وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحى فارس -المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و دورها في تطوير الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- فرع المدية-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- كوت نسرين.

- ولد بابا علي رحيل.

الأستاذ المشرف:

بوخرص عبد العزيز

أعضاء اللجنة المناقشة :

عماد غزازي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر ب	مشرفا و مقررا
محمد بولصنام	أستاذ محتضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021.


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير.

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا بإتمام هذه المذكرة.

بكلمة شكر و عرفان و تقدير ننحني بها تواضعا لكل سند متين و عرفان بالجميل. فليس المقام و المقال للتقييم فقط، إنما للشكر أيضا، فجزيل شكرنا نتقدم به و نزف من خلاله تحية طيبة خالصة إلى الوالدين الكريمين بارك الله في عمرهما، كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف **عبد العزيز بوخرص** على إشرافه على هذه المذكرة و توجيهه لنا علميا من خلال المساعدات المعنوية و نصائحه القيمة له منا أسمى عبارات التقدير و الإحترام.

كما نشكر كافة أساتذة جامعة المدية و خاصة أساتذة قسم علوم التسيير دون أن ننسى لجنة الأساتذة المشرفة على تقييم هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى مدير و جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، على المساعدات و النصائح و التوجيهات القيمة.

و نتقدم بالشكر أيضا إلى الإخوة و جميع الأصدقاء و الزملاء الذين ساهموا من بعيد أو قريب لنجاح هذا العمل المتواضع.

و الله ولي التوفيق.

الإهداء.

- إلى من قال الله تعالى في حقهما: " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين شكرا و عرفانا لهما على ما قدماه لنا طوال حياتنا و لانملك سوى أن نقول:

" ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

- إلى الزوجين الكريمين و براعمنا لينة و حسين.
- إلى كل من عائلة كوت و وولد بابا علي.
- إلى كل الأساتذة المحترمين و الزملاء الأعزاء.
- إلى من علمني و كان له فضل علي و لو بالدعاء.
- نهدي لكم هذا الجهد المتواضع.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي في مؤسسة سونالغاز بالمدية، و لتحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدمنا الملاحظة و الإستبيان لجمع البيانات و المعلومات.

و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينية القصدية البسيطة حيث بلغ تعداد عينة الدراسة 35 عامل من المؤسسة في مختلف الأقسام، تم تحليل البيانات الواردة في الإستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بالإعتماد على المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و معاملات الإرتباط و تحليل الإنحدار الخطي، و خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

مؤسسة سونالغاز تطبق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بأبعادها المختفة بنسب متفاوتة، و أنه لا يوجد مستوى جيد للأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأدء الإستراتيجي و كذا عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية في درجة تأثير الخصائص الشخصية لألإراد العينة على إجاباتهم حول مستوى الأداء الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، الأداء الإستراتيجي، الشبكات، البرمجيات.

Résumé de L'étude:

Cette étude vise à déterminer l'ampleur de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance stratégie dans l'entreprise _ sonalgas_ Médéa , et pour atteindre les objectifs de l'étude étaient utilisé l'observation et questionnaire pour recueillir des données et des information .

L'analyse des données contenues dans les questionnaires à l'aide du les statistical package for social sciences , SPSS basé sur des moyennes arithmétiques , écarts-types et les coefficients de corrélation , la régression linéaire de l'analyse de l'étude à conclu en certain nombre de résultats y compris :

Sonalgaze met on œuvre la technologie de l'information et de la communication avec ces différents des dimensions dans les proportion variables et qu'il ya un bon niveau de performance stratégie dans l'institution à l'étude, et qu'il existe une corrélation entre l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et la fonctionnalité, et Kzy qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significative dans le degré d'influente des différences de caractéristiques membres personnels de l'échantillon sur leurs réponses sur le niveau de performance stratégie.

Les mots clé : Technologies de l'information et de communication, Le performance stratégie , Les réseaux , Les logiciels

فهرس المحتويات

شكر و تقدير.

الإهداء.

ملخص الدراسة:

مقدمة عامة. ..... أ

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم أبعادها 2

تمهيد: 2

المبحث الأول :مرتكزات تكنولوجيا المعلومات 3

المطلب الأول : مرتكزات التكنولوجيا 3

المطلب الثاني: ماهية المعلومات. 9

المطلب الثالث : مرتكزات تكنولوجيا المعلومات 18

المبحث الثاني: مرتكزات تكنولوجيا الإتصال. 23

المطلب الأول: ماهية الإتصال. 23

المطلب الثاني : مرتكزات تكنولوجيا الإتصال 33

المطلب الثالث: إيجابيات و سلبيات تكنولوجيا الإتصال والأثار المترتبة عنها. 46

المبحث الثالث : ماهية تكنولوجيا المعلومات والإتصال. 52

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والإتصال. 52

المطلب الثاني: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و مواجهتها. 58

المطلب الثالث: تطبيق و استعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصال. 60

خلاصة الفصل : 65

الفصل الأول: الأداء الاستراتيجي 67

تمهيد : 67

المبحث الأول : ماهية الأداء. 68

المطلب الأول: تعريف و تصنيف الأداء. 68

المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه. 71

المطلب الثالث: مفهوم و خطوات تقييم الأداء 76

المبحث الثاني: الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. 82

المطلب الأول: ماهيةالإستراتيجية. 82
المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي. 87
المطلب الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة. 93
المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي. 95
المطلب الأول: تعريف وتقييم الأداء الإستراتيجي. 95
المطلب الثاني: قياس الأداء الإستراتيجي. 101
المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصال والأداء الإستراتيجي للموارد البشرية. 104
خلاصة الفصل : 107
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز 109
تمهيد: 109
المبحث الأول: عرض عامل لشركة محل الدراسة: 110
المطلب الأول :عرض الشركة القابضة مجمع سونلغاز: 110
المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغازSADEG : 114
المطلب الثالث:تقديم مديرية التوزيع بالمدية: 116
المطلب الأول: منهجية الدراسة 123
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي 125
المطلب لثالث: إختبار التوزيع الطبيعي و تقييم صحة (صدق) وثبات أداةالدراسة 127
المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة 135
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصيةلعينة الدراسة 135
المطلب لثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة 141
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية 151
خلاصة الفصل 157
خاتمة 158
قائمة المراجع. 161
الملاحق.. 171

قائمة الجداول

جدول (01): تطور مفهوم المعلومات . .....11...

الجدول 2: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال . .....64...

الجدول 3 : تصنيفات مقاييس الأداء. .....79...

الجدول (4): وصف لعملية توزيع الإستمارات .....124...

الجدول(5): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale) .....126...

الجدول (6): اختبار كلمجروف-سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. .....128...

الجدول (7):معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال م ع الدرجة الكلية للمتغير نفسه. 130

الجدول (8): معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الأداء الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه. .132...

الجدول (9): معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان. .133...

الجدول (10): معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للاستبيان. .....134...

الجدول (11): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس. .....135...

الجدول (12): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن. .....136...

الجدول (13): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوىا لتعلمي. .....138...

الجدول (14).توزيع أفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة 139

الجدول(15) توزيع أفراد العينة حسب متغير التوزيع جسب المنصب 140

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجةا لموافقةل متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال . .142...

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام الأجهزة و البرامج .143...

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد شبكات الإتصال .....145...

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة 147

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغيرالأداء الإستراتيجي و عباراته. .150...

الجدول(21): نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداءا لإستراتيجي .152...

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى البيانات الشخصية 154

الجدول (23): نتائج اختبار تحليلالتباينالأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية. .....155...

قائمة الأشكال

الشكل 1: الإتصال عملية دائرية. ..... 26.

الشكل 2: مكونات شبكة الانترنت. ..... 42.

الشكل 3 : التقارب التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصال. ..... 54.

الشكل 4 : العلاقةبين المؤسسة وأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال . ..... 61.

الشكل5 : خطوات تقييم الأداء . ..... 81.

شكل 6 : خطوات تقييم الأداءالإستراتيجي وفق رأيHILLو JONES. ..... 98.

شكل 7 : خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي على وفق رأي Hungerوwheelen. ..... 99.

شكل8 : العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية ..... 100.

الشكل9 : بوابة عل بشركات المجمع سونلغاز ..... 113.

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع. ..... 116.

الشكل 11:الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة 121

الشكل 12: توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس. ..... 136.

الشكل13: توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن. ..... 137.

الشكل14: توزيعأفرادالعيّنةحسبمتغيرالمستوىالتعليمي. ..... 138.

الشكل15: توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة. ..... 140.

الشكل 16 : توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التوزيع حسب المنصب. ..... 141.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 1	الجداول الاصلية المستخرجة من برنامجSPSS	171

مقدمة عامة.

يعيش العالم اليوم تحوّلات عديدة في شتى المجالات الإقتصادية و الإجتماعية السياسية و الثانوية نتيجة الثورات التي مرّ بها إقتصاد العالم، لاسيما ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي أصبحت فيها المعلومات العنصر الأساسي و المنتج الرئيس في عالم الأعمال.

فلذلك أصبح هناك إهتمام متزايد في تقديم المعلومات إلى جميع متخذي القرارات بالوقت المناسب لإتخاذ قرارات رشيدة، وهذا يعني أن نظم المعلومات التقليدية أصبحت أقل ملائمة في تقديم المعلومات، لأنّها فقدت أهم خصائصها و هي النوعية و الملائمة (التوقيت المناسب)، و من هنا برزت الحاجة إلى نظام معلومات جديد يتلاءم مع البيئة الحاضنة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ليكون قادرا على توفير معلومات ذات جودة عالية بالوقت المناسب تساهم في ترشيد القرارات، إذ أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة، و موردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارة و تدعيم القرارات و تسهيل عمل الأفراد، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على المعالجة الآلية المعلومات السريعة و المتغيّرة في ظل بيئة متغيّرة باستمرار، أين تجد المؤسسة نفسها أمام ضرورة البحث عن الحلول و البدائل الأكثر تطوّرا.

و أمام هذا التطوّر الهائل الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، فقد ولّد العديد من المتغيّرات التي رسمت واقعا جديدا، إذ تحوّل الإقتصاد العالمي إلى إقتصاد رقمي، ما جعل من واجب المؤسسات مواكبة هذا التطوّر السريع من أجل تحسين و تطوير الأداء الإستراتيجي الذي يعّد من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات، لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف و نجاح المنظمات في ظل البيئة المتغيّرة، و الشيء الذي من شأنه تحسين و تطوير الأداء الإستراتيجي المنظمات هو معالجة و تزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة و دقيقة لإنجاز أعمالها و تقديم الإستشارات اللازمة لها لإتخاذ القرارات بشكل صائب.

إشكالية الدراسة:

يمكن يوضيح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال؟ و ها هي أهم مرتكزاتها؟
- ما مفهوم الأداء الإستراتيجي؟ و ما هي أهم عناصره؟
- ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي المؤسسة سونلغاز بولاية المدية؟

الفرضيات:

- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تساهم في تسهيل العملية الإدارية و تنتقل المعلومات داخل المؤسسة
- الأداء الإستراتيجي هو ترجمة للخطط الإستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة استجابة للبيئة المتغيّرة، و يخضع الأداء الإستراتيجي للتقييم و القياس.
- هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأداء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

أسئلة الدراسة الميدانية:

1 – هل يوجد أثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، شبكات الإتصال، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة) على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

2 – هل توجد فروق في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

3 – هل توجد فروق في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

4 – لا يوجد أثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، شبكات الإتصال، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة) على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

5 – لا توجد فروق في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

6 – لا توجد فروق في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

أسباب إختيار الموضوع:

من أهم ابرز الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- الميول الشخصية البحث في مثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا.
- توافق موضوع الدراسة مع تخصصنا الدراسي .
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحوّلات و التطورات الحديثة التي تشهدها المؤسسات الإقتصادية.
- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في التأثير على مختلف جوانب تسيير المؤسسات الإقتصادية.
- الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمؤسسة الجزائرية و على مدى مساهمتها في تطوير الأداء الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدّة نقاط أهمها:

- موضوع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال له أهمية في مختلف المجالات و خاصة في تسيير المؤسسات.
- تقديم إطار نظري علمي منظم، من خلال دراسة الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- تشكل هذه الدراسة أهمية بالغة المنظمات في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و إبراز قيمتها في تحسين العملية الإدارة و ترشيد القرارات.
- إبراز أهم الوظائف و الأدوار التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمكوّن أساسي لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.
- توضيح مفاهيم الأداء الإستراتيجي و تقييمه و نماذج قياسه.
- اختبار العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال والأداء الإستراتيجي المؤسسة الإقتصادية.

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعتبر مناسبا لتقرير الحقائق و التعريف يختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات، تصنيفها، تحليلها، و هو المنهج المناسب لوصف الظاهرة، و جمع المعلومات حولها بغية وصفها كما في الواقع، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا المنهج الإحصائي معتمدين على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة الجزائرية و أثرها في تطوير الأداء الإستراتيجي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأوّل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مرتكزات تكنولوجيا المعلومات، و أما في المبحث الثاني فخصصناه لمرتكزات تكنولوجيا الإتصال، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا تكنولوجيا المعلومات و الإتصال معا، أما الفصل الثاني فخصصناه للأداء الإستراتيجي، بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء، و تناولنا في المبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي، أما المبحث الثالث ماهية الأداء الإستراتيجي، تقييمه و قياسه، أما بالنسبة للفصل الثالث، فقد خصصناه للدراسة التطبيقة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية لمعرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطوير الأداء الإستراتيجي.

الدراسات السابقة:

1 –دراسة بلقيدوم صباح، 2007، بعنوان **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، دكتوراه علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، حيث تمثلت الإشكالية في التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لى التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية و التطوير التنظيمي و تحقيق الجودة الشاملة، و خخلصت الدراسة لمجموة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال توغية الموارد البشرية بالأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في سبيل اكتساب مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالبقاء و الإستمرار في سوق تتميز بالمنافسة الحادة.

2 –دراسة لمين علوطي2008/2007، بعنوان **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية، دكتوراه علوم التسيير**، جامعة الجزائر، و قد خلصت الدراسة إلى أن عملية إدخال تكنولوجيات حديثة إلى المؤسسة لا تكفي، بل تتجاوز ذلك إلى تهيئة عنصر إقامة الهياكل اللازمة، تهيئة الثقافة التنظيمية اللازمة، رفع مستوى الأداء و تحسينه، و ذلك عن طريق التخطيط المسبق و المحكم.

3 –دراسة هناء عبداوي 2016/2015، بعنوان **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية** ، دكتوراه الطور الثالث،علوم التسيير، جامعة بسكرة، و قد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات تؤثر على سلسلة القيمة من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد و التميز و هو ما يخولها الحصول على ميزة تنافسية، كما أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات تلعب دورا كبيرا في زيادة كفتاءة و فعالية العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أصبحت هذعه الأخيرة تتم بشكل إلكتروني فعال، يساهم في تخخفيض مدل إنجاز الأعمال، و تخفيض معدلات العيوب و التلف.

4 –دراسة محمد الأمين عسول 2016، بعنوان **دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة جالة بعض المؤسسات الجامعية** ، جيث هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية التي تكتسبها الجودة في كل مجالات الحياة الحديثة و التعليم العالي بصفة خاصة، حيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على استخخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي و خاصة استخدامها من طرف المكتبات الجامعية و محابر البحث، الطلبة و الأساتذة أيضا لكي يكون هنالك رقمنة للمكتبات و إدارة إلكترونية، و سرعة و سهولة الحصول على الخدمات التعليمية و غيرها من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، إذ خلصت الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات دور كبير في تحقيق جودة التعليم العالي، لما تحققه هذه الأخيرة من تطور و رقي و تنمية للمجتمعات.

5 –دراسة شادلي شوقي 2008، تحت عنوان **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الجزائر، بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، و الذي عالج فيه تقييم كافة طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مع التركيز على التكنولوجيا المرتبطة بالأنترنت المستخدمة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، للتعرف على مدى تأثر أداء المؤسسات بهذه التكنولوجيا باستخدام مجموعة من المؤشرات ، و قد توصل الباحث إلى مجموعة من التكنولوجيات تتباين درجة كثافتها على حسب حجم المؤسسات ، كما أن هذه التكنولوجيات لها أثر مهم و فعال في تحسين أدائها.

6 –دراسة بشير كاوجة 2013، تحت عنوان **دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية**، بحث مقدم لنيل شهادة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، و الذي يهدف فيه إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تأثيره على الإتصال الداخلي بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى أنه يستلزم على المستشفيات العمل على البحث عن الوسائل و التقنيات الملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الإتصالية، و هذا لا يأتي إلا بتوفر بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات و الإتصال و تطبيقها، كأداة لدعم الإتصال و تكون سهلة النفاذ و بتكلفة معقولة، لتستغل على نطاق أوسع.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أهم أبعادها.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم أبعادها

مقدمة الفصل :

شهد القرن ال21 ثورة في المعلومات و الإتصالات أثرت على حياة الناس كأفراد و جماعات و منظمات، وأدت إلى تسريع و تسهيل وتيرة الحياة و تغيير مختلف النشاطات و الخدمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، إذ تم اختصار الحدود الزمنية و المكانية،بحيث أصبح ممكنا لدى الأفراد القيام بمجموعة من النشاطات انطلاقا من مكان واحد بمجرد توفر وسيلة للاتصالات.وقد أدى اكتشاف الانترنت إلى تثمين الدور الذي تلعبه الإتصالات و المعلومات في حياة الأفراد و المنظمات على حد سواء، فأصبحت المعلومات منتجا ملازما للحياة الإنسانية تدخل في أي نشاط بشري مهما كانت طبيعته،وظاهرة أساسية مستمرة لا يمكن أن تنفذ أبدا.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم المعلومات – باعتبارها الركيزة الأساسية للتكنولوجيا – و تطورها ثم ماهية تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات وفي الأخير نتحدث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشكل نتيجة اندماج كل من تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات .

المبحث الأول :مرتكزات تكنولوجيا المعلومات

لقد ازدادت أهمية المعلومات بشكل كبير و سريع في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تشكل موردا تنافسيا لجميع المؤسسات دون استثناء، و السبب وراء ذلك راجع إلى التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و التي هي الأخرى أصبحت عنصرا أساسيا في تقرير نجاح المؤسسات.

المطلب الأول : مرتكزات التكنولوجيا

كان الاقتصاد التقليدي يعتمد بصورة كلية على الموارد الطبيعية الأولية و التجهيزات، بالإضافة إلى اليد العاملة المباشرة ، و بفضل التطور التكنولوجي، تطورت وسائل الإنتاج و حلت موارد مصطنعة على الموارد الطبيعية، و المعرفة محل اليد العاملة، مما أدى إلى تعاظم الإنتاج و تحقيق رفاهية الأفراد .

أولا: تعريف التكنولوجيا .

تعد كلمة التكنولوجيا (Technology)من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإلتباس و التأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (Technique)في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما.و يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما(Techno) تعني التشغيل الصناعي و الثاني (logos) أي العلم أوالمنهج لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.

يمكن أن نعرفها أنها فرع من المعرفة تتعامل مع إنشاء و استخدام وسائل التقنية و ترابطها مع الحياة و المجتمع و البيئة بالإعتماد على موضوعات مثل الفنون الصناعية،الهندسة،العلوم التطبيقية و العلوم البحتة.[1]

هي عبارة عن مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية و التنظيمية و الإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال الموارد البيئية و تطويع ما فيها من موارد و طاقات لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية و المعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.[2]

[1] Http://www.dictionary.com/browse/technology (vu le 26/05/2021)

[2] أحمد أبو يزيد الرسول، التنمية المتواصلة :الأبعاد و المناهج، مكتبة بستان للمعرفة ، الإسكندرية،2007،ص185.

التكنولوجيا هي عمليات و تقنيات و مكائن و أعمالمستخدمة لتحويل المدخلات (المواد،المعلومات و الأفكار) إلى مخرجات (منتجات و خدمات) [1]. كما عرفت على أنها مجموعة من النظم و القواعد التطبيقية و أساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لبحوث و دراسات مبتكرة في مجال الإنتاج،والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة و الخبرات المكتبية و التي تمثل مجموعة من الرسائل و الأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية، و بالتالي فهي مركب قوامه المعدات و المعرفة الإنسانية.

و التكنولوجيا في بحثنا هذا هي التكنولوجيا الموجودة داخل المؤسسة التي يستخدمها العاملين .[2]

ثانيا: التطور التاريخي للتكنولوجيا.

رافقت التكنولوجيا الإنسان منذ خلقه ليومنا هذا،غير أن مستوى تقدمها و تطورها يزداد يوما بعد يوم، فتكنولوجيا القرن الثامن عشر ليست تكنولوجيا القرن الواحد و العشرين .و قد مر التطور و التقدم التكنولوجي عبر مراحل أبرزها:[3]

*** المرحلة الأولى :**

عرفت هذه المرحلة بالحياة البسيطة التي تميزت بالركود و الإكتفاء الذاتي ، حيث فيها يعتمد الإنسان غلى قوته العضلية لتلبية حاجياته من أجل البقاء و الإستمرار، وتعرف هذه المرحلة بالمرحلة الزراعية و تم الإعتماد فيها على الوسائل البسيطة مثل الفأس، المحراث، الطاحونة الهوائية...إلخ.

*** المرحلة الثانية :**

تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب على السلع الإنتاجية خاصة مع تزايد عدد السكان الذي عرفته المجتمعات، و تعتبر الثورة الصناعية نقطة تحول حاسمة فبفضلها ظهرت الآلة البخارية التي مهدت لتطور متسارع للتكنولوجيا .

[1] محمد الصيرفي،إدارة تكنولوجيا المعلومات (ص9) ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،ط1، الإسكندرية 2009،ص13،ص14.

[2] بن ضياف حنان،إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، جامعة المسيلة2014/2013،ص22.

[3] جعفر حسن الطائي ،التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2006، ص19.

*** المرحلة الثالثة :**

تعد هذه المرحلة هي أحدث ما عاشته البشرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا هذا، فأصبح المجتمع يعتمد على المعلومات بشكل أساسي، فهذه الفترة تعتبر بداية مجتمع المعلومات و بذلك تطورت التكنولوجيا المهتمة بمجال المعلومات .

ثالثا: العناصر الأساسية للتكنولوجيا .

هناك عناصر عديدة و مختلفة للمكونات الأساسية للتكنولوجيا و نوجز أهمها فيما يلي :[1]

- براءة الإختراع و المعاملات التجارية .

- المعرفة غير المسجلة، أو غير القابلة للتسجيل وفقا للقوانين التي تنظم براءة الإختراع و المعاملات التجارية .

- المهارة المرتبطة بالأفراد .

- المعرفة التكنولوجية المجسدة في أشياء مدادية مثل: الآلات،المعدات،السلع ووسائل الإتصال .

- القوانين و التشريعات المرتبطة باستيراد و تصدير و استخدام التكنولوجيا محليا و خارجيا .

- المستوى الإقتصادي، الإجتماعي، و العقائدي للأفراد.

رابعا: أنواع التكنولوجيا.

يمكن تقسيم عناصر التكنولوجيا إلى نوعين هما : [2]

1- التكنولوجيا المجسدة:

و هي التي تأخذ شكلا ماديا ملموسا و تشمل الآلات و المعدات و السلع الوسيطة.الخامات و القوى العاملة المكونة، و من أمثلة ذلك:

[1] حنان بن ضياف، مرجع سابق الذكر ، ص 23.

[2] نفس المرجع السابق، ص24، ص25.

* وسائل التصوير المتطورة و التسجيل الصوتي و الضوئي .

* وسائل استقبال البث الإعلامي .

* نظم الحاسب الآلي بأجيالها المختلفة .

* الأقمار الصناعية، شبكة المعلومات .

2- التكنولوجيا غير المجسدة:

هذا النوع لا يأخذ شكلا ماديا ملموسا ،كما أن استخدامها لا يتضمن أن ننفق على المادة، عدا بعض النفقات اللازمة لتطوير التكنولوجيا للظروف المحلية و التي يتحملها المشتري، كما أنها لا تنفذ بالإستخدام و من أمثلة ذلك:

* براءة الإختراع و العلامة التجارية .

* المعرفة غير المسجلة .

* القوانين و التشريعات .

خامسا: مؤشرات التكنولوجيا.

لقياس مدى التطور التكنولوجي الذي يشهده بلد ما، لابد من الإعتماد على مجموعة من المؤشرات التي يتم اكتسابها وفق آليات عديدة، و سنذكر ذلك بالتفصيل كالآتي:[1]

*** نفقات الأبحاث و التنمية:**

تشكل بيانات الأبحاث و التنمية للمؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة (الإقتصاد المبني على ثورة المعلومات) يتم استخدام مدخلات بشكل أساسي،هذه المؤشرات تخضع منذ مدة طويلة لعمل جمع منتظم معياري للبيانات.

[1] سعيد طبيبو منور أوسرير،" البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الوطني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة شلف، 27-28 نوفمبر،2007،ص 9-10.

***إحصائيات براءات الإختراع:**

براءات الإختراع هي احتكار مؤقت، تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لفترة محدودة،وفقا لشروط معينة.

*** المنشورات العلمية:**

إن بيانات العلم الكمي للفهرسة ترتكز على عدد من المنشورات العلمية للباحثين الوطنيين في المجالاتالدولية، تشكل وسيلة لتقييم نتائج نشاطات أبحاث أساسية تسمح بقيام نوعين من المؤشرات :

- مؤشرات ذات تركز علمي .
- مؤشرات التخصصات العلمية حسب المادة .
- تمثل مؤشرات العلم الكمي للفهرسة الحدود ذاتها كبيان براءات اختراع .

***ميزان المدفوعات التكنولوجية:**

يمكن تقييم نشاط نقل التكنولوجيا بين البلدان بما يعرف بالبديل '' ميزان المدفوعات التكنولوجي ''. وهو إجراء لعملية نقل دولية للتكنولوجيا غير المدمجة،وهو يتيح تسجيل الأموال المتعلقة بالملكية الفكرية، و عندها يعتمد على المقارنة بين البلدان التي تستخدم طرق متشابهة لتجميع البيانات،و يمكنه أن يزود بمعلومات عن نشر التكنولوجيا و القدرة التنافسية و هي تضم أربع فئات:

- عمليات نقل التكنولوجيا.
- عمليات نقل الرسومات .
- تقدم الخدمات التقنية .
- الأبحاث و التنمية ذات الطابع الصناعي .

***مؤشرات التخصصات العلمية و التكنولوجية:**

تستخدم وسائل مختلفة لتقييم التخصصات العلمية و التكنولوجية للدول.من خلال بيانات المنشورات و براءات الإختراع و الأبحاث و التنمية.

سادسا: آليات اكتساب التكنولوجيا.

لاكتساب التكنولوجيا لابد من توفر جملة متكاملة من آليات تتمثل في:[1]

***آلية وضع الرؤية:** باستشراف المستقبل و تحليله،و التنبؤ التخطيطي القريب،ووضع السياسة و اعتمادها رسميا، للمساعدة في اتخاذ القرار و ديمومة هذا القرار .

***الآليات المالية:** التي تدعم الابتكار و التجديد و تحول نتائج البحث الى منتجات أو مواد أو عمليات يضاف إلى ذلك آلية ميزانة البحث و التطوير المتنامية و إدارتها في مختلف قطاعات الإنتاج و الخدمات العامة و الخاصة.كما يضاف إليها آلية الاستثمار الحكومي الذي يهدف في الوقت نفسه إلى نشر التكنولوجيا الوطنية و نقل التكنولوجيا العالمية .

* **الآليات المؤسسية:** التي تعد إحدى حلقات تحويل منظومة العلم و التكنولوجيا إلى نظام وطني للتجديد و الإبتكار،من خلال تنمية و دعم التعاون بين شركات الإنتاج و الخدمات من جهة،والجامعات و مراكز البحوث من جهة أخرى.

* **آلية تطوير رأس المال البشري:** و هي من أهم الآليات، خاصة مع توجه الإقتصاد العالمي أكثر فأكثر نحو الإقتصاد المبني على المعرفة .

***الآليات التشريعية:** التي تنظم نقل التكنولوجيا و منع احتكارها،وحماية المؤسسات و الشركات الوطنية من تحكم مورد التكنولوجيا فيهم من جهة، و تشجيع توطين ثم توليد هذه التكنولوجيا من جهة أخرى .

***آلية التعاون الإقليمي والدولي في مجالات العلوم التطبيقية و التكنولوجيا.**

***آليات التوعية و الإعلام في المجالات العلمية و التكنولوجية:** باستعمال الوسائل المكتوبة و المسموعة و المرئية، ومن خلال جهود ترجمة العلوم و التكنولوجيا إلى اللغة الوطنية.

[1] سعيدة بوسعدة، واقع اكتساب التكنولوجيا في الجزائر و آليات تفعيله، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة ،جامعة الجزائر3، العدد22، المجلد:2-2010.(بتصرف).

المطلب الثاني: ماهية المعلومات.

أولا: تعريف المعلومات.

أوضح الأستاذ الدكتور معين أمين السيد أنه لا يمكن تعريف المعلومات قبل المرور بتعريف البيانات،إذ تعد هذه الأخيرة مرحلة سابقة للوصول إلى المعلومات .[1]

أ- تعريف البيانات:

يتم تشغيل البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار، فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي نتيجة. و يتم جمع البيانات المطلوبة من داخل المؤسسة و تسمى البيانات الداخلية،كما تجمع أيضا من خارج المؤسسة و يطلق عليها البيانات الخارجية.[2]

فالبيانات تشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها مجردة لم يجر عليها أية معالجة فهي كما تعرف أيضا أنها حقائق مجردة لم يجر عليها أية معالجة فهي تمثل مواد خام.

ومنه يمكن القول أن البيانات هي المواد الخام التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات.[3]

ب- المعلومات:

كلمة المعلومات Information أصلها في اللغة اللاتينية هي كلمة التي تعني شرح أو توضيح شيء ما. و تستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الإتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومات و الإعلام عنها.

---

[1] صابر عبد الرزاق صايفي،نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسة،دراسة حالة مذكورة ماستر تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2016،ص3.

[2] منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية،2015 ص46،45.

[3] صابر عبد الرزاق صايفي،مرجع سابق،ص4.

يرصد الدكتور أحمد بدر و آخرون عدة مراحل في تعريف المعلومات أولها المدخل الموضوعي العريض الذي يرى المعلومات في التعبير الحقيقي أو الملموس للعمليات المعرفية والتي تحدث في العقل الإنساني. و بالتالي فإن المعلومات هي منتجات أو مخرجات العملية المعرفية Cognitive Process التي تتمثل في شكل كيان مادي .

و بهذا المفهوم فالمعلومات توجد مستقلة عن العقل الإنساني الذي أوجدها، وهذه المعلومات توجد في أشكال مختلفة يمكن تحديدها و تحريكها و اختزانها ...الخ.

أما المدخل الثاني للمعلومات فيرى أنه ما دامت المعلومات توجد في العقل الإنساني فيمكن فهمها فقط بالنسبة لتأثيرها أو بالنسبة لكيفية تغييرها للمواقف المعرفية للناس، وهذا المدخل يطلق عليه المدخل الذاتي (بالمقابلة بالمدخل الموضوعي الأول) و في هذا فليس للمعلومات وجود أو حقيقة في ذاتها وإنما هي تتشكل حسب مستخدم أو مستقبل المعلومات و طبقا لخبراته.[1]

المعلومات هي مجموعة البيانات تمت معالجتها و تم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم و ذو معنى و مفيد للجنس البشري.[2]

[1] محمد الصيرفي،مرجع سابق،ص 264.

[2] خيضر مصباح إسماعيل الطيقي، أساسيات إجارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان الأردن، 2009، ص18.

جدول (01): تطور مفهوم المعلومات .

الفترة الزمنية	مفهوم المعلومات	عناصر نظام المعلومات	الهدف
الخمسينات	المعلومة شرط لابد منه. أوراق ضخمة تعرقل العمل .	**الآ**لات الحاسبة الالكترونية .	تخفيض حجم تكاليف التعامل مع الأوراق.
الستينات	المعلومات الإدارية تقدم تقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار.	الحاسب الآلي عام الغرض	تحسين جودة القرار
السبعينات	أداة جيدة للرقابة على العمليات و المساعدة على تطوير عملية صنع القرار	نظم دعم القرار ، نظم دعم الإدارة العليا	سرعة حل المشاكل
التسعينات	مورد استراتيجي يحقق مزايا تنافسية	النظم الإستراتيجية ، النظم الخبيرة	منع دخول منافسين ،ازدهار و رخاء المنظمة في المستقبل القريب

المصدر: محمد اسماعيل بلال ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ،2005، ص28.

ثانيا: خصائص المعلومات .

تتميز المعلومات بمجموعة عديدة من الخصائص أهمها: [1]

***التوقيت**: بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامها، و يتطلب ذلك ضرورة تخفيض الوقت اللازم لمعالجة البيانات ولا يتحقق إلا بالحاسب الإلكتروني للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب .

***الدقة:** و تعني أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء الصريحة التي يكون سببها بيانات معينة أو أخطاء فنية ناتجة عن معلومات غير مناسبة زمنيا .

***الصلاحية**: بمعنى أن تكون المعلومات ملائمة و مناسبة لطلب المستفيد .

***التركيز**: المفضل تركيز و تلخيص المعلومات في جداول و رسومات بيانية توضح الإتجاهات العامة و تدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة و غير متفقة مع الإتجاهات الطبيعية و المتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المنظمة تجنبا لضياع المعلومات المفيدة.

***الوضوح**: و تعني أن تكون المعلومات متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض و يكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد حيث يستطيع قراءتها و استعمالها.

***المرونة**: يقصد بها قابلية المعلومات لتكييف تلبية الإحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة

***عدم التحيز** : تعني عدم تغيير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف و رغبات المستفيدين .

***القابلية للقياس**: و تفي هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي و نستبعد هنا المعلومات غير الرسمية.

***التأكد**: بمعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر (أي موثقة) بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء تشكك في مصدرها.

[1] محمد الصيرفي،مرجع سابق،ص ص229،230.

***الدلالة:** بمعنى أن تشبع المعلومات حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعدها في اتخاذ القرارات أو تساعد في إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

ثالثا: أهمية المعلومات .

