



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : علوم اقتصادية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ. حمريط رشيد

- عبه شهد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن فرحات عبد المنعم
بسكرة	مقررا	أستاذ تعليم عالي	- حمريط رشيد
بسكرة	مناقشا	أستاذ تعليم عالي	- مياح عادل

الموسم الجامعي: 2024- 2025





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية



## الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: علوم اقتصادية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ. حمريط رشيد

- عبه شهد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	د-بن فرحات عبد المنعم
بسكرة	مقررا	أستاذ تعليم عالي	أ.د حمريط رشيد
بسكرة	مناقشة	أستاذ تعليم عالي	أ.د مياح عادل

الموسم الجامعي: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد قبل أن ترضي ولك  
الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد  
الرضا ، نحمد الله عز وجل أنه وفقنا إلى  
إنجاز هذا العمل المتواضع .

أشكر الله بداية وأحمده على توفيقه  
إيابي لإنجاز هذا العمل .

واعترافا بالود وحفظا للجميل نتقدم  
بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير  
والاحترام إلى الأستاذ المشرف على هذه  
الدراسة الأستاذ الدكتور " حمريط  
رشيد "

على توجيهاته طيلة فترة إنجاز  
المذكرة

كما أشكر لجنة المناقشة لقبولها  
مناقشة هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر

لجميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة  
المشاوار الأكاديمي

بطوريه الأول والثاني

إلى كل من ساعدني من موظفي مؤسسة  
موبيليس لولاية بسكرة

وكل من ساهم في إتمام هذا البحث  
جزاكم الله كل خير.

## الإهداء

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون)

(سورة التوبة، الآية 105)

إلى نفسي، لكل لحظة صبر، لكل تعب، ولكل حلم تمسكت به حتى أصبح اليوم واقعا ...  
هذه ثمرة جهدي، وأهديها لنفسي بفخر ورضا .

إلى أمي وأبي، أنتم منبع الحب، والدعاء،  
والدعم الحقيقي .

شكرا لقلوبكما الرحيمة، وصبركما الطويل  
ولكل ما قدمتماه لي دون انتظار مقابل.  
إلى أخوتي الأعزاء: عبير وسلسبيل  
كاميليا وأخي سndi في الحياة محبتكم  
وجودكم كانوا دعما حقيقيا لي في كل خطوة .

شكرا لكل لحظة قرب.

ولكل كلمة طيبة منكم .

إلى أصدقائي الغاليين: ياسمين وشيماء  
وفيروز كنتم الرفقة الجميلة في هذا  
المشوار والضحكة الصادقة في لحظات التعب  
شكرا على كل ذكرى جمعتنا لكم جميعا ،  
أهدي هذا العمل بكل فخر محبة وامتنان .

## الملخص

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس، باعتبارها من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر، والتي تعتمد بشكل كبير على الحلول الرقمية في تسخير نشاطاتها التشغيلية والإدارية. وتتبّع أهمية هذا الموضوع من التحولات الرقمية المتشاركة التي أصبحت تفرض على المؤسسات التوجه نحو تحديث أنظمتها وتعزيز قدراتها التكنولوجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستندت إلى بيانات ميدانية تم جمعها بواسطة استبيان موجّه إلى عينة من موظفي المؤسسة. وقد ركزت الدراسة على عدد من المحاور الأساسية، من بينها: توفر البنية التحتية الرقمية، استخدام البرمجيات ونظم المعلومات، مدى تكامل تكنولوجيا الاتصال داخل أقسام المؤسسة، وتاثير ذلك على جودة الأداء، فعالية اتخاذ القرار، وتخفيض التكاليف.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس تستفيد بشكل واضح من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدماتها، وتسهيل عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، كما ساهمت هذه التكنولوجيا في تعزيز الرقابة، توسيع قاعدة الزبائن، ورفع مستوى رضا الموظفين. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مرتبطة بتكوين الموارد البشرية، والتحديث المستمر للبنية الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أداء المؤسسة، مؤسسة موبيليس.

## **Abstract**

This study aims to analyze the impact of information and communication technology (ICT) on organizational performance, using the case study of *Mobilis*, one of the leading companies in the telecommunications sector in Algeria. Mobilis heavily relies on digital solutions to manage its operational and administrative activities. The importance of this topic stems from the rapid digital transformations that compel organizations to modernize their systems and enhance their technological capabilities in order to improve performance and increase efficiency.

The study adopts a descriptive-analytical approach and is based on field data collected through a questionnaire distributed to a sample of the company's employees. It focuses on several key aspects, including the availability of digital infrastructure, the use of software and information systems, the level of ICT integration across departments, and its impact on service quality, decision-making effectiveness, and cost reduction.

The results indicate that Mobilis significantly benefits from ICT in enhancing the quality of its services and facilitating both internal and external communication processes. Furthermore, ICT has contributed to improving oversight, expanding the customer base, and increasing employee satisfaction. However, challenges remain, particularly in terms of human resource training and the continuous modernization of the digital infrastructure.

**Keywords:** Information and Communication Technology, Organizational Performance, Mobilis Company.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
25	تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	1-1
32	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	2-1
38	طريقة الترتيب البسيط لتقدير أداء العاملين	3-1
40	نموذج قائمة مراجعة لتقدير أداء مكاتب مبيعات	4-1
61	توزيع الاستبيانات.	1-2
62	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.	2-2
62	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	3-2
63	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
64	تكرارات أفراد العينة حسب العمر.	5-2
66	تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	6-2
66	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.	7-2
68	درجات سلم ليكارت الخمسي	8-2
68	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبنية التحتية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	9-2
69	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	10-2
70	المتوسط والانحراف للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العمال بمؤسسة موبيليس -بسكرة-	11-2
71	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالأداء في المؤسسة.	12-2
72	الانحدار الخطى المتعدد لمحاور الدراسة.	13-2
75	الانحدار الخطى المتعدد لمحاور الدراسة.	14-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	العلاقة بين المعلومات والبيانات.	1
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	2
59	نموذج الدراسة.	3
64	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	4
65	تركيبة عينة الدراسة حسب العمر	5
67	تركيبة عينة الدراسة سنوات الخبرة في المؤسسة	6

## { مقدمة }

يشهد العالم منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تغيرات واسعة النطاق، وذلك نتيجة للتطورات المتتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي انعكست بشكل عميق على مختلف نواحي الحياة ومجالاتها، بما في ذلك قطاع المؤسسات الخدمية مثل مؤسسة "موبيليس"، التي أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتسمة بالتنافسية الشديدة.

لقد أتاحت هذه الطفرة التكنولوجية فرصاً كبيرة لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف استراتيجية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتطوير نظم الاتصال الداخلية والخارجية، والرفع من رضا الزبائن. وأصبح من غير الممكن تجاهل هذا الواقع الجديد الذي يقوم على الرقمنة والمعلوماتية، حيث يتم التخلّي تدريجياً عن الورق والملفات التقليدية، لصالح الأنظمة الإلكترونية والتدفقات الرقمية التي تتم بسرعة ومرنة تفوق الوصف.

فقد استبدلت الملفات الورقية والأساليب التقليدية في تسيير العمليات بـ الأنظمة الإلكترونية، والأفراد الرقمية، وخدمات الحوسبة السحابية، التي تسمح بنقل البيانات والمعلومات من مكان لأخر بكفاءة عالية دون الحاجة إلى وسيط مادي. وهكذا، باتت مؤسسة "موبيليس"، كغيرها من المؤسسات الرائدة، تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية في تسيير عقودها، وخدماتها، وتواصلها مع الزبائن والشركاء.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت تمثل اليوم أحد أهم العوامل المحفزة على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، لا سيما في مؤسسات الاتصال مثل موبيليس، التي تسعى إلى تقديم خدمات رقمية عالية الجودة، ومواكبة متطلبات العصر، ما يجعل من هذا الموضوع ذا أهمية كبرى للدراسة والبحث.

### الإشكالية:

شهدت السنوات الأخيرة نمواً ملحوظاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى تغيير واضح في محددات النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وخصوصاً في المؤسسات الخدمية الكبرى مثل مؤسسة "موبيليس". فقد أثر هذا التحول بشكل مباشر على هيكلة المؤسسة، سواء على مستوى الأداء الداخلي، أو في طرق التفاعل مع العملاء والشركاء، كما فُتحت أمام المؤسسة آفاق جديدة للتوسيع والتطور.

