفني والرقابة على المعلومات والأنشطة بشكل أفضل. ورغم هذه المزايا يمكن القول أن هذا النظام المركزي يتصف بعدم المرونة.

أما الشبكات الواسعة غير المركزية فهي تربط أجهزة الحواسيب الموجودة في مختلف المواقع الجغرافية. ويمكن أن تخصص وظيفة لكل حاسب في كل موقع جغرافي. مما يؤدي إلى عدم وجود مركزية تشغيل التطبيقات المختلفة. حيث يتم ربط كل جهاز حاسب مع الآت برامج

المواقع الأخرى ومع الحاسب المركزي. وتعني كلمة توزيع تشغيل وأحيانا يطلق عليها التشغيل الموزع للبيانات.

ويمكن وجود قاعدة البيانات في أي موقع مرتبط بالشبكة مما يؤدي إلى وجود عدة فوائد منها زيادة حجم البيانات التي يتم تشغيلها في كل موقع بالإضافة إلى السرعة الشديدة في التشغيل والاستجابة السريعة لأسئلة المستخدم ولكن أهم عيوب هذا التصميم للشبكات هو صعوبة وجود رقابة جيدة. (ثناء علي القباني:2011، ص 100-101)

**ج . تصنيف الشبكات حسب معيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة:**

**. شبكة الخادم /المستفيد:** تتكون شبكة الخادم/المستفيد من مجموعة من أجهزة الحاسب يطلق على أحدها اسم خادم الشبكة، بينما يطلق على البقية محطات العمل، أو المستخدمين، تحدد شبكة الخادم/المستفيد المعالجة بين الخادم والمستفيد فكلاهما في الشبكة يأخذ وظيفة محددة، حيث توكل إلى الخادم مهمة تزويد المستخدمين بالخدمات مثل: مهمة تزويد البيانات وبرامج التطبيقات إلى الحواسيب المستفيدة من الشبكة، مهام تسجيل مستخدمي الشبكة، والسماح لهم بالدخول إليها، وإدارة عملها وتنظيمها، وكذلك تخزين البرامج المشتركة، كما أن الخادم يخزن ويعالج بيانات مشتركة ويتولى إدارة نشاطات الشبكة، وهو ليس مرئياً للمستخدم.

أما المستفيد فيمثل نقطة الدخول لإتمام متطلبات وظيفة معينة في الشبكة الخادم/المستفيد، إذ أنه يتفاعل مباشرة في حصة من التطبيقات وغالبا ما تكون في إدخال بيانات أو استرداد بيانات. (فايز جمعة صالح النجار:2007، ص215-216)

**. الشبكة التناظرية:** شبكة تعطي جميع الحواسيب قوة متكافئة فيها إذ تلعب جميع الحواسيب فيها دور الخادم والمستفيد في آن واحد، حيث يوفر كل منهم الخدمة للآخرين، كما يطلب الخدمة من الآخرين عندما يحتاجها. حيث ارتباط الحواسيب في الشبكة بحقوق متكافئة، ويكون لكل جهاز حق الوصول إلى الشبكة فلا يوجد جهاز مركزي يحكم الأجهزة، والشكل المبسط للشبكة التناظرية هو جهازي حاسب مرتبطين معا، وتكون مهام المعالجة تشاركية حيث

يتشاركان في البيانات ومساحة القرص الصلب، كما يتشاركان في معالجة مهام متعددة عند ربط الشبكة ضمن الانترنت. (فايز جمعة صالح النجار: 2007، ص216-217).

. د. تصنيف الشبكات حسب أنواع الخدمة التي تقدمها:

تقسم الشبكات حسب أنواع الخدمة التي تقدمها إلى الأنواع التالية:

. **شبكة القيمة المضافة:** هي شبكات خاصة متعددة المسارات تستخدم لتراسل البيانات وتكون

إدارتها من قبل مؤسسة مستقلة تعمل كطرف ثالث وتستخدمها منظمات متعددة على قاعدة الاشتراكات، وهي إحدى الخيارات أمام الشركات لتصميم وإدارة شبكاتهم، إذ يدير الطرف الثالث الشبكة فيقوم بتحويل البيانات، وتقديم المعلومات إلى شركات، مقابل دفع رسوم للمعلومات التي تأخذها فقط، وبذلك يتشارك عدة مستخدمين في الكلف، كما تقدم شبكة القيمة المضافة خدمات خارجية لإدارة البريد الإلكتروني، تحويل البيانات، تقارير الإدارة، وترجمة الوثائق المختلفة، وعموما تشير القيمة المضافة إلى القيمة التي تضيفها الشبكات على الاتصالات التي تقدمها هذه الشبكات للزبائن.

. **التبادل الرزمي:** هي شبكة تعمل على التبادل الرزمي إذ تعمل على تجميع البيانات من عدة

مستخدمين، وتقسم التكنولوجيا البيانات إلى رزم صغيرة، وتحول هذه الرزم عبر قنوات اتصال متعددة بشكل مستقل من خلال الشبكة، وبهذه الطريقة يتم تأمين الزيادة في سرعة وكفاءة النقل، إن شبكة التبادل الرزمي تستطيع أن تعمل على إرسال رزم مختلفة ضمن أرقام إرساليات مختلفة ومن مناطق مختلفة ضمن مسارات متعددة، وفي النهاية وعند استقبال يتم تجميع الإرساليات والمكونة من عدة رزم. (فايز جمعة صالح النجار: 2007، ص218-219)

3.1. أنواع الشبكات: يمكن تقسيم الشبكات حسب وسيلة الاتصال في نقل وتبادل البيانات والمعلومات، إلى نوعين شبكة الحاسوب وشبكة الانترنت وهما كالتالي:

#### - أ. شبكة الحاسوب:

تتكون شبكة الحاسوب من مجموعة أجهزة حاسوب تستخدم وسائط الاتصال لتكوين شبكة تبادل البيانات والمعلومات بين نظم الحاسوب المرتبطة في الشبكة. وتعرف عملية تبادل وتوزيع البيانات بين نظم الحاسوب عبر الشبكة بتراسل البيانات أو اتصالات البيانات.

#### - مزايا شبكات الحاسوب:

بالإضافة إلى كون جميع نظم المعلومات تستند على شبكات حاسوبية وتعمل من خلالها وذلك تأكيدا لحقيقة موضوعية خلاصتها أن الحاسوب هو الشبكة إذ لا معنى ولا قيمة لأي حاسوب يوجد ويعمل بصورة مستقلة من دون اتصال من خلال الشبكة مع نظم الحاسوب الأخرى، فإن هناك مزايا منظورة ومنافع مباشرة لشبكات الحاسوب يمكن إيجازها بما يلي:

1. المشاركة بعتاد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل طابعة واحدة للشبكة.
2. المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برامج نظام إدارة قواعد البيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة.
3. المشاركة بمراد نظام المعلومات من بيانات، معلومات والأهم من ذلك المشاركة بمراد المعرفة وأصولها وبرأس مال المعرفة الموجودة في المنظمة.
4. تسهيل عمليات إدارة المعرفة من تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وتوزيع المعرفة.
5. شبكات الحاسوب هي قاعدة بناء نظم الدعم الجماعي للإدارة، مثل نظم مساندة القرارات الجماعية وغيرها.

6. تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية وربط جميع العاملين في أقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية.

7. الكفاءة والفاعلية في تنفيذ أنشطة وعمليات المنظمة.

8. السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الالكترونية للمستفيدين والزبائن في الوقت الحقيقي.

9. الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، المصارف الالكترونية، وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت. (محمد الصيرفي: 2009، ص51-52)

- مكونات شبكة الحاسوب:

كل شبكة للحاسوب تتكون من عناصر أساسية هي:

1. عتاد الشبكة المتكون من الأجهزة وبخاصة الحاسوب المزود، أجهزة الزبائن، والأجهزة التقنية الأخرى.

2. برامج الشبكة وبصفة جوهرية نظام تشغيل الشبكة الذي يتولى إدارة الأجهزة والمزودات، وتوفير الحماية للشبكة، وإدارة وحدات التخزين بشكل فعال، وتوفير السرعة في معالجة البيانات وإدارة مصادر الشبكة من طابعات ووحدات التخزين.

3. بروتوكولات الشبكة وبصفة جوهرية نظام تشغيل الشبكة، تسمى مجموعة البروتوكولات، والمعرفة اختصاراً (TCP/IP) وذلك لضمان تحقيق الارتباط بين شبكات الحاسوب المختلفة وبين هذه الشبكة أو الشبكات (الانترنت).

4. وسائط التراسل وهي عبارة عن وسائل متنوعة لنقل البيانات المرسله من جهاز إلى آخر في الشبكة وبين الشبكات الحاسوب. وتستخدم قنوات الاتصال وسائل وسائط متعددة.

5. الوسائط اللاسلكية للاتصالات ولنقل البيانات وتستخدم في كثير من شبكات الحاسوب حيث توجد مثلاً شبكات الاتصال المحلي اللاسلكية، وذلك من خلال استخدام معايير لهذا النوع من

الاتصالات اللاسلكية وتعرف اختصاراً Wi-Fi (For Wireless Fidelity) (محمد الصيرفي: 2009، ص52-53)

## - ب - شبكة الانترنت:

هي شبكة الشبكات والتي تعتمد على استخدام البروتوكول IP/TCP وتختص بتبادل المعلومات، وإتمام الاتصالات الخارجية بين شبكات الكمبيوتر في العالم، وإتمام تلك الاتصالات فإنه يجب توفير برامج تقسيم البيانات والمعلومات إلى حزم أو مجموعات معلوماتية، ثم تجميعها في مجموعات بهيئة موحدة لكي يتم نقلها من الكمبيوتر المرسل إلى الكمبيوتر المستقبل، ثم يتم إعادة تجزئة المعلومات لكي تصبح صالحة للتصفح والاستخدام، وتلك البرامج تسمى بروتوكول في النقل IP/TCP

والانترنت تهتم بعرض وتبادل المعلومات في جميع التخصصات، ويستخدمها أي فرد في العالم لديه جهاز كمبيوتر متصل بالانترنت، لذا فهي تصل إلى أي مكان في العالم مستخدمة في ذلك تكنولوجيا الأقمار الصناعية والألياف الضوئية. (محمد الشارخ: 2000، ص20).

ويستخدم المديرون الانترنت بطرق عديدة، فالبعض يستخدمها لجمع المعلومات التي تؤثر في عمل المنظمات في الأجل القصير، مثل الأخبار المتعلقة بالتذبذب في أسعار الفائدة، وتحركات المنافسين الأخيرة والموضحة على الانترنت، كما يمكن استخدام الانترنت في البحث عن واجتذاب عاملين جدد، أما البعض الأخر من المديرين فيستخدم الانترنت لمتابعة الاتجاهات الحكومية المؤثرة على أداء المنظمات في الأجل الطويل، مثل العلاقات الاقتصادية، والتكتلات التجارية مع دول معينة، والتوقف عن ذلك مع دول أخرى. (محمد الصالح الحناوي: 2004، ص299)

ويرى عادل حرحوش المبرجي وآخرون (2007، ص08) إن التوجه الجديد في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الالكترونية، جاء نتيجة لتطور التبادل الإلكتروني للبيانات باعتماد المعلومات في أنظمة أعمالها الداخلية بين المنظمات التي تعمل ضمن بيئات إلكترونية موحدة، كما أن التبادل الإلكتروني للبيانات تطور مع شبكة الانترنت (Internet)،

وأصبح شبكة داخلية تسمى (Intranet)، يمكن أن تزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات، وشبكة أخرى خارجية تسمى بـ (Extranet)، وهي تعطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة. ويضيف علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون (2005، ص30) أن تعدد أنواع الشبكات منذ بداية ظهورها واتخاذها أشكالاً ومميزات مختلفة، هذا التنوع والتميز ناتج عن تطور العلوم في مجال الحاسوب وكذلك التطور في التكنولوجيا وكذلك تطور الحاجة إضافة إلى أن تنوع شبكات كما يسبب الحاجة إلى مواصفات المرغوبة لأداء الأعمال التي تصمم لها هذه الشبكات. أما محمد الصيرفي (2009، ص59) يقول أن معظم منظمات الأعمال الحديثة تعتمد على تكنولوجيا شبكات Intranet و Extranet وفضائها الرقمي Internet بالإضافة إلى مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

فيما يلي سيتم التطرق إلى شبكة الأعمال من خلال شبكة المنظمة الخارجية وشبكة المنظمة الداخلية:

#### - شبكة المنظمة الخارجية:

شبكة Extranet هي شبكة المنظمة الخاصة تعمل على تلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في السوق. وتستخدم الشبكة تقنيات الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعي إلى ملفات وبرامج ونظم وقواعد الشبكة. وتستند الشبكة على تقنيات شبكة Internet وتتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة.

ويمكن القول إن شبكة المنظمة الخارجية هي تكنولوجيا متطورة عن نظام التبادل الإلكتروني للبيانات لأن كلاهما يؤسس جسور اتصال من مجتمع الأعمال والزبائن في خارج المنظمة إلا أن شبكة Extranet على عكس نظام تبادل الإلكتروني للبيانات الذي يعالج البيانات بأنماط مسبقة تستطيع أن تتعامل مع جميع اناسق الرموز الرقمية من بيانات معلومات، أشكال، أصوات، صور وأفلام.

ومن الأمثلة على استخدام شبكة Intranet و Extranet شركات صناعة السيارات في تراسل البيانات والمعلومات وإدارة سلاسل التوريد ضمن إطار الشبكة. (محمد الصيرفي: 2009، ص60-61).

وتصنف شبكة المنظمة الخارجية (الاكسترنات) إلى ثلاثة أنواع:

1. شبكة إكسترنات التوريد أو التكميل: تربط هذه شبكة المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام. ولتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزون.
2. شبكة إكسترنات التوزيع: يعتبر هذا النوع من الاكسترنات أكثر الأنواع تواجدا فهو يقدم خدمة الطلب الالكتروني للعملاء من حجز واشتراكات وغيرها من خدمات. في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات.

3. شبكة إكسترنات الند: يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعية والغذائية، فيها تسمح لتبادل الأسعار والمنتجات بين الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع. (علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون: 2005، ص40-41)

#### . شبكة المنظمة الداخلية:

شبكة المنظمة الداخلية هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المنظمة من الدخول إلى موقع الشبكة، وربما تسمح الإدارة لبعض المستفيدين من النفاذ إلى الشبكة وذلك بهدف الاستفادة من التسهيلات الخدمية الفورية التي تقدمها المنظمة لزيائنها، وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار وغيرها تستطيع المنظمة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها، وتستخدم شبكة المنظمة بصورة

واسعة من قبل منظمات لربط المجالات الرئيسية لأنشطة الأعمال. (محمد الصيرفي: 2009، ص62)

وتوفر شبكة المنظمة الداخلية المزايا التالية:

1. **الاقتصاد في تكاليف الحوسبة:** الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن يتم الوصول إليها من المستعملين تبعاً لصلاحيات الممنوحة لهم، كما يمكن للمنظمة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقدم الانترانت حلولاً إلكترونية لها.
2. **توفير الوقت والسرعة:** يخفض استخدام شبكة المنظمة الداخلية (الانترانت) الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين الإدارات وأقسام المنظمة الواحدة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصال وعدم تكرارها، فعلى سبيل المثال قد ترسل العديد من الطلبات عن طريق البريد الإلكتروني دون الحصول على الاستجابة (إما لأن الطرف الثاني لم يتصفح الرسالة أو لأنه لم يفهمها من أول مرة) أما عن طريق الانترانت فإن تنظيم تبادل المعلومات والخدمات الإدارية تتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها، ولا يتم إرسالها عن طريق النظام البريدي الداخلي قبل استيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، ومن ثم يتم حفظها آلياً في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جداً وبذلك تؤمن الانترانت الدقة والسرعة وتوفير الوقت.
3. **الاستقلالية والمرونة:** تربط الانترانت بين أجهزة حاسوب من منظومات تقنية مختلفة مثل (Apple .IBM) والكمبيوتر الشخصي حالها في ذلك حال كل الشبكات، أما الجديد الذي يتفرد به الانترانت فهو إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض، ومن منصات عمل مختلفة تمكن هذه الخاصية للمستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها إضافة إلى نشر المعلومات عن الموقع الداخلي يتم في الوقت الحقيقي، ولا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة.

4. توفير خدمات الانترنت: تقدم شبكة المنظمة الداخلية جميع خدمات وتقنيات الويب لمستخدميها من هذه الخدمات نذكر مثلاً:

. خدمة البريد الإلكتروني

. خدمة الحوار في الوقت الحقيقي

. تقنية الملفات الإلكترونية المحمولة.

. خدمة نقل الأخبار

. خدمة مؤتمرات الفيديو (سعد غالب ياسين وآخرون: 2006، ص 59-60).

#### 4.1. البنية التحتية لشبكة المعلومات للمنظمة:

يعرف لندن (2006) البنية التحتية "عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الأرضية لتطبيقات نظام المعلومات في الشركة" (وصفي عبد الكريم الكساسبة: 2011، ص 57). وفي تعريف آخر للبنية التحتية هي الأجهزة المادية والبرمجيات والخدمات كما أنها تتضمن تثبيت هذه الأجهزة المادية والتطبيقات البرمجية المطلوبة لتكون جاهزة للتشغيل من قبل الشركات، حيث أن الشركات تعتمد بشكل كبير على بنيتها التحتية في توصيل الخدمات إلى الزبائن، وكذلك التعامل مع المستخدمين والموردون. وعليه تستند البنية التحتية لشبكة المعلومات للمنظمة على العناصر التالي: الأجهزة المادية، البرمجيات، الاتصالات، الموارد البشرية.

أ. الأجهزة المادية: تتكون أجهزة الحاسب الإلكتروني من الأجهزة والمعدات التي تكون بنية نظم الحاسب بالإضافة إلى وحدات الإدخال والإخراج وأوساط التخزين المختلفة، والتي تمثل الأجزاء المادية الملموسة والتي يتم تسجيل البيانات عليها، ومكونات الحاسوب تشمل العناصر التالية:

. أجهزة الإدخال: تعمل أجهزة الإدخال على التقاط البيانات وتحويلها إلى شكل إلكتروني لإدخالها إلى نظام الحاسوب.

. وحدة المعالجة الرئيسية: وهي التي تعمل على معالجة البيانات الخام لتحويلها إلى شكل أكثر فائدة، كما تقوم بعملية الرقابة على باقي الأجزاء الأخرى في نظام الحاسوب، والتنسيق بين جميع العمليات التي تتم فيه.

. أجهزة التخزين الرئيسية والثانوية: تقوم وحدة التخزين الرئيسية بعملية التخزين المؤقت للبيانات والتعليمات خلال عملية المعالجة، أم أجهزة التخزين الثانوية تقوم بعملية تخزين البيانات والبرامج التي لا تستعمل أثناء عملية المعالجة.

. أجهزة المخرجات: تعمل أجهزة الإخراج على تحويل البيانات الالكترونية الناتجة عن نظام الحاسوب وعرضها بشكل مفهوم للمستخدم النهائي للحاسوب. (وصفي عبد الكريم الكساسبة: 2011، ص59-60)

. ب . البرمجيات: وتشمل لغات البرمجة التقليدية والحديثة بكل مستوياتها والبرامج التي تعمل بها، ونظم التشغيل المختلفة، وقواعد البيانات ونظم دعم القرارات وصولاً إلى لغات الذكاء الاصطناعي وقواعد المعرفة، والنظم الخبيرة.

والبرمجيات هي مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب، ولغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة، وهي الجانب الذي بدونها لا تعمل الأجهزة والمكونات المادية، وتنقسم البرمجيات إلى قسمين رئيسيين:

1. برامج التشغيل: وهي برمجيات تستخدم لغرض إعطاء الأوامر للأجزاء المختلفة من المكونات المادية للعمل وتنفيذ الإجراءات والعمليات الحسابية والمنطقية والسيطرة على تدفق المعلومات واختزانها وحركتها في الذاكرة الرئيسية عند تلقي أداء معالجة أو تنفيذ أوامر محددة، ومن أشهرها (Windows)

2. برمجيات التطبيقات: وهي برمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص أو موضوع مثل: ما يخص الإدارة، والعلوم الهندسية، والطب وغيرها.

كما يوجد تقسيم آخر لبرمجيات وهي كالتالي:

. **برامج المستفيد النهائي:** وهي برامج تتضمن أدوات الهدف العام (أو التطبيق العام) متعدد الأغراض مثل: برامج معالجة الكلمات، أنظمة قواعد البيانات، وتنشأ هذه البرامج بهدف استعمالها من قبل المستخدمين النهائيين من دون الحاجة إلى مساعدة البرمجة.

. **برامج تطوير النظام:** تستخدم هذه البرامج من قبل المبرمجين ومحلي النظام في عملية بناء وتطوير أنظمة المعلومات. (فروي محمد رمضان: 2009، ص 86-87)

. **ج . الاتصالات:** تعرف الاتصالات على أنها الوسائط الالكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات عبر مسافات بين أجهزة في مواقع مختلفة، أنها توزع البيانات بين محطتين حاسوبيتين أو أكثر.

وسائط الاتصال الشبكي تصنف إلى نوعين رئيسيين:

. **الوسائط السلكية:** وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء أكانت ممثلة بإشارات قياسية أو عديدة وهي تشمل:

. **الأسلاك المزدوجة المجدولة:** وهي التي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية

. **الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي:** ويستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات،

ويستخدم في ربط الحاسبات.

. **الكابل المحوري ذو الحيز العريض:** يستخدم هذا الكابل في الإرسال إلى مسافات أطول

من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كلم أو أكثر.

. **كابلات الألياف الضوئية:** والكابل من هذا النوع يتكون من حزمة الموصلات الزجاجية

المصنوعة من السليكون، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط والتي تتمتع بميزات عديدة، وهي تعتبر أحدث تقنيات صناعة الكابلات، فسرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

. الوسائط اللاسلكية: وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل:

. الميكروويف: وهي تستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية (عبر الموجات

الالكترومغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية، تلتقط هذه الموجات ثم تعيد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة.

والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، وثم فإنها تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات.

. الأقمار الصناعية: تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء، كما أن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال، تتفوق على جميع الوسائط الأخرى. (علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون: 2005، ص 27-30)

#### . د . الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أثنى مورد في البنية التحتية لشبكة المعلومات للمنظمة وهي ثروة معرفية وفكرية وإدارية وتنظيمية متمثلة بالعاملين في إدارة النظام. ويمكن تحديد فئات الموارد البشرية حسب محمد الصيرفي (2009، ص 63) إلى ما يلي:

1. **المستفيد النهائي:** المستفيد النهائي هو كل من يستخدم نظم المعلومات الإدارية في داخل دائرة نظام المعلومات أو في خارج هذه الدائرة من العاملين في إدارات وأقسام ووحدات المنظمة. ويشمل المستفيد كل من يستلم مخرجات النظام أو يعتمد على هذه المخرجات في تنفيذ الوظائف والمهام الموكلة إليه أو لتنفيذ عمليات وأنشطة الأعمال.

2. **العاملون في حقل المعرفة:** وهي فئة عمال وصناع المعرفة ممن يقومون بأنشطة إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وتوزيع المعرفة، وقبل كل ذلك استقطاب وتخزين المعلومات واسترجاعها وتوثيقها.

3. المختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات: المختصون في حقل تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات شريحة واسعة من العاملين بعقولهم ومعارفهم وخبراتهم وهؤلاء يتوزعون على اختصاصات تقنية دقيقة

وهناك تقسيم آخر للموارد البشرية والفئات هي:

. مدير النظام: ويتولى إدارة مهمة إدارة النظام بالكفاءة والفاعلية المستهدفة.

. محللو ومصممو الأنظمة: ويقومون بتحليل وتصميم وتطوير الأنظمة وتطبيقها.

. المبرمجين: وهم الذين يعملون على صياغة البرامج وتطبيقها وصيانتها للقيام بمعالجة البيانات.

. مسؤول قاعدة البيانات: يتولى مسؤولية تصميم نظام قاعدة البيانات، من خلال هيكل الملفات والسجلات والحقول والعلاقات المنطقية والمادية وتحديد الطاقة الاستيعابية وإعداد قواميس المعلومات.

. مسؤول البيانات: يقوم بإدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة ومصادر هذه البيانات وأشكالها وأهميتها وشموليتها.

. المتخصصون في تقنيات الاتصال: تتمثل مهمتهم بتأمين تدفق البيانات إلى النظام من مصادرها المختلفة، وتأمين إيصالها إلى المستفيدين بشكل يلبي احتياجاتهم.

. الفريق الفني: ويضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الحواسيب وملحقاتها بعد إدخال البرمجيات والبيانات، والقيام بأعمال الصيانة وإصلاح الأعمال.

. الكتاب/ مدخلي البيانات: وهم الذين يعملون على تحويل البيانات إلى جهاز الحاسوب.

. المتخصصون في مجال بحوث العمليات: ويتولون تسهيل تطبيق تقنيات بحوث العمليات في مجال تحليل النظم، وتصميم قواعد البيانات وشبكات الاتصالات.

## 2. المعلومات :

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومات وتصنيفاتها وأنواعها ومصادرها، نتطرق إلى البيانات من خلال تقديم مجموعة من التعاريف حول البيانات، وتوضيح أوجه الاختلاف بين المعلومات والبيانات، وأوجه الاتفاق.

يعرف محمد السعيد خشبة (1987، ص:47) البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو القياسات والتي تكون على صورة أرقام أو حروف أو رموز أو أشكال خاصة، وتصف فكرة أو موضوع أو حدث أو هدف أو أية حقائق أخرى . أما يحي مصطفى حلمي (1998، ص:72) فيعرف البيانات على أنها "عبارة عن أرقام أو رموز أو عبارات أو حقائق أو اصطلاحات، تمثل أفراد أو أهدافا أو أحداثا وقيما وكميات.....الخ، ويعرفها محمد الصيرفي (2009، ص :121) هي "تلك الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المقومة وغير المنظمة وغير المفسرة مثل الأرقام أو الرموز أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض".

مما سبق يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق غير منظمة، تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقاء، تكون في شكل أرقام أو رموز أو حروف أو عبارات، تصف فكرة أو موضوع أو حدث معين.

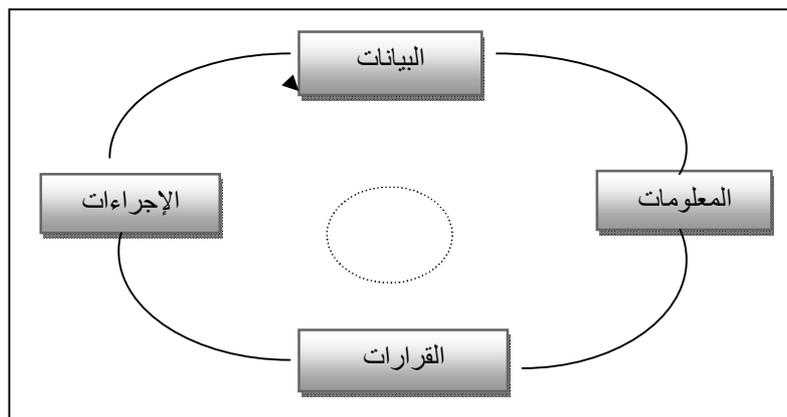
أما عن المعلومات فيعرف فايز جمعة صالح النجار (2007، ص :20) المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها وتم تصنيفها، وتحليلها، وتنظيمها، وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى وتعرفها الحسنية (2002) بأنها البيانات التي خضعت للمعالجة، والتحليل والتفسير لاستخراج مقارنات ومؤشرات وعلاقات تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض (فروي محمد رمضان: 2009، ص38)، أما سلطان (2000) فيعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها، وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها، والاستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها. (أحمد الخطيب: 2009، ص68).

ويمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.

أما عن أوجه التفرقة بين البيانات والمعلومات حسب محمد الصيرفي (2009):  
ص121). فالبيانات هي حقائق خام وقد تكون أرقاما أو حتى رموزا. أما المعلومات هي بيانات تم تحويلها إلى معلومات وذلك بتشغيلها. والمعلومات هي المعرفة التي لها معنى ومفيدة في تحقيق الأهداف. وعليه المعلومات هي اشمل من البيانات، وبضيف فايز جمعة صالح النجار (2007، ص: 20) أن التمايز بين البيانات والمعلومات يتمثل في الآتي:

- البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوءها.
- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات على ضوءها.
- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.

كما أن علاقة البيانات بالمعلومات ذات طبيعة دورية، حسب محمد السعيد خشبة (1987، ص: 48) حيث يتم تجميع وتشغيل البيانات للحصول على المعلومات، وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ مجموعة من الإجراءات، التي تؤدي إلى مجموعة إضافية من البيانات يتم مرة أخرى تجميعها ومعالجتها للحصول على معلومات إضافية أخرى، لاتخاذ قرار آخر يؤدي بدوره إلى تنفيذ مجموعة جديدة من الإجراءات.....وهكذا.