تشكل المعلومات دورا حيويا في حياة الأفراد و المجتمعات، فهي عنصر لا غنى عنه في أي نشاط نمارسه، فهي المادة الخام للبحوث العلمية و المحك الرئيسي لاتخاذ القرارات الصحيحة، ومن يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يملك عناصر القوة و السيطرة في عالم متغير يستند على العلم في كل شيء، ولا يسمح بالإرتجال و العشوائية .

ويتجلى صراع الإنسان من أجل حاضره و مستقبله في حاجته الدائمة إلى اتخاذ القرارات السليمة. وتتوقف صحة القرارات على مدى توافر المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة، و من هنا يكمن الدافع الأساسي وراء حرص الإنسان على تجميع المعلومات المرتبطة بالإنجازات السابقة و أهمية تنظيمها.

و تزداد الحاجة إلى المعلومات في كل الأوجه النشاط الإنساني، فالناس يطلبون المعلومات الدقيقة و المناسبة و الموثوق فيها و الحديثة و المتاحة بسرعة.

ليست المعلومات مفيدة في خدمة الإنتاج و الإقتصاد القومي فحسب، وإنما هي مفيدة كذلك في الشؤون الإجتماعية و السياسية و العسكرية، كذلك تساعدنا المعلومات على نقل خبراتنا للآخرين، و حل المشكلات و الإستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل و تحسين الأنشطة التي نقوم بها و اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل القطاعات و المستويات.[1]

المعلومات لا غنى عنها في كل مستويات النشاط، و أصبحت مهمة متابعة المعلومات و التحكم في إنتاجها المتزايد بصورة ضخمة، يكاد يكون مستحيلا.[2]

[1] حسن عماد مكاوى، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1993، ص29.
[2] حسن عماد مكاوى، مرجع سابق، ص 29.

رابعا: أنواع المعلومات .

تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها، و بشكل عام نذكر التصنيفات الآتية:[1]

- **التصنيف من حيث المنفعة الناتجة عنها:**

***منفعة شكلية:** تزداد قيمة المعلومات كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار في تلك المعلومات.

***منفعة زمنية:** ترتفع قيمة المعلومات إذا توفرت لمستخدميها في الوقت المناسب.

***منفعة مكانية:** تزداد قيمة المعلومات إذا أمكن الحصول عليها بسهولة في الوقت المناسب.

***الملكية:** كلما أمكن لمستخدم المعلومات ممارسة الرقابة على عملية توزيع و نشر هذه المعلومات كلما ازدادت قيمة المعلومات.

- **التصنيف من حيث الغاية من الاستعمال:**

***معلومات تجارية :** تتمثل في المعلومات الواجب جمعها حول سوق المنظمة، المعلومات الواجب جمعها جول المتعاملين أو المشترين، المعلومات الواجب جمعها حول أنواع السلع و البضائع و المنتجات .

***معلومات إنمائية:** هي معلومات يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التكوينية.

***معلومات إنتاجية:** هي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار الموارد الطبيعية و الإمكانات المتاحة بشكل أحسن.

- **التصنيف من حيث الرسمية:**

***معلومات رسمية:** هي كافة المعلومات التي تؤثر في مهام المؤسسة، التشريعات الحكومية و القانونية و الميزانية و اللوائح التنظيمية الداخلية للمؤسسة، و هي المعلومات التي تمر عبر الأطر الرسمية القانونية في المؤسسة.

***معلومات غير رسمية:** و هي كافة الدراسات و الآراء للخبراء، و كذا المعلومات الخارجية التي تساعد بصورة فاعلة على إنجاز مهام ووظائف المؤسسة و هي تتكون من المعلومات غير الرسمية.

- **التصنيف من وجهة نظر الإدارة:**

[1] الميلود سحالين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،جامعة الجيلالي الياس، سيدي بلعباس، 2017/2016، ص 8.

من وجهة نظر الإدارة تنقسم المعلومات إلى:[1]

[1] الميلود سحالين، مرجع سابق، ص05.

– **المعلومات المحاسبية:** و هي مصدر من المصادر الداخلية للمؤسسة، و تعكس نشاطاتها بما تتضمنه من تقارير مالية مختلفة، و قوائم مالية و حسابات ختامية،و هي تفصيلية و تبرز النتائج الإجمالية .

– **المعلومات الإدارية:** هي المعلومات اللازمة لمتخذ القرار، و قد تكون على شكل تقارير، و تصنف المعلومات الإدارية حسب مستويات اتخاذ القرارات كما يلي:

– **المعلومات الإستراتيجية:** هي معلومات متعلقة بفترة زمنية طويلة و تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.

– **المعلومات الوظيفية:** هي معلومات متعلقة بتسيير المهام و الوظائف الخاصة بالمؤسسة.

– **المعلومات التنفيذية** : هي معلومات متعلقة بتشغيل عمليات و مهام يومية للمؤسسة، مثل الرقابة على المخزون، برامج الإنتاج...إلخ.

خامسا: مصادر المعلومات.

تأتي المعلومات من مصادر متعددة، نذكر منها:

* **الملاحظة:** يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به.

* **التجربة:** عن طريق إخضاع مصادر المعلومات (الأفراد، الآلات، الأنشطة ...الخ) لتجارب تخضع للحكم، و كلما كان تصميم التجربة جيدا، كانت النتائج موثوق فيها أكثر.

* **المسح:** هو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخطيط الجيد، خاصة فيما يخص إعداد قوائم الاستبيان و اختيار العينة ، و يكتسب هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التقريرية .

* **المؤسسة:** هي مختلف التقارير التي يعدها أجزائها، و هو مصدر هام جدا خاصة من خلال إنتاجه للمعلومات التي تصحح الانحرافات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

* **البيئة الخارجية للمؤسسة** : تتمثل في التي يمكن الحصول عليها من مكاتب البحوث ،الإحصاء ، الإستثمارات و النشرات المختلفة لهيئات خاصة أو حكومية،لذا يجب توخي الحذر في استعمال مثل هذه المعلومات و لا يجب اعتبارها في جميع الأحوال صحيحة بصفة مطلقة ،كما أن تعدد مصادرالمعلومة الواحدة مفيد جدا في تقييم مدى دقتها و تمثيلها للواقع.[1]

سادسا: الفرق بين المعلومات و البيانات .

البيانات أو المعطيات هي جمع كلمة بيان Datum و تعني حقيقة معينة و هي مشتقة من كلمة (بين) المشتقة من البيان أي مابين الشيء من الدلالة وغيرها.

تستخدم في اللغة الفرنسية كلمة Donnée و تعبر عن الأرقام و الكلمات و الرموز أو الحقائق و الإحصاءات الخام التي لا علاقة لها بين بعضها البعض و لم تفسر أو تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها، أي أنها مجموعة.

*تحويل البيانات إلى معلومات:

وتشمل هذه الخطوة تحديد الأساليب و الإجراءات اللازمة لاستخراج و تحليل البيانات المختزنة، وتكون مهمة نظام المعالجة ترجمة احتياجات الإدارة للمعلومات إلى تقارير يتم إعدادها إسنادا إلى البيانات الموجودة،أي أن المعالجة ببساطة هي عملية تحويل البيانات إلى معلومات للمستفيدين.و يتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال مجموعة من العمليات أو عن طريق عملية واحدة فقط و هذه العمليات هي:[2]

- تسجيل البيانات؛ مراجعة البيانات.
- التصنيف أو التبويب؛فرز البيانات.
- تلخيص البيانات؛ العمليات الحسابية .
- تخزين البيانات؛ الإسترجاع.
- النسخ و التكرار؛ النشر أو الإتصال.

[1] نفس المرجع السابق،ص08.

[2] عماد عبد الوهاب الصباغ، الحاسوب في إدارة الأعمال، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1992، ص268.

المطلب الثالث : مرتكزات تكنولوجيا المعلومات

أولا : مفهوم تكنولوجيا المعلومات IT.

تكنولوجيا المعلومات وتقنية المعلومات هي عبارة عن اختصاص واسع يهتم بجميع نواحي التكنولوجيا،ومعالجة و إدارة المعلومات و بشكل خاص في المنظمات الكبيرة و ذلك من خلال التعامل مع برمجيات الحاسوب و الحواسب الالكترونية بهدف تحويل،تخزين،حماية،معالجة،نقل و استعادة المعلومات.

لقد برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية في ميدان الأعمال الحكومية و الخاصة على حد سواء، و تتضمن تكنولوجيا المعلومات كافة التقنيات و الحاسبات و البرمجيات و الإتصالات المستخدمة من قبل المنظمة و عناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة و تنفيذها،بهدف رفع كفاءتها و فعاليتها و إبداعها وصولا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و النمو و التطور.[1]

في تعريف آخر هي عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب و الطابعة و الانترنت و الماسحات الضوئية و الأجهزة الخلوية و أجهزة المراقبة و برمجيات و غيرها من الوسائل في عمليات جمع البيانات و حفظها و معالجتها و توزيعها و بثها بسرعة و دقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحليل البيانات.[2]

ثانيا: مكونات و مميزات تكنولوجيا المعلومات.

أ/ مكوناتها.

تتكون تكنولوجيا المعلومات من مجموعة عوامل أساسية أهمها: [3]

1 – مكونات مادية و برمجيات:

[1] محمود حسن جمعة،تكنولوجيا المعلومات و دورها في تطوير الأداء الإستراتيجي،(دراسة تطبيقية)،كلية الإدارة و الإقتصاد،جامعة د يالى، العراق، بدون سنة نشر، ص44.

[2] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق ص 22، ص23.

[3] محمود حسن جمعة،مرجع سابق، ص44.

المكونات المادية هي جميع الأدوات التي تشترك في معالجة البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها، فضلا عن جميع الأجهزة الملحقة بها و محطات العمل، شبكات الإتصال، أدوات النقل و مخزن البيانات،أما المكونات البرمجية فهي تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام بها،و يمكن اختصار المكونات المادية في (الإدخال،المعالجة، الإخراج،الخزن).

2 – الموارد البشرية :

يعد الفرد أهم عنصر بنائي في نظام تقنية المعلومات و ينقسمون إلى نصفين، الصنف الأول هو "المستخدمين النهائيين"،والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها و من تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعملية برمجتها. أما الصنف الثاني "الاختصاصيون في مجال الحاسوب " الذين يصممون الحواسب و يضعون البرامج المختلفة سواء كانت برامج تطبيقية أم برامج النظام .

3 – شبكات الإتصال:

وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات و المعلومات و تلقيها،إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة و المرتبطة مع بعضها البعض بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال و التلقي.

4 – قواعد البيانات:

هي عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات و المواضيع و الملفات المنظمة و المترابطة مع بعضها البعض التي تصنف كل الأحداث و العمليات الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، و تنظم في شكل ملفات و تحفظ في أوعية حاسوبية ممغنطة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات و استخدامها و تشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخام و الأولية التي تستخرج منها المعارف و المعلومات.[1]

ب/ مميزات تكنولوجيا المعلومات:

يترتب على تطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العديد من المزايا و الفوائد أهمها:

[1] محمود حسن جمعة، المرجع السابق ، ص45 ، ص46.

* **رفع مستوى الأداء و الإنتاجية في المنظمة:** حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا ايجابيا على مستويات الأداء و الإنتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة و استراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

* **زيادة قيمة المنظمة:** يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى خلق القيمة المضافة في المنظمات هذا بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

* **فعالية اتخاذ القرارات:** تبسط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الملائمة في التوقيت الملائم و بالشروط المطلوبة.

* **تنمية العمل:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام و الإنضباط بالوحدات الإدارية و تهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم و إمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم .

* **إعادة هندسة عمليات التشغيل:** تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل أو بعد من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

* **تدعيم نجاح المنظمات في المجالات الإدارية و التنظيمية المعقدة:** المديرين في مختلف المستويات و الوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية و التنظيمية المعقدة التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

* **تنمية السلوك الايجابي لأفراد المنظمة:** حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الإتصال داخل و خارج المنظمة هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة و تقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

* **تحسين إدارة الجودة الشامل:** تساعد تكنولوجيا المعلومات في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع و مراقبة البيانات و تلخيصها و تحليلها والتقرير عنها ،كما تساعد في زيادة سرعة عمليات المراقبة و التفتيش و تحسين نوعية الإختبارات و تخفيض تكلفة القيام بمختلف النشاطات المراقبة و تساعد تكنولوجيا المعلومات في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها .

* **تحسين إدارة المعلومات و المعارف:** حيث يتم استخدام الأجهزة و البرمجيات وقواعد البيانات التي تسهل عملية جمع و معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات و البيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية و تسويقية و مالية و تكنولوجية و تشغيلية يمكن استخدامها في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

* **تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للعملاء:** حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في دعم و خدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الإلكترونية و عمليات إعادة الهندسة للوفاء بالاحتياجات للعملاء و نيل رضاهم و سرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم .

ثالثا: وظائف تكنولوجيا المعلومات.

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف المنبثقة من المكونات السالفة الذكر و هذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية:[1]

– **الحصول على البيانات:** تعد هذه الوظيفة الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس البيانات و تجميعها.وأن جمع البيانات هي عبارة عن استحصال البيانات الخاصة بعمليات المنظمة و الأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية و إعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات و تسجيلها و تحريرها.ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط مادية كالورق أو بإدخالها مباشرة إلى الحاسوب بواسطة الأفراد العاملين في النظام.

– **المعالجة:** ويقصد بها إجراء العمليات الحسابية و المنطقية المختلفة على البيانات و تحويلها إلى معلومات،إذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات و تحليلها و تركيبها و تشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات،معالجة الكلمات و الوثائق المستندة إلى النص بما في ذلك التقارير و الأخيار و المراسلات، و معالجة الصور و الأصوات.

– **الخزن:**خزن المعلومات هو مكون أساسي لنظم المعلومات ،فالخزن عبارة عن نشاط نظام المعلومات تحفظ فيه البيانات و المعلومات بشكل منظم لاستعمالها مخرجات حين يحتاجها المستفيد.

[1] Anderson & post , management information system 4th ed ,prentice - hall , New Jersey 2000 :122.

- **الإرسال:** و يقصد به إرسال المعلومات من موقع لآخر و ذلك باستخدام و اعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية و الألياف الضوئية و غير ذلك.

المبحث الثاني:مرتكزات تكنولوجيا الإتصال.

لقد أصبح الإتصال من الأمور اليومية باعتباره صلة المجتمع بعضها ببعض، و حلقة الوصول الأساسية بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات، و بالرغم من أن عملية الإتصال قد تبدو انا اعتيادية و تلقائيا دون النظر إلى دلالاتها و أهميتها الإجتماعية.

إن هذه التلقائية تخلي وراءها أبعادا لعملية اجتماعية معقدة، فهي لا تقتصر على من يقول لمن، وإنما هناك أبعاد أخرى تتعلق بمستوى الإتصال و كذلك الوظائف التي يحققها الإتصال، بمعنى آخر ليس من الممكن وجود مجتمع ما وفعالية اجتماعية دون علاقات اتصالية، فلا يمكن دون الإتصال أن تكون أو تنمو المعايير و القيم و العلاقات التي تكون مجتمع في عناصر أساسي و حيوية في وجود أو نمو أي مجتمع.

المطلب الأول: ماهية الإتصال.

تزداد يوما بعد يوم أهمية الإتصال في المؤسسة، و ذلك نظرا الدور العام الذي تلعبها هذه الوظيفة على حافة المستويات، و نتيجة التطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءاة و مردودية المؤسسة.

أولا: تعريف الإتصال و خصائصه .

أ/ تعريف الإتصال .

الإتصال لغة: كلمة اتصال مسافة لغويا من كلمة تواصل، و التواصل في اللغة من الوصل، يعني ربط شيء واحد بشيء آخر، و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر، و على ذلك فالتواصل حتى يتم لابد من أن يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر و الإحساس، و أن تكون هناك لغة مشاركة بينهما.[1]

إتصل بالشيء أي التأم به و إليه و بلغ و انتهى، إتصال بي خير فلان أي علمته.[2]

[1] محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الإعلام و الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2003، ص28.
[2] المنجد في اللغة و الإعلام، ط30، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1998، ص ص 525-527.

الإتصال اصطلاحا: لا يوجد تعريف موحد للإتصال، فهناك عدد لا حصر له من التعريفات سنحاول التعرف على أهمها

يعرف الإتصال بأنه:"عملية منظمة و نظمية، و عفوية أيضا، تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة، و من جهة أخرى شريطة أن تكون هذه المعلومات و البيانات المحوّلة مفهوم و مستساغة من قبل المستهدفين بها، كما يعد الإتصال أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير أو إحداث التأثير و التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.[1]

أما مريهيو Merrihue فقد عرفه على أنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، و يؤدي الإستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل.[2]

و يمكن القول أن الإتصال كمصطلح أساسي يقصد به العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي فيها كافة أوجه النشاط الإعلامي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة و المعلومات، بهدف تبادل المعلومات و الأفكار و الآباء و المعتقدات و المشاعر و الإتجاهات بين طرفي عملية الإتصال، من خلال عملية ديناميكية نتواصل و دون نهاية، و باستخدام رموز ذات معنى محدد، و أساليب محددة للتأثير، و وسائل معينة و عبر نسق إجتماعي معين لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الإتصال.[3]

ب/ خصائص الإتصال:

يعد قيام الإنسان بعملية الاتصال في عمله أو في مجال آخر في حياته اليومية أمراض دائم الحدوث، و لكن نجاح الإتصال يتعلق بتوفر مجموعة من الخصائص، و هنا سوف يتم استعراض جملة من الخصائص التي يجب توفرها في الإتصال حتى تتسع احتمالية نجاحه و تحقيقه لأهدافه، نذكر من أهم الخصائص ما يلي: [4]

1 –الإتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الناس، و التأثر بهم، مما يمكننا أن نغيّر من أنفسنا و سلوكنا بالتكيّف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة.

[1] بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص17.

[2] محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص15.

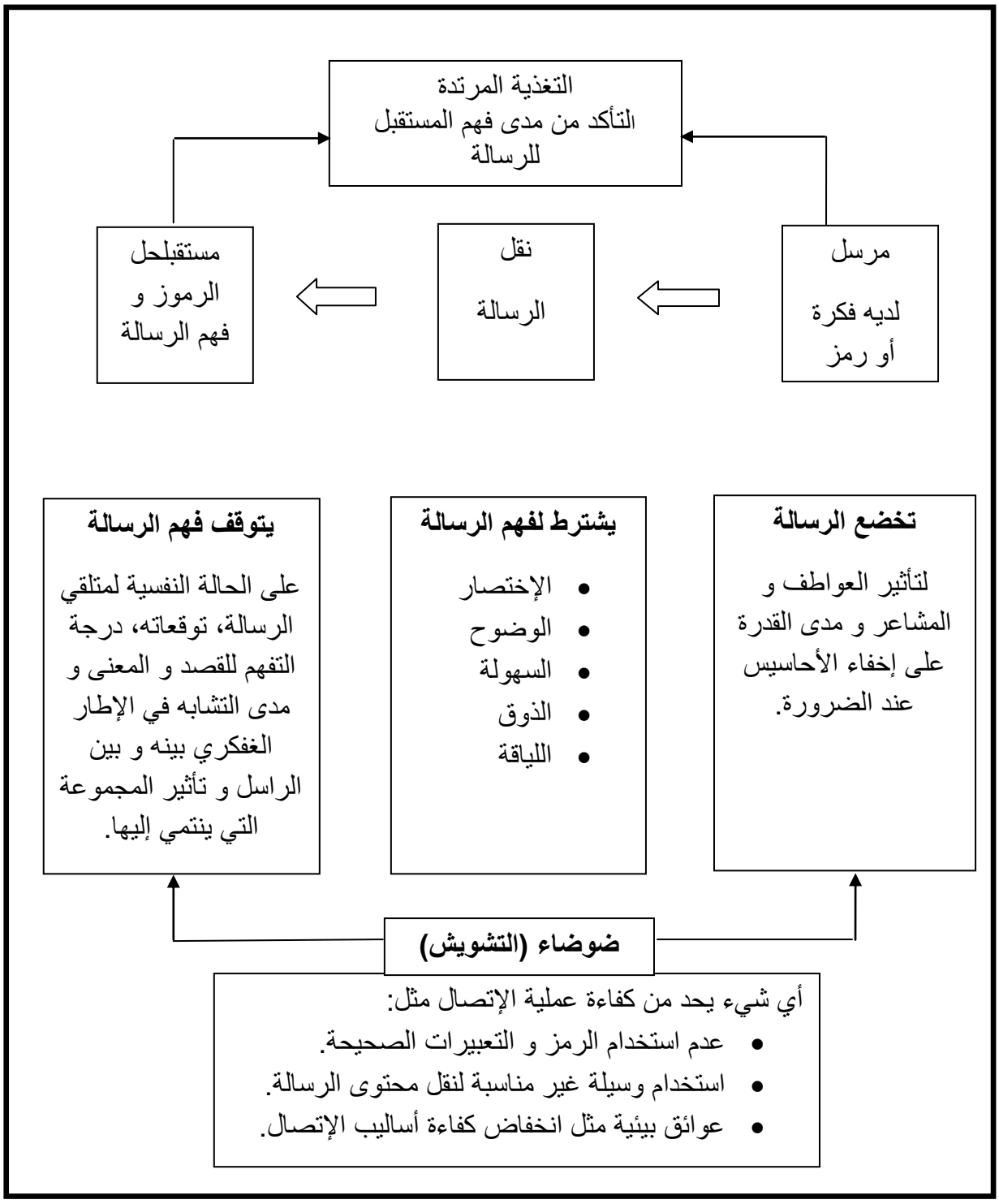
[3] ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءاة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014، ص20.

[4] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19، 20، 21.

2 –الإتصال عملية مستمرة: حيث لا نوجد بداية أو نهاية العملية الإتصال، فنحن في عملية اتصال دائما مع أنفسنا و مع مجتمعنا، فنحن في إتصال دائم و مستمر، و بهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الإتصال هو قلب العملية الإدارة.

3 –الإتصال عملية دائرية: و هذا يعني أن الإتصال لا يسير في طريق مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعا في الإتصال بنسق دائري فيه إرسال و استقبال و أخذ و عطاء و تأثير و تأثر، و هذا يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: الإتصال عملية دائرية.



المصدر: محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص21.

4 –الإتصال عملية لا تعاد: أن من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل و المعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن الكلمات في تغير، و كذلك المعاني، بل و الحياة كلها.

5 –لا يمكن إلغاء عملية الإتصال: نقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإقتصادية حتى و إن كان غير مقصود، فقد تتأسف المستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدّلة أخرى، و لكن من الصعبة أن تسجل كلامك أو الرسالة الإقتصادية إذا ما تم توزيعها.

6 –الإتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل إجتماعي و تحدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال و إلا سيفشل الإتصال.

ثانيا : عناصر و أنواع الإتصال.

أ/ عناصر الإتصال:

يرى العديد من المختصين و الباحثين أن الإتصال عملية بالغة التعليم في مكوناتها و عناصرها، اذا يحاول الكثير منهم وضع مخططات تحدد أطراف العملية الإتصالية، و توضح سيرورة هذه العملية و ديناميكيتها عن طريق تبيان عناصرها التي يمكن حصرها فيما يلي:

1 -المصدر: و يعرف عند البعض المرسل، و سمي بالمصادر لأنه مصدر الرسالة، التي تبدأ عندها عملية الإتصال، بحيث يجب أن يتميز هذا المصدر لمجموعة من الصفات التي تقوي أثره، كالمصداقية، الجاذبية الشخصية، إذا يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف المحدد خلال عملية الإتصال.[1]

2 -ترميز عملية الإتصال: يقصد يترميز عملية الإتصال وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، كإستعمال اللغة أو أي تعابير يتم الإتفاق عليها بين المرسل و المستقبل لتساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الإتصال[2]

[1] محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الفكر العربي، 1982، ص296.

[2] محمد مخامرة و آخرون، المفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمله الأردن، 2000، ص234.

و في هذه الحالة تعتمد عملية التركيز على مدى قدرة المرسل في ترجمة محتوى الرسالة في شكل لغويا أو رمزي تعبير يناسب فهم المستقبل من جهة، و من جهة أخرى تعتمد على مدى قدرة المستقبل على تفكير هذه الرموز و فهم التعابير و فهم الأشكال اللغوية بشكل صحيح، و هو أحد أهم المعايير المحددة لنجاح عملية الإتصال.[1]

3 -الرسالة: تمثال الرسالة محتوى عملية الإتصال و هي تحتوي على مجموعة من الرموز ذات معنى، و التي تنتقل المستقبل في شكل معلومات، بحيث تكون الرسالة في قوالب نذكر منها: [2]

- رسالة لفظية و تتضمن كلمات و تعليمات و تغييرات أو انتقادات مثلا، بحيث يستخدم فيها المرسل إحدى اللغات.
- رسالة إشارية: و هي مجموعة من الحركات و الإيماءات و التعبيرات التي يقوم بها المصدر بالوجه أو اليدين أو أي جزء من جسمه.
- رسالة مكتوبة: و هي في عدّة أشكال كالمذكرات و النشرات أو أي دورية، ملصقة دعائية أو صور.

4 -وسيلة الإتصال (القناة): هي الوسيلة أو الواسطة المادية التي نستخدم في إيصال الرموز الحاملة المعاني التي تشمل الرسالة، و تتعدد الوسائل المستخدم في تنفيذ عملية الإتصال، و يتوقف اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه، فعل هو يخلك مهارة الكلام أكثر من مهارة الكتابة، أم أنه أقدر على عرض الرسالة عرضا عمليا، كما يتوقف إختيار القناة المناسبة أيضا على طبيعة الرسالة، و ظروف الشخص المستقبل لها، و لكن من المفضل استخدام أكثر من قناة في وقت واحد.[3]

5 -المستقبل:هو الشخص أو الجماعة المستهدفة من عملية الإتصال التي يريد المرسل مشاركتهم الأفكار و المعلومات و المشاعر، و تصله في شكل رسالة عن طريق الوسيلة المختارة من طرف المصدر، حيث يفك رموزها و تفسيرها و تنظيم المعلومات التي تحتويها، إلا أن فهم المستقبل الرسالة يتوقف على عدة عوامل أهمها قدراتهم و مهاراته الإتصالية و إدراكه الموقف.[4]

6 -التغذية الراجعة: و هي إعادة إرسال الرسالة بشكل عكسي من المستقبل إلى المرسل، فهي بمثابة إشهار بوصول الرسالة و لمدة فهم المستقبل لها، فبعد تبلور الفكرة في ذهن المرسل يحولها إلى رسالة ذات محتوى يعبر عنه بالجملة أو الغابات أو الكلمات و هي

---

[1] مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، دراسة ميداني بمقر ولاية ورقلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص43.

[2] محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص28.

[3] محمد الصيرفي، نمرجع سابق، ص42.

[4] حسن حريم، السلوك التنظيمية سلوك المنظمات و الأفراد، دار زهران للنشر، الأردن، 1998، ص337.

الوحدات البلدية أو ما تسمى بالرموز اللغوية، أو رموز مصورة، و لكنها تتفق في بداية الخبرة و التجربة الخاصة بالمستقبل حتى يتمكن من إدراك معانيها فيستجيب إليها بشكل أو بآخر[1].

و هذه الإستجابة ترتد إلى المرسل فتتبادل أطراف العملية الإتصالية المواقع، ليدرك من خلالها المرسل مدى تأثير الرسالة، و مدى تحقق أهداف الإتصال فتكتمل أركان العملية الإتصالية.[2]

7 -التشويش: و يقصد بالتشويش كل ما من شأنه إعاقة عملية الإتصال سواء على مستوى أطراف الإتصال ووسائله، أو حتى على مستوى القناة الناقلة أو محتوى الرسالة نفسها، فالتشويش يصدر حواجز تمنع وصول الرسالة و نرجعلها غير واضحة[3].

و هناك نوعين من التشويش نذكرهما:[4]

أ/ التشويش المادي: و هو التشويش الذي يطرأ على الوسيلة أو القناة بسبب مشكلات فنية أو غيرها، كالتشويش الإلكتروني، التشويش على البث الإذاعي و غيرها، ينتج عن مثل هذا النوع من التشويش فقدان كل أو جزء أو أجزاء من الرسالة الإقتصادية و بالتالي عدم وضوحها بالنسبة المستقبل.

ب/ التشويش على المعنى: و هو التشويش الذي يطرأ على الكلمات أو البارات أو الجمل التي تتكون منها الرسالة الإتصالية، يحدث هذا النوع من التشويش بأن يكون الكلمة أكثر من معنى، مما يؤدي إلى إرباك المستقبل بعدم معرفته بهذه المعاني المتعددة مما يؤدي لسوء تفاهم بين المرسل و المستقبل.

ثانيا: أنواع الإتصال.

بالنسبة للإتصال الإداري فهو أحد أهم أنواع الإتصال و أكبرها، و هو من أهم الفروع التي أهتم بها العلماء في مختلف التخصصات، و هو ينقسم لعدة أنواع حسب معايير تصنيف مختلفة.

[1] منال طاعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، جامعة الأسكندرية، مصر، 2001، ص76.

[2] مصطفى محجوبي، نرجع سابق، ص56.

[3] خميس الشايب، المدخل إلى العلاقات العامة، مؤسسة الملك عبد العزيز، الدار البضاء، المغرب،ص146.

[4] محمد الصيرفي، نرجع سابق، ص ص 53، 54.

أ/ **من حيث الرسمية**:ينقسم الإتصال من حيث الرسمية إلى نوعين:

-إتصال رسمي: و هو الإتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذا تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد.[1]

-إتصال غير رسمي : و هو الإتصال الذي يستند على العلاقات الإجتماعية الإنسانية و المعرفة الشخصية بين الموظفين، و هذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه نتيجة العلاقات الإجتماعية و الصداقات الشخصية، و لا يخضع لإتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصال الرسمي.[2]

ب/ من حيث الإتجاه:

-إتصال صاعد: ينطلق الإتصال الصاعد من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة، ناقلا معه المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة و نشاطاتهاو العقبات التي تواجه التنفيذ.[3]

-إتصال نازل: و هو أكثر أنواع الإتصال شيوعاً و انتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا و المسؤولين السامين إلى أفراد التنظيم الأقل منهم رتبة، يهدف خاصة إلى نقل الأوامر و التوجيهات و التعليمات و الإرشادات.

-إتصال أفقي: هذا الإتصال يسير في اتجاهين بين للعاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم، يهدف إلى تبادل و نقل المعلومات و تنسيق الجنود التي يقومون بها.[4]

-الإتصال النجمي: يتداخل هذا النوع مع جميع الأنواع السابقة، تمتاز الإتصالات من هذا النوع بالتطور و التعقيد، و يمكن تشبيهها بنجمة متشابكة، حيث تكون الإتصالات مختلفة الإتجاهات، أفقية، عمودية و مائلة، و هي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تقعد التنظيمات الحديثة.[5]

---

[1] مصطفى محجوبي، نرجع سابق، ص53.

[2] كمال أبو الخير، أصول إدارة عنلية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974، ص108.

[3] طلق عوض الله السواط و آخرون، الإدارة العامة مفاهيم وظائف و أنشطة، ط2، دار حافظو للنشر و التوزيع، جدة، الملكة العربية السعودية، 2000، ص275 .

[4] مصطفى محجوبي، نرجع سابق، ص56.

[5] غابات بوفلجة، مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص94.

ج/ من حيث العناصر:

-الإتصال الذاتي: يمثل إتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية، إذا يرتبط هذا النوع من الإتصال بطاقة العملات النفسية، كالإدراك و التذكر و التفكير و غيرها، و يعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد و ذاته أساس فهم عملية الإتصال، ذلك أن ردة الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الإتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا.[1]

-الإتصال الشخصي: و هو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في نفس المكان و الزمان، و يشتركون في تبادل المعلومات و الأفكار و الأحاسيس و الإتجاهات، عن طريق التفاعل المباشر وجها لوجه، و القائم على الأخذ و الرّد لدرجة عدم التفريق بين المرسل و المستقبل، مما يفسح المجال أكثر لتوصيل محتوى الرسالة بكل جوانبه، يتصف الإتصال الشخصي بالتلقائية، فلا يحتاج أطراف الإتصال فيه إلى الكثير من الجهد طالما أنهم متواجدون في نفس المكان و الزمان، و أن الحوايج الإنسانية حاضرة بشكل مباشر.[2]

-إتصال جماهيري: و هذا النوع من الإتصال في الإدارة تتداخل فيه الكثير من الآراء نظرا لإتساع نطاقه و كبر مجال تواجده في التنظيمات الإدارة و المؤسسات، فهو يتجسد في مهام أقسام العلاقات العامة، فتحت هذا النوع من الإتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال الإتصال بين الإدارة العليا و الموظفين، كالإعلانات الداخلية و كل الأنشطة التي تستهدف إبلاغ الجمهور الداخلي التنظيم بالسياسات و الأهداف العامة، أو عمليات الإستطلاع و سبر الآراء لفهم وجهة نظر جمهور المؤسسة الداخلي.[3]

ثالثا : أهمية و أهداف الإتصال.

أ / أهمية الإتصال:

ترجع أهمية الإتصال إلى أن القدرة على المشاركة و التفاعل مع الآخرين و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء و النجاح و التحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الإتصال مع الغير يعد نقصت اجتماعيا و سيكولوجيا خطيرا.

[1] مصطفى محجوبي، نرجع سابق، ص58

[2] محمد يسري دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش ستار للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص208.

[3] صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص23.

يمكن النظر إلى أهمية الإتصال من وجهة نظر المرسل و من وجهة نمر المستقبل، فمن وجهة نمر المرسل تتمثل أهمية الإتصال فيما يلي:[1]

-**الإعلام**: أي نقل المعلومات و الأفكار المستقبل أو جمهور المستقبلين و إعلامهم عما يدور حولهم.

-**التعليم**: أي تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم القيام بوظيفة معينة، و تطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

-**الترفيه**: و ذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع و تسليتهم.

-**الإقناع**: أي إحداث تحوّلات في وجهات نمر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الإتصال من الجوانب التالية:[2]

-فهم ما يحيط به من ظواهر و أحداث.

-تعلّم مهارات و خبرات جديدة.

-الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اختيار القرار و التصرف بشكل مقبول إجتماعيا.

