

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قالمة-  
للفترة [2017-2012]

إشراف

راضية دغمان

إعداد الطالبتان:

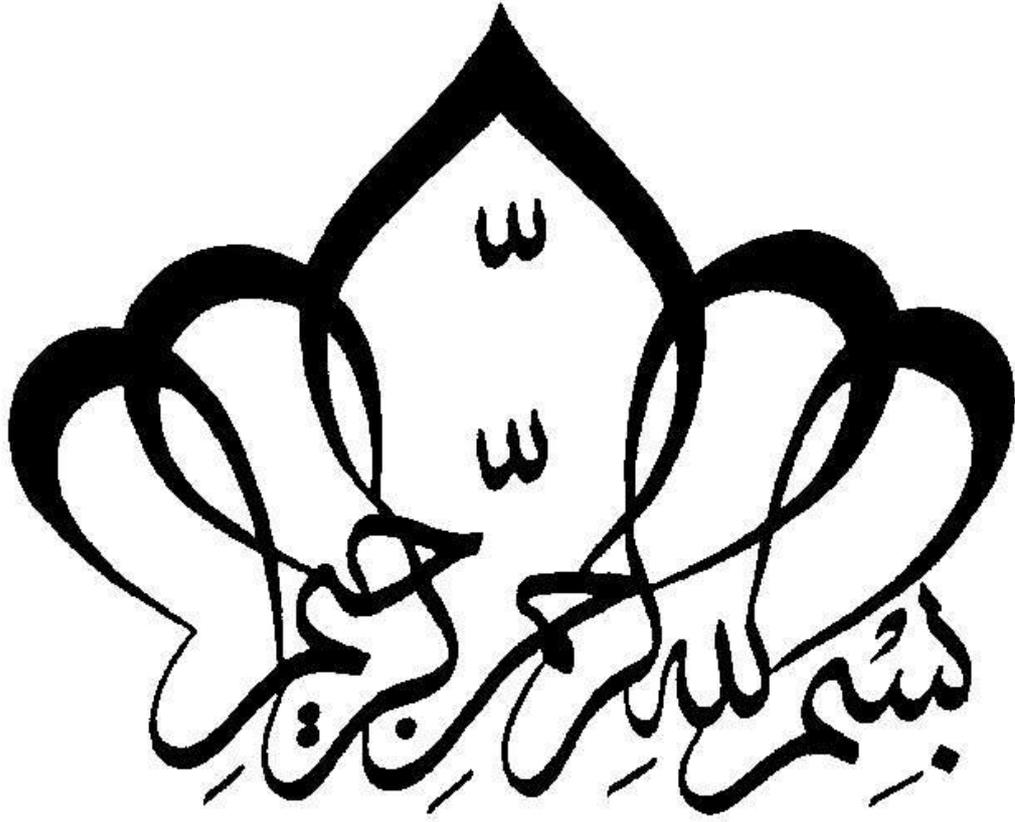
الأستاذة:

بشرى غريسي

شميسة بوشامة

السنة الجامعية: 2018/2017





﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ ﴾

﴿ أَوْثَرُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

[ سورة المجادلة، الآية 11 ]

## شكر و عرفان

قال الله تعالى "وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِزْقُكُمْ لَمِنَ شَقَرَتِهِمْ  
لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"  
سورة إبراهيم ، الآية 7

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجدك، الحمد  
لله على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقنا لانجاز هذا العمل  
على درج البحث العلمي .

في البداية يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة  
المشرفة "د.حسان راضية" حفظها الله وأطال في عمرها، لقبولها الإشراف  
على بحثنا، وعلى ملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة وتصويباتها  
الدقيقة ونصائحها الطيبة، التي لم تقل برغم المشاكل الكبيرة، وكان  
لها الفضل في إخراج هذا البحث .

ونتقدم أيضا بجزيل الشكر والتقدير إلى المكلف بالإدارة والمالية  
لمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة "حسان نعيصي"  
لدعمه وتقديره لنا التسهيلات و يد المساعدة.  
كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم في مساعدتنا لإتمام هذا البحث من  
قريب أو بعيد.

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ إِنَّكَ قَدِيرٌ فَاعْلَمْنَا ۗ﴾

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

اهدي ربيع عمري..... إلى أحق الناس بالطاعة بعد الله..... وروح الرسول الطاهرة..... إلى من قال فيهما

عز وجل ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ ۖ إِحْسَانًا ۗ سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، آيَةٌ 23

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، إلى من كرس لي كل حياتها، إلى من أكرمت لي الدعاء في صلاتها، إلى من عمرتني بعطفها، إلى بسمه الحياة وسر الوجود أمي الغالية أدام الله عليهما صحتها ورعاها \*مليكة\* أطل الله في عمرها

إلى أعظم رجل في الكون إلى من علمني العطاء بدون انتظار وأحمل اسمه بكل افتخار إلى سندي في الحياة، الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني، إلى مثلي وقدوتي في الحياة، إلى أبي العزيز \*إبراهيم\* أطل الله في عمره

حفظهما الله ورعاهما وأدخلهما رياض الجنة

إلى من أعتز وأفتخر بهم إخوتي وأخواتي الأعزاء توائم روحي ولبسم جروحي، إلى "نجوى"، "حمزة"، "أيوب"، "وداد"، أسأل الله أن يبسر لهم كل عسر وأن يبارك فيهم

إلى براعم الأسرة "محي الدين"، "عبد القادر" حفظهما الله ورعاهما

إلى كل الأهل والأقارب، إلى جميع صديقاتي الذين عشت معهم أجمل لحظات في حياتي، إلى من قاسموني ذكرياتي إلى : شميصة، هناء، سمية، نور الهدى، ندى، سارة، عبير، حسبية، مريم

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة

بشرى

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولا أهدي مجهودي هذا إلى الذي خلقي في أحسن صورة ومكنني من الوصول إلى هذه المرحلة اللهم لك الحمد والشكر والنعمة على ما أعطيتنا، كم أنت لطيف بعبادك الضعفاء أمام رحمتك ونعمتك وغفرانك لنا، أحمذك على كل شيء أعطيتني إياه خيرا كان أم شرا فأنت أدري بحالي وأحوالي يا حي يا قيوم

إلى التي قال صلى الله عليه وسلم في حقها " الجنة تحت أقدام الأمهات "

إلى التي فطرت قلبي برحيلها ونامت في رحاب الرحمن ولم ينم عقلي في التفكير بها.

إلى التي صنعت كل أحلامي لأجلها ولها كم أصبحت أرى الدنيا لا معنى لها من دونها

أمي يا من احترق قلبي على فراقها، أهديك عملي وثمره جهدي كما تمنيتي تريبي .

إلى التي علمتني أجمل شيء في الدنيا الطيبة، الكفاح ، الصبر، حب الحياة .

أهدي ثمرة مجهودي إلى الذي تعب من أجلنا وتحمل كل مسؤوليات العائلة والبيت وزرع فينا بذرة الحق والصلاح وعمل على تربيتهنا على أفضل الأخلاق والنجاح(والدي العزيز)، أتمنى من الله أن يشفيه ويطول في

عمره لنا يارب.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وبالأخص أختي ربعة التي كانت ولازلت تساندني وتدعمني في تحقيق أحلامي وتدفع بي

إلى الطريق الأصح، وإلى صغيرة البيت وصديقتي أختي وفاء، وكتكوت البيت أمني إلى جميع أبناء إخوتي

وأخواتي.

إلى كل أفراد العائلة وإلى خالي محمد الذي كان لي الدرع الأمين وأعطى لي كل ما بحوزته من نصائح وتدابير

أفادتني في جميع المجالات.

وإلى جميع صديقاتي وزملائي في الدراسة وإلى جميع أساتذتي.

وإلى كل إنسان صغيرا أو كبير ساعدني في مشوار حياتي يوما ما وإلى كل من يحب شميسة.

شميسة

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية والتي تعد من أهم متطلبات العصر الحالي، ألا وهي أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغبة ملحة لدى كل المؤسسات، فنظرا للتسارع المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح على المؤسسة قياس وتقييم أدائها بصورة دورية وهذا في محاولة منها لتحسينه بصورة مستمرة. وبعد تناولنا لدراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قالمة، وهذا خلال فترة (2012-2017)، توصلنا إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل عاملا مهما لاستمرارية المؤسسة، فهي تسهل عليها عمليات تسويق المنتج وخدمة الزبائن والتوزيع بأحسن الأساليب، بالإضافة إلى ذلك فهي تحاول بكل جهودها إلى جلب تقنيات جديدة تعمل بأحدث الطرق بحيث تزيد من كفاءة الآلات و المعدات المتوفرة لديها مما يزيد في الحصة السوقية للمؤسسة وتقليل التكاليف واختصار الوقت والمسافة، وهذا أدى إلى تحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأداء ، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء.

## Summary:

This study aims to identify the most important topics related to economic institutions, which is one of the most important requirements of the current era. The impact of information and communication technology on the performance of the economic institution. The necessity of benefiting from information and communication technology has become an urgent necessity from all economic institution. And communication has become the institution to measure and evaluate their performance periodically and this is an attempt to improve it on a continuous basis , which is the distribution and maintenance of agricultural equipment EDIMMA in the state of Guelma during the period (2012-2017), found that information and communication technology is an important factor for the sustainability of the organization. It facilitates product marketing, customer service and distribution to the best methods. It is trying to bring new technologies with the latest methods to increase the efficiency of the machines and equipment available to it. To visit the market share of the enterprise and reduce costs and shorten time and distance, which led to the improvement of their performance.

**Key words:** technology, information, communication, information and communication technology, performance, measurement, performance appraisal, and improved opinions.

# فهرس المتهررات

الصفحة	العنوان
	الإهداء والشكر
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VII	قائمة المختصرات
VIII	قائمة الملاحق
[أب]	مقدمة
[34-8]	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال
9	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
9	أولاً: مفهوم التكنولوجيا
10	ثانياً: أهمية التكنولوجيا
11	ثالثاً: أنواع التكنولوجيا
12	المطلب الثاني: ماهية المعلومات
12	أولاً: مفهوم المعلومات
15	ثانياً: أهمية المعلومات
15	ثالثاً: أنواع المعلومات
16	المطلب الثالث: ماهية الاتصال
16	أولاً: مفهوم الاتصال
18	1- أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل
18	2- أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل
19	3- أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات
19	ثالثاً: أنواع الاتصال
19	1-أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة
19	أ.الاتصال اللفظي
20	ب.الاتصال غير اللفظي
20	2-أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته:
20	أ. الاتصال الرسمي
20	ب.الاتصال غير الرسمي
20	3-أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره:
20	أ.الاتصال المباشر الشخصي
21	ب. الاتصال الجماهيري:

21	4-أنواع الاتصال من حيث الهدف:
21	أ.الاتصال الإقناعي
21	ب.الاتصال التسويقي
21	ج.الاتصال الثقافي
21	د.الاتصال التنظيمي
21	المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:
21	المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
23	المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
24	المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
24	أولاً: المكونات المادية:
25	ثانياً: البرمجيات:
25	ثالثاً: نظام قواعد البيانات:
25	1. تعريف نظام قواعد البيانات:
25	2. عناصر نظام قواعد البيانات:
26	رابعاً: الموارد البشرية
26	1.المستعملين النهائيين:
26	2.الفنيين والمتخصصين:
26	خامساً: الشبكات:
26	1. الانترنيت:
26	2.الانترانيت:
27	3.الاكسترانيت
27	المطلب الرابع: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنظم المعلومات
28	المبحث الثالث: استعمالات، تطبيقات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
29	المطلب الأول: استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:
29	أولاً: الاستعمال الداخلي
29	ثانياً: الاستعمال الخارجي
30	المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
30	1.التصنيف وفق طبيعة التطبيق
31	2.التصنيف من حيث طبيعة النسق
31	3.تصنيف التطبيقات وفق مستوى المهارة
32	4.التصنيف وفقاً لمجالات التطبيق
32	المطلب الثالث: انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
32	أولاً: الانعكاسات الايجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
33	ثانياً: الانعكاسات السلبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
34	خلاصة الفصل الأول
[65-36]	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد

37	المبحث الأول: مدخل الى الأداء
37	المطلب الأول: ماهية الأداء
37	أولاً: تعريف الأداء
38	ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء
39	ثالثاً: مكونات الأداء
39	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
39	أولاً: أنواع الأداء
40	1.حسب معيار المصدر
40	أ.الأداء الداخلي
40	ب.الأداء الخارجي
40	2.حسب معيار الشمولية
40	أ.الأداء الكلي
40	ب.الأداء الجزئي
41	3.حسب المعيار الوظيفي
41	أ.أداء الوظيفة المالية
41	ب.أداء وظيفة التسويق
41	ج.أداء وظيفة الإنتاج
41	د.أداء وظيفة الموارد البشرية
41	هـ.أداء وظيفة البحث والتطوير
42	و.أداء وظيفة العلاقات العامة
42	ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء
42	1.الثقافة التنظيمية
42	2.الرؤية
42	3-الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
43	المطلب الثالث: أبعاد الأداء
43	1. البعد التنظيمي للأداء
43	2. البعد الاجتماعي للأداء
43	3.البعد الاقتصادي
43	4.البعد البيئي:
44	المبحث الثاني:قياس ،تقييم وتحسين الأداء
44	المطلب الأول: قياس الأداء
44	أولاً: تعريف قياس الأداء
44	ثانياً: أهمية قياس الأداء
46	ثالثاً: مستويات قياس الأداء
46	المطلب الثاني: تقييم الأداء
46	أولاً: تعريف تقييم الأداء
47	ثانياً:أهداف تقييم الأداء

48	ثالثا: مراحل تقييم الأداء
48	رابعا: طرق تقييم الأداء
48	1. الطرق التقليدية في تقييم الأداء.
50	2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء
51	المطلب الثالث: تحسين الأداء
51	أولاً: تعريف تحسين الأداء
52	ثانياً: خطوات عملية تحسين الأداء
53	ثالثاً: مداخل تحسين الأداء
53	1. القيادة الناجحة
54	2. تمكين العاملين
54	3. التدريب والتطوير
55	4. التحفيز الفعال
55	5. تحسين مناخ وظروف بيئة العمل
56	6. تنمية قدرات الابتكار
56	رابعا: استراتيجيات تحسين الأداء
58	المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال
58	المطلب الأول: مؤشرات الأداء كأساس لتحسين ونجاح المؤسسة الاقتصادية
59	أولاً: مردودية النشاط
59	أ. مؤشر الهامش الإجمالي
60	ب. مؤشر الهامش الصافي
60	ثانياً: المردودية الاقتصادية
60	أ. المردودية الاقتصادية الإجمالية
60	ب. المردودية الاقتصادية الصافية
61	ثالثاً: المردودية المالية
61	المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية
[90-67]	الفصل الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة
67	تمهيد
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
72	المطلب الثالث: عرض المقابلة مع مسؤولي المؤسسة

# فهرس البكارول

الصفحة	العنوان	الرقم
74	تطور عدد العمال خلال الفترة 2017-2012	(1)
77	نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة 2017-2012	(2)
78	تغيرات المخزون والديون خلال الفترة 2017-2012	(3)
83	نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال خلال الفترة 2017-2012	(4)
85	الهامش الصافي للمؤسسة خلال الفترة 2017-2012	(5)
86	المردودية الاقتصادية الاجمالية للمؤسسة خلال الفترة 2017-2012	(6)
87	المردودية الاقتصادية الصافية للمؤسسة خلال الفترة 2017-2012	(7)
88	المردودية المالية للمؤسسة خلال الفترة 2017-2012	(8)

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
57	استراتيجيات تحسين الأداء	(1)
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(2)
75	تطور عدد العمال خلال الفترة 2017-2012	(3)
77	نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة 2017-2012	(4)
79	نسبة التغير في الديون والمخزونات خلال الفترة 2017-2012	(5)
84	نسبة الهامش الإجمالي خلال الفترة 2017-2012	(6)
85	نسبة التغير في الهامش الصافي للمؤسسة خلال الفترة 2017-2012	(7)
87	التمثيل البياني لكل من المردودية الاقتصادية و الصافية	(8)
88	تمثيل بياني للمردودية المالية خلال الفترة 2017-2012	(9)

# قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
(1)	أهم المنتجات والخدمات الفلاحية الخاصة بالمؤسسة
(2)	استمارة المقابلة
(3)	نموذج حول التعاملات الالكترونية للمؤسسة
(4)	نموذج حول طلب منتجات المؤسسة
(5)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2012
(6)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2013
(7)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2014
(8)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2015
(9)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2016
(10)	القوائم المالية للمؤسسة خلال سنة 2017

# قائمة المصطلحات

<b>EDIMMA</b>	Entreprise De Distribution Et De La Maintenance Du Matériel Agricole
<b>HTML</b>	HyperText Markup Language
<b>HTTP</b>	HyperText Transfer Protocol
<b>SI</b>	Systèmes d'information
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TPS</b>	Transaction processing systems
<b>WWW</b>	Word wid web

# المقدمة العامة

1- تمهيد:

مما لا شك فيه أن العالم يشهد حالياً تقدماً تكنولوجياً كبيراً، وتحولات اقتصادية سريعة، أدت إلى احتلال قطاع المعلومات والاتصالات الصدارة بين باقي القطاعات لدى معظم دول العالم. فالزيادة الكبيرة والمعتبرة في حجم المعلومات وتدفقها أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير بالجانب التكنولوجي وإدخاله في العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، وبهذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصدراً أساسياً ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي تقوم بها جُل المؤسسات.

من هذا المنطلق أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم عوامل تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واعتبارها ضرورة ملحة وحتمية لبقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في السوق المحلية والدولية.

2- مشكلة الدراسة:

على ضوء ما تقدم تتضح ضرورة دراسة موضوع "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، حيث يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

**كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟ خاصة منما مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة؟**

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

☞ ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة؟

☞ فيما تتمثل مداخل تحسين أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة؟

☞ ما العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة؟

3- فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

① يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذو مستوى مقبول في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة :



② تعتبر جودة منتجات وخدمات المؤسسة وتطورها وابتكارها من أهم مداخل تحسين أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة؛

③ تعتبر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة هي علاقة تحسين لمختلف العمليات وبالتالي تحسين أدائها الكلي.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

☞ أن كل المؤسسات الاقتصادية تسعى بكل جهودها للبحث في مداخل تحسين أدائها، فهذه الدراسة تعتبر إضافة علمية لعرض أحد مداخل تحسين الأداء، من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. لهذه الدراسة أهمية خاصة في تبيان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى وظائف المؤسسة، واعتبارها أساس تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وضرورة حتمية لاستمراريتها ونموها.

☞ يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة تحسيس وتوعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن عملياتها التسييرية، بهدف الارتقاء إلى مصاف المؤسسات الاقتصادية الدولية.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

- إن اختيارنا ودراستنا لهذا الموضوع راجع لأسباب شخصية (ذاتية) وأخرى موضوعية.

☞ أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته والتعرف على حيثياته.

- ارتباط موضوع البحث بالتخصص الخاص بنا "اقتصاد وتسيير المؤسسات".

☞ أسباب موضوعية :

- الاهتمام المتزايد للمؤسسات الرائدة التي لها مكانة في الأسواق العالمية بهذا الموضوع، باعتباره أهم مداخل نموها.

- الظروف الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي عامة، والاقتصاد الجزائري خاصة، من تحولات عميقة، والاقتناع بضرورة تبني منهج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة فهم موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإلقاء الضوء على أبعاده؛



## المقدمة

- محاولة إبراز الجوانب المهمة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- بناء توجهات فكرية مستقبلية جديدة بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واعتبارها أساس استمراريتها ونموها، وتجديد البحث في الأساليب الحديثة لتحسين أداء مؤسساتنا الجزائرية؛
- التنويه بضرورة تبني إستراتيجية المنافسة الحقيقية في ظل السوق الجزائرية؛
- محاولة لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الموضوع وفتح المجال لهم لإثرائه ودراسته من جوانبه المختلفة.

### 7- حدود الدراسة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بمعالجة موضوع "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، وقد تمت دراستنا في حدود زمنية ومكانية موضحة كما يلي:

لحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية قلمة بمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA.

لحدود الزمنية: من أجل الإلمام بالموضوع والوصول إلى النتائج التي تثبت الفرضيات أو تنفيها، اخترنا فترة زمنية تقدر بـ 6 سنوات (من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2017) وهذا باعتبارها فترة كافية لتبيان أداء هذه المؤسسة.

### 8- منهج وأدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة تم الاعتماد على المناهج التالية:

- للمنهج التاريخي: يظهر لنا من خلال السرد التاريخي لنشأة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  - للمنهج الوصفي التحليلي: حيث تطرقنا إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالموضوع وشرح أبعادها؛
  - لمنهج دراسة الحالة: ويظهر هذا المنهج في الجانب التطبيقي من الدراسة تمثل في دراسة حالة لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قلمة.
- أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في هذا الموضوع فتتمثل في:

بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة باللغة العربية والأجنبية، كما تم الاعتماد أيضاً على المذكرات والمجلات العلمية والمقتنيات ومواقع الانترنت.



كما أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث: وهي الملاحظة، المقابلة مع المسؤولين داخل مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قلمة، بالإضافة إلى التقارير السنوية الخاصة بها والتي مكنتنا من تحليل لأهم نسب الأداء للمؤسسة.

#### 9- الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة، التي تطرقت وتناولت هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، ونذكر من بينها:

الدراسة الأولى: " شوقي شادلي" تحت عنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة تبين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في الرفع من مستويات أداء المؤسسات، واستنتج الباحث بأن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم وسائل الاتصال مثل: الهاتف الثابت، الفاكس، والبريد الإلكتروني بمستويات مرتفعة، وتم التوصل أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على أداء المؤسسة، إذ تعمل هذه التكنولوجيا على تخفيض تكاليف الاتصال وسهولة تبادل المعلومات، والحصول عليها والتنسيق بين الأقسام، والرفع من جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

الدراسة الثانية: " ياسمينه ياسع " تحت عنوان "دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، والوقوف على مدى تأثير هذه التكنولوجيا في تحسين الأداء الاقتصادي المؤسسة والعوامل التي تتدخل في ذلك، وتم التوصل إلى أن المعلومات كمورد تتطلب نظاما فعالا لحجز وبت هذه المعلومات، مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، وأن العمل عبر الشبكات المعلوماتية، والقيام بالأنشطة بواسطة الحاسوب، ساعد أكثر على تكريس الجهد البشري في العمل والرفع من الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء.

10- هيكل البحث: للإمام بجوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، كما قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل تمهيدي للموضوع وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به.

حيث تناولنا في الفصل الأول: "الإطار النظري والمفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال" جاءت ضمنه ثلاثة محاور رئيسية، حيث سيتم التعرض من خلالها إلى مختلف المفاهيم والتعاريف التي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية". فيتضمن ثلاث مباحث استعرضنا في المبحث الأول ماهية الأداء، أنواعه وأبعاده. أما في المبحث الثاني فيتم التطرق إلى قياس، تقييم وتحسين الأداء. في حين أن المبحث الثالث يتعلق بسبل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وجاء الفصل الثالث والأخير ليتضمن الجانب التطبيقي، حيث خصص لدراسة والتعريف بمؤسسة توزع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة، ومن ثم دراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء هذه المؤسسة.