شكل ( 01 ) يوضح الدورة الاسترجاعية للمعلومات (محمد السعيد خشبة: 1987 ، ص: 48)

1.2. تصنيف المعلومات: يوجد عدة تقسيمات للمعلومات نذكر منها ما يلي:

أ. المعلومات الرسمية: تعتبر المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظم المعلومات الجيد وهي تشمل:

. الاحتياجات الرقابية

. الميزانيات لمنظمة

. متطلبات الاتصال

. المتطلبات الثانوية

. المتطلبات التخطيطية

. التشريعات الحكومية

. الإجراءات المحاسبية

. عمليات اتخاذ القرارات

ب. المعلومات غير الرسمية: وتتضمن المعلومات غير الرسمية الأداء والأفكار والاجتهادات والبداهيات والإشاعات والخبرات الشخصية، والمصادر السرية للمعلومات والأقوال إلى ما ذلك، وتكون المعلومات غير رسمية في بعض الأحيان ضرورية لتكامل الرسمية، فهي تستخدم كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية وفي جميع الأحوال تتحدد قيمتها كمعلومات فقط بواسطة مستقبلها، ولبعض المجالات تكون المعلومات غير الرسمية عموماً جزءاً من إجمالي متطلبات المعلومات للمنشآت، ولكن طبيعتها غير الموضوعية تبعدها عن نطاق المعلومات التنظيمية. (محمد السعيد خشبة، 1987، ص 51)

كما أن هناك تصنيف آخر للمعلومات وذلك حسب الوظيفة:

. معلومات إنجازية: وهي معلومات تستخدم في إنجاز عمل أو مشروع مثل قرار شراء منتج جديد.

. معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي تستخدم في تطوير وتنمية القدرات في مجال العمل مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.

. معلومات تعليمية: وهي معلومات التي تحتاج إليها المنظمات التعليمية كالجامعات.

. معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تستخدم في إجراء بحوث وتطوير وسائل الإنتاج.

(محمد الصيرفي: 2009، ص291)

## 2.2. سمات المعلومات:

أشار المقابلة (2004) إلى سمات المعلومات منها مايلي:

. الوضوح: أن تكون المعلومات خالية من الغموض، وأن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها.

. الدقة: خلو المعلومات من الخطأ، فالدقة صفة لا غنى عنها في مجال أي أداء أو عمل جيد

. الشمول: أن تكون المعلومات من الاتساع والامتداد إلى جميع جوانب الموقف أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله.

. التوقيت المناسب: أن تتصف المعلومات بالحدثة، وأن تصل في الوقت المناسب، فالمعلومات يجب أن تتصف بوصولها لمستخدميها في الوقت المناسب.

. المرونة: أي قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام من قبل أكثر من مستخدم، وكذلك قابليتها للتطور والتحديث.

. الإيجاز: المعلومات الجيدة هي تلك المعلومات التي تكون موجزة، وذلك من أجل نقل ما هو مطلوب بالسرعة والشكل الملائمين. (أحمد الخطيب وآخرون: 2009، ص 70-71)

### 3.2. مصادر المعلومات:

أ. المصادر الداخلية: وهي تتكون من أشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة ويتم تجميع المعلومات هنا أما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل وأيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات غير الرسمية.

ب. المصادر الخارجية: وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعدهم على اتخاذ ما يرونه من قرارات. (محمد الصيرفي: 2009، ص 297)

### 3. نظام المعلومات:

حتى يمكن فهم نظام المعلومات ينبغي أن نبدأ بفهم تكنولوجيا المعلومات، وأوجه الاختلاف والاتفاق بينهما.

يعرف كاتر وسنكير (Carter and Sinclair, 1997, p 04) تكنولوجيا المعلومات على أنها استخدام التكنولوجيا الحديثة، التي تسهم في النقاط البيانات وتخزينها واسترجاعها وإعادة بثها إلى الجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين.

ويرى عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون: (2005) أن تكنولوجيا المعلومات تشتمل على نظم الحواسيب بمكوناتها المادية، والبرمجية، والاتصالات بما فيها الاتصالات بعيدة المدى، والشبكات، قد أصبحت أحد أهم سبل تنظيم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، تساعد تكنولوجيا المعلومات الرؤساء والمعينين في المنظمات المعاصر على القيام بأعمال التجميع والمعالجة والخرن، والنقل، والاسترجاع للبيانات والمعلومات المتاحة لديهم، أو التي يمكنهم الحصول عليها. ص 06

كما يعرفها أوبرين (O Brien,1999, P 08) على أنها تكنولوجيا الحاسوب (أجهزة وبرمجيات) لمعالجة وتخزين المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات اللازمة لبث المعلومات.

في حين يعرفها لودن ولودن (Laudon and Laudon, 2006, P 04) بأنها جميع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب والمستخدم من قبل المنظمات وتقنياتها الأساسية.

يتبين من التعاريف السابقة أن تكنولوجيا المعلومات ، مفهوم يشير إلى الجانب المادي والبرمجي بالإضافة إلى الشبكات وقواعد البيانات، والتي تعتمد على استخدام الحاسوب، ويتمثل دورها في نقل البيانات وتخزينها ومعالجتها وإعادة بثها.

أما عن مفهوم نظم المعلومات فتوجد عدة تعاريف سنقوم بعرض بعضها:

يعرف ثناء علي القباني (2011، ص 23) نظام المعلومات على أنه إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، وكمبيوتر) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع.

أما عن فايز جمعة صالح النجار: (2007) يرى أن نظم المعلومات تحوي تكنولوجيا المعلومات من أجهزة وبرمجيات ضمن مواردها المختلفة والتي تعزز من موقعها وأهميتها للمنظمة. ص 69

يرى البكري (2000) أن نظم المعلومات تعد حلا تنظيميا وإداريا لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة، فنظم المعلومات تقدم حولا رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه إي مؤسسة أو منظمة. كما يرى الخطيب (2001) بأن التوصل إلى أية استنتاجات علمية تؤدي إلى إصدار قرارات حكيمة يجب أن تكون نابعة من بيانات ومعلومات دقيقة. (أحمد الخطيب وآخرون: 2009، ص 59)

يعرف (Robert Reix,2001, P 165) بأنها مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص ، صور ، رموز ..... في المؤسسة.

ويعرف محمد الصيرفي (2009، ص189) هي مجموعة من الاستعدادات والأدوات والأفراد التي تتفاعل وتتداخل في تدفقات البيانات الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية داخل أي تنظيم. يتبين من خلال التعاريف السابقة أن نظم المعلومات مفهوم يشير إلى مجموعة الموارد والوسائل والتجهيزات والأفراد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات ليتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

يتبين من خلال ما تم عرضه من تعاريف لكل من تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، أن تكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب المادي والبرمجي، وأن نظم المعلومات فتنتمثل في مجموعة المكونات والعناصر من بينها تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الجانب المادي والبرمجي، فحسب (Thompson and Cats-Baril, 2003, P02) أن نظم المعلومات تختلف عن تكنولوجيا المعلومات حيث تعد تكنولوجيا المعلومات من مكونات نظم المعلومات وعليه فإن مفهوم نظم المعلومات أشمل من مفهوم تكنولوجيا المعلومات، كما يعتبر (Alter,2002 ,P43) تكنولوجيا المعلومات نظاما فرعيا من النظام الكلي والشامل لنظام المعلومات الذي يقوم بتحديد وجمع وتشغيل وتحليل البيانات، وإنتاج الكمية والنوعية وتوقيت الحصول عليها، وفي هذا السياق يرى وصفي عبد الكريم الكساسبة (2011،ص38) أن تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات لتمكينه من القيام بوظائفه، في حين أن نظام المعلومات يمثل مجموعة الأنظمة التي يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلالها.

### 1.3. أنواع نظم المعلومات:

تتكون نظم المعلومات من أنواع عدة فقد أشار ياسين (1998) إلى أنواع نظم

المعلومات وحددها بما يلي:

. نظم معالجة الحدث: هي نظم تتولى تسجيل الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية، وتزويد الإدارة بمعلومات روتينية عن الأنشطة بصورة تفصيلية.

. نظم أتمتة المكاتب: هي استخدام الكمبيوتر لأتمتة الواجبات التي تتجز في المكاتب الإدارية بهدف تحسين فعالية الاتصالات وزيادة الإنتاجية الإدارية.

. نظم المعلومات التنفيذية (أو الإستراتيجية): حيث تتولى تزويد الإدارة العليا بملخصات عن الأنشطة والعمليات الرئيسية، وتكون على شكل بيانات بيانية وإحصائية لعرض المعلومات بصورة ملخصة ومكثفة.

. نظم مساندة القرارات: وهي حزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة، ومؤثرة في عملية صنع القرارات البنائية وشبه البنائية.

ويشير الحسنية (1998) إلى أنواع أخرى لنظم المعلومات وهي:

. نظم المعلومات القديمة: يعتمد هذا النوع من النظم بشكل أساس على وسائل اليدوية الورقية، وبعض الآلات التقليدية في جمع، ومعالجة، وتوزيع المعلومات. أي النظم التي لا تستخدم الوسائل الإلكترونية في تشغيل البيانات والمعلومات.

. نظم معلومات حديثة: يعتمد هذا النوع من النظم على الأجهزة الحاسوبية بالإضافة إلى وسائل أخرى متقدمة مثل الإنترنت، الأقمار الصناعية وغيرها.

. نظم المعلومات المتكاملة: وهو مفهوم حديث لنظم المعلومات يطبق عند تواجد أكثر من نظام واحد وتكون غايته تجنب تكرار عملية جمع البيانات، ومعالجتها، وتوزيعها. وبناء نظم معلومات متكاملة يحقق التكامل بين الأهداف، والإجراءات، وبرامج التنفيذ ونقادي أي تكرار في أي مرحلة من مراحل العمل.

نظم المعلومات الشاملة: إن حداثة نظم المعلومات وتكاملها لا يكفيان وحدهما، ولا يكفلان عملية تشغيل البيانات بفعالية، كما تبين ذلك معظم الدراسات الميدانية، فان تطبيق نظرية النظم يعني أن يكون نظام المعلومات شاملا لكل المتغيرات المؤثرة فيه، والمتأثرة به. إن نظم

المعلومات الشاملة في تصميمه يشمل مصادره معلومات متنوعة، وينتج معلومات متعددة الأغراض، ويكون تصميمه على شكل نظام رئيس ونظم فرعية.

. **نظم تشغيل المعلومات:** يشكل سريان البيانات والمعلومات سريان الحياة للمنظمة، ولا بد من وجود شكل من أشكال تشغيل البيانات، والمعلومات (جمعها، تخزينها، توزيعها.....الخ) مهما كان بسيطاً. (أحمد الخطيب وآخرون: 2009، ص 73-74).

### 2.3. وظائف نظم المعلومات:

1. **تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:** تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولا سيما أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ مثلاً أن سرعة حصر مخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، بيد أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضاً دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى)
2. **تحديد المسؤولية:** تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنشأة وبالتالي مسؤولية هؤلاء، والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضاً فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.
3. **تخفيض عدد المشاكل:** لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عملياً من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.
4. **تنظيم الإجراءات:** وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام" أي شيء مخطط ومحدد ومرتب وفي غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية. (محمد الصيرفي: 2009، ص 201-203).

5. السيطرة على الموارد المتاحة: والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال، أو بشرية كعاملين وعملاء، أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها. وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى. فعلى سبيل المثال يمكن لشركة أن تحصر عدد وتخصصات العاملين بها لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم ما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دونما الحاجة لتعيين أي عمل إضافي.

6. ضمان انسياب العمل: من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية- أفراد كانت أم جهات- بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكديسا في مرحلة ما فتتعطل السلسلة ككل. (محمد الصيرفي: 2008، ص 95).

#### 4. أمن شبكات المعلومات ومستلزماتها:

نظرا لأهمية أمن الشبكات المعلومات في الإدارة الحديثة (الالكترونية) وتطور تقنيات المعلومات واستخدامات الحواسيب ومردوداتها، أضحت الموضوع يبحث على مستويات مختلفة من الناحيتين النظرية والعلمية، وعلى ضوء التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تخريب أو تدمير المعلومات أو تدمير أجهزة الحواسيب ومراكزها، مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية وحسب الإمكانيات المتوفرة لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من إي خرق أو تخريب، فكلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزنة فيه، وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد حيث واجهوا بواقعية الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الخروقات. (علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون: 2005، ص 153)

ويعرف علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون (2005، ص155) أمن شبكات المعلومات بأنه إيجاد الوسائل والأدوات اللازمة من البرمجيات والأجهزة والتشريعات لمنع اختراق الشبكات وقواعد البيانات من أي جهة أو شخص.

أما فايز جمعة صالح النجار: (2007، ص235) فيعتبر أن أمن المعلومات هي حماية التجهيزات الحاسوبية وغير الحاسوبية والتسهيلات والبيانات والمعلومات من الأخطار فهي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها سواء من الأخطار الداخلية أو الخارجية، كالحفاظ عليها من السرقة والتلاعب والاختراق أو الإلتلاف غير المشروع، سواء قبل أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسب من خلال تدقيق المدخلات وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخولين لهم التعامل مع هذه البيانات. لذا فإن أمن النظم والمعلومات يشمل تحقق الأمن عند إدخال المعلومات، وانتقالها داخل المنظمة، وتخزينها واستخدامها.

إن وظيفة أمن المعلومات مسؤولة عن تطوير وتنفيذ وصيانة برامج أمن المعلومات المعدة لغرض حماية تكامل وإتاحة وسرية ووثوقية المعلومات في شبكات الإدارة الحديثة (الالكترونية). (علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون ص153).

#### **1.4. العناصر الأساسية لنظام أمن المعلومات:**

تمثل استراتيجيات ووسائل أمن المعلومات أغراض حماية البيانات الرئيسية وتعمل على ضمان توفر العناصر التالية لأية معلومات يراد توفير الحماية الكافية لها:

- **الخصوصية:** التأكد من أن المعلومات التي يستخدمونها سرية ولا يطلع عليها احد دون إذن أو تخويل، كما تشمل حماية البيانات المستخدمة من الأقسام.

- **السلامة:** هي التأكد من أن سلامة محتوى المعلومات بحيث لم يتم تعديله أو العبث به، ولن يتم تدمير المحتوى أو تغييره أو العبث به في أية مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل، سواء في مرحلة التعامل الداخلي مع المعلومات، أو عن طريق تدخل غير مشروع، والتأكد من أن المعلومات التي أرسلت هي نفسها التي يتم تلقيها من الطرف الآخر.

- الإثبات: القدرة على إثبات شخصية الطرف الآخر على الشبكة، وإثبات شخصية الموقع.

- الوفرة/توفر المعلومة: التأكد من توفر المعلومة واستمرار عمل نظام المعلومات، وتقديم الخدمة لمواقع المعلوماتية، وضمان استمرار وحماية النظام من أنشطة التعطيل، وعدم منع المستخدم من استخدام المعلومات أو الدخول إليها.

- عدم الإنكار: ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما يتصل بالمعلومات أو مواقعها بأنه هو الذي قام بهذا التصرف، بحيث تتوفر قدرة إثبات أن تصرفاً ما قد تم من قبل شخص ما في وقت محدد.

- ضبط الدخول: هي تحديد السياسات والإجراءات والصلاحيات، وتحديد مناطق الاستخدام المسموحة لكل مستخدم وأوقاته لمنع دخول من لا يملك حق شرعي إلى نظام المعلومات سواء من الداخل أو الخارج. (فايز جمعة صالح النجار: 2007، ص236-237)

#### 2.4. إجراءات الحماية:

إن المعلومات وتكاملها يتطلب نوعين من الإجراءات الأمنية، الأول إجراءات غير فنية، والثاني إجراءات فنية، ولكي يتحقق النجاح لا بد من قيام مسؤولي أمن الحواسيب بتخصيص ثلث وقتهم على الجوانب الفنية كبرامج ضبط الوصول للمعلومات، حماية بوابات الدخول، التحفيز وغيرها، وثلثي الوقت للأمور المادية والإدارية كوضع الأساليب والخطط والتوعية الأمنية ومعايير وضوابط أمنية للموقع والأفراد وغيرها.

فالإجراءات المادية تشمل الأساليب والاستعدادات الاضطرارية وأساليب ضبط الوصول لمواقع الأجهزة والوثائق للعاملين والخارجيين غير المخولين.

إن الإجراءات الفنية التي يجب مراعاتها والاهتمام بها تشمل:

- أ. توفير برمجيات ضبط الوصول للمعلومات: وتعتبر هذه المعدات الأمنية ثمينة حيث تمنع خطأ الأفراد وحوادث أي حدث أو حذف أو تغيير بسبب سوء تصرف العاملين بقصد غير شريف أو لأسباب غير متعمدة وهذه البرمجيات:

- تحد من الوصول المستخدم للمعلومات ومصادر النظام وبرامجه.

- تراقب فعاليات المستخدم.

- تنذر عند الخرق.

- التشفير: ويشمل استخدام خوارزميات رياضية أو أجهزة ومعدات لغرض تشفير تناقل المعلومات أو تشفير الملفات.

- ب - حماية بوابة الدخول.

- ج - إتباع الأساليب التي تؤكد موثوقية الرسائل مع أنظمة المعلومات.

- د - الفيروسات والحماية منها: إن فيروسات الحواسيب ليست فقط ممكنة الحدوث في إي لحظة ولكن من الممكن وبسرعة فائقة أن تتسبب في حدوث كوارث لنظم الحواسيب وشبكات تناقل المعلومات. (علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون ص ص 161-162).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من معلومات نظرية حول شبكة المعلومات، والمرتكز على أربعة نقاط أساسية، فقد تم التطرق إلى مفهوم شبكة المعلومات من خلال مجموعة من التعاريف وأهميتها في المجال المهني وكذا تصنيفاتها وأنواعها بالإضافة إلى البنية التحتية لشبكة المعلومات، وفي نقطة ثانية التعرض إلى المعلومات ومفهومها، تصنيفاتها، سماتها، مصادرها. أما النقطة الثالثة تناولت فيها نظام المعلومات مفهومها أنواعها ووظائفها، وفي النقطة الأخير تطرقت إلى أمن شبكات المعلومات ومستلزماتها والعناصر الأساسية لنظام أمن المعلومات وكذا إجراءات الحماية.

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات من ضمنها شبكة المعلومات أصبحت تكتسح مختلف مجالات الحياة الإنسانية بعد إن كانت تقتصر على بعض المجالات، ويعد ميدان الإدارة والتسيير من بين أهم المجالات استقطابا لهذه التقنيات الحديثة لما توفره من مزايا عديدة منها السرعة والدقة والمرونة والوضوح في نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المواقع والأماكن مهما تباعدت المسافات، وهذا الأمر يصعب أن توفره الوسائل التقليدية والمعتمدة على جزء كبير منها على الموارد البشرية والتي تتميز بجوانب قصور عديدة.

بالرغم من الامتيازات والفوائد التي تقدمها شبكة المعلومات في شتى المجالات إلا أنها تتطلب إمكانيات مادية كبيرة لأنها تشتمل على وسائل وأجهزة ومعدات باهضة الثمن، بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية ذات تأهيل علمي عال، كما أنها تتطلب إجراءات أمنية صارمة بحكم أن شبكات المعلومات مرتبطة بالشبكة العالمية الانترنت فمحتوياتها عرضت للسرقة أو التخريب أو التدمير، إلا أنها تبقى وسيلة هامة وضرورية لمختلف المجالات والميادين.

# الفصل الرابع

-الفعالية التنظيمية-

- تمهيد

- مفهوم الفعالية

- تعريف الفعالية التنظيمية

- مداخل الفعالية التنظيمية

- أهمية دراسة فعالية المنظمات

- صور الفعالية التنظيمية

- خصائص المنظمة الفعالة

- العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم

- قياس الفعالية التنظيمية

- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

- خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الفعالية أحد مواضيع الهامة لدى العديد من الباحثين والعلماء بمختلف تخصصاتهم والخلفية النظرية التي يستندون عليها في دراساتهم، لأنه موضوع نال الاهتمام والبحث من مختلف التخصصات والفروع العلمية، كعلم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلوم الاقتصاد... الخ، لأن موضوع الفعالية التنظيمية لا يرتبط بفرد من أفراد التنظيم أو جزء من أجزاءه بل يشمل التنظيم ككل، وتبرز أهمية فعالية التنظيم بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس بمدى القدرة على إنجاز تلك الأهداف بأقل تكلفة وجهد، من خلال مؤشرات أو معايير الموضوعة للقياس.

من هنا يؤكد عبد الحميد (1988): "على زيادة الرغبة في الوقوف على فعالية المؤسسة الحديثة نظراً لما تمتاز وتختص به من زيادة عنصر المخاطرة بسبب شدة المنافسة، وارتباط مصالح أطراف عديدة مرتفعة القيمة بها، وكذلك نظراً لزيادة المستثمر فيها مالياً وبشياً وارتفاع تكاليف التخلف في الأداء". كما تزداد الرغبة في الوقوف على فعالية المؤسسة في ظل نقص الممارسات الإدارية.

ويعتبر عبد الوهاب السويسي (2004) مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير و التنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.. (ص 01)

وفيما يلي سيتم التعرف على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

### 1. مفهوم الفعالية:

يطلق مفهوم الفعالية أي Efficacité (بالفرنسية)، و Effectiveness (بالانجليزية)، على عملية القيام بفعل أو تصرف أو انجاز مهمة، بطريقة خالية من الخطأ، من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها. كما يمكن أن نعرفها بأنها الإنجاز، أو الحصول على

مخرجات متقنة، من نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، وفي أقل وقت وبأقل جهد ممكنين. (بوفلجة غيات: 2010، ص165)

كما تعرف الفعالية على أنها الدرجة التي يتم تحقيق الأهداف وإلى أي مدى يتم حل المشاكل المستهدفة. وعلى النقيض من الكفاءة، ويتم تحديد الفعالية من دون الإشارة إلى تكاليف، في حين أن الكفاءة تعني "فعل الشيء بطريقة صحيح"، وفعالية تعني "فعل الشيء الصحيح". [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

أما فريزر - Fraser (1994) فيعتبر الفعالية هي مقياس من للمقارنة بين الأهداف المعلنة وتحقيق تلك الأهداف. ([www.qualityresearchinternational.com](http://www.qualityresearchinternational.com))

## 2. تعريف الفعالية التنظيمية:

ظهرت عدة تعريفات للفعالية (فرج، 1993، درويش 1999، والبكري، 1984) و(1983 Miles, Pfeffer & Salancik, 1978, Druck, 1964, Webar, 1974, Barnard, 1980)، ويعد مفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من أكثر المشاكل صعوبة وتعقيدا، فمع أن الكتابات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة، لا تجد بينها اتفاقا أو إجماعا على ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، وإن كان يسود هذه الكتابات اتفاق على أن الفعالية هي مسؤولية أساسية تقع على عاتق الإدارة. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص 449).

وتكمن هذه الصعوبة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال، لا زالت في بدايتها، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع. (نور الدين بشير تاويريريت: 2009، ص195)

كما تبرز مشكلة التعريف، في تصورات الباحثين والدارسين المختلفة لمفهوم الفعالية، فهناك من يعتبر أن الفعالية التنظيمية هي النجاح أو القدرة الإنتاجية، كما يميل كل باحث إلى تعريف الفعالية التنظيمية حسب المنظار الذي من خلاله ينظر إليها، (بوفلجة غيات: 2010، ص108)

وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات. (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 113). كما يعد مفهوم فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفها مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة. [www.ecampus.ufc.dz](http://www.ecampus.ufc.dz)

رغم الصعوبات والمشكلات التي واجهت الباحثين والدارسين في دراسة موضوع الفاعلية التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بتحديد مفهوم يقدم وصف دقيق للفاعلية وقابل للتعميم، إلا أن المحالات في الموضوع لم تتوقف وظهرت عدة تعريفات سنقوم بعرض مجموعة منها: يعرف الفار (alvar, /1976) الفاعلية أنها تعني قدرة المنظمة علي البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ( خليل محمد الشماع وآخرون: 2007، ص327).

أما كلود لوش فيرى أن الفاعلية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، كمية وجودة الخدمات المقدمة. (Claude Louche:2002, p161) ويعرف المنيف،(1980) الفاعلية بأنها «تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع وتطلعاته مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف». [www.almarefh.org](http://www.almarefh.org)

ويعرف القريوتي الفاعلية التنظيمية (2008): بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم. (ص131) وعرف Mott الفاعلية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه" (Mott 1972).

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية (wikipedia.org) الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

ويرى Miles على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون ... الخ. (عبد الوهاب سويسي:2004، ص1-2)

ويعرفها كل من كاتز وخان (Katz & Khan) بأنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية" (ماهر صالح بنات: 2002، ص65).

ويعرف سنوسي علي الفعالية التنظيمية " أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.(ص293)

يلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من الباحثين أنها تحتوي على جانبين، الأول يرى مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على مبدأ تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، يشمل هذا المبدأ تحقيق البقاء و التكيف والنمو، بالإضافة إلى تحقيقه لروى المجتمع وتطلعاته، وتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وكذلك تحقيق مصالح الجهات المعنية بالتقييم والتي تتسجم مع مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم، كما يفترض هذا المبدأ أن للمنظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وإنجازها، وعليه تحقيق الفعالية مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المخطط لها، والانتقاد الموجه لهذه التعاريف القائمة على مبدأ الأهداف أن أهداف المنظمة كثيرة ومتنوعة، بالإضافة إلى صعوبة قياس بعض الأهداف.

الجانب الثاني يرى مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على وجهة نظرة متعددة ومختلفة، منها من يرى أن الفعالية تتحقق من خلال درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل

عليها، أي المقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة، كما تعتمد نظرة أخرى على العوامل الذاتية من خلال تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة، وتعريف آخر يعتمد على مبدأ الكفاءة من خلال المقارنة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وفي تعريف آخر يعتمد على معيار حجم وكمية النتائج المحققة مقارنة بالوسائل المتاحة، ويرى تعريف آخر أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة، والتي تعكس مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، يوضح هذا الجانب من التعاريف مدى تباين واختلاف هذه التعاريف، ويمكن تفسير هذا التباين والاختلاف أن لكل باحث نظريته الخاصة به المستندة على الخلفية النظرية التي يتبناها، كذلك اعتماده على معيار أو عدة معايير تختلف هذه المعايير التي اعتمدها مع غيره من الباحثين.

ومن أفضل الكتابات العلمية في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية ما أورده كل من هيرمان ورنز (Renz & Herman) اللذين حددا تسعة افتراضات أساسية في طريق تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الفاعلية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة. فالمحدد لفاعلية المنظمة هو مقارنة أو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.

2- مفهوم الفاعلية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفاعلية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد. فتحقيق وفير في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فاعلية تنظيمية عالية.

3- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفاعلية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية.

4- الفاعلية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة. فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.

5- المنظمة الفاعلة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفاعلية التنظيمية.

6- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى

نتائج مغايره لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فاعلية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.

7- يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فاعليتها. ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستخدمين من خدماتها.

8- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية. حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفاعلية التنظيمية لكل منها.

9- من المهم دراسة الفاعلية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفاعلية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها. (عايض القحطاني - [www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article](http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article))

يتبين من ما تم عرضه من تعريفات للفاعلية التنظيمية ومفاهيم، درجة الاختلاف والتباين في تحديد تعريف موحد متفق عليه ولو نسبياً، وهذا ما يؤكد (Hang Shin:1999, p165) على أن الفاعلية أحد أعقد القضايا في دراسة المنظمات حيث تظهر العديد من الصعوبات عندما نحاول تحديد تعريفاً عاماً للفاعلية، ويرجع (Cameron, 1981, p. 25) الآراء العديد في تعريف الفاعلية إلى التعريفات المختلفة في معنى المنظمة، مما يدل على أنه ليس بالإمكان إيجاد مفهوم عاماً للفاعلية التنظيمية شاملاً لكل أبعادها وعناصرها، يمكن تعميمه على أي تنظيم كان مهما كانت طبيعته أو نشاطه أو نوعه، وعليه تعد تعريفات الفاعلية التنظيمية محاولات يمكن من خلالها وصف ينطبق على تنظيم بعينه دون غيره من التنظيمات المستند على المعايير والمؤشرات المعتمد عليها.

واعتماداً على ما تم تقديمه من تعريفات نظرية، يمكن صياغة تعريفاً إجرائياً لوصف الفاعلية التنظيمية كما تم اعتماده في الدراسة : تقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرصودة، بشكل دقيق قابلة للقياس، والذي يعكس مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى

قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، والذي يحقق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة.

أدى تباين واختلاف الآراء ووجهات النظر بشأن تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية ومن جوانب القصور والتعقيد الذي تضمنته هذه المحاولات، إلى ظهور مجموعة من النماذج أو المداخل، التي يتم من خلالها تعريف وتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها. (Shilbury & Moore, 2006).