ب/ أهداف الإتصال.

يعتبر الإتصال عملية إجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة إجتماعية، و يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم و استقرار و تغيير حياته الإجتماعية، ولا يمكن الجماعة أو منظمة أن تنسأ و تستمر دون إتصال يجري بين أعضائها، و لهذا فإن عملية الإتصال تسعة لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التمثيل على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على إتجاهاته أو على مهاراته. لذلك يمكن تصنيف أهداف الإتصال إلى:[3]

- **هدف توجيهي**:و يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

[1] ربحي مصطفى عليان، محمود عدنان طوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الفضاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005،ص36.
[2] نفس المرجع السابق، ص 37.
[3] هناء حافظ بداوي، سبور عثمان صديفي، العملية الإتصالية، دار الفتح،الإسكندرية، 2005، ص20.

-**هدف تثقيفي**:و يتحقق هذا الهدف حينما يتوجه الإتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين لأمور تهمهم يقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

-**هدف تعليمي**:حينما يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

-**هدف ترفيهي** :و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الإستمتاع إلى نفس الهدف .

-**هدف إداري**: و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين للعاملين في المؤسسة.

– **هدف إجتماعي**: حين يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهما البعض، و بذلك تقوي الصفات الإجتماعية بين الأفراد .

إضافة إلى أن الإتصال يهدف إلى: [1]

-تحقيق التفاهم و الإنسجام و الفوز بتعاون الآخرين .

-وضوح للموضوعات و المضمون.

-إحداث التغيرات المطلوب في الأداء و السلوك .

-تبادل المعلومات و أداء الأعمال بطريقة أفضل و منع حدوث الإزدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور.

المطلب الثاني : مرتكزات تكنولوجيا الإتصال .

إن موضوع تكنولوجيا الإتصال هو موضوع يعرض المتغيرات الواسعة في عناصر الإتصال و أنواعه و قنواته، وهو موضوع يفرض نفسه، خاصة أن هذا العصر يزخر بمتغيرات عديدة تمثل ثورة لا حدود لآثارها السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية، و على مدى تاريخ العمليات الإتصالية التي فرضها وجود الإنسان كمخلوق لايمكنه أن يعيش دون إتصال بالآخرين، فالعالم الذي نعيش فيه أصبح مجتمعا معلوماتيا كبيرا يتميز بما نطلق عليه تفجر المعلومات أي زيادتها بقدر تعجز عنه وسائل المعلومات و تخزينها من أجل إسترجاعها عند الحاجة إليها مما أدى إلى تطور واسع في تكنولوجيا الإتصال.

[1] سلوى عثمان صديقي ، نرجع سابق ، ص 20.

أولا: مفهوم و خصائص تكنولوجيا الإتصال .

أ/ مفهوم تكنولوجيا الإتصال:

لقد تطرق مجموعة من الباحثين إلى مفهوم تكنولوجيا الإتصال نذكر من بينهم :

- روبن و برنت : عرفها على أنها أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات .[1]

و ورد تعريفها في المحجم الإعلامي بأنها مجمل المعارف و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية و الإدارية و التنظيمية المستخدمة في جميع المعلومات و معالجتها و إنتاجها و تخزينها و استرجاعها و نشرها و تبادلها ،أي توصيلها إلى الأفراد و المجتمعات .[2]

ويرى الأستاذ سعيد حبيب أن تكنولوجيا الإتصال و تكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة على أساس أن ثورة تكنولوجيا الإتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجير المعلومات و تضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات ، و ظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة .

و بناء على ما سبق لا يمكن الآن الفصل بين تكنولوجيا الإتصال و تكنولوجيا المعلومات فقد جمع بينهما النظام الرسمي الذي تطورت إليه نظم الإتصال ، و ارتبطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات و بذلك قد انتهى عقد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال و تطور كل منهما .[3]

وقد ورد تعريف تكنولوجيا الإتصال في الموسوعة العلمية بأنها الأدوات و النظم التي تساعد على القيام بالإتصال و تتمثل هذه الأدوات أساسا في الحاسبات الإلكترونية .[4]

و قد لخص عبد الهادي عثمان تكنولوجيا الإتصال في " القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل و بث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر".[1]

---

[1] حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد ، الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع، ط4، القاهرة، 2003، ص24.

[2] محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص166.

[3] حسن عماد مكاوي،ليلى حسين، مرجع سابق ، ص63.

[4] محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 141.

ب/ خصائص تكنولوجيا الإتصال .

على الرغم من أن الوسائل الإتصالية التي أفرزتها التكنولوجية الإتصالية الراهنة تكاد تتشابه في العديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك خصائص لتكنولوجيا الإتصال الراهنة بأشكالها المختلفة مما تفرض تأثيراتها على وسائل الإعلام، و أبرز هذه الخصائص هي: [2]

- **التفاعلية:** حيث يؤثر المشاركون في العملية الإتصالية على أدوار الآخرين و أفكارهم، و يتبادلون معهم المعلومات و يطلق عليهم، القائمين بالإتصال لقط مشاركين بدلا من مصادر ، و قد ساهمت هذه الخاصية في ظهور نوع جديد من منتديات الإتصال و الحوار الثقافي المتكامل و المتفاعل عن بعد، مما يجعل الملتقي متفاعلا مع وسائل الإتصال تفاعلا إيجابيا.

– اللاجماهرية: و تعني أن الرسالة الإتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو جماعة معينة ، فقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل مجموعة من الرسائل التي يتابعها و مثل ذلك محطات البث التلفزي في البلدان المتقدمة التي تقدم برامج متنوعة حسب طلب المشترك و رغباته[3].

–الاتزامية: و تعني إمكانية إرسال الرسائل و استقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ، ولا تتطلب من المشاركين كلهم أن يستخدمو النظام في الوقت نفسه ، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون الحاجة لوجود مستقبل الرسالة.

– الحركية: تتجه رسائل الإتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى رسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان لآخر ، و بالشكل الذي يتلاءم و ظروف مستهلك هذا العنصر ،الذي يتميز بكثرة التنقل و التحرك ، عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم

---

[1] شابحة داودي، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تنمية المهارات الإعلامية لدى الصحفي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص43.

[2] محمد شطاح و آخرون، القنوات الفضائية و تأثيراتها على القيم الإجتماعية و الثقافية و السلوكية لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، ص100.

[3] عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، 2005، ص261، 262.

بالسكوت و الثبات **و** من الأمثلة على هذه الوسائل الجديدة : تلفزيون الجيب ، الهاتف النقال ، الحاسوب النقال المزود بطابعة إلكترونية[1] .

– **قابلية التحويل**: وهي قدرة وسائل الإتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة و العكس، و هي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية، و قد ظهرت مقدماته في نظام ميشيل الفرنسي، و مثال ذلك أنظمة التيليتكست التي تقدم خدمات و رسائل مطبوعة لتلبية رغبات الجماهير التي تتميز بالتعدد و التنوع[2] .

– **قابلية التوصيل**: ويعني إمكانية توصيل الأجهزة الإتصالية مع أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تمد فيه الصنع[3].

– **الشيوع أو الإنتشار**: ويعني الإنتشار المنهجي لنظام وسائل الإتصال حول العالم و في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، و كل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، نلمح ذلك في التلفزيون و الفاكسميل و جهاز الفيديو و بعده التلفاز عالي الوضوح و التلفاز الرقمي و التلفاز ذو الشاشة البلازما و السينما المنزلية، و كلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام للأطراف المعينة كلها، و في رأي " ألفن تولفر" أن من المصلحة القوية للأثرياء هنا أن يجدو ا طرائق لتوسيع النظام الجديد ليقصي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها.[4]

– **الكونية**: البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الإتصال في بيئة عالمية دولية حتى تستطيع المعلومات أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية مجيئا و ذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان في العالم[5]

– **الإحتكارية** : إن صناعة هذه التكنولوجيا تتسم بالتركيز الشديد حاليا في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى و من الشركات العالمية متعددة الجنسيات، و يؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الإحتكارية ليس فقط على عملية نقل

[1] محمد شطاح، مرجع سابق، ص25.

[2] نزار الريس،سؤال و جواب في العلم و التكنولوجيا، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص373.

[3] عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص263.

[4] محمود علم الدين، مرجع سابق، ص ص179، 180.

[5] محمد شطاح، مرجع سابق، ص 25.

و تسويق هذه التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما، ولكن أيضا التأثير على طريقة إدارتها، و استخدامها و صيانتها في الكثير من الأحيان مما يعزز من إحكام قبضة المجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا على الدول المستوردة لها مع ترسيخ تبعية ثانية في المجال الثقافي.

– **التعقيد:** تكنولوجيا الإتصال و بالذات المتقدمة تتسم بكثافة الإستخدام و التعقيد الشديد مع الإرتفاع في التكلفة،و هي بكل ذلك تأخذ صبغة احتكارية حيث تتركز عادة في أيدي الذين يمتلكون القوة و النفوذ السائدة في المجتمع[1]

ثانيا : أشكال ووظائف تكنولوجيا الإتصال .

أ/ أشكال تكنولوجيا الإتصال:

إن تطور تكنولوجيا الإتصال و انتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الإجتماعية و منها المؤسسات بمختلف أنواعها و أنشطتها، حيث أن متطلبات العمل باتت في السنوات الأخيرة تلتحم بضرورة استخدام هذه التكنولوجيات، و فيما يلي سنوجز أهم التكنولوجيات الإتصالية.

1- الهاتف و خطوطه:

إن الهاتف ليس مجرد أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد ، و إنما هو نظام اتصال داخلي معقد ، فمن خلال الهاتف يمكن عمل قنوات إتصال لعقد مؤتمرات بين الأفراد الذين يقيمون في أماكن متباعدة ، كما يقوم الهاتف بربط المنازل و المكاتب بأجهزة الحاسبات الإلكترونية لإدخال البيانات و تحليلها و استرجاعها ، فقد أصبح الهاتف أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة ، و يعتبر الهاتف من أهم وسائل الإتصال الصوتي و أكثرها انتشارا لدرجة أن من النادر أن تجد مؤسسة أو بيت لا يملك خطا هاتفيا ، و خاصة في المجتمعات الغنية و المتقدمة.[2]

و مع شبكات الجيل فإن الهاتف المحمول بتصميماته التكنولوجية المتطورة يتيح ما يلي[3]:

[1] محمد الفاتح حمدي، استخدام تكنولوجيا الإتصال و الإعلام و انعكاساته على الشباب الجزائري، مذكرة ماجستير قسم أصول الدين، كلية العلوم الإجتماعية و الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2009، ص60.

[2] خليل صالح أبو أصبع، الإتصال الجماهيري، البركة للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2010، ص88.

[3] حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات الدار المصرية البنانية للنشر و التوزيع، ط3،القاهرة ، 2003، ص222.

– استخدامه كوسيلة لإدارة حلقات الحوار أو الدردشة مع شخص أو أكثر في أي وقت ، و المشاركة في اجتماعات لحظية بالصوت و الصورة لزملاء العمل أو الأصدقاء عن بعد رؤية معلوماتية .

– استخدامه كذلك كوسيلة بريدية عبر كتابة الرسائل القصيرة و المتعددة الوسائط .

– إستخدام الهاتف المحمول كجهاز استقبال الراديو و التلفزيون و جهاز تسجيل و آلة تصوير .

2/ بنوك الإتصال المتلفزة:

تعد بنوك الإتصال المتلفزة أو مايطلق عليها مصطلح الفيديو تكسب من الإتصالات الحديثة المستخدمة في نقل الرسائل و المعلومات بين الأفراد المؤسسات ، و هي حالة متطورة الإستخدام و استثمار جهاز التلفاز العادي عن طريق اضافة محطات و قنوات جديدة إلى جانب قنواته الإعتيادية، و يعرف الفيديو على أنه وسيلة لعرض الكلمات و الأرقام و الصور و الرموز على شاشة التلفزيون و تشمل تقنية الفيديو تكمن على ثلاثة ركائز هي[1]:

– عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون.

– البث عن طريق شاشة التلفاز.

– نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

3/ الفاكس:

الفاكس عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي ، و لهذا فهو يشبه أداة التصوير الصغيرة، غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، و لإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز، ثم يدير رقم هاتف جهاز الفاكس المرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الأصلية، ثم يطبع نسخة طبق الأصل منها، و يمكن تحديد أهم مميزات و خصائص الفاكس على النحو التالي:[2]

_ أجهزة الفاكس سهلة الإستخدام لا تحتاج إلى خبرة.

_ رخيص الثمن و يمكن للأفراد شراءه.

[1] ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الديس، وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر، الأردن ، 1999،ص109.

[2] مفتاح دياب، معجم مصطلحات نظم و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995، ص63.

4/ الحاسوب:

الحاسوب عبارة عن جهاز الكتروني يقوم بمهمات متعددة ، بناء على مبرمجته و إدخاله من المعلومات و تخزينها في ذاكرته بتخزين التعليمات الخاصة بالبرامج التطبيقية للقيام بمعالجة تلك المعلومات ، و ذلك بتنفيذ الأوامر و إخراج الحل أو المعلومات المطلوبة بسرعة شديدة باتباع مهمات مخططة و مبرمجة مسبقا ، هو جهاز مبرمج يتكون من وحدات مادية هي الأجهزة التي تشكل أجزاء الحاسوب مثل أجهزة إدخال، لوحة مفاتيح، أجهزة التخزين كالأقراص، أجهزة إخراج الطابعات، و يتكون أيضا من وحدات غير مادية (البرمجيات التطبيقية) و التي يتم بها تشغيل و إدارة الأجهزة المستخدمة لاسيما الحاسوب، و تشمل نظم و برامج تشغيل الحاسوب و برامج التطبيقات، و يشمل الحاسوب على ثلاثة مكونات أساسية تتمثل في المدخلات و المعالجة و المخرجات.

يمتاز الحاسوب بعدة خصائص أهمها:[1]

- الدقة في أداء العمليات و السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت.
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال و عدم الإقتصار على أداء عمل واحد.
- السعة الكبيرة في تخزين كميات كبيرة من البيانات و السرعة في استرجاعها عند الطلبو قابلية التوسع و النمو في ذاكرته الأصلية و الذاكرات الثانوية التي تلحق به و إضافة ملحقات مساعدة.

5/ الشبكات:

أ/ تعريفها:

هي عبارة عن أنظمة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض، أو أنها عبارة عن مجموعة من الأجهزة التي يتم ربطها باستخدام سلاك الإتصال، و تقتصر الشبكة على المعدات أو الأجهزة المستخدمة فقط، و إنما تحتاج إلى أنظمة برمجية لإدارة هذه المعدات عند إجراء الإتصال، و عليه تعتبر الشبكة مجموعة من المحطات مرتبطة مع بعضها البعض بواسطة مجموعة من المسارات و الشبكة يمكن عرضها في شكل بياني للشبكة الذي يحدد مكان تواجد المحطات و طريقة الربط بين هذه المحطات[2]

[1] محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الإتصال الجماهيري، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1990، ص52.
[2] مراد شلبابة، وائل أبو مغلي، مقدمة إلى الشبكات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2002، ص19.

ب/ أهميتها:

هناك فوائد لاستخدام شبكات الحاسوب يمكن ايجازها في مجموعة من النقاط: [1]

– التشارك في البرامج و الأنظمة.

– توفير تجهيزات متشاركة: تساهم الشبكات في استثمار اقتصادي مثل: الطابعات، الراسمات، الماسحات، مما يوفر على المؤسسة كلفة اقتناء هذه الأجهزة الإضافية.

– قواعد بيانات مشتركة: التعامل مع نفس قواعد البيانات في المؤسسة بنفس الوقت يعمل على تحديث الفوري للمعلومات بشكل لحظي مما يمنع التضارب بين المعلومات لمختلف الأقسام.

– المرونة و السرعة في تبادل الملفات و المعلومات و البريد.

– اتسهيل عملية الإتصال في القسم ذاته أو بين أقسام مختلفة.

– حماية و أمن المعلومات : تتمتع معظم الشبكات بمواصفات أمن عالية تحمي الملفات من الدخلاء غير المصرح لهم ، و فرض القيود على الأشخاص المصرح لهم.

ج/ أنواعها:

عموما توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات و قد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانية كل مؤسسة، هذه الشبكات هي: الإنترنت، الإنترانت، الإكسترانت.

1/ الإنترنت:

تعرف على أنها شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي، تضم بداخلها مجموعة شبكات، حاسبات، آلية خاصة و عامة منتشرة في جميع أنحاء العالم.

[1] ثامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار راتب الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1994، ص19.

فالإنترنت شبكة عملاقة تضم عشرات الدول، و تكمن فائدة الإنترنت في كونها وسيلة للتواصل و التبادل المعلوماتي بين الإفراد و المؤسسات، و تعتمد جميع أجهزة الحاسوب المتصلة بالأنترنت بروتوكولا يسمى بروتوكول الإنترنت، وهو يقوم بتجزئة الرسائل الإلكترونية إلى وحدات بيانات تدعى الحزم، كما أنه يتحكم بتوجيه البيانات من المرسل إلى المستقبل.

خدمات شبكة الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت العديد من الخدمات من بينها:[1]

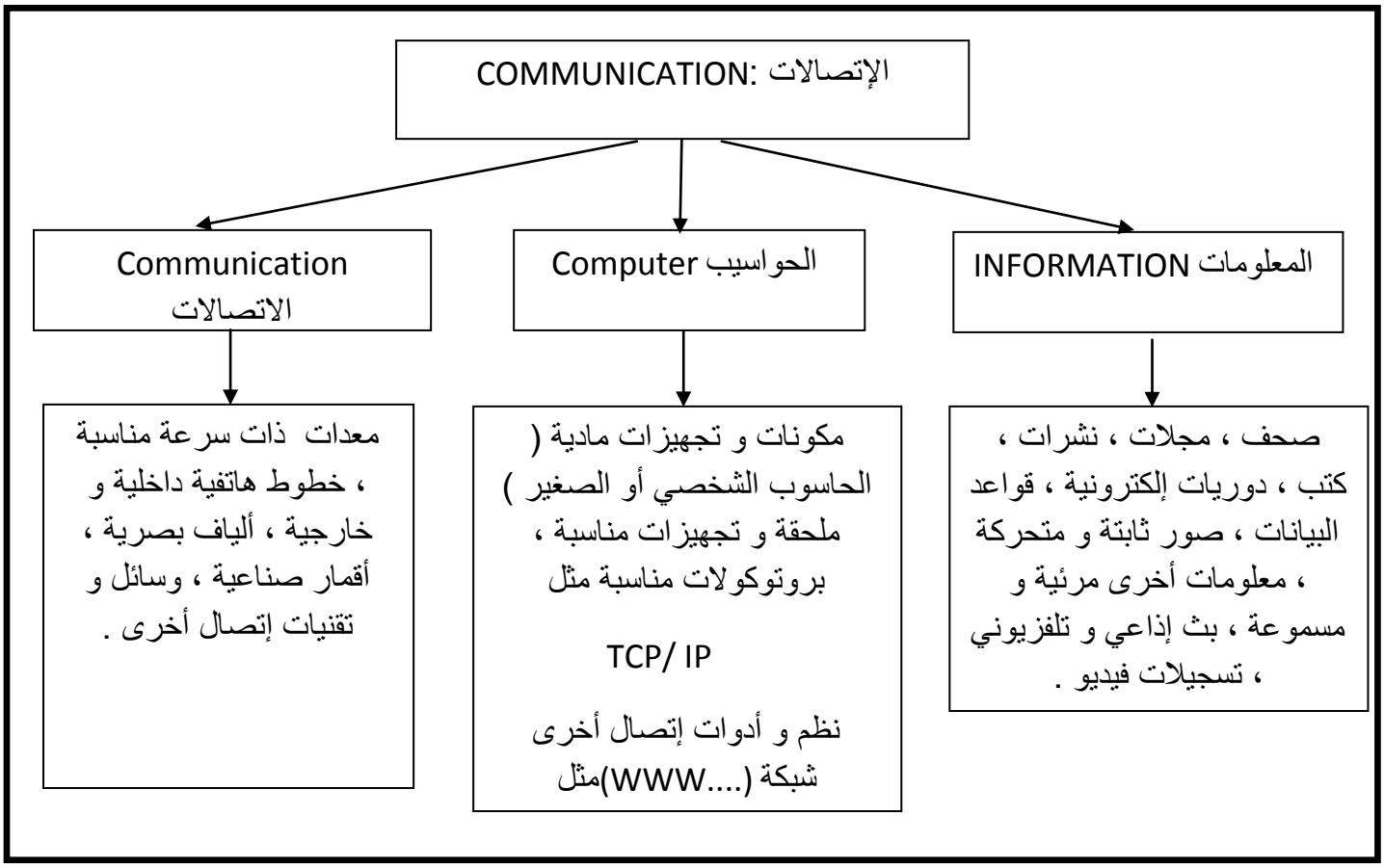
– المعلومات، خدمات الإتصال ، التعليم، التجارة الإلكترونية، التواصل الاجتماعي و خدمات الهاتف عبر الانترنت والمدونات و الاستجابات التفاعلية مثل الفايسبوك

*** مكونات شبكة الانترنت** :

و الشكل التالي يوضح هذه المكونات و هي :

[1] نفس المرجع السابق،ص 20.

الشكل 2: مكونات شبكة الانترنت.



المصدر : عبد المالك رحماني الدناني ، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت ، دار رائب للنشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، 2001، ص 34.

2/ الإنترانت :

شبكة داخلية محلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة نفسها، سواء كانوا في موقع واحد أو في مواقع مختلفة من أجل تسهيل الإتصال و تسيير عملهم من خلال المتصفح، حيث تمنح الإنترانت واجهة موحدة على سطح الكمبيوتر، و يعرفها مهندسيالإلكترونيات و الكهرباء بأنها:"نظام إتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات إتصالية و بمعدل مرور معتدل للبيانات.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص20.

و من أهم مزايا شبكة الإنترانت مايلي [1]:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي و رفع كفاءة عمليات الإتصال واتخاذ القرار.

- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

- قابلية التوسع على منصات و تشكيلات محوسبة أو تقليص منها حسب متطلبات التغيير، إضافة إلى تكلفة إنشاء منخفضة و بيئة معلوماتية غنية متجاوبة بشكل واسع.

3/ الإكسترانت :

هي نفسها الشبكة المحلية لكن مع وجود اختلاف و هو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الإتصال كنقطة مركزية في الشبكات الواسعة، و تستخدم الإنترت لإتاحة الفرصة شركاء المؤسسة من الموردين و الزبائن للدخول إلى شبكة المنظمة، و تستخدم الشبكة طرف الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعية إلى ملفات و برامج و نظم و قواعد المؤسسة.[2]

و تعتبر الإكسترانت شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي، وجدت قصد الإستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي من أجل تسهيل التعامل مع الأطراف الخارجية، كما أنها تستخدم تطبيقات شبكة الإنترنت في نقل وتحويل البيانات و المعلومات، كما أنها شبكة توفر إمكانية التعامل و الإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا و التي تزيد مسافتها عن 1 كلم فهي تغطي مدينة أو دولة.[3]

و هناك ثلاثة أنواع من شبكات الإكسترانت: [4]

1 –إكسترانت إيصال المعلومات: تسمح هذه الشبكة بتوفير الوثائق و المعلومات لكن لديه الحق بالدخول إلى انترانت المؤسسة.

---

[1] سلوى الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، 2008،ص65.

[2] تامر موسى يونس، مرجع سابق، ص24.

[3] محمد صلاح سالم، العصر الرقمي و ثورة المعلومات، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية، ط1، مصر، 2002، ص80.

[4] رسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، كلية الإقتصاد و التجارة و علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص93.

2 -**إكسترانت العمل الجماعي**: وهي تسمح للمستخدمين الخارجيين بتبادل السائل و الرسومات و الأشكال البيانية و غيرها مع للمستخدمين.

3 -**إكسترانت المعاملات**: تسمح بإجراء المعاملات المالية فيما بين المؤسسات بأمان.

ب/ وظائف تكنولوجيا الإتصال:

إن الإنتشار الواسع و المتسارع في تكنولوجيا الإتصال و في وقتنا الحاضر أدى إلى زيادة المجتمعات و مؤسساتها حولها، و الإستفادة ماما قدمته من خدمات إتصالية في شتى الميادين، و مما لا شك فيه أن هذه الوظائف تختلف من وسيلة لأخرى، ولكنها تعمل من أجل هدف واحد و هو خدمة الإنسان، و من بين هذه الوظائف نذكر: [1]

1 -**وظيفة التوثيق**: لعبت تكنولوجيا الإتصال ممثلة في الحاسوب و الأقراص المضغوطة و آلات التصوير الرقمية دورا كبيرا في توقيف الإنتاج الفكري في مجال الإتصال، و ذلك بتناول البحوث و الدراسات الأكاديمية و التطبيقية و العلمية و المعلومات المتخصصة، ووضع النظام و الأساليب الفنية الكفيلة باسترجاع مضمون هذا الإنتاج و تحليله من خلال فهرسته و تصنيفه، ثم تحقيق الإستخدام الأمثل لهذا الرصيد الفكري.

2 - **وظيفة الإعلان و التسويق و الدعاية**: أصبح لها صدى كبير لدى المعلنين وأصحاب الشركات و المؤسسات، و خصوصا بالنسبة للمواقع التي تحقق نسبة أكبر في الإستخدام و الدخول عليها.

3 -**التحول من الصوتية إلى الرقمي**: بعد استخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر، فقد كانت تلك الخدمات رديئة، و لكن مع انتشار تطبيقات المعلوماتية تضاعفت الحاجة لتبادل البيانات و انقلب الو ضع، فأصبحت الشبكات تصمم أصلا لنقل البيانات، في حين اعتبرت المكالمات الثانوية عملا ثانويا، و قد أدى نقل البيانات رقميا إلى تحسين واضح في مستوى الخدمات و الحد من التشويش مع تقليص حجم معدلات الإتصال و التخفيف من وزنها.[2]

[1] محمود علم الدين، مرجع سابق، ص75.

[2] عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق،ص258.

4 –**التحوّل نحو الرخيص المتاح دوما:** عند استخدام التكنيك الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدلات و بالتالي إلى رخصها.[1]

5 –**التحوّل من الإلكترون إلى الموتون:** ظلت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف، إلى أن حدثت النقلة النوعية بإختراع الألياف الضوئية، و هكذا حل تيار الموتون (جسيمات الضوء) النقي الواسع محل تيار الإلكترون المعارض التشويش و الضوضاء.

6 –**التحول من الخاص إلى العام، و من المتنوّع إلى المتكامل:** بدلا من احتكار الشخص لخط تلفوني واحد، استحدث أسلوب تحويل حزم الرسائل بديلا عنه عن تحويل الدوائر، في ظل هذا الأسلوب تختزن الرسائل على هيئة وقفات معلوماتية يتم توجيهها بواسطة مراكز تحويل الرسائل إلى غاياتها، و يتم ذلك عبر أي مسار متاحف يربط بين نقطة الأصل و نقطة الهدف دون الإلتزام بمبدأ النقل عن طريق أقصر مسار بينهما، و هذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات التي ينقلها سواء كانت عبارة عن مكالمات هاتفية، أو إرسال فاكس أو بيانات كمبيوتر، فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة في هيئة تدفقات إلى أن تصل إلى غايتها.

7 –**العمل من الأحادي الإتجاه إلى ثنائي الإتجاه:** معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السلبي، حيث تنقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، و ظهرت شبكات الفيديو تكس ثنائية الإتجاه حيث يمكن للمشترك في هذه النظم تبادل الرسائل مع مراكز المعلوماتية.

8 –**التحول من الثابت إلى النقال:** لكي ينقل الإنسان ما يحتاجه من مصادر معلوماتية و مراجع و بيانات كثيرة، ما عليه إلا إقتناء نقال و جهاز كمبيوتر، حيث يحمل الكمبيوتر ملفاته و برامجه، فهو نافذته التي يطل منها على العالم حيثما كان محققا بذلك أعلى درجات الشفافية و المعلوماتية.

[1] نفس المرجع السابق، ص259.

المطلب الثالث: إيجابيات و سلبيات تكنولوجيا الإتصال و الأثار المترتبة عنها.

أثرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا الإتصال على الإتصال الجماهير و على وسائله، و يمكن رصد بعض إيجابيات و سلبيات و التأثيرات التي أحدثتها التطوّرات الراهنة في تكنولوجيا الإتصال وعلى وسائل الإتصال و على الجمهور و المجتمع في الجوانب التي سنذكرها.

أولا: إيجابيات تكنولوجيا الإتصال.

إن الإنتشار الواسع و المتسارع في تكنولوجيا الإتصال في وقتنا الحاضر أدي إلى زيادة إلتفاف الجماهير و الإستفادة مما تقدمه من خدمات إتصالية في شتى الميادين، نجد من بين هذه الإيجابيات مايلي: [1]

- تعمل تكنولوجيا الإتصال على تقديم المعلومات المتعددة و المتنوعة والتي تتميّز بالضخامة بشكل غير مسبوق، ذلك أن الإتصال الرقمي و الإنفجار المعلوماتي و المعرفية جاء نتاجا للتطوّر غير المسبوق في تكنولوجيا الإتصال و تكنولوجيا المعلومات الذي استفاد منه الإتصال الرقمي و ساهم في تعميم الإستفادة من ثورة المعلومات و انتشارها الذي غطى جميع المجالات نتيجة الخصائص التي تميزت بها تكنولوجيا الإتصال و أهمها سعة التخزين.
- عملت تكنولوجيا الإتصال على زيادة سرعة إعداد الرسائل الإعلامية و في القدرات العالية من حيث تحويلها إلى أشكال مختلفة من مطبوعة إلى مرئية، و من مرئية إلى مطبوعة، و في القدرة على نشرها و توزيعها و تخطي حاجزي الزمان و المكان.
- قدمت تكنولوجيا الإتصال و من خلال الأجيال الجديدة لتقنياتها فرصة المشاركة في الندوات من خلال طرح تساؤلات أو مناقشة بعض الموضوعات، كما اتسعت دائرة التعليم المفتاح أو التعليم عن بعد، التي بدأت بالجامعات بتقديم المحاضرات عن طريق الأنترنت و كذا الإجتماعات عن بعد.
- الفضاء على زمن الإنتظار و ضياع الوقت، فيتيح استخدام تكنولوجيا الإتصال من قبل المؤسسة و الزبائن خلق التفاعل بطريقة مباشرة، و بالتالي كسب الوقت.

[1] محمد عبد الحميد، الإتصال و الإعلام على شبكة الإنترنت، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، ص53.

- القضاء على المركزية حيث يؤدي استخدام تكنولوجيا الإتصال إلى القضاء على المركزية و البقاء في مكان ثابت و تفادي التنقلات و الطوابير و غيرها من الأمور التي تستاء منها المجتمعات.
- بفضل الوسائل الرقمية يمكن للمؤسسة متابعة عملائها عن بعد عبر البريد الإلكترونية أو عبر الهاتف...إلخ، و كل هذا يشعر العميل أنه محل اهتمامها، و بالتالي كسب رضاه عن الخدمة المقدمة.

ثانيا: سلبيات تكنولوجيا الإتصال.

كما لا يخلو أي إختراع من العيوب، فإن تكنولوجيا الإتصال تحمل عدّة سلبيات منها:[1]

- حدوث الفجوة المعرفية بين الدول المالكة لهذه التكنولوجيا و الدول المستوردةلها.
- إندماج تكنولوجيا الإتصال في منظومة واحدة، و هو أحد الأدوات الرئيسية للعولمة الراهنة بأبعادها الإقتصادية و السياسية و الثقافية، فهي تتجسد من خلال تفكيك الثقافات و الغزو الثقافي و إفساد الثقافات الوطنية و مسائل الهوية الثقافية، و الثابت أن تكنولوجيا الإتصال هي نتاج ثقافي غربي ظهرت لتلبي حاجات موضوعية لصيقة ببنيان و ثقافة هذه المجتمعات، و لم تراع ما هو موجود في مجتمعاتنا من أعراف و تقاليد و مبادئ و قيم، و كل هذا جعلها تشكل خطرا كبيرا على هذه المقومات.
- كل مؤشرات تطوّر تكنولوجيا الإتصال تشير إلى انعدام أي جهة أو أي سلطة على المنبع أو على التحكم بسير المعلومات المتدفقة من الحكومات و أجهزة المخابرات، و هذا ما يعود بالسلب على ثقافتنا و تقاليدنا و قيمنا، لأن هذه الوسائط الإتصالية تحمل في طياتها حجم كبير من المعلومات و الصور و البيانات، التي تعمل على تحطيم أخلاقنا و مبادئنا من دون علم و من دون رقابة ما دامت هذه المعلومات و الصور غير مراقبة من جهات مسؤولة
- إن هذه التكنولوجيا أقل عاطفية و إجتماعية و حميمية، كما أنه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير، إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية، فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الإتصال سوف تؤدي إلى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير.

[1] سمير ابراهيم حين، ثورة المعلوماتية عواقبها و آفاقها، مجلة جامعة دمشق،2002، 18، العدد01، ص210.

- لقد عملت تكنولوجيا الإتصال على تكريس و إشاعة قيم الإستهلاك الغربي، و فرض النموذج الأورو-أمريكي و ترسيخ قيم المثالية و القضاء على التنوّع الثقافي للمجتمع، و هذا ما تسعى إليه كل من الإمبراطوريات الإعلامية الكبرى.
- لقد تحولت ميادين الحياة إلى شيء مرئي أو مسموع للإستهلاك، و يتضمن المشهد كلا من السبع المادية و المرئية، و يكون المشهد في هذه الحالة لغة لسلعة و تقنية، و هذا في الواقع يسلب الوجود الإنساني من التجربة الحقيقية و المعنى، بل يحوّل الوجود بالمعنى إلى الوجود بالحصول، و يصبح المرئي هكذا أكثر أهمية من الحقيقة ذاتها.[1]
- التأثيرات الصحية لتكنولوجيا الإتصال على الجانب البيولوجي و الفيزيولوجي و النفسي للأفراد، فالعديد من الأمراض كان سببها الإستخدام المفرط لهذه التكنولوجيات، مثل الصداع، الإكتئاب، العزلة، ضعف البصر، الإرهاق، ضغط الدم، القلق...،و هذا ما أثبتته العديد من الدراسات في هذا المجال.[2]

ثالثا: تأثيرات تكنولوجيا الإتصال على الجمهور .