## 11- صعوبات الدراسة :

من الطبيعي أن يعترض أي بحث عراقيل وصعوبات تجعل القائم به يفقد قليلا أو كثيرا من الفرص لإتمامه على النحو الذي يرغب فيه. ونظرا لأهمية هذا الموضوع وحساسيته، واجهتنا بعض الصعوبات شكلت قيود وعراقيل لنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، فقلة المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية قالمة خلقت صعوبات وعراقيل أثناء الحصول على الموافقة في المؤسسات مما أحدث هدروضياح للوقت من جهة، ومن جهة أخرى تعرضنا لمواقف حرجة وسيئة من قبل الموظفين المتواجدين على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي بولاية قالمة (وهي تعد الاختيار الثاني لنا بعد المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة)، بالإضافة إلى المماطلة و اللامبالاة من قبل المسؤولين في درجة أهمية وحساسية الوقت بالنسبة لنا في إنجاز المذكورة حيث تمت المماطلة في تقديم المعلومات من طرف مسؤولي مؤسسة عمر بن عمر والتي دامت لمدة شهر، ليتم في الأخير رفضنا نهائيا للقيام بالدراسة الميدانية، وعليه لجئنا إلى المؤسسة الوطنية لتوزيع وصيانة العتاد الفلاحي التي قدمت لنا كل التسهيلات والوثائق اللازمة لانجاز دراستنا .

إلا أنه وعلى الرغم من هذه الصعوبات، فقد حاولنا –ونأمل أننا وُفقنا – في الإمام بمعظم جوانب هذا الموضوع.



# الفصل الأول

## الإطار النظري والمفاهيمي لتكنولوجيا

### المعلومات والاتصال

تمهيد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا،  
المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثالث: استعمالات، تطبيقات وانعكاسات  
تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

خلاصة الفصل الأول.

تمهيد:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية، ورهانا أساسيا لها، حيث أصبحت المعلومات بمثابة أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية، كما يلعب الاتصال دورا متكاملًا مع الوظائف الإدارية الأخرى، فهو ينطوي على تدفق المعلومات الذي يعتبر عنصر حيوي في إدارة أعمال المؤسسة، ومن العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة أن تكون هناك شبكة للاتصال، مما يؤدي إلى التحفيز نحو العمل داخلها، وزيادة التنسيق بين هذه الأجزاء، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحدث تغييرات أساسية في المؤسسة ويساعد بشكل خاص على اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات.

بناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر الآتية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثالث: استعمالات، تطبيقات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف المؤسسات الاقتصادية في عملياتها المختلفة سواء كان ذلك في عمليات التخطيط، الإشراف أو التوثيق أو الشؤون الإدارية أو المالية وغيرها من النشاطات بالإضافة إلى أنها تساعد في حل الكثير من مشاكل العمل.

### المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

أصبحت المؤسسات اليوم تتسابق على امتلاك واستخدام التكنولوجيا التي يتم الحصول عليها كمادة أولية في شكل معلومة ليتم أيضا لها بالشكل والوسيلة والوقت المناسب من أجل استخدام أمثل لها.

### أولا: مفهوم التكنولوجيا.

لقد تعددت المفاهيم واختلف العلماء حول وضع تعريف شامل ومتكامل للتكنولوجيا، لذلك نوجز بعض هذه التعاريف - على سبيل المثال لا الحصر - كما يلي:

**التعريف الأول:** تم تعريفها على أنها: "التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي تم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، كما أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية"<sup>(1)</sup>.

والواضح من التعريف أعلاه أن التكنولوجيا هي كل ما يستخدمه الإنسان ويعتمد عليه في أداء مهامه ووظائفه من معارف وخبرات وأدوات ووسائل المادية.

**التعريف الثاني:** عرفت أيضا من قبل المهتمين بنظرية المؤسسة بأنها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع"<sup>(2)</sup>. بمعنى آخر فالتكنولوجيا هي كل ما يستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بطريقة فنية وعلمية.

(<sup>1</sup>) ليلى حسام الدين، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص 8.

(<sup>2</sup>) غسان قاسم اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 22.

**التعريف الثالث:** كما يمكن تعريفها بأنها: "وضع أساليب وتصميم معدات ووسائل الاتصال والتنقل والكتابة والحساب، وزيادة فاعلية المؤسسات وإمكانيات السيطرة والتكامل، ومن ثم تطبيق للمعرفة بنوعياتها المختلفة"<sup>(1)</sup>.

**التعريف الرابع:** التكنولوجيا هي الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات<sup>(2)</sup>.

والواضح من هذين التعريفين بأنها مجموعة الوسائل والأساليب والمعدات التي توصل إلى المعرفة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

بناء على ما سبق نستخلص بأن التكنولوجيا هي: "علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد والتجهيزات والتقنيات المستخدمة من طرف الإنسان خدمة لحاجاته، بل تحتوي على التنظيم والإدارة وممارسة العمل والقيادة في شتى النواحي التنظيمية.

وعليه يمكن إدراج خصائص التكنولوجيا على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

- أن تكون سليمة من الناحية البيئية؛
  - تتكيف حسب حاجات الإنسان؛
  - معقولة التكلفة؛
  - تنمي الاعتماد على الذات؛
  - تعتمد على المواد المحلية إن وجدت؛
  - يمكن تصنيعها محليا، وامتلاكها من قبل المستهلكين؛
  - تخلق فرصا للعمل؛
  - تتميز بالمرونة لتتكيف مع ظروف الاستخدام.
- ثانيا: أهمية التكنولوجيا.

للتكنولوجيا أهمية كبيرة ودور فعال في المؤسسة وهذا من خلال<sup>(4)</sup>:

- تقليل تكاليف العمل؛

(<sup>1</sup>) مجد الهاشمي، "تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 15.  
(<sup>2</sup>) محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.  
(<sup>3</sup>) نزار الرئيس، "التعايش مع التكنولوجيا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، مصر، 2008، ص 100، 101.  
(<sup>4</sup>) بشير كاوجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 7.

- زيادة مبيعات المؤسسة؛
- المساهمة في تحسين الجودة؛
- تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل؛
- تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير؛
- الإبداع التكنولوجي الذي يساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفق الطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة؛
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية؛
- تساعد على الاختراعات والتحديات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجات والرغبات التي هي في تطور دائم.

#### ثالثا: أنواع التكنولوجيا.

هناك عدة تقسيمات للتكنولوجيا نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. حسب المؤسسة: هناك أربعة أنواع من التكنولوجيا داخل أي مؤسسة كما يلي:
  - أ. تكنولوجيا أساسية: وهي تلك التي تركز المؤسسة عليها وتتخصص فيها ولا تستأجر من الخارج.
  - ب. تكنولوجيا مساعدة: وهي التي لا تتخصص فيها المؤسسة ولكنها تستأجرها أو تشتريها من الخارج.
  - ت. تكنولوجيا الربط: وهي تلك التي تعمل على ربط التكنولوجيا الأساسية بالتكنولوجيا المساعدة وتمثل أساسا في المواد البشرية الماهرة لاستعمال التكنولوجيا المستوردة.
  - ث. تكنولوجيا الرؤيا: وهي التي يجب أن يتمتع بها المدير العام، وهي القدرة على استشراف مستقبل التكنولوجيا الأساسية، وتحويل المؤسسة إلى إصدار منتجات تكنولوجية جديدة إذا وصلت المنتجات الأساسية إلى مرحلة النضج.
2. حسب طبيعة التكنولوجيا: هناك نوعين:
  - أ. تكنولوجيا خشنة ومجسدة: تتجسد في الآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية بل وحتى في السلع الاستهلاكية المعمرة (السيارات، التلفزيون... الخ).
  - ب. تكنولوجيا ناعمة أو غير مجسدة: وتمثل في المعرفة وتحويل خلاصة البحوث العلمية المبتكرة إلى تطبيقات علمية وعملية مفيدة في النشاط الاقتصادي.

(1) وليد بن تري، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 19.

3. حسب استخدامها لعناصر الإنتاج: ونجد هناك:

أ. تكنولوجيا متقدمة كثيفة رأس المال: هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوباً إنتاجياً متميزاً باستخدام كمية رأس المال أكبر نسبياً من كمية العمل، ويعمل على زيادة الإنتاجية الحديثة بمعدل أكبر من معدل زيادتها للعمل.

ب. تكنولوجيا تقليدية كثيفة العمالة: وهي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوباً إنتاجياً متميزاً باستخدام كمية العمل أكبر نسبياً من كمية رأس المال، ويعمل على زيادة الإنتاجية الحديثة بمعدل أكبر من معدل زيادتها لرأس المال.

ج. تكنولوجيا متوسطة: هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج مصممة لتشغيل أعداد كبيرة من العمل، واستخدام كمية أقل من رأس المال عما تستخدمه التكنولوجيا كثيفة رأس المال، وتمثل وسط بين وسائل الإنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة العمل.

4. حسب مراحل التطور: وتقسّم إلى أربعة أنواع<sup>(1)</sup>:

أ- التكنولوجيا القاعدية: ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين، ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

ب- التكنولوجيا المفتاحية: وهي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة أو الجودة).

ج- التكنولوجيا البارزة: هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور (هامشية)، قابلة أن تصبح تكنولوجيا .

د- التكنولوجيا الجنينية: وهي تكنولوجيا لا زالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات وهي خطيرة.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات.

تشارك معظم المنظمات في المؤسسات العامة والخاصة في توفير المعلومات اللازمة لتسهيل تحقيق أهدافها المختلفة، فالمعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما أنها تمثل مصدراً استراتيجياً على مستوى المؤسسات.

أولاً: مفهوم المعلومات.

لقد أصبحت المعلومات أحد العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية وبالنظر إلى أصل المعلومات نجد أنها تابعة من البيانات، فهذه الأخيرة «هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات،

<sup>(1)</sup> وليد بن تربي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة»<sup>(1)</sup>.

وبالنظر للمعلومات نجد تعاريف متعددة نذكر منها - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

✓ **التعريف الأول:** المعلومات هي: «مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم، وذا معنى مفيد للجنس البشري»<sup>(2)</sup>. بمعنى أن أصل المعلومات هو البيانات، هذه الأخيرة التي يتم معالجتها وترتيبها لتتحول إلى معلومات.

✓ **التعريف الثاني:** المعلومات هي: «بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها»<sup>(3)</sup>.

ويعني ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة فهي تمثل سياق ذو دلالة وبالتالي يتم تقييمها وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة لمستوى معرفة مستخدميها.

✓ **التعريف الثالث:** تم تعريفها على أنها: «كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته»<sup>(4)</sup>.

✓ **التعريف الرابع:** «هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها»<sup>(5)</sup>.

من التعريفين يتبين لنا بأن المعلومات هي بيانات تخضع لتنظيم خاص وتركيب متجانس يؤدي إلى خلق حقيقة واضحة للفرد يسعى من خلالها لتكوين معرفته الخاصة به.

بناء على ما سبق نستخلص بأن المعلومات هي: «مجموعة من الحقائق والبيانات، الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان، فقد تكون عن الأماكن والأشياء أو عن الناس، وبالتالي فالمعلومات هي كل معرفة مكتسبة من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها».

(1) ربي مصطفى عليان، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.

(2) خضر مصباح الطيطي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 22.

(3) منير نوري، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 64.

(4) أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)"، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2007، ص 205.

(5) فؤاد الشرايبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 64.

وتجدر الإشارة إلى وجود خصائص متعددة للمعلومات نوجز أهمها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الدقة: وتعني الدقة هنا النوعية الجيدة للمعلومات وهي ما يقابل كمية المعلومات، وهي الخاصية التي سنأتي على ذكرها لاحقاً، وعلى هذا الأساس فإنه ينبغي أن تكون المعلومات التي تقدم للمستفيد في صورتها الجيدة والصحيحة الخالية من الأخطاء.
2. التوقيت: وتعني به التوقيت المناسب وتقديم المعلومات واسترجاعها للمستفيد في الوقت المطلوب وأن الفترة الزمنية المناسبة لحصول المستفيد المعاصر على المعلومات التي يحتاجها أمر في غاية الأهمية فتقديم المعلومات المطلوبة وإن كانت جيدة ودقيقة، متأخرة وفي غير موعدها للباحث وصانع القرار قد لا تفيد شيء لأنها جاءت متأخرة.
3. الصلاحية: أي أن المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد ومنسجمة مع تطلعاته والواجبات المطلوبة منه أدائها على الوجه الصحيح، وقد تختلف القيمة الموضوعية والصلاحية من شخص إلى شخص آخر فما هو مناسب لباحث ومستفيد معين ليس بالضرورة أن يكون مناسباً لآخر ولا بد هنا من التأكيد على شعار المعلومات المناسبة، الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، والذي ينبغي أن يتبناه كل مركز نظام للمعلومات.
4. التكامل أو الشمولية: ونعني به تأمين كل جوانب احتياجات المستفيد، وتغطية مختلف جوانب موضوعيه، دون نقصان في هذا الجانب أو ذاك من الموضوع الذي يبحث عنه ويحتاجه ولا تتعارض الشمولية مع الجانب الآخر من سمات المعلومات الجيدة، كالصلاحية والصلة والوثيقة بموضوع البحث ودقتها ومرونتها، ومن الجدير بالذكر أنه كلما زادت نسبة الاكتمال في المعلومات كلما كانت أكثر فائدة.
5. الوضوح: أي أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع موضوعات أخرى.
6. سهولة الوصول: أي إمكانية الوصول إليها متوفرة وغير معقدة، ولا يحمل الباحث مشقات كبيرة غير مبررة.
7. كميتها قابلة للقياس: ونعني بذلك كمية المعلومات المطلوبة للباحثين ومتخذي القرارات والمستفيدين الآخرين، والتي ينبغي تحديد حجمها، بضوء الإمكانيات المتاحة لنظام أو مركز المعلومات والإمكانات المتاحة عند المستفيد على أن لا يتعارض ذلك مع دقة المعلومات من جهة وشموليتها من جهة أخرى.
8. موضوعية: أي أنها تكون بعيدة عن التمييز حيث أن العديد من المعلومات وخاصة من مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والسياسي وقد تميل إلى التحيز لأفكار واتجاهات محددة بمعزل عن الأنظمة والاتجاهات الأخرى المختلفة معها.

(1) أحمد الدياس، "خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والإلكترونية"، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 13، 14.

9. قابلة للتحقق: أي أن المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة والفحص، والتحقق من صحتها ودقتها.
10. سهولة نسخ المعلومات: حيث أن أهم ما يميزها هو سهولة نسخها، ويستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة للمعلومات<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: أهمية المعلومات:

يمكن أن نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات؛
- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا؛
- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية والثقافية؛
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي؛
- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي، في المجتمع ما قبل الصناعي - المجتمع الزراعي - كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية، أما المجتمع الصناعي فقد أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم؛
- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وحل المشكلات التي تواجهنا، والاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- كما أن المعلومات مفيدة في الشؤون الاجتماعية والسياسية والعسكرية، فالمؤسسات والهيئات العامة في مجال السياسة والأمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة عن الدول الصديقة وعن الأعداء، وغدت عملية جمع المعلومات الدقيقة المرحلة الأساسية الهامة التي تسبق أي محرك سياسي أو اقتصادي<sup>(3)</sup>.

#### ثالثاً: أنواع المعلومات.

تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها، وبشكل عام تقسم المعلومات إلى الأنواع التالية<sup>(4)</sup>:

1. المعلومات التطورية أو الإنمائية: مثل: قراءة كتاب أو مقال والحصول على مفاهيم وحقائق جديدة.

(<sup>1</sup>) ليث عبد الله القبيوي، زيادة كامل اللالا، بلال محمود الوادي، "جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 88.

(<sup>2</sup>) ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

(<sup>3</sup>) حسن عماد مكاي، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، ص 28.

(<sup>4</sup>) ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 107، 108.

2. المعلومات الانجازية: وهذه الطريقة يحصل الإنسان على مفاهيم وحقائق تساعده في انجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع والوثائق الأخرى.
3. المعلومات التعليمية: وتتمثل في قراءة الطلبة في مراحل حياتهم العلمية للمقررات الدراسية والمواد التعليمية.
4. المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.
5. المعلومات البحثية: وتشمل التجارب وإجراءها ونتائجها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب علمية أو حصيلة أبحاث أدبية.
6. المعلومات الأسلوبية النظامية: وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجها صحة هذه البيانات ودقتها.
7. المعلومات الحافزة.
8. المعلومات السياسية: وهذا النوع من المعلومات مركز قضية وعملية اتخاذ القرار.
9. المعلومات التوجيهية: فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون تنسيق، ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.

#### المطلب الثالث: ماهية الاتصال.

تلعب وظيفة الاتصال دورا هاما في المؤسسة على كافة المستويات، حيث تزداد أهميتها يوما بعد يوم نتيجة للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة.

#### أولا: مفهوم الاتصال.

هناك تعاريف عديدة ومختلفة للاتصال، وإن دل ذلك في النهاية على نفس المفهوم ونفس الهدف، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

✓ **التعريف الأول:** «إن كلمة الاتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني "عام" أو "مشترك" ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة، أو موضوع، أو سلعة، أو

خدمة، أو قضية، أو فرد... الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل والمستقبل»<sup>(1)</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** يعرف الاتصال على أنه: «بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والسياسية، ويوجدون في مناطق متفرقة»<sup>(2)</sup>.

من التعريف نجد أن الاتصال عملية تتم عبر مناطق مختلفة وفي جميع النواحي والمجالات بين مختلف الأشخاص بواسطة رسائل قد تكون واقعية أو خيالية .

✓ **التعريف الثالث:** كما يعرف أيضا على أنه: «الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء، والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد»<sup>(3)</sup>.

✓ **التعريف الرابع:** «الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص، لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل»<sup>(4)</sup>. من التعريفين السابقين نستنتج أن الاتصال عبارة عن أشكال ورموز تترجم إلى رسائل، تبث بين مختلف الجنسيات والأطراف لغرض أو هدف معين.

بناء على ما سبق، نستنتج بأن الاتصال عبارة عن: "عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بغرض تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة، فمن غير الممكن تصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن تتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تبيان أهم خصائص الاتصال على النحو الآتي<sup>(5)</sup>:

1. الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال هنا عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس، فنغير معلوماتنا وسلوكنا، وفي المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم والاتصال معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
2. الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا أو الكون المحيط، فالالاتصال يستمر ما استمرت الحياة.

(1) حميد الطائي، بشير العلق، "أساسيات الاتصال نماذج ومهارات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 17، 18.

(2) مي العبد الله، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 26، 27.

(3) بشير العلق، "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، "الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، دار الجامعية، مصر، 2007، ص 40.

(5) مجد الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

3. الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير بشكل دائري، حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.
  4. الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها، فرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد.
  5. لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وان كان غير مقصود، كزلة اللسان، أو الخطأ في اختيار الزمان أو المكان، أو الموقف الاجتماعي وهذا يبدأ بالأسف أو الاعتذار، ولكن من الصعب سحب الكلام أو الرسالة إذا تم توزيعها.
  6. الاتصال عملية معقدة: إضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا ستفشل العملية الاتصالية<sup>(1)</sup>.
- ثانياً: أهمية الاتصال.

سننطلق إلى أهمية الاتصال من خلال ما يلي<sup>(2)</sup>:

ترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصاً اجتماعياً وسيكولوجياً خطيراً.

#### 1. أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل.

- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو الجمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.
  - التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العملية.
  - الترفيه: وذلك بالترويج عن النفوس أفراد المجتمع، وتسليتهم.
  - الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.
- #### 2. أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل.
- فهم ما يحيط به من ظروف وأحداث؛
  - تعلم مهارات وخبرات جديدة؛

(1) محمد الصبري، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 23.

(2) مصطفى يوسف كافي، "الاتصال والصراع التنظيمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 24-27.

– الراحة والمتعة والتسلية؛

– الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا؛

3. أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات.

تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:

– يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما

يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها؛

– تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من

خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة؛

– الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني؛

– تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي

للعاملين في المؤسسة؛

– يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، فهو يمثل وسيلة رقابية

وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛

– تعد عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة

العليا حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات؛

ثالثا: أنواع الاتصال.

توجد تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال أهمها: حسب الوسائل المستخدمة، وحسب درجة الرسمية،

وحسب الاتجاه، والتقسيم حسب درجة التأثير على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

1. أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة: ويقسم الباحثون الاتصال حسب إلى:

أ. الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومات

إلى المستقبل، فهو الذي يستخدم اللفظ فيه كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إل المستقبل سواء كانت

مكتوبة أم غير مكتوبة، كالمذكرات، الخطابات، التقارير، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويسمى أيضا الاتصال

الشفهي ويأتي ضمن هذا النوع من الاتصال: الاتصال بين شخصين، الاتصال داخل الجماعة، الاتصال بين

الجماعات، الاتصال مع الجمهور.

(<sup>1</sup>) رحيمة الطيب عيساني، "مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، جدار للكتاب العالمي

للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 28 - 34.

ب. الاتصال غير اللفظي:

وهو عبارة عن تعبيراً منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو قد يقصدها في احتكاكه بالآخرين ومن أنواعه: لغة الصمت، والتعبيرات الحسية والفزيولوجية والتغيرات الحركية واللغة الرمزية، والإشارات، ويطلق على هذا الاتصال اللغة الصامتة وهو من أقدم أنواع الاتصال، ومهما تكن فعالية هذا النوع من الاتصال فإنه قصير المدى من حيث المسافة التي يغطيها بين نقطة الإرسال، ونقطة الاستقبال إضافة إلى أنه واجه صعوبة فهمه في بعض الأحيان.

2. أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته: ويقسم الاتصال من حيث درجة رسميته إلى<sup>(1)</sup>:

أ. الاتصال الرسمي:

الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات، حيث يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية التي يتضمنها الهيكل.

وهكذا يتم الاتصال الرسمي غالباً في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية ومحددة ومعروفة، كما أنه غالباً يكون موثقاً بصورة رسمية مكتوبة ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي عن أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو في شكل أفقي.

ب. الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية.

والاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصال الرسمي إنما يتم غالباً عبر قنوات خارجية بعيداً عن القنوات الرسمية، ولا يتم داخل التنظيم فقط، بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والرحلات.

3. أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره: ويقسم إلى<sup>(2)</sup>:

أ. الاتصال المباشر الشخصي:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجهاً لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية.

(1) رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص ص 34 - 36.

(2) المرجع نفسه، ص ص 36 - 38.

ب. الاتصال الجماهيري:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبياً من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري، وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة، وغالبا ما يكون في اتجاه واحد.

4. أنواع الاتصال من حيث الهدف: وفي تصنيف آخر وفقا للغرض أو الهدف نجد ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ. الاتصال الإقناعي: هو الفعل الذي يستند إلى مساع معمولة من أجل تغيير سلوك عن طريق علاقات وتبادلات رمزية.

ب. الاتصال التسويقي: هو عملية توصيل فعالة لمعلومات المنتج وأفكاره إلى الجماهير المستهدفة ويعتمد الاتصال التسويقي على الاتصال الجماهيري وكذلك يرتبط بمفهوم التأثير الاجتماعي ارتباطا عفويا.

ج. الاتصال الثقافي: وهو نوع من أنواع التبادل بين الثقافات يحدث تداخل أو امتزاج بين مجتمعين أو جماعتين أو أكثر ينتميان إلى ثقافات مختلفة لكل منها تراث ثقافي متميز عن تراث آخر.

د. الاتصال التنظيمي: وهو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها.