### 3. مداخل الفعالية التنظيمية:

تعد مداخل الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود ومعايير الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل مدخل، وقد أهتم نادلر وتوشمان (Nadler and Tushman: 1980) بأهمية النموذج عند القيام ببحث الفعالية التنظيمية، وقالوا أن النماذج التي يستعملها الأفراد، تؤثر على نوع المعطيات المجموعة والمهملة، فالنماذج توجه الأفراد إلى طرق تحليل وتفسير المعطيات المجموعة، وأخيرا فإن النماذج هي التي تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل. (بوفلجة غيات: 2010، ص108)

وفيما يلي يتم تقديم أهم وأكثر مداخل الفعالية التنظيمية استخداما من قبل الباحثين وهي:

- مدخل الأهداف
- مدخل موارد النظام
- مدخل العمليات الداخلية
- مدخل المنتفعين
- مدخل القيم المتنافسة

### 3 - 1 - مداخل الأهداف:

يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الإهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، وطبقاً لهذا المدخل فإنه ينظر إلى التنظيم على أنه يتسم بالرشد فكل منظمة تبرز وجودها كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيق أهداف تتناسب مع احتياجات ورغبات المجتمع ككل أو لجزء منه، وبالتالي فإن قياس فعالية أي منظمة يجب أن يكون مبنياً على مدى تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص 451).

ويستند هذا المدخل على فكرة أساسية مفادها أن كل المنظمات تمتلك عدداً من الأهداف، وتصبح معايير لقياس الفاعلية، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تخمين مدى تحقيق تلك الأهداف، والفاعلية هنا من وجهة النظر هذه تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يزال نموذج الهدف يستخدم في العديد من المنظمات. (سعد العنزي وآخرون: 2009، ص 26)

ويفترض المدخل بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعاً، وأن هناك اتفاقاً عاماً أو إجماعاً من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف. (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 131).

ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذه المنظور، حسب (Georgopoulos & Tannenbaum، 1957) "جورجيوبولوس وتاننوم" على أنها قدرة التنظيم كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافه دون الضغط على أعضائه وموارده (Rahim: 2001,p66). ويعرفها كامبل "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها" (نور الدين بشير تاويريت: 2009، ص 196)، ويعرفها محمد قاسم القريوتي (2008، ص 131) "بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"، ويعرف زيد منير عبوي (2006، ص 28): الفعالية التنظيمية بأنها عبارة عن درجة قوة

المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما الأقسام ومستوى المنظمة.

رغم أهمية مدخل الأهداف في قياس وتحليل الفعالية التنظيمية إلا أن لمدخل الأهداف مشكلات وأوجه قصور لا يمكن تجاهلها، من أهمها ما هي الأهداف التي نعتمد عليها في قياس الفعالية هل هي الأهداف المنظمة الرسمية (الأهداف العامة المقررة، تقارير السنوية، بيانات عامة من قبل كبار المدراء) أو الأهداف التشغيلية (ماذا تحاول المنظمة في الحقيقة انجازه) والمشكلة الأخرى وفقا لمدخل الأهداف تتعلق في صعوبة تمييز بين أهداف المنظمة ( Rahim: 2001,p66). كما يرى "كاتز وكاهن" أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مضللة، مثالية، مشوهة، منطقية. كما يمكن إهمال بعض الجوانب المهمة في تسيير التنظيم، إذ يرى "كيللي" أن النظريات المبنية على الأهداف، متحيزة إلى المشاركين الذين يمكنهم الحصول على فوائد من خلال تحقيق بعض الأهداف. (بوفلجة غيات: 2010، ص109)

### 3 . 2 . مدخل موارد النظام:

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي تستعمل لزيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء. (مؤيد سعيد سالم: 2005، ص45)

هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص بعملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية كلما اقتربت من الفعالية، فالفعالية هنا مرتبطة بصورة أساسية بقدرة المنظمة التنافسية أي بمدى قدرتها على تحصيل المصادر من البيئة الخارجية، وبالتالي فالتركيز هنا يكون على المدخلات (استقطاب الموارد) كمقياس أساسي للفعالية بدلا من المخرجات (للنواتج والأهداف) كما في مدخل الأهداف. (ماهر صالح بنات: 2002، ص75).

يمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد، ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية الاستخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها. (زيد منير عبوي: 2006، ص30)

وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل، حسب كل من "يوشتمان وسيشور" على أنها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص454)، أما كاميرون (Kim Cameron, 1980) فيعرف الفعالية التنظيمية "بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة والمطلوبة من بيئتها الخارجية"، بينما يعرفها زيد منير عبوي (2006): بأنها "قدرة المنظمة أو البنية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاجه إليه من موارد نادرة وذات قيمة (ص30). وتكمن أهمية مدخل الموارد في ثلاثة محاور، الأول فهو أن هذا المدخل يقيس فاعلية المنظمة ككل، وأما الثاني فإنه يأخذ بالاعتبار علاقة المنظمة الخارجية، فيمكن استخدامه لمقارنة منظمات تختلف أهدافها. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص400)

يتميز هذا المدخل باهتمامه بحل المشكلات ودراسة واقع المنظمات وفق خطوات وأطر مدروسة وعملية مع تغليب الجانب الكمي على الجوانب الوصفية إلا أنه يعاني من أوجه قصور أهمها:

- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.
- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، ولا بد من التركيز على غايات محددة قابلة للقياس، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص455)

### . 3 . 3 . مدخل العمليات الداخلية:

تعني الفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي تقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظرة الاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة، وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية. (سعد العنزي وآخرون: 2009، ص28)، أما كاميرون (Kim Cameron, 1980) يعتبر أن تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص ودرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية ويتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي ووافقي، أما (Rahim: 2001,p67) فيرى أن هذا المدخل يركز على العمليات التنظيمية الداخلية، العلاقات الشخصية البينية الثقة الإلتزام عمل الفريق تدفق المعلومات في كل الاتجاهات، ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة. إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها، ويؤيد ذلك هودج وآخرون بأن هذا المدخل يركز على الكفاءة والصحة، وفيما يتعلق بالكفاءة الفنية فقد

اهتمت بها دراسات الهندسة الصناعية والزمن والحركة لفريدريك تايلر Fredrick W.Taylor حيث قاسا كفاءة استخدام الموارد، أما فيما يتعلق بالصحة فقد وضعت مدرسة العلاقات الإنسانية الأساس لهذه النظرة، ولذلك تعد مؤشرات الرضا والتوتر والعاطفة والضغط الداخلي مؤشرات كفاءة مهمة، بالإضافة إلى مؤشرات تحسين انسياب العمليات الفنية. (وصفي عبد الكريم الكساسبة:2011،ص98)

إن أكثر مؤشرات هذا النموذج تم اقتراحها من قبل المهتمين بمدخل العلاقات الإنسانية في المنظمة، وقد حدد "دافت Daft" سبعة مؤشرات لقياس الفاعلية وفقا لهذا المدخل وهي: ثقافة قوية ومناخ عمل ايجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق، والجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، واعتماد صناعة القرار على المعلومات أيا كان موقع مصدر هذه المعلومات في المنظمة، وعدم تحريف الاتصالات الأفقية والعمودية، ومكافأة المديرين على الانجاز، ونمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل، والتفاعل بين المنظمة وأجرائها. (مرجع سابق:2011،ص97-98)

ووفقا لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية مرتبطة ارتباطا كليا بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب إي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسلة، وانخفاض معدل الشكاوي ودوران العمل وحدة التذمر، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفعالية المنظمة وجودة أدائها، أو بمعنى آخر الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي موازي للفعالية.

ورغم التوجه الجديد في هذا المجال الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره أيضا واجه انتقادات عديدة تركزت حول:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات. (ماهر صالح بنات: 2002، ص77-78)
- قد تكون المنظمة فعالة حتى إذا كانت عملياتها الداخلية أقل من مقنعة على سبيل المثال وجود صراع أو حالة السكون أو الركود، قد يشير إلى عدم كفاءة في العمليات الداخلية، ولكن النزاع قد يكون ضروري للبداع والتغيير وحالة السكون قد تكون احد العوامل المساعدة على البقاء والتكيف. (Rahim: 2001,p67)

### . 4 . 3 . مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح):

يطلق عليه أيضا المدخل الايكولوجي، أو نموذج الرضا/المشاركة، أو مدخل الرضا الفردي، أو مدخل المنتفعين، فجميعها مسميات لمفهوم واحد.

وينظر للمنظمة الفاعلة وفقا لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك المعلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، ونظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جدا في حقل قوي ديناميكي الذي يواجهه أو يحدد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح، وبالنسبة لـ كونولي (Connolly) الفعالية ليست معيارا فرديا أو مجموعة معايير، ولكنها أكثر من ذلك هي مجموعة متعددة من العبارات (القيم المدركة، والأحكام اللاحقة) وكل واحد منها تعكس معايير التقييم المطبقة بواسطة أصحاب المصالح المختلفين الذين يرتبطون بدرجة مرتفعة أو منخفضة مع المنظمة. (سعد العنزي وآخرون: 2009، ص28-29)

واستنادا لرأي "مليز وكيلي" بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على

صياغة أهداف تلبى مصالح الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل.

ووفقاً لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة و إشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية، وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل: مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين، .... الخ. وبالتالي رضا هذه المجاميع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان. (ماهر صالح بنات: 2002، ص78-79)

وتكمن قوة هذا المدخل في نظريته العريضة للفاعلية واختياره لعوامل في بيئة المنظمة الخارجية وكذا في بيئتها الداخلية، ففي مداخل التقييم الأخرى تغيب مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ولسهامها ، بينما يتضمنها هذا المدخل، كما يميل هذا المدخل لمكاملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات أو الناتج، فمدخل أطراف المصلحة يدرك أنه لا يوجد مقياس واحد للفاعلية وأن إستيفاء معيار واحد لا يكفي لبلوغ الفعالية، إن ظروف العمل الجيدة للعاملين ورضاءهم لا تغني عن أهمية تحقيق أهداف الملاك من حيث العائد على الاستثمار. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص406)

وهناك مجموعة من الانتقادات وجهت لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العمولة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية. (نور الدين بشير تاويريريت: 2009، ص218)

### . 3 . 5 . مدخل القيم المتنافسة:

يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات.

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج و مدير التسويق و مدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات (عبد الوهاب سويبي: 2004، ص 21)

وتتبع علاقة القيم بفعالية المنظمة من حقيقة تعدد الأطراف التي لا بد أن تساهم بشكل مباشر في رسم سياسات واتخاذ قرارات المنظمة وتنفيذها وتقييمها وقياس تأثيرها وفعاليتها. فلكل من تلك الأطراف داخل المنظمة وخارجها مقياس لما ينبغي أن تكون عليه أهداف ووسائل أداء المنظمة قد تختلف أو تتألف مع مقاييس الأطراف الأخرى، وذلك بسبب اختلاف القيم وأنظمتها لدى هذه الأطراف. ومن هنا تأتي أهمية تلمس القادة والمخططين والمنفذين ومقدمي الاستشارات في بيئة المنظمة لنقاط الائتلاف والاختلاف في قيم مكونات المنظمة الداخلية والخارجية والتوفيق بينها واحتوائها وصهرها في إطار واحد يستند إلى خدمة الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وبالتالي فإن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعدان مؤشرا مهما من مؤشرات الفعالية التنظيمية. (ماهر صالح بنات: 2002، ص 80)

تم تطوير هذا النموذج من قبل "Rohrbaugh Robert Quinn and John" ليجمع مؤشرات الأداء المختلفة المستعملة من قبل الباحثين والمديرين، وبالتالي فهذا النموذج يتعامل مع مشاكل ومحددات الفاعلية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى. وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج بأنه لا يوجد مقياس فردي واحد للفاعلية يكون مرضيا وحده، ولذلك فهو يرى بأن

النموذج الذي يصلح لمنظمة ما (أو يستخدمه مديروها) يعتمد على عاملين رئيسيين يمثلان مؤشرات هذا النموذج هما: البيئة الأكثر إلحاحا وتأثيرها على المنظمة، وهل هي البيئة الداخلية أو الخارجية، وقيم الإدارة ومدى اهتمامها بالتحكم والرقابة أو تحقيق المرونة والنمو.

ينتج عن هذين العاملين مصفوفة من أربعة احتمالات وهي:

أ- إذا كانت إدارة المنظمة تركز على مرونة الهيكل التنظيمي، وذات توجه للاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة، فهي تقوم بتطبيق نموذج النظام المفتوح، ويكون هدف الإدارة أو النتيجة هو النمو والحصول على الموارد، وتستعمل المرونة والاستعداد كوسائل لتحقيق هذه النتائج.

ب- إذا كان توجه الإدارة نحو استخدام التحكم والرقابة والتركيز على البيئة الخارجية، فهي تستخدم نموذج الهدف العقلاني، وبذلك فهي تسعى لتحقيق أهداف الإنتاجية والكفاءة والرياح. والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف هي التخطيط الداخلي، ووضع الهدف وهذه الوسائل تمثل أدوات الإدارة العقلانية.

ت- أما إذا كان اهتمام الإدارة موجه نحو البيئة الداخلية واستخدام التحكم والرقابة، فهي تطبق في هذه الحالة ما يعرف بنموذج العمليات الداخلية، وإن الهدف الذي تسعى لتحقيقه هو استقرار الوضع التنظيمي الذي يحافظ على نفسه بطريقة منظمة. والوسائل المستخدمة من قبل الإدارة لتحقيق هذا الهدف تتضمن تقنيات اتصال فاعلة، وإدارة المعلومات، وصناعة القرار.

ث- أما إذا كانت الإدارة تركز على البيئة الخارجية، وفي الوقت نفسه تهتم بمرونة الهيكل التنظيمي، فهي تستخدم نموذج العلاقات الإنسانية، واهتمام الإدارة يوجه لتحقيق هدف تطوير الموارد البشرية، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف هي التماسك والمعنوية والفرص التدريبية. والمنظمات في هذا النموذج تركز على العاملين أكثر من تركيزها على البيئة. (وصفي عبد الكريم الكساسبة: 2011، ص 103-105)

ما يمكن أن نستنتجه لما سبق عرضه لمداخل الفعالية التنظيمية ، أن كل مدخل من هذه المداخل يتوفر على مجموعة من المميزات والخصائص تختلف عن مدخل آخر، بالإضافة

إلى معايير ومؤشرات يعتمد عليها لتقييم الفعالية التنظيمية تختلف عن باقي المداخل، كما يعتبر تعدد هذه المداخل وتنوعها لتقييم والحكم على فعالية التنظيم ظاهرة ايجابية طبيعية تتسجم مع طبيعة التنظيم، وبالمقابل تظهر جوانب القصور والنقص.

وما ينظر إلى مختلف هذه المداخل، أنها تعد أحد الحلول المبتكرة من قبل الباحثين لتحديد وضبط مختلف متغيرات وأبعاد الفعالية العديدة والمتنوعة، حيث تتضمن هذه الحلول اقتراح مداخل لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية ومعايير ومؤشرات قياسها من خلال وضع أطر يتم من خلالها تصنيف ووصف بشكل علمي وعملي لدرجة ومستوى فعالية أي تنظيم مهما كان طبيعته أو نشاطه أو نوعه. وفي هذا السياق يقدم "كيرون (1986) Cameron" نظريته التي يحدد فيها النماذج الشائعة الاستخدام للفعالية والظروف الملائمة لاستخدام كل منهما، كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01) نماذج الفعالية التنظيمية والحالات المناسبة لها

النماذج	المفهوم	متى يكون مفيد
نموذج الهدف	المنظمة هي فاعلة إذا حققت أهدافها المحددة	عندما تكون الأهداف محددة بتوقيت وواضحة قابلة للقياس
موارد النظام	الحصول على الموارد المطلوبة	ترابط المدخلات والمخرجات بوضوح
العمليات الداخلية	تنسيق الوظائف بدون جهد	ترابط الأداء مع العمليات بوضوح
أصحاب المصالح الإستراتيجية	يجري إرضاء جميع أصحاب المصالح	يملك أصحاب المصالح قوة التأثير على المنظمة
القيم المتنافسة	توازن المبادلات	مواجهة الضغوط المتناقضة
الشرعية	البقاء من خلال تشجيع الأنشطة الشرعية	البقاء أو الانسحاب من الاهتمام
التوجه نحو الأخطاء	غياب مؤشرات الفاعلية	الأخطاء القاتلة
نظام الأداء المرتفع	تقييم التمايز من خلال المقارنة مع المنظمات المشابهة	المقارنة بين المنظمات المتشابهة حالة مطلوبة.

المصدر: Cameron 1986

#### 4. أهمية دراسة فعالية المنظمات:

إن الاهتمام بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع بأن الفعالية هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. والتنظيم الذي يسير وفقاً ل فلسفة إدارية واضحة و إيديولوجية محددة يكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل، فالتنظيم متداخل مع المجتمع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين للعمل به ومعه يكون على درجة فعالية أعلى من التنظيمات الأخرى غير المتداخلة اجتماعياً. وأخيراً فإن التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح محدد للرقابة على السلوك الإيجابي ومن مجموعة أخرى من النواهي التي تنفر من السلوك غير المرغوب.

كما تعد دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات ذلك كمنطق نحو تصويب للخطأ وتدعيم للتصحيح. وتوضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في:

- تحسين مستوى الخدمات بحيث تكون أكثر استجابة واستمرارية لمتطلبات المجتمع، خاصة وأن فوائد التقييم من خلال قياس فعالية المنظمة من خلال تحسين وتقديم الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضاً الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات .
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلياً، فنتائج فعالية

قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلا. (فايزة بنت الحميدي العنزي: 2004، 49-51)

## 5. صور الفعالية التنظيمية :

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

1- الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها
- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة

2- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

3- الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ الصور التالية :

- احترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل : و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها. (عبد الوهاب سويبي: 2004، ص04)

## 6. خصائص المنظمة الفعالة:

إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدة، وأهدافها، وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط، بل تتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، في تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها، لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعنتي بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية. (الصالح الساكر: 2008، ص 88).

وعليه يمكن عرض جملة من النقاط تعد بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد متفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مركز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- توحيد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي واحتواء الصراع واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات. (فضل اله بن عطا الله: 2011، ص 89).

ما يمكن النظر إليه، فيما سبق عرضه من خصائص، أن هذه الأخيرة تتميز بخاصية النسبية نظرا لتعدد وتنوع المنظمات وأساليب قياسها وعليه يعد إصدار الحكم على فعالية المنظمة ما بصورة مطلقة أمرا غير دقيق. كما تعتبر المنظمات التي تستطيع مواجهة التحديات البيئية سواء الداخلية منها المتمثلة في تحقيق مستوى عال الأداء والكفاءة في إنجاز مهامها ونشاطاتها، والخارجية منها في القدرة على المنافسة من قبل المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى القدرة على إجتياز المعوقات والصعوبات التي تعترض وتعطل تحقيق أهداف المنظمة، هي منظمات تتسم بمستوى عال من الفعالية التنظيمية.

## 7. العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم:

يمكن التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربعة أقسام رئيسية:

- أ- النظام الإقتصادي: إن المقصود بالنظام الإقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل، بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية، تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.
- ب- **النظام السياسي:** يقصد بالنظام السياسي داخل المنظمة -هنا- تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:
- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحدودة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.
- ت- **النظام الرقابي:** يتمثل النظام الرقابي في الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- ومن ناحية أخرى، المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة وللوهلة الأولى.

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية، يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (راسية، أفقية، دائرية).
- ث- **النظام البيئي:** ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون فاعلية المنظمة على النحو التالي:
  - تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فاعلية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
  - إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة هي التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه. (صالح بن نوار: 2005، ص 277-278)

#### 8. قياس الفعالية التنظيمية:

يعد قياس الفعالية التنظيمية مشكلة حقيقية تواجه الباحثين في اعتماد معيار محدد للقياس من بين العديد من المعايير التي يمكن الاطمئنان إليها في الحصول على نتائج يمكن من خلالها تقييم والحكم على درجة فعالية التنظيم، لذا نجد إن قياس فعالية المنظمة يتم من خلال مقاييس عديدة مرتبطة بعناصر فاعلة في التنظيم فكل عنصر له مقياس خاص به لتحديد درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة.

وتأتي أهمية هذه المقاييس لما تعكسه من فوائد تعود على أفراد المنظمة ابتداءً بمدير المنظمة الذي يحتاج دائماً لقياس لتقييم فعالية المنظمة من خلال مقياس مناسب لمراجعة أنشطة وأهداف تلك المنظمة والتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة ومعرفة جوانب القوة والضعف والعمل على تلافيتها.

وتختلف المقاييس من منظمة لأخرى، وفقاً لظروفها الداخلية والخارجية بل تختلف في ذات المنظمة من وقت لآخر حيث يتم أعمال هذا المقياس -المختار- على ضوء معايير الفعالية

المحددة المستهدفة فتكون نتيجة المقياس لتوضيح درجة الفعالية المحققة ومكوناتها وعناصرها المختلفة، وبالتالي نستطيع الوقوف على نقاط القصور والقوة في مستوى الفعالية المحققة كي يتسنى للإدارة تقصي أسباب القصور والقوة وإزالة عناصر القصور وتدعيم لعناصر القوة، بما في النهاية يتحقق التطوير والتحسين لأداء المنظمة ككل. (فايزة بنت الحميدي العنزي:2004ص 40)

تجدر الإشارة إلى أنه لقياس الفعالية التنظيمية أعتمد الباحثين على عدد من المؤشرات والمعايير، يمكن النظر إلى هذين الأداتين أنهما أسلوبين لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية، إلا أنه توجد بعض أوجه الاختلاف بينهما، حيث أن المعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، بينما المؤشرات هي عبارة عن قيم عددية أو نوعية، كما قد تكون نسب مئوية الدالة على مستوى وحجم الظاهر أو الحالة الخاضعة للتقييم. وعليه يتم عرض مختلف المؤشرات والمعايير المستخدمة في تقييم الفعالية التنظيمية.

### 1.8. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف الديمقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق، اللامركزية الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة.(العايب رابح: 2003، ص242)

اعتمدت هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل ماهورني ووايتز وزملائه (Mahoney Weitze et Al ) أما الباحثان "أوزبورن وهانت Osborn & Hunt" فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والتي يعني مجموع النشاطات أو السلوكات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما، في حين يرى كل من "ويد وميتشال Weed & Mitchell" أن

هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية هما: القدرة على استثمار الموارد، الصحة التنظيمية، أما "أنجل وبيري Angell & Perry" فقد حددا كل من دوران العمل وتأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية. (نور الدين بشير تاوريريت: 2009، ص 221-222).

ويقدم "موت" في دراسته لعدد من المنظمات المقاييس التالية، الإنتاجية، التكيف المرونة، ويقسم "موت" الإنتاجية إلى ثلاثة جوانب هي: كمية الإنتاج، ونوعيته، ودرجة الكفاءة، التي أنتج بها، أما التكيف فيتمثل في توقع المشاكل في وقت مبكر وقبل حدوثها والعمل على وضع حلول مرضية لها، وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 466)

كما أشار "موت Mott" إلى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، وهو يعني "قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان" إذ أن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف، وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد وتوفير الروح المعنوية العالية لديهم. (خليل محمد حسن الشماع وآخرون: 2007، ص 329).

ويرى بعض الباحثين أن النموذج الذي قدمه "موت" للفعالية يمكن أن يطلق عليه مدخل المقارنة، وهو يقوم على المقارنة بين التنظيم والتنظيمات الأخرى المشابهة، ومع أنه تجنب عدد من نواحي القصور في مدخل الأهداف، إلا أن عوامل التفوق بالنسبة لأكثر التنظيمات فعالية قد لا تكون عوامل خاصة بالتنظيم، وإنما يرجع إلى عوامل أخرى مثل الحظ والاحتكار، ودرجة الاستقلال التي يتمتع بها التنظيم. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 466)

كما يرى أحمد جاد عبد الوهاب أن للحكم على فعالية المنظمة ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويصنفها في مجموعتين:

أ- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يأخذ منها حسب ظروف كل منظمة

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1- التخطيط وتحديد الأهداف	1- إنتاج السلع والخدمات
2- المهارات العلمية للمدير	2- الجودة
3- المهارات الإجتماعية	3- تحقيق الأرباح
4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4- القدرة على التكيف
5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة	5- النمو
6- المشاركة في اتخاذ القرارات	6- تحقيق أهداف جديدة
7- تدريب وتنمية الأفراد	7- التأهب للإنجاز
8- الإدارة السليمة للصراع	8- المسؤولية الاجتماعية
9- الحوادث	9- البقاء
10- الغياب	

المصدر: (نور الدين تاويريريت: 2009، ص210)

بينما يرى بوفلجة غياث لقياس الفعالية التنظيمية يجب مراعاة جانبين أو شقين، الأول اجتماعي له علاقة بالعمال وقيمهم وثقافتهم، والثاني يحتوي على المحيط الاقتصادي والقانوني وهياكل الإنتاج، وله علاقة بالإنتاج والإنتاجية، ولقياس الجانب الأول يمكن من خلال استعمال استمارة تقيس درجة رضا العمال تجاه مختلف الجوانب التنظيمية، أما الثاني فيمكن اعتماد المعطيات المادية التي تؤخذ من الوثائق الرسمية، وقد اقترح بوفلجة غياث مقياس يحتوي على مؤشرات إدراكية و مؤشرات موضوعية

مؤشرات إدراكية	مؤشرات موضوعية
جوانب اجتماعية ثقافية	جوانب تكنولوجيا واقتصادية
المحيط الفيزيقي، رفاهية، إجراءات الأمن	حوادث العمل
جوانب تسييرية	التغيب وترك العمل
الرضا عن حجم ونوعية الإنتاج	إنتاج، مخزون وصعوبة التسويق
الرضا عن الأجر والعلاوات	مداخيل، ربح أو خسارة
رضا العمال عن الأداء العام للوحدة	تقييم الإدارة للأداء العام للوحدة
رضا العمال وفعالية التسيير	مستوى الإنتاج والأداء العام

المصدر: بوفلجة غياث، 2010، ص137

## 2.8. معايير الفعالية التنظيمية:

معايير فعالية المنظمات هي عبارة عن مجموعة من الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، وذلك لأن بقاء ونمو المنظمة مرهون بقدرتها على البقاء في الآجال القصيرة وكذلك قدرتها على النمو في الآجل البعيدة المدى، كما يجب ألا نخلط بين معايير الفعالية ومقاييسها، ذلك أن المعيار هو هدف في حد ذاته، أما المقياس هو مجرد أداة لقياس درجة النجاح في تحقيق الهدف (فايزة بنت الحميدي العنزي: 2004، ص 36-37)

وقد يختلف معيار فعالية التنظيم حسب مراحل التطور التي تمر بها المنظمة، ففي المراحل الأولى من إنشاء التنظيم قد تكون مجرد القدرة على الاستمرار والبقاء وكذا تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات هدفا مقبولا، ولكن مع مرور الوقت لا بد وأن يتغير المعيار فيصبح معدل الأرباح وحصصة المنظمة في السوق هو أفضل معيار وهكذا. (صالح بن نوار: 2005، ص296)

فيما يلي عرض لمجموعة من المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية من قبل

الباحثين:

فقد قام الباحث "ستيرس Steers.R.M" بمحاولة حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجاً لقياس الفعالية التنظيمية، حيث وجد ما يلي:

النسبة المئوية	عدد المرات	معيار التقييم
59%	10	المرونة والتكيف
35%	06	الإنتاجية
29%	05	الرضا الوظيفي
18%	03	إمكانية الربح
18%	03	تملك مصادر الثروة
12%	02	غياب التوتر الوظيفي
12%	02	الرقابة على البيئة الخارجية
12%	02	تنمية القوى العاملة
12%	02	الكفاءة
12%	02	استقرار قوة العمل
12%	02	النمو
12%	02	تكامل الأهداف الفردية مع أهداف التنظيم
12%	02	الاتصالات المفتوحة
12%	02	البقاء
12%	02	معايير أخرى

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 210

وقد أجرى "كامببال وآخرون Camplell et al" دراسة وافية حول الفعالية التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى 30 معياراً لقياس الفعالية كقياس للفعالية التنظيمية وهي:

مهارة تسيير المهام	الحوافز	الفعالية العامة
خفة وسهولة	الروح المعنوية	الإنتاجية
إستغلال المحيط	المراقبة	حسن التصرف
الاتصالات	الصراع والتجانس	الروح
التقييم الخارجي	المرونة والتكيف	النوعية
الاستقرار	التخطيط ووضع الأهداف	الحوادث
قيمة العامل البشري	الاجتماع حول الأهداف	التوسع
المساهمة وتقسيم النفوذ	داخلية أهداف التنظيم	التغيب
تكوين العمال والتطوير	وحدة الدور والمعيار	ترك العمل
التركيز على الإنجاز	مهارة تسيير الأفراد	الرضا عن العمل

المصدر: بوفلجة غياث، 2010، ص112.

من خلال تحليل المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية، أمكن إرجاعها إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي: - الإنتاجية وتحقيق الأهداف  
- تدفق العمليات الداخلية

- البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية. (بوفلجة غياث، 2010، ص113).