وبناءً على ذلك، يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع الأقسام إلى تحسين التنسيق الداخلي والخارجي عبر الوسائل التقنية؟
- ✓ هل يسهم الولوج عن بعد إلى نظام العمل الإلكتروني في تحسين الرقابة والتقييم داخل المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التحفيز والتوعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين؟

✓ هل تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات وزيادة قاعدة الزبائن؟

### فرضيات البحث:

للاجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

✓ تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل إيجابي في تحسين أداء مؤسسة موبيليس.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة يساهم في تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي بفعالية أكبر.

✓ القدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة ترفع من كفاءة الرقابة والتقييم المؤسسي.

✓ وجود حواجز وتشجيع على استخدام تكنولوجيا المعلومات يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

✓ توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات يدعم التوسيع في المنتجات ويوسع قاعدة العملاء.

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- تشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة موبيليس.

- تحليل مدى مساهمة البنية التحتية التكنولوجية في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للمؤسسة.

- تقييم أثر الأدوات والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.

- تحديد العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى الأداء المؤسسي.

- اقتراح توصيات لتحسين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يحقق أداءً أفضل لمؤسسة موبيليس.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من اعتباره مساهمة علمية وعملية في فهم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، وبالأخص مؤسسة موبيليس باعتبارها أحد الفاعلين الرئيسيين في قطاع الاتصالات في الجزائر.

وتتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. **أهمية علمية:** يثري هذا البحث الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء المؤسسي في ظل التحولات الرقمية، ويسلط الضوء على العلاقة بين التكنولوجيا وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

2. **أهمية تطبيقية:** يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث القائمين على مؤسسة موبيليس في تحسين استراتيغياتهم التكنولوجية والاتصالية من خلال الاستفادة من مخرجات الدراسة والتوصيات المقترنة.

### الدراسات السابقة:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات، من خلال دراسات تطبيقية ونظرية، حاولت الكشف عن طبيعة العلاقة بين توظيف هذه التكنولوجيا وتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

**دراسة أمينة قدافيّة 2014:** بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أنجزت ضمن إطار دكتوراه بجامعة محمد بوقرة - بومرداس. هدفت إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على عناصر المزيج التسويقي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي على تقديم السلع والخدمات، الترويج، البيئة المادية والعمليات، في حين لم يظهر تأثير واضح على التسويق والتوزيع ومزودي الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير موقع إلكترونية للمؤسسات وتفعيل أدوات التنشيط الإلكتروني.

**دراسة سلوى الشرفا 2008:** بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصادر العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية. خلصت إلى أن المصادر تطبق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دون وجود قسم تنظيمي مخصص، وأوصت بإنشاء إدارات مختصة وتعزيز الوعي بأهمية هذه التوجهات.

**دراسة عمار وآخرون 2020:** تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية بالجزائر، وأكدت أن استخدام أنظمة إدارة البيانات والتواصل الإلكتروني يعزز الإنتاجية ويقلل من التكاليف التشغيلية.

**دراسة Kefi & Kalika (2005):** تناولت العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء في المؤسسات الأوروبية، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات وحدها لا تكفي لتحقيق نتائج ملموسة، بل يجب أن تُوظف ضمن استراتيجية متكاملة تشمل العنصر البشري والتنظيمي.

#### منهج البحث:

تماشياً وطبيعة هذا الموضوع تم تتبع نماذج من مناهج البحث والتي تتمثل فيما يلي:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث، والذي يهدف إلى وصف واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة موبيليس، وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التطبيقية، خاصة عندما يتعلق الأمر برصد الظواهر التنظيمية والربط بين المتغيرات وتفسير العلاقات بينها، بالاعتماد على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من خلال أدوات قياس محددة.

كما تم دعم هذا المنهج من خلال أداة الاستبيان، التي تم تصميمها بدقة لقياس آراء عينة من موظفي مؤسسة موبيليس حول محورين رئисيين:

- مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة
- أثر ذلك التوظيف على جودة الأداء المؤسسي

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

### 1. الحدود المكانية.

شملت هذه الدراسة مؤسسة موبيليس بسكرة.

الحدود البشرية.

يتمثل في توزيع استبيانات على موظفي مؤسسة موبيليس – وكالة بسكرة.-

### 2. الحدود الزمنية.

الإطار الزمني الذي مرت به الدراسة الميدانية يحدد بدءا من جمع بيانات المذكورة إلى غاية الانتهاء من تحليل الاستبيان، وقد بدأت هذه العملية من فيفري 2025 إلى غاية ماي 2025.

خطة مختصرة لدراسة:

تمت الدراسة في إطار خطة شملت ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

---

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### { تمهيد الفصل الأول }

تُعد المؤسسة كياناً منفتحاً على محيطها الخارجي، مما يجعلها عرضة للتأثير المباشر بالتغييرات المتضارعة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد تحولت هذه التكنولوجيا إلى ركيزة أساسية في عمل المؤسسات، لا سيما في ظل ما تمثله المعلومة من أهمية متزايدة كعنصر إنتاجي لا غنى عنه لتحقيق التميز والتفوق التنافسي. ولا يمكن بلوغ هذا التفوق إلا عبر أنظمة معلومات متطرفة تمكّن المؤسسة من التحكم في الكم الهائل من المعلومات المتداولة، وضمان حمايتها من مختلف المخاطر.

هذا ويعتبر الأداء المؤسسي انعكاساً لقدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الخارجي، مما يجعله مرتبطاً بشكل وثيق بالتطورات المتضارعة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد أصبحت هذه الأخيرة تمثل عنصراً محورياً في دعم وتحسين الأداء، نظراً لما تمنحه من إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات، باعتبارها مورداً إنتاجياً لا يمكن الاستغناء عنه في بيئة العمل الحديثة، وأداةً رئيسية لتحقيق التميز والكفاءة التشغيلية.

ويتحقق تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني أنظمة معلومات وتكنولوجيا متقدمة تمكّن من إدارة كميات ضخمة من البيانات بكفاءة، مع ضمان أمنها وسريتها. كما يلعب الاتصال دوراً جوهرياً في تعزيز جودة الأداء، من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يسهم في تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين الوظائف.

## **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

### **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

#### **المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

أصبحت المؤسسات اليوم تولي اهتماماً متزايداً بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر من أي وقت مضى، وذلك نظراً لعوامل متعددة، منها التغير المستمر في بيئة الأعمال، وانتشار العولمة وما صاحبها من تحولات، إلى جانب التقدم التكنولوجي والمعلوماتي. وقد أدت هذه العوامل إلى إعادة النظر في أساليب وإجراءات تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، حيث أصبح المورد البشري عنصراً أساسياً في مواكبة هذا التطور. وبأيّة ذلك في ظل بيئة عمل تتسم بالسرعة، الدقة، الشفافية، والوعي المتزايد بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية وأداء أكثر كفاءة.

تعتبر المعلومات بمثابة شريان الحياة للمؤسسات الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في ضمان استمراريتها ونموها في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر. فهي تشكل الأساس القوي لاتخاذ القرارات المدروسة، من خلال جمعها وتحليلها واستخدامها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.

وعليه، يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات أصبحت أداة استراتيجية لمواجهة تحديات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، فضلاً عن دورها في تحويل الوظائف والمهام إلى عمليات رقمية وإلكترونية، وهو ما أصبح ضرورة حتمية لضمان الكفاءة والتميز في الأداء المؤسسي.

ونظراً لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ارتبينا أن تطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمطلوب أول خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمطلوب ثانٍ وأخيراً مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### **المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا بد من تحديد أهم المفاهيم الأساسية.

**الفرع الأول: مفاهيم أساسية.**

**أولاً: مفهوم تكنولوجيا.**

لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لموضوع التكنولوجيا من طرف علماء الاقتصاد وعليه تعدد الرؤى واختلفت المفاهيم حولها وفيما يلي سوف نقوم بذكر أبرزها:

التكنولوجيا هي مجموعة من الأدوات والتقنيات والأساليب المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء في مختلف المجالات، بهدف تسهيل حياة الإنسان وزيادة الإنتاجية. تعتمد التكنولوجيا على التطبيق العملي للمعرفة العلمية في مجالات متعددة، مثل الصناعة، الطب، الاتصالات، والزراعة. كما تساهم في تطوير الابتكارات والاختراعات التي تعزز من كفاءة العمليات وتتوفر حلولاً فعالة للتحديات اليومية. ومع التطور المستمر، أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من حياة الأفراد والمجتمعات، مؤثرة بشكل كبير على أساليب العمل والتفاعل والابتكار. (قرین، هبـ، 2005).