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يعتبر ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أكثر الميادين تسارعا في التطور، وقد ارتبط مصطلح تكنولوجيا المعلومات بتكنولوجيا الاتصال بدرجة وثيقة بثورة المعلومات وثروة الاتصالات على التوالي، ويعود ارتباطها اندماجها باستخدام الحاسوب والانترنت وبرمجيتها والذي يصعب الفصل بينهما، وأدى هذا الارتباط دورا هاما في اقتصاد المعرفة وفي معظم النشاطات الاقتصادية بالإضافة الى كافة مجالات الحياة الأخرى.

المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي ثمرة تطورات عبر الزمن يمكن اختصارها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: منذ حوالي 3600 قبل الميلاد، تم اختراع الكتابة ومختلف وسائط حفظ المعلومات فاستطاع السومريون الكتابة على الطين اللين، مما أنتج إنهاء المعلومات

(1) بسام عبد الرحمن المشافية، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 101 - 103.

(2) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،

الشفهية التي تندثر بمجرد وفاة الإنسان، أو ضعف قدراته الذهنية إلا أنها كانت باهظة الثمن وحكر فقط على فئة الأغنياء ورجال الدين.

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: عصر ظهور الطباعة إذ يعد الألماني غوتنبرغ<sup>(\*)</sup> بطل هذه الفترة في القرن 16م والفاعل الأساسي في نشر المعلومات والاتصالات وذلك بكثرة مطبوعاته ونشرها من جهة وظهور عصر التنوير من جهة أخرى ما أعطى لأوروبا حق الأسبقية في التقدم على العالم بثلاث قرون.

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: لقد كان اكتشاف التلغراف في 1937م ردة فعل حتمية لنظم الاتصال، بغية توفير فعالية أكبر في تبادل المعلومات وذلك إبان ظهور الثورة الصناعية، ثم اكتشف جراهم بال<sup>(\*\*)</sup> الهاتف من خلال قوة وسرعة التيار الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية، وتوالى الاختراعات في مجال الاتصال كجهاز الفوطوغراف في القرن التاسع عشر، وظهر على التوالي القرص المصطلح واكتشاف مركوني اللاسلكي في 1896م، هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت الى مسافات بعيدة، نسبيا بدون استخدام الأسلاك، وانتشرت خدمات الراديو في 1919 ثم بثت خدمات التلفزيون التجاري.

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: تميزت باختراع الحاسوب ومراحل أجياله المختلفة، وما له من أثر ايجابي على حركة تدفق المعلومات عبر وسائل الاتصال التي لها صلة بالحواسيب.

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: صاحبت بدايات الثورة العلمية والتكنولوجية واطلاق الأقمار الصناعية للاتصالات، وقد استخدمت شبكات الانترنت مع منظومة من شبكات الأقمار الصناعية الخاصة بالاتصالات، واستخدمت في تطورات أخرى مواد جديدة كالألياف البصرية لنقل الاتصالات في شبكات الاتصال الأرضية، وزاد استخدام شبكات المكروويف لنقل الاتصالات بتكلفة أقل، وهناك تطورات أخرى أدت الى ما يعرف بالتزاوج بين عالم الاتصالات وعالم المعلومات مما ولد تطورا كبيرا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل سريع ومتباين<sup>(1)</sup>.

وبالنظر الى هذا التطور التاريخي نجد أن هناك أسباب أدت إلى التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

1. ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: ويتمثل بظهور اقتصاديا أساسها المعلومات والمعرفة وتسارع موجات تولدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها أو الإلمام بها، ويعبر عن

(\*) غوتنبرغ: هو مخترع ولد في 24 / 04 / 1395م عاش 72 سنة توفي في 03 / 02 / 1940م.

(\*\*) جراهم بال: ولد في 03 مارس 1847 عاش 75 سنة الجنسية بريطاني أمريكي، أستاذ جامعي لجامعة بوسطن، ومعلم للصم ومخترع، عالم، ومهندس.

(<sup>1</sup>) العياشي زرزار، كريمة غياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 39، 40.

(<sup>2</sup>) عامر إبراهيم قنديلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص ص 33 - 35.

ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحولها المتزايد إلى الرقمنة، التصغير، السرعة، المرونة، وبعبارة أخرى فإن المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة.

2. تطور شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: يمكن القول بأننا في منتصف تحولات جذرية يطلق عليها ثورة في مجال شبكات المعلومات المحسوبة والاتصالات محورها الانترنت والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الانترنت، فالتفاعلات والتداخلات التكنولوجية أو الرقمية في العقد الماضي أصبحت حقيقة واضحة، فهناك أربع صناعات واسعة تسير نحو بناء منصات وقواعد مشتركة هي الأجهزة والبرمجيات، والصناعات الالكترونية الاستهلاكية، والصناعات الخاصة بالاتصالات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، وصناعة المحتوى كصناعة النصوص والموسيقى والبحث وغيرها.

3. التحولات في مشاريع الأعمال والنمو في الاقتصاد: والذي يطلق عليه مجازا مصطلح العولمة فهناك إدارة وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الالكترونية، وهناك منافسة في أسواق العالم وهناك مجاميع عمل موزعة عالميا ونظم توزيع واتصال عالمية.

4. ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية: وهي الشركة التي تكون مجمل علاقات الأعمال المهمة فيها تقريبا، سواء مع الزبائن، أو المجهزين أو العاملين، يتم تكييفها الكترونيا، أو أنها متمكنة رقميا، فإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال الشبكات المحسوبة الممتدة في كل مؤسسة، أو أنها تربط عدة مؤسسات، وعن طريق التمكين الرقمي والتكيف الإلكتروني تتم انسيابية العمل فيها، ويكون لديها مستويات من الانجاز غير المسبوقة على مستوى الأرباح والمنافسات.

### المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد الركيزة الأساسية لمعظم القطاعات الخدمية والإنتاجية لذلك فهي تحتل المرتبة الأولى لدى مختلف الدول. ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال عدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

**التعريف الأول:** تعرف على أنها: «تلك الأجهزة والمعدات والمواد التي تستخدم في عمليات خزن المعلومات واسترجاعها ومعالجتها وبنائها، وتشمل الحاسب والمصغرات والأجهزة المستخدمة في إنتاجها والوسائل السمعية البصرية والأقراص الممغنطة، والبرمجيات وأقراص الليزر، وأجهزة الاتصالات وغيرها من التقنيات التي تستخدم في هذا المجال»<sup>(1)</sup>.

بمعنى آخر فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل ما يستخدم في عمليات خزن المعلومات، واسترجاعها، ومعالجتها، وبنائها، من تقنيات ومعدات وأجهزة.

(1) جعفر حسن الطائي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 59.

**التعريف الثاني:** تعرف أيضا بأنها «الحصول على المعلومات الصوتية المصورة، والرقمية، والتي في نص مدون، وتجهيزها واختزنها وبثها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكروالالكترونية الحاسبة والاتصالية عن بعد»<sup>(1)</sup>.

نستخلص من التعريف أعلاه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي عملية للحصول على المعلومات وتخزينها ومعالجتها باستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية والاتصالية .

**التعريف الثالث:** « تعتبر بمثابة إدخال تطبيق الأدوات أو التقنيات المتصلة بعلم المعلومات في حل مشكلات النظم: الحاسوب الالكتروني، وسائل الاتصال والوسائل المصغرة»<sup>(2)</sup>.

بناء على ما سبق نستخلص تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: «تلك الأجهزة والمعدات والأدوات والأساليب والوسائل التي يستخدمها الإنسان، في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وخبزنها واسترجاعها وعرضها واستنساخها، وبثها وتوصيلها في الوقت المناسب لمستخدميها».

**المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

إن بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الاقتصادية يقصد بها مجموعة المستلزمات والمتطلبات المتعددة، التي تعتبر من ضروريات ضمان المعلومات والاتصالات المهمة للمؤسسة بالكم اللازم وفي الوقت المناسب، وبالذقة المطلوبة ومن أهم هذه المتطلبات هي: المتطلبات المادية، البرمجية والشبكات الاتصالية والتي محورها المهارات البشرية، حيث أنه لا بد وأن يتم إعداد هذه المستلزمات وتجهيزها بالشكل الصحيح والمتوازن لبناء البنية التحتية لهذه التكنولوجيا، إضافة إلى ضرورة إدارتها بشكل متسق ومتوازن للرقى بالأداء من أجل بلوغ الكفاءة والتميز<sup>(3)</sup>.

**أولاً: المكونات المادية:** تتضمن كل الوسائل المادية والأدوات المستخدمة في معالجة المعلومات، وتتألف الأجهزة من وسائل الإدخال، وحدة المعالجة المركزية ووسائل الإخراج ووسائط مادية تربط الأجزاء معا، ويعتبر الحاسب الآلي هو القاعدة الرئيسية التي تنطلق من خلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبنى عليها أساساتها<sup>(4)</sup>.

(1) جعفر الجاسم، "تكنولوجيا المعلومات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 51.

(2) لامية صابر، محمد غزالي، "دراسات في الإعلام الجديد"، دار الإصدار العلمي ومكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 31.

(3) العياشي زرار، كريمة غياد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(4) نفيسة حجاج، عمر الفاروق زرقون، محمد زرقون، "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد3، 2017، ص 964.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحاسوب عبارة عن جهاز إلكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها، ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة، لمعالجة وإدارة المعلومات بطريقة ما، وذلك بتنفيذ ثلاث عمليات أساسية هي : استقبال البيانات المدخلة، معالجة البيانات إلى معلومات، وإظهار المعلومات المخرجة<sup>(1)</sup>.

ثانياً: البرمجيات: هي سلسلة من الأوامر التي يتم تنفيذها من قبل جهاز الكمبيوتر، بهدف إنجاز مهمة معينة فهي بذلك تعتبر مكمل لجهاز الكمبيوتر، تتمثل في برامج النظام وكذا مختلف البرامج التشغيلية، بالإضافة إلى برامج المعالجة والتطبيق التي تختلف باختلاف الهدف المنشود ويتم تخزينها كمجموعة من الملفات في الذاكرة<sup>(2)</sup>.

ثالثاً: نظام قواعد البيانات: وسنتطرق إلى تعريف نظام قواعد البيانات وعناصرها من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

#### 1. تعريف نظام قواعد البيانات:

هو عبارة عن برامج خاصة تقوم بإدارة قواعد البيانات من خلال تخزين، معالجة، استرجاع وتحديث البيانات والتي تزود بطريقة الوصول إلى البيانات المخزنة باستخدام برامج تطبيقية.

#### 2. عناصر نظام قواعد البيانات:

تتجلى عناصر نظام قواعد البيانات في:

- لغة تعريف البيانات: هي اللغة الرسمية المستخدمة من أجل تحديد بنية ومحتوى قاعدة البيانات وتقديم تعريف لكل عنصر من عناصر البيانات المخزنة أو الداخلة إلى جداول ملفات القاعدة وتحديد حقولها وأنواعها.
- لغة معالجة البيانات: هي اللغة المستخدمة لكل عمليات المعالجة على قواعد البيانات من أنشطة استعلام، إضافة، تعديل، إلغاء، حذف ونسخ عناصر أو جداول بيانات وغيرها من العمليات حيث تحتوي لغة المعالجة على مجموعة أوامر تسمح للمستخدم باستخلاص البيانات من القاعدة اللازمة لبناء المعلومات.
- لغة السيطرة على البيانات: تقوم بحماية موارد قاعدة البيانات، تحديد المستخدمين لها، وتحديد امتيازات وصلاحيات استخدام موارد قاعدة البيانات.
- محرك قاعدة البيانات: وهو المعالج المسؤول تقنياً عن تنفيذ جميع أنشطة قاعدة البيانات.
- برامج وأدوات: وتستخدم لأغراض متعددة كتكوين واجهة أو تقديم تسهيلات أو إضافة أدوات وتقنيات استلام جديدة.

(1) أكاديمية الفيصل العالمية ، " أساسيات تكنولوجيا المعلومات "، زمزم للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009، ص 1-4.

(2) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) العياشي زرزار ، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 66 - 69.

– قاموس البيانات: عبارة عن ملف أوتوماتيكي يخزن كل من تعاريف، صفات واستخدام البيانات وتمثيلها المادي، ملكيتها والجانب الأمني لها.

رابعاً: الموارد البشرية: وهناك نوعين من الموارد البشرية من المتعاملين مع تقنية المعلومات وهم كما يلي<sup>(1)</sup>:

1. المستعملين النهائيين: وهم الأشخاص الذين يستعملون النظام بطريقة مباشرة ويستعملون مخرجاته المجزأة، وبواسطة الآخرين، ويعتمد معظم المستعملين النهائيين على عمال المعرفة أي الأفراد الذين يقضون أكثر وقتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق واستعمال وتوزيع المعرفة.
  2. الفنيين والمتخصصين: وهم محللو النظم ومطوري البرامج ومشغلي الحواسيب.
- خامساً: الشبكات:

وتشمل تقنيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات مثل الأنترنيت والشبكات الداخلية (الانترانيت)، والشبكات الخارجية الاكسترانيت.

أ- الانترنيت: هي شبكة عالمية تربط عدة آلاف من الشبكات وملايين الأجهزة الكومبيوتر المختلفة الأنواع والأحجام في العالم، وتكمن فائدة الانترنيت في كونها وسيلة يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات<sup>(2)</sup>. وهي تتكون أساساً من<sup>(3)</sup>:

- المعدات: أجهزة مقدمة للخدمات وأخرى مستخدمة لها وخطوط اتصال عبر الهواتف، الكابلات أو الألياف البصرية أو الأقمار الصناعية.
- البرمجيات التواصلية: شبكة الويب العالمية (www)<sup>(\*)</sup>، البريد الإلكتروني.
- والطاقم البشري: مديرو الشبكة، منتجوا الخدمات ومستخدموها.

ب- الانترانيت: من الوسائل الحديثة للاتصال الرأسي والأفقي، فهو شبكة خاصة بالمؤسسة تستخدم فيها تكنولوجيايات الانترنت (مثل البريد الإلكتروني، الروابط المتعددة النصوص ومحركات البحث)، ولكن ضمن حلقة محدودة (محجوزة لأعضاء من نفس المؤسسة). وهي تسمح - بأقل تكلفة وبكل سلامة - بنقل وتقاسم

(<sup>1</sup>) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(<sup>2</sup>) حسام الدين محمد مازن، "تكنولوجيا المعلومات ووسائلها الالكترونية"، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 433.

(<sup>3</sup>) فضيل دليو، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة (بعض تطبيقاتها التقنية)"، دار هومة، الجزائر، 2014، ص 235.

(\*) WWW : Word Wid Web.

النصوص HTML<sup>(\*)</sup> و HTTP<sup>(\*\*)</sup> ، الصور والأصوات بين مختلف أعضاء الجماعة من أي مكان يتواجدون فيه<sup>(1)</sup>.

ج- الاكستراينيت: وهي شبكة معلومات خاصة أو أكثر من الأنترانيت المرتبطة باستخدام الشبكة الافتراضية الخاصة (VPN (virtual private network) وهي الشبكة الممتدة من استخدام شبكات معلوماتية عامة، ولكنها تنقل المعلومات بطريقة محمية أو ما يشكل غلاف لحماية نقل هذه المعلومات، والاكستراينيت تعتمد تكنولوجيا الانترانيت نفسها وهي وسيلة لخصن المعلومات الالكترونية وتوزيعها على باقي الأطراف كالبائعين، الزبائن، الموردین ... الخ<sup>(2)</sup>.

#### المطلب الرابع: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنظم المعلومات.

يُستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة مترادفة مع نظم المعلومات ولهذا نجد في أدب المعلوماتية أن البعض يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدلالة على نظم المعلومات. وبالتالي يحدث خلط واستبدال مفاهيم نتيجة عدم الدقة في تحديد معاني المدلولات الأساسية<sup>(3)</sup>. فنظام المعلومات يمثل "نظاما متكاملًا يهدف إلى تدعيم وظيفتي التخطيط والرقابة وتنفيذ العمليات وذلك عن طريق توفير معلومات منمطة ومنظمة عن الماضي والحاضر والمستقبل بخصوص العمليات الداخلية والخارجية". أما نظم المعلومات الآلية فهي: "تلك النظم التي تستخدم نظم الحاسب الآلي في توفير احتياجات المديرين المختلفة من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم واتخاذ قراراتهم"<sup>(4)</sup>.

وفي نفس السياق، نجد بأن هذه النظم تتكون من المكونات الأساسية الآتية:

- ☞ المدخلات: وتتمثل في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها.
- ☞ التشغيل: يتم تحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى معلومات باستخدام عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال التالية: أجهزة الحاسب (HARDWAR)، برامج الحاسب (SOFTWARE)، قاعدة البيانات (DATA BASE)، إجراءات النظام (SYSTEM PROCEDURES)، الأفراد (STAFF).
- ☞ المخرجات: وتشير إلى مجموعة النتائج المرغوب الوصول إليها أو المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتظهر في شكل تقارير ومعلومات تُستخدم داخل المؤسسة وخارجها.

(\*) HTML : HyperText Markup Language.

(\*\*) HTTP : HyperText Transfer Protocol.

(1) Olivier Meier, **Dico Du Manager**, Dunod, Paris, 2009, P.109.

(2) فائق محمد سرحان الزويبي، إبراهيم عبد الله عيدان، "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 44، 45.

(3) سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص.20.

(4) منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 103- 107.

☞ التغذية العكسية: وتعني عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات المتحصل عليها من المخرجات إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم وتصحيح مرحلة المدخلات حتى تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية المخرجات.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الحكم على فعالية نظم المعلومات من خلال الأبعاد التالية<sup>(1)</sup> :

- ✓ التوقيت المناسب في تقديم المعلومات؛
- ✓ مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة؛
- ✓ مدى الشمولية في المعلومات المقدمة؛
- ✓ كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات؛
- ✓ كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات؛
- ✓ ملائمة البيئة التنظيمية السائدة.

وبهذا الصدد، وبعد تناولنا للمفهوم الحقيقي لنظم المعلومات، تتبين لنا معالم العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال وجود منظورين وهما<sup>(2)</sup> :

- 1- المنظور الجزئي: ويشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية له.
- 2- المنظور الكلي: الذي يرى فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات، وبهذا فإن نجاح نظم المعلومات وفعاليتها داخل المؤسسة مرتبطان بفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا مرتبط بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية<sup>(3)</sup>.

وعليه، يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تستخدمها نظم المعلومات ضمن إطار توليفة متكاملة ومتراصة لدعم الإدارة والأعمال.

### المبحث الثالث: استعمالات، تطبيقات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة وأبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، وربما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(1) منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 111- 117.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 20، 21.

(3) James O'brien, Guy Marion, "Les Systèmes D'information De Gestion", Edition Du Renouveau Pédagogique, 1995, P10.

المطلب الأول: استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن التقدم السريع الذي أحرزته تكنولوجيا المعلومات والذي حدث في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبداية القرن الحالي دفع المؤسسات المعاصرة إلى الاستفادة من استخداماتها سواء على الصعيد الداخلي للمؤسسة أو الخارجي.

أولاً: الاستعمال الداخلي: ويتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

– تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها: الخدمة أو المنتج... الخ؛

– وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفة، الترقيات، العقوبات... الخ؛

– يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافياً، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى؛

– الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وسرعة الوصول إليها؛

– تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة (طلب عطلة)؛

– تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها؛

– وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات؛

– الحصول على معلومات عن المنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة؛

– الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة؛

– النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستهلك؛

ثانياً: الاستعمال الخارجي: من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يلي<sup>(2)</sup>:

– نشر الإعلانات وإشهار للمنتجات وخدمات المؤسسة على شبكة الانترنت، حتى تجلب أكبر عدد من

الزبائن؛

(1) لمبارك معيزة ، موسى بن البار ، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسات الاقتصادية"، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14 - 15 أفريل 2009، ص 660.

(2) حمزة بعلي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2010، ص 42.

- السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الانترنت والتجارة الإلكترونية؛
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكتسب ميزة الهاتف من ناحية وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير؛
- تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التحويل الكبير؛
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض مشاكلها دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان؛
- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة؛
- اختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما قد يفيد في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية؛
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المتقدمة من طرف الموردين، ميزات المنتج أو الموارد الأولية، السعر... الخ؛
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها، وذلك عن طريق الاتصال الدائم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.

#### المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد انتشرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شتى المجالات وعلى جميع المستويات، وتصنف من عدة زوايا تختلف باختلاف منظور الباحث أو المطور، أو المخطط، أو المستخدم إلى ما يلي:

1. التصنيف وفق طبيعة التطبيق: يمكن تصنيف تطبيقات المعلوماتية، وفقا لطبيعة التطبيق إلى أربع فئات رئيسية<sup>(1)</sup>:

أ- تطبيقات معالجة البيانات: وهي من أوائل تطبيقات الحاسوب وأبسطها من الناحية الفنية، من أمثلتها حفظ سجلات الأفراد، واستخراج قوائم المرتبات، والكشوف الحسابية وحسابات العملاء... الخ. وتتسم هذه التطبيقات بضخامة حجم البيانات وبساطة العمليات الحسابية.

ب- تطبيقات معالجة المعلومات: وهنا يتجاوز نظام الحاسوب حدود التعامل الأولي مع البيانات إلى اكتشاف العلاقات التي تربط بينها من أجل استخراج الكليات، والمؤشرات، والتحليلات الإحصائية، ومن أمثلة هذه التطبيقات نظم المعلومات الإدارية، وتشتمل على مهام الجمع أو التقاط المعلومات، توصيل المعلومات، خلق وتوليد المعلومات، الحفظ والصيانة، الاتصال والإرسال والنقل.

(1) أمين علوي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 51، 50.

ج- تطبيقات معالجة المعارف: ترتقي النظم المعلوماتية للتعامل مع المعارف والخبرات لا مع المعلومات المباشرة فقط، من أمثلتها النظم الخبيرة.

د- تطبيقات التعلم الذاتي: وهي تمثل ذروة الارتقاء بالنسبة للنظم المؤتمنة، وذلك نظرا لقدرتها على اكتساب المعارف ذاتيا، بدلا من تغذيتها من مصادر خارجية، فبفعل خاصية التعلم الذاتي يمكنها أن تتكيف تلقائيا مع ما يستجد على المتغيرات التي تتعامل معها.

2. التصنيف من حيث طبيعة النسق: أيضا يمكن تقسيم التطبيقات المعلوماتية وفقا لطبيعة العنصر أو النسق الذي تدخل في تكوينه وتشمل<sup>(1)</sup>:

– تطبيقات على مستوى المنتج: كاستخدام العناصر الالكترونية الدقيقة كمكونات أساسية في تصميم المنتجات.

– تطبيقات على مستوى التنظيم والسيطرة والرقابة: مثل تطبيقات الرقابة على المخزون والإنتاج... الخ.

– تطبيقات في مجال الصناعة: ويمكننا هنا تعداد أربع آليات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي: الآلات الموجهة رقميا، الآلية، التصميم المساعد من طرف الحاسوب، الذكاء الاصطناعي<sup>(2)</sup>.

### 3. تصنيف التطبيقات وفق مستوى المهارة:

ويقصد بالمهارة هنا تلك المتعلقة بالمهام التي توكل لنظام المعلوماتية القيام بها، ويمكن تقسيمها كذلك إلى<sup>(3)</sup>:

أ. تطبيقات المهارات الدنيا: كاستخدام الروبوت في التطبيقات البدائية، كنقل المواد وأعمال التغليف... الخ.

ب. تطبيقات المهارات الوسطى: ويقصد بها استخدام نظم المعلومات في الأعمال ذات الطابع الكتابي ومعالجة النصوص... الخ.

ت. تطبيقات المهارات العليا: وتندرج تحتها نظم المعلومات لمساعدة المخططين والمصممين.

(1) لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2) هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العابدي، "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 30-32.