كما قام استيزر Estiser من خلال دراسته للفعالية من تحاليل سبعة عشر نموذجا من نماذج الفعالية التنظيمية. وقد اثبت فيها بالمقارنة عن مدى التنافر والاختلاف في الفعالية التنظيمية من نموذج لآخر. وكانت أكثر المعايير استخداما للقياس الفعالية التنظيمية هي:

. التكيف

. الإنتاجية

. الرضا

وفي محاولة قام بها "جيمس برايس" لتطوير نموذج الهدف، نجد أنه قد حدد خمسة معايير أساسية للفعالية تمثل في نمودجه متغيرات بسيطة وهي:

- الإنتاجية
- الروح المعنوية
- التطابق
- التكيف
- القبول العام للمنظمة ويرى هول أنه من الانتقادات التي توجه إلى برايس استخدامه للإنتاجية كمؤشر أساسي للفعالية الأمر الذي أدى إلى نتائج مضللة وخاصة في المنظمات الخدمية.

كما قدم "بنيس Bennis" نمودجا آخر يسمى نمودج الصحة التنظيمية الذي يشتمل على المعايير التالية للفعالية:

- القدرة على التكيف
- الإحساس بالتطابق
- القدرة على اختبار الحقيقة

ويؤخذ على نمودج الصحة التنظيمية "بنيس" إغفاله الحاجة لتكامل أجزاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى إهمال المقاييس الكمية للفعالية مثل الكفاءة والإنتاج مما حد من القدرة العملية لاستخدام نمودجه. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 467)

وفي إتجاه آخر نجد "لويس" قد تناول الفعالية التنظيمية من منظور ما يعرف بنمودج مستويات الفعالية، إذ يرى "لويس" أن هناك ثلاثة مستويات للفعالية هي: المستوى الفردي والمستوى الجماعي ثم المستوى التنظيمي، ويرى "لويس" أن المستوى الفردي للفعالية يحدد الفعالية على المستوى الجماعي، وهي بدورها تحدد الفعالية على المستوى التنظيمي، إي أن فعالية التنظيم هي في النهاية محصلة الفعالية على كل من المستويين الفردي والجماعي.

وقد أثبتت الدراسات عدم صحة افتراض "لويس" بوجود علاقة إيجابية بين الاتجاهات الايجابية نحو التنظيم وبين الأداء أو الفعالية، فقد أثبتت بحوث عديدة أن الرضا عن العمل

والإنتاجية غير مرتبطين ومن الممكن لأية درجة من الرضا أن تصاحب أية درجة من الإنتاجية، وقد أوضح "فروم" أن العوامل التي تجعل العضوية التنظيمية جذابة ومرضية تختلف عن العوامل التي تؤدي للأداء الفعال داخل التنظيم، ولذا يعد نموذج "لويس" لمستويات الفعالية ذا فائدة محدودة نتيجة لبنائه على افتراضات غير صحيحة، فضلا عن إغفاله النظرة الكلية للفعالية التنظيمية.

وفي محاولة أخرى قدم تومسون "Thompsو" نموذجا لتقييم التنظيم يقوم على مقارنة بعض المستويات المرغوبة بالنتائج الفعلية أو المدركة للأعمال السببية التي يمكن تقييمها، واقترح وجود نوعين من العلاقات هما:

1. علاقة بين درجة تحديد المستويات المرغوبة وبين درجة تعقد التكنولوجيا، فكلما زاد تعقد التكنولوجيا قل تحديد المستويات المرغوبة.

2. علاقة بين تعقد وتغير البيئة التنظيمية وبين كمية المعلومات عن علاقات السبب والنتيجة، فكلما زاد تعقد وتشابك متغيرات البيئة التنظيمية قلت المعلومات الكاملة عن علاقات السبب والنتيجة.

كما اقترح "تومسون" ثلاثة مقاييس للفعالية التنظيمية هي:

1. الكفاءة Efficiency (مخرجات/مدخلات)

2. العمل الأدائي Instrumental Action (والخاص بقياس قدرة التنظيم على التوائم والتكيف مع الظروف المحيطة وخاصة في المستقبل).

3. العمل الاجتماعي (Social Action) والقائم على مقارنة أداء التنظيم بأداء مجموعة مرجعية وهذه المجموعة المرجعية إما أن تكون منظمات معتدلة تعمل في نفس المجال، أو أداء ذات المنظمة في فترات زمنية سابقة. (مرجع سابق ص473)

وفي محاولة أخرى قام "هيرينيك" بتطوير النموذج الذي قدمه "تومسون" للتقييم الفعالية التنظيمية، وقد قرر "هيرينيك" أن الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة لقياس الفعالية إنما يتوقف على كل من التكنولوجيا المستخدمة وأهداف التنظيم.

### نموذج هيرينيك

#### التكنولوجيا

العلاقة بين السبب والنتيجة أو الوسائل والغايات

عدم وضوح/عدم تأكد	وضوح/تأكد
(2)	(1)
(3)	

اتفاق/عدم الاتفاق

. الإستراتيجية رقم (1): تشير إلى التنظيم الذي يبني على أهداف محددة ومتفق عليها وفي نفس الوقت لديه وضوح لعلاقات السبب والنتيجة أو لديه تجديد للتكنولوجيا المستخدمة، وفي هذه الحالة فإن قياس الفعالية يعد أبسط أمور القياس، حيث تعتمد في قياسها على الكفاءة.

. الإستراتيجية رقم (2): تشير إلى أن التنظيم الذي يبني على أهداف متفق عليها محددة، ولكن ليس لديه وضوح لعلاقات السبب والنتيجة أو التكنولوجيا المستخدمة، وفي هذه الحالة فعن قياس الفعالية يعد أصعب من الحالة الأولى، ولكن نظرا للاتفاق حول أهداف التنظيم يتم قياس الفعالية بشكل حكمي بالنسبة للأطراف المختلفة المرتبطة بالتنظيم.

. الإستراتيجية رقم (3): تشير إلى التنظيم الذي يتسم بعدم تحديد لأهدافه، أو عدم اتفاهه على أهداف معنية، سواء أكان هناك تحديد ووضوح لعلاقات السبب والنتيجة، وتعد الإستراتيجية الثالثة أصعب الاستراتيجيات نظرا لعدم الاتفاق على أهداف التنظيم، ولكنها تمثل الحالة الأكثر شيوعا في الواقع العملي، وخاصة بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي تتسم بوجود هيكل كبير ومعقد من الأهداف سواء ما يتعلق منها بأهداف القوى الداخلية للتنظيم مثل الملاك والعاملين أو القوى

الخارجية المحيطة بالتنظيم، والتي تؤثر بطبيعة الحال على قدرة التنظيم على الاستمرار والنمو.  
(مرجع سابق ص476)

### 3.8. محكات الفعالية التنظيمية:

بالإضافة إلى الأساليب المذكورة سابقا المتمثلة بالمعايير والمؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية تعد المحكات أحد أساليب قياس الفعالية التنظيمية، وقد اعتمدت هذه المحكات في العديد من البحوث والدراسات، نظرا لتوفرها على جوانب تقييم موضوعية وأخرى ذاتية والتي تم استخدامها في الدراسة الحالية لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية، وتنقسم محكات الفعالية التنظيمية إلى الآتي:

- محكات موضوعية

- محكات ذاتية

أ- المحكات الموضوعية:

وهي محكات ذات طابع مادي يمكن الحصول عليها بالاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالشركة والمدون بها بيانات عن مدة الغياب، الإجازات المرضية، الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج الشهري والسنوي، الحوافز، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العمل، والمشكلات التي يعاني منها العامل أو يسببها لمن حوله، وهذه بعض المحكات الموضوعية وتتمثل في:

. الإنتاجية: وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية والجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة. وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

. التطوير والابتكار: ويتمثل في قيام مدير المنظمة وموظفيها بابتكار الوسائل الكفيلة بتذليل العقبات التي تتعرض سبل عملية الإنتاج واستحداث طرق من التواصل الفعال مع الهيئات الأخرى والبيئة المحيطة بالمنظمة.

. التغيب: إن التغيب يعد مؤشرا سلبيا للفعالية المنظمة، بالمقابل الالتزام المتواصل بالحضور بشكل طوعي يعد مؤشرا ايجابيا، ذلك أن الحرص الشديد من بعض العاملين على الانتظام في الحضور يعني أن العمل اكتسب قدرا من الجاذبية الذي يعكس نوعا من الرضا عن المناخ الذي يعمل فيه.

. الجزاءات : يلجأ المدير في تعامله مع مرؤوسيه إلى استخدام سياسات الجزاء بشقيها، الثواب والعقاب، وبعد اللجوء للعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفعالية المنظمة.

. التظلمات والشكاوي: إن العامل الذي يعاني من مشكلات عديدة في بيئة العمل سواء كانت راجعة إلى متغيرات تتصل بسلوك المدير، أو إلى عناصر أخرى في بيئة العمل، فكلما زادت الشكاوي من قبل الموظفين دل ذلك على عدم الرضا مما يؤثر سلبا على فعالية تلك المنظمة.(طريف شوقي محمد فرج، ص204)

#### ب- المحكات ذاتية:

والتي تركز في التقويم على تقديرات المشرفين وآراء الزملاء، شكاوي الجمهور المتعامل معهم، مشكلاتهم مع رؤسائهم، وحجم الأعمال المتأخرة لديهم فضلا عن تلك التي ينجزونها. وهذه بعض المحكات الذاتية وتتمثل في:

. الرضا عن العمل: وتتمثل في اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة على نحو يعكس ارتياحه للعمل، يعمل كي يصل إلى أهداف خاصة به ينشط في عمله لاعتقاده بأن الأداء الفعال سيحقق له الأهداف، فالأداء الفعال سيؤدي للرضا ومن ثم يزيد من فعالية المنظمة ورضا العاملين بها.

. الدافعية: فالقيادة الفعالة لأي منظمة تستطيع إثارة دافعية العامل بأن تجعله يرى أن الأفعال المرغوب فيها من جانب المنظمة ستزيد حين يؤديها من فرصته في تحقيق أهدافه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة.

. تماسك الجماعة: فكما قلت الصراعات والمشاكل بين أعضاء المنظمة دل ذلك على تماسك الجماعة أفضى بذلك على فعالية المنظمة.(فايزة بنت الحميدي العنزي:2004،ص 39-40)

يتبين من خلال ما تم عرضه من مؤشرات ومعايير لتقييم الفعالية التنظيمية، أن مؤشرات ومعايير الفعالية تختلف في طبيعتها ومضمونها بين معايير كمية، وأخرى نوعية أو معايير موضوعية وأخرى ذاتية، كما نجد كل واحد منهما يركز على جوانب معينة، وبعد هذا التعدد في مقاييس الفعالية التنظيمية مرده إلى عدم وجود معايير محددة وثابتة للفعالية متفق عليها بين الباحثين، ولعل ذلك يرجع إلى اختلاف ظروف كل منظمة عن المنظمات الأخرى، بل أنه بالنسبة للتنظيم الواحد فإن ظروفه غالباً ما تتغير لتتكيف مع المتغيرات البيئية، لذا يواجه الباحثين صعوبات عديدة في إختيار مؤشر أو معيار من بين المؤشرات أو المعايير يمكن الوثوق بنتائجها لتقييم فعالية المنظمة، وعليه في العنصر الموالي يتم ذكر بعض الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية.

#### 9. صعوبات قياس الفعالية التنظيمية :

يواجه الباحثين عدة صعوبات في قياس الفعالية التنظيمية نظراً للعدد الكبير لأساليب القياس واختلافها من باحث لآخر من جهة، ومن جهة أخرى أوجه القصور والنقص لهذه الأساليب، مما يقلل في مصداقية النتائج المتحصل عليها من هذه الأساليب، ومن بين الصعوبات الأخرى تتمثل في النقاط التالية :

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى. (عبد الوهاب سويسي: 2004، ص10) ما ينبغي الإشارة إليه أنه ليس من السهل قياس الفعالية التنظيمية، في ظل وجود عدد كبير من معايير ومحكات التي تتم من خلالها عملية القياس، بالرغم من وجود شبه إجماع على ضرورة وجود معايير ومحكات متعددة في القياس، نظرا لأن مفهوم الفعالية ليس أحادي البعد بل مفهوم متعدد الأبعاد، كما أن هناك ارتباط وثيق بين تعريف الفعالية وأسلوب قياسها، ذلك أن قياس ظاهرة بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولا، وعلى مدى توافر المقياس المناسب ثانيا، لذا أن التعاريف المتعددة للفعالية من قبل الباحثين وعدم وجود اتفاق بينهم حول مفهوم موحد، أدى إلى عدم وجود محك أو معيار محدد للقياس.

وعليه أصبح العديد من الباحثين يتجهون إلى دراسة الفعالية التنظيمية من خلال بعض جوانب التنظيم، كدراسة الفعالية على مستوى فرد من الأفراد (فعالية مدير، المشرفين، المستخدمين)، أو على مستوى أحد البرامج أو الأنشطة (فعالية برنامج تدريبي، الإجراءات التنظيمية)، أو من خلال دراسة العلاقة أو الفروق بين الفعالية وبعض المتغيرات البيئية والسلوكية، كدراسة العلاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية،

بالرغم من هذه الصعوبات والمشكلات مازالت هناك العديد من الدراسات تولي اهتمام متزايد بموضوع الفعالية من خلال دراسة فعالية المنظمة إما بشكل كامل، أو بعض أجزاء التنظيم كدراسة الفعالية على مستوى الأفراد (مدير، مشرفين، عمال) أو على مستوى دوائر أو أقسام التنظيم، أو من خلال دراسة علائقية أو فارقية بين الفعالية التنظيمية وبعض العوامل أو المتغيرات التنظيمية السلوكية الثقافية، وفي هذا السياق اعتمدت الدراسة الحالية على متغير الفعالية كمحك أو معيار تقييمي، لتقييم مختلف العوامل السلوكية والأدائية للمؤسسة، على ضوء المتغيرات الجديدة التي أدخلتها الفنية منها التكنولوجية والتحول الكلي من النظام التقليدي في التسيير والإدارة إلى النظام الجديد، المعتمد على أحدث التقنيات في التسيير من خلال ما يسمى الإدارة الإلكترونية، بواسطة شبكة للمعلومات الموزعة على جميع أقسام ودوائر المؤسسة بأحدث نظام إدارة واستغلال للمعلومات.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المعلومات النظرية لموضوع الفعالية التنظيمية فقد تم تناوله من عدة جوانب تتمثل في التعاريف المختلفة والتي أظهرت عدم وجود اتفاق حول تعريف موحد، كما تم التطرق إلى أهم مداخل الفعالية التنظيمية مع تقديم مفهوم كل مدخل للفعالية والانتقادات الموجهة إليه، ثم أهمية دراسة فعالية المنظمات وصورها، خصائص المنظمة الفعالة والتي هي خصائص نسبية تختلف من منظمة إلى أخرى، ثم ذكر بعض العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم، وكعنصر مهم قياس الفعالية التنظيمية والتطرق إلى مختلف أساليب قياسها من مؤشرات ومعايير ومحكات والتي تعدد وتختلف من باحث إلى آخر، وفي الأخير الصعوبات التي يواجهها وتأثير ذلك على قياس الفعالية التنظيمية.

كما نود أن نشير في خلاصة هذا الفصل أن الفعالية التنظيمية تعد سمة أو خاصية تتميز بها المنظمات الحركية الساعية إلى بلوغ أهدافها مع مراعاة تحقيق أهداف مختلف الأطراف ذات الصلة بالتنظيم سواء مشرفين عمال أو المساهمين، بالإضافة إلى قدرتها على البقاء والتكيف مع مختلف المتغيرات المحيطة بها، كذلك القدرة على مواجهة مختلف التحديات الفنية والتكنولوجية التي تتطلبها عمليات الأداء التنظيمي، وعليه تقترن تحقيق الفعالية بحجم المخرجات المحققة أي النتائج المتحصل عليها من خلال العمليات النهائية.

الجزء الثاني

الجزء التطبيقي

# الفصل الخامس

- الإجراءات المنهجية للدراسة-

- تمهيد

- منهج الدراسة

- ميدان الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة

- أدوات جمع لمعلومات

- الدراسة الأساسية

- الأساليب الإحصائية

- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي المرحلة الأهم في تسلسل مراحل البحث العلمي، وتأتي هذه المرحلة بعد الجانب النظري والذي تم فيه التطرق إلى أبعاد الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، والتراث النظري والأدبي المتعلق بعناصر الدراسة الحالية، وهو جانب مهم يعتمد عليه الباحث في الاستفادة من كافة المعارف والمعلومات والدراسات السابقة في توجيه وتحديد مساره بحثه.

أما الجانب التطبيقي يتمثل في الدراسة العملية، والتي تمثل المجهود الفعلي للباحث من خلال التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في الوصول إلى نتائج دقيقة وذات مصداقية.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة، والمتمثلة في المنهج المعتمد في الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات القياس والخصائص السيكومترية وعرض إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1. منهج الدراسة:

المنهج هو إتباع خطوات محددة بشكل منطقي متتابع لدراسة مشكلة وجمع المعلومات حولها باستخدام أدوات معينة، ومن ثم القيام بعرض المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج الحقائق منها. (عبد الرشيد عبد العزيز حافظ، 2009، ص 65). ويكون اختيار المنهج مرتبطاً بطبيعة المشكلة المراد دراستها ونوعية الدراسة التي يعالجها الباحث.

بما أن البحث الحالي هو دراسة علائقية أي دراسة علاقة متغير بمتغير آخر فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واعتمد هذا المنهج دون غيره من المناهج العلمية، كون أن البحوث الوصفية تستخدم لمعالجة موضوعاً أو ظاهرة معينة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر أو بين مجموعة من المتغيرات ( محمد مزيان: 1999، ص 17) من جهة، وكذلك يفضل هذا المنهج في الدراسات العلائقية من قبل عدد من الباحثين مثل: "فاندلين" و"جابر عبد الحميد" و"احمد خير كاظم" و"احمد بدر" (نور الدين بشير تاوريريت: 2009، ص 234).

لذلك فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. (رحيم يونس كرو العزاوي، 2008. ص 97). وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

## 2- ميدان الدراسة:

تعد الشركة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار والتي تعرف اختصار بالحروف الفرنسية (ENTP) واحدة من الشركات العملاقة في الجزائر في مجال الحفر والتنقيب عن الثروات الباطنية (بترو، غاز، ماء)، بفضل الخبرة الطويلة في هذا المجال والتجديد المستمر والمتواصل للوسائل والمعدات ذات التكنولوجيا والتقنية الحديثة، بالإضافة الموارد البشرية الكفوة الفنية منها والإدارية، مما جعلها أكثر المؤسسات الوطنية قدرة على المنافسة في مجال الحفر والتنقيب عن الثروات الطاقوية الباطنية.

### تعريف بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار:

هي مؤسسة وطنية عمومية نشأة من إعادة هيكلة سوناطراك بالمرسوم رقم 171/81 الصادر بتاريخ 01 أوت 1981 وفي جوان 1989 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، وتتمثل مهامها الأساسية في حفر وصيانة آبار البترول (work over) وحفر آبار المياه العميقة إضافة إلى مهام نقل وإيجار آلات ومخيمات الحفر وتصليح المعدات المتعلقة بحفر آبار البترولية، يقدر رأس مالها بـ 14800 مليون دينار جزائري كما يقدر عدد عمالها 6902 عامل وفقا لأخر إحصائيات 2012، وهي حاليا تمثل واحدة من أهم مؤسسات مجمع سوناطراك، ويقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بدائرة حاسي مسعود ولاية ورقلة بقاعدة الاستغلال المسماة 20 أوت 1955، ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001/94 منذ جوان 2001 ثم شهادة ISO 9001/2000.

## نشاطات التي تقوم بها المؤسسة:

تقوم المؤسسة في إطار مهمتها الأساسية بتقديم وأداء خدمات لزيائها المتمثلة في عمليات حفر آبار لاستخراج المواد البترولية (بتروول وغاز) وكذا عمليات تجديد وصيانة الآبار القديمة بفضل ما تملكه من آلات حفر والذي بلغ عددها 54 آلة حفر، بالإضافة إلى مهام أخرى لا تقل أهمية عن المهمة الأساسية والمتمثلة في عمليات الصيانة، التصاميم الهندسية، الخدمات الفندقية، النقل والإمداد، ويتم التعرف على هذه الأنشطة من خلال أقسام المؤسسة المكلفة بأداء هذه المهام:

### قسم الحفر:

ينشط قسم الحفر في ميدان التنقيب بنوعيه المتوسط والعميق، سواء تعلّق الأمر بآبار التنقيب أو التطوير، وتتركز مناطق حفر آبار المحروقات التي تنتشط بها المؤسسة في جنوب الجزائر الكبير، بالإضافة إلى مناطق وسط وشمال البلاد وهي مناطق اكتشاف جديدة كولاية باتنة خنشلة سوق هراس تيارت، وقد كان للمؤسسة أن تدخلت في بلدان أخرى ذات المناخ المختلف كمثل تنزانيا واليمن وتونس وألبانيا، بات الحفر الأفقي بالجزائر في تطوّر متزايد وقد برزت المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار كفاعل هام بحكم إنجازها لعدد معتبر من أعمال الحفر الأفقي، وتستعمل ورشات التنقيب من بين الوسائل التكنولوجية الفائقة المرافقة للحفر الأفقي، أجهزة متطورة مثل Top drive و SCR و UBD. هذا وتقدم المؤسسة حصة جَدّ إيجابية في مجال الحفر إذ سجّلت ما لا يقلّ عن 1810 بئر منجّر (نهاية سبتمبر 2008).

### قسم الصيانة:

ويقصد بالصيانة هي الأشغال التي تتم على مستوى ورشات الحفر والتنقيب، والمتمثلة في إعادة استغلال وصيانة الآبار القديمة من أجل رفع إنتاجها مع استعمال طريقة الحفر الجديدة، المسماة "الحفر ذي القطر الضيق" والمتمثل في القيام بحفر أفقي لمصرف المياه يقارب طوله 500م، فلقد ساهمت المؤسسة منذ 1998 في إنجاز عدد هام من الآبار بواسطة آلاتها المزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية. يمكننا أن نذكر من بين هذه الوسائل:

• "الفاست-موف": وهو تصميم يضمن السرعة والسهولة والأمن في تماسك كل أجزاء السارية

والهيكل السفلي و SCR على المقطورة. كما يقوم بتحسين الإلكترونيك الدقيقة على SCR من أجل تنظيم القوة الكهربائية ومراقبتها بواسطة نظام PLC. ومن أجل ضمان أمن أكبر، يتم القيام بوظيفة رفع الصولجان بواسطة نظام ميكانيكي جدد حديث (Pipe handler). إن إنجازات المؤسسة كبيرة إذ قامت منذ إنشائها بما لا يقل عن 3.034 عملية صيانة .

### قسم صيانة آلات ومعدات الحفر:

تقوم المؤسسة بصيانة معدات وآلاتها داخل المؤسسة بفضل الوسائل المتوفرة وكفاءة وخبرة عمالها المتخصصة في عمليات التصليح والصيانة، يتوفر قسم الصيانة البترولية على 14 ورشة مزودة بعنات عصري، تقع في حاسي مسعود وتتربع على مساحة مغطاة قدرها 9750 م<sup>2</sup> ومساحة غير مغطاة قدرها 49800 م<sup>2</sup> كما تتوفر على أربع مساحات أخرى لتركيب أجهزة الحفر التي أعيد تجديدها.

تتمثل أنشطة صيانة الأجهزة والمعدات بـ

- صيانة وتجديد مخيمات الحفر.
- صيانة الأجهزة الكهربائية وغرف التبريد والأجهزة الكهرمنزلية.
- صناعة وتطريز قطع العيار وإعادة تكييفها.

وقد قامت المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار و بإمكانياتها الخاصة، بتجديد 24 آلة حفر وهذا منذ 1991 حتى نهاية 2005.

### قسم النقل والإمداد:

يقوم هذا القسم بعمليات نقل وتسليم مختلف الاحتياجات (تجهيزات ومعدات) سواء من المؤسسة إلى مختلف الورش، أو من ورشة إلى أخرى، وتتمثل مهام هذا القسم في:

- نقل الأجهزة ومخيمات الحفر.
- تسليم الاجهزة وقطع غيار أجهزة الحفر.

- صيانة عربات وقاطرات النقل والترحيل. (déménagement transport)  
(matériels)

### قسم الفندقية:

يقدم هذا القسم خدمات الإيواء والإطعام للعمال وخاصة العمال الذين يعملون بنظام العمل الدوري سواء المتواجدين بقواعد الحياة للمؤسسة أو المخيمات الحفر، ويستفيد من هذه خدمات كل من:

- العمال العاملين على آلات الحفر.
- العمال العاملين في القواعد الثابتة.
- عمال الشركات البترولية.

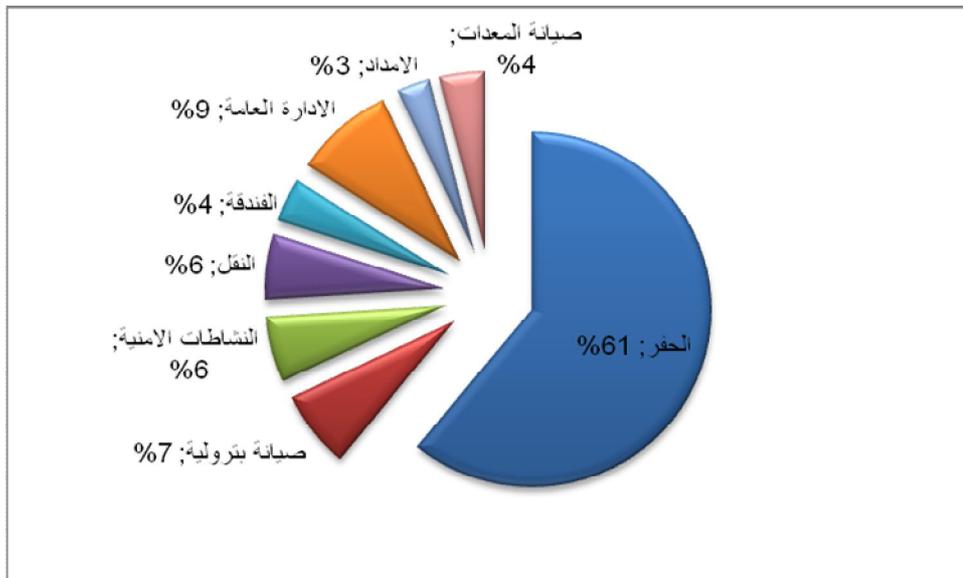
حيث يقدر معمل المستفيدين من خدمات الفندقية سنويًا بـ 1.500.000 عامل، إذ تتوفر على ثلاث قواعد حيوية وحوالي خمسة وخمسون مخيم حفر بقدرة استقبال مقترية بـ 4140 سريرا. وتصل قدرات التخزين حوالي 3860م في مخازن مبردة و 590م في مخازن جافة.

### قسم الهندسة:

يضطلع هذا القسم بمهمة أساسية تتمثل في المساعدة التقنية للأقسام العملية في المجالات التالية:

- الخصوصيات التقنية لأجهزة الحفر.
- طريقة التصليح.
- دراسات تقنية للحصول على أجهزة الحفر والتجهيزات الأخرى.
- توفير وثائق تقنية ومقاييس مشاريع الإعداد.

والشكل التالي يلخص النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والحجم والنسبة المئوية لكل نشاط



إن المؤسسة في تنام مستمر بعدد مستخدمين الذي بلغ 6902 عاملا (2012)، على إثر توظيف العديد من المهندسين، خاصة في مجالي الحفر والصيانة، يبلغ عدد المستخدمين الدائمين 3811 عاملا دائم أي ما نسبة 55% من عمال المؤسسة، ويمثل التأطير ثلثي هؤلاء العمال، يستحوذ الحفر والصيانة على أكثر من 50 بالمائة من مجموع عمال المؤسسة.

يسجل تسيير الموارد البشرية انتعاشا أكيدا بفضل:

- إعادة توزيع جزء من العمال.
- الانتقاء الموضوعي والتنوعي للموظفين.
- تشييب العمال بفضل توظيف ثمانين مهندسا جديدا سنويا منذ 2002 .

الجدول التالي يوضح تعداد ونسبة مختلف أصناف عمال مؤسسة (ENTP) لثلاث سنوات

الأخيرة:

2012	2011	2010	2012	2011	2010	
ماي	%	%	%	%	%	
18	22	21	0,26	0,32	0,31	المدراء العامون (التفذييين)
79	84	91	1,15	1,21	1,32	الإطارات العليا
2398	2424	2388	34,88	34,95	34,73	الإطارات الوسطى
2490	1943	2412	36,19	28,02	35,08	عمال التحكم والتسيير

27,49	1890	35,50	2462	28,56	1964	عمال التشغيل
100%	6902	100%	6935	100%	6876	المجموع

### مشروع مؤسسة (ENTP) التحول إلى نظام المعلومات الإلكتروني الشبكي:

تواصل المؤسسة (ENTP) إستراتيجية التحديث التي تدخل في إطار ديناميكية تحضيرها لمعطيات السوق الجديدة المفتوح على المنافسة سواء من المؤسسات الوطنية أو الشركات الأجنبية، والمؤسسة في حاجة ماسة لامتلاك القدرة التنافسية للبقاء في هذا الميدان، وتكمن الصعوبة في الحصول على معطيات وبيانات اللازمة في الوقت وبدقة المطلوبة، في ظل انتشار النظم الفرعية للمعلومات المتاحة في مختلف وظائف الشركة، مما أدت إلى الحصول على معلومات متفرقة ومتناقضة ومن جراء التطبيقات غير المتكاملة.