أ/ التأثيرات الإيجابيات:

لا أحد ينكر تأثير تكنولوجيا الإتصال على الجمهور بشتى أنواعه بمختلف طبقاته و في عدّة جوانب هي :[3]

- تعد قنوات الإتصال و البرامج المسموعة المرئية أمام الفرد، حيث أصبح بالإمكان المساعدة و الإستماع لمئات القنوات دون أن يكلفه ذلك أي عناء مادي أو معنوي.
- إن التطوّرات الراهنة في تكنولوجيا الإتصال كان لها تأثير على عادات استخدام الجمهور لوسائل الإتصال، و من أمثلة ذلك التلفزيون السلكي الذي يتيح زيادة إمكانيات و فاعلية استقبال قنوات تحمل مواد تلفزيونية و جهاز التحكم عن بعد، و الفيديو تكس الذي يتيح للمشاهد مرونة أكثر فيما يتعلق بأوقات المشاهدة.

---

[1] حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجيستير، تخصص الإتصال و العلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2007-2008، ص98.

[2] شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الإتصال المخاطر والتحديات و التأثيرات الإجتماعية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص23.

[3] بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص62.

- من التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الإتصال أنها أتاحت فرص جديدة لتعبير الناس عن آرائهم مثل إتاحة للأقمار الصناعية التي تمكن الحوار بين عدد من المشتركين فيه رغم بعد المسافةبينهم، و حرية الإختيار هذه التي أتاحتها هذه التكنولوجيات لم ينعكس تأثيرها على الأسرة بمفهوم جماعي فقط، و إنما انعكس عليها بمفهوم فردي، فقظ أصبح كل فرد في الأسرة يملك حرية الإنفراد عند اختيار ما يتناسب مع اهتماماته، و هذا يعني دعم الفردية في السلوك الإتصالي.

ب/ التأثيرات السلبية:

كما أن لتكنولوجيا الإتصال تأثيرات إيجابية على الجمهور، فإن لها آثار سلبية أيضا و تتمثل في:[1]

- تكنولوجيا الإتصال زادت الأغنياء غنى و تفوقا في مجال التقنيات الحديثة، و زادت الفقراء فقرا و تخلفا في مجال المعلومات و التقنيات الحديثة.
- حدوث الفجوة المعرفية بين الدول المالكة لهذه التكنولوجيا و الدول المستوردة لها، مثلما يحدث اليوم بين الدول الأوروبية و الدول العربية، فإن لم تسارع الدول العربية المشاركة في هذه التورة التكنولوجية الإتصالية و الإعلامية الجديدة، فإن هناك خطر احتمال زيادة تهميشها و زيادة احتمالات حدوث العزلة الثقافية و المعرفية التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات محلية و إقليمية.
- تنميط العالم على نحو نمط المجتمعات الغربية، و بالذات المجتمع الأمريكي، وذلك من خلال نقل قيم المجتمع الفكرية الغربية، و فرضها في الواقع من خلال الضغوط الإعلامية و السياسية، و هذا ما تلعبه تكنولوجيا الإتصال و الإعلام الحديثة اليوم.

رابعا: تأثيرات تكنولوجيا الإتصال على المضمون.

أ/ التأثيرات الإيجابيات:

تتمثل تأثيرات الإيجابية تكنولوجيا الإتصال على المضمون فيما يلي.[2]

- إن الوسائل الإتصالية الجديدة كالتلفون أو البريد الإلكتروني المرئي أدى إلى ظهور المزيد من التفصيلات المرئية عن حالة طرفي الإتصال و موقعهما بما يضفي مزيدا من الواقعية على الرسالة الإتصالية من خلال الوسائل المحمولة: تلفون محمول، كمبيوتر

[1] عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص76.
[2] عبد الأمير عبد الفيصل، الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص215.

محمول، تصبح حتمية تحقيق عملية الإتصال خلال تواجده في أي مكان، كما أن الإنشغال المتوقعة من المرسل يمكن أن يؤدي إلى تعطيل عملية الإتصال طالما يمكن تسجيل الرسالة و تخزينها و إرسالها آليا للطرف المتلقي أثناء غياب أو انشغال القائمة بالإتصال.

- كما لعبت تكنولوجيا الإتصال دورا كبيرا في نقل الإنتاج من الركود إلى السعة و الإنتشار، و من المحلية إلى العالمي ، و من الرتابة إلى الحداثة و الجذب و التأثير، و ازداد الإهتمام بمضمون الرسالة الإعلامية.
- التقنيات الإتصالية قد ساهمت في تسهيل العملية الإنتاجية و تسريعها في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي، من خلال ما تتسم به من مرونة و سرعة و قدرة انتاجية عالية.

ب/ التأثيرات السلبية:

تتمثل التأثيرات السلبية لتكنولوجيا الإتصال على المضمون في النقاط التالية:[1]

- ليس كل ما تقدمه تكنولوجيا الإتصال خيرا كله، فقد ظهرت المعلومات المظللة و الكاذبة و الخليعة، كما ظهرت المعلومات التي تسيء إلى الأديان و القيم، و ظهر نوع جديد من السرقات للمعلومات، و كذلك ظهور تدمير قواعد البيانات من خلال الفيروسات المدمرة التي يستخدمونها عبر شبكة الأنترنت مما يلحق الضرر بالآخرين.
- الحاجة إلى استيراد البرامج من الخارج و كان هذا يسبب زيادة قنوات الإتصال و عدم قدرتها على سد احتياجاتها من البرامج و الجودة المستوردة، و رفض ثمنه و توفره بكثرة، كل هذا يؤدي إلى إغراء القائمين على الإستعانة بهذه المواد بصرف النظر عن الآثار الثقافية و المهنية التي تترتب على هذا الوضع.
- لقد تحولت ميادين الحياة إلى شيء مرئي مسموع للإستهلاك، و يتضمن المشهد كلا من السبع المادية المرئية و الصورة المرئية المادية عن السلع، و يكون المشهد في هذه الحالة لغة لسلعة و تقنية المرئي، بل يحول الوجود بالمعنى إلى الوجود بالحصول، و يصبح المرئية هكذا أكثر أهمية من الحقيقة المعيشة ذاتها.

[1] ياسر خضير البياتي، الإتصال الدولي و العربي، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص88.

خامسا: تأثيرات تكنولوجيا الإتصال على وسائل الإتصال.

أ/ التأثيرات الإيجابية:

إن تكنولوجيا الإتصال أدت إلى التقدم التقني في الوسائل الإتصالية القديمة، فقد حررتها من الثبات و أكسبتها الحركة، فيمكن أن تشغل الوسيلة مكان القائم بالإتصال أثناء غيابه أو انشغاله، كما يمكن أن تشغل الوسيلة مكان المتلقي أيضا عند غيابه أو انشغاله و ذلك لإمكانية التخزين الآلي للرسائل.

فتطور تكنولوجيا الإتصال بشكل ضخم غير الفيلم السينمائي بعد ظهور الصوت و اللون و كذلك الجرائد و المجلات بظهور مستحدثات جديدة في مجال صف الجريدة و توضيبها في نظم الطباعة و نظم إرسال الصفحات عبر الأقمار الصناعية مما أثر على أساليب التحرر و الإخراج و الإنتاج بشكل عام، كما تغير التلفزيون بعد ظهور كاميرا الفيديو المحمولة و بعد ظهور الكثير من المعدات اللازمة العملية الإنتاجية.[1]

ب/ التأثيرات السلبية:

بالإضافة إلى المشاكل الناجمة هي توزيع الذبذبات الإذاعية، جاءت الأقمار الصناعية و أظهرت مشكلة أخرى تتمثل في المدار الثابث للأقمار الصناعية التي أوجدت فجوة للدول النامية المستقبلة، كذلك الإرسال المستورد لذلك الإنتاج التقني، فهي لن تجد في ظل هذا التنافس مكان لأقمارها في المستقبل.[2]

[1] عبد الجواد محمد ربيع، التعرض للأنترنت و علاقاته ببعض الآثار النفسية و الإجتماعية لدى الشباب، أبحاث في المؤتمر الإعلام الجديد،تكنولوجيا جديدة، لعالم جديد، جامعة البحرين، 2009، ص338.

[2] عيد الرحمان عزي، دراسات في نظريات الإتصال، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003، ص140.

المبحث الثالث : ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

لقد حظيت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين و الممارسين و لقد أصبحت في ظل التحول نحو الإقتصاد المعرفي من الأساليب الأساسية لتأدية الأعمال في المؤسسة و التي أخذت بالإنتشار الواسع و التطور الهائل حتى أصبحت أهم مقومات المحددة لنجاح نظام المعلومات و ضمان استمرارية المؤسسة و بقائها.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال :

لقد اختلفت المصادر التي عرفت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال،كما اختلفت جوانب اهتمام الباحثين،و سنعرض مجموعة من التعاريف لصعوبة الوقوف على تعريف موحد.

تعرف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أنها " التطبيقات المنتظمة و المتاحة للمعرفة الفنية المرتبطة بالمعلومات و التي تتضمن كل ما يتعلق بالمكونات المادية و غير المادية ،الحاسبة الآلية ، شبكات الإتصال و قواعد البيانات.[1]

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أو التكنولوجية الحديثة للمعلومات و الإتصال بكل بساطة هي كل ما يتعلق بالتقنيات المستعملة في معالجة و نقل المعلومات خاصة:الإعلام الآلي و الانترنت و الإتصالات،وبمعنى آخر و أوسع من ذلك فهي تشير إلى قطاع النشاط الاقتصادي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تشكل هذه الأخيرة اليوم جزءا كبيرا من حياتنا اليومية ،وتعبر الصيغة (م3 مفهوم) عن التسمية الموحدة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.[2]

[1] صابر عبد الرزاق صايفي، المرجع السابق، ص 35.

[2] كاميليا يزعش، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص 66.

غالبا ما تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمرادف واسعا لتكنولوجيا المعلومات و لكن هو مصطلح أكثر تحديدا أن نشدد على دور الإتصالات الموحدة و تكامل الإتصالات و أجهزة الكمبيوتر، و كذا البرامج اللازمة للشركات الوسيطة و التخزين و الأنظمة السمعية و البصرية و اتي تتيح للمستخدمين الوصول و تخزين و نقل و معالجة المعلومات.[1]

تشير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال إلى مجموعة من التكنولوجيات القائمة على الحوسبة و الالكترونيات الدقيقة و الإتصالات (بما في ذلك الشبكات) و الوسائط المتعددة و البث ،التي عندما تكون مجتمعة و مترابطة تستخدم للبحث و التخزين و معالجة و نقل المعلومات في شكل أنواع مختلفة من المعطيات (نص، صوت، صورة ثابتة و فيديو) السماح للتفاعل بين الناس و بين الناس و الآلات .[2]

وتعني كذلك "كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب و الأجهزة المساعدة لها ،و شبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة و معالجة البيانات و المعلومات بكافة أشكالها ، و كافة المراكز و الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا و خدمات التكنولوجيا في الأنظمة و المؤسسات ، إضافة إلى البرامج و الحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال و الوظائف ، و تسويق المنتجات و الخدمات، و كل ما يتعلق في ذلك من برامج و أجهزة و معدات .[3]

و تبرز هذه التكنولوجيا من خلال ظاهرتين أساسيتين هما الجمع بين الكلمة المكتوبة و المنطوقة ، و الصورة،الساكنة والمتحركة و بين الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، أرضية و فضائية ثم تخزين المعلومات و استعمالها ، و اعتماد الأسلوب الرقمي للقيام بهذه العمليات.

تشمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال فرعين أساسيين هما :

---

[1]Samia Mohamed Nour, Information and communication Technology in sudan : an Economic Analysys of impact use in universities (e book) Library of congress control Number .2015932459.USA.2015.p45.

[2]Abdelkader Ben ELmaat," les technologies de l'information et de la communication (TIC) ,Facteurs de développement humain : cas de la région , méknès-Tafialet au Maroc , thèse de doctorat , en sciences de l'information et de la communication , Université Paris ouest ,2013, p30.

[3] مزهر شعبان العاني، "نظم المعلومات الإدارية " منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص 63.

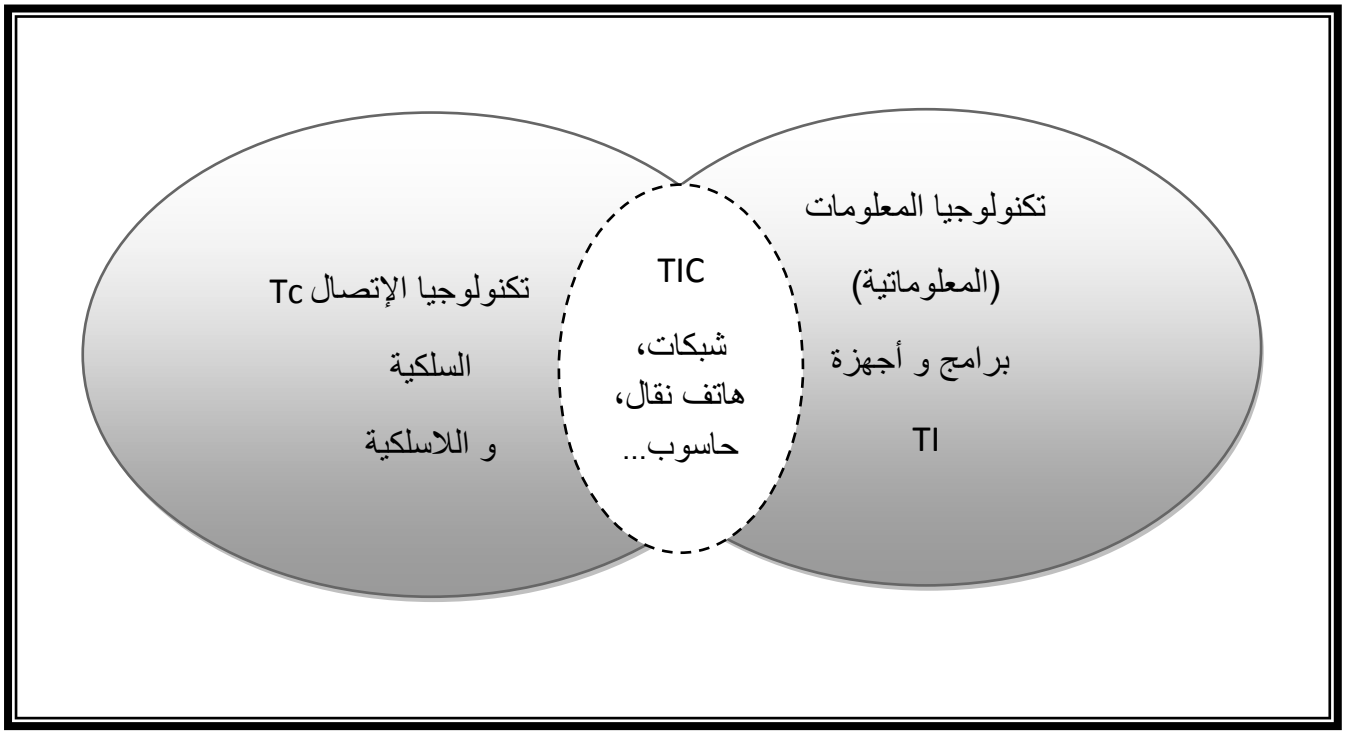
* تشغيل المعلومات: يشمل هذا النوع الوظائف التي تتناول المعالجة و التوزيع الآلي للمعلومات و تعتبر الأساسي انجاز عمليات التشغيل في المؤسسات و تدعيم القدرة الإدارية على اتخاذ القرارات ، و يتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي في أشكاله المختلفة.

* نقل و إيصال المعلومات: يمثل هذا الفرع نقل و إيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المساعدة للحواسيب ، ووحداتها الطرفية البعيدة و ذلك باستخدام تسهيلات الإتصالات عن بعد.

و عليه فإن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ناتجة عن التقارب و التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) و تكنولوجيا الإتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات...الخ .) و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية أو تلخيصها في الشكل الموالي :

TIC= تكنولوجيا المعلومات (TI) + تكنولوجيا الإتصال (TC)

الشكل 3 : التقارب التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصال.



المصدر: توامي يعقوب ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص5.

ثانيا : مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال :

لقد جمع كل من Kenneth Laudon و Jane Laudon بين مفهوم و مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مكوناتها في ظل التغيرات الجديدة و العالم الرقمي في قولهما " تعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أدوات التسيير المستخدمة، والتي تتكون من خمسة مكونات وهي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الإتصال، الشبكات.

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كيان يتكون من:[1]

[1] فاروق حريزي، رسالة ماجستير حول دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة للإتصالات في تحقيق الأهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة اتصالات الجزائر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010، ص 13.

***الأجهزة:** تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها، أحجامها و سرعتها و إمكانية استعابها لكم البيانات،أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن : حفظ ، خزن ، معالجة البيانات، و كل مايرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح، الشاشة و غيرها.وهنا يمكن إلقاء نظرة على تعريف الحاسوب باعتباره الجهاز الالكتروني المصمم لمعالجة و تشغيل البيانات بسرعة و دقة و تلقيها و كذا تخزينها آليا و له القدرة على إجراء العمليات الحسابية و المنطقية.

* **البرمجيات:** يعتبر هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بمثابة الروح في الجسد. والذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه، كونه يسيطر على البيانات و يتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية و المنطقية، للحصول على النتائج و حل المشاكل حسب الحاجة.

يوجد ثلاثة أنواع من البرامج:

1 – برامج النظام: هي سلسلة من البرامج المعدة و المخزنة داخليا في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له. و التي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه .[1]

2 – برمجيات التطبيقات : معدة خصيصا لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغيرات طفيفة و تظم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات التشغيل، معالجة البيانات، و كذا تنفيذها، مثل برامج الكتابة على الحاسوب.

3– البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة .[2]

* **البيانات** : و هي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها و تخزينها بشكل عشوائي، ولا يصبح لها معنى إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات، و تخزن على أجهزة خاصة، كمشغل الأقراص أو الأشرطة.

[1] غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم و مداخل، تقنيات و تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2007، ص169.

[2] غسان قاسم اللامي ، مرجع سابق، ص 169.

* **الإتصالات:** البنية التحتية للإتصالات هي التي تشمل التسهيلات التكنولوجية و الإجراءات الدستورية التي تساند الإتصالات، و تساعد على نشر و توزيع البيانات، فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل: كالهاتف، الفاكس، الألياف الضوئية، وأبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات.

* **الشبكات:** تعد الشبكات محصلة ما أفرزته الإتصالات عن بعد، لما لها من فعالية و سرعة في نقل البيانات و المعلومات.[1]

و قد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة ، تفصل بينها حدود دقيقة ، ديناميكية، مثل: الإنترنت، الإكسترانت، و الإنترانت .

ثالثا: مميزات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

تميزت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الوقت الحاضر بعدد من السمات و الخصائص عن غيرها من التكنولوجيات، من أبرزها:[2]

– **تقليص الوقت:** السماح بالنقل اللحظي للمعلومات و المعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بيسر و سهولة و في أي وقت .

– **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** و هذا يعتبر كنتيجة لحدوث تفاعل بين المستخدم و النظام.

– **اللاجماهيرية:** إمكانية التحكم في إيصال الرسالة سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل.

– الإنتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة، و الإنتقال من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي.

– الإنتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا التكامل في الإتصال.

– الإنتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية.

– الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري و السرعة في أداء الأعمال.

[1] فاروق الحريزي، مرجع سابق، ص 16.

[2] عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2009، 47-48.

المطلب الثاني: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مواجهتها.

أ/ تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

عند التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي و البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ينبغي على المؤسسات مواجهة مجموعة من التحديات لكي تبقى في وضع تنافسي جيد، و تتمثل هذه التحديات فيما يلي:[1]

1/ فقدان سيطرة الإدارة على النظم: حيث تشير التجارب و التطبيقات الميدانية تنامي و تعقد الصعوبات المتعلقة أو الناتجة عن إدارة التكنولوجيا نظم المعلومات و بيانات المؤسسة في بيئة موزعة، و ذلك يسبب الإفتقار إلى إدارة موحدة بمفردها على تسيير جميع قضايا هذا الفرع من التكنولوجيا.

2/ تكامل عملية النهاية للنهاية: مع التطبيقات يعد في غاية الصعوبة و تعجز العديد من المؤسسات عن بلوغه.

3/ متطلبات التغيير التنظيمي: حيث تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة إعادة هندسة المؤسسة لتصبحبمثابة وحدة فعالة، لكن مثل هذا العمل يخلق العديد من المشكلات أو الفوضى في حالة عدم معالجة بعض القضايا التنظيمية، و عليه تحتاج المؤسسة إلى هندسة جذرية في الفكر الإداري و الأداء و الرسالة أيضا.

4/ التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع: لقد أدركت مؤسسات عديدة أن الوافرات التي توقعها من عملية حوسبة عملياتها الموزعة لم تتحقق بسبب تكاليف ضمنية، فالوفورات المستحقة نتيجة تملك الإجهزة قد تبددت بفعل التكاليف التشغيلية السنوية المترتبة على الحصول على قوى عاملة و ووقت إضافي مطلوب، حيث الوقت يمثل مالا أيضا.

5/ التوسع، الإعتمادية و الأمن: حيث ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة و مؤهلة لتكوين بنية تحتية متجددة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، تكون فاعلة و ذو طاقة استعابية كافية لبث و إدامة جميع أنواع البيانات الناتجة عن عملياتها، أما الإعتمادية فتعني أنه على المؤسسة البحث عن بنية تحتية خاصة بها، أو طبقا لمواصفات محددة تتلاءم مع رسالتها و أهدافها، و هذا الأمر صعب يتطلب يتطلب موارد مالية و بشرية و فنية هائلة، أما مسألة الأمن، فهي غاية في الأهمية و الخطورة. خصوصا

[1] بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص138-140.

بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من الأفراد و المؤسسات خارج حدودها الإقليمية، و عليه قد يشكل خطرا على هذه المؤسسة.

ب/ مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال :

هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها في محاول التغلب عليها أو التقليل من آثارها السلبية ، و من أبرز الحلول:[1]

– إدارة التغيير: للحصول على أكبر عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المؤسسات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج لإعادة هندسة تتلاءم مع التغيرات.

– التعليم و التدريب: باستطاعة المؤسسة إنتهاج نظام أو برنامج تدريب و رسكلة لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الإفتقار لدعم و الفهم الإداري لعالم الشبكات و أساليب تشغيلها.

– ضوابط إدارة البيانات: يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، و مجالات عمل متنوعة، و أجهزة حاسوب عديدة.

– التخطيط لتكامل الإدارة و الإرتباطية: ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال استراتيجية أي بعيدة المدى، و التأكد من أن هذا الهيكل البنائي و البنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية و المعلومات و بما يحقق الحاجات المالية و المستقبيلة.

[1] بشير العلاق، مرجع سابق، ص 140-143.

المطلب الثالث: تطبيق و استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

في هذا المطلب سنتناول علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مجالات تطبيقها.

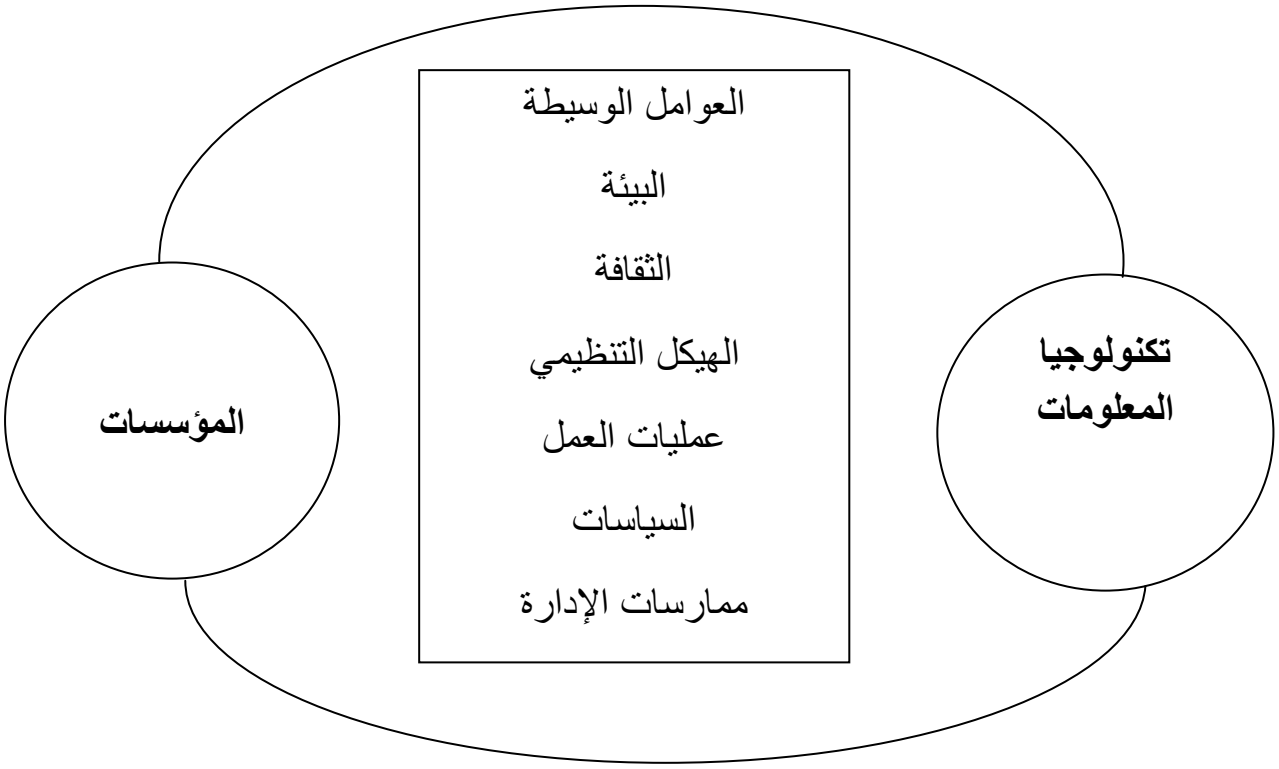
أولا – علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

العلاقة بين المؤسسة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منها يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل كالمحيط الخارجي، الثقافة و الهيكل التنظيمي، و عمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية و الخارجية، فقد أصبحت المعلومات تدخل و تخرج من المؤسسة، بأشكال ثلاث هي المقروءة، المسموعة و المرئية في آن واحد[1]

ودخلت إلى عالم الأعمال أيضا المواقع الإفتراضية و غيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الأعمال، لذا وجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إدماجها مع متطلبات عملياتها من أجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام، و الشكل الموالي يوضح شكل و أبعاد هذه العلاقة:

[1] مزهر شعبان العاني ، شوفي ناجي جواد ، العمليات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص272-273.

الشكل (4): العلاقة بين المؤسسة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره،ص27.

ثانيا – تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات.

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الإستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي:

1/ تطبيق و استعمال داخلي:

من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال داخل المؤسسة مايلي[1] :

[1] إبراهيم بختي،محاضرات مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ماجيستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامغة ورقلة، الجزائر، 2005/2004.

– تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمصدر رئيسي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة ، نشاطها ، هيكلها التنظيمي ، أهدافها ، معلومات عن الهيكل أو المنتج..إلخ .

– وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل المعلومات الشخصية ، الوظيفية ، الترقيات ...الخ.

– الإستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات، و الإستفادة منها، و كذلك سرعة الوصول إليها.

– الإنتقال السهل و السريع في المؤسسة، و ربط كل أجزاء المؤسسة ببعضها البعض حتى و إن كانت في مواقع مختلفة.

– النقل السريع و الإقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف البردية و الوقت المستغرق في ذلك.

2/ تطبيق و استعمال خارجي :

من أهم الإستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال للمؤسسة مايلي[1] :

– نشر الإعلانات و الإشهار الخاص بمنتجات المؤسة عبر شبكة الإنترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.

– الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الإستشارة في بعض الأحيان.

– الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلبات من الموظفين عند الحاجة.

– السماح للزبائن الشراء و التسوق عبر الإنترنت و تحقيق التجارة الإلكترونية.

– متابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنتها مع المؤسسات الأخر ى في نفس قطاعنشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، و ذلك عن الطريق الإتصال الدائم بالعا لم من اجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

[1] كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة08ماي 1945 ، قالمة، 2010، ص 23-24.

ثالثا– تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مجالات أخرى.

تتعدد استعمالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، حيث مست و شملت جميع المجالات ، و هو ما دفعنا إلى التعرض و التطرق إلى اهم تطبيقاتها، و التي نوجزها في:

1/ الآلات الموجهة رقميا: هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، لكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلا حين ارتبطت نهائيا بالإلكترونيك.

2/ الآلية: مع تطور الإلكترونيك و ظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة و سريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة.

3/ التصميم المساعد من خلال الحاسوب: لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسات، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز، هذه التقنية سمحت بما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات، في أقل وقت ممكن و بأقل التكاليف.

4/ الإعلام الإلكتروني:الإعلام الذي يعتمدعلى وسائط الإتصال التكنولوجية في اتصال و تزويد الجماهير بالأخبار و المعلومات، فهو يشترك مع الإعلام العام في المبادئ و الأهداف العامة.

5/ الصحة و الطب: تم توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مجال الصحة و التطبيب عن بعد، بهدف الرفع من المستوى الصحي لسكان الأرياف و المناطق النائية، مما يقلل نفقات العلاج و السفر، و كذا التبادل المعرفي بين المراكز الصحية المنتشرة في العالم.

6/ المجال العسكري: حيث كان لها دور كبير في توصيل الرسائل بشكل سري بين القيادة و الميدان، و كذا أغراض التجسس، كما تم بواسطتها التحكم في الصواريخ الموجهة بالحاسوب و القنابل الذكية،و غيرها، مما أثر على أداء الجنود في المعركة.

7/ الذكاء الإصطناعي: حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كإحدى البنى الأساسية و كأداة لدعم التعليم الإلكتروني، حيث عملت على تسهيل النفاذ إليه بتكلفة معقولة، كما أفادت المناطق المعزولة في توصيل التعليم إليها.[1]

و توجد تطبيقات اخرى لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 2: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	– الحساب العلمي. – التصميمات.	–علم الذرة ، البحث . –مكاتب الدراسات .	– بحوث العمليات . –المساعدة في اتخاذ القرارات.
التعليم	–التعليم المساعد من طرف الحاسوب –الألعاب الإلكترونية .	– علم الفضاء.	– الألعابالإستراتيجية.
التوثيق	–المعلومات القانونية .	– قواعد المعطيات.	–تسيير براءات الإختراع. –قواعد المعطيات الإقتصادية.
التحدث	– التعرف على الأصوات.	– الرجل الآلي الموجه.	– التسويق الإلكتروني.
الصورة	– المركبات الأوتوماتيكية للجزائر. – تحرك العين . –إنشاء صورة أوتوماتيكية .	– الإشهار . – الرسوم المتحركة .	– المخططات الخاصة بإنجاز التقارير .

المصدر: كريمة بن صالح ، المرجع السابق ،ص24.

[1] كريمة بن صالح، مرجع سابق، ص24.

خلاصة الفصل :

مع التحول نحو الإقتصاد الرقمي، فرضت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال نفسها على واقع المؤسسات، كإحدى الممكنات الأساسية التي تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت و المكان، بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتسهيل الإتصالات و تبادل المعلومات بين الأفراد، وذلك من خلال ما تتيحه هذه التكنولوجية من التطبيقات.

كذا إن سعي المؤسسات للحصول على معلومات ذات قيمة و مصداقية و في الوقت المناسب والإستفادة من قيمتها،أصبح اهتمام كافة المسيرين و الباحثين في هذا المجال،وقد بات من الضروري على المؤسسة الإطلاع على التطورات التي حدثت في قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الآونة الأخيرة،حيث أصبحبالفعل المحرك الأهم لأي تطور إقتصادي في المؤسسة، فلابد من العمل على اكتسابه و التحكم فيه.

كما تم في هذا الفصل بيان أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الذي تعدى الحدود التقليدية، فلم تعد وظيفة الإتصالات مثلا تقتصر على العمل داخل المؤسسة أو بينها وبين المحيط بل اتسعت بسرعة.

و ما زاد في أهمية الإتصال هو التطورات السياسية، و المتمثلة في الإنتقال إلى إستخدام الأقمار الصناعية، حيث أنها دخلت تحسينات كبرى على أنظمة و سرعة الإتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة تهدف لتحقيق الإستفادة من البحوث العلمية و المعارف و الخبرات و التجارب التي تم التوصل إليها في هذا المجال .

الفصل الثاني:

الأداء الإستراتيجي.

الفصل الثاني: الأداء الاستراتيجي

تمهيد :

حظي موضوع الأداء الإستراتيجي باهتمام كبير من طرف الباحثين، و تمت دراسته في عدة مجالات منها الإدارة و الإقتصاد، و لا يزال محل الدراسة إلى يومنا هذا، و يعتبر الأداء الإستراتيجي من أهم المواضيع التي لديها أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الإقتصادية لما له من مكانة متميزة في بيئة الأعمال و هذا من خلال السرعة في تداول المعلومات و انتشارها من جهة، و كذلك دور تحسين الأداء عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة من جهة أخرى، فهناك من تطرق إليه من منظور الكفاءة و الفعالية، و في المقابل ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس و الإعتماد على المؤشرات المالية لتحسين مستوى الأداء، و مع التغيرات الحاصلة في شتى المجالات تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية و أصبح ينظر للأداء أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

و انطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الإستراتيجي بدأت المؤسسات الإقتصادية في التركيز عليه بعد إدراكها لأهميته من أجل تحقيق معدلات نمو أعلى من مستويات الإنتاجية و العائد.

المبحث الأول : ماهية الأداء.

ما كانت لتصل التطورات التي عرفها – ولا يزال يشهدها – مجال التسيير أو إدارة الأعمال ، لولا تركيزه حول مفهوم الأداء، هذا المفهوم الذي تأصل استخدامه عن غيره من المصطلحات الإدارية ، يشكل لب كل الدراسات و البحوث التي أقيمت و تقام في هذا الميدان ، ذلك لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة، و بكل وظيفة من وظائفها، حيث تستهدف هذه الدراسات في كل مرة، رفع الأداء و إيجاد حلول للمشكلات التي تعيق سيره على جميع الأصعدة و المستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة.