## **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

هناك أيضا من يعرفها على أنها محمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي، خاصة المكرسة لدراسة وتحقيق وإنتاج وتسويق السلع والخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة ومتطرفة.

وتعرف أيضا حسب البعض " بأنها عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعرفة العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي( Dussauge, Ramanantsoa: 1994, p19)

ويرى البعض أن كلمة (Technology) قد اشتقت من كلمتين يونانيتين وهما (Tochno) أي أنها تعني الفن، المهارة، الصنعة، الحرفة. أما الجزء الآخر ( Logy) فهي مأخوذة من كلمة (Loges) والتي تعني العلم أو الدراسة. ويترجم البعض كلمة التكنولوجيا إلى العربية التقنية أو تقنيات، بينما يراها الآخرون أنها تقانة أو تقانات. (حسين، 2010، ص121).

وقد أشار البعلبكي أن التكنولوجيا هي: العلم التطبيقي، طريقة فنية لتحقيق غرض علمي، أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. (حسين، مرجع سابق، 121).

هذا ويمكن تعريف التكنولوجيا على أنها: "عبارة عن عملية تحويل الفكره العلمية من حالة نظرية إلى حالة عملية، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما، بحيث تصبح الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة" (السالمي، 2012 ص.94)

**ثانياً :مفهوم المعلومات.**

### **1-مفهوم المعلومات.**

تعرف المعلومات على أنها: "تلك البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع في القرارات التي يتم اتخاذها". (علوطي، 2008، ص4)

كما تعرف على أن: "المعلومات هي بيانات تمت معاجلتها وتحويلها من بيانات خالية من المعنى إلى مفاهيم ذات معنى تساعد في اتخاذ القرار".

كما تعرف على أنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها وبالتالي فالملوومة لها معنى، وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها. هذا وللمعلومة مظهر قياسي تتميز بخاصية الانقطاع مثل الشدة الكهربائية، وأخر تقني يتميز بخاصية الانقطاع مثل الأرقام والحرروف وتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة القياسية إلى معلومة رقمية. (البكري، سلطان، 2001، ص.97)

بناءً على ما سبق يمكن تعريف المعلومات بأنها كل البيانات والحقائق والأفكار الموجودة والمسجلة في شكل من أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو غيرها تستخدم - في المؤسسة كأحد العناصر الإنتاجية الهامة وتلعب ثلث أدوار أساسية فهي مصدر للمعرفة ووسيلة اتصال وسند اتخاذ القرارات.

### **2-خصائص المعلومات.**

لابد من أن تتوفر في المعلومات بعض الخصائص التي يمكن اختصارها فيما يلي: (الفيومي، دس ن، ص ص-18.11)

**الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعددت من أجله ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذي القرار وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

**الوقتية:** بمعنى تقديم هذه المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متواقة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال، لا تكون المعلومات المقدمة لمتخذي القرارات متأخرة جداً عن موعدها، مما يفقدها أي قيمة أو تأثير على السلوك، مهما كانت درجة أهميتها وملاءمتها لهذا القرار.

**السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة، لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات فهمها. فالمعلومات الغامضة وغير المفهومة لا تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

**الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقة عن الشيء الذي تعبّر عنه، ودقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاجها أو تجميع التقارير التي تعتمد على هذه المعلومات.

**الشموليّة:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها، أو جوانب المشكلة التي يُراد اتخاذ قرار بشأنها. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بحيث لا يضطر مستخدموها إلى إجراء عمليات تشغيل إضافية للحصول على المعلومات المطلوبة.

**القبول:** بمعنى تقديم المعلومات بالشكل والوسيلة التي يقبلها مستخدموها، سواء في شكل تقرير مكتوب بلغة سليمة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون، فيفضل أن تكون المعلومات مركزة ولا تتضمن تفاصيل زائدة قد تفقدها معناها، مما قد يؤثر على قدرة المستخدم على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

### 3-أهمية المعلومات.

المعلومة ذات أهمية بالغة، ونبرزها في النقاط التالية:

- إدراك الظروف المحيطة، سواء في الحياة الخاصة أو العامة، وفي الإدارة على اختلاف مجالاتها ومستوياتها، أو في مجال البحث العلمي، أو في مجال الدفاع الوطني والأمن القومي.
- إدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغير، والتعرف على أبعاد هذا التغير وطبيعته.

- التعرف على سبل التعامل مع هذا التغير والتأقلم معه، إلى جانب دراسة البديل المختلفة وفقاً لظروف الموقف.
- تحديد البديل المناسب واتخاذ القرار بشأنه.
- تنفيذ القرارات ومتابعة نتائج التنفيذ.

### 4- الفرق بين المعلومات والبيانات.

تمثل البيانات جميع الحقائق والأرقام والحرروف والرموز التي تشير أو تصف موضوعاً ما، فكرة معينة، موقفاً، شرطاً، أو أي عامل آخر. كما تعني أيضاً العنصر الأساسي للمعلومات التي تتم معالجتها بواسطة الحاسوب.

وبذلك، فإن البيانات هي معلومات مُحضرّة لتنفيذ مهمة معينة، إما بواسطة الإنسان أو الآلة. ونظراً للتقارب بين المصطلحين، يحدث غالباً خلط بين البيانات والمعلومات، رغم الاختلاف في المفهوم والمعنى لكل منهما.

فالبيانات هي حقائق تُسجّل بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم في المستقبل. وقد تكون هذه الحقائق مستقلة وغير مرتبطة ببعضها البعض، وغير محددة العدد، وتمثل المدخلات، وليس لها أثر مباشر في اتخاذ القرارات.

أما المعلومات، فهي مجموعة من البيانات التي جمعت أو أُعدت بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام و"مفيدة" بالنسبة لمستقبليها أو مستخدميها. وتمثل المعلومات المخرجات، ولها تأثير مباشر في اتخاذ القرارات المختلفة. ويمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات والمعلومات من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 1 : يمثل العلاقة بين المعلومات والبيانات.

### مشكلة



المصدر: (علوطي، 2008 ص.10)

ما سبق، يمكن أن نستنتج ما يلي:

- المعلومات هي المنتج النهائي لنظام المعلومات الموجود في المؤسسة.
- تُستخدم المعلومات في تأكيد أو تصحيح معلومات سابقة، أو في إضافة حقائق أو أفكار جديدة للمستقبل أو مستخدمي المعلومات.
- تمتلك المعلومات قيمة عند اتخاذ القرارات، حيث إنها تؤثر على التوقعات الخاصة بالنتائج المحتملة للموقف الذي يُتخذ فيه القرار.
- للمعلومات تكلفة عند إنتاجها، كما أن لها عائدًا عند استخدامها.
- الهدف من هذه المعلومات هو زيادة المعرفة أو تقليل حالة عدم التأكيد لدى مستخدميها، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات.

إذًا، فالمعلومات هي بيانات تمت معالجتها بطريقة معينة، مما أدى إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمستخدميها.

### ثالثاً: مفهوم الاتصال.

#### 1- مفهوم الاتصال.

يقصد بالاتصال بصفة عامة: "تلك العملية التي بمقتضها يتم تبادل وفهم المعلومات بين طرفين أو أكثر، مما يعني أن الاتصال هو عملية مشاركة في المعاني". (الطائي، العلاق، 2009 ص.12)

والاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسائل شفوية أو مكتوبة، يتم نقلها من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر." (ماهر، 2000، ص35)

أو هو العملية التي يتم فيها نقل الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تفسير السلوك." (حنفي، 1995 ص.369).

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحساس، مما يتطلب عرضًا واستقبالاً يؤدي إلى التفاعل المشترك بين كافة الأطراف، بغض النظر عن وجود انسجام ضمني."

ويعرف الاتصال بأنه الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل بيئه العمل، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان التسبيق الفعال بين الإدارات والموظفين. ويشمل الاتصال في المؤسسة نقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين (الاتصال الهابط)، ومن الموظفين إلى الإدارة (الاتصال الصاعد)، وكذلك بين الأفراد أو الأقسام المختلفة (الاتصال الأفقي).