للتعامل مع هذه المشكلة تقرر ENTP اعتماد وتطبيق نظام الإدارة الإلكتروني المتكامل والذي يعرف بنظام تخطيط موارد المؤسسات اختصار ب ERP لغرض الحصول على المعلومات والتفاعل الوقت الكامل بين العمليات الإدارية والتشغيلية والمالية، يسمح هذا النظام بتكامل العمليات التجارية الرئيسية للشركة وإنشاء نظام معلومات متسقة من خلال الطابع الفريد للمعلومات، مع ضمان الوصول إليها من جميع الوظائف التي في حساب الشركة. وسوف يكون هذا الحل العمود الأوسط من إدارة ومراقبة للشركة وسوف تطبق على جميع أنشطتها ( journal ENTP، 2009، P27)

### عرض المشروع

لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة الذي يتناسب مع إستراتيجية الشركة في سوق تنافسية بشكل متزايد في ميدان الحفر ومساهم في تحديث أدوات إدارة الشركة، وتحسين رضا العملاء . وبالتالي توفير مجموعة شاملة من العمليات المتكاملة للعمل معاً، لإتاحة المعلومات في الوقت الحقيقي لتمكين عملية اتخاذ القرارات الفعالة، وإدخال أفضل الممارسات الإدارية وأنظمة التحكم ليحل محل تجزئة المعلومات، وتوحيد المعايير التكنولوجية عبر الشركة وتوسيع التغطية الحالية.

ويعتبر وأوراكل ERP Business Suite-E هذا نموذج للبيانات المشتركة لمصدر واحد (الوحدة والتماسك)، ومعيار العمليات وإدارة الإنتاج، والتكامل التمام، يعتمد على أدوات دولية في التحليل المالي، ومراقبة الميزانية لوحات القياس لمراقبة أداء الأنشطة ومراقبة التكاليف وزيادة الإنتاجية

تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة يفرض متطلبات جديدة على منصة الشركة، هو تكييف هذا النظام مع الاحتياجات المؤسسة المتغيرة بسرعة والموثوق فيها بشكل كاف لدعم المهام الإستراتيجية، كما يجب أن يشمل هذا النظام جميع العناصر اللازمة لتطوير ونشر وإدارة تطبيقات الويب على شبكة الانترنت للمؤسسة وشبكة الإنترنت.

لضمان التشغيل الأمثل للنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الجديد، كان على المؤسسة (ENTP) إعادة هيكلة البنى التقنية مع ضمان استدامتها، ومراعاة جوانب الأمن، المتانة، والتدرج على مستوى شبكة الإنترنت (التي تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي: تطبيق الخادم الذي يعالج منطق الأعمال، وخدمة قاعدة البيانات التي تدير المعطيات الموجهة للبيانات العملاء وآخر الذي يدير عرض مع متصفح الإنترنت).

اعتماد هيكلة تقنية لاستيعاب حجم النظام الجديد للإدارة المتكاملة (ERP) التي تغطي ما يلي العمليات التجارية الشاملة والمتكاملة مع نطاق المتطلبات الفنية للمشروع. بنية مكونات الأجهزة التي تتكون أساسا من اثنين من خوادم HP كتلة دخول المستوى المتكامل، وشبكة التخزين الكامل SAN شبكة منطقة التخزين ومجموعة التخزين.

وتم الانطلاق التجريبي لهذا المشروع المتمثل في نظام الإدارة الإلكتروني (ERP) في مارس 2009. بعد الدراسة الفنية للأبنية وتحليل العمليات التجارية لنظام المعلومات. التي تركزت في المقام الأول على تدفق المعلومات العملية، والبيانات العملية لمجالات الإدارة المختلفة. (P52, n74-Journal ENTP).

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة هو الهدف الأساسي من الدراسة حيث أن الباحث يعمم في النهاية النتائج عليه، ولا يمكن القول أننا ندرس عينات، وإنما ندرس مجتمعات، وما العينة التي نختارها إلا وسيلة لدراسة خصائص المجتمع، والغرض من تعريف المجتمع هو تحديد مدى ما يشمله من أفراد (رجاء محمود أبو علام: 2007، ص 163). ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العمال المتمثلين في فئة الإطارات الوسطى بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار العاملة بمصالح وإدارات الداخلية للمؤسسة، حيث يقدر العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة هو 2424 إطاراً، أما عن الإطارات الذين يزاولون مهامهم بمقر المؤسسة 1104 إطاراً وهم مجتمع الدراسة الحالية، بحكم أن عدد الإطارات الوسطى المتبقية يزاولون مهام في ورشات الحفر والتقيب في مناطق عبر التراب الوطني، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 1104 إطار، وعليه يبلغ عدد أفراد العينة بـ 110.

وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بنسبة 10% وفقاً لمرجع ربحي مصطفى عليان (2000، ص 140) حيث يضع أسس في تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة، ويقدر حجم العينة ما بين 5% إلى 20% من حجم مجتمع الدراسة، ويرى أن هذه النسبة تقل كلما زاد حجم مجتمع الدراسة وقد تزداد في الوضع المعاكس، ويفضل أن تتراوح حجم العينة ما بين 50 إلى 100 عنصر في حالة الدراسات التي تهدف إلى حساب معامل الارتباط بين ظاهرتين. وفي نفس السياق يرى Uma Sekaran أن حجم العينة الذي يتراوح ما بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 99)

تم سحب مفردات العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوقع الطالب عدم استرجاع بعض النسخ من أداة الدراسة الموزعة، فقد تم توزيع نسخ تمثل ما نسبته 12% من مجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وكان العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل 104 استبانة وذلك بنسبة عائد تقدر بـ 91% وهي نسبة مرتفعة، والجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب خصائصها:

وصف عينة الدراسة حسب خصائصها:

– توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب

جدول رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب

النسبة المئوية	عدد الأفراد	نوع المنصب
61%	63	إداري
39%	41	تقني
100%	104	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) خصائص عينة الدراسة حسب نوع المنصب، يمثل

الإداريون ما نسبته 61% من عينة الدراسة أي بتعداد 63 فرداً، وهي الفئة الأكبر تعداد

بالمقارنة مع التقنيين الذين يمثلون ما نسبته 39% بتعداد 41.

– توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

جدول رقم ( 03 ) توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	عدد الأفراد	الاقدمية
24%	25	أقل من 05 سنوات
76%	79	أكثر من 05 سنوات
100%	104	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية، يمثل عدد أفراد

العينة الذين لهم خبرة أكثر من 05 سنوات ما نسبته 76% من عينة الدراسة بتعداد 79

فرداً، وهي الفئة الأكبر مقارنة مع عدد أفراد العينة الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات الذين

يمثلون ما نسبته 24% بتعداد 25 فرداً.

– توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم ( 04 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد الأفراد	السن
57%	59	أقل من 40 سنة
43%	45	أكثر من 40 سنة
100%	104	المجموع

يبين الجدول رقم (04) خصائص عينة الدراسة حسب السن، يمثل عدد أفراد العينة الذين لديهم سن أقل من 40 سنة ما نسبته 57% من عينة الدراسة بتعداد 59 فرداً، وهي الفئة الأكبر مقارنة مع عدد أفراد العينة الذين لديهم سن أقل من 40 سنة الذين يمثلون ما نسبته 43% بتعداد 45 فرداً.

#### – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد الأفراد	السن
73%	76	شهادة (مهندس، ليسانس)
27%	28	شهادة (DEUA/TS)
100%	104	المجموع

يبين الجدول رقم (05) خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، يمثل عدد أفراد العينة الذين لديهم شهادة (مهندس، ليسانس) ما نسبته 73% من عينة الدراسة بتعداد 76 فرداً، أما عدد أفراد العينة الذين لديهم شهادة (DEUA/TS) يمثلون ما نسبته 27% بتعداد 28 فرداً.

#### – توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل

جدول رقم ( 06 ) توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل

النسبة المئوية	عدد الأفراد	نظام العمل
79%	82	نظام دوري
21%	22	نظام عادي
100%	104	المجموع

يظهر الجدول رقم (06) خصائص عينة الدراسة حسب نظام العمل ، يمثل عدد أفراد العينة الذين يعملون بنظام دوري ما نسبته 79% من عينة الدراسة بتعداد 82 فرداً، أما عدد أفراد العينة الذين يعملون بنظام العادي يمثلون ما نسبته 21% بتعداد 22 فرداً.

### 3. أدوات جمع المعلومات:

يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على أدوات القياس، وعليه يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة. (محمد مزيان، 1999. ص 58).

وتتعدد وتتوسع وسائل جمع المعلومات بهدف الحصول على معلومات من الأفراد أو التعرف على آرائهم وتفضيلاتهم وتوجهاتهم، ويعد الاستبيان أحد هذه الوسائل والذي تم استخدامه في الدراسة الحالية، كونه يناسب طبيعة البحث وأهدافه من جهة، بالإضافة أن الاستبيان يناسب العينات ذات حجم كبير ويمتاز بالدقة ولا يحتمل تفسيرات أو تأويلات عدة، ويمكن ترجمة الاستجابات إلى أرقام عددية، وتتمثل أدوات جمع المعلومات من استبيان يقيس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات، استبيان يقيس الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى البيانات العامة والتي تشكل المتغيرات الوسيطة للدراسة، ويمكن التعرض بالتفصيل إلى هذه الأداة حسب التقسيم التالي:

#### القسم الأول:

يتكون هذا القسم من عبارة ترحيبية، وفقرة توضيحية تتضمن الهدف من هذا الاستبيان والموضوع الذي يهدف إلى دراسته، كما تحت هذه الفقرة المجيب الإجابة على عبارات الاستبيان حسب تقديره واعتقاده، وأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة وأن إجاباته تستخدم إلا لغرض علمي ودراسي.

كما يشتمل هذا القسم على أسئلة متعلقة ببعض الخصائص العامة للمجيب تتمثل في:

. نوع المنصب: \* إداري \* تقني

. الأقدمية المهنية: \* أقل من 05 سنوات \* أكثر من 05 سنوات

. السن: \* أقل من 40 سنة \* أكثر من 40 سنة.

. المؤهل العلمي: \* شهادة (لسانس، مهندس) \* شهادة (DEUA/TS)

. نظام العمل: \* نظام دوري \* نظام عادي.

وفي آخر الصفحة الأولى توجد تعليمة حول كيفية الإجابة.

### القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على مقياس لقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات، فمن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والمقاييس والأدبي النظري المتعلقة بموضوع البحث، فقد تم الاعتماد على مقياس "أيمن احمد إبراهيم العمري" من دراسة بعنوان: "اثر نظم المعلومات المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" ويتمتع هذا المقياس بدرجة صدق وثبات عاليين، إذ اعتمد الباحث في صدق المقياس على صدق المحكمين والصدق البنائي، وطريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس إذ تحصل على درجة ثبات عالية تراوحت بين 0.803-0.926 بالنسبة لأبعاد الاستبيان و0.958 بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان.

ونظرا لاختلاف مجتمع الدراسة، فقد تم تكييف بعض عبارات المقياس لتتناسب مع فهم عينة الدراسة الحالية، لجعل العامل يجيب بموضوعية أكثر على بنود الاستبيان، يتكون مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات من 40 بنود موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد، أي (10) بنود لكل بعد وهي كالتالي:

. المستلزمات المادية

. المستلزمات البرمجية

. المستلزمات البشرية

. المستلزمات التنظيمية

الجدول ( 07 ) يوضح عدد الأبعاد وأرقام البنود لمقياس الاتجاهات العمال.

الأبعاد	عدد البنود	أرقام البنود بالنسبة لإبعادها
01	10 بنود	34.33.19.18.4.3.2.1.20.17
02	10 بنود	36.35.24.22.21.7.6.5.23.08
03	10 بنود	37.28.27.26.12.11.10.9.38.25
04	10 بنود	40.39.32.31.30.29.16.13.15.14
مجموع عدد البنود	40 بنود	

لكل فقرة من فقرات المقياس خمسة بدائل متدرجة من الإيجاب الكلي إلى السلب الكلي، على المجيب اختيار إمكانية واحدة من بينها، الاستبيان المكيف جميع فقراته إيجابية، الإجابات متدرجة بمستوى خماسي وبأوزان أوافق بشدة (5) . أوافق (4) . لا ادري (3) . لا أوافق (2) . لا أوافق بشدة (1)، يتم تحديد نوع الاتجاه وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

والجدول رقم ( 08 ) يوضح بدائل الإجابة وأوزان المقياس اتجاهات العمال:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
أوزان المقياس	5	4	3	2	1

مفتاح التصحيح لمقياس الاتجاهات الذي تم استخدامه، يتمثل في اعتماد المتوسط الحسابي النسبي عن طريق تقسيم متوسط الحسابي كل فقرة من فقرات المقياس على عدد الأوزان وهي 05 مضروب في 100، أما عن تحديد نوع الاتجاه ايجابي أو سلبي يتم عن طريق تقسيم متوسط أوزان المقياس على عدد الأوزان مضروب في 100، لنحصل على نسبة 60% أي كل فقرة تحصل على ما نسبته 60 % فما فوق يدل على توجه ايجابي من قبل المستجوبين، أما ما نسبته أقل من 60% يدل على توجه سلبي.

## الخصائص السيكومترية للأداة:

هناك صفتان أساسيتان لا بد من توافرها في أدوات جمع البيانات، وهما الصدق والثبات. وكلاهما ضروري لأي وسيلة قادرة على جمع البيانات بفعالية. (رجاء محمود أبو علام: 2007 ص 465) للتحقق من توفر الأداة على الخصائص السيكومترية يتم من خلال حساب كل من الصدق والثبات للأداة:

**الصدق:** يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه. (مقدم عبد الحفيظ: 2003، ص 146). وللتأكد من صدق فقرات المقياس قام الطالب بالاعتماد على طريقتين وهما صدق المحكمين وصدق المقارنة الطرفية :

**صدق المحكمين:** يتمثل هذا الصدق في عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والذي بلغ عدد المحكمين (05) أشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة قاصدي مرباح بورقلة وجامعة السانية بوهراة وهم أستاذة في علم النفس تخصص العمل والتنظيم (انظر الأسماء في الملاحق)، لإبداء بآرائهم وملاحظاتهم حول قدرة الأداة على قياس الجوانب التي وضعت من أجل قياسها، تمثلت جوانب التقييم في:

. تقدير مدى ملائمة التعديل

. تقدير مدى وضوح الفقرات

. تقدير مدى قدرة البنود على القياس

. تقديم مقترحات التي يرونها مناسبة.

بعد أن قام الطالب بعملية جمع الاستمارة بعد عملية التحكيم، وجد انه لا توجد تعديلات جوهرية تخص الفقرات، حيث اعتمدت الفقرات التي نالت موافقة 3/5 من المحكمين، وبناءا على آراء ومقترحات المحكمين، تم إعادة صياغة بعض البنود كونها صياغة مركبة أو يوجد نقص في الصياغة، والجدول رقم (09) يوضح هذا التعديل على البنود:

جدول رقم (09) يوضح إعادة صياغة بعض فقرات مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات

رقم الفقرة	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
01	أعتقد أن أجهزة الحاسوب ملائمة لانجاز العمل المطلوب	أعتقد أن أجهزة الحاسوب موجودة ملائمة لانجاز العمل المطلوب
05	أعتقد أن سرعة الأجهزة تتناسب مع حجم العمل المطلوب إنجازه	أعتقد أن سرعة الأجهزة التي نستعملها تتناسب مع حجم العمل المطلوب إنجازها
10	اعتقد أن الإدارة تتوفر على تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية	اعتقد أن الإدارة تتوفر على تقنيات ذات كفاءة عالية
11	أعتقد أن البرمجيات تتناسب ومتطلبات العمل في الإدارة	أعتقد أن البرمجيات المستخدمة تتناسب ومتطلبات العمل في الإدارة
18	أرى أن البرامج المعلومات متوفرة بالكمية والدقة المناسبين	أرى أن البرامج توفر المعلومات بالكمية والدقة المناسبين

صدق المقارنة الطرفية:

تعد طريقة المقارنة الطرفية أحد الطرق الإحصائية في حساب صدق الأداة، حيث طبق المقياس على عينة استطلاعية من المؤسسة مكونة من 20 إطاراً، والذين تتوفر فيهم نفس خصائص عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم ( 10 ): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاتجاهات

مستوى الدلالة	درجة الحرية ن - 2	قيمة "ت"		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
		المجدولة	المحسوبة			
دال عند 0.01	08	2.89	7.22	25.3	158.4	درجات الطرف العلوي N1 = 5
				85.3	120.4	درجات الطرف السفلي N2 = 5

من خلال الجدول ( 10 ) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة تقدر بـ (7.22) هي أكبر من (ت) المجدولة التي قدرت بـ ( 2.89 ) عند درجة حرية (08) ومستوى دلالة (0.01) بذلك فالمقياس يتصف بصدق تمييزي قوي.

### الثبات:

يقصد بالثبات قدرة الأداة على تقدير السلوك بشكل لا يتغير بتغير الظروف والزمن، والمقياس الثابت هو الذي ينتج قيما متساوية إذا ما تكرر إجراءاته عدة مرات ( محمد مزيان: 1999 ، ص85)، لتأكد من ثبات مقياس الاتجاهات قام الطالب باستخدام طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية وطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لإستخراج معامل الثبات:

### طريقة التجزئة النصفية:

يتم من خلال تطبيق الاختبار ثم تحسب درجات للأرقام (العبارات الفردية لوحدها والأرقام الزوجية لوحدها) ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية ودرجات العبارات الزوجية، ويعتبر الاختبار ثابتا إذا كان معامل الارتباط عاليا.(خير الدين علي احمد عويس: 1999 ص 52)، ولتطبيق هذه الطريقة اتبعت الإجراءات التالية:

. تقسيم مقياس الاتجاهات إلى بنود فردية وبنود زوجية، وبالتالي عدد البنود يساوي 20 بندا زوجيا، و 20 بندا فرديا بالنسبة للمقياس ككل أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد المقياس، فعدد البنود الزوجية يساوي 05 والبنود الفردية 05 بنود.

. حساب مجموع درجات كل فرد على الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

. حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي المقياس، ونصفي البعد بالنسبة لكل بعد من أبعاد المقياس.

وبعد حساب معامل الثبات من خلال معادلة بيرسون للمقياس ككل ولكل بعد من أبعاد المقياس تم حصول على معاملات الثبات، وبعد تطبيق معادلة التعديل من خلال معادلة

(سبيرمان براون) وذلك للحصول على معامل الثبات ككل، و الجدول رقم (11) يوضح قيم معاملات الثبات:

جدول رقم ( 11 ) يمثل معاملات الثبات لمقياس اتجاهات العمال وفق طريقة التجزئة النصفية:

أبعاد المقياس	معامل ثبات بيرسون	معامل ثبات سبيرمان براون	درجة الحرية = ن - 2	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة
م. المادية	0.81	0.89	08	0.76	دال عند 0.01
م. البرمجية	0.96	0.97	08	0.76	دال عند 0.01
م. البشرية	0.96	0.97	08	0.76	دال عند 0.01
م. التنظيمية	0.97	0.98	08	0.76	دال عند 0.01
المقياس ككل	0.92	0.95	18	0.56	دال عند 0.01

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس بعد التعديل تتراوح بين ( 0.89 – 0.98 ) عند درجة الحرية 08 ومستوى الدلالة 0.01 هي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ 0.76، وكذلك نجد أن معامل الثبات للمقياس ككل بعد التعديل تقدر بـ 0.95 عند درجة الحرية 18 ومستوى الدلالة 0.01 أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ 0.56، ومنه نستنتج أن المقياس ككل وأبعاده يتمتع بقدر عال من الثبات.

#### طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا كرونباخ يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده، والجدول رقم (12) يبين قيم معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (12) يمثل معاملات الثبات لمقياس اتجاهات العمال وأبعاده وفق اختبار ألفا

كرونباخ:

أبعاد المقياس	المستلزمات المادية	المستلزمات البرمجية	المستلزمات البشرية	المستلزمات التنظيمية	المقياس ككل
معامل الثبات	0.53	0.75	0.77	0.76	0.70

من خلال الجدول رقم (12) أن معاملات ثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.53 – 0.77) بالنسبة لأبعاد المقياس، وقدر معامل الثبات للمقياس ككل بـ 0.70 وهي معاملات ثبات تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات فحسب مقدم عبد الحفيظ (2003) إذا كان معامل ارتباط بالدرجة الكلية على الإختبار هو 0.74 فالإختبار يتمتع باتساق داخلي مرتفع (ص 144) ، بالتالي يمكن تطبيق مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والاطمئنان إلى المعلومات التي يقدمها.

### القسم الثالث:

يحتوي هذا القسم على مقياس لقياس الفعالية التنظيمية، فقد تم إعداده وتصممه من قبل الطالب بعد الاطلاع على الدراسات والمقاييس السابقة والنصوص في صياغة فقرات عدد من الإستبيانات المستخدمة من قبل:

- بوتلجة غياث: 2010، استبيان لقياس مؤشرات الفعالية التنظيمية.
- ماهر صالح بنات: 2002، استبيان لقياس الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية.
- غسان عبد العزيز سرحان، نعمان خالد الشنطي: 2005، استبيان لقياس الفعالية الإدارية لدى مديرو الشباب والرياضة في محافظة شمال فلسطين.
- كيم كاميرون: 1984، الفعالية التنظيمية ومؤشراتها.
- طريف شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، استخدم المرجع في تحديد الأبعاد.

يحتوي هذا المقياس على نوعين من المحكات موضوعية وذاتية، وكل محك يشتمل على عدد من الأبعاد أو المحاور وهي كالتالي:

. المحكات الموضوعية: تشتمل هذه المحكات على أربعة أبعاد وهي:

كفاءة الأداء . التطوير والإبتكار . التغيب وترك العمل . الصحة النفسية التنظيمية.

. المحكات الذاتية: تشتمل هذه المحكات على أربعة أبعاد وهي:

الرضا عن العمل . علاقات العمل . حل الصراع . الدافعية.

الجدول رقم (13) يوضح محاور وأبعاد وأرقام بنود مقياس الفعالية التنظيمية:

المحاور	الأبعاد	عدد البنود	أرقام البنود بالنسبة لإبعادها
المحكات الموضوعية	01 كفاءة الأداء	05	34.33.23.21.22
	02 التطوير والابتكار	05	36.35.25.24.26
	03 التغيب وترك العمل	05	38.28.27.37.29
	04 الصحة النفسية التنظيمية	05	40.39.32.30.31
المحكات الذاتية	01 الرضا عن العمل	05	11.10.2.1.9
	02 علاقات العمل	05	13.12.3.14.4
	03 حل الصراع	05	17.16.15.5.6
	04 الدافعية	05	18.7.20.19.8
المجموع		40	

للمجيب (05) بدائل للإجابة على فقرات المقياس، وهذه البدائل متدرجة من الإيجاب

الكلي إلى السلب الكلي، على المجيب اختيار إمكانية واحدة من بينها ، ولتصحيح

استجابات المفحوصين تم اعتماد البدائل والأوزان التالية: أوافق بشدة (5) . أوافق (4) . غير

متأكد (3) . لا أوافق (2) . لا أوافق بشدة (1). يتم تحديد مستوى الفعالية من خلال

المتوسط الحسابي النسبي في كل فقرة.

الجدول رقم ( 14 ) يوضح أوزان بدائل الاجابة لمقياس الفعالية التنظيمية:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
أوزان المقياس	5	4	3	2	1

مفتاح التصحيح لمقياس الفعالية التنظيمية الذي استخدم في الدراسة يتمثل في اعتماد

المتوسط الحسابي النسبي عن طريق تقسيم متوسط الحسابي كل فقرة من فقرات مقياس على عدد الأوزان وهي 05 مضروب في 100، أما عن تحديد مستوى الفعالية التنظيمية من خلال اعتماد النسب المئوية الآتية من أجل تحليل النتائج وتحديد مستوى الفعالية التنظيمية: 80% فأكثر مستوى فعالية عال جداً، 70-79.9% مستوى فعالية عال، 60-69.9% مستوى فعالية متوسطة، 50-59.9% مستوى فعالية منخفض، 50% فأقل مستوى فعالية منخفض جداً.

### الخصائص السيكومترية للأداة:

**الصدق:** هو قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه، ولكي تعتمد الأداة في البحث لجمع المعلومات يجب أن تتوفر على نسب عالية من الصدق، ولتأكد من صدق المقياس تم استخدام طريقتين هما صدق المحكمين و طريقة المقارنة الطرفية:

### صدق المحكمين:

للتحقق من صدق المقياس قام الطالب بعرضها في صورته الأولية على (05) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة قاصدي مرباح بورقلة وجامعة السانية بوهران وهم أساتذة في علم النفس تخصص العمل والتنظيم(انظر الأسماء في الملاحق)، وقد طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول قدرة الأداة على قياس الجوانب التي وضعت من أجل قياسها، من حيث وضوح الفقرة وانتمائها للبعد الذي تدرج تحته، تقديم الاقتراحات في حال عدم ملائمة الفقرة، وفي ضوء ملاحظات وأراء المحكمين والتي في مجملها وافقت على بنود المقياس، اعتماداً على نسبة موافقة 5/3 لكل بند، وقد تم تعديل بعض فقرات المقياس أو إعادة صياغة بعضها.

جدول رقم(15) يوضح إعادة صياغة بعض فقرات مقياس الفعالية التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
07	يتوفر لدى العمال القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	يتوفر لدى العمال القدرة على تطوير العمل
11	تمتاز المؤسسة بقدرتها على الحفاظ على العمال وعدم مغادرتهم لها.	تمتاز المؤسسة بقدرة الحفاظ على العمال وعدم مغادرتهم لها.
27	تنتهي العلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي في العمل بانتهاء الدوام الرسمي	تنتهي علاقاتي بزملائي في العمل بانتهاء الدوام الرسمي
30	أشعر بالارتياح من أسلوب التعامل بين الرؤساء و العمال	أشعر بالارتياح من أسلوب تعامل الرؤساء للعمال

طريقة المقارنة الطرفية:

زيادة التأكد من صدق المقياس تم استخدام الطريقة الإحصائية، وهي طريقة المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب درجات العينة الاستطلاعية المتكونة 20 فرداً، من أكبر درجة إلى أصغر درجة، واستخدام نسبة 25% لاستخراج عينة أفراد الدرجات الكبيرة و عينة أفراد الدرجات الصغيرة، ثم حساب قيمة "ت" لدلالة الفروق، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الفعالية التنظيمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية ن - 2	قيمة "ت"		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
		المجدولة	المحسوبة			
دال عند 0.01	08	2.89	5.89	83.5	139	درجات الطرف العلوي N1 = 5
				4.3	111.4	درجات الطرف السفلي N2 = 5

من خلال الجدول ( 16 ) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة تقدر بـ (5.89) هي أكبر من (ت) المجدولة التي قدرت بـ ( 2.89 ) عند درجة حرية (08) ومستوى دلالة (0.01) ومنه المقياس يتصف بصدق تمييزي قوي.

#### الثبات:

للتأكد من ثبات مقياس الفعالية التنظيمية تم استخدام طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية وطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لإستخراج معامل الثبات:

#### طريقة التجزئة النصفية:

لتقدير معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل من محكات المقياس والمقياس ككل، ثم تعديل معامل الارتباط باستخدام سبيرمان براون والجدول رقم ( 17 ) يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم ( 17 ) يمثل معاملات الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية ومحكاته وفق طريقة التجزئة النصفية:

مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية = ن - 2	معامل ثبات سبيرمان براون	معامل ثبات بيرسون	محكات المقياس
دال عند 0.01	0.76	08	0.96	0.93	المحكات الذاتية
دال عند 0.01	0.76	08	0.96	0.94	المحكات الموضوعية
دال عند 0.01	0.56	18	0.89	0.81	المقياس ككل

يظهر الجدول رقم ( 17 ) أن معامل الثبات لمحكات المقياس بعد التعديل يقدر بـ 0.96 عند درجة الحرية 08 ومستوى الدلالة 0.01 هي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ 0.76، وكذلك نجد أن معامل الثبات للمقياس ككل بعد التعديل يقدر بـ 0.89 عند درجة الحرية 18

ومستوى الدلالة 0.01 اكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ 0.56، ومنه المقياس ككل ومحكاته يتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

### طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):

لحساب معامل الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية من خلال استخدام طريقة الاتساق الداخلي تم حساب معامل الثبات بواسطة قانون ألفا كرونباخ، الجدول رقم (18) يبين النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (18) يمثل معاملات الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية وأبعاده وفق اختبار ألفا

### كرونباخ:

معامل الثبات	الأبعاد	
0.99	الرضا عن العمل	المحكات الذاتية
0.63	علاقات العمل	
0.98	حل الصراع	
0.82	الدافعية	
0.89	كفاءة الأداء	المحكات الموضوعية
0.81	التطوير والابتكار	
0.81	التغيب وترك العمل	
0.75	الصحة النفسية التنظيمية	
0.83	المقياس ككل	

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن معاملات ثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ

تراوحت بين (0.63 – 0.99) بالنسبة للمحكات الذاتية و(0.75 – 0.81) للمحكات

الموضوعية، وقدر معامل الثبات للمقياس ككل بـ 0.83 وهي معاملات ثبات تتمتع بدرجة عالية

من الثبات، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس الفعالية التنظيمية ودرجة الصدق

والثبات العاليتين، يمكن تطبيق المقياس على عينة الدراسة الأساسية والاطمئنان إلى المعلومات التي يقدمها.