الأداء مفهوم جوهري و مهم لمنظمات الأعمال بشكل عام ، و هو ظاهرة شمولية و رابطا مشتركا لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية ، و على وجه الخصوص الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف و تصنيف الأداء.

أولا: مفهوم الأداء.

اختلفت التعاريف حول الأداء و رغم كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له.فالأداء مفهوم واسع و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.

إن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، و هذا الإختلاف يعود لتنوع الأهداف و الإتجاهات في دراسة الأداء .[1]

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم تقوم به منظمة الأعمال، و يعرف أيضا أنه السلوك الذي يقام في إطار مدى أسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.[2]

[1] سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، الصباغة و البدائل و الاختيارات و التنفيذ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016/2015، ص232.

[2] عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، لطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص277.

يعرف الأداء أيضا: أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

كما يعرف الأداء بأنه المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها و لذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.[2]

هي أيضا انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.[4]

هي نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

يلاحظ من خلال التعاريف أعلاه و على الرغم من اختلاف أو تباين طرق صياغة هذه المفاهيم واختلاف الكتاب، أن جميع هذه التعاريف تتفق و تؤكد على الإتجاهات الآتية: [5]

* أن الأداء: انعكاس لقدرة منظمة الأعمال لتحقيق أهدافها من خلال استغلال امثل لمواردها المادية و البشرية.

* أن الأداء: نتائج تتحقق نتيجة تفاعل عوامل داخلية و خارجية لتحقيق أهدافها.

* أن الأداء: المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات اللازمة على مدخلاتها.

---

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص79.

[2] محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية، مداخلة منظمة ضمن ملتقى دولي ثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة ، ص111.

[3] Miller. k ,& Bromiler .p, " strategic Risk and corporate performance :An analysis of alternative risk measure .". Academy of management journal , 33 (4) .(1990) .p 757.

[4] Zahra, & Pearce .J, " Board of Directors and corporate financial performance , A review and integrative model. " , journale of management , 15(02) june, 1989, p 298.

[5] سعد علي الريحان المحمدي، مرجع سابق، ص233، ص234.

ثانيا : تصنيف الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، و سنعتمد على المعايير التالية: معيار المصدر؛ معيار الشمولية؛ معيار الطبيعة؛ معيار مقاييس الأداء .[1]

1/ حسب معيار المصدر: يصنف إلى أداء داخلي و خارجي:

* **الأداء الداخلي**: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها من خلال:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

- الأداء التقني: أي قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية.

- الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

* **الأداء الخارجي** : الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا: ارتفاع رقم أعمالها في مجال معين كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو أحد المتنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا .

2/ حسب معيار الشمولية: يصنف إلى أداء كلي و أداء جزئي.

* **الأداء الكلي** : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

* **الأداء الجزئي** : هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة الإنتاج .

[1] زهرة الضب، نجمة تينعمري، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، ص4، ص5.

3/ حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء هنا غلى أداء اجتماعي، اقتصادي، تكنولوجي، أداء سياسي.

* **الأداء الإقتصادي:** هو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في المضافة ، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية ...الخ، و تدنية استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا ...) .

* **الأداء الإجتماعي:** الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا يفرضها أفراد المؤسسة أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق أهداف أخرى و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقق الأداء الإجتماعي.

* **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.[1]

المطلب الثاني: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

أولا: مكونات الأداء.

يرى الباحثون أن الأداء يتكون من كمية العمل، نوعية العمل و نمط انجاز العمل.

* **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية، النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

* **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، و ما مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع العمل قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية ما يهم هو نوعية و جودة الجهد المبذول و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع و الإبتكار في الأداء.

[1] نفس المرجع السابق، ص 6.

* **نمط انجاز العمل**: يقصد بها الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ببعض الحركات،الوسائل، و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج من كلاهما إذاكان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

و هناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها، و عليه سنتطرق لمفهوم المصطلحين فيما يلي:[1]

* **الفعالية**: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، حيث اعتبر المفكرون الكلاسيك أن الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، و من ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و من ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم مهمتها السوقية مقارنة بالمنافسة...الخ، إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة. و عليه:

الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة * 100

إذ نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و المتوقعة و في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، و عليه نقول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية.

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص219،ص220.

* **الكفاءة:** لم يتم الإتفاق حول تعريف معين و منه سنقتصر لتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة.

- حسب (WILLIEM: الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة أي تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات مما يتقرب من الإنتاجية. الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة ، أي الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف.[1]

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك عدة عوامل مؤثرة في الأداء منها ما يؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفض الأداء. و هي نوعين رئيسيين[2]

* **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل أهمها:

– **العنصر البشري:** يمثل أهم مورد في المؤسسة و تطوير المؤسسة مرهون بمدى استقطابها العناصر البشرية متميزة

– **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ، تنظيم، تنسيق، قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و منه فهي مسؤولة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

– **التنظيم:** يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون المؤسسة مرنة.

– **بيئة العمل:** تشير لأهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته.

– **طبيعة العمل:** يشير إلى المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد و مدى توفر الفرص النمو و الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه للمؤسسة.

[1] الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220، ص 221.

[2] علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 69.

– **العوامل الفنية**: العوامل التكنولوجية من آلات و معدات ووسائل اتصال و غيرها تؤثر على الأداء.

* **عوامل خارجية**: تتكون من مجموعة عوامل أهمها:

- **البيئة الإجتماعية و القانونية**: و تتمثل في:

* العادات و التقاليد الموروثة.

* العرف و أمور الدين.

* المستوى التعليمي و مدي تقدير الأفراد للتعليم و رغباتهم في الحصول عليه

– **البيئة السياسية و القانونية**: و تتمثل في:

* طبيعة النظام السياسي.

* مدى الإستقرار السياسي.

* مرونة القوانين و التشريعات.

* السياسات الخارجية.

* العلاقات الدولية.

– **البيئة الإقتصادية**: و تتمثل في :

* الإطار العام لاقتصاد الدولة.

* الإستقرار الإقتصادي ؛

* النظام البنكي و مدي تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

* الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات بالإضافة إلى السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ثالثا: مستويات الأداء.

هناك ثلاث مستويات للأداء هي:[1]

1 –**المستوى الإستراتيجي**: يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط و قراراته، و تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي و هو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة، يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبنى عليها تمثيل الأدوار و نشره في كل المؤسسة.

2 –**المستوى التكتيكي**: يختص هذا النوع بهيكلة و إدارة الموارد للحصول على أجسن النتائج الممكنة، و مستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي و الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع و الأشمل و الذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي و الأداء العملياتي، و تحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية و قدرة المؤسسة على البقاء و الإستمرار.

3 –**المستوى العملي**: هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الإستغلال للمؤسسة و تنفيذها لتحقيق أقصى ربح، و تهدف هذه القرارات لتحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي و الأداء العملياتي، و عليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و يبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة و فعالية لتحقيق النجاح و البقاء.

إذا كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه و تختلف هذه المستويات من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها و نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات. غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية و كفاءة لتحقيق النجاح الكلي لمؤسستها.

[1] نوال شنافي، دور يسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 104،105.

المطلب الثالث: مفهوم و خطوات تقييم الأداء .

سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة تقييم الأداء و تحديد أهم خطوات قياسه.

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و من أهمها:

تقييم الأداء هو عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالإسناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه .

تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدرته و استعداده للتقدم.

تقييم الأداء بصفة عامة هو " محاولة لتحديد أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة حاليا و في المستقبل ."[1]

ثانيا: خطوات تقييم الأداء.

لقد أشارت الدراسات من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، و هذا مبني على الفرضية القائلة أن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تقييمها بحكم اتصاله المباشر و المستمر بهم.

و من الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، و كذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.هناك اتجاه ثلاثي للتقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس و الزميل و المرؤوس نفسه بعملية التقييم للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم، و يتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة و منها كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء، و تمر بالمراحل التالية:

[1] شحاذة نظمي ؛ إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2000، ص 75.

1/ تحديد معايير الأداء:

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به لحكم عليه أو هي المستويات التي تعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا.تؤكد هذه المعايير على جانبين هما:

* **موضوعي**: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل:كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، الدقة، و تحديد نوع الأهداف.

* **ذاتي سلوكي**: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعليم و الإستفادة من التدريب و إمكانية الإعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين.

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يكون المعيار هكذا إذ يتميز بالخصائص الآتية:

– **صدق المقياس**: العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

– **ثبات المقياس**: أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابت عندما يكون أداءه ثابتا.

– **التمييز**: درجة حساسية المقياس بإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة.

– **سهولة استخدام المقياس**:ونعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

– **القبول**:يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و هو معيار عال يعكس الأداء الفعلي للعامل.

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب عمله و ما يتوقع منهم و أفضل طريقة هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الإستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.[1]

3/ قياس الأداء:

و هي تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك عدة أنواع لمقاييس الأداء و تتمثل أهمها في:[2]

* **مقاييس المدخلات Input Measurement**: وهي مقاييس لفهم الموارد المالية و البشرية التي تقدم لغرض الوصول إلى مخرجات و نتائج مطلوبة.

* **مقاييس العمليات process measurement** :يستخدم هذا النوع لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتوج أو الخدمة.

مقاييس المخرجات output measurement : تستخدم لقياس المنتوج أو الخدمة التي يوفرها النظامأو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.

* **مقاييس المحصلات outcome measurement**: تستخدم لقياس منتج لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.

* **مقاييس التأثيرImpact measurment**: تستخدم لقياس الآثار المباشرة و غبر المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج.

وهناك تقسيمات أخرى لمقاييس الأداء هي مقاييس الإنتاج و مقاييس الأسباب، مقاييس سلوكية، و تتضمن هذه الأخيرة على خمس تصنيفات، و لإيضاح هذا النوع من المقاييس نتأمل الجدول التالي:

[1] شحاذة نظمي، مرجع سابق، ص 78.

[2] طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص441،440.

الجدول3 : تصنيفات مقاييس الأداء.

المقياس	ماذا يقيس	يعبر بالنسبة الآتية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المخلات الفعلية إلى المدخلات المخططة .
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .	المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة.
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح ، وأن المعايير تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة .
الوقت المحدد	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة .	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إلى المدخلات .

المصدر : طاهر محسن و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2007، ص491.

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

تعتبر ضرورة لمعرفة الإنحرافات بين الأداء المعياري و الفعلي و من الأمور المهمة إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تنعكس على الأداء الفعلي، وقناعة الفرد بالنتيجة.

5/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

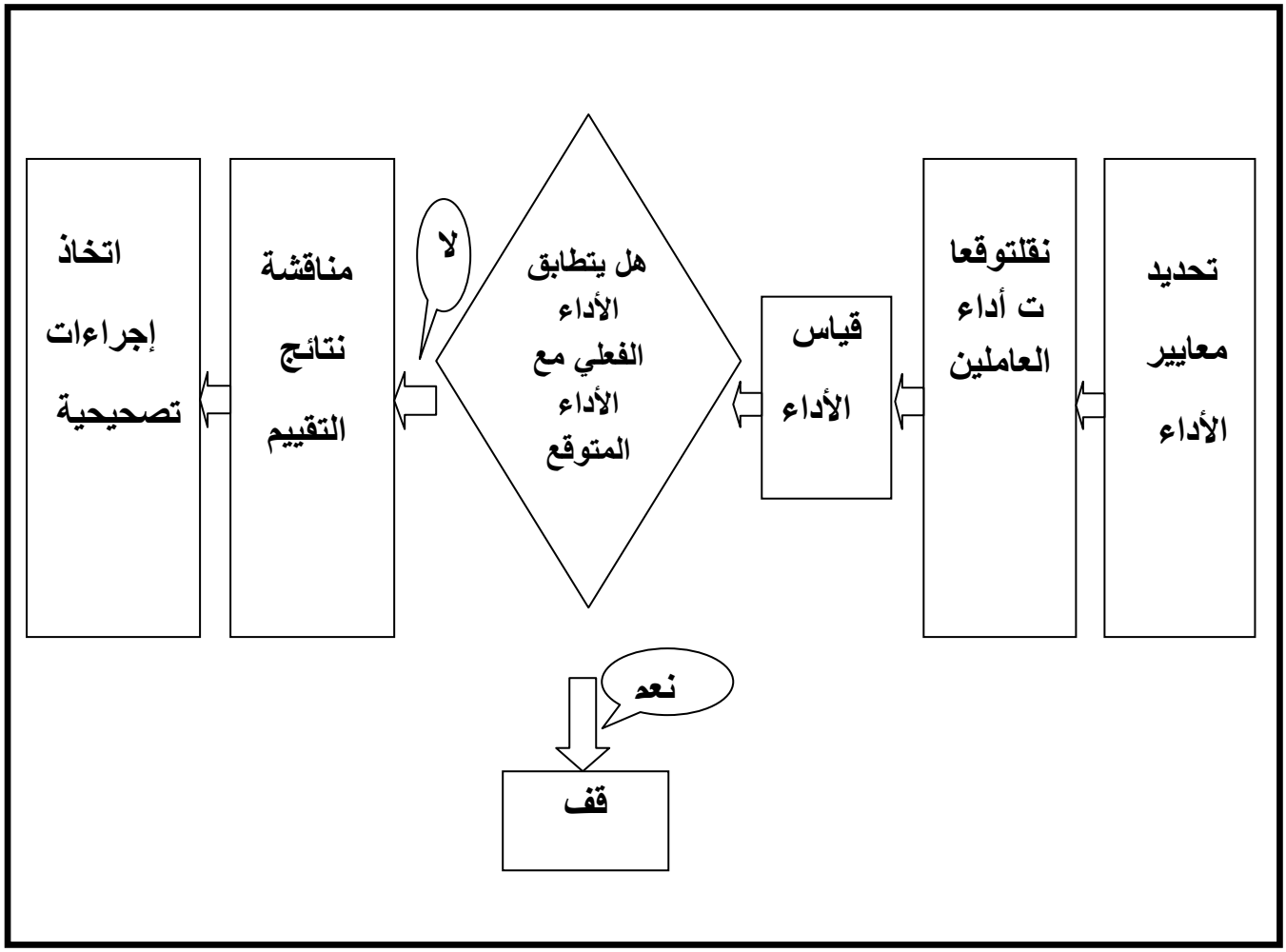
يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد خاصة الجوانب السلبية للأداء.

6/ الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة و سريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ، و إنما محاولة تعديل الأداء. فهذا التصحيح هو من النوع الفني، و قد يكون أكثر دقة حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول انحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك وهو أسلوب عقلاني و له فوائد في المستقبل.[1]

[1] علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، 2003، ص 36.

الشكل5 : خطوات تقييم الأداء .



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

هذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء و ذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفو و ما هي توقعاتهم، ثم نقوم بقياس أدائهم للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد، بعد ذلك نقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية و الإيجابية لتوضيح الأمور الهامة لا يدركها الفرد، و في الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية بتعديل الأداء و تحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الإنحراف.

المبحث الثاني: الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي.

يعد كل من الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الإدارية الهامة جدا و التي تشغل أذهان كل المدراء و رجال الأعمال، لكونهم يدركون جيدا بأن الحكمة و الخبرة وحدهما ليستل كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد، فقد ازدادت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي لأسباب عديدة منها: جدة المنافسة و انفتاح الأسواق، و من هنا تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي في صياغة الأهداف و تحليل التغيرات وصولا إلى النتائج.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.

أولا: تعريف الإستراتيجية.

إستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية، و strategy في اللغة الإنجليزية، و يرى الباحثون أن أتصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية strategos و التي تعني فن القيادة و إدارة المعارك، و هذا يدل على استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل القائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه.

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية هذا ما تشير إليه التوجهات العامة الفكر الإداري، إذ أن التوجهات الحديثة تنطبق من أربعة أطر مفاهمية تعطي الصورة التكاملية الشاملة لهذا المفهوم هي:[1]

- التخطيط و العملية التخطيطية و ما يرتبط بها من ممارسات و أنشطة متعددة .
- التعلم و الفكر الإستراتيجي، و ما يشتق عنه من قدرات إبداعيّة و التعامل مع الأحداث بذكاء و حذق الصناعة القرارات الإستراتيجية و المهمة في المنظمة.
- التمركز في البيئات الخاصة بالعمل، و ما يرتبط بذلك من فهم لشروط المناقشة و عوامل النجاح فيها.
- التركيز على الموارد و أساليب تخصصها على الأنشطة و الأعمال المختلفة، و ما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فردية.

[1] سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، أساسيات و مبادئ الإدارة الإستراتيجية، 2017، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ص17.

و عليه فإن الإستراتيجية نشاط شمولي يتضمن خطط و أساليب و سياسات و قرارات يتم صياغتها لتحقيق أهداف موضوعة من خلال خلق الموائمة و الإنسجام بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة.

إن نجاح الإستراتيجية يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقق التكامل بينها، و في حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة و لا ديمومة.

إن الموائمة ليست فقط لخلق الميزة التنافسية، و لكن لديمومتها أيضا إذ يصعب على المنافسين تقليدها كمجمل لأنشطتها المترابطة، بينما من السهولة تقليدها إذا كانت تتمثل بنشاط محدد.[1]

ثانيا: خصائص الإستراتيجية.

للإستراتيجية خصائص متعددة و مختلفة و ذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة و من أهم الخصائص التي يمكن التطرق لها ما يلي:[2]

-**الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي العصور (أو الوضعية المستقبلية) التي تريد المؤسسة أن تحققها مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا العصور إطارا كلي و شاملا المؤسسة بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

-**موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية(تسويق، إنتاج، موارد بشرية...) تعمل فيها بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

-**مجموعة من قرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، و لها دور في تحديد مستقبلها، و قرارات روتينية هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يوميا.

-**إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص22 .

[2] عابد شريط، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجيستسر في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص34 .

-**الوضوح و الإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة و التطبيق، و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

-**أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الإستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسسهم بأنهم قامو بدورهم و بانتمائهم المؤسسة.

-**تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

-**المرونة:** الإستراتيجيةليست عملية ثابتة و صلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمر للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات، نطبق متى حدث و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.[1]

-**محددة من حيث المراحل:** هناك إختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول أنها تمر بثلاثة مراحل[2]: الصياغة، التطبيق و الرقابة، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة و التطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

ثالثا: مبادئ الإستراتيجية.

عملية وضع الإستراتيجية تستند لمجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:[3]

-**مبدأ القوة:**على ضوء الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة (نقاط القوة و الضعف) تقوم باعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم- الدفاع) ولا شك أن الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها (التخصص، الشراكة، التفاهم ...)

[1] دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2005, ص13.

[2] فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004، ص7 .

[3] عابد شريط ، مرجع سابق، ص 35.

- **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المؤسسة دوما في وضعية الرائد في جميع الحالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيها بميزات تنافسية أكبر من منافسيها، إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

- **مبدأ إقتصاد القوى:** إن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها و تبذيرها، و إنما عليها السير بمبدأ المحيطة و الحذر و ذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي نوجد فيه.

- **مبدأ التنسيق:** إن تحديق الفاعلية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق و الإنسجام بين مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها.

- **مبدأ الأمان:** إن المؤسسات نوجد في محيط مليء بالمخاطر الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع الذي تكون فيه درجة الخطورة أقل.

- **مبدأ الفرص:** إن المؤسسة التي نستغل الفرص الريحة كلما سمحت الفرصة أي تحسن المراهنة على الحصان المربح، و ذلك بالإستراتيجيات التسويقية الملائمة (كالتغلغل في الأسواق الحالية – التوسع السوقي – تطوير الساعة – التنوّع).

رابعا: مستويات وضع الإستراتيجية.

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تقسم إلى ثلاث مستويات هي :[1]

المستوى الأول: الإستراتيجية العامة المؤسسة.

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل، حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية، فيهم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و العامة التي تمنحها البيئة، و كذلك التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروب ككل من نقاط قوة و ضعف.

المستوى الثاني: إستراتيجية الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال) .

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى،

[1] عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص267-270.

إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف العامة، يسترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة و موحدة.

المستوى الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية.

و هي استراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة و التي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمثيل و الموارد البشرية...إلخ، و على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

خامسا: أهمية الإستراتيجية.

تظهر أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية: [1]

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن و ذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا و توجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة، أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخدي القرار من تحقيق الإتصال الكفء و التنسيق و التكامل و التفاعل مع حافة الفعاليات المنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي النجاح هو لحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفأة.

[1] خالد رجم، محاضرات مقياس: إستراتيجية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد العلوم و التقنيات التطبيقية، مقياس إستراتيجية المؤسسة، 2016-2017، ص4.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارة التي لاقت استحسانا و انتشارا في السنوات الأخيرة، حيث أنه تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، و نشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحدد بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المزاجية لاستيعاب التغيير و إدارته لصالح تلك الأهداف.

أولا: تعريف التخطيط الإستراتيجي.

لقد تعدد تعريفات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب، كونه مسؤولا عن تحسين الأداء، و ضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية للبيئة، و من بين التعريفات التخطيط الإستراتيجي نجد:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تهتم بتحليل و صياغة و تشكيل الأنظمة و الإستراتيجيات مقرونا بالتفكير الإستراتيجي المبدع و الاخلاق المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارة جميعا، و توليفها معا بطريقة تخدم التخطيط الإستراتيجي.

و في تعريف آخر، التخطيط الإستراتيجي هو التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، و الإستعداد لمواجهة معوقات الأداء، و العمل على حلها و الإستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، و متابعة الأمر وقت التنفيذ.

و أضاف آخر أن التخطيط هو الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانيات الحالية، و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.[1]

و من خلال ما تقدم، يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية وضع الأهداف التنمية و تقرير البرامج الشاملة للأفعال و التصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، و يهتم و يركز على القرارات التي تهدف إلى تغييرات جوهرية، سواء التغيرات التي تتعلق بالنمو أو الإنكماش.[1]

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية دولة الإمارات العربية المتحدة، أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل من مؤتمر"الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل و التطوير المؤسسي، بالتعاون مع البيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013، ص 27.

ثانيا: خصائص التخطيط الإستراتيجي.

ليس التخطيط الإستراتيجي مجرد توقع المستقبل فقط، بل يتعدى ذلك إلى الإقناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها و تغييرها، و ذلك بوضع أهداف و عائلتي واضحة ينبغي أن تكون قليلة للتحقق، و تمد المنظمة لمجموعة أساسية من الأولويات.

و فيما يلي عرض لأهم خصائص التخطيط الإستراتيجي:[2]

- **الشمول و التكامل:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة و دراسة و تحديد أثرها على التنظيم، (و يقصد هنا بالظروف البيئة هنا جميع الأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و غيرها) لكي تؤخذ بعين الإعتبار عند اتخاذ القرارات.
- **الديناميكية و المرونة:** يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة مع البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف و الخطوط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق و التكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد و طارئ خلال تعديل الأهداف و الخطوط.
- **يقوم على مبدأ النظام:** أي أنه يتعامل مع التنظيف كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارة و المؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة و تغذية راجحة، و كذلك الحال مع البيئة المحيطة.
- **يقوم على مبدأ التفاعل المستمر:** التخطيط الإستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر و التغذية الراجحة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، و يعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط و صناعة القرارات المختلفة في التنظيف سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة، أو مستوى السياسات و القرارات الوظيفية.

[1] راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي التخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص141 .

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص29.

ثالثا: أهمية التخطيط الإستراتيجي.

تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي من أهمية توقعاته للمستقبل، و ما يحمله من مفاجآت و تقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، مما يفرض على الإدارة تصور الإحتمالات اللازمة لما قد يكون عليه ذلك في المستقبل، و تكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف و خلال مراحل التنفيذ. و سنتطرق لأهمية التخطيط الإستراتيجي من جانبين هما:[1]

1 - **بالنسبة للعاملين**: أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في النقاط التالية:

- يولد فهمت واضحة لرسالة المنظمة، و القيم المؤسساتية بين الجهاز العامل و مجلس الإدارة و مجموعة العلماء الخارجيين.
- يمثل دليلا للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حاليا.
- يحسن العمل الجماعي و يخلق مجالات المناقشة أسباب و جود المنظمة و القيم المشتركة التي تؤثر على القرارات، و يغذي الاتصالات الناجحة، و ينمي روح الفريق بين المديرسن و الجهاز العامل.

2 - **بالنسبة المؤسسات**: تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- تحسين النتائج: وجود رسالة و أهداف و خطة عمل واضحة المؤسسة يؤثر إيجابا عليها، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة المؤسسة و نظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف و الوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية و المناسبة.
- التركيز و التوجيه: التخطيط الإستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقيم و إعادة التركيز و التنظيم و تصحيح مستر المؤسسة.
- حل المشاكل: المؤسسات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من الفرص و المشاكل التي يصعب مواجهتها و حبها بشكل منفصل، التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة و المشاكل بطريقة مخطط لها.
- فرصة للتعلم و بناء فريق: التخطيط الإستراتيجي ينود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعاون و الإلتزام داخل المؤسسة و الأفراد ذوي العلاقة.

[1] نفس المرجع السابق، ص27.

- الإتصال و التسويق: التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة إتصال و تسويق فعالة و خاصة لبعض الممولين المؤسسات بأسلوب عن الخطط الإستراتيجية المؤسسة كمتطلب للمساهمة و استمرار الدهن.
- التغلب و تجنب الأزمات الحالية و المستقبلية: التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية و المستقبلية التي تواجهها، و كذلك يساعدها في تحديد مواردها و الحصول على المزيد من الموارد و امتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل المجتمع.
- التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها و حبها.

رابعا: أهداف التخطيط الإستراتيجي.

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى مجموعة من الأهداف أهمها:[1]

- زيادة التواصل و التفاعل بين المنظمة و المجتمع المحلي، مما يساعد على زيادة الوعي الإجتماعي.
- تحسين و تطوير عملية صناعة القرار مما يعود إلى تطوير مناخ العمل، و خلق عدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة.
- تزايد النمو و تعظيم الفائدة، زيادة الإهتمام بالممارسات المستمرة و الرقابة على العمليات التجارية.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، و تطوير الرؤية و المهام ذات الأولوية في المستقبل، و مراجعة التقدم و التطور و حل المشكلات.
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، و توفير إطار مرجعي للميزانيات و الخطط المستقبلية.
- توفير التحليلات الموقفية، و المخاطرة لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة و الضعف فيها.
- تصميم خريطة توضح الإتجاه الذي تسير فيه المنظمة، و آلية تحقيق ذلك و إعادة رسم الخريط. التنظيمية و البنائية للمنظمة، و التحسب للمعوقات و المشكلات المحتمل وقوعها مستقبلية و إعداد المنظمة لمواجهتها.

[1] رافدة عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2010، ص288.

خامسا: مراحل التخطيط الإستراتيجي.

يمر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية و ذلك على النجوم التالي:[1]

1 – مرحلة الإعداد: و تعني تحديد الغابة أو رسالة المنظمة و التي تعبّر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الأهداف و تحديد البدائل، و اختبار الخطة ووضع إستراتيجية لمتابعة تنفيذ و تنظيم الخطة.

2 – مرحلة التحليل: أي تحليل الأهداف الموضوعة و مقارنتها لبعضها البعض، و تحليل السياسات و الإجراءات لمعرفة مدى واقعيتها و مرونتها ، و مقارنة الأهداف بالتنبؤات و ندي دقة هذه التنبؤات.

3 – مرحلة الخيارات و الأولويات الإستراتيجية: يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل و لفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدي القصير و المتوسط لاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ و التوقع العملي القائم على الأساليب الكمية و المعادلات الرياضية.

4 – مرحلة الخطوط البديلة: عادة يتم وضع بدائل، يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى أو وفورات أكبر أو مخاطر أقل، و لكي يكون التخطيط سليمان وواقعيا و قليلا التنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطوط يتم المقارنة بينها و بين الواقع، و في ضوء التنبؤات العلمية يتم اختيار أفضلها.

سادسا : معوقات التخطيط الإستراتيجي.

تقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات و مصاعب كثيرة منها ما يلي:[2]

- **التغير و التبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة، و إن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها و ربما فشلها.

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص30.
[2] بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ط1، 2015، دار المسيرة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص ص50-51.

- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف و بناء خطة إستراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي و ضروراته، ولكنها لا تملك مقومات و قدرات على وضع الخطة الإستراتيجية و تحديد أهدافها و خطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولا و آخرا تعبّر عن إمكانيات المنظمة الذاتية، و إن استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- **مقاومة بعض العناصر في المنظمة التغيير:** إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، و تبني سياسات و برامج إجراءات لهذا الغرض، و قد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة و إجراءاتها و تعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة و التمسك بواقعها القائم.
- **الموارد المالية المنظمة:** من المعروف أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها و حسن صياغتها، فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها عند البداية، لأن عدم توفر الأحوال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف و ربما الفشل.
- **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة و ضعف هيكلها التنظيمية:** إن عدم توزيع الصلاحيات و المسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي بلي حاجات العمل الإستراتيجي، يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.
- **انشغال المستويات العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الإهتمام الأول و عدم الإكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة و تعمل على تطويرها يلهي المنظمة و يمنعها من الإنصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
- **المعلومات و البيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة، منها دراسة الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية و الخارجية، و لكي تكون هذه الأساس صحيحة، لابد من توفير بيانات و معلومات كافية لهذا الغرض، و بعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه و سياساته المستقبلية، و رسم خطة سليمة.
- **ربط التخطيط الإستراتيجي لفترة الأزمات:** يسود الإعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، و هذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط و يقلص من دوره في تطوير المنظمة و نجاحها، حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف و ظروري للمحافظة على ديمومة المنظمة و استمرارها.

المطلب الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة و نهج اعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسلت كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و ذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة المؤسسة بطريقة أكثر عقلانية لزيادة و تحسين الخدمات و تحقيق رضا أكبر من العملاء أفرادا كانوا أو مؤسسات .

كانت أولى الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط و الأداء قد ظهرت في الستينات من القرن الماضي، بعد التوسع السريع في التخطيط الإستراتيجي الرسمي في علم الحقبة، و على الرغم من أن الدراسات استخدمت تدابير و منهجيات متنوعة، إلاّ أن القائم المشترك بينها كان في استكشاف نتائج الأداء المالي للأدوات و التقنيات الأساسية و أنشطة التخطيط الإستراتيجي الرسمي، من خلال التركيز على جمع المعلومات بطريقة منهجية، و استخدام أبحاث السوق و النمذجة الحاسوبية، و اجتماعات التخطيط الرسمية، ووضع الخطط طويلة المدى، و لم تتطرق الدراسات الأولية بشكل عام العلاقة بين الأداء و التخطيط الرسمي، و يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على الإستفادة من نقاط قوتها، و التغلّب على نقاط الضعف فيها، و الإستفادة من الفرص المتاحة لها في المستقبل، و الدفاع عن المؤسسة ضد التهديدات التي تواجهها.

و يسهل التخطيط الإستراتيجي الإدارة المناسبة لعمل ما، كما يستخدم بتحديد الأولويات و تحسين الإستخدام الأمثل للموارد و الطاقة، و تعزيز العمليات و ضمان أن يعمل الموظفين جنبا إلى جنب مع الإدارات المختلفة نحو تحقيق أهداف مشتركة، و تحديد رؤية مشاركة حول النتائج و تقييم و ضبط إتجاه المؤسسة في الإستجابة لبيئة المتغيّرات.

و لتعزيز قيمتها التنافسية في السوق، و تحسين مخرجات الأداء الثابت بالنسبة إلى منافسيها، فإن الأهداف الرئيسية التي يجب على منظمات الأعمال على وجه الخصوص أن تسعى جاهدة لتحقيقها تشمل تحديد المتغيّرات اللازمة للتأثير الإيجابي لمؤشرات المؤسسة الرئيسية، و بدون وجود إستراتيجية واصحة، ستحدد وحدات المؤسسة جدول أعمالها الخاص بها،. و ستكون هناك جهود غير منسقة و غير مركزة بتحسين جودة الأداء.

إن الخطة الإستراتيجية ليست سوى أداة واحدة ضمن مجموعة أدوات إدارة الأداء في المؤسسة، و لكن علينا أن نتذكر بالتأكيد أنها أداة حيوية و بالغة الأهمية، و تعمل الإستراتيجية الجيدة على قياس الأداء المتوازن في المؤسسة، و تحسين العمليات التي تتدفق باتجاه الأنظمة المحددة، و هي في ذات الوقت تعمل على بناء هيكل تنظيمي قوي لظمان دعم المنظمة فيها يتعلق يسير

العمليات التشغيلية، كما تعمل الخطة الإستراتيجية على وضع احصائيات الإنتاج الوحدات التنظيمية، و تحديد الحوافز و المكافآت بتحسين الأداء.

و بوجه عام، على كل مؤسسة أن تبدأ بتقسيم نظام التخطيط فيها و الخطة الإستراتيجية المعتمدة لديها، و على الإدارة في المؤسسات للتأكد من وجود جدول أعمال فيها يستهدف النمو و الإبتكار، فضلا عن الأنظمة و الهياكل الداخلية، كما أن المؤسسات عليها أن تعرف حجم تأثير العمل الذي تقوم به لتعرف فيما إذا كان يحقق التأثير المطلوب لفهم مدى تناغم الجهود المبذولة فيها مع خطتها الإستراتيجية.[1]

[1] حنان درويش عابد، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة، جريدة الوطن، موقع إلكتروني متاح على الخط: http://www.google.com/amp/s/www .alwatan.com/sa/ampArticle/058520 ، تاريخ الإطلاع: .20.06.2021

المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي.

إن مسؤولية أيّ منظمة هو تحقيق أعلى مستوى أداء، و الذي يعد هدفا من أهداف المنظمة، فالأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يمثل أعم مقاييس التعرّف على مدى جدارتها و تفوقها، و الأداء في المنظمات قد يمثل عنصرا من عناصر المنظمة، أو عملية من عملياتها أو المهرجان لأحد الأقسام، و يعرف هذا النوع بالتنفيذي، و تتركّز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، أو قد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة و المخرجات المتوقعة منها، فهو شامل و يشار إليه بعبارة الأداء الإستراتيجي، و الذي سنتناول أهم عناصره في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف و تقييم الأداء الإستراتيجي.