### 2- أهمية الاتصال

تعد عملية الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، حيث إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه ينتوقف بقاؤها. وترجع أهمية الاتصال إلى قدرته على تمكين الأفراد من المشاركة والتفاعل مع الآخرين، في حين أن عدم القدرة على الاتصال

مع الغير يعد نقصاً. لذلك، يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل. من وجهة نظر المرسل، تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي: (دليو، 2003، ص21)

- إعلام المستقبل بما يدور حولهم من أحداث.
- تدريب وتطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.
- الترويج والتوفيق عن أفراد المجتمع وتسلیتهم.
- إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

### الفرع الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تكنولوجيا المعلومات هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتشتمل أحياناً كبديل لنظام المعلومات) وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات وأختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية التي كانت عليها لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها من إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب وخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات. (الخناق، 2005، ص23).

أما *hlodon kenne* و *jaine*: فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها: أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات:

- العتاد المعلوماتي : المعدات الفизيائية للمعالجة .

- البرمجيات ، برمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية

- تكنولوجيا التخزين تتمثل في الحوامل الفيزيائية لتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية.

- تكنولوجيا الاتصال : تتكون من معدات ووسائل فизيائية، وبرمجيات تربط مختلف لوائح العتاد و تعمل على نقل المعطيات من مكان الى مكان اخر بحيث يمكن وصول الحواسيب الى معدات الاتصال لتشكيل شبكات تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات. (شادلي، 2008، ص13)

وتعمل أيضاً بأنها مجموعة المعرف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل حيث تطبيقاتها يساهم في إشباع حاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقة أو المتوقعة. (قدجي، 2007، ص3).

من خلال ما سبق يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت عاملًا حيوياً في مختلف المجالات، فهي لا تقتصر فقط على الأدوات والبرمجيات، بل تشمل المعرفة العلمية والممارسات التي تمكن الأفراد والمنظمات من تحسين الأداء وتعزيز الابتكار في العالم الرقمي الحديث.

**ثانياً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

تضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عام خمسة مكونات أساسية هي:

(أ) المكونات المادية:(Hardware) تشمل جميع المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) المستخدمة في إدخال، معالجة، وإخراج البيانات والمعلومات، وتتكون من:  
**وحدات الإدخال:(Input Units)** هي حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم، حيث تقوم بنقل البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية، وتشمل: لوحة المفاتيح، القلم الضوئي الصوت الفأرة قارئ الحروف الضوئي عصا التحكم اليدوية وغيرها. (الطائي وأخرون، 2005، ص ص.152-169)

**وحدة المعالجة المركزية:-CPU** (Central Processing Unit) تعد هذه الوحدة الجزء الرئيسي في منظومة الحاسوب، حيث تتم فيها معالجة جميع البيانات المدخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، وتتكون من: وحدة الحساب والمنطق ووحدة التحكم ووحدة الذاكرة الرئيسية.

**وحدات الإخراج:(Output Units)** تؤدي مهمة إيصال نتائج المعالجة إلى الجهة المستفيدة بصيغ يمكن فهمها، وتشمل:

الشاشة المرئية الطابعة الأشكال البيانية الوسائط المعنونة المصغرات الفيلمية المخرجات الصوتية.

**وحدة الذاكرة الثانوية أو المساعدة:(Auxiliary / Backing Storage)** تُستخدم لتخزين مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة نظرًا لمحدودية سعة الذاكرة الرئيسية، ومن الوسائط الشائعة: الأشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

(ب) البرمجيات: (Software) تشمل جميع مجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات، ويمكن تصنيفها إلى:

برمجيات النظام : مثل أنظمة التشغيل، التي تدير وتدعم عمليات نظام الحاسوب.

برمجيات التطبيقات : وهي البرامج التي تُستخدم مباشرة لأغراض المستخدم النهائي، مثل: برامج التخزين وبرامج الرواتب وبرامج معالجة الكلمات

(ج) الاتصالات: (Communications) يرتبط مفهوم الاتصالات الحديثة بوسائل نقل المعلومات المتطورة، وتشمل: شبكات الاتصالات المحمولة ومعالجات الاتصالات الأجهزة المتصلة ببعضها عبر وسائل اتصال متعددة البنية التحتية للاتصالات.

والاتصالات تُعرف على أنها التركيبة التي تشمل التقنيات، التسهيلات، والإجراءات القانونية التي تدعم نقل المعلومات باستخدام الأجهزة، البرمجيات، والقواعد المتخصصة، وتشمل: خطوط الهاتف المايكروويف الكابلات الأقمار الصناعية أجهزة التحكم بالاتصالات المحمولة الطرفية أجهزة ربط الشبكات وتحت الإنتernet واحدة من أهم شبكات الاتصال العالمية.

(د) البيانات: (Data) تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات، والتبادلات التي يتم تسجيلها وتتخزينها، ولكنها تبقى غير منظمة بحيث لا توصل إلى معنى محدد، ويتم تخزينها في قواعد البيانات التي تحتوي على بيانات منتظمة لتسهيل استرجاعها. و يمكن أن تأخذ البيانات الأشكال التالية: (السالمي، الدباغ، 2001 ص.35)

- **البيانات العددية والحرافية**: مثل المعاملات التجارية
- **البيانات النصية**: المستخدمة في الاتصالات الكتابية
- **البيانات البيانية**: مثل الصور والأشكال البيانية
- **البيانات الصوتية**: مثل الصوت البشري

(هـ) الأفراد: (People) وهم الأفراد الذين يديرون ويشغلون تكنولوجيا المعلومات، ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في إدارة وتشغيل نظم المعلومات، حيث يعزى إليه نجاح أو فشل هذه الأنظمة. ويصنف الأفراد في نظم المعلومات: (الحميدي، 2005 ص24)

1. **المتخصصون**: محللو ومصممو النظم المبرمجون مشغلو وصيانة الأجهزة متخصصو تقنيات الاتصالات.
2. **الإداريون والمستخدمون النهائيون**: مسؤولو قاعدة البيانات المحاسبون رجال المبيعات المهندسون الكتبة المدراء والمستقدون من النظم.

**المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها.**

**الفرع الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من الخصائص ذكرها فيما يلي: (بومليلة، بوياكور، 2004، ص206)

**-التفاعلية** : أي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت.

## **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

- **اللاتزامنية** : أي أن استقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون في عملية الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .

-**اللامركزية** : هذه التكنولوجيا تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، فالإنترنت تتمتع بالاستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة تعطيل الانترنت على مستوى العالم بأسره .

-**قابلية التواصل** : أي إمكانية الربط بين مختلف بين أجهزة الاتصال المختلفة.

-**قابلية التحرك والحركة** : أي يمكن للمستخدم الاستفادة من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال .

-**قابلية التحول**: بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط الى وسيط آخر، كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مقرؤعة أو مطبوعة .

-**اللاجماهيرية** : مكانية توجيه الرسالة الانتقالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة، بدل توجييها بالضرورة إلى الجماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات .

-**الشيوخ والانتشار** : بمعنى قابلية الشبكة للتوسيع لتشمل أكثر مساحات غير محدودة من العالم .

-**العالمية والكونية** : المقصود بها المحيط الذي تعمل فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة وتنشر عبر مختلف محيط عملها.

- **تخفيض الوقت** : وذلك لكونها تقوم باختصارها للوقت والمكان. (يسع، 2011، ص22)

- **تقليص المكان** : تتبع تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

-**المرونة** : تتعدد استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتنوع الاحتياجات لها .

-**التنمية** : ويقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة، وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

-**اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام .

-**النمو والتطور** : كلما تغير نظام تكنولوجيا المعلومات كلما تغير النظام الاقتصادي.

**الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الاعمال وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف و مجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيانات الاعمال، يمكن ملاحظة ذلك من خلال أنها: (مسلم، 2015، ص127)

-تساعد في تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

- تساعدة على توفير قوة عمل فعالية داخل المؤسسة.

- تساعدة على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات .

-تساعدة على توفير وقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية .

-تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

### الفرع الثالث: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لأي تكنولوجيا طبعة اقتحامية، بمعنى أنها تقتسم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوب فيها وهنا سنذكر أهمها:

#### 1- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التسيير

إن التدفق المتزايد للمعلومات وال الحاجة الماسة إلى معالجتها داخل المنظمة الاقتصادية من جهة، وحجم تبادل هذه المعلومات مع بقية المصالح من جهة أخرى، دفع بالمنظمة إلى تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات. فكانت من بين الوسائل الناجحة الموجهة لحل مشاكل التسيير، خاصة في البلدان المتطرفة.

ومع تعدد المحيط وتطور تكنولوجيا المعلومات، احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة، وتوسعت مجالات استعماله، خاصة في تسيير العمليات الروتينية، مثل: تسيير أجور العمال، المحاسبة، تسيير المخزون... الخ

ولم تقتصر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على هذه العمليات فقط، بل تجاوزت ذلك إلى تسهيل الاتصال والربط بين مختلف مكاتب الإدارة، مما ساهم في تحسين عمليات التسيير والتنسيق بين مختلف الوظائف، وذلك من خلال استخدام الشبكات الداخلية والخارجية. كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مما عزّز من كفاءة الأداء وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

#### 2- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الصناعة

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وارتفاع المنافسة أمام التغيرات الكبيرة في المحيط، دفع ذلك بالمنظمات إلى استخدام وتطبيق تقنيات حديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لضمان بقائها واستمراريتها. ومن بين هذه التطبيقات:

**1- الذكاء الاصطناعي** يعد الذكاء الاصطناعي مجالاً علمياً وتقنياً يعتمد على فروع متعددة مثل علوم الحاسوب، علم النفس، الرياضيات، والهندسة. يهدف هذا المجال إلى تطوير حواسيب قادرة على التفكير، التحليل، التفاعل، واتخاذ القرارات بشكل مشابه للإنسان.

**2- الآتمة (آلية)** منذ القدم، سعى الإنسان إلى تطوير آلات تعوضه في أداء المهام المتعبة أو الخطيرة، مثل العمليات الحربية. ومع التطور التكنولوجي والإلكتروني، تمكّن الباحثون من اختراع وتطوير الرجل الآلي، الذي أصبح قادرًا على تنفيذ حركات معقدة وسريعة بدقة وكفاءة تتجاوز قدرات الإنسان في بعض المجالات. (بريسى، 1994 ص. 11)

**3- التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)** يشير هذا المفهوم إلى البرامج الحاسوبية التي تتيح إنشاء نماذج أو مجسمات تصميمية رقمية بسرعة وبتكلفة أقل. وقد تم إدخال هذه التقنيات في عمليات الإنتاج والمشاريع قيد الإنجاز، مما ساهم في تحسين جودة التصميم وتسريع مراحل التطوير.

الآلات الموجهة رقمياً وهي أجهزة حديثة حل محل العامل في عمليات الإنتاج، حيث يتم التحكم فيها إلكترونياً من خلال أوامر رقمية، مما يضمن دقة الأداء وتحسين كفاءة التصنيع. (Ait, 1989, P.93)

تسخير الإنتاج بمساعدة الحاسوب(CIM) يُستخدم هذا النظام الآلي في برمجة خطط العمل داخل الورشات، إضافة إلى تسخير عمليات التموين بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج. يتتيح هذا النظام معالجة وإعادة استخدام المعلومات المتعلقة بالإنتاج بسرعة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل الأخطاء وزيادة سرعة الإنجاز.

تسخير الصيانة بمساعدة الحاسوب(CMMS) تُعد الصيانة من أهم العمليات التي تؤثر على استمرارية الإنتاج، حيث تهدف إلى تقليل أو منع توقف عمليات التصنيع. يتم ذلك من خلال أنظمة مراقبة ذكية قادرة على تشخيص الأعطال بشكل وقائي قبل حدوثها، مما يساهم في زيادة كفاءة المعدات وتقليل الأعطال غير المتوقعة.

### المطلب الثالث: مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيراتها

#### الفرع الأول: مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تتمثل مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي: (علوش، 2019، ص45)

**مبدأ الرقمية(Digitalization)** يتمثل مبدأ الرقمية في تحويل المعلومات والبيانات من الشكل التقليدي (الورقي) إلى الشكل الرقمي، مما يسهل تخزينها، معالجتها، واسترجاعها بفعالية. تعتمد الرقمية على استخدام قواعد البيانات لتخزين المعلومات وتنظيمها، وتقنيات الحوسبة السحابية التي توفر بيئة آمنة ومرنة لحفظ البيانات، إضافة إلى التوقيع الرقمي لضمان مصداقية الوثائق الإلكترونية. يساهم هذا التحول في تسريع الوصول إلى البيانات، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين أداء المؤسسات.

**مبدأ الاتصال الفوري(Instant Communication)** يعتبر الاتصال الفوري من أهم مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يتيح تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي باستخدام البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات المراسلة الفورية. يُسهم هذا المبدأ في تسريع عملية اتخاذ القرار، تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، وتقليل الحاجة إلى اللقاءات الميدانية، مما يعزز كفاءة العمل.

**مبدأ التكامل(Integration)** التكامل في تكنولوجيا المعلومات يشير إلى ربط الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة لضمان تدفق سلس للمعلومات. يشمل هذا التكامل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي توحد العمليات المختلفة مثل المحاسبة، الموارد البشرية، وسلسل التوريد. كما يشمل الربط بين قواعد البيانات، وأنظمة إنترنت الأشياء (IoT) التي تتيح للأجهزة تبادل البيانات وتحليلها تلقائياً. يؤدي التكامل إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن ازدواجية إدخال البيانات.

**مبدأ الأتمتة(Automation)** تعتمد الأتمتة على تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات البرمجية لأداء المهام المتكررة دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر. تُستخدم الأتمتة في مجالات مختلفة مثل التصنيع، حيث تُشغل الروبوتات خطوط الإنتاج، والخدمات، حيث تتيح الشات بوتات

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التفاعل مع العملاء آلياً. تساهم الأتمتة في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتوفير الوقت للموظفين للتركيز على المهام الإبداعية.

-مبدأ الأمان وحماية البيانات (Security & Privacy) مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، أصبح الأمان السيبراني أولوية قصوى لحماية البيانات من الهجمات الإلكترونية والاختراقات. تشمل استراتيجيات الأمان التشفير لحماية المعلومات أثناء نقلها، أنظمة المصادقة الثنائية لضمان هوية المستخدمين، وتقنيات كشف التسلل لرصد أي نشاط مشبوه. يهدف هذا المبدأ إلى حماية خصوصية المستخدمين، منع الاحتيال، والامتثال للمعايير القانونية المتعلقة بأمن المعلومات.

-مبدأ الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات (AI & Data Analytics) يساعد الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات المؤسسات في اتخاذ قرارات قائمة على المعلومات بدلاً من الاعتماد على الحدس. يمكن لأنظمة التعلم الآلي تحليل كميات هائلة من البيانات لاستخراج الأنماط والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. كما يُستخدم تحليل البيانات الضخمة في مجالات مثل التسويق، الطب، والمالية لتحسين الخدمات المقدمة. يسهم هذا المبدأ في تحسين كفاءة العمليات وتقديم حلول أكثر دقة وابتكاراً.

-مبدأ التفاعل والتعاون (Interactivity & Collaboration) يتيح التفاعل الرقمي والتعاون بين الأفراد تبادل المعلومات بسلامة والعمل المشترك على المشاريع بغض النظر عن الموقع الجغرافي. تعتمد المؤسسات الحديثة على الحوسبة السحابية وأدوات التعاون عبر الإنترنت مثل Google Drive وMicrosoft Teams لضمان مشاركة المستندات والتنسيق الفعال بين الفرق. يساعد هذا المبدأ في تحسين بيئة العمل، زيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار الجماعي.

-مبدأ الاقتصاد في الوقت والتكلفة (Efficiency & Cost Reduction) تهدف تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والتكلفة اللازمان لإنجاز المهام. تعمل الأتمتة على تقليل الحاجة إلى العمالة البشرية في العمليات المتكررة، بينما تساهم الحوسبة السحابية في تقليل تكاليف البنية التحتية التكنولوجية. كما يساعد تحليل البيانات في تحديد الفرص المحتملة لقليل الهدر وزيادة العوائد. يسهم هذا المبدأ في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

-مبدأ التحديث المستمر (Continuous Innovation & Development) نظراً للتطور السريع في مجال التكنولوجيا، يجب على المؤسسات تبني مبدأ التحديث المستمر لمواكبة التغيرات الرقمية. يشمل ذلك الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) لاستكشاف تقنيات جديدة، والاعتماد على تقنيات ناشئة مثل البلوك تشين وإنترنت الأشياء، بالإضافة إلى تحديث البنية التحتية التكنولوجية بشكل منتظم. يساعد هذا المبدأ في تعزيز القدرة التنافسية، تحسين الأداء، ودعم الابتكار داخل المؤسسة.