#### 4- الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة وتوفيرها على درجة عالية من الصدق والثبات، تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية الذي يتكون من مقياسين، مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات بـ 40 بنداً، ومقياس الفعالية التنظيمية بـ 40 بنداً، على عينة الدراسة والمحددة بنسبة 10% من المجتمع الدراسة أي يقابل 104 إطاراً.

بعد تسلم الطالب وثيقة الموافقة على تطبيق الاستبيان على الإطارات الوسطى لدى المؤسسة من مديرية التكوين بالمؤسسة، شرع في عملية توزيع الاستبيان من يوم الذي حددته المؤسسة يوم 2012/03/18 وبعد إجراءات الدخول للمؤسسة، تم تخصيص أحد إطارات المؤسسة لمرافقتي في الوصول إلى إدارات ومصالح المؤسسة، لان المؤسسة تشتمل على مساحة كبيرة من جهة وأن إداراتها تتواجد في أماكن مختلفة ومتباعدة.

الأمر الثاني تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في أماكن تواجدها، مع شرح لكل مستجوب هدف الدراسة وكيفية الإجابة، والإجابة عن جميع أسئلة وفقرات الاستبيان بقدر من الدقة والموضوعية، هذا بوضع العلامة (X) أمام الفقرة أو الخانات المناسبة لبدائل الإجابات.

الأمر الآخر لم أتمكن من توزيع جميع الاستبيانات على جميع عينة الدراسة هذا لأمر منها نظام العمل المؤسسة، فنظام العمل 4×4 أي مدة شهر عمل بدوام عمل 12 ساعة يومياً مع الاستفادة من مدة شهر راحة، مما جعلني التقى بمن هم في فترة العمل فقط هذا من جهة، ومن جهة أخرى تصادف يوم التطبيق مع العطلة الربيعية المدرسية وهي الفترة التي يكون فيها عدد من إطارات نظام العادي (العائلي) في عطلة لقضائها رفقة الأبناء، لهذا تركت النسخ المتبقية لدى إداراتهم لحين عودتهم من العطلة، كما أن بعض الإطارات رفضت الإجابة على الاستبيان بحجة كثرة الوجبات المهنية ولا يوجد وقت لذلك وهناك من رفض التعامل بتاتا، وخاصة كبار السن منهم، على العموم جرت عملية بشكل حسن.

## 5- الأساليب الإحصائية:

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

### - أساليب الإحصاء الوصفي:

أ . المتوسط الحسابي: استخدم في صدق المقارنة الطرفية. لحساب متوسط درجات استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان (محمود السيد أبو النيل، 1987، ص 199).

$$\bar{م} = \frac{\text{مجموع الدرجات}}{\text{عدد الأفراد}}$$

ب . التباين: تم اعتماده كذلك في صدق المقارنة الطرفية، لمعرفة درجة تباعد واقترب القيم استجابات أفراد العينة من المتوسط

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مج} (س - \bar{س})^2}{ن}}$$

حيث : س = القيم، س̄ = المتوسط ، ن = عدد الأفراد

### أساليب الإحصاء الاستدلالي:

أ . اختبار "ت": لعينتين متساويتين استخدمناه في صدق المقارنة الطرفية، من الحصول على صدق الأداة.

م<sub>1</sub> = متوسط درجات أفراد العليا العينة ن<sub>1</sub> .

م<sub>2</sub> = متوسط درجات أفراد السفلى العينة ن<sub>2</sub> .

$$ت = \frac{م_1 - م_2}{\sqrt{\frac{\frac{ع_1^2}{ن_1} + \frac{ع_2^2}{ن_2}}{ن_1 + ن_2 - 1}}}$$

ع<sub>1</sub><sup>2</sup> = تباين درجات العينة ن<sub>1</sub> .

ع<sub>2</sub><sup>2</sup> = تباين درجات العينة ن<sub>2</sub> .

ن = عدد أفراد العينة (محمود السيد أبو النيل 1987 ص 231).

ب . معامل الارتباط بيرسون :

ر = معامل الارتباط بيرسون

$$r = \frac{(\text{مج ص}) (\text{مج س}) - \text{ص} \cdot \text{س}}{\sqrt{(\text{مج ص}^2 - \frac{\text{ص}^2}{\text{ن}}) (\text{مج س}^2 - \frac{\text{س}^2}{\text{ن}})}}$$

ن = عدد أفراد العينة

س = درجات الأفراد على الاختبار الجزء الأول

ص = درجات الأفراد على الاختبار الجزء الثاني

$$r_{\alpha} = \frac{2r}{r+1}$$

(مقدم عبد الحفيظ 2003 ص 78)

. طريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ في حساب ثبات أداة الدراسة.

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن}}{1 - \text{ن}} \left[ \frac{\text{مج ع}^2}{\text{ع}^2} \right]$$

. معامل الارتباط الجزئي لتحديد درجة تأثير المتغيرات الوسطية في العلاقة الارتباطية بين

الاتجاهات العمال والفعالية التنظيمية.

. معامل الارتباط الثنائي الأصيل لتحديد درجة الارتباط بين متغيري الدراسة والمتغيرات

$$\text{الوسب رث: } \frac{\overline{\text{س}_1} \overline{\text{س}_2} - \sqrt{\frac{\text{ن}_1}{\text{ن}_2}}}{\frac{\overline{\text{ع}}}{\text{ن} - (1 - \text{ن})}}$$

(محمد بوعلاق، 2009، ص100)

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية للبحث، فتم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة مشكلة البحث متبعين مجموعة من الخطوات، بدأ من التعرض إلى أداة جمع المعلومات والمتمثلة في الاستبيان والمتكون من مقياسين، مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، والخصائص السكيومترية للمقياسين فتم شرح بنوع من التفصيل طريقة التأكد من الصدق والثبات للمقياسين، والطرق الإحصائية المستخدمة في ذلك، فدللت القيم المتحصل عليها أن أداة جمع المعلومات تتمتع نسب عالية من الصدق والثبات، والاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، ثم التطرق إلى عينة الدراسة حجمها ونسبتها بالنسبة إلى مجتمع الدراسة، وفي الأخير عرض الأساليب المعتمد في الحصول على القيم الكمية ودلالاتها احصائياً.

# الفصل السادس

- عرض، تحليل ومناقشة النتائج-

- تمهيد

- عرض وتحليل النتائج

- مناقشة النتائج

- خلاصة الدراسة

- مقترحات الدراسة

## تمهيد:

يعد هذا الفصل المرحلة الأخيرة في إنجاز البحوث والدراسات العلمية والذي يتم فيه عرض ومناقشة جميع أسئلة وفرضيات الدراسة وذلك من خلال المعطيات والمعلومات المتحصل عليها عن طريق أدوات جمع المعلومات واختبار هذه الأخيرة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى جانبين الأول يتمثل في عرض وتحليل النتائج أما الثاني يتمثل في مناقشة وتفسير النتائج.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

#### عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: نتوقع اتجاهات إيجابية نحو شبكة المعلومات لدى الإطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار، لتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لتحديد ما يلي:

1. درجة الموافقة على فقرات المقياس أو درجة المعارضة، ذلك من خلال القيمة المتحصل عليها من كل فقرة من فقرات المقياس في المتوسط الحسابي النسبي، ويتم الحصول على النسبة المئوية عن طريق تقسيم المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المقياس على عدد الأوزان وهي 05 مضروب في 100،

2. نوع الاتجاه ايجابي أو سلبي عن طريق تقسيم متوسط أوزان المقياس على عدد الأوزان مضروب في 100، لنحصل على نسبة 60% أي كل فقرة تحصل على ما نسبته 60 % فما فوق يدل على توجه ايجابي من قبل المستجوبين، أما ما نسبته أقل من 60% يدل على توجه سلبي.

فيما يلي سيتم عرض النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة على مقياس الاتجاهات من خلال الجداول ثم يلي تحليل هذه النتائج وفقا للنسب المئوية للمتوسط الحسابي النسبي:

جدول رقم ( 19 ) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف

المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات التنظيمية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	نوع الاتجاه
29	تقدم المؤسسة الدعم المالي اللازم لاستخدام شبكة المعلومات .	3,57	%71	1,46	ايجابي
31	تشجع المؤسسة على استخدام شبكة المعلومات بين إداراتها	3,5	%70	1,37	ايجابي
16	أعتقد أن المؤسسة تهتم بتطوير أنظمة المعلومات المستخدمة	3,5	%70	1,49	ايجابي
40	أعتقد أن المؤسسة توفر المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام شبكة المعلومات	3,42	%68	1,31	ايجابي
32	توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام شبكة المعلومات	3,29	%66	1,31	ايجابي
13	أعتقد أن المعلومات المتاحة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	3,25	%65	1,18	ايجابي
30	تتابع المؤسسة سير العمل القائم على استخدام شبكة المعلومات	3,2	%64	1,44	ايجابي
39	أرى أن المؤسسة تهتم بالاقترحات والآراء حول استخدام شبكة المعلومات	2,87	%57	1,33	سلي
14	يمكن الحصول على المعلومات المتوفرة في المؤسسة بسهولة	2,86	%57	1,36	سلي
15	لا يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	2,69	%54	1,1	سلي
	المستلزمات التنظيمية	3,215	%64.30	1,335	ايجابي

يبين الجدول رقم (19) مايلي:

. أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 29 " تقدم المؤسسة الدعم المالي اللازم لاستخدام شبكة المعلومات " يساوي 3,57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي %71، والانحراف المعياري يساوي 1,46، كما تظهر هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة أعلى من نسبة الحياد والمقدر بـ %60، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. المتوسط الحسابي للفقرة رقم 39 " أرى أن المؤسسة تهتم بالاقترحات والآراء حول استخدام شبكة المعلومات" يساوي 2.87 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 57% والانحراف المعياري بـ 1.33، تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة هي أقل عن نسبة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المستلزمات التنظيمية يساوي 3.21 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 64.30% والانحراف المعياري بـ 1.33، تظهر هذه النتائج أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا المجال هي أعلى من نسبة الحياد، وهذا يعني هناك موافقة من أفراد العينة على هذا المجال. مما يدل على أن لدى المستجوبين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات التنظيمية.

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات البشرية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	نوع الاتجاه
12	أعتقد أن علاقتي جيدة مع العمال بالقسم المسؤول عن نظام المعلومات	3,75	75%	0,88	ايجابي
28	أعتقد أن العمال في القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات يمتازون بالمهارات الكافية	3,59	72%	1,01	ايجابي
11	يتم الاتصال مع القسم المسؤول عن نظام المعلومات بصورة مباشرة	3,4	68%	1,34	ايجابي
9	يجيب القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات على استفساراتي	3,25	65%	1,18	ايجابي
10	يعالج القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات المشاكل التي تواجهني في استخدام نظام شبكة المعلومات	3,21	64%	1,11	ايجابي
27	يقدم القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات	3,12	62%	0,98	ايجابي
37	يشارك العمال في القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات والمستخدمون للنظام في تصميم النظام وتطويره	3,04	61%	1,34	ايجابي
26	يلتزم القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات بما يعد به في الوقت المحدد	3	60%	1,22	ايجابي
38	أعتقد أن الموظفين في الإدارة مؤهلين للتعامل مع بيانات ومعلومات شبكة المعلومات	2,89	58%	1,2	سليبي
25	اعتقد أن العمال بالقسم المشرف على نظام شبكة المعلومات يتفهمون احتياجاتي المختلفة من نظام المعلومات	2,8	56%	1,28	سليبي
	المستلزمات البشرية	3,205	64.10 %	1,15	ايجابي

يبين الجدول رقم (20) مايلي:

. أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 12 " أعتقد أن علاقتي جيدة مع العمال بالقسم المسؤول عن نظام المعلومات " يساوي 3,75، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75%، والانحراف المعياري يساوي 0,88، كما تظهر هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة أعلى من نسبة الحياد والمقدر بـ 60%، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. المتوسط الحسابي للفقرة رقم 38 " أعتقد أن الموظفين في الإدارة مؤهلين للتعامل مع بيانات ومعلومات شبكة المعلومات " يساوي 2.89 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 58% والانحراف المعياري بـ 1.2، كما تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة هي أقل عن نسبة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المستلزمات البشرية يساوي 3.20 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 64.10% والانحراف المعياري بـ 1.15، تظهر هذه النتائج أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا المجال هي أعلى من نسبة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا المجال. مما يدل على أن لدى المستجوبين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات البشرية.

جدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات البرمجية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	نوع الاتجاه
22	تميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	3,56	71%	1,08	ايجابي
6	توجد رقابة على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات	3,41	68%	1,15	ايجابي
7	توافق البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها في الإدارة	3,37	67%	0,97	ايجابي
35	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة	3,29	66%	1,22	ايجابي

5	اعتقد أن البرمجيات المستخدمة تناسب ومتطلبات العمل في الإدارة	3,28	%66	1,27	ايجابي
6	يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل في الإدارة	3,25	%65	1,21	ايجابي
8	اعتقد أن البرمجيات تناسب والشبكة المستخدمة في العمل لدى الإدارة	3,08	%62	1,16	ايجابي
24	أرى أن البرامج توفر المعلومات بالكمية والدقة المناسبين	2,91	%58	1,3	سليبي
23	يتوفر لي جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي احتاجها في أداء عملي	2,87	%57	1,15	سليبي
21	أرى أن البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الإدارة	2,79	%56	1,3	سليبي
المستلزمات البرمجية		3,181	%63.62	1,181	ايجابي

يبين الجدول رقم (21) مايلي:

. إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 22 " تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام " يساوي 3,56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71%، والانحراف المعياري يساوي 1,08، كما تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة أعلى من نسبة الحياد والمقدر بـ 60%، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. المتوسط الحسابي للفقرة رقم 21 " أرى أن البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الإدارة " يساوي 2.79 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 56% والانحراف المعياري بـ 1.3، كما تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة هي أقل عن نسبة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المستلزمات البرمجية يساوي 3.18 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 63.62% والانحراف المعياري بـ 1.18، تظهر هذه النتائج أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا المجال هي أعلى من نسبة الحياد، وهذا يعني هناك موافقة من أفراد العينة على هذا المجال. مما يدل على أن لدى المستجوبين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات البرمجية.

جدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال المستلزمات المادية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	نوع الاتجاه
1	أعتقد أن أجهزة الحاسوب الموجودة ملائمة لانجاز العمل المطلوب	3,86	%77	1,03	ايجابي
3	تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في الإدارة	3,79	%76	0,72	ايجابي
2	أرى أن النظام يوفر مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات	3,74	%75	0,93	ايجابي
4	تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الإدارة	3,68	%74	0,97	ايجابي
34	أعتقد أن الإدارة تتوفر على تقنيات ذات كفاءة عالية	3,31	%66	1,22	ايجابي
18	أرى أن شبكة المعلومات المتوفرة تتناسب مع احتياجات العمل في الإدارة	3,25	%65	1,39	ايجابي
33	إن شبكة المعلومات المستخدمة توفر قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات	3,1	%62	1,43	ايجابي
19	تمتاز شبكة المعلومات في المصلحة بسرعة الاتصال	3,08	%62	1,61	ايجابي
17	أعتقد أن سرعة الأجهزة التي نستعملها تتناسب مع حجم العمل المطلوب إنجازه	2,77	%55	1,39	سلي
20	نادرا ما تحدث انقطاعات في شبكة المعلومات المستخدمة	2,73	%55	1,36	سلي
	المستلزمات المادية	3,331	%66.62	1,205	ايجابي

يبين الجدول رقم (22) مايلي:

. أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 01 " أعتقد أن أجهزة الحاسوب الموجودة ملائمة لانجاز العمل المطلوب " يساوي 3,86، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي %77، والانحراف المعياري يساوي 1,03، كما تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة أعلى من نسبة الحياد والمقدر بـ %60، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. المتوسط الحسابي للفقرة رقم 17 " أعتقد أن سرعة الأجهزة التي نستعملها تتناسب مع حجم العمل المطلوب إنجازه " يساوي 2.77 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي %55 والانحراف المعياري بـ 1.39، كما تبين هذه النتيجة أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة هي أقل عن نسبة الحياد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المستلزمات البرمجية يساوي 3.33 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 66.62% والانحراف المعياري بـ 1.20، تظهر هذه النتائج أن نسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا المجال هي أعلى من نسبة الحياد، وهذا يعني هناك موافقة من أفراد العينة على هذا المجال. مما يدل على أن لدى المستجوبين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات البرمجية.

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لكل لمقياس الاتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات ومجالاته:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	نوع الاتجاه
01	المستلزمات التنظيمية	3,215	64.30%	1,335	ايجابي
02	المستلزمات البشرية	3,205	64.10%	1,15	ايجابي
03	المستلزمات البرمجية	3,181	63.62%	1,181	ايجابي
04	المستلزمات المادية	3,331	66.62%	1,205	ايجابي
	للمقياس ككل	3,233	64.66%	1,21	ايجابي

يبين جدول رقم (23) أن جميع مجالات المقياس نالت نسب موافقة أعلى من نسبة الحياد بالنسبة للمتوسط الحسابي النسبي، فهي تمثل الاتجاه الايجابي نحو مجالات المقياس، فنالت المستلزمات البرمجية أقل نسبة موافقة تقدر بـ 64.10% مقارنة مع نسب مجالات المقياس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.181 وانحراف معياري يقدر بـ 1.18، أما المستلزمات البشرية فنالت نسبة موافقة تقدر بـ 64.10% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.205 وانحراف معياري يقدر بـ 1.15، والمستلزمات التنظيمية فنالت نسبة موافقة تقدر بـ 64.30% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.215 وانحراف معياري يقدر بـ 1.335، أما المستلزمات المادية فنالت أعلى نسبة موافقة من المستجوبين تقدر بـ 66.62% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.331 وانحراف معياري يقدر بـ 1.205، وجاءت نسبة الموافقة للمقياس ككل بـ 64.66% وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.233 وانحراف معياري يقدر بـ 1.21. وهي نسبة تمثل اتجاه ايجابي نحو شبكة المعلومات من أفراد العينة.

## عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: نتوقع مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية لدى إطارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار، لتأكد من هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لتحديد ما يلي:

1. درجة الموافقة والتأييد على فقرات المقياس أو درجة المعارضة، من خلال القيمة المتحصل عليها من كل فقرة من فقرات المقياس في المتوسط الحسابي النسبي، وذلك عن طريق تقسيم متوسط الحسابي كل فقرة من فقرات مقياس على عدد الأوزان وهي 05 مضروب في 100،

2. تحديد مستوى الفعالية التنظيمية من خلال اعتماد النسب المئوية الآتية من أجل تحليل النتائج وتحديد مستوى الفعالية التنظيمية: 80% فأكثر مستوى فعالية عال جداً، 70-79.9% مستوى فعالية عال، 60-69.9% مستوى فعالية متوسطة، 50-59.9% مستوى فعالية منخفض، 50% فأقل مستوى فعالية منخفض جداً.

فيما يلي يتم عرض النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة على مقياس الفعالية التنظيمية من خلال جداول وتحليل هذه النتائج وفقاً للنسب المئوية للمتوسط الحسابي النسبي.

جدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد مقياس الفعالية التنظيمية حسب المحكات الذاتية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
03	العلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل	4,42	88%	0,67	مستوى عالي جدا
13	طول ساعات العمل ينمي الروابط الإنسانية بيني وبين زملائي	3,88	78%	0,58	مستوى عالي
12	المنافسة على الامتيازات في العمل بيني وبين زملائي لا تؤثر على علاقتنا	3,81	76%	0,84	مستوى عالي
04	العلاقات الإنسانية بزملائي في العمل تدوم حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي	3,2	64%	1,89	مستوى متوسط
14	أشعر بالارتياح من أسلوب تعامل الرؤساء مع العمال	2,74	55%	1,18	متوسط منخفض
	بعد علاقات العمل	3,61	72.2%	1,03	مستوى عالي
17	غالبا ما يتم احتواء الخلافات بين العمال بالأساليب الودية بسبب العلاقات الإنسانية الجيدة	3,89	78%	0,67	مستوى عالي

05	الأبواب المفتوحة والاتصال المباشر مع العمال في مواجهة مواقف الصراع داخل المؤسسة أسلوب يرضي العمال	3,6	72%	0,95	مستوى عالي
06	اتباع الطرق الإدارية لتبليغ عن مشاكل والصعوبات التي تواجهني في العمل	2,62	52%	1,11	مستوى منخفض
15	ألجأ إلى النقابة في حل المشاكل والنزاعات مع الإدارة داخل المؤسسة	2,5	50%	1,47	مستوى منخفض
16	أشعر بالارتياح من أسلوب اهتمام المسؤولين بالمشكلات الشخصية للعمال	2,5	50%	1,39	مستوى منخفض
	بعد حل الصراع	3,02	60.44 %	1,11	مستوى متوسط
01	اشعر بالرضا اتجاه الراتب الذي تمنحه لي المؤسسة	3,25	65%	1,65	مستوى متوسط
02	أتمتع بحرية كبيرة في أداء عملي بالطريقة التي أريدها	3,16	63%	1,4	مستوى متوسط
10	توضح لي التعليمات مما يزيد من رغبتني في أداء المهام الوظيفية المؤكدة لي.	3,13	63%	1,22	مستوى متوسط
09	أنا راضى عن الفرص التي تقدمها المؤسسة لترقية الموظفين وتطويرهم	2,37	47%	1,59	مستوى منخفض جدا
11	أنا راضى عن أسلوب تقييم أداء العمال من طرف المسؤولين	2,37	47%	1,53	مستوى منخفض جدا
	الرضا عن العمل	2,85	57.12 %	1,47	مستوى منخفض
07	الإدارة التي اعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي من طاقات لإنجاز العمل.	2,91	58%	1,59	مستوى منخفض
08	أسلوب العمل في المؤسسة يساعدني في أداء مهامي الوظيفية	2,16	43%	0,95	مستوى منخفض جدا
18	أشعر أن الوقت الذي اقضيه في العمل يمر بسرعة.	3,27	65%	1,11	مستوى متوسط
19	أؤدي مهامي الوظيفية بكل ما تتطلبه مني من جهد	2,81	56%	1,35	مستوى منخفض
20	ما تقدمه لي المؤسسة من امتيازات يجعلني لا أفكر بترك العمل	2,47	49%	1,76	مستوى منخفض جدا
	بعد الدافعية	2,72	54.48 %	1,35	مستوى منخفض
	المحركات الذاتية	3,05	61.06 %	1,24	مستوى متوسط

يبين الجدول رقم (24) مايلي:

. ففي بعد علاقات العمل نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 03 " العلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل " يقدر بـ 4,42، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 88% وانحراف معياري يقدر بـ 1,03، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية جدا.

. كما نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 14 " أشعر بالارتياح من أسلوب تعامل الرؤساء مع العمال " يقدر بـ 2.74 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 55% والانحراف المعياري بـ 1.18،

ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد علاقات العمل يقدر بـ 3.61 والمتوسط الحسابي النسبي يقدر بـ 72.20% والانحراف المعياري يقدر بـ 1.03، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعدها علاقات العمل فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية.

. وفي بعد حل الصراع نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 17 " غالبا ما يتم احتواء الخلافات بين العمال بالأساليب الودية بسبب العلاقات الإنسانية الجيدة " يقدر بـ 3.89، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 78% وانحراف معياري يقدر بـ 0.67، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية.

. ونجد أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 15 " ألجأ إلى النفاذة في حل المشاكل والنزاعات مع الإدارة داخل المؤسسة " يقدر بـ 2.5 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 50% والانحراف المعياري بـ 1.47، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد حل الصراع يقدر بـ 3.02 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 60.44% والانحراف المعياري بـ 1.11، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعدها حل الصراع فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. وفي بعد الرضا عن العمل نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 01 " اشعر بالرضا اتجاه الراتب الذي تمنحه لي المؤسسة " يقدر بـ 3.25، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 65% وانحراف معياري يقدر بـ 1.65، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. ونجد أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 11 " أنا راضى عن الفرص التي تقدمها المؤسسة لترقية الموظفين وتطويرهم " يقدر بـ 2.37 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 47% والانحراف

المعياري بـ 1.59، ووفقاً لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفض جداً.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الرضا عن العمل يقدر بـ 2.85 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 57.12% والانحراف المعياري بـ 1.47، ووفقاً لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعد الرضا عن العمل فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. وفي بعد الدافعية نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 18 " أشعر أن الوقت الذي اقضيه في العمل يمر بسرعة." يقدر بـ 3.27، والمتوسط الحسابي النسبي يقدر بـ 65% والانحراف المعياري يقدر بـ 1.11، ووفقاً لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. والمتوسط الحسابي للفقرة رقم 20 " ما تقدمه لي المؤسسة من امتيازات يجعلني لا أفكر بتترك العمل " يقدر بـ 2.47 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 49% والانحراف المعياري بـ 1.76، ووفقاً لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الدافعية يقدر بـ 2.72 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 54.48% والانحراف المعياري بـ 1.35، ووفقاً لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعد الدافعية فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

بشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لمجال المحكات الذاتية يقدر بـ 3.05 والمتوسط الحسابي النسبي يقدر بـ 61.06% وانحراف معياري يقدر بـ 1.24، تظهر هذه النتيجة أن وجهة نظر أفراد العينة نحو مجال المحكات الذاتية جاءت بمستوى فعالية تنظيمية متوسطة.

جدول رقم ( 25 ) جدول يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد مقياس الفعالية التنظيمية حسب المحكات الموضوعية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
34	توجد قدرة لدى العمال على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	3,57	71%	0,75	مستوى عالي
22	أؤدي مهامي الوظيفية بالجودة المطلوبة	3,3	66%	1,71	مستوى متوسط
21	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	3,25	65%	1	مستوى متوسط
23	يقوم العمال بإنجاز الأعمال المؤكدة لهم في حينها ودون تأخير	2,98	60%	1,2	مستوى متوسط
33	نظام الحوافز لدى المؤسسة يرتبط بشكل مباشرة بمستوى الأداء المنجز	2,47	49%	1,12	مستوى منخفض جدا
	بعد كفاءة الأداء	3,11	62.28%	1,15	مستوى متوسط
30	للمؤسسة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل	3,63	73%	1,03	مستوى عالي
39	هناك سهولة في إجراءات التنسيق وتبادل المعلومات والبيانات بين أقسام وإدارات المؤسسة	3,09	62%	1,09	مستوى متوسط
32	تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها ومواهبهم وخبراتهم إلى أعلى درجة	3,02	60%	1,32	مستوى متوسط
40	يتوفر في مكان العمل جميع متطلبات بيئة العمل	2,96	59%	1,57	مستوى منخفض
31	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم	2,6	52%	1,34	مستوى منخفض
	بعد الصحة النفسية التنظيمية	3,06	61.20%	1,27	مستوى متوسط
38	يتمسك العمال بالبقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة إلى غاية فترة التقاعد	3,82	76%	0,64	مستوى عالي
27	تمتاز المؤسسة بقدرة الحفاظ على العمال وعدم مغادرتهم لها.	3,3	66%	1,63	مستوى متوسط
28	توجد ظروف عمل جيدة مما يزيد من إصرار العمال على البقاء في المؤسسة	3,03	61%	1,37	مستوى متوسط
29	يلجأ بعض العمال إلى الغياب عن العمل لأسباب موضوعية	2,68	54%	0,78	مستوى منخفض
37	يلتزم العمال بالعمل لدى المؤسسة رغم وجود أماكن عمل أخرى برواتب وامتيازات أفضل	2	40%	1,15	مستوى منخفض جدا
	بعد التغيب وترك العمل	2,96	59.32%	1,11	مستوى منخفض
25	يتوفر لدى العمال القدرة على تطوير العمل	3,25	65%	1,1	مستوى متوسط
26	يؤدي إدخال التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة إلى تحسين أداء العمال في وظائفهم الحالية	2,93	59%	1,34	مستوى منخفض

35	تشجع المؤسسة العمال على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	2,71	54%	1,29	مستوى منخفض
36	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها العمال	2,59	52%	1	مستوى منخفض
24	يساعد نظام الحوافز الموجود حاليا على تنمية الروح الابتكارية والإبداعية في العمل	2,49	50%	1,57	مستوى منخفض
	بعد التطوير والابتكار	2,79	56.88%	1,26	مستوى منخفض
	المحركات الموضوعية	2,98	59.69%	1,12	مستوى منخفض

يظهر الجدول رقم (25) مايلي:

. ففي بعد كفاءة الأداء نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 34 " توجد قدرة لدى العمال على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل." يقدر بـ 3.57، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 71% وانحراف معياري يقدر بـ 0.75، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية.