(3) لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

4. التصنيف وفقا لمجالات التطبيق:

فتطبيقات تكنولوجيا المعلومات غير محدودة شملت جميع المجالات ومن بين أهم هذه المجالات ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ. الاقتصاد: يتم استخدام هذه التكنولوجيا في أتمة أعمال البنوك، إدارة الاستثمارات، وغيرها من العمليات.

ب. التعليم والتدريب: تستخدم في نظم التدريب، برمجيات مساندة التعليم ونظم المعلومات التربوية.

ت. عدة مجالات أخرى: مثل الطب، النقل، الأمن، القانون، الإعلام، البيئة... الخ.

المطلب الثالث: انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

انعكست التقنيات الجديدة على المؤسسات الاقتصادية بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاع وممارسات جديدة، ومؤكد بأن لتلك الأوضاع تأثيراتها الإيجابية والسلبية.

أولاً: الانعكاسات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

– زيادة المبيعات والأرباح: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمؤسسة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في تخفيض التكاليف.

– الحصول على مزايا تنافسية: تستخدم العديد من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين وضعها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح للمؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

– تخفيض التكاليف: يعتبر تخفيض التكاليف من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات، فهي تقوم بأداء الأعمال المكتتبية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف، وتستخدم الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون.

– تحسين الجودة: من أهم أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسين جودة المخرجات، حيث تستخدمها المؤسسات لإصدار أمر أو طلب المورد إلكترونياً، ثم تتم بقية إجراءات الصفقة

(<sup>1</sup>) الهام يحيايوي، ليلي بوحديد، "أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 6، ص 324.

(<sup>2</sup>) نعيمة بجاوي، فاطمة الزهراء لحييني، "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 420.

باستخدام الاتصالات الالكترونية، واستخدام نظام تبادل البيانات إلكترونيا يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ في إجراءات عقد الصفقات. ضف إلى ذلك ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية وزيادة القدرة على الخلق والابتكار؛
- مواجهة التهديدات الخارجية، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
- دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة؛
- صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا: الانعكاسات السلبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من غير خبرة أدى إلى ظهور العديد من السلبيات فعلى الرغم مما قدمته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خبرة عالية ومن ايجابيات متنوعة، إلا أنها تعتبر السبب الرئيسي لعدة مشاكل في حياتنا، فهي تنتمك خصوصيتنا بأبشع الوسائل، وتحطم قيم ومبادئ معظم شعوب العالم. ناهيك عن ذلك فإن معظم الدول النامية تفقد القدرة على أن تحدد التكنولوجيا الرقمية المناسبة والأسوأ من ذلك عدم وجود تناسق في السياسات الرقمية فيما بين الدول النامية نفسها، مع العلم أن التخطيط لتبني ونشر التقنيات الرقمية لم تعد مسألة محلية مثل دورة الأوروجواي للاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) حول المفاوضات التجارية، والتي تؤثر بشدة على الخطط القومية الخاصة بالتقنيات وإجمالاً فإن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تستهدف تلبية احتياجات المستهلكين أكثر مما توجه إلى المستخدم القادر فعليا على دفع كلفتها<sup>(2)</sup>.

(<sup>1</sup>) محمد طرشي، محمد تفرورت، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية"، ورقة بحث مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 5.

(<sup>2</sup>) إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، يومي 8-9 مارس 2005، ص 320.

## خلاصة الفصل الأول:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية، فالتكنولوجيا الجديدة أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة، وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات، كما أن مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات، ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، وتحليلها والاستفادة منها دون توفر أساليب وتقنيات حديثة، ومتطورة فقد أصبح الحاسوب والبرمجيات، والانترنت وغيرها جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المؤسسة، وهكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استمرارية ونمو المؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثاني

## تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

المبحث الثاني: قياس، تقييم وتحسين الأداء.

المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات

والاتصال.

خلاصة الفصل الثاني.

تمهيد.

تمهيد:

يعتبر مصطلح الأداء من أكثر المفاهيم الاقتصادية تعقيدا لدى المؤسسة الاقتصادية، فهو يركز أساسا على إسهامات مواردها البشرية في تحقيق أهدافها المختلفة من جهة، ومدى امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة أخرى. فامتلاك هذه الأخيرة يعتبر أهم ميزة تميز الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة والامتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد، فالمعلومات تعتبر موردا استراتيجي تسعى لامتلاكه كل المؤسسات التي ترغب في التفوق والنجاح، ومكانة هذه الأخيرة مرهونة بما تمتلكه من تسابق في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وعليه فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية له اثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية.

بناء على ما تقدم، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية :

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

المبحث الثاني: قياس، تقييم وتحسين الأداء.

المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يمثل الأداء في أية مؤسسة كانت أو في أي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي وأحد المؤشرات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، والتي يستدل بها على نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، بالاستناد إلى عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، كأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار بيئتها الاقتصادية.

### أولاً: تعريف الأداء.

لقد تناول العديد من الباحثين مفاهيم متنوعة للأداء، ولذلك ارتأينا التطرق إلى عينة من هذه التعاريف - على سبيل المثال لا الحصر - كما يلي:

**التعريف الأول:** الأداء لغة هو «إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (perform)، والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل»<sup>(1)</sup>.

**التعريف الثاني:** تم تعريف الأداء على أنه «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»<sup>(2)</sup>.

من هذا التعريف نجد بأن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استغلالها لكل ما يتوفر لديها من إمكانيات.

**التعريف الثالث:** «الأداء هو تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها المؤسسة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة نتيجة للعمل المؤدى»<sup>(3)</sup>.

(1) مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 29.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 104.

(3) مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص

**التعريف الرابع:** «هو قيام الفرد بتأدية وانجاز والمهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً»<sup>(1)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج بأن الأداء هو قيام الفرد بتأدية واجباته ومهامه داخل المؤسسة أو خارجها بغية تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعة تلك الأهداف والحصول على النتائج المرغوب فيها. بناء على ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للأداء على أنه: «مجموعة المراحل والعمليات التي تمر بها المؤسسة والعاملين داخلها، والتي من خلالها يتم توظيف عدة طرق ووسائل فعالة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة بمردودية عالية وتكلفة أقل».

#### ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء.

بناء على ما سبق، وبعد عرضنا لمختلف المفاهيم الخاصة بالأداء، كان من الضرورة بمكان التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء من خلال ما يلي<sup>(2)</sup>:

1. الكفاءة: وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات والمتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال اللازمة لتحقيق مستو معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المؤسسة كفاءة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي: الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

2. الفاعلية: تم تعريف الفاعلية على أنها «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية المواد المستخدمة في تحقيقها».

وتعرف أيضاً: «مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها من المخرجات النهائية بغض النظر عن كيفية تحقيق تلك الأهداف»<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 54

(2) مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3) ناصر نور الدين عبد اللطيف، "المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنية التكاليف"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 492.

بمعنى آخر فإن الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة<sup>(1)</sup>. فهي تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة (عدد المنتجات، حجم الخدمات المقدمة، أو رقم الأعمال) ولا يعني النتيجة المحاسبية، فتجدر الإشارة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: مكونات الأداء.

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي<sup>(3)</sup>:

1. القدرة: ويراد بها استطاعة المشتغل لأداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية.
2. الرغبة: وهي الجانب الآخر من معادلة الأداء، وتمثل دوافع المشتغل، فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات، وتحتوي على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الآخر وهي:
  - الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه النشاط الذي يؤديه.
  - مناخ العمل والمناخ الأسري: ويتمثل ذلك في تفاعل كلا من مناخ بيئة العمل ومناخ الأسرة، واللذان ينعكسان سلباً أو إيجاباً على أداء المشتغل.
3. التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومتى وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى أجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التنظيمية.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم أنواع الأداء التي تطرق إليها الباحثون بالإضافة إلى ضرورة تعريفنا على معظم العوامل المؤثرة على الأداء لما لها من آثار على سيرورة المؤسسات الاقتصادية.

#### أولاً: أنواع الأداء.

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر حسب معيار الشمولية، وأخيراً حسب المعيار الوظيفي.

(1) فؤاد عبد المعطي شقوع، "إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، أزمنا للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 41.

(2) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 142، 143.

(3) مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، مرجع سبق ذكره، ص 142، 143.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي كما يلي<sup>(1)</sup>:

#### أ. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة، أي أنه إنتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

— الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

— الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

— الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حساب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>(2)</sup>:

أ. الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب. الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

(<sup>1</sup>) كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دارالأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 89،

90.

(<sup>2</sup>) شرف الدين مومن، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية،

العلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 52، 53.

### 3. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة التالية<sup>(1)</sup>:

أ- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا أجراء، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

ب- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، درجة رضا الزبائن، شهرة العلامة... الخ.

ج- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء الإنتاج للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

د- أداء وظيفة الموارد البشرية: يعتبر تسيير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف داخل المؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وتطورها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا يكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

هـ- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة ودرجة التحديث ومواكبة التطور.

(1) محمود رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص ص 20-60.

و- أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، أما بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، وبالنسبة للموظفين هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ورفع معنوياتهم.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء.

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو الأخرى لمسيرها التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الثقافة التنظيمية: تتصف المؤسسة بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخر نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية، ولقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافات القوية السائدة داخل المؤسسات، بمعنى أن المؤسسات الأكثر نجاحا وفاعلية هي تلك التي تملك ثقافات قوية تمكّنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيده وتتحقق أفضل النتائج من حيث المداخيل، عدد العمال، الأرباح.

2. الرؤية: يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيس الذي أنشأت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الأخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركات والمجتمع ككل)، تتضمن أيضا القيم والمهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فإذا تم الاتفاق بين أفراد المؤسسة حول المستقبل المراد الوصول إليه، وأصبحت الرؤية عبارة عن المنهج الذي تسيير عليه المؤسسة ودستورا تعمل به، ومنشورة يعرفها جميع الأفراد، ومرجعا للاختيارات الإستراتيجية، قاعدة للعمل اليومي داخل المؤسسة، فإن عندئذ يمكن للمؤسسة أن تتجاوز كل العقبات التي يفرضها عليها المحيط المتعدد الأبعاد وضمان أداء متميزا على المدى الطويل، لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث روح الإرادة وخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المؤسسة.

3. الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة، فبالإبداع تمكنت المؤسسة من إحياء منتوجاتها، وتلبية احتياجات زبائنها المستمرة.

(<sup>1</sup>) ياسمينه ياسع، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص ص 86-88.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء.

سيتم التطرق إلى تحليل الأبعاد التي يتضمنها الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما البعض الآخر يأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1. البعد التنظيمي للأداء.

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

#### 2. البعد الاجتماعي للأداء.

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمد تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

#### 3. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب

ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية<sup>(2)</sup>.

#### 4. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>(3)</sup>.

(1) مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 21 - 23.

(2) مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

(3) المرجع نفسه، ص 52.

## المبحث الثاني: قياس، تقييم وتحسين الأداء

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم عمليات الأداء من قياس وتقييم وتحسين، باعتبارها عمليات متتابعة ومتتالية، الهدف منها هو تحقيق أداء متميز، فيجب هنا قياس وتقييم الأداء للوصول إلى التحسين المطلوب والمستمر للأداء على ضوء النتائج المحققة ضمن المؤسسة الاقتصادية. وهذا ما سيتم التطرق له على النحو الآتي.

### المطلب الأول: قياس الأداء.

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، فهو يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية والوظيفية ويمثل أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة.

### أولاً: تعريف قياس الأداء.

« هو العملية التي يتم فيها قياس ما تم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغرض تحسين الأداء ورفع كفاءته للوصول إلى الأهداف»<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: أهمية قياس الأداء:

إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي<sup>(2)</sup>:

- توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطط الإستراتيجية للبرامج فضلا عن غاية ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدرة المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

(<sup>1</sup>) محمد فتحي عبد الهادي، "الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية"، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص121.

(<sup>2</sup>) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 70 - 72.

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح؛
- إن قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قياس المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث وقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد؛
- تعزيز المسائلة؛
- تحسين عملية توصيل الخدمات؛
- إيصال جهود المؤسسة للمتعاملين؛
- إعلام المتعاملين؛
- تحديد الغايات والمعايير؛
- اكتشاف المشاكل ومعالجتها؛
- إدارة العمليات وتحسينها؛
- توثيق الانجازات؛
- الحصول على صورة واضحة حول فعالية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد؛
- تحديد مسألة ما إذا كانت المؤسسة تنفذ رأيتها وتلبي غايتها الإستراتيجية التي تركز على العملاء؛
- توفير نتائج قابلة للقياس لغرض إظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف؛
- تحديد فاعلية المؤسسة.

ثالثاً: مستويات قياس الأداء.

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث مستوى شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات وهي<sup>(1)</sup>:

**المستوى الأول:** وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم أو الاقتصاد، والدولة هنا هي المسؤولة عن هذا القياس.

**المستوى الثاني:** وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الإدارية الفرعية داخل المؤسسات، ويكون أداء الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.

**المستوى الثالث:** مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة بشكل فردي، وهنا يصبح الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء.**

بعد عملية قياس الأداء، تأتي عملية تقييم الأداء وهي عملية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لما لها من دور كبير في سيرورة عمل المؤسسة.

**أولاً: تعريف تقييم الأداء.**

يعتبر تقييم الأداء شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية<sup>(2)</sup>.

بمعنى آخر أن تقييم الأداء هو دراسة استنتاجية شاملة لواقع مؤسسة خلال مدة زمنية معينة يكون القصد منها معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها واستخدامها لمواردها المتاحة أفضل استخدام ثم ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

(<sup>1</sup>) رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، "نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 67.

(<sup>2</sup>) حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 90.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

لتقييم الأداء أهداف كثيرة قد تقترب لهدف ما عن آخر نسبة لطبيعة العملية التقييمية ومستلزمات التنفيذ وطريقته كأن يكون المشروع إنتاجياً أو خدمياً، ومع ذلك فإن الأهداف العامة تبقى مشتركة لمختلف أوجه الأنشطة التي تقاس كفاءتها منها ما يأتي<sup>(1)</sup>:

– يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداءً من الأهداف لغرض التأكد من أن قياسها تم طبقاً لتلك الأهداف؛

– التأكد من أن المؤسسة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي؛  
– اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفرغون لمهامهم الأخرى.

– ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية؛

– الترشيح عن طريق متابعة كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة بشكل جيد؛

– تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛

– إجراء المقارنة لأداء المؤسسات ضمن المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات في الوزارة الواحدة وبين الوزارات في القطاع؛

– الرقابة على المدراء التنفيذيين أو مدراء الأقسام، حينما تتبع الإدارة العليا نظاماً لتقييم العاملين فهي تكلف المدراء التنفيذيين بمراقبة العاملين بصورة منتظمة وتقديم نتائج ذلك على شكل تقارير دورية مرفوعة لها؛

– وسيلة عادلة لإنصاف المجدين الذين يعملون دون ضجيج؛

– تقييم سياسات الاختبار والتدريب ومعرفة آثار ذلك وانعكاسه على العاملين وقدراتهم.

(1) فارس رشيد البياني، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية"، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 18، 19.

### ثالثا: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تتطلب دراسة شاملة للمؤسسة المعنية للحصول على المعلومات الضرورية من واقعها، ويتم ذلك على مراحل نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

– جمع المعلومات، وتعتبر أول خطوة في تقييم الأداء وتمثل في حصر أنواع الملاحظات الأولية والبيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة وذلك من واقع الوثائق المالية والمحاسبية المتبقية من عملية الأداء التي تعكس مجريات التنفيذ الفعلي لمختلف نشاطات المؤسسة؛

– تحليل المعلومات والبيانات التي جمعت في المرحلة الأولى عن طريق دراسة البيانات وتحليلها ماليا ومعرفة مدلولها وتفسيرها، وعموما فإن عملية التحليل المالي تعمل على تحليل الانحرافات بمختلف أنواعها (كمية، قيمة، زمنية، فنية) واكتشاف نقاط الضعف والقوة؛

– استخلاص الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة في عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة أسبابها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل، وبالتالي اقتراح إجراءات حالية على المؤسسة تسمح باستمرارها وتحسينها.

### رابعا: طرق تقييم الأداء.

هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة) كمايلي:

#### 1. الطرق التقليدية في تقييم الأداء: تشمل ما يلي<sup>(2)</sup>:

لـ طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يقيم الموظفون بناء على اختلاف مستوياتهم، ومهامهم، وذلك دون علم المقيم بوزن كل معيار، أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية، وتمثل بذلك التقييم النهائي للموظف.

لـ طريقة الاختبار الإجباري: هي مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصنف جوانب سلوكية معينة، وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة، ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات ثم يقيم الموظف بناء على ذلك.

(1) محمود رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

(2) أحمد بوراس، عائشة مصباح، هدى كرماني، "دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد والمؤسسة"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، يومي 28 و29 أفريل 2008، ص 29.

لـ طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

لـ طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل، والتي يجب أن تتوفر في الفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف المعني.  
لـ طريقة المقارنة: هذه الطريقة بدورها تشتمل على طريقتين هما:

أ. الترتيب: تنطوي هذه الطريقة على قيم الرئيس المباشر بترتيب جميع رؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع الرؤوسين ابتداء من الأكفاء حتى الأقل كفاءة أو العكس<sup>(1)</sup>.

ب. المقارنة الزوجية: إن كثرة عدد العمال يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء في الترتيب صعوبة تقييم الأفراد لهذا تستعمل طريقة المقارنة الزوجية، أي مقارنة كل زوج من العمال على حدا، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، وهذه الطريقة تكون صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة<sup>(2)</sup>.

لـ طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات الرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم الرؤوسين في المستوى المتوسط، وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس رؤوسيه وفقا لنسب يحددها هو بنفسه، فقد يوزعهم على خمسة نقاط على المنحنى، 10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جدا، 10% ممتاز<sup>(3)</sup>.

(1) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 200.

(2) غيات بوفلجة، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004، ص ص 46، 47.

(3) أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، مصر، 2006، ص 61.

## 2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي عملت على تحديد طرق التقييم لتجاوز عيوب الطرق التقليدية ومن بين الطرق الحديثة ما يلي<sup>(1)</sup>:

### ❖ الإدارة بالأهداف:

تهدف هذه الطريقة الى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية مع ما تم انجازه منها فعليا خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم عملية المقارنة بعد ذلك، يعد المشرف تقريرا يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث يكون التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي، بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصائح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

### ❖ علانية التقييم:

إنما يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم، وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة منه والغرض من ذلك وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيزها، إلى جانب الاستفادة من التقييم في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته، والتعرف على مواطن الضعف وتفاديها ومن مميزات إعلان التقييم أيضا، زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم، كما أن العلانية تزيد من عدالة وموضوعية التقييم ككل

### ❖ المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم، ووضع حلول مناسبة ومشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

### ❖ الطريقة الثلاثية في التقييم:

يشمل هذا النوع على ثلاثة مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته، وتقييم زملائه له، وكذلك تقييم مباشر له.

### ❖ القوائم السلوكية المندرجة:

تعتبر هذه الطريقة مكتملة لمدخل الإدارة بالأهداف حيث تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية، وتحدد السلوك والأداء والنتائج.

(<sup>1</sup>)توفيق حناشي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص ص 89، 90.

### طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء للجمع بين سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها<sup>(1)</sup>:

- تقيس الأداء في صورة الجودة، عكس طرق التقييم السابقة التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية؛
- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها؛
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب؛
- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء.

إن عملية تحسين الأداء ذو أهمية كبيرة، خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لأنها تؤدي إلى تعزيز وتطوير وتنمية نشاط المؤسسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

### أولاً: تعريف تحسين الأداء.

يعتبر مفهوم تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة لدى المؤسسات الاقتصادية، فهو يعني «سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل، وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، هذه الإجراءات تتبع غالباً آلية محددة وإستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة»<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> توفيق حناشي، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

<sup>(2)</sup> صالح إلياس، "دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 1، يناير 2014، ص 164.

ويقصد بذلك أن تحسين الأداء «هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى»<sup>(1)</sup>.

وتتمثل عناصر إدارة تحسين الأداء فيما يلي<sup>(2)</sup>:

– المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

– عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة، وهذا سيؤدي لا محالة لتحسين كافة العمليات<sup>(3)</sup>.

– التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

– المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانياً: خطوات عملية تحسين الأداء.

تتمثل خطوات عملية تحسين الأداء فيما يلي<sup>(4)</sup>:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل وهما:

– الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي/ الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلاً وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

(1) Vincent Plauchu, Nacer Eddine Sadi, "Mesure Et Amélioration Des Performances Industrielles", Office Des Publications Universitaires, France, 2006, P155.

(2) فهد مانع فهد الحيان، "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 79.

(3) Yvon Mouglin, "Processus: Les Outils D'optimisation De La Performance", Editions D'organisation, France, 2004, P39.

(4) مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 68 . 70.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختبار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

ثالثا: مداخل تحسين الأداء.

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء المؤسسة هذه المداخل هي<sup>(1)</sup>:

1. القيادة الناجحة:

القيادة وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف مرغوب فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدأ الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

ومهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف، ومقتضى ذلك أن يستعين القادة بكل ما يستطيعون الاستعانة بها في مجال الإدارة لإحداث هذا التأثير والتنشيط، من أدوات، ووسائل، وموارد، ورجال وإرشاد الأفراد والجماعات هو الذي يجعل للقيادة معناها، والقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها، وعن النتائج التي تحققها، وفوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعة واقتضاء أكبر قدر من جهودها لا يعفيه من المسؤولية عن أن يهين في نفس الوقت أكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم، وهناك مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة هي:

– القدرة على إيجاد رؤية مشتركة؛

– الثقة بالنفس وبالآخرين؛

(<sup>1</sup>) محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا)", دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص ص 404 - 462.

– زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين؛

– توفير فرص التعلم والتدريب؛

– احترام التنوع والاستفادة منه؛

– تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.

### 2. تمكين العاملين:

هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة.

وتجدر الإشارة بأن التمكين يحقق مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة وتمتد آثاره إلى العملاء والموردين وغيرهم، ومن هذه المزايا:

– اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرارات؛

– سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا؛

– الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي؛

– يعتبر التمكين نظام للخبرة فهو يستفيد من نظام المعلومات عن البيانات والمعلومات المتاحة عن مختلف مستويات التشغيل؛

– يؤدي إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا، الفخر، والاعتزاز لديهم بوظائفهم أو مهامهم؛

– يثير التمكين، التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل الموظف يشترك في تحديد مصيره الخاص لأداء العمل بحرية وبقوة، كما أنه يبين الثقة ويزيد من التواصل بين الإدارة والعاملين؛

– يؤدي التمكين إلى بناء وتأصيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا.

### 3. التدريب والتطوير:

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية، والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، مما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

والتدريب أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية وهو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله والواثق من نتائجه، والبعيد عن المخاطرة.

#### 4. التحفيز الفعال:

التحفيز يعبر عن تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ولإشباع حاجاته الذاتية.

وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية وهي: وجود حاجة غير مشبعة والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة. ويمثل دفع العاملين وحفزهم أحد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، وغالبا ما يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها على قدرتها على فهم عملية الدوافع وتطبيقها بما يحفز العاملين وينشطهم.