أوّلا: تعريف الأداء الإستراتيجي.

إن المنظمات التي تختار الأهداف بصورة صحيحة و نستخدم مواردها بصورة جيدة و دون هدرلتحقيق تلك الأهداف، تكون النتيجة اتساع السلع و الخدمات بجودة عالية و بسعر مناسب و بالتالي تحقق أداء إستراتيجيا عاليا، و هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء الإستراتيجي منها:[1]

-الأداء الإستراتيجي هو النواتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات التنظيمية لموارد المنظمة و المتمثلة بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين و الحفاظ على النتائج الجيدة.

-كتعريف آخر للأداء الإستراتيجي هو قدرة المنظمة على استغلال مواردها و قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة.

-الأداء الإستراتيجي يعرف أيضا لأنه ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى نتائج، و مساعدة المديرين على الإستجابة السريعة و بفاعلية للتغيّرات غير المتوقعة، و يمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالا.

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، ط1، 2015، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص ص145، 146.

فالأداء الإستراتيجي هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة و فاعلية لإرضاء الزبائن و تحقيق أهداف المنظمة، و في نفس السياق عرفه كل من Chobtavo و Rykova بأنه الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و مع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية استثنائية من خلال الأداء العالي، ولا تكمن الرؤية الإستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة في تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل في المقدرة على استدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى مكانتها المرموقة.

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن الأداء الإستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من المقاييس، نستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها و كيفية استخدامها لمواردها المادية و البشرية بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها واستجابتها المتغيرات البيئية.[1]

ثانيا: تقييم الأداء الإستراتيجي.

أ/ تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي:

يعرّف Amaratunga عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية للتأكد من أنّ المنظمة تسعى إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الغايات الكلية لها، و يوضح Mohdisa عملية تقييم الأداء لأنها عملية قياس الخدمة التي تتضمن اختيار و تحديد و تطبيق مؤشرات الأداء التي تقيس هذه الفاعلية و الكفاءة، أما Noreen و Garrisonفيعرفان تقييم الأداء الإستراتيجي لأنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية و بضمنها الأهداف الإستراتيجية، و اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف و تحقيق النمو من خلال تعظيز جوانب القوّة، و يضيف Blocher Etal أن تقييم الأداء الإستراتيجي لعملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف.

و يعرّف Kinney تقييم الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية و كفاءة الجهود المبذولة في المنظمة لتحقيق هدف معين، و يشير Hungerو Wheelen إلى عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة الأداء مع المطلوبة النتائج و توفير التغذية العكسية الضرورية الإدارة لتقييم النتائج و اتخاذ النشاطات التصحيحية.[2]

[1] محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و دورها في تطوير للأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار و الإيمان و البلديات و الأشغال العامة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة ديالى، العراق، ص 48،49،50.

[2] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص ص149، 150.

ب/ خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي.

لقد اجتهد مجموعة من الباحثين بتحديد خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي و حدد كلّ منهم مجموعة من الخطوات المتبعة في عملية التقييم، و هذا نظرا لأهمية هذه الخطوات و أهمية عملية التقييم ككل.

لقد حدد David ثلاث خطوات لتقييم الأداء الإستراتيجي و هي:[1]

1 -إختيار الأسس التحتية الإستراتيجية المنظمة.

2 -مقارنة النتائج المتوقعة مع الأداء الحقيقي

3 -إتخاذ النشاطات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتوافق مع الخطة الموضوعة.

وأورد كل من Jones و Hill أربع خطوات تتضمنها عملية تقييم الأداء الإستراتيجي يوضحها الشكل وهي:[2]

1 -وضع المعايير و الأهداف التي يجري تقييم الأداء بموجبها.

2 -إيجاد أنظمة القياس و المراقبة التي تسير إلى ما إذا كانت المعايير و الأهداف قد تم التوّصل إليها أو لا.

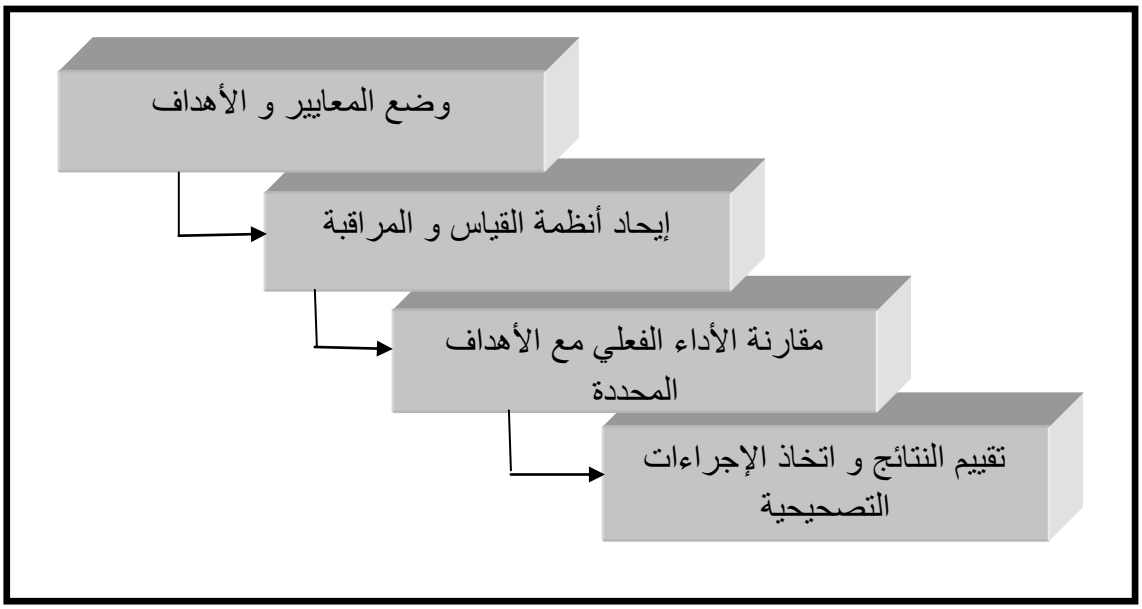
3 -مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.

4 -إتخاذ إجراءات التصحيحية عندما لا يجري تحقيق المعايير و الأهداف.

[1] نفس المرجع السابق، ص152.

[2] نفس المرجع السابق، ص152.

شكل 6 : خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي وفق رأي HILL و JONES.



98**Source**: Hill, Charles W,L, Jones, Gareth R : strategic Management Theory, houghten Mifflin Company, 2008, p411.

أمّا Hunger و Weelen فقد بينا أنّه يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في أنموذج يتكوّن من خمس خطوات كما يصوّره الشكل و هي:[1]

1 – تحديد ما يمكن قياسه: نحتاج الإدارة العليا أن تحدّد ما هي عمليات التنفيذ و النتائج التي سوف تراقب و تقيّم النتائج، يجب أن تكون قابلة القياس بوسيلة ملائمة و أهداف معقولة و المقاييس يجب أن نوجد لكل المجالات المهمة بغض النظر عن مدى الصعوبة.

2 – وضع معايير الأداء: المعايير المستخدمة لقياس الأداء هي تغييرات منفصلة للأهداف الإستراتيجية، و المعايير يجب أن توضع ليس فقط للمخرجات النهائية، و لكن أيضا للمراحل الوسيطة من المهرجان الإنتاجية

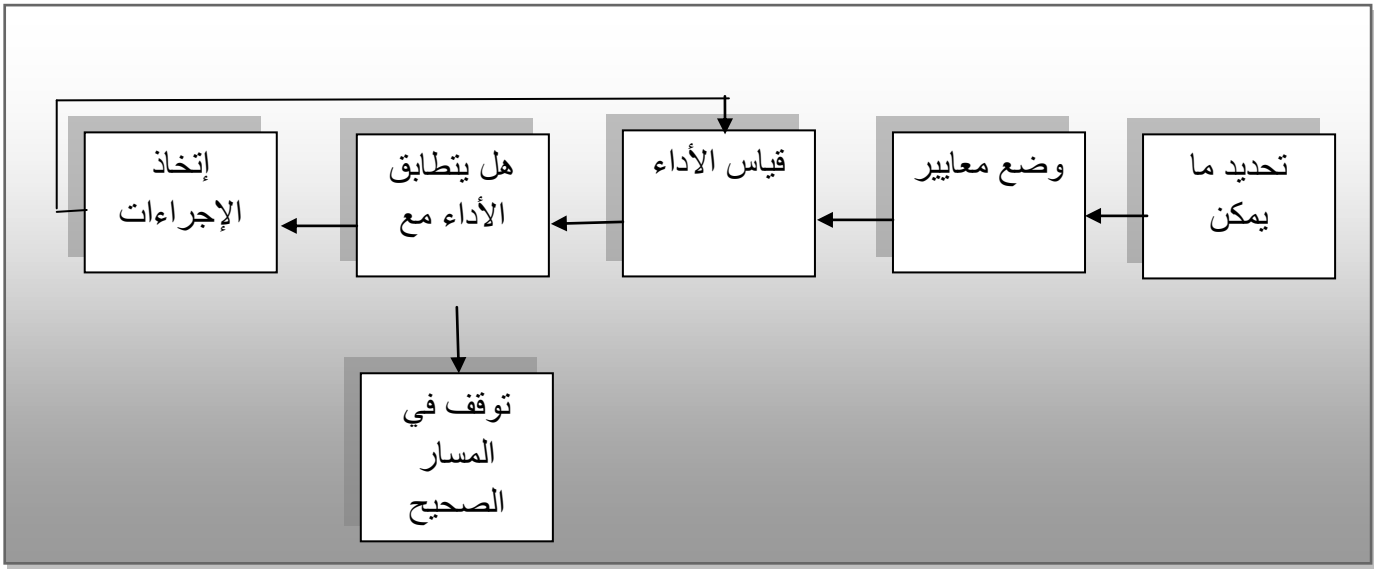
3 – قياس الأداء الحقيقي: يجب أن توضع المقاييس بوقت محدّد سابقا.

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 153.

4 – مقارنة الأداء الحقيقي مع المعيار: إذا كانت نتائج الأداء الحقيقي ضمن المدى المقبول و المرغوب فيه، فإن عملية القياس تتوقف هنا.

5 – إتخاذ الإجراء التصحيحي: إذا كانت النتائج الحقيقية تقع خارج المدى المقبول، فيجب أن تتخذ نشاطات لتصحيح الإنحرافات.

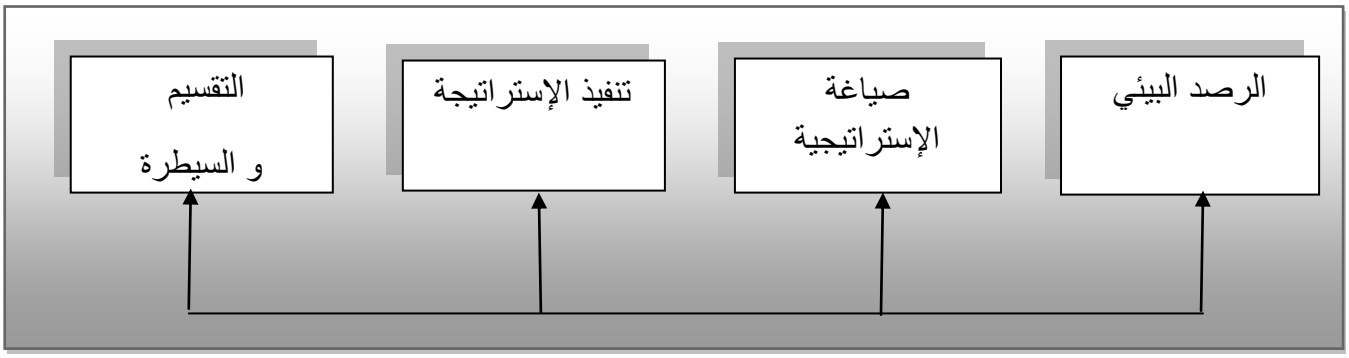
شكل 7 : خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي على وفق رأي Hunger و wheelen.



Source : Weelen , thomas et Hunger , David, Strategic Management and business policy, Person prentice Hall, 2010 , p:378.

و يضيف كل من Hunger و Wheelen أن عملية الرقابة و التقييم هي العنصر الأساسي الآخر في الإدارة الإستراتيجية، و هي يمكن أن تحدّد نقاط الضعف في تنفيذ الخطة الإستراتيجية السابقة، و بالتالي تصحيح العملية الداخلية البدء من جديد، و لكي يكون التقييم و الرقابة فاعليين، على المديرين الحصول على معلومات واضحة و فورية من الأفراد التابعين لهم في هرم المنظمة، و الشكل يوضح العناصر الرئيسية للإدارة الإستراتيجية و التي تتضمن أربع عناصر أساسية تبدأ بعملية الرصد البيئة و متابعة للتغيّرات البيئة لمعرفة الفرص و التهديدات الخارجية لتتم عملية تكوين و صياغة الإستراتيجية على ضوء الأهداف التي تمّ تحديدها، و بعد القيات بالتحليل و تقسيم الموارد المتاحة و عناصر الضعف و القوّة الداخلية ليتسنى تنفيذ الإستراتيجية و من ثمّ متابعة و تقييم تنفيذها.

شكل 8 : العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية



Source : Weelen , thomas et Hunger , David, Strategic Management and business policy, Person prentice Hall, 2008, p11 .

ج/ أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي.

عن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي يذكر Jaimbalvo أنّ أهمية مثل هذا النوع من التقييم تكمن في الآتي:[1]

-التعرّف على العمليات و الإجراءات الناجحة و المطابقة للتقييم من أجل تحديد الجوانب التي نحتاج إلى عمليات التحسين، و بالشكل الذي سيعزز من إمكانية المدير في الإستمرار و تحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة المنظمة و تطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

-الإقرار بضرورة أو عدم ضرورة إجراء توسيع أو تقليص في الأداء و هل ينبغي إجراء التغييرات في بعض العمليات، ذلك لأن عملية تقييم الأداء ما هي إلا لفحص و اتخاذ المواقف اللازمة و التي تعمل على تعزيز و تغطية قيمة المنظمة.

أما Kinney فيرى أنّ أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في النواحي التالية:[2]

أ/ يعمل على تحقيق الإتجاه النظامي لاستراتيجية المنظمة.

ب/ يعكس درجة التطابق و الإنسجام بين أهداف المنظمة و الخطوط الإستراتيجية.

ج/التخصيص الأمثل للموارد المنظمة و بالشكل الذي يعمل على استغلالها أفضل استغلال.

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص150.
[2] نفس المرجع السابق، ص151.

د/ تحقيق المنافع المتمثلة بالإيرادات و الأرباح.

و يضيف David أن عملية التقييم اليوم تكتسب أهمية كبيرة و ذلك بسبب ديناميكية البيئة، و التي تتمثل بالتغيّرات السريعة في البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نجاح و بقاء المنظمة، و عن الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الإستراتيجي و ذلك بسبب زيادة التعقيد البيئي، زيادة عدد المتغيّرات البيئية، الصعوبة المتزايدة في التنبؤ بالمستقبل بدقة، سرعة تقادم أفضل الخطط، الزيادة في عدد الأحداث المحلية و العالمية و المؤثرة على المنظمات، مدى الوقت المتناقص لعمل التخطيط مع درجة الدقة.

المطلب الثاني: قياس الأداء الإستراتيجي.

أوّلا: قياس الأداء الإستراتيجي.

يشير كل من Al و Gomez-Mejia إلى القول المأثور القديم: "ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته" مؤكدين على أهمية قياس الأداء، و أورد كل من Hill و Pullen عدد من المقاييس لقياس الأداء الإستراتيجي، وهذه المقاييس تستخدم لتقييم أنشطة المنظمة الإستراتيجية و تتضمن: الإبداع، الإبتكار، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبون، و تعلم العاملين و المنظمة، و تؤدي هذه المقاييس مجموعة من الوظائف هي:[1]

- **الإتصالات الداخلية:** و هذه الوظيفة تمكن المديرين التنفيذيين من إيصال ما يجب تنفيذه من قبل العاملين في المنظمة و متابعة ذلك التنفيذ، و هذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء و التركيز على الأولويات الإستراتيجية الواجب تنفيذها.
- **إدارة الأعمال:** إذ تزود مقاييس الأداء الإستراتيجي المنظمة بالأمور الرئيسية و نقاط التركيز لعمل الإدارة.
- الإتصالات الخارجية: أي أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقاييس المستخدمة يمكن استخدامها من قبل المديرين لإعلام زبائن المنظمة و الدائنين عن المعلومات الضرورية و ذلك للحصول على الثقة و الإحترام.
- **دعم القرارات:** تؤدي مقاييس الأداء الإستراتيجي إلى توفير المعلومات التي يمكن استخدامها كأداة التخطيط لإتخاذ القرارات عند عملية التطوير التي تقوم بها المنظمة.

[1] نفس المرجع السابق، ص156، 157.

و أضاف آخرون أن قياس الأداء الإستراتيجي يتم بطريقتين متعارف عليهما عالميا، هما المقاييس الكمية و المقاييس النوعية، و أن اعتماد المقاييس الكمية يعد من أبسط الطرق لقياس الأداء لأنه يعتمد على البيانات التاريخية المنشورة المنظمة كالربحية و العائد على الإستثمار، و التي تعرف بأنّها قصيرة الأمد كما هو الحال في استخدام المقاييس النوعية لقياس الأداء الإستراتيجي.

و يؤكد كل من Coulter و Robbins على أنّ قياس الأداء يوفر البيانات الضرورية و التي تساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات، و قص صنف مقاييس الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:[1]

-الإنتاجية: و التي تشير إلى قيمة مخرجات المنظمة مقسومة على المدخلات و تقاس قيمة للمخرجات بواسطة إيرادات المبيعات من بيع السلع و الخدمات، أما قيمة المدخلات فتقاس بواسطة تكاليف اكتياب و نقل الموارد التنظيمية إلى المخرجات.

-الفاعلية: و هي مقياس لكيفية ملاءمة الأهداف التنظيمية و كيفية تحقيق تلك الأهداف.

-تصنيف رتب المنظمة و الصناعة.

و بين كل من Evans و Berman أن مقاييس الأداء هي معايير نستخدم لتقييم الفاعلية، و تتضمن المبيعات الكلية للمنظمة، مبيعات كل مخزن، و مبيعات كل صنف منتج، و العائد الإجمالي، و العائد على الإستثمار الإجمالي، و الدخل التشغيلي، و دوران المخزون، و دوران العاملين، و النسبة المالية و تاريخية.

ثانيا: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي.

تناول الباحثون عدد من النماذج لقياس الأداء الإستراتيجي، فيما يأتي استعراض أهمها:[2]

-نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن نموذجا شاملا لتقويم الأداء و أوصت فيه لاختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها و احتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، مؤشرات السوق و الزبون، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية و المؤشرات المالية

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 158، 159.
[2] محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص50،49،48.

-نموذج Huselid و Delency : يستند هذا النموذج لمقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات المماثلة المعاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية) و هلال ثلاث سنوات، و يتألف المقياس الإدراكي الأوّل من سبعة مؤشرات، سمي بمقياس الأداء المنظمي، أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات و أطلق عليه مقياس(أداء السوق).

-نموذج Zakon: يعرف هذا النموذج باسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا، و يتصف هذا النموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، و إنّ الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا يعبّر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة ان تحققها باستخدام مواردها الذاتية و قدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية.

-نموذج Altman : و يعدّ من المقاييس المركبة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة، و هو نموذج متعدّد الأبعاد و يشير إلى أن حقيقة التميّز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد بتحديد قياسها، إذا تم استخدام العدالةZ Factor ، فإذا كانت هذه العدالة أقل من (1,8) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أكثر من (3) فإن الأداء الإستراتيجي المنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.

-نموذج Nortor و Kaplan: أدى التنافس في عصر المعرفة المعلوماتية و في ظل ظروف بيئة تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى معلومات مالية و غير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلال أهداف إستراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن BCG التي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء و التي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، و هذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية و المادية و تتجاهل الأخرى، و يعد هذا المقياس الإطار للإدارة الإستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء و إنّ هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة و متكاملة عن أداء المنظمة، و فيما يلي استعراض المنظورات الأربعة:

1 –منظور التركيز على الزبون: تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات و حاجات الزبون في قلب استراتيجياتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة، إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام إلى خدمات الزبائن بما تتفق مع رغباتهم.

2 –منظور العمليات الداخلية: يعكس هذا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميّز و تتفوق فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات، و يستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، و نتبع فريد من نوعها في ظل البيئة التنافسية العالمية.

3 –منظور التعلّم و النمو: يتضمن هذا المنظور تدريب العاملين و تكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد و الإبتكار، و يعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم و مهاراتهم و نظم تقنيات المعلومات المساعدة مع تغيير الإجراءات الروتينية لعكس روح العصر الحالي، و يركز هذا المنظور على ثلاثة موارد أساسية هي الموارد البشرية، الأنظمة و التعليمات و السياسات، و الإجراءات التنظيمية.

4 –المنظور المالي: في ظل هذا المنظور يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تنجح ماليا؟ يتطلب ذلك إلى البيانات المالية و توفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرا في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية.

الأقراص الداخلية (CD) (Rom)، الحاسوب و كذلك الشبكات الداخلية ، الإدارة الإلكترونية للوثائق، كل هاته الأشياء و الأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لها دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية و هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

تكمن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأداء الإستراتيجي في النقاط التالية:[1]

أولا: دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية: إن أهم دور يناط إلى جهاز الحاسوب هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- ✓ الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، و يمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عاملا لنمو الإنتاجية بالمكاتب.
- ✓ الحفظ الهيكلي للمعلومات، و هو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت.
- ✓ المعالجة المعلوماتية للملفات و الوظائف، و التي تتم بسرعة أكبر بأكثر دقة من المعالجة الفردية،

[1] أسماء كروش، خولة غياط، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،ص14، 15،16.

✓ القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار، و منه فإن التطبيقات المعلوماتية عن طريق الحاسوب، تؤدي إلى ربح الوقت و المكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام، حيث يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عمل عدة موظفين، بأداء أرقى و فعالية أكبر، و هو ما يؤثر بالإيجاب على أداء الموارد البشرية بصفة خاصة و على المؤسسة بصفة عامة.

ثانيا: الشبكات الداخلية.

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية فيما يلي:

✓ التوفر السهل للوثائق المختلفة و المتنوعة، مما يسمح بالوصول إلى ذاكرة المؤسسة و التقليل من استنساخ الوثائق و الأرشيف و انخفاض تكاليف الإرسال.

✓ تحسين الإتصال على مستوى المؤسسة و تحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيء للمعلومات.

✓ التنسيق و الربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة و هي بذلك تضمن سيرورة العمل.

✓ تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، و نقل و تبادل الخبرات بينهم، و كذا عقد الإجتماعات إلكترونيا عن طريق التحاور الإلكتروني.....إلخ، حيث تزداد الوظائف المنجزة جميعا و انحصار العمل الفردي و هذا يساعد على تحسين و تنمية الكفاءات البشرية.

✓ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة، و تقليص قنوات الإتصال مما يساعد على سرعة التفاعل و التجاوب للإحتياجات.

✓ خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

ثالثا: الإدارة الإلكترونية للوثائق:

خلال سنوات الخمسينات في القرن الماضي الوثائق كانت تعالج يدويا، و لكن حاليا أصبحت الوثائق تنقل بواسطة حامل معلوماتي، مثل الأقراص الصلبة ، التي تشكل حل إقتصادي بالإضافة إلى طاقة تخزينية ضخمة، بعد رقمنتها و ترتيبها، يمكن الإطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية، بما فيهم الأشخاص البعيدون عن الأرشيف، فالإدارة

الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الإطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشيف.

يهدف مشروع نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق إلى:

ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية و الإنتاجية، تحسين الإتصال داخل الفروع في المؤسسة، ربح الوقت في الوصول إلى الوثائق و كذلك خفض كمية الورق المستعمل و حل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، و بالتالي تقليص معاجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليص تكلفة الأداء، مما يؤثر إيجابا على زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ما ذكرناه يمكن إضافة النقاط التالية:

- ✓ الإستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات و الإستفادة منها و كذا سرعة الوصول إليها، و التي تتيح للموظفين الوصول للوثائق المعيارية و المعالجة (طلب عطلة مثلا).
- ✓ تعمل تكنولوجيا المعلومات على توصيف الوظائف و تحديد مهمها و مسؤولياتها.
- ✓ تساعد المورد البشري على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في حينها باستخدامه لبرمجيات و شبكات معينة.
- ✓ تسمح هذه التكنولوجيا بالإنتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تستعمل على عدة مستويات أهمها سجلات الأفراد بحيث يمكن أن توضع هذه السجلات في قاعدة معطيات واحدة عوضا من عدة سجلات و التي يكون بها التكرار في بعض المعطيات.
- ✓ تستعمل خاصة في مستويات المرتبات و الأجور بحيث تطبق المعالجة الآلية للمعطيات من خلال المدخلات المتمثلة في معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، الخصومات، و غيرها من المتغيرات الخاصة بالأجر.

خلاصة الفصل :

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للداء في المبحث الأول من عدة جوانب شملت تعريفه، تصنيفه، مكوناته، مستوياته و خطوات تقييمه، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها.

و كان لزاما علينا متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن إدارة المؤسسة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة مواردها البشرية و تحديد نقاط الضعف و القوة لديهم.

و قد تناولنا في المبحث الثاني الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي نظرا للعلاقة القوية بين هذا الأخير و الأداء الإستراتيجي، كون التخطيط الإستراتيجي يركز بدرجة أكبر على الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة، مما ينعكس على أدائها الإستراتيجي و قد تم التطرق لتلك العلاقة في هذا المبحث.

في المبحث الثالث تم التطرق للأداء الإستراتيجي و مختلف أبعاده، من تعريف، تقييم و قياس، و هي تعتبر الأبعاد الأكثر أهمية فيه، و في أخر المبحث تم التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وأثرها في تطوير الأداء الإستراتيجي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –فرع المدية–

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الإطار النظري تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و دورها في تطوير الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية، ومحاولة التعرف على حقيقةتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ودورها في تحسن هذا الأخير، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث:تحليل البيانات و إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام للشركة محل الدراسة:

سنقدم في هذا المبحث عرض عام للشركة محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال عرض الشركة القابضة ومجمع سونلغاز، عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG(فرع سونلغاز) والتعرف على مهامها وإسناداتها، وفي الأخير تقديم مديرية التوزيع بالمدية (وحدة تابعة لـ SADEG/RDC) من خلال عرض الهيكل التنظيمي للمديرية والتعرف على كل قسم، وصولا إلى قسم المالية والمحاسبة مكان إجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول :عرض الشركة القابضةمجمع سونلغاز:

في هذا المطلب سيتم عرض الشركة القابضة و مجمع سونلغاز[1]:

أولا:عرض الشركة القابضة (Le Holding SONELGAZ) :

تكرّس القوانين الجديدة للشركة القابضة سونلغاز مبدأ المجمع الصناعي، ويتكون من سونلغازSPAوشركاتها التابعة. وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن شركة Sonelgazالقابضة (Holding) الآتقود المجمع من خلال ممارسة مهام السياسة والإستراتيجية. على هذا النحو، فإنهاتضع وتنفذ إستراتيجية التنمية للمجمع ككل والسياسة المالية والموارد البشرية. كما تهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش

إذا، ولضمان مهامها الجديدة، لدى Sonelgaz بنية ماكرو جديدة ومنظمة جديدة، وتنقسم كما يلي:

- تقسيم صناعات الطاقة (Le Pôle des Industries Energétiques (PIE :

المسؤول عن مراقبة الشركات SPE، SKTM، GRTE، GRTG، OS، CEEG، SDC، SKS، SKT، SKB، SKD،AMC، وكذلك المساهمات في الشركات AEC، TMBT ، SKH و NEAL.

- تقسيم الأنشطة الصناعية والأشغال والخدمات Le Pôle des Activités Industrielles, Travaux et Services (PITS) :

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz.

المسؤول عن مراقبة الشركات KAHRAKIB، KAHRIF، KANAGHAZ،
INERGA،ETTERKIB، SOPIEG، TRANSMEX، SAT INFO، SMT، SOGC،
MPV، HMP IFEG،ELIT، CREDEG، AMC، ROUIBA ECLAIRAGE، MEI،
CASEG، GEAT، HYENCOوالمساهماتفي الشركات ALGESCO، BAOSEM،
COMINTAL.

- مديرية الأمن الداخلي La Direction de Sûreté Interne(DSI):

مسؤولة عن مراقبة الشركاتSWAT، SAR،SAT ، SAH.

- وعلاوة على ذلك، إدارة الموارد البشرية أصبحت الإدارة التنفيذية لقطاع الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH)، و تأخذ تحت رعايتها أنشطة تطوير الأنشطة.

وتتمثل الأهمية العامة لـ (DCH) في:

- ✓ تحديد وإدارة سياسات الموارد البشرية، وكذلك الرسوم المتحركة لقسم الموارد البشرية والدراسات التنظيمية لشركات مجمع Sonelgaz.
- ✓ تحديد ونشر سياسات الموارد البشرية والتنظيم بطريقة مجتمعة لجميع أنشطة وشركات المجمع.
- ✓ إدارة المواهب.
- ✓ الحوار الاجتماعي حول التوجهات الإستراتيجية.
- ✓ تنمية الموارد البشرية والتدريب، وأنظمة التقييم، والتعويض.
- ✓ مصاحبة للتحولات والمنظمات وظروف العمل.
- ✓ إدارة تنفيذ أدوات وعمليات الموارد البشرية المشتركة بالإضافة إلى تلك الخاصة بالمنظمة في جميع أنحاء شركات المجمع.

ثانيا :عرض المجمع(Le Groupe SONELGAZ):

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت SONELGAZ تعيش مرحلة مهمة بشكل خاص في تاريخها. ومن الآن فصاعدا، انتهت إعادة هيكلة سونلغاز، بعد صدور القانون رقم 01/02 في 05 فبراير 2002، مع إنشاء جميع الشركات التابعة.

التنظيم الجديد الذي تم تحقيقه في فبراير 2017، أُنشِأ **Sonelgaz** كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية. ونتيجة لذلك، تشكلت قطاعات أعمالها الأساسية:إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز عبر القنوات ، ولتحقيق ذلك يعول المجمع على الشركات الآتية:[1]

- شركة إنتاج الكهرباء(**SPE**)،
- شركة الكهرباء والطاقات المتجددة(**SKTM**)،
- شركة هندسة الكهرباء والغاز(**CEEG**)،
- شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء(**GRTE**)،
- شركة تسيير شبكة نقل الغاز(**GRTG**)،
- النظام الكهربائي للمشغل (**OS**)، المسؤول عن إجراء نظام إنتاج / نقل الكهرباء،
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(**SDC**)،

تختص الشركات **Kahrif**، **Kahrakib**، **Etterkib**، **Inerga** و **Kanaghaz** في مجال إنجاز البنية التحتية للطاقة (الهندسة والتركيب الصناعي وإنجاز الشبكات ...).

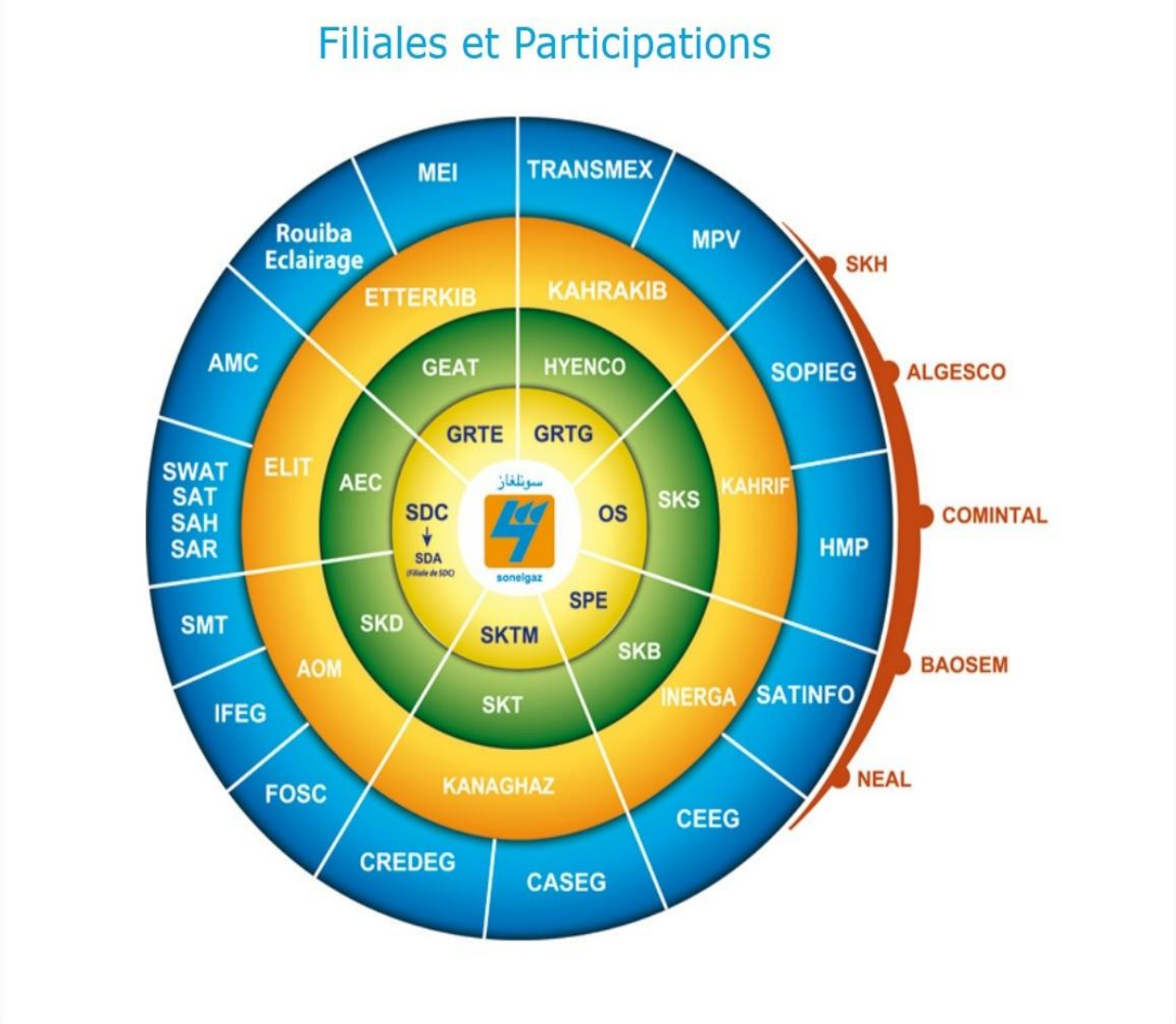
إضافة إلى ذلك، فإن الفروع المتخصصة في الأعمال الجانبية مسؤولة عن الأنشطة المساعدة، مثل صيانة معدات الطاقة، وتوزيع معدات الكهرباء والغاز، والنقل والمناولة الاستثنائيين، إلخ

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك **Sonelgaz** أيضًا حصصًا في الشركات التي يرتبط نشاطها التجاري بقطاع الكهرباء والغاز.