. ونجد أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 33 " نظام الحوافز لدى المؤسسة يرتبط بشكل مباشرة بمستوى الأداء المنجز " يقدر بـ 2.47 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 49% والانحراف المعياري بـ 1.12، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة جدا.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد كفاءة الأداء يقدر بـ 3.11 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 62.28% والانحراف المعياري بـ 1.15، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبع كفاءة الأداء فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. ونجد في بعد الصحة النفسية التنظيمية أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 30 " للمؤسسة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل " يقدر بـ 3.63، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 73% وانحراف معياري يقدر بـ 1.03، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية.

. كما نجد المتوسط الحسابي للفقرة رقم 40 " يتوفر في مكان العمل جميع متطلبات بيئة العمل " يقدر بـ 2.96 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 59% والانحراف المعياري بـ 1.57، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الصحة النفسية التنظيمية يقدر بـ 3.06 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 61.20% والانحراف المعياري بـ 1.27، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعدها الصحة النفسية التنظيمية فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. وفي بعد التغيب وترك العمل نجد أن المتوسط حسابي للفقرة رقم 38 " يتمسك بعض العمال بالبقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة إلى غاية فترة التقاعد " يقدر بـ 3.82، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 76% وانحراف معياري يقدر بـ 0.64، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة عالية.

. ونجد أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 37 " يلتزم العمال بالعمل لدى المؤسسة رغم وجود أماكن عمل أخرى برواتب وامتيازات أفضل " يقدر بـ 2 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 40% والانحراف المعياري بـ 1.15، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة جدا.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التغيب وترك العمل يقدر بـ 2.96 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 59.32% والانحراف المعياري بـ 1.11، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعدها التغيب وترك العمل فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. بينما بعد التطوير والابتكار جاء المتوسط حسابي للفقرة رقم 38 " يتوفر لدى العمال القدرة على تطوير العمل " بـ 3.25، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 65% وانحراف معياري يقدر بـ 1.1، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

. المتوسط الحسابي للفقرة رقم 24 " يساعد نظام الحوافز الموجود حاليا على تنمية الروح الابتكارية والإبداعية في العمل " يقدر بـ 2.49 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 50% والانحراف المعياري بـ 1.57، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. كما يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التطوير والابتكار يقدر بـ 2.79 والمتوسط الحسابي النسبي بـ 56.88% والانحراف المعياري بـ 1.26، ووفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لبعد التطوير والابتكار فإن مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة منخفضة.

. بشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لمجال المحكات الموضوعية يقدر بـ 2.98 والمتوسط الحسابي النسبي يقدر بـ 59.69% وانحراف معياري يقدر بـ 1.12، تبين هذه النتيجة أن وجهة نظر أفراد العينة نحو مجال المحكات الموضوعية جاءت بمستوى فعالية تنظيمية منخفضة.

جدول رقم (26) يوضح المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري لمقياس الفعالية التنظيمية ومحكاته:

مستوى الفعالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	محكات الفعالية التنظيمية
مستوى متوسط	1,24	61.06%	3,05	المحكات الذاتية
مستوى منخفض	1,12	59.69%	2,98	المحكات الموضوعية
مستوى متوسط	1,22	60.36%	3,01	المقياس ككل

من جدول رقم (26) نستخلص أن المحكات الذاتية حصلت على أعلى متوسط حسابي الذي يقدر بـ 3.05 وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 61.06% وانحراف معياري يقدر بـ 1.24، بينما حصلت المحكات الموضوعية على أقل متوسط حسابي يقدر بـ 2.98 وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 59.69% وانحراف معياري يقدر بـ 1.12، وتحصل المقياس ككل على متوسط حسابي يقدر بـ 3.01 ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 60.36% وانحراف معياري يقدر بـ 1.22، وجاءت درجة الكلية للفعالية التنظيمية على المقياس بمستوى فعالية متوسطة، وبشكل عام يمكن القول أن مستوى الفعالية التنظيمية لدى أفراد جاءت بمستوى فعالية متوسطة.

## عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

نههدف من خلال دراسة العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية هو معرفة نوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، وما إذا كان لاختلاف استجابات أفراد العينة على فقرات في كل من مقياس الاتجاهات والفعالية التنظيمية تأثير في تحديد نوع العلاقة الارتباطية وقوتها.

الجدول رقم (27) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة، لكل من مقياس اتجاهات العمال حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية.

الفعالية التنظيمية	اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات	المتغيرات
121	129	المتوسط الحسابي
15.40	21.68	الانحراف المعياري
104	104	مجموع العينة

وتشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (27) أن استجابات أفراد العينة على مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات أعلى بمتوسط حسابي يقدر بـ 129 وانحراف معياري يقدر بـ 21.68 بالمقارنة مع مقياس الفعالية التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ 121 وانحراف معياري يقدر بـ 15.40.

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في استجابات أفراد العينة على كل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية في تحديد نوع العلاقة الارتباطية، وبعد تطبيق قانون معامل الارتباط بيرسون تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (28):

جدول رقم (28) يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية

المتغيرات	متغير اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات	مستوى الدلالة
متغير الفعالية التنظيمية	0.74	دال عند 0.01

تبين النتيجة المعروضة في الجدول رقم (28) بوجود علاقة ارتباطية طرية قوية موجبة بين كل من متغير اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومتغير الفعالية التنظيمية التي تقدر بـ 0.74 عند مستوى الدلالة 0.01، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت هناك اتجاهات ايجابية لدى الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات يقابله تحقيق مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية، وعليه تتحقق الفرضية التي تنص بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

#### عرض وتحليل نتيجة الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: يؤثر نوع المنصب على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

نهدف من خلال دراسة نوع المنصب إلى معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في استجابات أفراد العينة في كل من منصب إداري ومنصب تقني بالنسبة لمقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، وما إذا كان لنوع المنصب تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

وتشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (29) أن اتجاهات الإداريين أكثر ايجابية بمتوسط حسابي يقدر بـ 132.89 وانحراف معياري يقدر بـ 21.09 مقارنة مع التقنيين بمتوسط حسابي يقدر بـ 124.09 وانحراف معياري يقدر بـ 21.58 بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات. كما تبين النتائج بوجود مستوى فعالية أعلى بالنسبة للإداريين

بمتوسط حسابي يقدر بـ 124.44 وانحراف معياري يقدر بـ 14.26 مقارنة مع التقنيين بمتوسط حسابي يقدر بـ 116.24 وانحراف معياري بـ 15.92.

الجدول رقم (29) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب نوع المنصب

الفعالية التنظيمية		اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات		نوع المنصب
تقني	إداري	تقني	إداري	
41	63	41	63	عدد العينة
116.24	124.44	124.09	132.89	المتوسط الحسابي
15.92	14.26	21.58	21.09	الانحراف المعياري
104		104		مجموع العينة

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في متغير نوع المنصب على العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات والفعالية التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط الثنائي الأصيل بين كل من متغير اتجاهات الإطارات الوسطى ونوع المنصب وكذلك بين فعالية التنظيمية ونوع المنصب، وبعد تطبيق معادلة معامل الارتباط الجزئي تم الحصول على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (30)

الجدول رقم (30) يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر نوع المنصب

معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية	المتغيرات
0.74	قبل عزل أثر نوع المنصب
0.72	بعد عزل أثر نوع المنصب

يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية قبل عزل أثر نوع المنصب الذي قدر بـ 0.74 هو أكبر من معامل الارتباط بعد عزل أثر نوع المنصب والذي يقدر بـ 0.72 ومنه متغير نوع المنصب له تأثير إيجابي على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية. وعليه تتحقق الفرضية بوجود تأثير نوع المنصب على العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

### عرض وتحليل نتيجة الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي: تؤثر الأقدمية على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

نهدف من خلال دراسة الأقدمية إلى معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في استجابات أفراد العينة في كل من لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات والذين لديهم أقدمية أكثر من 05 سنوات بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، وما إذا كان للأقدمية تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

وتظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (31) أن اتجاهات الذين لديهم أقدمية أكثر من 05 سنوات أكثر ايجابية بمتوسط حسابي يقدر بـ 130.01 وانحراف معياري يقدر بـ 22.35 مقارنة مع الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي يقدر بـ 127.56 وانحراف معياري يقدر بـ 19.71 بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات، كما تظهر النتائج أن مستوى الفعالية للذين لديهم أقدمية أكثر من 05 سنوات أعلى بمتوسط حسابي يقدر بـ 121.34 وانحراف معياري يقدر بـ 15.06 مقارنة مع الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي يقدر بـ 120.8 وانحراف معياري يقدر بـ 16.74

الجدول رقم (31) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب الأقدمية

الفعالية التنظيمية		اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات		
أقل من 05 سنوات	أكثر من 05 سنوات	أقل من 05 سنوات	أكثر من 05 سنوات	الاقدمية
25	79	25	79	عدد العينة
121.34	120.8	130.01	127.56	المتوسط الحسابي
15.06	16.74	22.35	19.71	الانحراف المعياري
104		104		مجموع العينة

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في متغير الأقدمية على العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات والفعالية التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط الثنائي الأصيل بين كل من متغير اتجاهات الإطارات الوسطى والأقدمية وكذلك بين فعالية التنظيمية والأقدمية، وبعد تطبيق معادلة معامل الارتباط الجزئي تم الحصول على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (32)

الجدول رقم (32) يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر الاقدمية

المتغيرات	معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية
قبل عزل أثر الاقدمية	0.74
بعد عزل أثر الاقدمية	0.74

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (32) أن معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية قبل عزل أثر الأقدمية الذي قدر بـ 0.74 هو نفسه أو يساوي معامل الارتباط بعد عزل أثر الأقدمية الذي يقدر بـ 0.74 ومنه متغير الأقدمية ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية. وعليه لم تتحقق الفرضية بوجود تأثير الأقدمية على العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

## عرض وتحليل نتيجة الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على ما يلي: يؤثر السن على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

نسعى من خلال دراسة السن إلى معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في استجابات أفراد العينة في كل من هم في سن أقل من 40 سنة والذين هم في سن أكثر من 40 سنة بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، وما إذا كان للسن تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

وتشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (33) أن اتجاهات الذين هم في سن أقل من 40 سنة أكثر ايجابية بمتوسط حسابي يقدر بـ 131.71 وانحراف معياري يقدر بـ 19.98 مقارنة بالذين هم في سن أكثر 40 سنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 126.42 وانحراف معياري يقدر بـ 23.61 بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات، كما تبين النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية للذين هم في سن أقل من 40 سنة أعلى بمتوسط حسابي يقدر بـ 122.28 وانحراف معياري يقدر بـ 16.13 مقارنة مع الذين في سن أكثر من 40 سنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 119.8 وانحراف معياري يقدر بـ 14.44.

الجدول رقم (33) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب السن

الفعالية التنظيمية		اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات		السن
أقل من 40 سنة	أكثر من 40 سنة	أقل من 40 سنة	أكثر من 40 سنة	عدد العينة
45	59	45	59	المتوسط الحسابي
119.8	122.28	126.42	131.71	الانحراف المعياري
14.44	16.13	23.61	19.98	مجموع العينة
104		104		

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في متغير الأقدمية على العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات والفعالية التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط الثنائي الأصيل بين كل من متغير اتجاهات الإطارات الوسطى والسن وكذلك بين فعالية التنظيمية والسن، وبعد تطبيق معادلة معامل الارتباط الجزئي تم الحصول على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (34)

الجدول رقم (34) يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر السن

المتغيرات	معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية
قبل عزل أثر السن	0.74
بعد عزل أثر السن	0.73

يتبين من خلال الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية قبل عزل أثر السن الذي قدر بـ 0.74 هو أكبر من معامل الارتباط بعد عزل أثر السن الذي يقدر بـ 0.73 ومنه متغير السن له تأثير إيجابي على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية. وعليه تتحقق الفرضية بوجود تأثير السن على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

#### عرض وتحليل نتيجة الفرضية السابعة :

تتص الفرضية السابعة على ما يلي: يؤثر المؤهل العلمي على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

نههدف من خلال دراسة المؤهل العلمي إلى معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في استجابات أفراد العينة في كل من لديهم مؤهل علمي (ليسانس/مهندس) والذين لديهم مؤهل علمي (TS/DEUA) بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، وما إذا كان المؤهل العلمي تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

وتظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (35) أن اتجاهات الذين لديهم مؤهل علمي (ليسانس/مهندس) أكثر ايجابية بمتوسط حسابي يقدر بـ 130.14 وانحراف معياري يقدر بـ 21.49 مقارنة مع الذين لديهم مؤهل علمي (TS/DEUA) بمتوسط حسابي يقدر بـ 127.46 وانحراف معياري يقدر بـ 22.45، بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات، كما تظهر النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية للذين لديهم مؤهل علمي (ليسانس/مهندس) أعلى فعالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 122.48 وانحراف معياري يقدر بـ 15.52 مقارنة مع الذين لديهم مؤهل علمي (TS/DEUA) بمتوسط حسابي يقدر بـ 117.75 وانحراف معياري يقدر بـ 14.76.

الجدول رقم (35) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب المؤهل العلمي

الفعالية التنظيمية		اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات		
شهادة (ليسانس/مهندس)	شهادة (TS/DEUA)	شهادة (ليسانس/مهندس)	شهادة (TS/DEUA)	المؤهل العلمي
76	28	76	28	عدد العينة
122.48	117.75	127.46	130.14	المتوسط الحسابي
15.52	14.76	22.45	21.49	الانحراف المعياري
104	104	104	104	مجموع العينة

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في متغير المؤهل العلمي على العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات والفعالية التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط الثنائي الأصيل بين كل من متغير اتجاهات العمال والمؤهل العلمي وكذلك بين فعالية التنظيمية و المؤهل العلمي ، وبعد تطبيق معادلة معامل الارتباط الجزئي تم الحصول على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (36)

الجدول رقم (36) يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية قبل وبعد عزل أثر المؤهل العلمي

المتغيرات	معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية
قبل عزل أثر المؤهل العلمي	0.74
بعد عزل أثر المؤهل العلمي	0.74

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (36) أن معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية قبل عزل أثر المؤهل العلمي الذي قدر بـ 0.74 هو نفسه أو يساوي معامل الارتباط بعد عزل أثر المؤهل العلمي الذي يقدر بـ 0.74 ومنه متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية. وعليه لم تتحقق الفرضية بوجود تأثير المؤهل العلمي على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

#### عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثامنة :

تنص الفرضية الثامنة على ما يلي: يؤثر نظام العمل على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

نسعى من خلال دراسة نظام العمل إلى معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في استجابات أفراد العينة في كل من الذين يعملون بنظام العمل الدوري والذين يعملون بنظام العمل العادي بالنسبة لمقياس اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية، وما إذا كان لنظام العمل تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (37) أن اتجاهات الإطارات الوسطى الذين يعملون بنظام عمل دوري أكثر ايجابية بمتوسط حسابي يقدر بـ 130.56 وانحراف معياري يقدر بـ 21.58 مقارنة مع الإطارات الوسطى الذين يعملون بنظام عمل عادي بمتوسط حسابي يقدر بـ 125.18 وانحراف معياري، كما تبين النتائج أن الفعالية التنظيمية الإطارات الوسطى الذين

يعملون بنظام عمل دوري أكثر فعالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 121.63 وانحراف معياري يقدر بـ 16.09 مقارنة مع الإطارات الوسطى الذين يعملون بنظام عمل عادي بمتوسط حسابي يقدر بـ 119.63 وانحراف معياري يقدر بـ 12.68.

الجدول رقم (37) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من مقياس اتجاهات الإطارات الوسطى حول شبكة المعلومات ومقياس الفعالية التنظيمية حسب نظام العمل

الفعالية التنظيمية		اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات		
عادي	دوري	عادي	دوري	نظام العمل
22	82	22	82	عدد العينة
119.63	121.63	125.18	130.56	المتوسط الحسابي
12.68	16.09	21.99	21.58	الانحراف المعياري
104		104		مجموع العينة

لمعرفة أثر هذه الاختلافات في متغير نظام العمل على العلاقة الارتباطية بين

الاتجاهات والفعالية التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين كل من متغير اتجاهات

الإطارات الوسطى و نظام العمل وكذلك بين الفعالية التنظيمية ونظام العمل ، وبعد تطبيق

معادلة معامل الارتباط الجزئي تم الحصول على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (38)

الجدول رقم (38) يوضح معاملات الارتباط قبل وبعد عزل أثر نظام العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية
قبل عزل أثر المؤهل العلمي	0.74
بعد عزل أثر المؤهل العلمي	0.73

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (38) أن معامل الارتباط بين اتجاهات الإطارات

الوسطى والفعالية التنظيمية قبل عزل أثر نظام العمل الذي قدر بـ 0.74 أكبر من معامل

الارتباط بعد عزل أثر نظام العمل الذي يقدر بـ 0.73 ومنه متغير نظام العمل له تأثير إيجابي

على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية. وعليه تتحقق

الفرضية بوجود تأثير نظام العمل على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو

شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

## 2. مناقشة النتائج :

بعد ما تم عرض النتائج المتحصل إليها والموضحة في الجداول وإعطاء تحليل لهذه النتائج وفقا معاير إحصائية سيتم فيما يلي مناقشة هذه النتائج وفقا لواقع الظاهرة المدروسة واجتهادات الباحث.

### 2.1. مناقشة الفرضية الأولى :

تتص الفرضية الأولى على ما يلي: نتوقع وجود اتجاهات ايجابية نحو شبكة المعلومات لدى إدارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار.

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (23) بوجود اتجاهات ايجابية نحو شبكة المعلومات لدى الإدارات الوسطى للمؤسسة ، وذلك من خلال النسبة الكلية للمتوسط الحسابي النسبي للإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة على مقياس الاتجاهات، وتحليل هذه النتيجة نقوم مناقشة النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد المقياس:

. فقد جاءت تصورات أفراد العينة للمستلزمات المادية بدرجة ايجابية وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي الذي يقدر بـ 66.62% وهي أعلى من نسبة الحياد والمقدرة بـ 60%، وهي تمثل أعلى نسبة موافقة بالنسبة لمجالات المقياس ككل مما يدل أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات المادية لشبكة المعلومات ، يمكن تفسير هذه الاتجاهات الايجابية نحو هذا المجال إلى حداثة المستلزمات المادية المستخدمة في المؤسسة والملائمة للعمل المطلوب، وأن جميع أقسام وإدارات المؤسسة استفادت من هذه المستلزمات وهي موصولة بالشبكة الداخلية للمؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة السعودي (2006) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين للمستلزمات المادية كانت جيدة في مؤسسة الضمان الأردنية، كما تتفق مع دراسة البشاشة (2005) التي توصلت إلى وجود أثر كبير للمستلزمات المادية لنظم المعلومات على الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الأردنية. وتتفق مع دراسة العمري (2009) التي توصلت إلى تصورات المبحوثين للمستلزمات المادية جاءت مرتفعة.

. كما جاءت تصورات أفراد العينة للمستلزمات البرمجية بدرجة ايجابية وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي الذي يقدر بـ 63.62% وهي أعلى من نسبة الحياد والمقدرة بـ 60%، تبين هذه الموافقة أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات البرمجية لشبكة المعلومات، يمكن تفسير هذه الاتجاهات الايجابية نحو هذا المجال سهولة استخدام المستلزمات البرمجية وتطبيقاتها من قبل الإطارات الوسطى للمؤسسة التي تتلاءم تجهيزات الشبكة والمهام الوظيفية، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة أبو سبت (2005) التي توصلت إلى وجود أثر كبير للمستلزمات البرمجية لنظم المعلومات على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.

. وجاءت تصورات أفراد العينة نحو المستلزمات البشرية بدرجة ايجابية وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي الذي يقدر بـ 64.10% وهي أعلى من نسبة الحياد والمقدرة بـ 60%، تبين هذه الموافقة أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات البشرية لشبكة المعلومات ، يمكن تفسير هذه الاتجاهات الايجابية نحو هذا المجال قدرة إطارات المؤسسة على استخدام شبكة المعلومات والتفاعل معها وكفاءة القسم المشرف على التحكم وتسيير نظام شبكة المعلومات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعشر وآخرون (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين المستلزمات البشرية لنظم المعلومات على الأداء الوظيفي في قطاع المصرفي الأردني.

. بينما جاءت تصورات أفراد العينة نحو المستلزمات التنظيمية بدرجة ايجابية وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي الذي يقدر بـ 64.30% وهي أعلى من نسبة الحياد والمقدرة بـ 60%، تبين هذه الموافقة أن للمبحوثين اتجاهات ايجابية نحو المستلزمات التنظيمية لشبكة المعلومات، يمكن تفسير هذه الاتجاهات الايجابية نحو هذا المجال اهتمام المؤسسة بتطبيق هذا النظام وتقديم الدعم المالي وتوفير البرامج التدريبية لمساعدة الموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم وآخرون (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة بين المستلزمات التنظيمية لنظم المعلومات وأداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

وبشكل عام يعكس هذا الاتجاه الايجابي من قبل العمال أن التحسينات التي تدخلها المؤسسة تلقى تأييد من قبل العمال، وخاصة أن هذه التحسينات تدخل في صالح العامل من خلال تسهيل طريقة أداء العمل بالإضافة إلى تقليل الضغوط المهنية والجهد المبذول هذا من

جهة، ومن جهة أخرى أن اعتماد واستخدام نظم المعلومات الالكتروني من خلال شبكات الاتصال التنظيمية أصبح أكثر طرق استخداما في التسيير والإدارة للعديد من المنظمات وتلقى تأييد وموافقة العاملين بها، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الذنبيات (2003)، في دراسته للعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض، من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين كل من حداثة الأجهزة، والبرمجيات المستخدمة، خصائص المعلومات التي توفرها نظم المعلومات، أداء العاملين.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السعودي(2006)، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ، فقد بينت هذه الدراسة أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- إن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظم المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة.
- 2- إن تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.
- 3- وجود أثر للمستلزمات الرئيسة لإدارة تشغيل نظام المعلومات المحوسبة (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.

## 2.2 . مناقشة الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: نتوقع مستوى مرتفع للفعالية التنظيمية لدى إدارات الوسطى للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار ؟.

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (26) بوجود مستوى فعالية تنظيمية متوسط، وذلك من خلال النسبة الكلية للمتوسط الحسابي النسبي للإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة على مقياس الفعالية التنظيمية، ولتحليل هذه النتيجة نقوم بمناقشة النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد المقياس:

ففي بعد علاقات العمل جاءت الموافقة بدرجة مرتفعة حسب تصور المستجوبين وذلك

وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 72.20% وهي أعلى درجة موافقة بالنسبة لكل أبعاد المقياس والتي تمثل مستوى فعالية تنظيمية عال، يمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء التي تقوم على الاحترام المتبادل، وتعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد والعطاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صالح بن نوار (2004، ص335) أن 90.24% من أفراد يرون أن العلاقات الحسنة بين الزملاء تساهم في تحقيق الاستقرار والنجاح والفعالية.

أما بعد حل الصراع فقد جاءت الموافقة بدرجة مرتفعة حسب تصور المستجوبين وذلك

وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 60.44% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية تنظيمية متوسطة، يمكن تفسير هذه النتيجة أن الخلافات بين العمال يتم احتوائها بأسلوب التراضي بسبب العلاقات والقيم الاجتماعية الجيدة والتي تعتمد على الأساليب الودية في حل الصراع او النزاع سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم، كما تعد هذه النتيجة طبيعية نظرا للإجراءات التنظيمية الداخلية التي تضبط سلوك وتصرفات العمال داخل المؤسسة.

وفي بعد الرضا عن العمل فقد جاءت الموافقة بدرجة منخفضة حسب تصور المستجوبين

وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 57.12% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية تنظيمية منخفضة، يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى تذمر العمال من طول فترة بقاءهم بنفس المنصب دون تطوير في مساهمهم المهني نظرا لعدم شفافية إجراءات الترقية، وكذلك عدم الرضا عن أساليب تقييم الأداء من طرف المسؤولين والتي تستند في كثير من الأحيان على معايير ذاتية.

كما تحصل بعد الدافعية على موافقة بدرجة منخفضة حسب رأي المستجوبين وذلك وفقا

لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 54.48% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية منخفضة، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى تذمر العمال من عدم اهتمام الإدارة والمسؤولين لما يقدمونه من جهود وانجازات، وعدم وجود تحفيزات مادية أو معنوية مقابل ما يبذلونه من جهد واقتصار التحفيزات المادية على مستوى المسؤولين فقط.

وفي بعد كفاءة الأداء جاءت نسبة الموافقة بدرجة مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة وذلك وفقا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 62.28% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية متوسطة، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن هنالك عوامل دافعة لدى المؤسسة تحت العمال على أداء ما يطلب منهم من مهام ووجبات، والحرص من قبلهم على أداء ما يطلب منهم بكل كفاءة واقتدار وبالجودة المطلوبة.

أما في بعد التغيب وترك العمل جاءت نسبة الموافقة بدرجة منخفضة حسب آراء المستجيبين وذلك تبعا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 59.32% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية تنظيمية منخفضة، يمكن تفسير هذه النتيجة بالإيجابية لصالح المؤسسة لأن هذه النتيجة ذات منحنى معاكس أي أن كلما كانت نسبة التغيب وترك العمل في المؤسسة كبير كلما كان له الأثر السلبي على أداء والسير الحسن لنشاط المؤسسة وهذا بالإضافة إلى زعزعة مكانة وهوية المؤسسة، وإذا كانت النسبة بالعكس أي نسبة ضعيفة كان ذلك عامل إيجابي في لصالح المؤسسة.

أما عن بعد التطوير والابتكار فقد جاءت نسبة الموافقة بدرجة منخفضة حسب آراء أفراد العينة وذلك تبعا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 56.88% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية منخفضة، يمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى عدم اهتمام المؤسسة بالاقتراعات والمبادرات التي يتقدم بها العمال وعدم تشجيعهم على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وضعف نظام الحوافز في دفع العمال على التطوير والابتكار.

وتحصل بعد الصحة النفسية التنظيمية على نسبة موافقة مرتفعة وفقا لآراء المستجيبين وذلك تبعا لنسبة المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد بنسبة 61.20% وهي نسبة تمثل مستوى فعالية تنظيمية متوسطة، قد تفسر هذه إلى قدرات المؤسسة على استغلال قدرات مستخدميها وخبراتهم إلى أعلى درجة، وإلى سلاسة وسهولة الإجراءات والعمليات الداخلية المتعلقة بطبيعة العمل في المؤسسة.

وقد جاءت النتيجة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية بنسبة متوسطة، والذي نالت فيه المحكات الذاتية نسبة موافقة متوسطة، أما المحكات الموضوعية فقد نالت نسبة موافقة

منخفضة، يمكن تفسير هذه النتيجة أن ما يدفع العمال إلى الأداء الجيد وبذل المزيد من الجهد هو أكبر مما تقدمه المؤسسة من ماديات وحوافز وإجراءات وأنظمة لأداء المهام بالمؤسسة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن آراء وتطلعات العمال تبقى ايجابية في ظل وجود قيم مهنية واجتماعية جيدة بين العمال، وبالمقابل هناك تدمر وعدم رضا على نظام الحوافز والامتيازات المعتمد في المؤسسة. تتفق هذه نتيجة مع دراسة ردايدة (2001) بعنوان إشكالية الفعالية التنظيمية لكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية، توصلت الدراسة إلى أن فعالية الكليات كانت متوسطة، وعلى جميع مؤشرات الفعالية باستثناء مؤشر الإنتاجية فقد كانت الفعالية متدنية. وأن 79% من أفراد العينة أفادوا بأن فعالية كلياتهم متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من غسان عبد العزيز سرحان ونعمات خالد الشنطي بعنوان: الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، وحصلت المحكات الذاتية على مستوى أعلى من المحكات الموضوعية للفعالية الإدارية، كما دلت النتائج على وجود علاقة طردية بين المحكات الموضوعية والذاتية والدرجة الكلية للفعالية الإدارية.

كما تتفق مع دراسة عباس (1992) بعنوان فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، في ضوء معايير محددة لمجالات الإشراف التربوي، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات المهمات الإدارية من قبل المشرفين التربويين، كما يتصورها مديرو المدارس، كانت متوسطة في معظمها.

### 3.2 . مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الإطار الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (28) أن معامل الارتباط بين متغير اتجاهات الإطار الوسطى نحو شبكة المعلومات ومتغير الفعالية التنظيمية قدر بـ 0.74 والذي يشير

إلى وجود علاقة ارتباطية طرية قوية موجبة، يمكن تفسير هذه النتيجة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أداء المهام التنظيمية له تأثير إيجابي على فعالية المنظمة من وجهة نظر الإطارات الوسطى بالمؤسسة، خاصة ما توفره هذه التكنولوجيا من جمع ومعالجة وتصنيف، وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية ومن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفي مختلف مجالات العمل بالمنظمة ، وعليه يمكن القول أنه كلما كان هناك اتجاهات ايجابية من قبل الإطارات الوسطى نحو استخدام نظام شبكة المعلومات كلما كان هناك ارتفاع في مستوى الفعالية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "لهوانج" أثر تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية في المنظمات الخدمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير له ارتباط قوي بالفعالية التنظيمية، وعدم وجود فرق ملحوظ (جوهرى) في إدراك العمال لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية بين تنظيمات، كما تتفق مع دراسة "سيرطا بوماك" (2007) أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة، وعلى إستراتيجية الأعمال فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها، وتحسن العمل الاستراتيجي فيها، وأنه كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فعاليتها.