#### 5. تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: ويكون ذلك بإتباع الأسلوبين التاليين:

أ. تلطيف جو العمل أو الإنتاج: ومن وسائل ذلك:

– التناوب في العمل: أي أن العامل أو الموظف الواحد لا يضل يعمل نفس العمل طوال اليوم وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه.

– توسيع مجال العمل: أي جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا عن القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت.

– إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي: أي إعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ، وتقييم النتائج كذلك التوسع في تفويض السلطة يتيح للعاملين اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.

ب. تحسين ظروف العمل: تتكون ظروف العمل من المكان الذي يعمل فيه الموظفون، طريقة تصميم وترتيب أماكن العمل والمعدات المستخدمة في العمل بالإضافة إلى الإضاءة والتهوية والتكييف... الخ.

وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على المزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل، وأنشأت كثير من المؤسسات أقساما وإدارات لأمن وسلامة العاملين، والاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

6. تنمية قدرات الابتكار:

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالابتكار يعد ضرورة تحتمها طبيعة العصر ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة ... الخ) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع فالابتكار ليس حكراً على مؤسسات دون غيرها فكل مؤسسة يمكن أن تكون مؤسسة مبتكرة إذا أرادت ذلك.

رابعاً: إستراتيجيات تحسين الأداء.

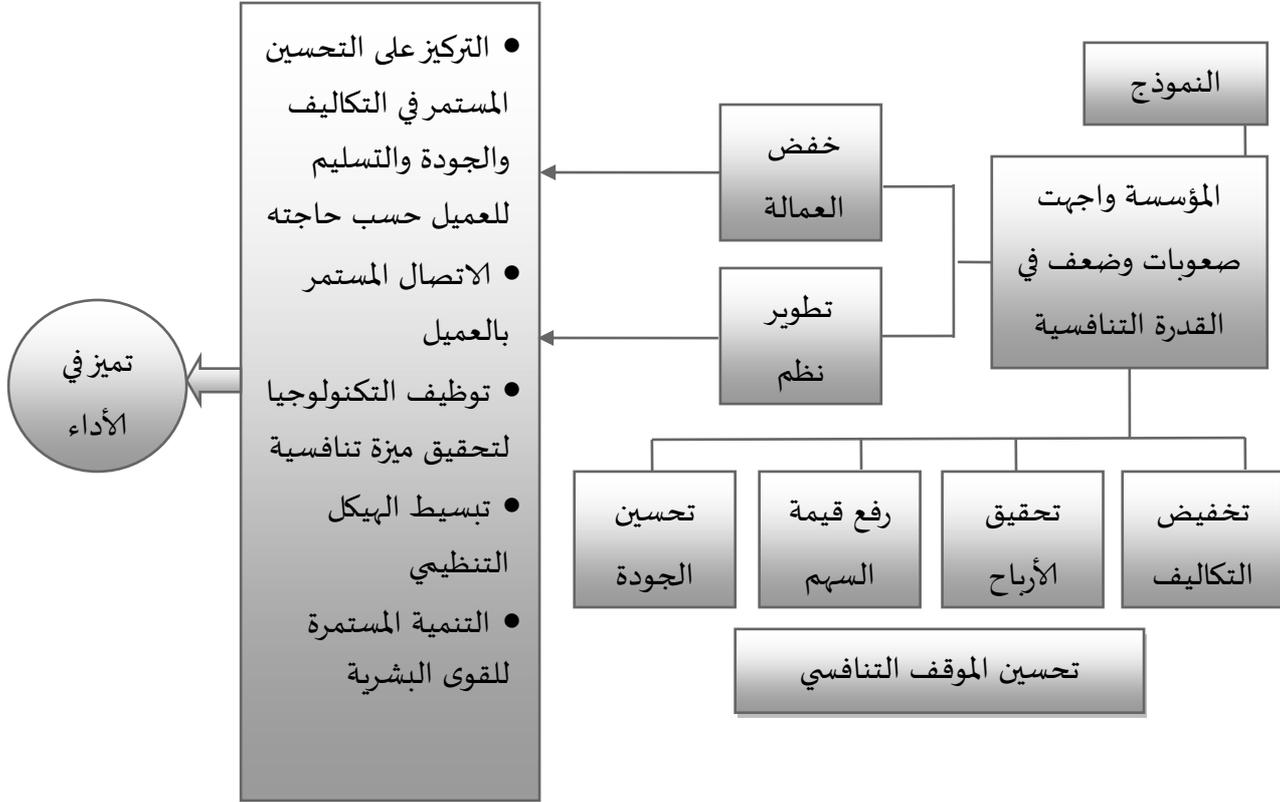
إن إستراتيجية تحسين الأداء تهدف إلى تحسين الجودة ومصداقية المنتجات أو الخدمات وكذلك جذب العميل، دفع أنظمة عملية تحسين مستويات الخدمة وتأكيد المصداقية إلى جانب خفض التكاليف وقيادة الوقت، فالتحسين المستمر هو عملية واسعة النطاق للمؤسسة تقوم فيها بالتركيز والإبداع المستمر والمتزايد خلال مدة معينة، وهي بالتفصيل كما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- التركيز: يخاطب التحسين المستمر قضايا محددة حيث تكون هناك حاجة لتحسين عمليات وتقديم الفاعلية للمؤسسة، حيث يكون هناك حاجة لتوفير منتجات عالية الجودة أو خدمات، الأهم عند الحاجة لدفع مستويات خدمة وإرضاء العملاء؛
- 2- الاستمرارية: البحث عن التحسين الذي لا ينتهي أبداً؛
- 3- التزايد: التحسين مستمر ليس عن القيام بخطوات مفاجئة كرد فعل لمواقف طارئة ولكن عن الوصول إلى الثبات، مفهوم خطوة بخطوة لتحسين الأساليب التي تقوم المؤسسة بتنفيذ الأشياء عن طريقها؛
- 4- الابتكار والإبداع: تحسين مستمر بهم بتطوير أفكار ومفاهيم جديدة للمتعامل مع المشاكل الجديدة والقديمة أحياناً إلى جانب المتطلبات.

(1) مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 161، 162.

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل الآتي:

الشكل(1): يوضح إستراتيجيات تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، " تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص99.

### المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث أنها تعمل من جهة على تحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وفقا للتقنيات الحديثة وبالتالي تحسين وتطوير مستوى أدائهم، ومن جهة أخرى فإنها تعمل على إرضاء الزبائن وتحقيق رغباتهم، وهو ما يؤدي إلى إكساب المؤسسة الثقة داخليا وخارجيا وبالتالي التقليل من التكاليف وزيادة الحصة السوقية والأرباح، وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي للارتقاء بالمؤسسة والتحسين المستمر لعملياتها وبالتالي تحسين أدائها.

#### المطلب الأول : مؤشرات الأداء كأساس لتحسين ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

إن تحسين وتميز المؤسسة في أدائها متعلق بتبيان كامل جوانب الأداء، ولهذا عدد الباحثون مؤشرات متنوعة تعبر عن جوانب الأداء المختلفة، والتي من خلالها يتم تحديد قدرة المؤسسة خلال فترة معينة ومقارنة ذلك سواء مع ما أنجز في السنوات السابقة في المؤسسة نفسها، أو مع ما أنجزته المؤسسات الاقتصادية المشابهة.

وتم تعريف مؤشر الأداء على أنه "مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية ويوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المؤسسة مقارنة بما هو مخطط له فيها"<sup>(1)</sup>. فهو بمثابة مقياس إحصائي لمدى نجاح المؤسسة أو نجاح نشاط معين فيها وتشمل مؤشرات الأداء ما يلي<sup>(2)</sup>:

- المؤشرات الكمية التي مكن عرضها كأرقام؛
- مؤشرات نوعية التي تتعرض وصفيا لعمليات المؤسسة؛
- مؤشرات توجيهية تشير إلى وضع المؤسسة أكان يتحسن ويتقدم؛
- مؤشرات مالية التي تستخدم للمراقبة المالية؛
- مؤشرات عملية تبين رضا إدارة المؤسسة عن أساليب التغيير الفعال لديها؛
- مؤشرات المدخلات تبين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج؛
- مؤشرات المخرجات التي توضح نتائج نشاط عملية من العمليات.

(<sup>1</sup>) مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص48.

(<sup>2</sup>) المرجع نفسه، ص249.

وعليه، ونظرا لتعدد المؤشرات وتنوعها بتنوع طبيعة المؤسسة، ونوعية النشاط، وطبيعة الأداء المراد تقييمه، ارتأينا التطرق إلى بعض هذه المؤشرات والتي ستكون بمثابة عينة فقط من المؤشرات الكثيرة التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة. ومن بينها نجد:

#### أولاً: مردودية النشاط.

يتحدد مستوى المردودية عند مقارنة الأموال المستثمرة بالنتيجة التي تحققها هذه الأموال وهي تعبر عن الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها .

ويطلق على مردودية النشاط في بعض الأحيان بالمردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية، وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

والمتميز المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها، ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط من بينها<sup>(2)</sup>:

#### أ- مؤشر الهامش الإجمالي :

يعد مقياس للأداء التجاري والإنتاجي، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة ويحسب كما يلي :

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷ رقم الأعمال خارج الرسم

والنسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليدها هامش ربح خام، أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنانير المبيعات، ومعدل الهامش المنخفض يعبر عن انخفاض سعر البيع، وهو يعد مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة .

(<sup>1</sup>) السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)"، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000، ص84.

(<sup>2</sup>) المرجع نفسه، ص84.

ب- مؤشر الهامش الصافي :

ويسمى أيضا الربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الاعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية ويحسب كمايلي<sup>(1)</sup> :

$$\text{الربحية} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها التنافس. لان ارتفاع هذه النسبة دليل على ارتفاع الربح، هذا الاخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها .

ثانيا :المردودية الاقتصادية.

إن قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل. فهي تهتم بمردودية الأصل الاقتصادي وتهتم بنتيجة النشاط الرئيسي ممثلة في نتيجة الاستغلال.

كما تقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية فعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح<sup>(2)</sup>، لذلك نجد أن مؤشرات المردودية الاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضون، فالمستثمرين يمكنهم من معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثرهم، والمسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة أما المقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباح أكثر من تلك التي لا تحققها.

أ- المردودية الاقتصادية الإجمالية: هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية<sup>(3)</sup> :

$$\text{المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} \div \text{الأصول}$$

ب- المردودية الاقتصادية الصافية: يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح، وهي علاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>(4)</sup> :

$$\text{المردودية الاقتصادية الصافية} = \text{نتيجة الاستغلال} \div \text{الأصول}$$

(1) السعيد فرحات جمعة .مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) خميسي شيخة، "التسيير المالي للمؤسسة"، دار هومة، الجزائر، 2013، ص ص 108،109.

(3) سليمان بلعور، "التسيير المالي\_محاضرات وتطبيقات \_"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2016، ص 179.

(4) المرجع نفسه، ص 179.

### ثالثاً: المردودية المالية :

تهتم المردودية المالية بكل من أنشطة المؤسسة، ولذا تأخذ بعين الاعتبار النتيجة الصافية ليتم مقارنتها مع الأموال الخاصة، وهذا لمعرفة قدرة المؤسسة على تكوين الأرباح وبالتالي مكافآت أكبر للمساهمين، ولذا فإن هذا المؤشر يكون مهماً بالدرجة الأولى للمساهمين .

تقاس المردودية المالية بالعلاقة التالية<sup>(1)</sup>:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة العادية قبل الضريبة} \div \text{الأموال الخاصة}$$

يقيس هذا المؤشر الأداء المالي في المؤسسة لأنه يقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة في تكوين نتائج صافية تمكن من رفع مستوى رأس مالها.

### المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية

إن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسة الاقتصادية هي علاقة ذو حساسية عالية، وهي من العلاقات التي يجب الكشف عن خباياها ومعرفة أسسها وأبعادها وهذا من خلال تسليط الضوء على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق لعدة عناصر جوهرية تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية ومن ثم الرفع وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ويمكن عرض ذلك على النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

- 1- تعظيم قيمة الزبون: من خلال التركيز على الجودة والسعر وفقاً لما يدركه من قيمة وفي هذا الشأن تساعد الانترنت في جعل بؤرة الاهتمام للمؤسسة هو الزبون من خلال ما تقدمه الأعمال الالكترونية.
- 2- إعادة هندسة الأعمال وذلك من خلال إدخال التحسينات المثيرة في التكلفة والجودة والسرعة للخدمات المقدمة.
- 3- تحسين جودة الأعمال من خلال التركيز على الجودة من وجهة نظر الزبائن وذلك من خلال العديد من الصفات مثل الموثوقية والاستجابة وغيرها.
- 4- تشكيل المؤسسة المعاصرة وذلك من خلال إحداث التغيير السريع والمستمر وفقاً للأسواق العالمية التي تتطلب جودة عالية وأداء عالي المستوى.
- 5- تكوين المؤسسة الافتراضية في بيئة الأعمال التنافسية العالمية، إذ يعد تكوين المؤسسة الافتراضية واحداً من أهم الاستراتيجيات التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقوم هذه

(1) سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(2) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 136.135.

المؤسسات بربط الأشخاص والموجودات والأفكار معاً، من خلال ربط الزبائن والموردين والمنافسين مع المؤسسة.

6- بناء المؤسسة المبدعة للمعرفة أو ما يعرف أحياناً بالمؤسسات التعليمية التي تقوم باكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال استخدامها للتكنولوجيات والأساليب التي تستطيع بناء وتراكم المعرفة من الأماكن المختلفة ومن الأشخاص المختلفين وتضيفها لعملياتها ومواردها البشرية مما ينعكس إيجابياً على أداء هذه المؤسسات.

7- تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام والتحسين المستمر للأداء: وذلك بالاعتماد على ثلاث عوامل رئيسية هي:

- البيئة: العامل البيئي الرئيسي هو هيكل الصناعات ومعطيات المنافسة والأوضاع الفريدة للمؤسسة التي تتضمن التشريعات والسياسات وبراءات الاختراع.
- العوامل الرئيسية: الوقف الفريد في الصناعة والهيكل التنظيمي والتحالفات والموجودات والموارد التكنولوجية والمعرفية التي تساعد في تمييز الأعمال عن المنافسين وكسب النجاح الحقيقي للمؤسسة.
- استراتيجيات وأنشطة المؤسسة: مثل الدخول أولاً للسوق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مقدمة المنافسين أو إيجاد موانع دخول وقيادة التكلفة، تطبيق إدارة المعرفة والتعلم المنظمي، تطوير استراتيجيات سريعة للاستجابة لطلبات الزبائن والموردين بشكل أسرع من المنافسين، تحسين الأداء على المستوى القريب والبعيد.

المطلب الثالث: سبل تعزيز الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين أداء المؤسسة.

يمكن تعزيز استخدام فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. إعادة اختراع التجارة الالكترونية: تعتبر الانترنت والتجارة الالكترونية كقوى أساسية في الاقتصاد المعاصر، حيث أن المؤسسات المعاصرة باتت تقرر بموجوداتها المهمة والمتمثلة في معلوماتها ومنتجاتها وخدماتها التي أدت إلى انبثاق المؤسسات المعرفية.
2. خدمات الويب الداعمة للتعاونيات الداخلية والخارجية: والتي برز من خلالها الدور الفاعل لتكنولوجيا ونظم المعلومات التي تعدت مهمة الاتصال فيما بين العاملين داخل المؤسسة إلى التعاونيات التي تشمل شبكة الموردين والزبائن والمؤسسات الأخرى.

(1) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 133، 135.

3. مركزه الزبون: أي جعل الزبون بؤرة الاهتمام ومركزه من قبل المؤسسة المعاصرة إذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها الجديد أصبحت المؤسسة قادرة على ابتكار الفرص الجديدة لتحسين عملية الاتصال التي تقدم خدماتها على مدار 24 ساعة بكل سهولة ويسر ونظم ادارة علاقة الزبائن الذي ساهم في التعرف على احتياجات الزبائن وتلبيتها بالسرعة الممكنة مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.
4. تأمين المصادر الداخلية والخارجية وهو دور نظم الإدارة الذي يقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها ممن تنطبق عليهم الشروط والمهارات والخبرات والمعارف سواء كانت في العاملين في الداخل أم في الخارج.
5. سلسلة القيمة: إذ ساهمت تكنولوجيا المعلومات ونظمها في دعم سلسلة القيمة منذ بدايتها والمتمثلة في تحضير المواد الخام مروراً بالتصنيع والإنتاج ثم النقل والتخزين ثم التوزيع والبيع والتسويق، لقد عمق هذا الدور من اعتبار الشركاء والزبائن شركاء حقيقيين للأعمال وذلك من أثر النتائج البارزة في أداء فرق العمل المشتركة.
6. البنية التحتية التكنولوجية: إذ أن الاندماجات والائتلافات بين المؤسسات أدى إلى تكامل الوظائف التنظيمية التي عززت منها توافر البنية التحتية من تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته وشبكات الإتصال واستخداماتها المختلفة بالإضافة لذلك أصبح من الأهمية توفير عنصر الأمان والسرية لهذه البنية التحتية التكنولوجية.
7. إدارة المعرفة: وهنا لا بد من التأكيد على دور المعرفة الضمنية غير المصرح بها، تلك المعرفة المخزنة في أدمغة المديرين والخبراء والمفكرين الإستراتيجيين وما هو الدور المأمول به من قيام تكنولوجيا المعلومات بتخزينها ونقلها وتوزيعها وتطبيقها.
8. الوعي الكامل لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة: لا بد من ادراك علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة، فبناء نظام معلومات قادر على استيعاب مساهمات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يحسن من أداء المؤسسة وعلاقتها مع الموردين والزبائن.
9. محاذاة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع استراتيجية الأعمال: فلا بد من الموائمة المستمرة بين الاستراتيجيتين المذكورتين وبناء الثقة المتبادلة والعلاقات المتينة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والادارات الأخرى، وأن تؤسس علاقة متينة بينهما على التعاون والاتصال المستمر والعمل كفريق واحد يسعى إلى حل المشكلات التنظيمية وتحقيق النجاحات والتميز التنظيمي.
10. لازالت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وستبقى بحاجة إلى المورد البشري من حيث مهاراته ودفاعيته: أي أن النقص الموجود بالموارد البشرية التقنية وضرورة الاستعانة بالمؤهلات والمهارات والمعارف

التقنية هي التي تؤكد على أهمية العنصر البشري المؤهل والقادر تقنيا ، بحيث لا يقتصر دور الإدارات التكنولوجية على استقطاب هؤلاء وإنما يتعدى ذلك إلى التأكيد على تدريبهم وتعليمهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم في المؤسسة إذ أن العنصر البشري المتميز هو أساسي لتميز المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

بناء على ما تطرقنا له بين ثنايا هذا الفصل نستخلص أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمعلومات وهذا نتيجة التطورات الكبيرة التي حصلت خلال الآونة الأخيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، لما توفره لها من جهد ونقص في التكلفة، والسرعة في إنجاز المهام داخل المؤسسة، مما يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، من أجل استمرارها في البقاء والنمو، ولا يتحقق ذلك إلا بالاهتمام بالعناصر التالية: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المرودية والتنافسية، والعمل على قياس وتقييم عملية الأداء من أجل الحصول على التحسين المستمر في سيرورة عمل المؤسسة.

# الفصل الثالث

## استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قلمة

تمهيد.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي  
بولاية قلمة.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.

المبحث الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على  
أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث.

تمهيد.

تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة، نظرا لتناسبها مع موضوع دراستنا وكذا محاولة هذه المؤسسة استخدام تقنيات ووسائل تكنولوجيا متطورة بهدف تحسين أدائها بصفة مستمرة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى كل ما يتعلق بالمؤسسة نشأة، تعريف، هيكل تنظيمي، بالإضافة إلى تطبيق ما تم دراسته في الجانب النظري على هذه المؤسسة، وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.

المبحث الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف عام لمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة، وكذا هيكلها التنظيمي والأهداف التي تقوم عليها، بالإضافة إلى عرضنا لأهم المقابلات مع مسؤولي هذه المؤسسة .

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة.

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة، نشأتها وتطورها.

#### أولاً: نشأة وتطور المؤسسة.

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة التنظيمية للمكتب الوطني للمعدات الزراعية المنشأة في أفريل 1969، حيث أنشأت كشركة عمومية محلية للولاية وذلك في سنة 1987.

وفي عام 1997 وبموجب القرار رقم 150 للشركة تحولت إلى "المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة الأسهم".

وفي عام 2008 تم تغيير تسمية الشركة لتصبح المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة أسهم المسماة "مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة" EDIMMA GUELMA (\*) التابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة الأسهم المسماة بمؤسسة تسيير الإيديمات باختصارم، ع، ا/ش، ت، ا/ش.ذ.أ. EPE/EGE/SPA.

وقد واجهت هذه الشركة سابقا ظروفًا خاصة تميزت بضعف في التسيير، وأمام هذا الوضع كان استمرار الشركة ضرورة مشكوك في تحقيقها لذلك كان على مؤسسها رفع عدة تحديات لضمان بقائها واستمراريتها.

(\*) EDIMMA : Entreprise De Distribution Et De La Maintenance Du Matériel Agricole.

### ثانياً: التعريف بالمؤسسة.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ: 44170000.00 دج، ويرتكز نشاطها في بيع عتاد الري، وقطع الغيار، تجديد وصيانة العتاد الفلاحي وتقديم الخدمات الفلاحية<sup>(\*)</sup>، وبصفة شاملة كافة العمليات التجارية، المالية، الصناعية، المنقولة والعقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو موضوع آخر مماثل.

ويوجد مقرها داخل إقليم ولاية قالمة على بعد 2 كلم طريق سدراتة، والتي تبرع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 26935 م<sup>2</sup>، منها 3956 م<sup>2</sup> أراضي مبنية، ولها وحدتين تابعين لها في بلديتين بنفس الولاية باعتبارهما منطقتين فلاحيتين بالدرجة الأولى هما:

- مقر بلدية وادي الزناتي مساحته تقدر بـ: 9277 م<sup>2</sup> منها 2123 م<sup>2</sup> مبنية.

- مقر بلدية عين رقادة يحتوي على مساحة قدرها 2260 م<sup>2</sup>.

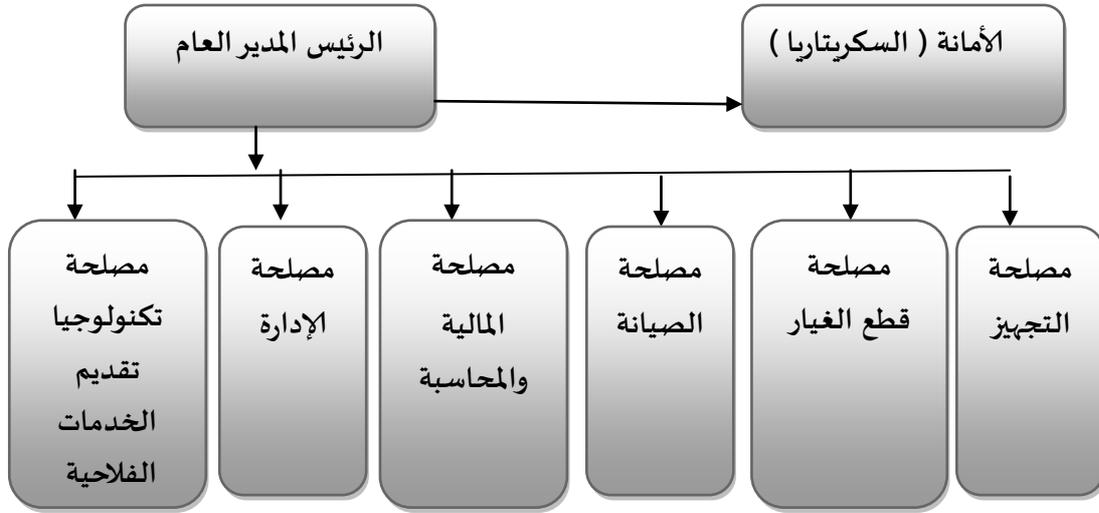
وللمؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ تحسين الوضعية المالية للمؤسسة؛
- ✓ كسب مكانة رائدة في السوق؛
- ✓ تحقيق الربح؛
- ✓ الحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة؛
- ✓ توفير مناصب شغل والمساهمة في القضاء على البطالة؛
- ✓ تكوين وتدريب العمال المبتدئين وتلقيهم خبرات ومهارات جديدة، ورسكلة القدامى؛
- ✓ تلبية احتياجات السوق المحلي؛
- ✓ ضمان مستوى مقبول من النتائج باعتبار العمال المستفيدين الأوائل من نشاطها يتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم؛
- ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال؛
- ✓ توفير تأمينات للعمال تتمثل في التأمينات الاجتماعية؛
- ✓ تكوين الإطارات، تدريبهم وتحسين أدائهم.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال المخطط الموالي، وذلك بعد جمع المعلومات المتعلقة به من مصلحة المالية والمحاسبة، بغرض تكوين فكرة عن المؤسسة محل الدراسة حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكذلك يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليهما من مصلحة المالية والمحاسبة.