تتمثل مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال حجر الأساس في بناء الأنظمة الرقمية الحديثة، حيث تسهم في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين الاتصال، وحماية البيانات. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أفضل، تقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية المتتسارعة.

### الفرع الثاني: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يمكن توضيح هذه التأثيرات في الجدول رقم (1-1) التالي:

تأثيرات السلبية لتكنولوجيا المعلومات	تأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات
--------------------------------------	--

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حوسية النشاطات التي كان يؤديها الأفراد، التمكّن من إنجاز المسائل الحسابية و عمليات المعالجة للأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد؛	ستوقف أو تنتهي بعض الوظائف؛
ستنسجم للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن مساعدة المنظمات على التعرف الأوسع والأشمل على نماذج المبيعات الخاصة بالزبائن؛ الأفراد، وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم؛	
استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق، والمشاكل الصحية؛	إمكانية التقدم في الحالات الطبية والحرارية الصور الشعاعية، ومراقبة المرضى؛
تسبب شلل المجتمع في حالات الأعطال، غير المتوقعة أو غير معروفة، في هذه النظم الآلية؛ ... مثل الآلي، السيطرة الآلية على الطائرات؛ ...	
من الممكن استخدامها؛ خاصة الانترنت، في توزيع المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم؛	توزيع نسخ غير قانونية وبطرق غير مشروعة؛ من البرمجيات والمقالات والكتب وغيرها؛
التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوجود شبكة اتصال وسيطيه بين الشركات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة... الخ.	تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية؛

المصدر: من إعداد الطالبة: اعتماداً على المرجع: (زيتونى، 2002 ص- 159 - 161)

من خلال الجدول نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحسين أداء المؤسسات من خلال تسريع العمليات الإدارية، وتسهيل معالجة البيانات، ودعم اتخاذ القرار عبر أدوات تحليل دقيقة، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات وكفاءة التسيير. كما مكّنت من توسيع نطاق الوصول إلى المعلومات وتعزيز التفاعل مع الزبائن. ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على هذه التكنولوجيا قد يؤدي إلى آثار سلبية، منها إلغاء بعض الوظائف التقليدية، وانتهاء خصوصية الأفراد، إضافة إلى مشاكل صحية ونفسية ناتجة عن الاستخدام المكثف. كما أن الأعطال المفاجئة في الأنظمة قد تحدث شللاً في سير العمل. لذلك، يبقى من الضروري توظيف تكنولوجيا المعلومات في إطار استراتيжи متوازن يراعي الفعالية التقنية والاعتبارات الإنسانية.

### المبحث الثاني: ماهية أداء المؤسسة.

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقياس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحقق المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم فيما يلي:

#### المطلب الأول: الأداء المالي للمؤسسة.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيثحظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

##### الفرع الأول: مفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء.

بعد الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكية الجهد الهدف وهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيء، وأنو يتيح للمديرين تقييمه كما لو كان إجراء فني غير سياسي، وبذلك أصبح الأداء من المفاهيم الأمامية في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنشآت، لأن هذا الأداء قد يكون له آثار ضارة بأرباح المنشأة وقد يكون أساسي لبقاءها واستمرارها.

هو المنهجية والطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها المختلفة التي وجدت من أجلها.

هو الاستخدام الهدف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم التكنولوجية بحيث تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف محددة بأسلوب واعي أي بتوظيف أمثل لمقدرات البشرية والمالية ولمزمن معا. (بلمقدم، 2004 ص.33).

الأداء هو الترجمة اللغوية للكمة الإنجليزية Performance ، والتي تعني وضعية الحسان في السباق، بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية، منحت حقلًا واسعًا للتطبيق، فيعرف الأداء من خلال عدة معايير منها: وضعية المنظمة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، عدد الزبائن الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة، نسبة العقود المبرمة... وبالرغم من هذا الكل الهائل الذي تتخذه كلمة أداء من معاني، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني التالية: (REY.1994.P14)

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.
- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.
- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والخطوات والعمليات وليس هو النتيجة المتحصل عليها في وقت من الزمن.
- إن الأداء في مجال التسيير يتضمن معندين أساسيين هما: (حنفي، مرجع سابق، 568)
- يتمثل في النتيجة الموجبة للنشاط
- هو عبارة على الفعل الذي يؤدي إلى النجاح ويتم بناؤه على طول مراحل العملية التسييرية ولا يكون كنتيجة محصلة لهذه العملية.

أما من الناحية الاقتصادية، فالأداء عدة حقائق وهي ممثلة في الفعالية وهذا عند التعبير عن التكاليف، والكافأة عندما نتحدث عن درجة تحقيق الأهداف.

### ثانياً: الفرق بين الأداء وبعض المصطلحات.

هناك بعض المصطلحات مثل الفعالية، الكفاءة، تتشابه مع مصطلح الأداء وإزالة هذا التشابه السطحي سوف نعطي معنى كل مصطلح على حدا.

-**الفعالية** : تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب أو المنتظر، ويمكن قياسها بمدى القدرة على أداء العمل بكفاءة في المؤسسة، وبمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الهدف التنموي لها.

هناك تشابه كبير بين الفعالية والأداء، والاختلاف بينهما ينحصر في أن للفعالية مستويات متدرجة كلما زادت في الارتفاع كلما قربت مستوى الأداء.

-**الكفاءة:** أما الكفاءة فتعلق بإنجاز المهام بطريقة سلية وتقاس بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة، أي بمدى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة بحيث أن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعد مؤشر لزيادة الكفاءة وكذا بالنسبة لزيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها، تعد الكفاءة وسيلة أساسية وضرورة حتمية لوصول إلى مستوى الأداء الجيد. (القيني، 2005، ص93)

وخلاصة لما سبق يتضح مما سبق أن المسير الفعال غير الكفاءة أفضل من المسير الكفاءة غير الفعال وذلك من حيث نتيجة العمل الذي يقوم به، فال الأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها من جهة أخرى إذا ما كانت هناك مردودية بالمؤسسة نقول إن الفعالية موجودة بها والعكس صحيح.

### ثالثاً: تصنيف الأداء.

هناك عدة تصنیفات للأداء ولعل هذا يعود إلى اختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنیف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

**1-حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (مزهودة، 2001، ص89)

-**الأداء الداخلي:** ينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية ممثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة. -**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تتعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

**2-حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

-**الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلغها أهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

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

**3-حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

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

- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين ... الخ.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخير في تلبية الطلبيات.

- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

### الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي للمؤسسة.

#### أولاً: تعريف الأداء المالي للمؤسسة.

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على استغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في استخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية وعلمية في بناء المؤشرات. (دادان، 2005، ص304)

ويعرف أيضاً بمدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافحة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمنع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة، على تصدی المخاطر والصعاب المالية. (دادان ،2007 ص34).

وأيضاً يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ثانياً: مؤشرات الأداء المالي.

إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقمياً ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في تحقيق الأهداف وهي تشمل

ما يلي:

- **نسبة الربحية (Ratios Profitability)**: تعطي نسبة الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستمرة وتقيس هذه النسبة الربحية والكفاءة التشغيلية للمنشأة مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المبيعات وحجم الأصول والاستثمارات أو حقوق الملكية. (الدوري، أبو زند، 2003، ص. 91).

وتعبر الربحية عن النتائج النهائية لعدد من السياسات والقرارات وتختبر هذه النسبة إلى أي حد تم تنفيذ عمليات المنشأة بكفاءة.

وفيما يلي توضيح لأكثر نسبة ربحية شيوعاً :

**أ نسبة العائد على الأصول (ROA) (Assets On Return)**: تحسب هذه النسبة بقسمة النتيجة الصافية على إجمالي الأصول.

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{الصافية النتاج}}{\text{الأصول إجمالي}}$$

تقيس هذه النسبة القوة الإيرادية للأصول المستمرة في المؤسسة أي مدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال، وتعتبر مؤشر لقياس ربحية المؤسسة بوجه عام. (مطر، 2003، ص 31).