#### 2 . 4 . مناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: يؤثر نوع المنصب على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط قبل عزل متغير نوع المنصب الذي قدر بـ 0.74 هو أكبر من معامل الارتباط بعد نزع متغير نوع المنصب، مما يدل على أن متغير نوع المنصب له تأثير إيجابي على العلاقة الارتباطية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن نوع المنصب عامل مساعد في العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية، كما تبين هذه النتيجة أن اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات تبقى ايجابية رغم اختلاف مناصب العمل التي يشغلونها مما

تشكل حافز للأداء الجيد هذا من جهة ومن جهة أخرى أن جميع الإطارات الوسطى يستخدمون نفس الوسائل والأجهزة في أداء المهام المؤكدة لهم المعتمدة على استخدام النظم التسيير الإلكتروني المدمج من خلال شبكة المعلومات التنظيمية. ومنه نوع المنصب له ارتباط قوي بعلاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

## 5.2 . مناقشة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي: تؤثر الأقدمية على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (32) أن معامل الارتباط قبل عزل أثر الأقدمية الذي قدر بـ 0.74 يساوي معامل الارتباط بعد عزل أثر نوع المنصب الذي يقدر بـ 0.74 ومنه متغير الأقدمية ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن اختلاف في الأقدمية المهنية بين العمال لا تشكل عامل مؤثر على العلاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية، يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن هذه التكنولوجيا هي وسيلة جديدة دخلت إلى المؤسسة حديثاً، وقد خضع معظم العمال إلى دورات تكوينية في كيفية استخدامها والتعامل معها، كما أن جميع الأعمال الإدارية بالمؤسسة تتم بواسطة استخدام شبكة المعلومات لأنها أصبحت القناة الرسمية في تبادل البيانات والمعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن هذه الأعمال أصبحت مبرمجة اتوماتيكياً من خلال برامج معدة مسبقاً ما على الموظف إلا إدخال البيانات والمعطيات على جهاز الحاسوب ويقوم هذا الأخير بعملية المعالجة، ويتم حفظها وتخزينها في الذاكرة المركزية للمؤسسة، كما يتم طلب واسترجاع هذه المعلومات متى شاء من خلال الدخول إلى شبكة المعلومات المؤسسة، وهو الأمر الذي ينعكس على أداء وفعالية المؤسسة. وعليه الأقدمية ليس لها تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

## 2.6 . مناقشة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على ما يلي: يؤثر السن على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط قبل عزل أثر السن الذي قدر بـ 0.74 هو أكبر من معامل الارتباط بعد عزل أثر نوع السن الذي يقدر بـ 0.73 ومنه متغير السن له تأثير إيجابي على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن اختلاف السن عامل مساعد في العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية، قد ترجع هذه النتيجة إلى أن الفئات العمرية الأقل سن هي الأكثر الفئات اهتماما بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي الأقدر على استعمالها واستخدامها والتي تتطلب عادة الخفة وسرعة الاستجابة إلا أنها من ناحية أخرى تتميز بقلة الخبرة والممارسة المهنية، كما أنه خلال التبرص بالمؤسسة لاحظت أن معظم العمال المشرفين على نظام شبكة المعلومات هم فئات عمرية متوسطة العمر.

بالمقابل نجد أن الفئات الأكبر سننا التي تتميز بالمعرفة الكافية بمختلف المهام التنظيمية والقدرة على إنجازها بأداء وجودة عاليتين بحكم طول فترة الممارسة المهنية، ومن ناحية أخرى نجد أنها تتميز بقلة معرفتها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعليه تعد هذه العوامل أمور مساعدة في العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، ومنه السن ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

## 2.7 . مناقشة الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على ما يلي: يؤثر المؤهل العلمي على علاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (36) أن معامل الارتباط قبل عزل أثر المؤهل العلمي الذي قدر بـ 0.74 هو نفسه أو يساوي معامل الارتباط بعد عزل أثر المؤهل العلمي

الذي يقدر بـ 0.74 ومنه متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والفعالية التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة أن العامل الجديد المتحصل على شهادة جامعية أو شهادة مهنية متخصصة لا تعد كافية في شروعه في أداء مهامه الوظيفية مباشرة بعد التوظيف، بل يخضع العامل الجديد إلى فترة تكوينية تحدد مدتها حسب نوع المنصب قد تكون داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة في معاهد متخصصة، كما يخضع العامل بعد الفترة التكوينية إلى فترة تريض يقيم العامل أثناءها وبعدها مستوى نشاطه وأدائه، كما أن العديد من خريجي الجامعات والمعاهد وخاصة التخصصات التقنية منها معظم معلوماتهم لا تواكب التطورات الحاصلة في عالم الشغل، وعليه تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى تكليفهم بمهام بسيطة إلى أن يتمرسوا ويصبحوا قادرين على الأداء الجيد. وعليه نجد أن المؤهل العلمي للعامل ليس له تأثير على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية.

## 8.2 . مناقشة الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على ما يلي: يؤثر نظام العمل على علاقة اتجاهات الإطارات

الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (38) أن معامل الارتباط قبل عزل أثر نظام

العمل الذي قدر بـ 0.74 أكبر من معامل الارتباط بعد عزل أثر نظام العمل الذي يقدر بـ

0.73 ومنه متغير نظام العمل له تأثير إيجابي على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات

الوسطى بالفعالية التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن نظام العمل المطبق في المؤسسة

والذي يحتوي على نظامين نظام عادي ونظام دوري هو عامل مساعد في العلاقة الارتباطية

بين متغيري الدراسة، وقد ترجع هذه النتيجة أن نظام العمل بالمؤسسة بنوعيه (العادي والدوري)

له منحى إيجابي على اتجاهات الإطارات الوسطى مما يدفعهم للتحقيق الأداء الفعال، وخاصة

أن نظام العمل الدوري المتمثلة في فترة شهر راحة وفترة شهر عمل من ايجابياته أنه يجدد

حيوية ونشاط العامل وجعله يبذل أكثر جهد وعطاء، أما نظام العمل العادي من ايجابياته أن العامل دام الحضور والتواجد مما يجعله متابع دائم لكل المعطيات والمعلومات التنظيمية الحاصلة بالمؤسسة، وخاصة أن نظام المعلومات الإلكتروني هو نظام دائم النشاط أي أنه لا يتوقف بانتهاء دوام العمل الرسمي بمؤسسة. ومنه نظام العمل له ارتباط قوي بعلاقة اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

### خلاصة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة اتجاهات الإطارات الوسطى بالمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار نحو شبكة المعلومات المستخدمة في المؤسسة وهو نظام الكتروني تم اعتماده حديثاً للإدارة وتسيير مختلف العمليات والمهام التنظيمية، واستهدفت هذه الدراسة المستخدم بحكم أنه المعني بتشغيل هذا النظام والتعامل معه، ومعرفة اتجاهاته تعد من بين المؤشرات الهامة على مدى تفاعله مع هذا النظام، وكهدف ثانٍ التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى هؤلاء الإطارات وخاصة أن الفعالية تتعلق بتقييم مختلف الجوانب المهنية والتنظيمية والنتائج المحقق تعبر عن مدى تحقيق الفعالية، والأمر الآخر هو دراسة العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية وعلى ضوء المتغيرات التنظيمية الجديدة التي استحدثتها المؤسسة في نظام إدارة وتسيير العمليات التنظيمية وتعد النتائج المتحصل عليها مؤشراً على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في استحداث هذا الإستثمار، كما تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة الوسيطة على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بتطبيق استبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. طبيعة اتجاهات نحو شبكة المعلومات لدى الإطارات الوسطى جاءت ايجابية بموافقة 65% من عينة الدراسة، تحصلت المستلزمات المادية على أعلى موافقة بنسبة 66.62% أما المستلزمات التنظيمية 64.30% بينما المستلزمات البشرية بنسبة 64.10% في حين نالت المستلزمات البرمجية أقل موافقة بنسبة 63.62%.

. مستوى الفعالية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بموافقة 60% من عينة الدراسة، تحصلت المحكات الذاتية على أعلى موافقة بنسبة 61.06% بينما تحصلت المحكات الموضوعية على نسبة 59.69%.

. وجود علاقة ارتباطية طرية قوية موجبة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات والفعالية التنظيمية

. وجود تأثير للمتغيرات الوسيطة المتمثلة في (نوع المنصب، السن، نظام العمل) على العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو شبكة المعلومات بالفعالية التنظيمية، وعدم وجود تأثير للمتغيرات الوسيطة المتمثلة في (الأقدمية، المؤهل العلمي) على العلاقة الارتباطية. تعكس هذه النتائج النظرة الايجابية من قبل الإطارات الوسطى المستخدمة لنظام شبكة المعلومات لما تسخره وتستثمره المؤسسة من وسائل وإمكانيات مادية لتحسين الأداء وزيادة فعاليته.

### اقتراحات الدراسة:

وبناء إلى ما توصلت اليه الدراسة إليه من نتائج يقترح الطالب مجموعة من الاقتراحات:  
. ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام شبكة المعلومات وأثره في تحسين الأداء وزيادة من مستوى الفعالية التنظيمية.  
. دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام نظام شبكة المعلومات، وتفهم احتياجاتهم المختلفة.  
. العمل على إتاحة المعلومات بشكل كافي للمستخدمين من خلال شبكة المعلومات بما يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية وبشكل يكفل استخدامها في مجال العمال.

. إعادة النظر في نظام تقييم وترقى المستخدمين في مساهم المهني وجعله يرتبط بمعايير محددة كالاقدمية المهنية أو مستوى عال للأداء المنجز.

. الاهتمام باقتراحات والآراء المستخدمين وأخذها بعين الاعتبار في مجال اتخاذ القرارات أو عمليات التطوير والتحديث، لما في ذلك من أثر وارتياح نفسي على المستخدمين، مما يدفعهم إلى المزيد من العطاء والأداء وتقليل أسباب المقاومة وإشعار العمال بأهميتهم في المؤسسة.

. فتح المجال واسعا للباحثين والدارسين لإجراء مزيدا من البحوث والدراسات الميدانية في موضوع نظم المعلومات الحديثة وتأثيراتها على الأداء وفعالية المنظمات.

# المراجع

- المراجع باللغة العربية
- الرسائل الجامعية
- المقالات
- المواقع الالكترونية
- المراجع باللغة الأجنبية

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان: 2009، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
2. أحمد سيد مصطفى: 2000، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
3. أحمد حرز الله: 2010 علم النفس المهني (التربية النفسية المهنية) الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
4. أمل مصطفى عصفور(2008): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
5. بوفلجة غيات (2010): القيم الثقافية وفعالية التنظيمات الطبعة الأولى، القدس العربي للنشر، وهران.
6. ثناء علي القباني: 2011، نظم المعلومات والتشغيل الالكتروني، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
7. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: 2004 السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية مصر.
8. حامد عبد السلام زهران: 2000 علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة.
9. حسين حريم: 2007 السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. خير الدين علي أحمد عويس: 1999 دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: 2007، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
12. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: 2000 مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان الأردن.

13. رجاء محمود أبو علام: 2007، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة السادسة، دار النشر للجامعات مصر.
14. رحيم يونس كرو العزاوي: 2008، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة الأردن.
15. سامر جلدة: 2009 السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
16. سهير كامل احمد: 2001، علم النفس الاجتماعي (بين النظرية والتطبيق)، بدون رقم الطبعة، مركز الاسكندرية للكتاب مصر.
17. شعبان علي حسين السيس: 2009، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر.
18. طريف شوقي محمد فرج: 1993 السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
19. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: 2005، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
20. عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله: 2003، السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية التطبيقات- الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض.
21. عبد الرشيد عبد العزيز حافظ: 2009 التفكير والبحث العلمي، الطبعة الأولى، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
22. عبد الفتاح محمد دويدار: 2006 علم النفس الاجتماعي (أصوله ومبادئه) دار المعرفة الجامعية الاسكندرية مصر
23. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: 2008، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
24. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي: 2005، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
25. عماد عبد الوهاب الصباغ: 2004، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
26. فايز جمعة صالح النجار: 2007، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

27. محمد الشارخ: 2000، شبكة الانترنت - ما لها وما عليها - المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
28. محمد الصالح الحناوي، محمد فريد الصحن: 2004، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر.
29. محمد الصيرفي 2008: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حوري الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر.
30. محمد الصيرفي 2009: إدارة تكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
31. محمد بوعلاق: 2009 الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع
32. محمد عبيدات، محمد ابو نصار، عقلة مبيضين: 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر - عمان الاردن.
33. محمد مزيان: 1999، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، الطبعة الأولى ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر.
34. محمود السيد أبو النيل(1987): الاحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، دار النهضة العربية، بيروت
35. محمود سلمان العميان: 2010 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط الخامسة دار وائل للنشر الأردن.
36. مقدم عبد الحفيظ: 2003 الاحصاء والقياس النفسي والتربوي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. نور الدين بشير تاويريت: 2009، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد- الأردن.
38. هاني عبد الرحمان صالح الطويل : 2006 الإدارة التربوية والسلوك المنظمي -سلوك الأفراد والجماعات في النظم - ط الرابعة دار وائل للنشر الأردن.
39. وصفي عبد الكريم الكساسبية (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

40. أيمن أحمد إبراهيم العمري (2009): اثر نظام المعلومات المحوسبة على أداء العاملين في الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بعزة غير منشورة
41. البشاشة سامر (2005): أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة الجامعة الاردنية، عدد (2) مجلد (5).
42. الحسين (2006): اثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (03).
43. السالم، مؤيد سعيد، مكاوي (2000): اثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الخصوصية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7)، العدد (1).
44. المعشر، زياد يوسف، محمد علي (2006): أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2) العدد (4)
45. راشد محمد الفوزان (2003): نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
46. صالح الساكر: 2008، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة. غير منشورة
47. صالح بن نوار: 2005، الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوي قسنطينة. غير منشورة
48. عبد الوهاب سويبي (2004): الفعالية التنظيمية وتحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. غير منشورة
49. عزيزة عبد الرحمان العتيبي (2010): اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).

50. فضل الله بن عطا الله (2011): النسق الاتصالي في التنظيمات الجموعية وأثره على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

51. كلثم محمد الكبيسي (2008): متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية قطر.  
52. ماهر صالح بنات (2002) : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بعزة، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة.

### ثالثا: المقالات:

53. أحمد زردومي (2010): مقال عن أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي العدد 10

54. سعد العنزي، يعرب عدنان السعيد، أحمد نزار النوري: 2009، فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكري الإداري مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 15 الموضوع 54 الصفحة 85-116.

55. علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL العدد 38: صيف 2008

56. غسان عبد العزيز سرحان، نعماء خالد الشنطي، الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها، مجلة العلوم الانسانية .[www.ulum.nl/c28.htm](http://www.ulum.nl/c28.htm).

57. وسيلة الحمداوي: مقال بعنوان: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أهميتها ودورها في إدارة المعلومات الاقتصادية، جامعة قالمة .[www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hamdaoui](http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hamdaoui).

### رابعا: المواقع الالكترونية

58. مشيب بن عايض القحطاني: الفعالية التنظيمية والقدرة على الابتكار [www.tanmia.idaria.ipa.edu.sa/Article](http://www.tanmia.idaria.ipa.edu.sa/Article)

59. مفهوم الفعالية وقياسها [www.ecampus.ufc.dz](http://www.ecampus.ufc.dz)

## خامسا: المراجع الأجنبية

60. Alessandra Proto, Simone Tani, Joerg Bühnemann, Olaf Gaus, Mathias Raith (2012), "Knowledge Networks and Their Impact on New and Small Firms in Local Economies: The Case Studies of the Autonomous Province of Trento and Magdeburg", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/02, OECD Publishing.
61. Alter, M. (2002) Information Systems. New Jersey: prentice Hall
62. Cameron, K. S. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. Organizational Dynamics.
63. Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and univer–sities. Academy of Management Journal.
64. Carter and Sinclair, 1997, students Guide Information Technology. British in Publication Data.
65. Claude Louche (2002):Psychologie sociale des organisations, Editions Armand colin, paris.
66. Loudon ,K , C.& Loudon , J,P., " Management Information system " , 6<sup>th</sup> ed., Prentice – Hill , International , New Jersey ,2004
67. Kondalkar .V.G.:2007, Organizational Behaviour , New Age International (p) limited, Publishers, New Delhi.
68. Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper & Row.
69. O Brien, J. A. (2002). Management Information System: Management Information Technology in the E–Business Enterprise . 5<sup>th</sup> ed, Boston, Irwin: Mc Graw –Hill Companies ,Inc...
70. Pemartin D, Legres J (1988): les projets chez le jeunes, Editions moulineaux, France

71. Rahim, M. Afzalur (2001) *Managing conflict in organizations* 3rd ed, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT 06881, United States of America
72. Robert Reix " *Traitement des informations* " édition vubret , 2001 ,
73. Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
74. Thompson R, and Cats-Baril w, (2000) *Information Technology and management*. 2<sup>nd</sup> edition , Boston: McGraw Hill
75. Bharadwaj, A., Bharadwaj, S., and Knosynski, B. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management Science*, 45 (6), 1008–1024.  
[www.mansci.journal.informs.org/content/45/7/1008.abstract](http://www.mansci.journal.informs.org/content/45/7/1008.abstract)

# الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين

استبيان الدراسة الحالية

مقياس اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات

مقياس الفعالية التنظيمية

الاستبيان الأصلي لأيمن أحمد إبراهيم العمري المستخدم في الدراسة

ملحق رقم (01)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
01	د/ بن زاهي منصور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
02	أ.د/ بوفلجة غيات	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة وهران
03	د/ يوب مختار	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة وهران
04	د/ مزياني الوناس	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
05	د/ محجر ياسين	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة

ملحق رقم (02)

## جامعة قاصدي مرياح بورقلية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

# استبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بالدراسة حول " اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات وعلاقتها بالفعالية التنظيمية " استكمالا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، اضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تشتمل على مجموعة من العبارات، الرجاء منكم الإجابة عن كل هذه العبارات على قدر استطاعتك من الدقة، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة وأن هذه الإجابات لا تستخدم إلا لغرض علمي ودراسي، وتأكد تماما أننا نقدر تعاونك معنا.

ضع علامة (X) أمام المعلومة المناسبة إليك

بيانات عامة:

<input type="checkbox"/>	تقني	<input type="checkbox"/>	اداري	نوع المنصب:
<input type="checkbox"/>	5 سنوات فما فوق	<input type="checkbox"/>	1 - 5 سنوات	الأقدمية:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 40 سنة	السن:
<input type="checkbox"/>	DEUA/TS	<input type="checkbox"/>	(مهندس / ليسانس)	المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	نظام عائلي	<input type="checkbox"/>	4×4	نظام العمل:

تعليمات حول كيفية الإجابة:

إقرأ كل جملة مع وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة إليك.

مقياس: اتجاهات العمال نحو شبكة المعلومات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
01	أعتقد أن أجهزة الحاسوب الموجودة ملائمة لانجاز العمل المطلوب					
02	أرى أن النظام يوفر مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات					
03	تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في الإدارة					
04	تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الإدارة					
05	اعتقد أن البرمجيات المستخدمة تتناسب ومتطلبات العمل في الإدارة					
06	يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل في الإدارة					
07	تتوافق البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها في الإدارة					
08	اعتقد أن البرمجيات تتناسب والشبكة المستخدمة في العمل لدى الإدارة					
09	يجيب القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات على استفساراتي					
10	يعالج القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات المشاكل التي تواجهني في استخدام نظام شبكة المعلومات					
11	يتم الاتصال مع القسم المسؤول عن نظام المعلومات بصورة مباشرة					
12	أعتقد أن علاقتي جيدة مع العمال بالقسم المسؤول عن نظام المعلومات					
13	أعتقد أن المعلومات المتاحة تتناسب مع احتياجات الوظيفة					
14	يمكن الحصول على المعلومات المتوفرة في المؤسسة بسهولة					
15	لا يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة					
16	أعتقد أن المؤسسة تهتم بتطوير أنظمة المعلومات المستخدمة					
17	أعتقد أن سرعة الأجهزة التي نستعملها تتناسب مع حجم العمل المطلوب إنجازه					
18	أرى أن شبكة المعلومات المتوفرة تتناسب مع احتياجات العمل في الإدارة					
19	تمتاز شبكة المعلومات في المصلحة بسرعة الاتصال					
20	نادرا ما تحدث انقطاعات في شبكة المعلومات المستخدمة					
21	أرى أن البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الإدارة					
22	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام					
23	يتوفر لي جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي احتاجها في أداء عملي					
24	أرى أن البرامج توفر المعلومات بالكمية والدقة المناسبين					
25	اعتقد أن العمال بالقسم المشرف على نظام شبكة المعلومات يتقهمون احتياجاتي المختلفة من نظام المعلومات					
26	يلتزم القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات بما يعد به في الوقت المحدد					

					يقدم القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات	27
					أعتقد أن العمال في القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات يمتازون بالمهارات الكافية	28
					تقدم المؤسسة الدعم المالي اللازم لاستخدام شبكة المعلومات.	29
					تتابع المؤسسة سير العمل القائم على استخدام شبكة المعلومات	30
					تشجع المؤسسة على استخدام شبكة المعلومات بين إداراتها	31
					توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام شبكة المعلومات	32
					إن شبكة المعلومات المستخدمة توفر قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات	33
					أعتقد أن الإدارة تتوفر على تقنيات ذات كفاءة عالية	34
					تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة	35
					توجد رقابة على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات	36
					يشارك العمال في القسم المشرف على نظام شبكة المعلومات والمستخدمون للنظام في تصميم النظام وتطويره	37
					أعتقد أن الموظفين في الإدارة مؤهلين للتعامل مع بيانات ومعلومات شبكة المعلومات	38
					أرى أن المؤسسة تهتم بالاقترحات والآراء حول استخدام شبكة المعلومات	39
					أعتقد أن المؤسسة توفر المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام شبكة المعلومات	40

### مقياس: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
01	اشعر بالرضا اتجاه الراتب الذي تمنحه لي المؤسسة					
02	أتمتع بحرية كبيرة في أداء عملي بالطريقة التي أريدها					
03	العلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل					
04	العلاقات الإنسانية بزملائي في العمل تدوم حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي					
05	الأبواب المفتوحة والاتصال المباشر مع العمال في مواجهة مواقف الصراع داخل المؤسسة أسلوب يرضي العمال					
06	أتبع الطرق الإدارية لتبليغ عن مشاكل والصعوبات التي تواجهني في العمل					
07	الإدارة التي اعلم بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي من طاقات لإنجاز العمل.					
08	نظام العمل في المؤسسة يزيد من رغبتني في انجاز مهامني الوظيفية					
09	أنا راضى عن الفرص التي تقدمها المؤسسة لترقية الموظفين					

					وتطويرهم
10					توضح لي التعليمات مما يزيد من رغبتني في أداء المهام الوظيفية المؤكدة لي.
11					أنا راضى عن أسلوب تقييم أداء العمال من طرف المسؤولين
12					المنافسة على الامتيازات في العمل بيني وبين زملائي لا تؤثر على علاقاتنا
13					طول ساعات العمل ينمي الروابط الإنسانية بيني وبين زملائي
14					أشعر بالارتياح من أسلوب تعامل الرؤساء مع العمال
15					ألجأ إلى النقابة في حل المشاكل والنزاعات مع الإدارة داخل المؤسسة
16					أشعر بالارتياح من أسلوب اهتمام المسؤولين بالمشكلات الشخصية للعمال
17					غالبا ما يتم احتواء الخلافات بين العمال بالأساليب الودية بسبب العلاقات الإنسانية الجيدة
18					أشعر أن الوقت الذي اقضيه في العمل يمر بسرعة.
19					أؤدي مهامي الوظيفية بكل ما تتطلبه مني من جهد
20					ما تقدمه لي المؤسسة من امتيازات يجعلني أفكر بترك العمل
21					يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها
22					أؤدي مهامي الوظيفية بالجودة المطلوبة
23					يقوم العمال بإنجاز الأعمال المؤكدة لهم في حينها ودون تأخير
24					يساعد نظام الحوافز الموجود حاليا على تنمية الروح الابتكارية والإبداعية في العمل
25					يتوفر لدى العمال القدرة على تطوير العمل
26					يؤدي إدخال التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة إلى تحسين أداء العمال في وظائفهم الحالية
27					تمتاز المؤسسة بقدرة الحفاظ على العمال وعدم مغادرتهم لها.
28					توجد ظروف عمل جيدة مما يزيد من إصرار العمال على البقاء في المؤسسة
29					يلجأ بعض العمال إلى الغياب عن العمل لأسباب موضوعية
30					للمؤسسة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل
31					يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم
32					تتمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها ومواهبهم وخبراتهم إلى أعلى درجة
33					نظام الحوافز لدى المؤسسة يرتبط بشكل مباشرة بمستوى الأداء المنجز
34					توجد قدرة لدى العمال على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل
35					تشجع المؤسسة العمال على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل
36					تهتم الإدارة بالاقتراعات والمبادرات التي يتقدم بها العمال
37					يلتزم العمال بالعمل لدى المؤسسة رغم وجود أماكن عمل أخرى

					برواتب وامتيازات أفضل	
					يتمسك العمال بالبقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة إلى غاية فترة التقاعد	38
					هناك سهولة في إجراءات التنسيق وتبادل المعلومات والبيانات بين أقسام وإدارات المؤسسة	39
					يتوفر في مكان العمل جميع متطلبات بيئة العمل	40

### ملحق رقم (03)

استبيان الأصلي لأيمن أحمد ابراهيم العمري المستخدم في الدراسة الحالية

ثانياً: مستلزمات إدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب
					م (1) المستلزمات المادية
					1 تتوفر أجهزة الحاسب الملائمة لإنجاز العمل المطلوب.
					2 يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات.
					3 تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في الدائرة.
					4 تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الدائرة .
					5 تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه.
					6 تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في الدائرة .
					7 تمتاز الشبكة في الدائرة بسرعة الاتصال .
					8 نادراً ما تحدث انقطاعات في الشبكة المستخدمة.
					9 إن شبكة المعلومات المستخدمة توفر قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات .
					10 تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية.

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>(2) المستلزمات البرمجية</b>						
11	تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل في الدائرة .					
12	يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل في الدائرة.					
13	تتوافق البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة التي يتم استخدامها في الدائرة.					
14	تناسب البرمجيات والشبكة المستخدمة في العمل لدى الدائرة.					
15	البرمجيات المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الدائرة .					
16	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام.					
17	يتوفر لم جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي احتاجها في أداء عملي.					
18	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين.					
19	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة.					
20	توجد رقابة على البرامج المستخدمة بهدف ضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات.					
<b>(3) المستلزمات البشرية</b>						
21	يجيب القسم الفني المختص بنظام الحاسوب بسرعة على استفساراتي.					
22	يعالج القسم المختص بالنظام الحاسوب المشاكل التي تواجهني في استخدام الشبكة أو النظام .					
23	يتم الاتصال مع القسم المسؤول عن نظام المعلومات بصورة مباشرة .					
24	أنتسج بعلاقات جيدة مع العاملين بالقسم المسؤول عن نظام المعلومات .					
25	يتفهم العاملون بالقسم المختص بنظام المعلومات احتياجاتي المختلفة من نظام المعلومات .					
26	يلتزم القسم المختص بالنظام الحاسوب بما يعد به في الوقت المحدد.					
27	يقدم القسم المختص بالنظام الحاسوب نفس المستوى من الخدمات في جميع الأوقات.					
28	يمتاز العاملون في القسم المختص بالنظام الحاسوب بالمهارات الكافية.					
29	يشارك العاملون في القسم المختص بالنظام الحاسوب والمستخدمون للنظام في تصميم النظام وتطويره.					
30	مستخدمي نظام المعلومات الحاسوب موهئين للعمل على النظام.					

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>(4) المستلزمات التنظيمية</b>						
31	تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة .					
32	يمكن الحصول على المعلومات المتوفرة لدى الإدارة العليا بسهولة					
33	لا يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.					
34	تهتم الإدارة العليا بتطوير أنظمة المعلومات المستخدمة.					
35	تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظام المعلومات الحاسوب.					
36	تتابع الإدارة العليا سير العمل القائم على استخدام نظام المعلومات الحاسوب.					
37	تشجع الإدارة العليا على استخدام نظام المعلومات الحاسوب.					
38	توفر الإدارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظام المعلومات الحاسوب.					
39	تهتم الإدارة العليا بما أبدية من آراء واقتراحات حول استخدام نظام المعلومات الحاسوب.					
40	توفر الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات الحاسوب.					