[1] الموقع الإلكتروني: www.Sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

ويحتل المجمع مركزًا متميزًا في اقتصاد الدولة، بصفته المسؤول عن تزويد أكثر من ستة ملايين أسرة بالكهرباء وثلاثة ملايين بالغاز الطبيعي، وهي تغطية جغرافية لأكثر من 99٪ في معدل الكهرباء و59 ٪ لتغلغل الغاز.

الشكل9 : بوابة على شركات المجمع سونلغاز



المصدر:الموقع الإلكتروني: www.Sonelgaz.dz.

المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG:[1]

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (بالاختصار SADEG)، هي شركة فرعية من بين الـ16 فرع لمجمع سونلغاز.

وتتكون من 53 مديرية توزيع (في شكل وحدات)، تغطي إقليم 47 ولاية باستثناء ولاية الجزائر العاصمة التي تغطى من طرف شركة التوزيع الجزائر SDA-SPA، والتي تعتبر بدورها فرع من المجمع، وتحتوي هذه الأخيرة على أربعة مديريات للتوزيع.

أولا: تاريخ الإنشاء.

إن إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرتبط بتفعيل نظم القانون 01/02 في 2002/02/05 المذكور سابقا، والمتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عبر القنوات.

وسمحت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق هذا القانون بمرور سونلغاز إلى قابضة شركات (Holding de Societies) تمارس مهن مختلفة. وبدخول سونلغاز في إجراءات التفرع

(Processus de filialisation) أنشأت الشركة الفرعية – سونلغاز التوزيع للوسط

– Sonelgaz Distribution Centre – بالاختصار **SDC** في جانفي 2006 في شكل – شركة ذات أسهم فرع من مجمع سونلغاز، ومقرها الاجتماعي متواجد بشارع محمد بوضياف، بالبليدة.

وعرف شهر أفريل 2009 المرحلة الثانية من إجراءات إعادة الهيكلة والتي مست شعار الشركة:

(**Le logo**)وتغيير اسم الشركة ليصبح: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

Société de **D**istribution de l'**E**lectricité et du **G**az du **C**entre, par abréviation "**SDC**"، والإبقاء عليها كفرع من مجمع سونلغاز.

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

بعد ذلك وكمرحلة أخيرة من مراحل تطبيق إعادة الهيكلة، تم في مطلع سنة 2017 ضم شركة التوزيع للغرب وكذا شركة التوزيع للشرق الى شركة التوزيع للوسط، لتصبح: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " **S**ociété**A**lgérienne de **D**istribution de l'**E**lectricité et du **G**az**–SDC–SPA** "

ثانيا: مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC–SPA، مكلفة في إطار المهام المسندة إليها، بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وبتلبية حاجيات الزبائن وفقا لشروط التكلفة، نوعية الخدمة والأمان.

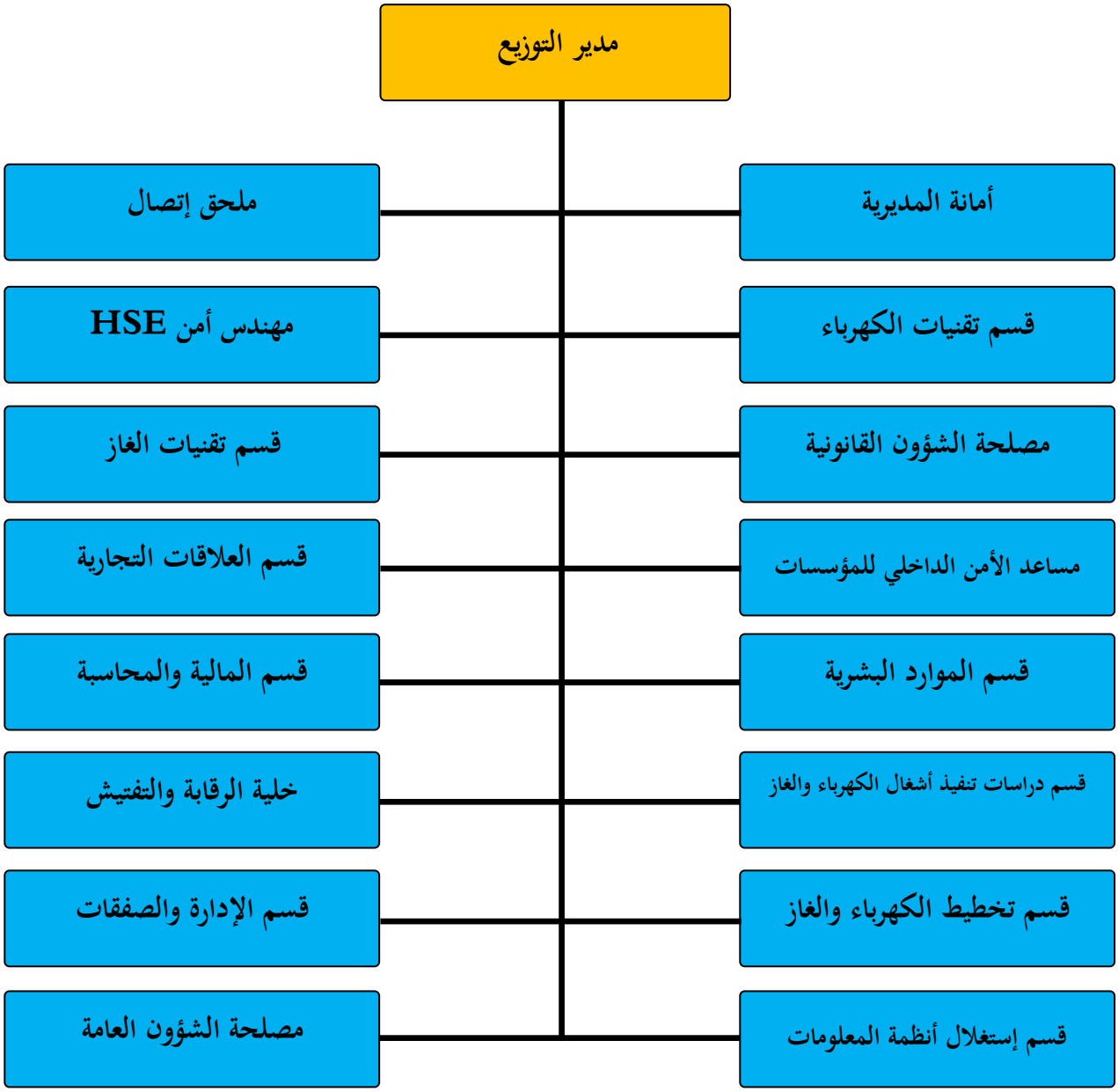
ثالثا:الإسنادات

- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز؛
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز لما يسمح بربط زبائن جدد؛
- ✓ ضمان الأمان والفعالية لهذه الشبكات؛
- ✓ ضمان التوازن بين العرض والطلب فيما يخص الطاقة؛
- ✓ تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث:تقديم مديرية التوزيع بالمدية:[1]

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع.



المصدر: وثائق الشركة، مقدمة من طرف رئيس مصلحة الشؤون القانونية.[2]

[1] مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية، السيد: ساسان مسعود.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للشركة:

❖ **مدير التوزيع:** يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

❖ **الأمانة العامة:** دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية:**

-تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛

-يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛

-يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛

-يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛

-تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

❖ **مهندس الأمن HSE**:يقوم بالمهام التالية:

-إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛

-تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛

-السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛

-إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

❖ **ملحق الإتصال**:يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

-تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛

-المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛

-اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛

-ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

❖ **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات**:ويقوم بالمهام التالية:

-المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛

-تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛

- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛

-إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

❖ **قسم تقنيات الكهرباء**: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

❖ **قسم تقنيات الغاز**:يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

❖ **قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز**:وأغلب مهامه بالميدان:

-يقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

❖ **قسم الإدارة والصفقات**:

-مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛

-تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛

-استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛

-إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛

-فتح وإغلاق رخص البرامج.

❖ **قسم العلاقات التجارية**:يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ –مصلحة تطوير المبيعات: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب –مصلحة التحصيل: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت –مصلحة الحسابات الكبرى: تهتمبكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي**: يقوم هذا القسم ب:

–تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها

–طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.

–تطوير المعلوماتية.

–تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

❖ **قسم الموارد البشرية**:يهتم ب:

–تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.

–تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

❖ **مصلحة الشؤون العامة**:وتتمثل مهامها في:

–تسيير الوسائل المادية.

–مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.

–تسيير بريد المديرية.

–السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.

–تموين مختلف المصالح.

–الاهتمام بالمشتريات.

–تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

❖ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز**:وتتمثل مهامه في:

-إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.

-دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.

-ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).

-إنجاز طلبات الربط.

-تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

❖ **قسم المالية والمحاسبة**:ويقوم بالمهام التالية:

-تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.

-إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.

-الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.

-إجراء مركزية الصناديق.

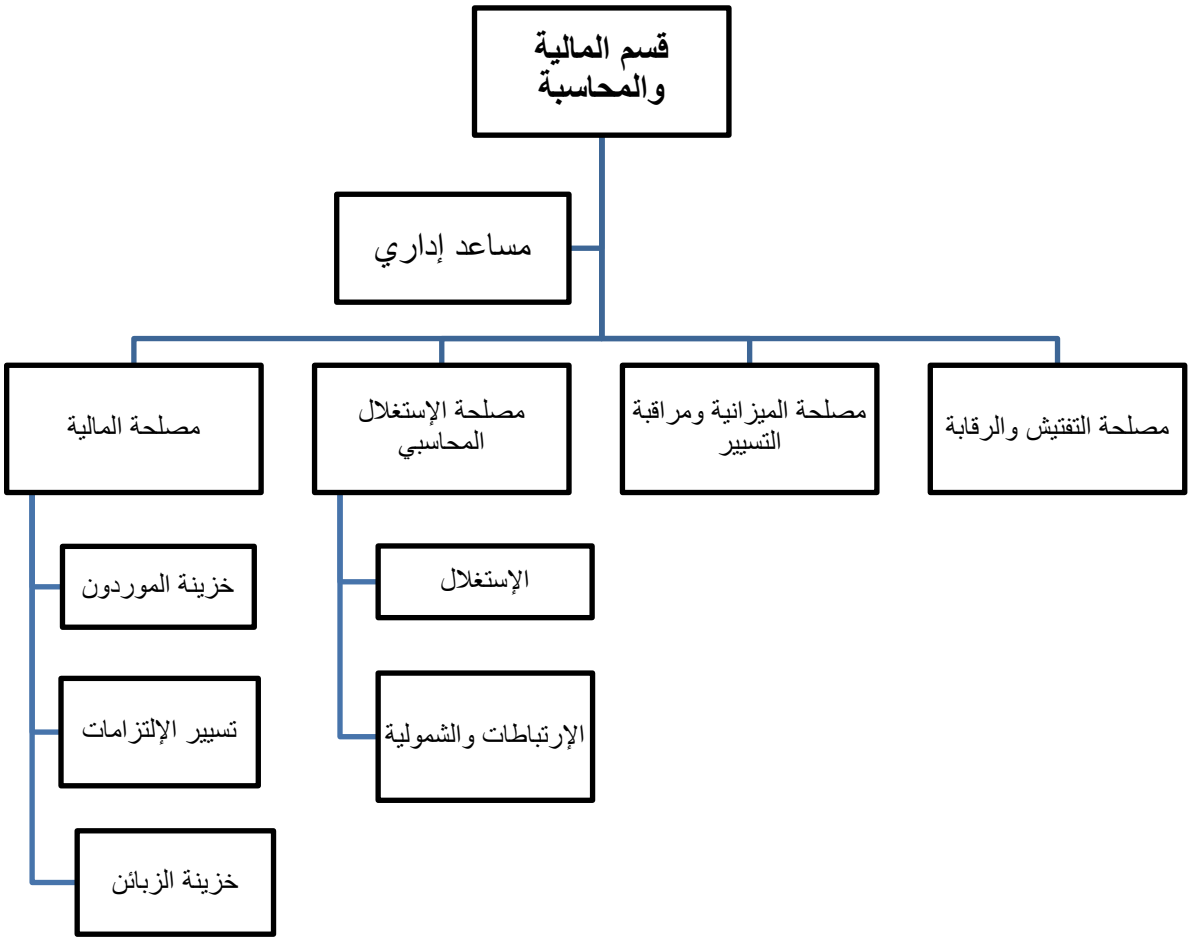
-إعداد الميزانية السنوية.

-إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.

-ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة[1] :

الشكل رقم11: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة.



المصدر: الموقع الإلكتروني: www.sonalgaz.com.

[1] مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية، السيد: ساسان مسعود.

رابعا: شرح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبةDFC

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1- مصلحة المالية:

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض إستثماري أو إستغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد

2- مصلحة الإستغلال المحاسبي:

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

أ- الموازنات التقديرية :تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الإنحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

ب- مراقبة التسيير : مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الإنحرافات وإكتشاف أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4- مصلحة التفتيش والرقابة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وأخيرا التأكد من التوزيع الطبيعي وصدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه، فالمنهج يوضح الطريقة التي يتبعها الباحث/الطالب في دراسته لاكتشاف الحقائق والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة.

وفي هذا السياق، اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

وبناءا علية تم استخدام المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال وتطوير الأداء الإستراتيجي من حيث المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأنواع...إلخ، وكذلك وصف مكان إجراء الدراسة – المؤسسة محل الدراسة–

كما تم استخدام المنهج التحليلي لتقييم درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطوير الأداء الإستراتيجي، وكذلك لتحديد الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومتغير الأداء الإستراتيجي لدى الموظفين تبعا للبيانات الشخصية.

أولا:مصادر جمع البيانات: تتمثل مصادر التي اعتمد عليها الطالبتين لجمع البيانات في:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة **"تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي في المؤسسة"** لجأت الطالبتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياسالمتغير المستق ل: تكنولوجيا المعلومات والإتصال، والمتغير التابع: الأداء الإستراتيجي.

2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا: مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؛

2. **الحدود البشرية:**موظفي مؤسسة سونلغاز باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؛

3. **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات الدراسة (تكنلوجيا المعلومات والاتصال، الأداء الإستراتيجي).

4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 48 موظفا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (41) استمارة منها (06) استمارات غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (35) استمارة وبنسبة بلغت (72.92%) من إجمالي حجم العينة.والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): وصف لعملية توزيع الإستمارات

الوصف	العدد (*n*)	النسبة(%)
الإستبانات الموزعة	48	100
الاستبانات المسترجعة	41	85.42
الاستبانات الصالحة للتحليل	35	72.92

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

1. إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الإستبانة على المشرف(ة) من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف(ة)؛
4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاث أجزاء كما يأتي:

-الجزء الأول: تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

-**الجزء الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب.

- **الجزء الثالث:** يناقش أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي في المؤسسة ، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والإتصال : يعتبر بمثابة متغير تفسيري يعمل على التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وينعكس في ثلاث أبعاد هي:

- ✓ البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثاني: شبكات الإتصال، وقد تم قياسها بواسطة (06) عبارات؛
- ✓ البعد الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، وقد تم قياسها بواسطة (08) عبارات؛

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع الأداء الإستراتيجي ويعتبر بمثابة متغير أحادي البعد يمثل النتجية أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وقد تم قياسه بواسطة (11) عبارة.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتبارهمن أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة= 5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (5): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالتين.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الطالبة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛

-معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélationلحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛

-المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

-الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛

-الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الأداء الإستراتيجي؛

-تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، الأداء الإستراتيجي) تعزى إلى البيانات الشخصية.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-smirnov test والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (6): اختبار كلمجروف–سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير		قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
أبعاد المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والإتصال	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	0.147	35	0.054
	شبكات الإتصال	0.130	35	0.100
	مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	0.135	35	0.067
المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال		0.110	35	0.200
المتغير التابع: الأداء الإستراتيجي		0.141	35	0.074

المصدر: من إعداد الطالتيبالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم () أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والإتصال) وجميع أبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف–سميرنوفالمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن جميع المتغيرات وأبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الإعتماد على المنهج الإحصائي المعلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يؤكد العديد من العلماء والمختصين إلى أن صدق الاختبار يعتمد على صدق عباراته، إذ يزداد أو يقل علىأساسها، وعليه فإن العناية بصدق العبارات تعد بمترلة المعالجة على المستوى القاعدي مع المشكلة العامة ، وقد تم في هذ ه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها الصدق: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1-صدق المحتوى:

وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التجارية والإقتصادية والتسيير، حيث تم تحكيمها من قبلهم، بالإضافة إلى عرض الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (05) موظفين وذلك للتعرفعلى مدى فهمهم للعبارات ودرجةوضوحها، حيث أشارت النتائج إلى وضوح العباراتوقدرة الموظفين على فهم العبارات.

2-صدق الاتساق الداخلي

تعد قوة الارتباط بين العبارات المعدة لقياس خاصية ما مؤشراً إحصائياً لصدق الاتساق الداخلي. تشير "**أنستازي**" أن الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار يحسب عن طريق معامل الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحك الخارجي، وعندما لا يتوفر محك خارجي فإن الدرجة الكلية للاختبارتعد أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه. ومن أجل تحقيق ذلك تمحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (7)

الجدول رقم (7):معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
مدى استخدام الأجهزة والبرامج	A1	المؤسسة توفر الأجهزة اللازمة لأداء الأعمال	0.460**	0.005
	A2	المؤسسة تقوم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للإستفادة من المعلومة والعمل بأدق الطرق	0.557**	0.001
	A3	البرمجيات المستخدمة تساعد في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	0.631***	<0.001
	A4	المؤسسة تعمل على تحديث برمجياتها باستمرار	0.671***	<0.001
	A5	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	0.454**	0.006
شبكات الإتصال	A6	هناك سهولة في عملية الإتصال بين الموظفين من خلال وسائل الإتصال المتوفرة	0.852***	<0.001
	A7	المؤسسة تستخدم شبكة إتصال للربط بين الأقسام والمصالح المختلفة	0.779***	<0.001
	A8	الشبكة المتوفرة تتناسب للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة	0.759***	<0.001
	A9	شبكة الإنترانت تستخدم للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة	0.809***	<0.001
	A10	شبكة الإكسترانت تستخدم للإتصال مع فروع المؤسسة أو مع زبائنها	0.703***	<0.001
	A11	المؤسسة تحرص على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	0.449**	0.007

مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	A12	لديك معرفة مسبقة عن تكنولوجيا المعلومات والإتصال	0.760***	<0.001
	A13	هناك مزايا إيجابية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال	0.390*	0.021
	A14	هناك صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.545**	0.001
	A15	لتكنولوجيا المعلومات والإتصال أهمية بالغة أثناء أداء العمل	0.375*	0.027
	A16	تكنولوجيا المعلومات الإتصال غيرت طريقة أداء العمل	0.690***	<0.001
	A17	تكنولوجيا المعلومات والإتصال تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن	0.722***	<0.001
	A18	تكنولوجيا المعلومات والإتصال توفر تكاليف نقل المعلومات من مكان لآخر	0.539**	0.001
	A19	بفضل تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبح تناقل المعلومات والإتصال بين الموظفين أمرا سهلا	0.773***	<0.001
مستوي الدلالة الإحصائية		***:P<0.001	**:P<0.01	*:P<0.05

المصدر: من إعداد الطالتيبالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.390, P=0.021) للعبارة (A13) التي تمثل بعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة إلى (SP = 0.852, P<0.001) للعبارة (A6) التي تمثل بعد شبكات الإتصال مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لمتغير الأداء الإستراتيجي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (8):

الجدول رقم (8): معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الأداء الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
B1	المؤسسة تركز على إسهامات العمال في تحقيق أهدافها	0.518**	0.001
B2	أداء المؤسسة يعتمد على الكفاءة والفعالية	0.723***	<0.001
B3	معايير الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف، حيث تكون كافية وشاملة	0.524**	0.001
B4	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي ومتطلبات الأداء المستقبلي	0.853***	<0.001
B5	لدى المؤسسة معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي	0.737***	<0.001
B6	هناك خطة إستراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعينة	0.619***	<0.001
B7	الأداء الإستراتيجي للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية	0.414*	0.013
B8	المؤسسة تسعى للتحسين المستمر للأداء الإستراتيجي	0.419*	0.012
B9	المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية خاصة بالأداء الإستراتيجي بشكل مستمر	0.616***	<0.001
B10	المؤسسة تسعى من خلال الأداء الإستراتيجي للإستجابة للمتغيرات البيئية غير المتوقعة	0.470**	0.004
B11	الأداء الإستراتيجي يساهم في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات المستعصية	0.621***	<0.001
مستويالدلالة الإحصائية	***:P<0.001 ***:P<0.01 *:P<0.05		

المصدر: من إعداد الطالتيبالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.414, P = 0.013$) للعبارة (B7) إلى ($SP = 0.853, P<0.001$) للعبارة (B4) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (الأداء الإستراتيجي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع درجة متغيرات الدراسة الأخرى والدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم(9): معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان			الدرجة الكلية للإستبيان	
			معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
أبعاد المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والإتصال	البعد الأول	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	0.704***	<0.001
	البعد الثاني	شبكات الإتصال	0.686***	<0.001
	البعد الثالث	مدى استخدام تكنلوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة	0.530**	0.001
الدرجة الكلية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال			0.859***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الأداء الإستراتيجي			0.788***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:*** $P<0.01$:**				

المصدر: من إعداد الطالتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (9) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير وبعد مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [$0.530=\boldsymbol{SP}$;$0.859=\boldsymbol{SP}$] وه ي دالة إحصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات الفقرات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد بهبه أن تعطي فقرات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها.

وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل

الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان			معامل ألفا كرونباخ A
أبعاد المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والإتصال	البعد الأول	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	0.725
	البعد الثاني	شبكات الإتصال	0.712
	البعد الثالث	مدى استخدام تكنلوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة	0.706
الدرجة الكلية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال			0.815
الدرجة الكلية لمتغير الأداء الإستراتيجي			0.794
الدرجة الكلية للإستبيان			0.867

المصدر: من إعداد الطالتينبالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم () أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.706 =α; 0.815 =α) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما بلغمعامل الثبات قيمة (0.867 =α) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، توزيع المنصب)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا:متغير الجنس.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

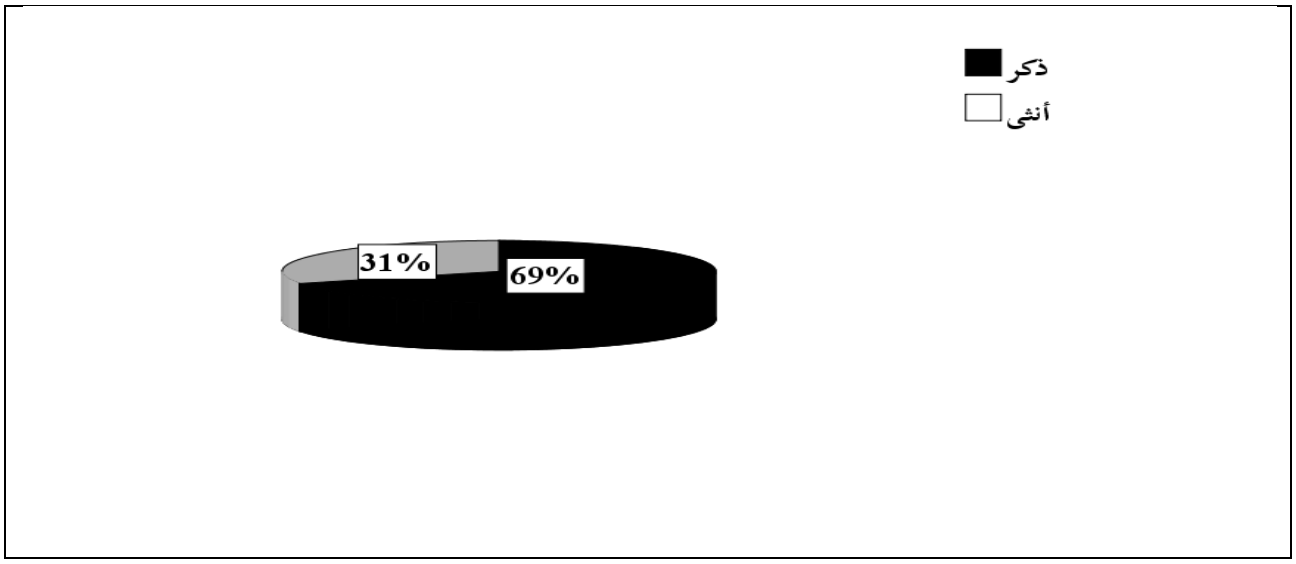
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الجنس	ذكر	24	69
	أنثى	11	31
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (69%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (31%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة سونلغاز مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس.



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير السن

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

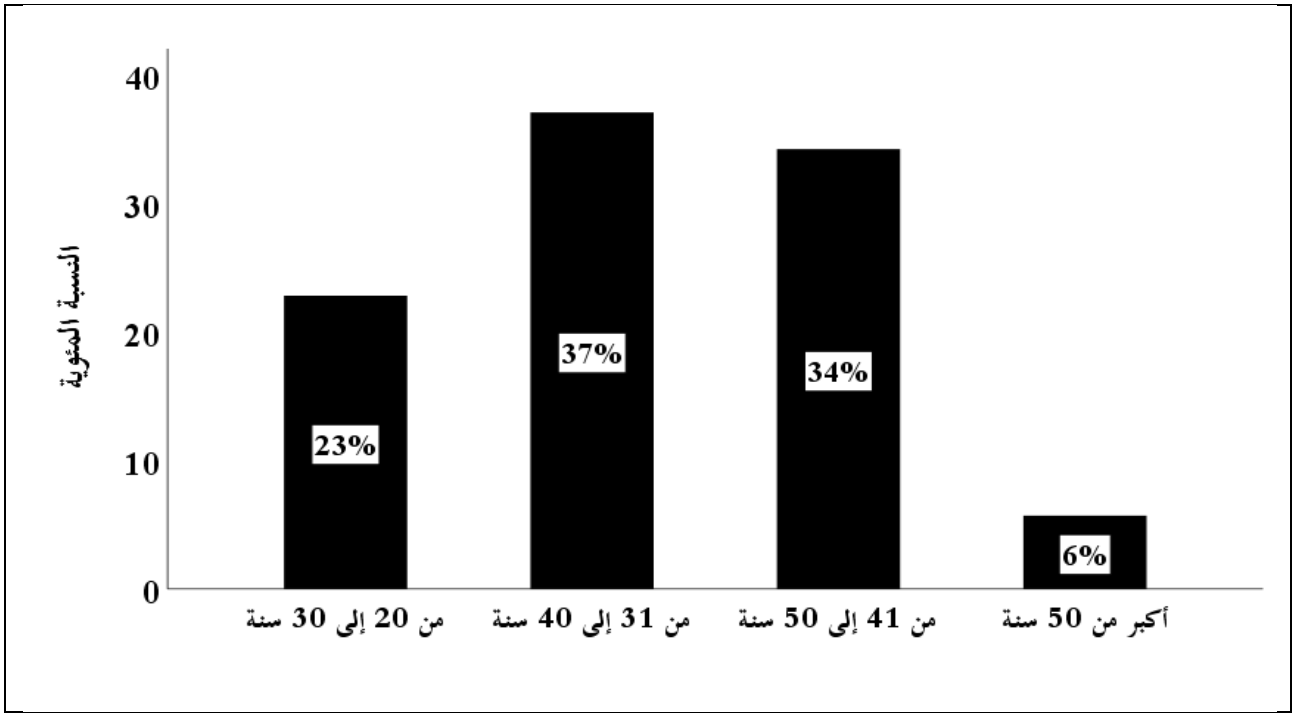
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
السن	من 20 إلى 30 سنة	08	23
	من 31 إلى 40 سنة	13	37
	من 41 إلى 50 سنة	12	34
	أكبر من 50 سنة	02	06
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة موظفين تتراوح أعمارهم [من 31 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (37%)، يليهم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة بلغت (34%)، ثم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم [من 20 إلى 30 سنة] بمجموع (08) موظفين وبنسبة مقدارها (23%)، في حين نجد أن الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة] لم يتعدى عددهم سوى موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (06%). وبشكل عام يمكن القول أن سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز ترتكز على الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى العلمي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

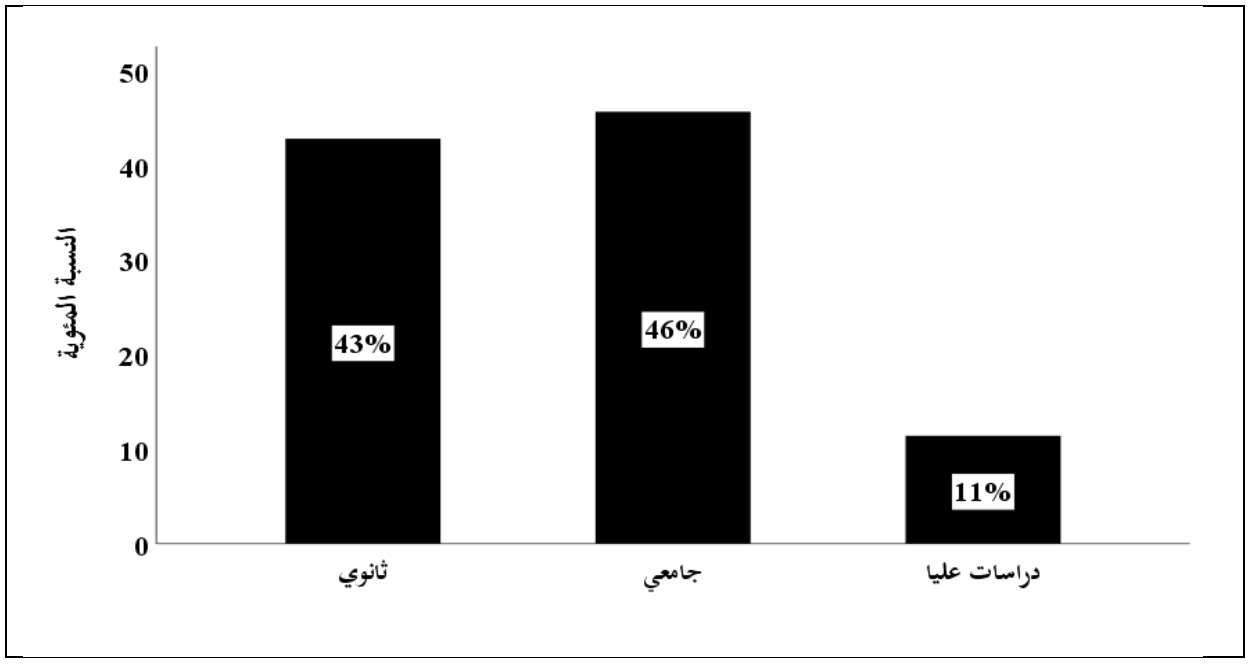
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعلمي.

المتغير	الفئات	التكرارات F	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	متوسط	–	–
	ثانوي	15	43
	جامعي	16	46
	دراسات عليا	04	11
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الحاملين لشهادة جامعية يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (46%)، يليهم الموظفين الذي لديهم شهادة التعليم الثانوي بمجموع (15) موظفوبنسبة بلغت (43%)، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة دراسات العليا يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (04) موظفينوبنسبة مقدارها (11%) من إجمالي حجم العينة . وعليه نستنتج أن سياسة التوظيففيمؤسسة سونلغاز ترتكز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية وشهادات التعليم الثانوي (خريجي مراكز التكوين المهني)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	14	40
	من 05 إلى 10 سنوات	08	23
	أكثر من10 سنة	13	37
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات]، فقد بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أكثر من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة بلغت (37%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات] سوى (08) موظفين وبنسبة مقدارها (23%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة سونلغاز، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: متغير التوزيع حسب المنصب

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التوزيع حسب المنصب:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التوزيع حسب المنصب.

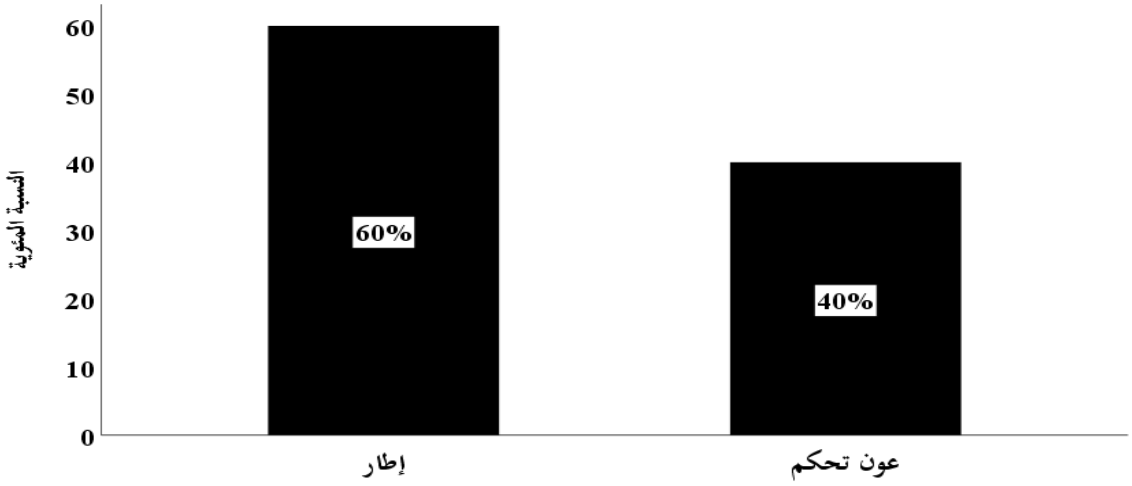
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
التوزيع حسب المنصب	إطارات	21	60
	أعوان تحكم	14	40
	أعوان تنفيذ	-	-
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث المنصب هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (21) موظف وبنسبة مقدارها (60%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، هذا وتجدر الإشارة إلا

أن هنالك غياب تام لفئة أعوان التنفيذ. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الهدف من الدراسة يفرض علينا التعامل مع الإطارات كونهم الأكثر دراية بمثل هذه المواضيع. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التوزيع حسب المنصب.