**ب-نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) (Equity On Return)**: تحسب هذه النسبة بقسمة النتيجة الصافية على حقوق الملكية.

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الصافية النتاج}}{\text{الملكية حقوق}}$$

وتقيس هذه النسبة العائد المتحقق من استثمار المالكين للمؤسسة ومدى كفاءة الإدارة في استغلال أموال أصحاب المؤسسة وقدرتهم في تحقيق الأرباح. (هندي، 1999، ص. 110-115).

### نسبة هيكل رأس المال (المخاطرة)

عادةً ما يتم تقسيم هيكل رأس المال (المخاطرة) التي تتعرض لها الشركات إلى مخاطر الأعمال (Risk Business) التي تحصل بسبب التذبذب الذي يحصل عائد العمليات التشغيلية كانعكاس للسياسات الإدارية وبيئة التشغيل والظروف الاقتصادية وتغيرات طلب المستهلكين وغيرها، وبالإضافة إلى مخاطر الأعمال 1 هذه التي تتعرض المؤسسة إلى مخاطر إضافية بسبب اعتماد الإدارة على الاقتراض كمصدر للتمويل. وفيما يلي عرض النسبة التي من خلالها يمكن قياس المخاطرة: (الزبيدي، 2004، ص. 862).

**نسبة المديونية**: تحسب هذه النسبة بقسمة إجمالي الديون على إجمالي الأصول.

$$\frac{\text{الديون إجمالي}}{\text{الأصول إجمالي}} = \text{نسبة المديونية}$$

### المطلب الثاني: الأداء الانتاجي للمؤسسة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء الإنتاجي وتقدير الأداء الإنتاجي، ومن ثم مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي ثم أهداف وأهمية قياس الأداء الإنتاجي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي ومؤشراته.

أولاً: مفهوم الأداء الإنتاجي.

ان مصطلح الأداء الإنتاجي ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت دفعة إلى التدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، وانطلاقا من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والإنتاج.

الأداء تم تناوله سابقاً لذا يمكن الإشارة إلى أن الأداء الإنتاجي يتكون، من مصطلحين هما الأداء وقد تم تناوله أما الإنتاج سوف نتطرق إليه فيما يلي:

مفهوم الإنتاج: هناك عدة تعاريف للأداء وفق النواحي التالية:

- **الناحية الاجتماعية** : حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الأيديولوجيا السائدة في المجتمع .

- **الناحية الاقتصادية** : بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.

- **الناحية الفنية** : فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية.

- **الناحية النظامية** : حيث يقوم على تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات ( المنتوجات أو خدمات) وفق التغذية العكسية من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية.

فمن كل ما سبق، يمكن أن نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج الكمية وجودة، تخفيض مدة والتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لموردها الإنتاجية). (بومدين ،2006 ص.46)

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي.

إن معرفة مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة يتطلب تقييمه وفقاً لمؤشرات معينة سنتناول أولاً تقييم الأداء الإنتاجي من حيث المفهوم . انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء ذكر أهمها:

-تقدير الأداء كجزء من الرقابة، لأنها يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية .

-تقدير الأداء كأداة لتقييم النتائج لأنها يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.

-تقدير الأداء كعملية اتخاذ القرارات لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار.

ومن مجمل التعريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاماً فانه يشتمل العناصر الآتية . المدخلات (المواد الإنتاجية)، العمليات والمخرجات (المنتوجات أو

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الخدمات)، أما بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها. (بومدين، مرجع سابق، ص.47)

### ثالثاً: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي يتمثل في كونه معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعايير أو خطة أو هدف، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة، ومن بين أسس تقييم المؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة. (بومدين، مرجع سابق، ص.47)

الجدول رقم (1-2): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
<b>المواد الخام</b>	-نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسلیم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة . -متوسط فترة التخزين معدل (دوران المخزون (365/).
<b>جودة المنتجات</b>	-نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج . -نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج . -نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
<b>الطاقة الإنتاجية</b>	-نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطلبيات العاملة الكلية في المؤسسة.
<b>الكافية الإنتاجية</b>	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل، ومعدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر . -نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة .  -نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة ونسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.
----------	---

المصدر : ( الزهير ، 2001 ، ص28)

يُظهر جدول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي مجموعة من البنود الأساسية التي تُستخدم لقياس فعالية العملية الإنتاجية داخل المؤسسات. وتشمل هذه البنود: المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاية الإنتاجية، والتكاليف. وتُقاس كل فئة من خلال مؤشرات كمية دقيقة، مثل نسب المرفوضات، معدلات الهدر، كفاءة استغلال الطاقة، والالتزام بمواعيد تسليم الطلبيات. كما تُبرز المؤشرات أهمية ضبط التكاليف التشغيلية من خلال مراقبة تكاليف المناولة والصيانة والأجور. وتعُد هذه المؤشرات أدوات حيوية في تحسين الأداء واتخاذ قرارات إنتاجية أكثر فاعلية.

### الفرع الثاني: أهداف وأهمية قياس الأداء الإنتاجي.

#### أولاً: أهداف قياس الأداء الإنتاجي:

أغلبية الأبحاث التي نشرت حول قياس الأداء بينت إن هناك هدفان رئيسيان وراء قياس الأداء بالنسبة للمسيرين، الهدف الأول هو رغبتهم في معرفة إلى أين وصلوا، أي ماذا حقق نظام الإنتاج لحد الآن، وماذا يجب عليهم تحسينه أو ماذا يجب أن يخضع للتحسين فعلاً في نظام الإنتاج، أي محور الهدف الأول عموماً هو البحث عن مواطن التحسين، أما الهدف الثاني فهو يتمثل في الرغبة في التأثير على السلوكيات غير المرغوب فيها سواء من طرف المسيرين (الإدارة العليا) أو التأثير على سلوكيات بقية أفراد المنظمة، هنا يظهر دور الأثر الاستراتيجي لقياس الأداء، أي يمكن إضافة هنا الهدف الثالث: الحفاظ على أهداف المنظمة الاستراتيجية لأن التحكم الاستراتيجي يضم هذين الهدفين معاً، وهذا ما ركزت عليه مجموعة من الأدبier ذات العلاقة، حيث بينت العلاقة السببية القوية بين استراتيجية المنظمة وبين أنظمة قياس الأداء الحديثة أو قياس الأداء الحديث عموماً، كما أوضحت الأثر الاستراتيجي أو أهمية الاستراتيجية للعمليات وكذا للعمال المباشرين – بعد مكان ينظر إلى العمليات مفصلة عن الاستراتيجية – حيث بينت ذات الأدبier العلاقة التكاملية بين: الاستراتيجية والأهداف والعمليات وغيرها من المتغيرات التي تظهر فيها علاقة استراتيجية بقياس الأداء على مستوى العمليات بل وعلى مستوى الأداء نظام الإنتاج ككل. (بوريش، 2014، ص63)

#### ثانياً: أهمية قياس الأداء الإنتاجي.

مهمة قياس أداء نظام الإنتاج هي من المهام الحساسة جداً التي تشكل جزءاً هاماً من تسيير النظام الإنتاجي، فإذا كانت عملية تسيير نظام الإنتاج عاجزة عن قياس أداء نظامها، فإنها لن تكون قادرة على التحكم فيه، وإذا كانت عاجزة عن التحكم فيه، فإنها لن تستطيع تسييره، وإذا لم تتمكن من تسييره، فلن تتمكن من تحسينه.

هذا العجز في إقامة نظام ناجح لقياس الأداء، يعتبر من بين أهم المشاكل التي تواجه القائمين على تسيير نظام الإنتاج، وهذا راجع لعدة أسباب من أهمها: اختلاف وجهات نظر المسيرين أو الباحثين حول ماهية نظام الواجب تبنيه لقياس وتحسين أداء نظام الإنتاج، وهذا بدوره قد يرجع إلى سبب تضارب مصالح المسيرين وكذا مصالح المنظمة الصناعية في كثير من الأحيان، فبعض المسيرين يجدون أنه من الصعب إرساء عملية قياس دقيقة لأداء المنظمة الصناعية أو بصورة

اشمل لأداء نظام الإنتاج، زيادة على ذلك، قياس الأداء ساهم بشكل قوي في تدعيم علاقة النظام الإنتاجي تجاه أطراف المنظمة الصناعية من مستهلكين ومالكين متعاقدين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة مما يضفي لمهمة قياس الأداء أبعاداً أخرى، الأمر الذي يزيد من صعوبة هذه المهمة.