ويمكن تناول مختلف وظائف مصالح هذه المؤسسة على النحو التالي:

✓ الرئيس المدير العام: يشرف على جميع التعاملات الداخلية والخارجية كما يشرف على السير الحسن في جميع نشاطات المؤسسة وله الصلاحيات في اتخاذ القرارات والتدخل في أعمال بقية الأفراد في المؤسسة.

✓ الأمانة (السكرتاريا): القيام بالعمليات العادية للسكرتارية، من تسيير للبريد والحفاظ على الوثائق الخاصة بالإدارة العامة واستقبال كل المكالمات الداخلية والخارجية.

✓ مصلحة الإدارة: تقوم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتسيير الإداري للمستخدمين من ترقية وتوظيف، ومراقبة أجور العمال ... إلخ، وتكوين العمال وتوجيههم من أجل تحسين مستواهم المهني وتسيير العلاقات بين مختلف نشاطات العاملين بالمؤسسة، كما تقوم بتوفير الظروف الملائمة للعمل، وكذا تسيير عتاد النقل والحرص على تنظيف محيط المؤسسة.

✓ مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- مراقبة المعدات وصيانة الوسائل؛

- تطبيق وسائل الأمن للتشغيل والصيانة في مختلف أنشطتها؛
- المشاركة مع الإدارة العامة في وضع خطة الصيانة الدورية والطارئة؛
- إجراء تقييم دوري سنوي للأجهزة واقتراح الحلول المناسبة لتحسين أدائها؛
- مطابقة نوعية قطع الغيار ومواد وأدوات العمل المشتراة لأعمال التشغيل والصيانة؛
- إصدار نشرة إحصائية فنية شهرية ودورية تنظم كافة نشاطات التشغيل والصيانة؛
- توفير أنظمة الحماية للمعدات للتأكد من سلامة العاملين.
- ✓ **مصلحة قطع الغيار:** تقوم هذه المصلحة بما يلي:
  - القيام بكافة الأعمال التجارية الخاصة بشراء وبيع كافة أنواع قطع الغيار؛
  - الإشراف ومتابعة مخزون قطع الغيار؛
  - متابعة وتحديد طلبات قطع الغيار اللازمة لأعمال الصيانة.
- ✓ **مصلحة التجهيز:** تقوم هذه المصلحة بما يلي:
  - القيام بكافة الأعمال التجارية الخاصة بشراء وبيع كافة أنواع العتاد الفلاحي؛
  - الإشراف ومتابعة مخزون العتاد الفلاحي؛
  - تجهيز مصالح المؤسسة بالعتاد والأدوات الخاصة بالتسيير.
- ✓ **مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بما يلي:
  - تسيير الموارد المالية ومحاسبة الوحدة؛
  - إدارة ومراقبة الحركات المالية؛
  - صرف السيولة النقدية عن طريق البنك أو الصندوق؛
  - إعداد وتحضير ميزانية مختلف الأقسام وكذا الميزانية العامة للمؤسسة في الآجال القانونية؛
  - تحليل المعلومات المحاسبية؛
  - تسجيل كل التدفقات المالية وجميع الحركات التي تحدث على مستوى موارد نفقات المؤسسة باستخدام دفاتر محاسبية؛
  - فحص كل العمليات الخاصة بدفع وتحصيل مستحقات المؤسسة من قبل العملاء والموردون قبل تسجيلها محاسبيا؛
  - تطبيق السياسات المالية لمؤسسة؛
  - تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية ( الفواتير، وصول الاستلام ... الخ).

✓ مصلحة تكنولوجيا تقديم الخدمات الفلاحية: تمت إضافة هذه المصلحة مؤخرا في سنة 2017

وهي تختص بكافة التعاملات والأساليب التكنولوجية، إذ تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- \_ تقديم التسهيلات للفلاحين بأسهل الطرق؛
  - \_ توفير الآلات الفلاحية ذات تكنولوجيا عالية؛
  - \_ تسهيل مشقة التنقل لأماكن أخرى من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المطلب الثالث : عرض المقابلة مع مسؤولي المؤسسة.

لدراسة الموضوع تم إجراء مقابلة مشتركة مع مدير المؤسسة (السيد سايحية حسان) ورئيس قسم المالية والإدارة (السيد حسان نميسي) بحيث توصلنا إلى إجابات حول أسئلة قمنا بطرحها عليهم وسيتم ذكرها كالتالي<sup>(\*)</sup>:

### (1) كم عدد الحواسيب المستخدمة في المؤسسة؟

توجد في المؤسسة مجموعة من الحواسيب موزعة على مختلف المصالح الموجودة داخل المؤسسة يبلغ عددها 27 حاسوب مزودة ببرامج وتقنيات حديثة، حيث هناك حواسيب تستخدم لفترة مؤقتة، أو لاستخدامات خاصة.

### (2) هل ترتبط المؤسسة بشبكة أنترنت، اكسترنات وأنترنات؟ ومتى كان ذلك؟

ترتبط المؤسسة بشبكة أنترنت حيث تم إدخالها لكل المصالح في أواخر سنة 2013 ، أما فيما يخص الأنترنات فقد تم إدخالها سنة 2017، وبالنسبة للاكسترنات فهي غير متوفرة حاليا بالمؤسسة لكنها تسعى إلى إدخالها في المستقبل القريب.

### (3) هل هناك تكوين دوري للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كيف ذلك؟

يوجد تكوين للموظفين، ولكن ليس بصفة دورية، بل حسب ظروف المؤسسة، فإذا تطلب الأمر نقوم بالتكوين والتدريب لموظفينا، وان لم يتلزم الأمر نقوم بتأجيل إلى فترات لاحقة، يمكن أن يتم خلالها استحداث أساليب جديدة تمكن موظفينا من الاستغلال الكامل والشامل لها في الوقت المناسب.

### (4) ما هي الفترة التي تقضيها المؤسسة من أجل تجديد المعدات التكنولوجية؟

تقوم المؤسسة بتجديد معداتها التكنولوجية بعد تقرير خبير تقني بفترة تجديد لهذه المعدات.

(\*) أنظر الملحق رقم (02).

## 5) ما مدى استخدامكم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال تعاملاتها مع مختلف العملاء والموردين بطريقة حديثة ومتطورة، حيث يظهر ذلك من خلال استخدام تقنيات ووسائل تكنولوجيا حديثة كالإنترنت وذلك من خلال وضع موقع الكتروني لها هو: <http://www.PMAT.dz>

الذي يمكنها من استقطاب وجذب عدد كبير ومتنوع من العملاء والتعريف بخدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى التعامل عن طريق البريد الإلكتروني<sup>(\*)</sup>، مما يسهل عليها الاتصال مع جميع المتعاملين، واختصار المسافات والتكلفة والجهد، كما تساعد الموظفين في الاتصال فيما بينهم داخل المؤسسة. الإشهار في التلفزة والإذاعة.

## 6) هل هناك علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة واتجاهات وأراء العملاء؟

بالطبع هناك علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وأراء العملاء، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تسمح للعملاء بالاطلاع على مختلف الخدمات الفلاحية التي تقدمها المؤسسة، وهذا سيؤدي لا محالة إلى الأخذ بأرائهم، وبالتالي بناء توجهات إستراتيجية مبنية على طبيعة أذواقهم في اختيار طبيعة المنتجات المستوردة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

## 7) هل يتم دراسة موردي التكنولوجيا واختيار الأفضل بينهم؟

بالطبع نحن نقوم بدراسة شاملة لأهم مورديننا، وهذا لنتمكن من الحصول على منتجاتنا بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة، وبأعلى إنتاجية لتكنولوجيات المستعملة<sup>(\*\*)</sup>.

## 8) في نظركم، هل تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصر رئيسي لتحسين أداء المؤسسة؟

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصر هام لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، فهي بمثابة الأساس الذي تركز عليه جل المؤسسات لضمان استمراريتها ونموها، فعدم مواكبتنا للتطورات الحالية سيحرمننا لا محالة من فرص كثيرة يمكن من خلالها الحصول على حصة سوقية كبيرة وبالتالي تحسين أدائنا على المستوى القريب والبعيد أيضا.

(\*) أنظر الملحق رقم (03).

(\*\*) أنظر الملحق رقم (04).

## المبحث الثاني : تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الوضعية الحالية للمؤسسة، وكذا وضعية الموارد البشرية لديها، ودراسة البنية التحتية التكنولوجية، باعتبارها من بين الجوانب المحددة للوضعية الحالية لهذه المؤسسة.

### المطلب الأول: تحليل وضعية الموارد البشرية للمؤسسة.

يقصد بالموارد البشرية مجموع القوى العاملة المؤهلة في مختلف التخصصات التي تحتاج إليها المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها بفاعلية. ويعد هذا المؤشر مهما كونه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على عاملين متخصصين والذين تحتاج لهم في تسيير أعمالها الالكترونية.

وعليه، نجد بأن هذه المؤسسة تضم 30 عاملا، موزعين على مختلف المصالح، وهذا حسب الجدول

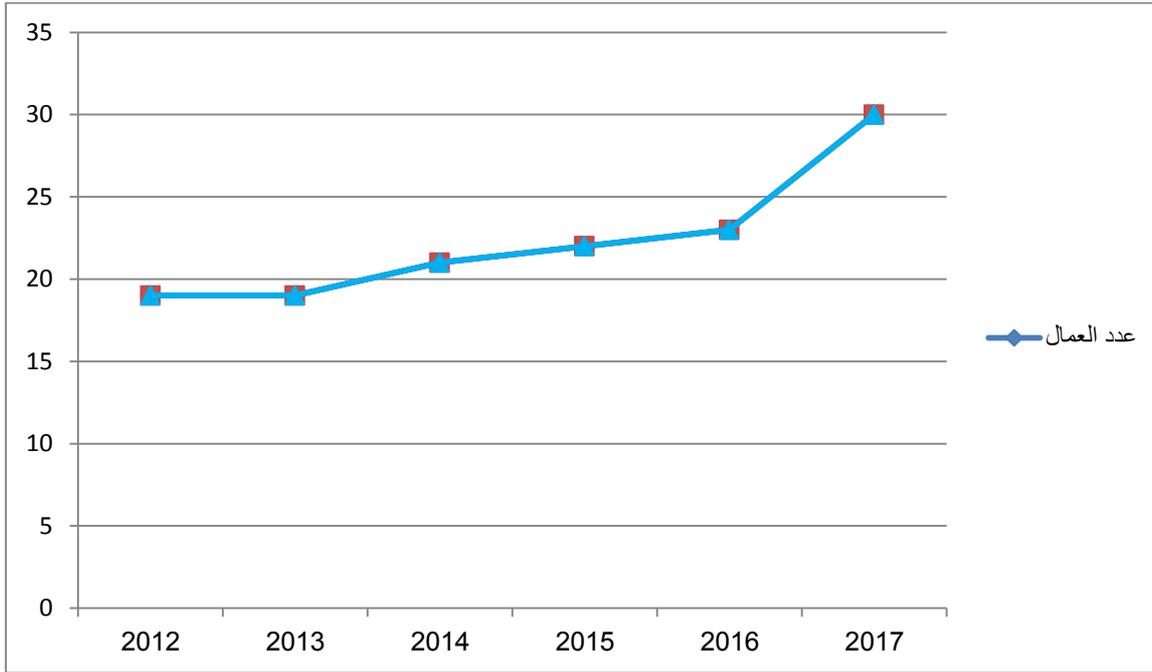
الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح تطور عدد العمال خلال الفترة ( 2012 - 2017 )

المجموع	أعوان منفذين	فني ( تقني )	إطار	العمال السنوات
19	11	7	1	2012
19	10	8	1	2013
21	6	10	3	2014
22	10	7	4	2015
23	10	9	5	2016
30	12	12	6	2017
100%	40%	40%	20%	نسب الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

الشكل رقم (03): يوضح تطور عدد العمال خلال الفترة ( 2012 - 2017 )



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال في سنتي 2012 و 2013 هو 19 عامل ثابت وهذا لان المؤسسة تعاني من ظروف مادية وتراكم المخزون ، أما سنة 2014 فقد زاد عدد العمال إلى 21 عامل نظرا لزيادة نشاط المؤسسة، وكذا إدخال برامج وتقنيات متطورة تستلزم أفراد متخصصين في ذلك ، أما في سنتي 2015 و 2016 فقد أصبح عدد العمال في تزايد مقارنة بالسنوات الماضية ، أما سنة 2017 أصبح عدد العمال 30 عامل (بنسبة 40% للعامل التقني) وهذا لتزايد استخدامات التكنولوجيا في المؤسسة و جلب آلات ومعدات متطورة تتطلب أفراد متخصصين في المجال، بالإضافة إلى عمليات التوسع التي قامت بها المؤسسة من خلال فتح مصلحة جديدة تقوم بتقديم الخدمات والاستشارات للفلاحين مما ألزم عليها توظيف عمال جدد .

#### المطلب الثاني: دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة.

تحتوي مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قلمة على مجموعة من المتطلبات المتعددة والمتنوعة، التي تضمن انتقال المعلومات وسير عمليات الاتصال الخاصة بالمؤسسة .

أولا: الأجهزة: وتشمل الأجهزة جميع المكونات المادية التي تستخدم في عمليات الإدخال والمعالجة للمعلومات، والتي تشكل مجموعها نظام الحاسوب.

ولقد تم حصر الأجهزة المتوفرة لدى مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي من خلال تواجد الأجهزة الرئيسية، الحواسيب، الطابعات، والمساحات الضوئية.

والمؤسسة تضم 27 حاسوب، حيث كل حاسوب مزود باللواحق الخاصة به من وسائل إدخال، وحدات المعالجة والوسائط المادية، حيث أن هناك عدد من الحواسيب تستخدم لضبط بعض العمليات الحسابة الخاصة المتعلقة بالمؤسسة، والباقي موزعة على مختلف المصالح بالمؤسسة.

ثانيا: البرمجيات: وهي تمثل الأوامر والتعليمات التي تعمل على توجيه المكونات المادية لأداء عمل معين. وتشمل معظمها على: نظام شؤون العاملين، نظام تخزين المعلومات، نظام الأرشفة، نظام دخول وخروج العاملين، نظام البوابة الإلكترونية. وقد تم التعرف على هذه الأنظمة من خلال مقابلاتنا المتعددة مع المسؤولين بالمؤسسة.

ثالثا: الشبكات: وهي تشمل جميع الشبكات لربط أنظمة الحواسيب، وهي مهمة لدى المؤسسة باعتبارها مؤشراً على اهتمام المؤسسة لربط جميع مصالحها، بهدف تسهيل عملية الاتصال وانسياب المعلومات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة كانت تحتوى على خدمة الأنترنت ضمن مصالح خاصة (كالمدير ونائب المدير فقط) وهذا منذ سنة 2008، إذ اقتصرت التعاملات على المراسلات البريدية الإلكترونية فقط. ومع أواخر سنة 2013، تم ربط جميع مصالح المؤسسة بشبكة أنترنت وتوسيع مجالات الاستخدام لتتعدى توفير برامج الكترونية موحدة على مستوى كافة المصالح، بالإضافة إلى البحث في الأساليب الحديثة لضمان انسيابية المعلومات بأمان ضمن المؤسسة، وهذا ما تم الحصول عليه ضمن تصريحات مسؤولي المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك وجود شبكة الأنترانات الخاصة بالاتصال الداخلي ونقل المعلومات داخل المؤسسة التي تم إدراجها في أواخر سنة 2017. إلى جانب وجود نوايا حقيقية لإرساء شبكة استراتيجيات في المستقبل القريب.

رابعا: العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حيث يعد العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم مكونات البنية التحتية، وهم القوى العاملة الماهرة في استخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات من أجل أداء المهام. وهم يتنوعون إلى 12 عامل تقني (أي ما نسبته 40% من إجمالي موظفي المؤسسة خلال سنة 2017)، وتجدر الإشارة هنا أن هؤلاء العمال يتنوعون بين عمال رئيسيين وعاديين، بمعنى أصبح عاملون رئيسيين متخصصين في تحليل النظم وتطوير البرامج من أجل الاستعمال النهائي للنظام من قبل باقي الموظفين.

### المطلب الثالث : تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

تلتزم المؤسسة كل سنة بإعداد ميزانيات مالية تحتوي على أرقام من خلالها يمكن توضيح وضعيتها المالية وفيما يلي عرض لبعض منها.

#### أولاً: حالة رقم الأعمال والنتيجة الصافية.

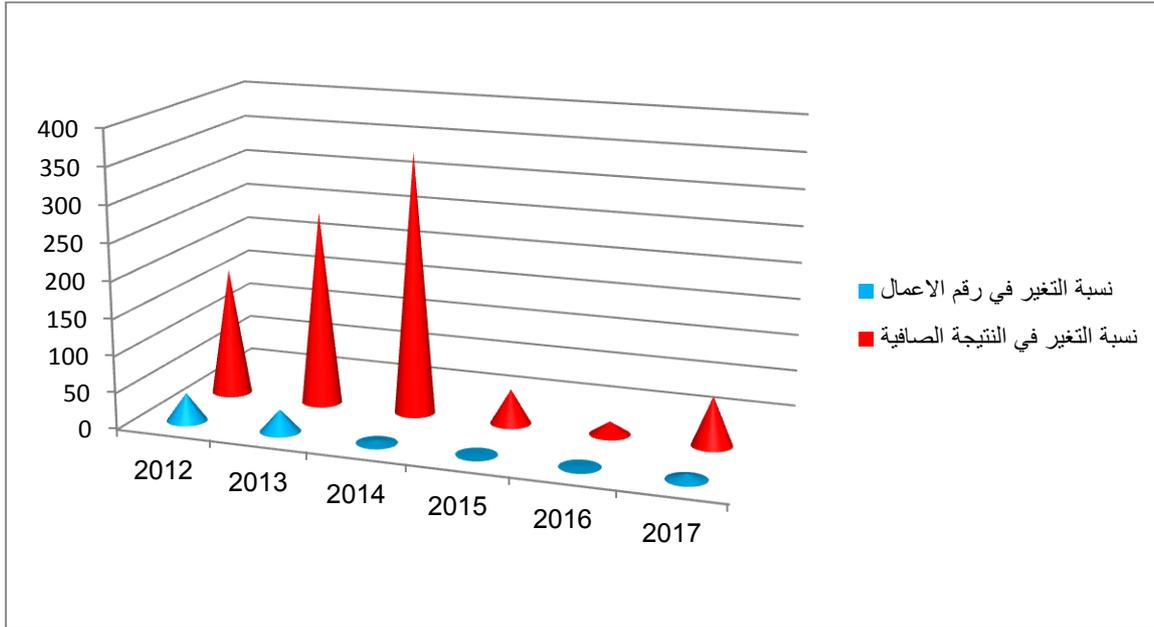
الجدول رقم (02): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة (2012-2017) (\*)

البيان	2012(**)	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	58703036,70	76318939,78	79509426,05	80446921,66	81 757 637,00	88 081 671,08
نسبة التغير في رقم الأعمال	%38,06	%30,00	%4,18	%1,17	%1,62	%7,73
النتيجة الصافية	461075,41	1 681 544,34	7 672 213,14	11 259 510,34	13 212 203,16	22 011 070,85
نسبة التغير في النتيجة الصافية	%174,39	264,70%	%356,25	%46,75	%17,34	%66,59

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج (انظر الملاحق [5-10])

الشكل رقم (04): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة (2012-2017)

(\*) نسبة التغير في رقم الأعمال = سنة المقارنة - سنة الأساس ÷ سنة الأساس × 100  
 أما: نسبة التغير في النتيجة الصافية = سنة المقارنة - سنة الأساس ÷ سنة الأساس × 100.  
 (\*\*) سنة 2011 (رقم الأعمال: 42517320,79) (النتيجة الصافية: 168031,60).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (02).

بناء على الجدول والشكل السابقين، نلاحظ تغير كبير بالنسبة لرقم الأعمال لسنوات الدراسة، ففيما يتعلق بسنة 2012 بلغت نسبة التغير إلى 38,06 % وهي مرتفعة مقارنة مع سنة 2013 حيث بلغت 30%، وقد استمرت نسبة التغير في الانخفاض لتصل إلى 1,17% سنة 2015، لتعود نسبة التغير إلى الارتفاع من جديد خلال سنتي 2016 و2017 حيث بلغت نسبة التغير سنة 2017 إلى 7,73 %، ويرجع ذلك إلى زيادة حجم المبيعات، وتنشيط عملياتها التجارية، بالإضافة إلى إدخالها لأجهزة تكنولوجياية ساهمت في بلورت عملياتها الاستراتيجية، والتحسين المستمر في عملياتها التسييرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (وهذا ما لمسناه ضمن المقابلات التي قمنا بها مع المسؤولين).

أما بالنسبة للتغير في النتيجة الصافية فقد بلغت نسبتها سنة 2012 إلى 174,39% وهي نسبة منخفضة مقارنة بسنتي 2013 و2014 وهذا راجع إلى انخفاض حجم مبيعات المؤسسة، حيث ارتفعت خلال سنتي 2013 و2014 لتبلغ نسبتها 356,25 %، ويعود الانخفاض من جديد سنتي 2015 و2016 وهذا راجع إلى مشاكل في تسويق العتاد الفلاحي، ليتم في الأخير ارتفاع نسبة التغير إلى 66,59% سنة 2017 وهذا يدل على أن أداء المؤسسة في تحسن معتبر.

بناء على ما سبق، يتبين لنا أن المؤسسة كانت في فترة تذبذب مبدئية (2013، 2015) كما نلاحظ تحسن مستمر لنشاطها، وهذا يدل على أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح ضرورة حتمية لجل المؤسسات الاقتصادية، وهذا للتماشي مع ظروف السوق المحلية والتغيرات الحالية.