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تمحسابالمتوسطاتالحسابيةوالانحرافاتالمعياريةللعباراتالمكونةلكلمتغيرمن متغيراتالدراسةوكانتالنتائجكمايلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يوضح الجدول رقم (16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال

.

تكنولوجيا المعلومات والإتصال	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.79	0.37	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسطالعاملمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال جاء بدرجة موافق بدرجة كبيرة وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.79) وبانحراف معياري قدره (SD=0.37) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال فكانت النتائج على النحو الآتي:

البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج.

يوضح الجدول رقم (17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
A1	المؤسسة توفر الأجهزة اللازمة لأداء الأعمال	3.80	0.96	موافق
A2	المؤسسة تقوم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للإستفادة من المعلومة والعمل بأدق الطرق	3.60	0.65	موافق
A3	البرمجيات المستخدمة تساعد في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	3.86	0.77	موافق
A4	المؤسسة تعمل على تحديث برمجياتها باستمرار	3.97	0.71	موافق
A5	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	3.71	0.79	موافق
	الدرجة الكلية	3.79	0.44	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسطالعاملبعد مدى استخدام الأجهزة والبرمجيات جاء بدرجة موافق بدرجة متوسطة وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.79) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.44) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A4) التي نصت على " **المؤسسة تعمل على تحديث برمجياتها باستمرار** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد مدى استخدام الأجهزة والبرمجيات ، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.97) وبانحراف معياري قدره (SD=0.71) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A3) الخاصة ب " **البرمجيات المستخدمة تساعد في فصل المهام وتحديد**

الصلاحيات" بمتوسط حسابي (M=3.86) وانحراف معياري قدره (SD=0.77) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A2) المتعلقة ب " **المؤسسة تقوم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للإستفادة من المعلومة والعمل بأدق الطرق** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.60) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.65) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد مدى استخدام الأجهزة والبرمجيات في مؤسسةسونلغاز بالمدية.

البعد الثاني: شبكات الإتصال

يوضح الجدول رقم (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد شبكات الإتصال.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد شبكات الإتصال

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
A6	هناك سهولة في عملية الإتصال بين الموظفين من خلال وسائل الإتصال المتوفرة	3.83	0.98	موافق
A7	المؤسسة تستخدم شبكة إتصال للربط بين الأقسام والمصالح المختلفة	3.83	0.89	غير موافق
A8	الشبكة المتوفرة تتناسب للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة	4.06	0.91	موافق
A9	شبكة الإنترانت تستخدم للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة	4.14	1	موافق
A10	شبكة الإكسترانت تستخدم للإتصال مع فروع المؤسسة أو مع زبائنها	3.80	0.80	موافق
A11	المؤسسة تحرص على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	3.91	0.92	موافق
	الدرجة الكلية	3.93	0.73	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسطالعاملبعد شبكات الإتصالجاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.93) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.73) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A9) التي نصت على " **شبكة الإنترانت تستخدم للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد شبكات الإتصال، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.14) وبانحراف معياري قدره (SD=1) معبرا عن وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A8) الخاصة ب " **الشبكة المتوفرة تتناسب للتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح داخل المؤسسة** " بمتوسط حسابي (M=4.06) وانحراف معياري قدره (SD=0.91) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A10) المتعلقة ب " **شبكة الإكسترانت تستخدم للإتصال مع فروع المؤسسة أو مع زبائنها** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.80) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.80) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد شبكات الإتصال في مؤسسةسونلغاز بالمدية.

البعد الثالث: مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
A12	لديك معرفة مسبقة عن تكنولوجيا المعلومات والإتصال	3.46	0.85	موافق
A13	هناك مزايا إيجابية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال	3.83	0.82	موافق
A14	هناك صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.63	0.81	موافق
A15	لتكنولوجيا المعلومات والإتصال أهمية بالغة أثناء أداء العمل	3.43	0.74	موافق
A16	تكنولوجيا المعلومات الإتصال غيرت طريقة أداء العمل	3.91	0.78	موافق
A17	تكنولوجيا المعلومات والإتصال تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن	3.69	0.76	موافق
A18	تكنولوجيا المعلومات والإتصال توفر تكاليف نقل المعلومات من مكان لآخر	3.80	0.63	موافق
A19	بفضل تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبح تناقل المعلومات والإتصال بين الموظفين أمرا سهلا	3.77	0.94	موافق
	الدرجة الكلية	3.69	0.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسطالعاملبعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.69) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.50) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A16) التي نصت على " **تكنولوجيا المعلومات الإتصال غيرت طريقة أداء العمل**." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.91) وبانحراف معياري قدره (SD=0.78) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A13) الخاصة ب " **هناك مزايا إيجابية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال**" بمتوسط حسابي (M=3.83) وانحراف معياري قدره (SD=0.82) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A12) المتعلقة ب " **لديك معرفة مسبقة عن تكنولوجيا المعلومات والإتصال**" على أدنى متوسط حسابي (M=3.46) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.85) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسةداخل مؤسسةسونلغاز بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير الأداء الإستراتيجي.

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأداء الإستراتيجي وعباراته.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأداء الإستراتيجي وعباراته.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
B1	المؤسسة تركز على إسهامات العمال في تحقيق أهدافها	3.74	0.74	موافق
B2	أداء المؤسسة يعتمد على الكفاءة والفعالية	3.86	0.77	موافق
B3	معايير الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف، حيث تكون كافية وشاملة	3.77	0.73	موافق
B4	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي ومتطلبات الأداء المستقبلي	3.83	0.79	موافق
B5	لدى المؤسسة معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي	3.91	0.70	موافق
B6	هناك خطة إستراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعينة	3.49	0.66	موافق
B7	الأداء الإستراتيجي للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية	3.23	0.60	محايد
B8	المؤسسة تسعى للتحسين المستمر للأداء الإستراتيجي	3.69	0.76	موافق
B9	المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية خاصة بالأداء الإستراتيجي بشكل مستمر	4.06	0.97	موافق
B10	المؤسسة تسعى من خلال الأداء الإستراتيجي للإستجابة للمتغيرات البيئية غير المتوقعة	3.54	0.82	موافق
B11	الأداء الإستراتيجي يساهم في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات المستعصية	3.69	0.68	موافق
الدرجة الكلية		3.71	0.44	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسطالعاملمتغير الأداء الإستراتيجيجاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.71) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.44) يشير إلى تجانس أراء موظفي عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B9) التي نصت على " **المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية خاصة بالأداء الإستراتيجي بشكل مستمر**." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الأداء الإستراتيجي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.06) وبانحراف معياري قدره (SD=0.97) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (B5) الخاصة ب " **لدى المؤسسة معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي**." بمتوسط حسابي (M=3.91) وانحراف معياري قدره (SD=0.70) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B7) المتعلقة ب " **الأداء الإستراتيجي للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.23) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.60) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية متغيرالأداء الإستراتيجي في مؤسسةسونلغاز بالمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية على مايلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، شبكات الإتصال، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة) على الأداء الإستراتيجي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مؤسسةسونلغاز بالمدية**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الإستراتيجي

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (الأداء الإستراتيجي)		
المتغير المستقل: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال (*X*)	أوزانالإنحدار *β*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
(X_1) مدى استخدام الأجهزة والبرامج	0.359^{*}	0.167	0.039
(X_2) شبكات الإتصال	0.263^{*}	0.102	0.014
(X_3) مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة	0.018	0.148	0.905
الثابت (*i*)	4.101^{***}	0.871	<0.001
R^2=0.242 $F_{(3, 34)}$= 03.294, *P* =0.033			
مستوى الدلالة الإحصائية: *:*P*<0.05 ***:*P*<0.001			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول السابق أن أبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والإتصال) لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، حيث بلغ مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.242$) ما يعني أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال قامت بتفسير ما قيمته (24%) من تباين الحاصل في متغير الأداء الإستراتيجي، كذلك تشير النتائج $F_{(3, 34)}= 03.294, P$ =0.033 إلى معنوية معامل الانحدار، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (4.101)i + (0.359)\times X_1 + (0.263)\times X_2 + (0.018)\times X_3$$

حيث:

Y: الأداء الإستراتيجي؛ i: الثابت؛ X_1: بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج؛ X_2: بعد شبكات الإتصال

ومن خلال المعادلة السابقة نجد أن الأبعاد التي تمثل متغير مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال يمكن التعبير عنها في معادلة خط الإنحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري (B=0.359) لبعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج و(B=0.263) لبعد شبكات الإتصال، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال يؤدي إلى تحسين الأداء الإستراتيجي داخل مؤسسة سونلغاز بقيمة (0.359) لبعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج، و(0.263) لبعد شبكات الإتصال.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإتصال (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، شبكات الإتصال، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة) على الأداء الإستراتيجي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مؤسسةسونلغاز بالمدية.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى البياناتالشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسةسونلغاز بالمدية**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصالتعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	4.955	1	0.316	0.316	0.055
السن	1.843	3	0.353	0.118	0.165
المستوى الدراسي	1.945	2	0.248	0.124	0.164
سنوات الخبرة	1.265	2	0.161	0.081	0.300
التوزيع حسب المنصب	1.033	1	0.066	0.066	0.319
الخطأ	-	25	1.594	0.064	-
المجموع	-	35	530.598	-	-
(Lvene test):$_{(11, 23)}$ = 1.042, *P*= 0.444					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصالغير دال إحصائيا (Lvene test = 1.042, *P*=0.444) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى البيانات الشخصية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجودفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال تعزى إلى الياناتالشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسةسونلغاز بالمدية.**

ثانيا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى ال بياناتالشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة ، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسةسونلغاز بالمدية**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الإستراتيجيتعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.653	1	0.114	0.114	0.427
السن	1.519	3	0.793	0.264	0.234
المستوى الدراسي	1.628	2	0.566	0.283	0.216
سنوات الخبرة	0.579	2	0.201	0.101	0.568
التوزيع حسب المنصب	1.368	1	0.238	0.238	0.253
الخطأ	-	25	4.350	0.174	-
المجموع	-	35	488.000	-	-
(Lvene test):$_{(11, 23)}$ = 0.773, *P*= 0.663					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (23) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الأداء الإستراتيجيغير دال إحصائيا (Lvene test = 0.773, P=0.663) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجودفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الأداء الإستراتيجي تعزى إلى ال بياناتالشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، التوزيع حسب المنصب) داخل مؤسسةسونلغاز بالمدية.**

خلاصة الفصل:

من خلال التربص الذي أجريناه بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للمدية عمدنا إلى دراسة هيكلها التنظيمي بمختلف أقسامها بحيث ركزنا علىقسم المالية والمحاسبة الذي تتواجد فيه مصلحة مراقبة التسيير لتشخيص مكانتها في المؤسسة ومعرفة أدوات التسيير المعتمدة بها من أجل متابعة نشاطات المديرية بجميع دوائرها, وذلك لتحليل الإنحرافات وتحديد المسئول عنها من أجل تصحيحها, والذي علي أساسه يوضع برنامج السنة المقبلة مركزين علي الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالنسبة لمصلحة مراقبة التسيير وبالنسبة للمديرية بشكل عام, لذا نجد أن لكل قسم لوحة القيادة الخاصة به بتدرج تصاعدي لنصل إلي لوحة القيادة الإجمالية والتي تلخص معظم نشاطات كل قسم بالرغم من صعوبة إعدادها بسبب ضعف نظام المعلومات بها .

خاتمة

أصبحت تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة في العصر الحالي تمثل سلاحا تنافسيا قويا لمنظمات الاعمال، تستطيع استخدامه للتأثير على البيئة التنافسية بما يحقق أهدافها، حيث أدى التطور التكنولوجي السريع إلى ظهور أساليب جديدة تزيد من كفاءة و فعالية الأداء في المنظمات.

فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال من المصادر التي خلقت فرصا غير مسبوقة في معظم منشآت الأعمال بمساهماتها في تحقيق الأداء الإستراتيجي فهي تحاول الكشف عن أفضل السبل التي تمكن المؤسسات من القيام بأعمالها و وظائفها بشكل أفضل، و التعرف على طرق أكثر نجاعة في تحقيق أدائها الإستراتيجي.

و دورها في تحقيق التواصل و الإتصال المباشر من تباعد المسافات من خلال ظهور شبكة الانترنت التي حققت عملية إتصال سريعة و توفير معلومات هائلة و سعة تخزين كبيرة، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عملت على إيجاد حلول لمشاكل الوقت، الجهد، الإتصال و السرعة و غيرها في سياق تحسين صورة المؤسسة.

لقد صار هاجس كل منظمة توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالشكل الذي يعود للقيمة المضافة لها من خلال رفع مستويات الأداء الإقصادي بصفة عامة و الأداء الإستراتيجي بصفة خاصة، و لاسيما إذا تم استغلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و توجيهها توجيها فعالا في إطار النمو الإقتصادي و ضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، إذ أصبح التماشي و مجريات العصر جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة و تنمية قدراتها التنافسية.

إن الدور الفعال لهذه التكنولوجيات جعلها من أهم مقومات البنية التحتية اللازمة للمؤسسات لتحسين أدائها الإستراتيجي و تعزيز مكانتها محليا و دوليا، و لقد كانت مؤسسة سونلغاز فرع المدية من بين المؤسسات التي تكيفت مع هذا المدخل كنمط جديد في مجال تعاملها مع محيطها الداخلي و الخارجي و تنفيذ نشاطاتها اليومية، حيث تبين أنها تولي أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و هو ما يفسر الإستخدام الواسع من طرف العمال لجهاز الجاسوب و شبكات الإتصال و غيرها من الأجهزة، كما تستخدم في عدة مجالات من بينها تواصل بين الوحدات الإدارية، و التواصل مع زبائنها.

من هذا المنطلق تبين أن لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال اثر إيجابي على مستوى أداء مؤسسة سونلغاز، إذ ساهمت في تحسين الإتصال بشقيه الداخلي و الخارجي إضافة إلى مساهمتها في تطوير أدائها الإستراتيجي

النتائج:

1 -تبين ان حقل تكنولوجيا المعلومات قد شهد تطورا مضطردا، و إن زيادة العناية بهذا الحقل نابع من تعاظم دور المعلوماتية و تأثيرها و ترابطها مع أغلب مرافق الحياة سواء كانت العامة أو الخاصة، و تحمل تكنولوجيا المعلومات و

الإتصال صفتين أساسيتين الأولى كونها ميدان للمراسة و التطبيق و الثانية أنها أصبحت حقلا أكاديميا و معرفيا، و هذا ناتج من زيادة التوجه نحو العناية بحافات العلوم و التي تعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال إحدى ركائزها البنيوية.

2 -تبين أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ليس العامل الحاسم الوحيد في تطوير الأداء الإستراتيجي، بل عامل حرج و حاسم و أن تبنيها يحتاج إلى إمكانيات مادية و بشرية تتعلق بتوفير البنى التحتية و إحداث تغيير أو تكييف لثقافة المنظمة بل و حتى الثقافات الفرعية لمكونات المنظمة.

3 -تبين أن المؤؤسة محل الدراسة قد حققت نجاحا مقبولا إلى حد ما باعتماد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و أن هناك اهتمام متوسط بوظائف تكنولوجيا المعلومات.

4 -تبين أن مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة مقبول إلى حد ما، و أن هناك اهتمام متوسط بمحاور الأداء الإستراتيجي.

5 -تبين أن المؤسسة قد استفادت إلى حد ما من وظائف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء الإستراتيجي فيها، و أن هناك علاقة إيجابية لكل وظيفة من وظائف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مع الأداء الإستراتيجي، كما استطاعت مؤسسة سونلغاز الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بكل وظيفة من وظائفها في احداث تغيرا للتأثير في تطوير الأداء الإستراتيجي و بنسب متفاوتة.

التوصيات:

1 -ضرورة أن تجري المؤسسة مسحا دقيقا لقدراتها و إمكاناتها لتحديد الفجوة بينها و بين المنظمات التي طبقت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و ذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة و الضعف لديها، و بما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي و باعتماد وظائف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مقياس البحث.

2 -ضرورة محافضة مؤسسة سونلغاز على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و السعي المستمر لتحديثها من أجل مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، و يمكن تحقيق ذلك من خلال إدامة قنوات الإتصال العالمية مع باقي الشركات و المنظمات و المؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

3 -ضرورة الإهتمام بالقدرات العقلية المتميزة التي تمتلكها المؤسسة بوصفهم رأس مال فكري يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء الإستراتيجي و ذلك من خلال تنمية قدرات و قابليات هذة الطاقات البشرية الخلاقة و توسيع و تشجيع قاعدة الإبداع و الإبتكار.

4 -ضرورة الإعتماد بشكل أوسع على الإتصال الإلكتروني بدلا من التقليدي و ذلك من أجل تحقيق السرعة في الحصول على البيانات.

5 -ضرورة قيام مؤسسة سونلغاز بقياس أدائها بشكل مستمر من أجل معرفة نقاط ضعفها و العمل على تصحيحها و معرفة على معرفة نقاط قوتها و العمل على تعزيزها.

آفاق الدراسة:

اعتمادا على ما سبق يندمكن للباحث طرح إتجاهات مستقبلية من أجل التعمق أكثر في هذا المنحى من الدراسة:

1 -إجراءات بحوث و دراسات خاصة بمجال دراسة دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحقيق أبعاد الأداء الإستراتيجي.

2 -إجراء بحوث و دراسات خاصة بمجال الإنعكاكاسات السلبية لاستخدامات مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء الإستراتيجي.

3 -إجراء بحوث و دراسات في محال انعكاس تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على ممارسات المسؤولية الإجتماعية و البيئية في ظل متطلبات تحقيق الأداء الإستراتيجي.

4 -إجراء بحوث و دراسات حول الآفاق المستقبلية لإدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لخدمة المسؤولية البيئية.

قائمة المراجع.

الكتب:

1. أحمد أبو يزيد الرسول، التنمية المتواصلة :الأبعاد و المناهج، مكتبة بستان للمعرفة ، الإسكندرية،2007،ص185.
2. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ،ة بيروت ،2002 .
3. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، ط 1، 2015، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .
4. بشير العلاق ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المن ظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
5. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
6. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ط 1، 2015، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
7. تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار راتب الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ،1994 .
8. جعفر حسن الطائي،التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات،ط 1،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2006.
9. حسن حريم، السلوك التنظيمية سلوك المنظمات و الأفراد، دار زهران للنشر، الأردن،1998 .
10. حسن عماد مكاوى، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة،1993.
11. حسن عماد مكاوي ، ليلى حسين السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع ، ط4، القاهرة، 2003 .

12. خليل صالح أبو أصبع ، الإتصال الجماهيري ، البركة للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2010 .

13. خميس الشايب، المدخل إلى العلاقات العامة، مؤسسة الملك عبد العزيز، الدار البضاء، المغرب .

14. خيضر مصباح إسماعيل الطيقي، أساسيات إجارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات ، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة1، عمان، الأردن، 2009.

15. دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 .

16. رافدة عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2010 .

17. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي التخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

18. ربحي مصطفى عليان ، محمد عبد الديس ، وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر، الأردن ، 1999.

19. ربحي مصطفى عليان، محمود عدنان طوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، ط 1، دار الفضاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

20. سعد علي ريحان المحمدي ، الإدارة الإستراتيجية ، الصباغة و البدائل و الاختيارات و التنفيذ ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016/2015 .

21. سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، أساسيات و مبادئ الإدارة الإستراتيجية، 2017، دار اليازوري النشر و التوزيع، عمان.

22. شحاذة نظمي ؛ إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2000.

23. شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الإتصال المخاطر والتحديات و التأثيرات الإجتماعية، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000 .

24. شعبان العاني ، "نظم المعلومات الإدارية " منظور تكنولوجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، 2009.

25. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

26. طاهر محسن و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2007 .

27. طلق عوض الله السواط و آخرون، الإدارة العامة مفاهيم وظائف و أنشطة، ط 2، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، الملكة العربية السعودية، 2000 .

28. عابد شريط، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجيستسر في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995.

29. عبد الأمير عبد الفيصل، الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،2005.

30. عبد الباري إبراهيم الدرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، لطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ،2010.

31. عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، 2005 .

32. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2002 .

33. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، دار الجامعة، الإسكندرية،2004 .

34. عبد المالك رحماني الدناني ، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت ، دار رائ د للنشر و التوزيع ، ط 1، بيروت، 2001.

35. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع،ط1، عمان، 2003 .

36. عماد عبد الوهاب الصباغ، الحاسوب في إدارة الأعمال ، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان1992.

37. عيد الرحمان عزي، دراسات في نظريات الإتصال، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003 .

38. غايات بوفلجة، مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008 .

39. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم و مداخل، تقنيات و تطبيقات عملية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007 .

40. كمال أبو الخير، أصول إدارة علنية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974 .

41. محمد اسماعيل بلال ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ،2005.

42. محمد الصيرفي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،ط1، الإسكندرية 2009.

43. محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.

44. محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.

45. محمد شطاح و آخرون، القنوات الفضائية و تأثيراتها على القيم الإجتماعية و الثقافية و السلوكية لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية ، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة الجزائر.

46. محمد صلاح سالم ، العصر الرقمي و ثورة المعلومات ، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية، ط1، مصر، 2002.

47. محمد عبد الحميد، الإتصال و الإعلام على شبكة الإنترنت، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة .

48. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الفكر العربي، 1982 .

49. محمد مخامرة و آخرون، المفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمله الأردن، 2000 .

50. محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2004 .

51. محمد يسري دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش ستار للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999 .

52. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الإعلام و الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية النسر و التوزيع،2003.

53. محمود علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مستقبل صناعة الصحافة ، دار الرحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005 .

54. محمود علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الإتصال الجماهيري ، العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1990.

55. مراد شلبابة ، وائل أبو مغلي ، مقدمة إلى الشبكات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2002 .

56. مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، العمليات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

57. مفتاح دياب ، معجم مصطلحات نظم و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة.

58. منال طاعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، جامعة الأسكندرية، مصر، 2001 .

59. المنجد في اللغة و الإعلام، ط10، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1998.

60. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية دولة الإمارات العربية المتحدة، أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل من مؤتمر"الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل و التطوير المؤسسي، بالتعاون مع البيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013 .

61. منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2015.

62. ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءاة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2014.

63. نزار الريس ،سؤال و جواب في العلم و التكنولوجيا ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2008.

64. هناء حافظ بداوي، عثمان صديفي سبور، العملية الإتصالية، دار الفتح،الإسكندرية، 2005.

65. ياسر خضير البياتي، الإتصال الدولي و العربي، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

المذكرات:

1. إبراهيم بختي ، محاضرات مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ماجيستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005/2004.

2. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013 .

3. توامي يعقوب ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012 .

4. حنان بن ضياف ،إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علم الإجتماع ، جامعة المسيلة2014/2013.

5. حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجيستير، تخصص الإتصال و العلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2007-2008.

6. دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2005 .

7. رسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجيستير، قسم علوم التسيير، كلية الإقتصاد و التجارة و علوم التسيير، الجزائر، 2012 .

8. زهرة الضب، تينعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر ، إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013/2012.

9. سلوى الشرفاء ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين ، 2008 .

10. شابحة داودي ، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تنمية المهارات الإعلامية لدى الصحفي الجزائري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال ، جامعة المسيلة ،2014/2013 .

11. صابر عبد الرزاق صايفي،نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسة،دراسة حالة مذكورة ماستر تخصص ادارة الأعمال ، جامعة الجزائر3، 2017/2016 .

12. عابد شريط، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجيستسر في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995 .

13. عفاف خويلد ، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2009.

14. علي عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 .

15. فاروق حريزي ، رسالة ماجستير حول دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة للإتصالات في تحقيق الأهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة اتصالات الجزائر ، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010 .

16. فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004 .

17. كاميليا يزعش، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2009/2008.

18. كريمة بن صالح ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة08ماي 1945، قالمة، 2010 .

19. محمد الفاتح حمدي، استخدام تكنولوجيا الإتصال و الإعلام و انعكاساته على الشباب الجزائري ، مذكرة ماجستير قسم أصول الدين، كلية العلوم الإجتماعية و الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2009 .

20. محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و دورها في تطوير للأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار و الإيمان و البلديات و الأشغال العامة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة ديالى، العراق.

21. مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، دراسة ميداني بمقر ولاية ورقلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016 .

22. الميلود سحالين ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال ،جامعة الجيلالي الياس ، سيدي بلعباس ،2017/2016.

23. نوال شنافي، دور يسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

الملتقيات و المؤتمرات:

1. محمد الصغير قريشي ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية ، مداخلة منظمة ضمن ملتقى دولي ثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة .

2. سعيد طبيب و منور أوسرير،" البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الوطني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،جامعة شلف ، 27-28 نوفمبر ،2007.

3. عبد الجواد محمد ربيع، التعرض للأنترنت و علاقاته ببعض الآثار النفسية و الإجتماعية لدى الشباب، أبحاث في المؤتمر الإعلامي الجديد،تيكنولوجيا جديدة، لعالم جديد، جامعة البحرين، 2009 .

المجلات:

1. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2010/2009.

2. سعيدة بوسعدة ،واقع اكتساب التكنولوجيا في الجزائر و آليات تفعيله، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر3، العدد22،المجلد:2-2010.(بتصرف).

3. سمير ابراهيم حين، ثورة المعلوماتية عواقبها و آفاقها، مجلة جامعة دمشق،2002، 18، العدد01 .

محاضرات:

1. خالد رجم، محاضرات مقياس: إستراتيجية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد العلوم و التقنيات التطبيقية، مقياس إستراتيجية المؤسسة، 2016-2017 .

المواقع الإلكترونية:

1. حنان درويش عابد، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة، جريدة الوطن، موقع إلكتروني متاح على الخط:

http://www.google.com/amp/s/www .alwatan.com/sa/ampArticle/05 .8520

2. www.sonelgaz.dz

3. Http://www.dictionary.com/browse/technology

المراجع بالغة الأجنبية:

1- Abdelkader Ben ELmaat," les technologies de l'information et de la communication (TIC),Facteurs de développement humain : cas de la région , méknès-Tafialet au Maroc , thèse de doctorat , en sciences de l'information et de la communication , Université Paris ouest ,2013.

2- Anderson & post , management information system 4th ed ,prentice - hall , New Jersey 2000.

3- Hill, Charles W,L, Jones, Gareth R : strategic Management Theory, houghten Mifflin Company, 2008

4- Miller. k ,& Bromiler .p, " strategic Risk and corporate performance :An analysis of alternative risk measure .". Academy of management journal , 33 (4) .(1990) .

5- Samia Mohamed Nour, Information and communication Technology in sudan : an Economic Analysys of impact use in universities (e book) Library of congress control Number.2015932459.USA.2015.

6- Weelen , thomas et Hunger , David, Strategic Management and business policy, Person prentice Hall, 2010

7- Weelen , thomas et Hunger , David, Strategic Management and

8- business policy, Person prentice Hall, 2008

9- Zahra, & Pearce .J, " Board of Directors and corporate financial performance , A review and integrative model. " , journale of management, 15(02) june.

قائمة الملاحق:

الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج الSPSS:

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
والبرامج الأجهزة استخدام مدى	,147	35	,054	,946	35	,086
الإتصال شبكات	,130	35	,100	,864	35	,320
المعلومات تكنولوجيا استخدام مدى المؤسسة داخل والاتصال	,135	35	,067	,956	35	,178
والإتصال المعلومات تكنولوجيا	,110	35	,200*	,957	35	,180
الإستراتيجي الأداء	,141	35	,074	,965	35	,312
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- مدى استخدام الأجهزة والبرامج:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	5

- شبكات الإتصال:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	6

- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	8

- تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	19

– الأداء الإستراتيجي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	11

– الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	55

3–البيانات الشخصية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	68,6	68,6	68,6
	أنثى	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

السن متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	من 31 إلى 40 سنة	13	37,1	37,1	60,0
	من 41 إلى 50 سنة	12	34,3	34,3	94,3
	أكبر من 50 سنة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الدراسي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	15	42,9	42,9	42,9
	جامعي	16	45,7	45,7	88,6
	عليا دراسات	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة سنوات متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	14	40,0	40,0	40,0
	سنوات 10 إلى 05 من	8	22,9	22,9	62,9
	سنوات 10 من أكثر	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المنصب حسب التوزيع متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	21	60,0	60,0	60,0
	تحكم عون	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأبعاده:

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
A1	35	3,80	0,96	0	0,0	1	0
A2	35	3,60	0,65	0	0,0	0	0
A3	35	3,86	0,77	0	0,0	0	0
A4	35	3,97	0,71	0	0,0	0	0
A5	35	3,71	0,79	0	0,0	0	0
A1_5	35	3,79	0,44	0	0,0	2	0
A6	35	3,83	0,98	0	0,0	0	0
A7	35	3,83	0,89	0	0,0	0	0
A8	35	4,06	0,91	0	0,0	4	0
A9	35	4,14	1,00	0	0,0	4	0
A10	35	3,80	0,80	0	0,0	0	0
A11	35	3,91	0,92	0	0,0	0	0
A6_11	35	3,93	0,73	0	0,0	4	0
A12	35	3,46	0,85	0	0,0	0	0
A13	35	3,83	0,82	0	0,0	0	0
A14	35	3,63	0,81	0	0,0	0	0
A15	35	3,43	0,74	0	0,0	0	0
A16	35	3,91	0,78	0	0,0	0	0
A17	35	3,69	0,76	0	0,0	0	0
A18	35	3,80	0,63	0	0,0	0	0
A19	35	3,77	0,94	0	0,0	0	0
A12_19	35	3,69	0,50	0	0,0	0	0

A1_19	35	3,79	0,37	0	0,0	0	0

7- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الإستراتيجي

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
B1	35	3,74	0,74	0	0,0	0	0
B2	35	3,86	0,77	0	0,0	0	0
B3	35	3,77	0,73	0	0,0	0	0
B4	35	3,83	0,79	0	0,0	0	0
B5	35	3,91	0,70	0	0,0	0	0
B6	35	3,49	0,66	0	0,0	0	0
B7	35	3,23	0,60	0	0,0	0	0
B8	35	3,69	0,76	0	0,0	0	0
B9	35	4,06	0,97	0	0,0	0	0
B10	35	3,54	0,82	0	0,0	0	0
B11	35	3,69	0,68	0	0,0	0	0
B1_11	35	3,71	0,44	0	0,0	0	0

7-تحليل الانحدار :

- اختبار الفرضية الأولى:

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	والاتصال المعلومات تكنولوجيا استخدام مدى ,المؤسسة داخل استخدام مدى الأجهزة ,والبرامج شبكات الإتصال[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الإستراتيجي الأداء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492[a]	,242	,168	,39851
a. Predictors: (Constant), والاتصال المعلومات تكنولوجيا استخدام مدى ,المؤسسة داخل استخدام مدى ,الأجهزة ,والبرامج شبكات ,الإتصال				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,570	3	,523	3,294	,033[b]
	Residual	4,923	31	,159		
	Total	6,493	34			
a. Dependent Variable: الإستراتيجي الأداء						
b. Predictors: (Constant), الإتصال شبكات ,والبرامج الأجهزة استخدام مدى ,المؤسسة داخل والاتصال المعلومات تكنولوجيا استخدام مدى						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,101	,871		4,707	,000
	والبرامج الأجهزة استخدام مدى	,359	,167	,363	2,153	,039
	الإتصال شبكات	,263	,102	,443	2,590	,014
	المعلومات تكنولوجيا استخدام مدى المؤسسة داخل والاتصال	,018	,148	,020	,120	,905
a. Dependent Variable: الإستراتيجي الأداء						

8- اختبار التجانس:

- **متغير تكنولوجيات المعلومات والإتصال**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: والإتصال المعلومات تكنولوجيا			
F	df1	df2	Sig.
1,042	11	23	,444
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + المنصب + الخبرة_سنوات + الدراسي_المستوى + السن + الجنس			

- **متغير الأداء الإستراتيجي**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الإستراتيجي الأداء			
F	df1	df2	Sig.
,773	11	23	,663
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + المنصب + الخبرة_سنوات + الدراسي_المستوى + السن + الجنس			

9- تحليل التباين الأحادي:

- **اختبار الفرضية الثانية:**

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: والإتصال المعلومات تكنولوجيا					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,365[a]	9	,152	2,378	,042
Intercept	72,044	1	72,044	1129,715	,000
الجنس	,316	1	,316	4,955	,055
السن	,353	3	,118	1,843	,165
الدراسي_المستوى	,248	2	,124	1,945	,164
الخبرة_سنوات	,161	2	,081	1,265	,300
المنصب	,066	1	,066	1,033	,319
Error	1,594	25	,064		
Total	530,598	35			
Corrected Total	2,959	34			
a. R Squared = ,461 (Adjusted R Squared = ,267)					

- **اختبار الفرضية الثالثة:**

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: الإستراتيجي الأداء					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,143[a]	9	,238	1,369	,254
Intercept	75,941	1	75,941	436,476	,000
الجنس	,114	1	,114	,653	,427
السن	,793	3	,264	1,519	,234
الدراسي_المستوى	,566	2	,283	1,628	,216
الخبرة_سنوات	,201	2	,101	,579	,568
المنصب	,238	1	,238	1,368	,253
Error	4,350	25	,174		
Total	488,000	35			
Corrected Total	6,493	34			
a. R Squared = ,330 (Adjusted R Squared = ,089)					