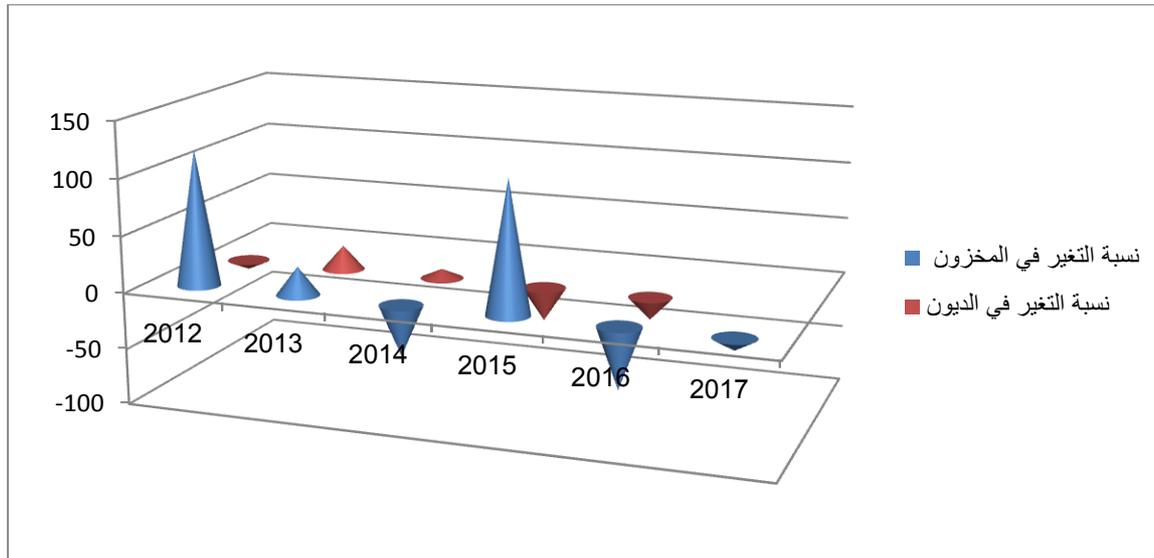
ثانيا: حالة المخزونات والديون في المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح تغيرات المخزون والديون خلال الفترة (2012- 2017)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المخزونات	7892848,31	15390907,32	8 520 558,79	18415957,23	8 467 334,09	7593121
نسبة التغير في المخزونات	%120,27	%94,99	%- 44,63	%116,13	%-54,02	%-10,32
ديون طويلة الأجل	4468543,93	4249529,21	4986933,53	4590279,39	3366850,17	4103539,41
ديون قصيرة الأجل	62526285,27	77131649,62	72790648,02	79716720,84	64359122,66	120912114,4
مجموع الديون	66994829,2	81381178,8	77777581,6	84307000,2	67725972,8	125015654
نسبة التغير في الديون	%-8,22	%21,47	%8,39	%-29,43	%-19,66	%84,59

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم [10-05]).

الشكل رقم (05): يوضح نسبة التغير في الديون والمخزونات خلال الفترة (2012- 2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (03).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ارتفاع في المخزونات سنة 2012 حيث قدرت ب 120,27 % وذلك لاقتناء أجهزة ومعدات ،ونظرا لعدم توفر تقنيات ووسائل تسمح لها للتعريف بمنتجاتها مما نتج عنه تراكم في مخزوناتهما، وفي سنة 2013 عرفت المخزونات انخفاضا مقارنة بالسنة السابقة قدر ب 94,99 %، أما في سنة 2014 فقد انخفضت المخزونات بنسبة كبيرة قدرت ب -44,63 % وهذا راجع لان المؤسسة في هذه السنة قد قامت باستخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة للإشهار والإعلان عن منتجاتها وخدماتها والتسهيلات التي تقدمها عن طريق الالافات والتعاملات عبر الانترنت .وفي سنة 2015 ارتفع المخزون من

جديد في المؤسسة وذلك راجع لاقتناء المؤسسة منتجات و معدات جديدة ،أما في سنتي 2016 و 2017 فقد انخفضت المحزونات من جديد لتصل إلى 10,32-% سنة 2017 ويرجع هذا الانخفاض في المحزونات الى تحسن نشاط المؤسسة، وقد ساعد في ذلك التحسن اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،بالإضافة إلى المصلحة الجديدة التي أضافتها المؤسسة حيث تقدم الخدمات والاستشارات للفلاحين مما ساهم في إقبالهم على معدات ومنتجات المؤسسة .

أما بالنسبة لديون المؤسسة فنلاحظ أن نسبتها في سنة 2012 قدرت ب 8,22-% ويرجع هذا الانخفاض لان المؤسسة لم تكن في حالة نشطة ،أما في سنة 2013 فقد ارتفعت ديون المؤسسة حيث قدرت ب 21,47 وهذا ... ،أما في سنة 2014 فقد انخفضت ديون المؤسسة إلى 8,39-% واستمرت في الانخفاض إلى غاية 2016 حيث بلغت 19,66-% وهذا راجع لتحسن نشاط المؤسسة وتسديدها لجزء من ديونها ،أما في 2017 فقد ارتفعت ديون المؤسسة إلى 84,59-% ويرجع هذا الارتفاع في الديون إلى عمليات التوسع التي قامت بها المؤسسة من خلال إنشاء مصلحة جديدة والمصاريف المتعلقة بذلك.

### المبحث الثالث:أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة

سنتناول من خلال هذا المبحث أساس العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قلمة، وهذا من خلال اتخاذنا لتحليل أداء هذه المؤسسة عن طريق الاعتماد على أساس التقسيم حسب المصدر، أي تحليل الأداء الخارجي والداخلي لمؤسسة EDIMMA بولاية قلمة والتعرف على اثر TIC على أدائها.

#### المطلب الأول: تحليل الأداء الخارجي للمؤسسة

إن التقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا والاتصال، أدى إلى ظهور تغييرات جديدة في البيئة التي تعمل فيها مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي، مما حتم عليها العمل على تحسين و حماية عملياتها وذلك عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم أنشطتها وتسهيل تعاملاتها والاطلاع على ظروف المنافسين بهدف المحافظة على مكانتها وضمان استمراريتها من خلال تحسين وتسريع عمليات التواصل مع العملاء والموردين .

#### 1. تحليل التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التكنولوجية :

تسعى مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بقلمة إلى مواكبة العصر حالها حال باقي المؤسسات الأخرى من تطورات تكنولوجية وسرعة اكتساب المعلومة، وتحسين عمليات الاتصال الخاصة بها وبجميع تعاملاتها سواء كانت عن طريق تسليم البضاعة للفرد مباشرة أو عن طريق شبكة الانترنت، هذا ما يجعلها في وضع استقطابي جيد يزيد من زبائنها ورغبة الموردين في التعامل معها لاكتسابها تقنيات ووسائل

متطورة. وبذلك تصبح المؤسسة تمتلك أداء عالي وكفاءة وفعالية تمكنها من الاستمرار والبقاء، الأمر الذي يستوجب عليها دائما القيام بعمليات قياس وتقييم الأداء الذي يمكنها من تجنب الوقوع في الخطأ وحل المشاكل إن وجدت والتي تسليتم وقت وجهد وتكنولوجيا متطورة. حيث من خلاله تصل المؤسسة إلى تحسن في أدائها ذلك لإتباعها واقتنائها برامج حديثة، حيث نجد أن المؤسسة تقوم بشراء أجهزة الكترونية مع برامج محدثة تمكنها من تسهيل عمليات البيع والشراء وكذا الوظائف والمهام الإدارية داخلها، مما يسهم في تكوين وتطوير الفرد من جهة وزيادة فعاليته وأدائه داخل المؤسسة من جهة أخرى وهذا ما يعود بثروة لها. ومن ناحية أخرى نجد أن المؤسسة تقوم بتعاملات خارج الوطن مع مؤسسات أجنبية لجلب العتاد والآلات والمعدات الفلاحية المتوفرة لديها عن طريق البريد الإلكتروني الذي يسهل ويقلل المشقة عليها، فتقوم المؤسسة بواسطته اختيار ما يناسبها وتلبية رغبات واحتياجات زبائنها، كما أنها تتعامل مع كل الأفراد سواء الخواص أو العموميين وعن طريق الجملة أو التجزئة، وتقوم أيضا بتقديم الإرشادات والخدمات الفلاحية للفلاحين عن طريق قيامها بدورات توعية وأيام استشارية مفتوحة لان أغلبية المتعاملين معها من فئة اقل مستوى دراسي، وعن طريق الإعلان أو إشهار في التلفزة أو الإذاعة أو نشر لافتات تسهل على الزبون سرعة الوصول إليها والاستفادة منها، بالإضافة إلى وضع موقع الكتروني لها على شبكة الانترنت حتى يتمكن الفرد من معرفة المؤسسة وكل امتيازاتها وهذا ما يبرز الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحفاظ على المؤسسة والرفع في تحسين أدائها.

## 2. تحليل العملاء :

اعتماد مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة مكن العملاء من الاطلاع أكثر والتعرف على المعدات والخدمات والمقدمة، كما ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسة على توصيل المعلومات للعملاء بالكم المناسب وفي الوقت المناسب، والإجابة على مختلف الاستفسارات، ويتمثل أهم العملاء الذين تتعامل معهم مؤسسة صيانة وتوزيع العتاد الفلاحي فيما يلي :

✓ زبائن عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): تعمل هذه الوكالة التي أنشأت في سنة 1996م وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع مؤسسة، من خلال منح:

✓ مساعدة مجانية ( استقبال- إعلام- مرافقة- تكوين).

✓ امتيازات جبائية ( الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الانجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال).

✓ إعانات مالية ( قرض دون فائدة- تخفيض نسب الفوائد البنكية).

✓ زبائن عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM: تعمل هذه الوكالة على تمكين المواطنين المواطنين الذين يسعون لخلق نشاط خاص بهم والانطلاق في مشاريع مصغرة منتجة للسلع والخدمات مع استثناء النشاطات التجارية من المساعدات.

✓ زبائن عن طريق الدعم من الديوان الوطني للبذور والأدوية الفلاحية CCLS يعمل هذا الديوان على منح قروض دون فائدة للفلاحين الذين يرغبون في توسيع نشاطهم حيث يستفيد المعني بوصول تسليم من ccls ويتقدم به إلى المؤسسة وتسلم له العتاد وتحصل المؤسسة على مستحقاتها منها.

✓ زبائن عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC: يعمل هذا الصندوق على منح قروض مسقفة بمبلغ 10,000,000,00 دج (مليار سنتيم) للأشخاص الذين يتراوح سنهم ما بين 30 و50 سنة لإنجاز مشاريعهم.

✓ زبائن عاديون: وتتعامل معهم المؤسسة عن طريق الدفع الفوري.

✓ المؤسسات التابعة للدولة: تتعامل معها المؤسسة عن طريق الدين حيث لا تتجاوز مدة السداد ثلاثة أشهر مع إبرام دفتر الشروط.

فمن خلال توسيع قاعدة تعاملاتها أصبحت المؤسسة؛ عنصرا فاعلا في مجال نشاطها على المستوى المحلي وهذا ما مكنتها من فرض وجودها في السوق وأصبحت من الوجهات المفضلة لاقتناء العتاد الفلاحي.

### 3. تحليل الموردون:

أصبحت مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي تعتمد بصفة كبيرة في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي مختلف تعاملاتها مع الموردين، حيث نجد أنها تقوم بشراء معدات وآلات من الخارج من شركات أجنبية، وتتم مختلف تعاملاتها عبر الانترنت مما يسهل لها عملية الدفع، الشراء والتسليم وهذا ما يجعلها في صورة حسنة بالنسبة لمورديها مما يكسبها طابع تنافسي بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى في معدات وتقنياتها الحديثة.

- مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية عنابة (EDIMMA.ANNABA): تقوم ببيع كل ما يتعلق بالعتاد الفلاحي.

- المؤسسة الوطنية لإنتاج بطاريات السيارات (ENPEC SETIF): تقوم ببيع كل أنواع البطاريات، وكذلك قطع غيار كل من الجرارات وآلات الحصاد وآلة الحش وآلة السقط.

- مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية بولاية قسنطينة (PMAT CONSTONTINE) هي مؤسسة رائدة في السوق تنتج المعدات والآلات الفلاحية بمختلف أنواعها وتقوم بالبيع بالجملة.

- مؤسسة صناعة الأدوات الفلاحية الرويبة (MAGI ROUIBA)

- مؤسسة صناعة الجرارات الفلاحية (ETRAG).

- مؤسسة صناعة مضخات الري (POVAL POMPES).

- مؤسسة صناعة أنابيب الري المحوري ( أنابيب برج بو عريرج): تقوم ببيع الأنابيب وقطع الغيار للري للمؤسسة.

- مؤسسة (SARL CIC ALGER): تقوم ببيع كل المعدات الفلاحية للحرث والحصاد.

-التاجر (HADER BACH SALIM).

#### 4. تحليل طبيعة المنافسين :

تعد مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي من بين المؤسسات التي تسعى لكسب مكانة في السوق وجذب الزبائن لها، فكونها مؤسسة تعمل على تقديم استشارات وخدمات للفلاحين هذا يكسبها ميزة بالنسبة لهم، فمن خلالها يمكن للفلاح أن يختار ما يناسبه ويحتاجه في عمله من آلات و معدات تقلل عليه المشقة والجهد في نفس الوقت و إعطاء منتوج فلاحي يلبي توقعات الفلاح. بالإضافة إلى أن مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي تقوم بخدمات مسبقة للفلاحين كدعم منها لهم حتى يتمكن الفلاح من العمل و جني ثماره في الوقت المناسب، ومن هنا يبرز دورها في المحيط الخارجي من خلال الامتيازات والدعم الذي تقدمه لعملائها مما يزيد حدة التنافس معها من قبل المؤسسات الأخرى، ومن ناحية أخرى نجد أنها تعمل بوسائل وتقنيات حديثة مع مورديها مما يكسبها ميزة تنافسية ويزيد من انتشارها، وهذا ما يبرز الأثر الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة من خلال قدرتها في التواصل والتعامل مع الأفراد سواء داخل أو خارج المؤسسة وهذا يبين مدى التحسن الفعال في أدائها.

#### المطلب الثاني: تحليل الأداء الداخلي للمؤسسة

تتعدد مؤشرات الأداء الداخلي، ولذلك ارتأينا اتخاذ بعض المؤشرات الدالة والكافية لتبيان تقييم أداء المؤسسة<sup>(\*)</sup>، وهذا للوقوف على مدى التحسين الحاصل على مستوى عمليات المؤسسة لفترة الزمنية (2012-2017) وهذا من خلال اعتماد مبدأ المقارنة بين سنوات الدراسة.

#### أولاً: تحليل مردودية النشاط.

سيتم تحليل مردودية النشاط من خلال تناولنا لمؤشرين رئيسيين هما:

#### 1- مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال

يعد مقياس الأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياس لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسم.

الفعلي على مدى

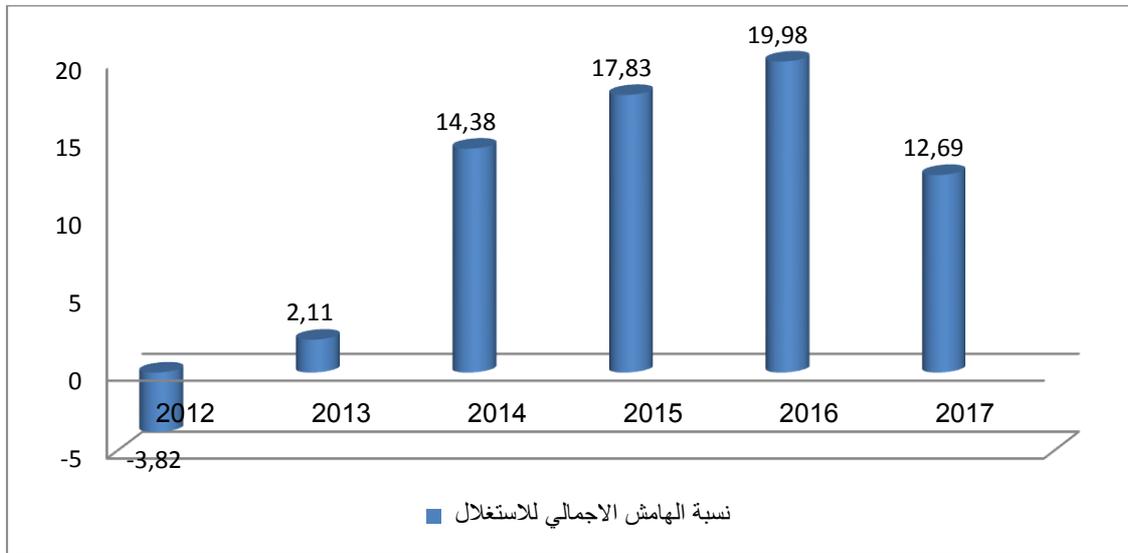
لل

الجدول رقم (04): يوضح نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال خلال الفترة (2012- 2017)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الفائض الإجمالي للاستغلال	-3484572,06	1616356,56	11435658,29	14350397,57	16338679,16	11183061,53
رقم الأعمال	58703036,70	76 318 939,78	79 509 426,05	80 446 921,66	81 757 637,00	88 081 671,08
نسبة التغير	%3,92-	%2,11	%14,38	%17,83	%19,98	%12,69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم [05-10]).

الشكل رقم (06): يوضح نسبة الهامش الإجمالي للمؤسسة خلال الفترة (2012- 2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (04).

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال كانت منخفضة خلال سنتي 2012 و 2013 ويرجع هذا الانخفاض إلى تدني في قيمة الفائض الإجمالي للاستغلال، ليرتفع الهامش الإجمالي للاستغلال سنة 2014 بنسبة كبيرة حيث بلغ 14,38% وهذا راجع لارتفاع قيمة الفائض الإجمالي للاستغلال ويعود سبب ارتفاع هذا الأخير إلى أن المؤسسة استطاعت أن تغطي كل مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم بالقيمة المضافة التي حققتها خلال هذه السنة مما يدل على تحسن الأداء التجاري والمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي، وقد استمر ارتفاع الهامش الإجمالي خلال السنتين اللاحقتين حيث قدرت قيمته على

التوالي 17,83 و19,98%، مما يدل على أن المؤسسة تسعى بكل الطرق إلى تحسين أدائها سواء بإتباع الطرق التقليدية أو الحديثة ، بمعنى آخر أصبح الاهتمام بتكوين الموارد البشرية الخاصة بها أو زيادة اعتمادها على أجهزة تكنولوجيا حديثة تعمل على تحقيق مردودية تجارية عالية وفي سنة 2017 انخفضت نسبة الهامش الإجمالي إلى 12,65% وهذا راجع لان المؤسسة قامت بإنشاء مصلحة جديدة وهي مصلحة تكنولوجيا تقديم الخدمات الخاصة والاستشارية للفلاحين .

## 2- مؤشر الهامش الصافي في المؤسسة:

ويسمى أيضا الربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية .

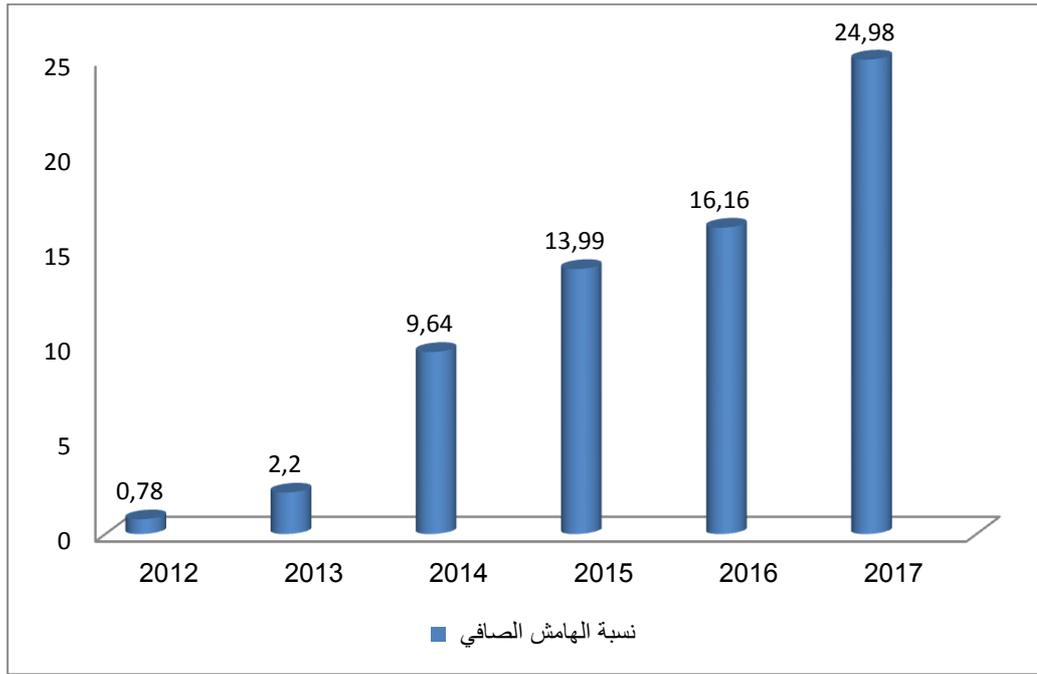
$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

## الجدول رقم (05): يوضح الهامش الصافي للمؤسسة خلال الفترة (2012- 2017)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	461075,41	1 681 544,34	7 672 213,14	11 259 510,34	13 212 203,16	22 011 070,85
رقم الاعمال خارج الرسم	58703036,70	76 318 939,78	79 509 426,05	80 446 921,66	81 757 637,00	88 081 671,08
النسبة	%0,78	% 2,20	%9,64	%13,99	%16,16	%24,98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملحق رقم [05-10]).

## الشكل رقم (07): يوضح نسبة التغير في الهامش الصافي للمؤسسة خلال الفترة (2012- 2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الربحية (الهامش الصافي للاستغلال) قدرت سنتي 2012 و2013 ب 0,78% و 2,20% على التوالي وهي نسب منخفضة مقارنة بباقي نسب سنوات الدراسة وذلك لانخفاض النتيجة الصافية ويرجع ذلك إلى أن نشاط المؤسسة لم يكن مستقر نتيجة لعدم اعتمادها على التكنولوجيا بدرجة كبيرة، أما في سنة 2014 فقد ارتفعت نسبة الربحية بنسبة عالية، ويرجع هذا الارتفاع إلى الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة مما ساهم في تسهيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة. واستمرت نسبة الربحية في الارتفاع طيلة سنوات الدراسة لتصل إلى 24,98% سنة 2014 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا دليل على ارتفاع معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية، بمعنى أصبح تعزيز لتنافسيتهما ضمن السوق المحلي والدولي.

#### ثانياً : المردودية الاقتصادية

تعتبر المردودية من بين أهم المؤشرات قياس نجاح وتحسن المؤسسة الاقتصادية، وسنتناول أنواعها على النحو الآتي:

1. المردودية الاقتصادية الإجمالية: هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول}}$$

الجدول رقم(06): يوضح المردودية الاقتصادية الإجمالية للمؤسسة خلال الفترة ( 2012- 2017 )

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الفائض الإجمالي للاستغلال	-3484572,06	1616356,56	11435658,29	14350397,57	16338679,16	11183061,53
الأصول	77962129,40	92 967 750,05	97 266 365,91	118 471 762,74	94 05 877,59	91 333 280,00
النسبة	%-4,46	%1,73	%11,75	%10,95	%17,37	%12,24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم [10-05])

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة قد حققت نسبة سالبة في مردوديتها سنة 2012 قدرت بـ 4,46% ويرجع ذلك لانخفاض قيمة الفائض الإجمالي للاستغلال، بينما في سنة 2013 ارتفعت نسبة مردوديتها حيث قدرت بـ 1,73 % وما نلاحظه أن نسبة المردودية سنتي 2012 و2013 كانت متدنية مقارنة بباقي السنوات. أما في سنة 2014 فقد ارتفعت إلى 11,75% وهذا بسبب ارتفاع قيمة الفائض الإجمالي للاستغلال، لتعود في الانخفاض سنة 2015 بنسبة طفيفة قدرت بـ 10,95%، لترتفع سنة 2016 إلى 17,37% وذلك راجع إلى الارتفاع في الفائض الإجمالي للاستغلال وتحقيق قيمة في المؤسسة، بينما في سنة 2017 انخفضت المردودية الاقتصادية من جديد حيث قدرت نسبتها بـ 12,24% ويرجع ذلك لأن المؤسسة قامت بعمليات توسيعية على مستوى المديرية وهذا من خلال إقامة مصلحة جديدة كما أشرنا له سابقا .

2. المردودية الاقتصادية الصافية: يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح، وهي علاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية الصافية} = \text{نتيجة الاستغلال} \div \text{الأصول}$$

الجدول رقم (07): يوضح المردودية الاقتصادية الصافية للمؤسسة خلال الفترة ( 2012- 2017 )

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نتيجة الاستغلال	869592,81	1 269 801,51	8 773 793,64	13 819 544,11	12 348 121,42	12 513 028,27
الأصول	77 962 129,40	92 967 750,05	97 266 365,91	118 471 762,74	94 051 877,59	91 333 280,00
النسبة	%1,11	%1,36	%9,02	%11,66	%13,12	%13,70

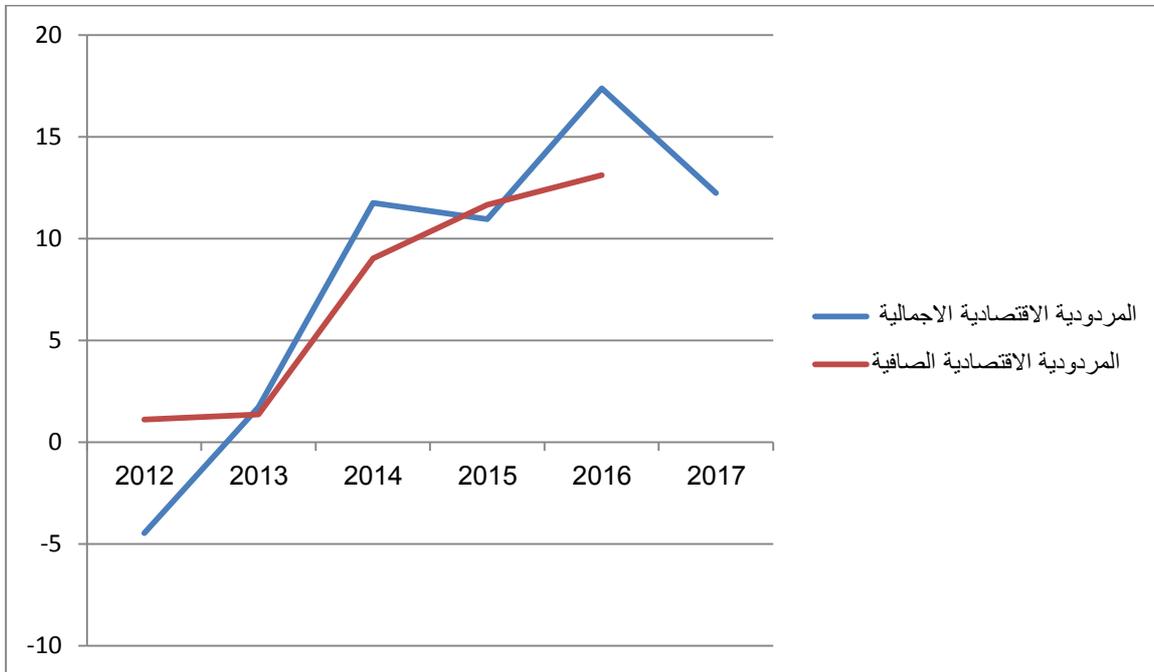
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم [10-05]).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية الصافية خلال سنتي 2012 و2013 سجلت قيم منخفضة قدرت بـ 1,11% و 1,36% على التوالي وهذا راجع لانخفاض قيمة نتيجة الاستغلال، وفي سنة

2014 ارتفعت المردودية الاقتصادية الصافية للمؤسسة بنسبة كبيرة قدرت ب 9,02% وهذا نتيجة إدخال المؤسسة للانترنت واعتمادها على أساليب وتقنيات تكنولوجيا في تسيير عملياتها، الأمر الذي أدى إلى تحسين نشاطها بصورة ملموسة. ليستمر الارتفاع طيلة سنوات الدراسة حيث بلغت نسبتها سنة 2017 ب 13,70%، وهذا يدل على كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة وفعاليتها في تحقيق الأرباح وهو ما يؤكد على أن المؤسسة في طريقها لتحقيق أهدافها .

من خلال الجدول رقم (06) و (07) يمكن تمثيل المردودية الاقتصادية الإجمالية والصافية للمؤسسة كما يلي :

الشكل رقم (08): يوضح التمثيل البياني لكل من المردودية الاقتصادية الإجمالية والصافية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدولين رقم (06) و (07).

ثالثا : المردودية المالية للمؤسسة: تقاس المردودية المالية بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة العادية قبل الضريبة} \div \text{الأموال الخاصة}$$

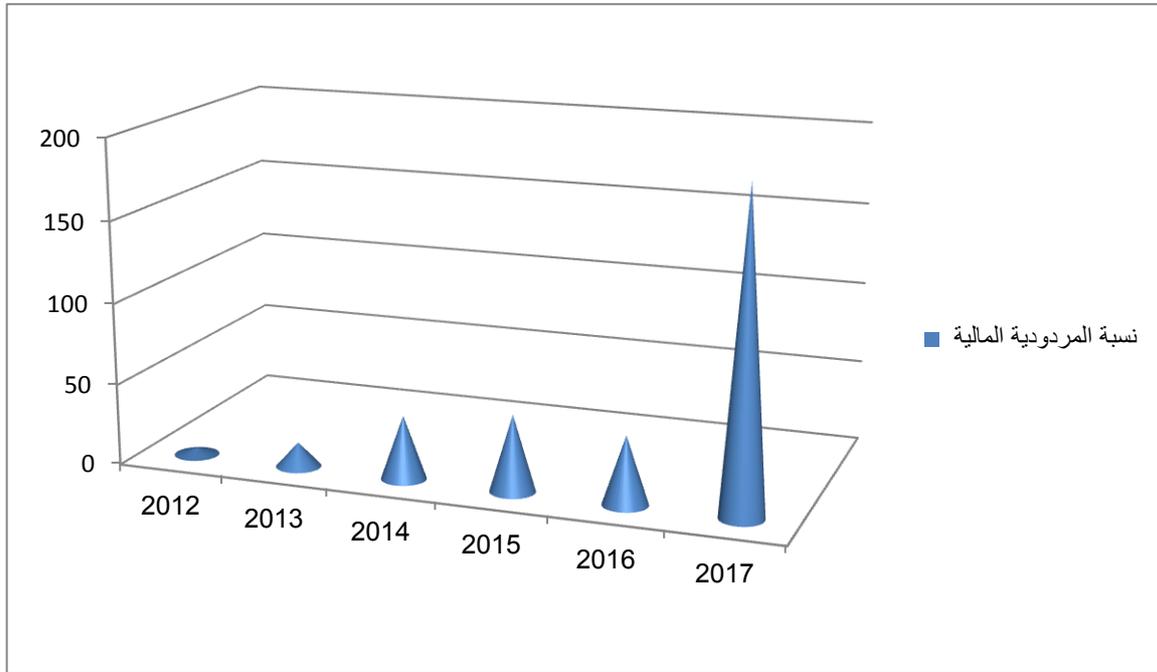
وكما تناولنا سابقا فان هذا المؤشر يقيس الأداء المالي في المؤسسة لأنه يقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة في تكوين نتائج صافية تمكن من رفع مستوى رأس مالها.

الجدول رقم (08): يوضح المردودية المالية للمؤسسة خلال الفترة ( 2012 - 2017 )

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	461075,41	1 681 544,34	7 672 213,14	11 259 510,34	13 212 203,16	22 011 070,85
الأموال الخاصة	10 967 300,20	11 586 571,22	19 488 784,36	24 165 294,70	27 377 497,86	11 317 626,18
المردودية المالية	%4,20	15%	39%	47%	48%	194%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم [10-05])

الشكل رقم (09): يوضح تمثيل بياني للمردودية المالية خلال الفترة ( 2012- 2017 )



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (08).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن المردودية المالية للمؤسسة سنتي 2012 و 2013 على التوالي قدرت بـ 4,20% و 15% وهي نسب منخفضة مقارنة بباقي السنوات، ويرجع هذا الانخفاض إلى قيمة النتيجة الصافية، بينما سنة 2014 ارتفعت بنسبة كبيرة قدرت بـ 39%، واستمرت في الارتفاع طيلة سنوات الدراسة، لتصل سنة 2017 إلى 194% وهي قيمة مرتفعة بنسبة كبيرة مقارنة بباقي السنوات وهذا دليل على أن المردودية المالية للمؤسسة في تحسن مستمر.

### خلاصة الفصل الثالث:

استهدفت الدراسة الميدانية التركيز على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين ورفع كفاءة الأداء، وذلك من خلال إجراء دراسة على مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قالمة ومعرفة مدى تأثيرها في تقييم وقياس الأداء سعياً منها في تحسينه، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية أدائها، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات بهدف تحليل نتائج الدراسة حيث استخلصنا من هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد وجدنا بأن لها أثر كبير في تحسين أدائها من خلال طبيعة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تملكها، والتي تتنوع إلى أجهزة وشبكات وبرمجيات وأنظمة معلومات، ومتخصصي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ليتم من

خلالها تحسين لكفاءة وفاعلية أنشطتها، وهذا من خلال التحسين المستمر لأداء المؤسسة خلال فترة الدراسة (2012-2017) بحيث تم اعتبار سنة 2014 بمثابة نقطة تحول لنشاط المؤسسة، وهذا راجع لتبني المؤسسة فيها الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

البناتمة

من خلال بحثنا الموسوم تحت عنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، تم استنتاج بأن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر تحسين الأداء وتطويره غاية جميع المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية.

ومن خلال هذه الدراسة فإننا توصلنا إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً هاماً في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA بولاية قالمة، فهي تساعد في توفير الحلول التكنولوجية المناسبة والمعتمد عليها في بناء نظام المؤسسة، لتكوين نظام قوي ومتطور، يمكنها من ترشيد قراراتها، وتفعيل عملياتها، إذ تمكن من الاتصال بسهولة وسرعة كبيرة، وتساهم في الوصول إلى مصادر المعلومات مما يساهم في رفع مستوى المردودية وتخفيض التكاليف وبالتالي تحسين الأداء هذا الأخير الذي يعتبر أحد مفاتيح التفوق.

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى: "يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذو مستوى مقبول في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة".

تعتمد مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة في عملياتها وخدماتها على استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت، بالإضافة إلى الانترنت ومختلف وسائل الاتصال الحديثة. حيث أنها تعتمد على الانترنت في التواصل مع الزبائن والموردين عبر المواقع الالكترونية كما تستخدمها في الاطلاع على ابرز التطورات في عالم الفلاحة وللإشهار بمنتجات المؤسسة، وتتواصل عبرها مع شركات أجنبية ومحلية لجلب احدث الآلات والمعدات. كما تعتمد على شبكة الانترنت في الاتصال الداخلي بين مختلف المصالح والوظائف بالمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ الفرضية الثانية: "تعتبر جودة منتجات وخدمات المؤسسة وتطورها وابتكارها من أهم مداخل تحسين أداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة".

يبرز الدور والنشاط الرئيسي لمؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي في توفير خدمات ومعدات وآلات متطورة للفلاحين حيث تتعامل مع مؤسسات من الخارج ومؤسسات محلية لجلب آلات ومعدات حديثة، كما تعمل على تجديد آلاتها وصيانتها ومراقبتها بصفة دورية وتطويرها بما يخدم البيئة الفلاحية ويتماشى مع طلبات زبائنها، حيث تعمل المؤسسة على توفير كل الظروف والوسائل المساعدة للفلاحين للقيام بخدماتهم، وقد ساعدها في ذلك اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي مكنتها من التواصل مع الموردين والزبائن واقتناء احدث الآلات ذات الجودة العالية وبأقل التكاليف. وهو ما ساعدها في تحسين أدائها. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: "تعتبر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة هي علاقة تحسين لمختلف العمليات وبالتالي تحسين لأدائها الكلي".  
 إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ومن بينها مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي هي مواكبة احدث التطورات، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعدها وتمكنها من الرفع من نشاطها، وهذا ما بينته وأكدته نتائج دراستنا في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي، وأكدته التحسين المستمر في ربحية المؤسسة ومردوديتها منذ اعتمادها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويرجع هذا التحسن إلى الدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في المؤسسة من خلال الدقة والسرعة في توفير المعلومات واختصار الجهد والتكاليف، حيث سهلت للعاملين القيام بمختلف الوظائف والعمليات وتقديم الخدمات للزبائن في وقت قصير واستقبال الطلبات والاتصال مع الموردين والوصول إلى أسواق محلية ودولية كان من الصعب الوصول إليها، وهذا ما أدى إلى الرفع من مستويات أداء المؤسسة وتحسينه، فأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة يتأثر بقدرتها على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمتلكها سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

❖ نتائج الدراسة: وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقليل الجهد والتكاليف المتعلقة بالتعاملات المختلفة بين المؤسسة الاقتصادية وباقي الأطراف من عملاء وموردين وكذا الإطلاع على المنافسين من جهة أخرى؛  
 تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوصيف الدقيق لتحديد المهام والواجبات لكل شخص مما تسهل الفصل بين الوظائف المتعارضة مما يمنع الوقوع في الخطأ؛  
 تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من التواصل والاطلاع على التطورات العلمية الحديثة ؛  
 وجود علاقة قوية وجوهريّة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسة من خلال ما تقدمه من خدمات عبر الأنترنت كالبريد الإلكتروني، الإعلانات، الأشهارات، والموقع الإلكتروني الخاص بها؛  
 تعتمد مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهامها ووظائفها الأساسية؛  
 الاهتمام من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالاستغلال الأمثل لكافة وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتعلقة بتطوير وتحسين الأداء؛  
 تعمل التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي بولاية قالمة على الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة، من حيث التعاملات وتقديم الخدمات للعملاء؛

هناك إقبال واهتمام كبير من حيث تبادل المعلومات وذلك بطريقة سريعة ومتطورة من قبل العاملين في المؤسسة، مما يسهل ويقلل الجهد والتكاليف على العاملين، وسرعة أداء المهام الإدارية للمؤسسة في الوقت المناسب وهذا بدوره يكسبها تميزاً في أدائها بشكل عام وتحسين في عملياتها الإدارية؛ إن أغلب المصالح الموجودة في المؤسسة تتوفر على حواسيب وبرامج وشبكات تعمل بها وهذا دليل على كثرة استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ويجعلها مواكبة للتطورات الحالية؛ تعمل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على تحسين عملياتها التسييرية وبالتالي تحسين أدائها بصفة عامة؛

إن تحسين مستوى الأداء مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي يعود إلى استخدام تكنولوجيا اتصال حديثة حيث ساهمت في تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وتحسين محيط العمل؛ إن اعتماد مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي على التكنولوجيا المتنوعة أحدث تغييرات على نشاط المؤسسة، حيث سهل القيام بمختلف العمليات وتقديم الخدمات للزبائن والاتصال مع الموردين وهذا ما لاحظنا نتائجه من خلال ارتفاع مردودية نشاط المؤسسة في السنوات الأخيرة وزيادة معدلات ربحية المؤسسة؛

أصبح نجاح كل مؤسسة في الوقت الحاضر مرهوناً بمدى فعالية وكفاءة أدائها ومدى تقييم عملياتها وقيامها بالعمل المستمر نحو تحسين أدائها، وهذا ما يحتاج إلى تطوير ووضع سياسات جديدة حديثة تتماشى واحتياجات المؤسسة الاقتصادية؛

إن استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، نظراً لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المؤسسات وتوفير كافة المعلومات المناسبة في الوقت الملائم، مما يساهم في دعم جميع مهام ووظائف المؤسسة بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدقيق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابياً على أدائها الإجمالي.

❖ أهم الاقتراحات: تأسيساً على ما سبق يمكن إدراج أهم الاقتراحات كما يلي:

الاهتمام الجدي والواضح من قبل المؤسسات الاقتصادية بالجانب التكنولوجي وإجراءاته وتقنياته الحديثة من أجهزة وبرامج، وإدارتها نظراً لأنها أصبحت رأس المال الحقيقي والمصدر الأساسي لمواردها في ظل التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال؛

توفير الأساليب العلمية والعملية في مختلف العمليات المتعلقة بالمؤسسة من جمع المعلومات ومعرفة الاختيارات والمشكلات التي تعترضها ومن ثم تقييمه وقياسها وجعلها تسعى نحو التحسين في أدائها؛

☞ العمل على الاستفادة من فوائد ومجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تحسين أدائها بكفاءة وفعالية تزيد من الرفع في أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

☞ ضرورة تواصل العمل على تكنولوجيا جديدة حديثة مواكبة للعصر الحالي وسريعة العمل، حتى تمكن من تخفيض التكاليف والرفع من الأداء داخل المؤسسة مما يحسن من الكفاءة والفعالية في أداء مهامها وهذا ما يمكن من الرفع في مردوديتها؛

☞ على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية النهوض بما يتوفر لديها من إمكانيات والعمل على تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة وتبني الطرق والمناهج التسييرية الحديثة؛

☞ ضرورة التواصل مع المؤسسات الأخرى في العالم الخارجي للتزود بالمعلومات والتكنولوجيا اللازمة لتطوير الأداء؛

☞ ضرورة بناء توجهات فكرية مستقبلية للمسيرين في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية بأهمية وحمية الاعتماد على مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير عملياتها المختلفة، وهذا بغرض الإرتقاء بمؤسساتنا إلى مستوى المؤسسات الدولية السبّاقة دوما لاكتساب تكنولوجيا معلومات واتصال حديثة وبصفة مستمرة.

#### ❖ آفاق الدراسة :

ويمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديدة بالدراسة وهي:

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ريادة المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي.

# المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. أبو السعود محمد، أحمد ، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، مصر، 2006.
2. أبو بكر، مصطفى محمود ، البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن ، "الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، دارالجامعية، مصر، 2007.
3. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، داروائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
4. أرمسترونج، مايكل ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
5. أكاديمية الفيصل العالمية ، " أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، زمزم للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009.
6. البياني، فارس رشيد ، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية"، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
7. الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
8. الحيان، فهد مانع فهد، "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
9. الدباس، أحمد ، "خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والالكترونية"، دار البداية للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
10. الرئيس، نزار، "التعايش مع التكنولوجيا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، مصر، 2008.
11. الزبيدي، حمزة محمود ، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. الزويبي، فائق محمد سرحان، عيدان، إبراهيم عبد الله ، "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"، دارغيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
13. السلمي، علي ، " تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1997.
14. الشرابي، فؤاد، "نظم المعلومات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
15. الشقران، رامي إبراهيم عبد الرحمان ، عاشور، محمد علي ديب، "نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
16. الصيرفي، محمد ، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
17. الصيرفي، محمد ، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر، 2008.
18. الطائي، حميد، العلق، بشير، "أساسيات الاتصال نماذج ومهارات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. الطائي، جعفر حسن ، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

20. الطيبي، خضر مصباح، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
21. العبد الله، مي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2006.
22. العلاق، بشير، "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. العمري، غسان عيسى، السامرائي، سلوى أمين، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
24. القهيوي، ليث عبد الله، اللالا، زيادة كامل، الوادي، بلال محمود، "جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
25. الكرخي، مجيد، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
26. الكرخي، مجيد، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
27. اللامي، غسان قاسم، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
28. المحاسنة، إبراهيم محمد، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي"، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
29. المشافية، بسام عبد الرحمن، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
30. المصري، أحمد محمد، "الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)"، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2007.
31. الهاشمي، مجد، "تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
32. بلعور، سليمان، "التسيير المالي - محاضرات وتطبيقات -"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2016.
33. بن تركي، وليد، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
34. بوالشرش، كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
35. بوفلجة، غيات، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.
36. جمعة، السعيد فرحات، "الاداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)"، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
37. حافظ، عبد الناصر علك، عباس، حسين وليد، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
38. حسام الدين، ليلى، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011.
39. دليو، فضيل، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة (بعض تطبيقاتها التقنية)"، دار هومة، الجزائر، 2014.

- 40.ديري، زاهد محمد، الكسواني، سعادة راغب، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 41.رضوان، محمود ، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 42.زرزار، العياشي ، غياد، كريمة، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 43.شقووة، فؤاد عبد المعطي ، "إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 44.شيحة، خميسي ، "التسيير المالي للمؤسسة"، دار هومة، الجزائر، 2013.
- 45.صابر، لامية، غزالي، محمد، "دراسات في الإعلام الجديد"، دار الإعصار العلمي ومكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2017.
- 46.عبد اللطيف، ناصر نور الدين، "المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنيه التكاليف"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 47.عبد الهادي، محمد فتحي ، "الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية"، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
- 48.عدون، ناصر دادي ، الواحد، عبد الله قويدر، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 49.عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن ، "دور تقييم الأداء في تنمية المواد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 50.عليان، ربيعي مصطفى، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.
- 51.عليان، ربيعي مصطفى ، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 52.عيساني، رحيمة الطيب، "مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 53.قدرى حسن، محمد ، "إدارة الأداء المتيسر (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- 54.قنديجلي، عامر إبراهيم، الجنابي، علاء الدين عبد القادر ، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
- 55.مازن، حسام الدين محمد ، "تكنولوجيا المعلومات ووسائطها الالكترونية"، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 56.مكاري، حسن عماد، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، الطبعة الأولى.
- 57.نوري، منير، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 58.هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العابدي، "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

59. ياسين، سعد غالب، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006.

60. يوسف كافي، مصطفى، "الاتصال والصراع التنظيمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

61. يوسف، مصطفى، "إدارة الأداء"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

ثانياً: الأطروحات ورسائل الماجستير.

أ. الأطروحات.

1. علوطي، لمنين، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الادارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

ب. رسائل الماجستير.

1. بعلي، حمزة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2010.

2. حناشي، توفيق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2010.

3. كاوجة، بشير، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

4. مومن، شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

5. ياسع، ياسمين، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

ثالثاً: الملتقيات.

أ. الملتقيات الدولية.

1. الملتقى الدولي حول: "رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011.

2. الملتقى الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14 - 15 أفريل 2009.

ب. الملتقيات الوطنية.

1. الملتقى الوطني حول "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، يومي 28 و 29 أفريل 2008.

رابعاً: المؤتمرات.

1. المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 8-9 مارس 2005.

خامساً: المجلات.

1. "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، جامعة قاسي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد3، 2017.

2. "مجلة الابتكار والتسويق"، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 1، يناير 2014.

3. "مجلة تاريخ العلوم"، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 6.

4. "مجلة الاقتصاد الصناعي"، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، العدد 13، 2017.

سادساً.

1. مقابلة مع السيد: حسان سايحية مدير مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي.

2. مقابلة مع السيد: حسن نميسي مكلف بالإدارة والمالية.

سابعاً.

وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة بما فيها القوائم المالية لفترة الدراسة.

المراجع باللغة الأجنبية:

### Les livres.

1. Olivier Meier, **Dico Du Manager**, Dunod, Paris, 2009.

2 O'brien.James, Marion Guy, "**Les Systèmes D'information De Gestion**",  
Edition Du Renouveau Pédagogique, 1995.

3. Vincent Plauchu, Nacer Eddine Sadi, "**Mesure Et Amélioration Des Performances Industrielles**", Office Des Publications Universitaires, France, 2006.

4. Yvon Mougin, "**Processus: Les Outils D'optimisation De La Performance**",  
Editions D'organisation, France, 2004.