هذا بالإضافة إلى أنه، أي نظام قياس أداء يمكن اعتباره نظاماً فرعياً مدعماً لنظام المعلومات، كما أن دور المعلومة في التحفيز لا يمكن إهماله في أداء النظام الإنتاجي، وفي تحسين الموقع التنافسي، وكذلك في تدعيم الهدف الاستراتيجي من خلال تدعيم ممارسات التسيير عموماً وتدعيم تسيير العمليات خصوصاً. (بوريش، مرجع سابق، ص64)

### المطلب الثالث: الأداء العامل ل المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء العامل.

أولاً: تعريف الأداء العامل.

إن النظر في مستويات أداء العاملين الذي هو مرتبط بالأداء المؤسسي، رغم ارتباطهما إلا أن هناك بعض الاختلافات كما توضحه التعريف الآتية:

فيعرف أداء العاملين بالمفهوم العام على أنه: القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها . (شناقي، 2004، ص56)

ويعرف أيضاً: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

كما ينظر لأداء العاملين على أنه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج بحد ذاتها .

ولقد اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، حسب Jichivalien وأخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، أما الأداء فينحدر أو يتبع مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتتناسب مع قدراته وطبيعة عمله. (يجاوي، 2008، ص151)

ثانياً: تعريف تقييم الأداء العامل.

هناك العديد من التعريفات لتقدير أداء العاملين التي نذكرها فيما يلي:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين". (ماهر، 2003، ص35)

كما يعرف بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطى بها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه: «دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (بوبعاية، دس ن، ص68)

يعرف أيضاً على أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتواخى بلوغها.

## **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

ويقصد به تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً. (حنا، 2009، ص 139)

كما يعرف أيضاً "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

ويقصد به أيضاً "هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية." (شاوיש، 2004، ص 87)

تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين لكنها لم تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءاته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

**الفرع الثاني: أهداف وأهمية ومعايير تقييم الأداء العاملی.**

### **أولاً: أهداف تقييم الأداء العاملی.**

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

**على مستوى المنظمة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

-**تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأى تغيير في استراتيجية المنظمة.** (عباس، 2003، ص 139)

-**تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة موارد بشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيطقوى العاملة....).** (Noferi, 1987, p63)

**على مستوى المديرين:**

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

-**تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .**

-**مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.** (سلطان، 2003، ص 295)

**على مستوى العاملين :**

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهد التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنّبوا العقوبات .

-مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجدة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحسن.

-تسخير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم : حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسخير كفاءات ومهارات أفرادها. Jacqueline(b), Françoise(k), 2004, (p23)

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء العاملين.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

-تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم؛

ـ تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

-تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف؛ (نصر الله، 2009، ص170)

-ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛

-الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة؛

-يشجع المشرفين على الاحتياك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسيين من قبل المشرفين؛

-إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لموقع أو مراكز وظيفية تسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء؛

-يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛

-يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.

### ثالثاً: معايير تقييم أداء العاملين.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

-**العناصر**: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ..... يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان

**عناصر تتعلق بشخصية الفرد**: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات ...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملحوظتها.

**عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة**: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام موابع وقواعد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض التخطيطي، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيين مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاءة في السلوك السليم في العمل، فهي وبالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

- **معدلات الأداء (النتائج)**: تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

- **الكمية** : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً .

- **النوعية** : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية .

- **الوقت** : مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة .

- **التكلفة** : معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تتحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنية .

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققوها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.

### الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء العامل.

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين ونذكر منها ما يلي:

#### أولاً: الطرق الكلاسيكية لتقدير الأداء العامل.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسهم وإذ كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ومقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقابلة وأندانا محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق. (عباس، على، 2003، ص 247).

**طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء السيئ الأداء إلى الأحسن وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها ترتكز على علاقة الفرد الشخصية المقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرة. (جودة، 2010، ص 260)

الجدول رقم (1 – 3) طريقة الترتيب البسيط لتقدير أداء العاملين:

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A أفضل عامل أعلى رتبة	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	عامل H أسوأ عامل أدنى رتبة

المصدر: (جودة، مرجع سابق، ص 260)

**طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا لهم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول أ مع الفرد الثاني ب لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول أ مع كل من ج و د و ه لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

والصيغة الرياضية لذلك هي:  $\frac{n(n-1)}{2}$  حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين. (عباس على، مرجع سابق، ص 249)

كما أيضاً هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \frac{\text{عدد الأفراد}}{\text{الأفراد عدد}} - 1$$

### طريقة

الدرج: فقاً لهذه الطريقة يتم وضع تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تطبيق درجة معينة للأداء، أي الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. كذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما إن يستلم درجة متميزة Out standing أو مرضي Satisfactory أو غير مرضي Unsatisfactory كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات ، ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها لطريقة التوزيع الإجباري Distribution Forced حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً 10% من الأفراد الذين يكون أداؤهم في الدرجة العليا 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل و 40% من الأفراد العاملين متواسطي الأداء و 20% من الأفراد ذوي الأداء الأقل من المتوسط و 10% من الأفراد ذوي الأداء الضعيف إن، هذا التعليل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم ، لكن هذه الطريقة لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الضعيف و غالباً ما تكون هذه التأثيرات أن المستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة ، حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل للأداء كافة الأفراد العاملين ، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء الواطي إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً ، إضافة إلى ذلك إن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافي والعدالة في التقويم.

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين متوفراً فيه هذه الصفة. (عباس، مرجع سابق، ص 249-250)

طريقة قوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشدّه في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدّة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً. (عباس، مرجع سابق، 254)

وفيما يلي جدول يوضح طريقة قوائم المراجعة:

الجدول (1-4): نموذج قائمة مراجعة لتقدير أداء مكاتب مبيعات:

الافتراضات	هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟	نعم	لا
------------	----------------------------------	-----	----

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

	هل يوجه الزبائن الأفضل من البضائع؟
	هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
	هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟
	هل يفقد توازنه هدوئه أمام الزبائن؟
	هل يتطلع لمساعدة زملائه في العمل؟
	هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟
	هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: (عباس، علي، مرجع سابق، ص 255).

- طريقة الواقع الحرجة: الطريقة تعتمد في تجميع عدد من الواقع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الواقع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب القوائم المراجعة، ويقوم الرئيس مباشرة بوضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقدير والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم. (عبد الباقي، 2002ص 388)
- طريقة الاختبار الإجباري: بموجب هذه الطريقة تزود المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع أداء والتي على العامل إظهارها، ومن ثم مراجعتها من طرف قسم إدارة الموارد البشرية، بحيث تعطي لكل منها أوزان ضعيف، جيد، ممتاز دون إطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على كافة العاملين بها. (حنا، 2009، 192)
- طريقة التقرير المكتوب (المقالية): وتعتمد هذه الطريقة على تقييم الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء الموظف مستنداً في ذلك إلى معرفته المسبقة وال العامة عن الموظف و عمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكل جزئيات العمل والقائمين عليه ويعاب عليه تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية مع مرؤوسيه.

### ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء العامل.

توجد عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين ونذكر منها ما يلي:

**طريقة التدرج على أساس السلوك:** يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة ،حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستند من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناءً على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ،كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك لأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

**طريقة الملاحظات السلوكية** تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بمشاهدة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد ن و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع أن أي المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

-طريقة الإدارة بالأهداف تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا. (عباس، مرجع سابق، ص 263)

- طريقة مراكز التقييم تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم وال العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها و، تستخدم هذه الطريقة لتقدير مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. (حمداوي، 2004 ص 133)

طريقة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل ، كونها أسلوب تسخير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ،كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية دور الإنسان ، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:

- تقدير الأداء في صورة جيدة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقدير الأداء في صورة مصطلحات كمية؛ - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها؛

-تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مسألة العاملين على نتائج أعمالهم ، وغالباً ما تحاسبهم على أداء الماضي ؛

-لا ترتكز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط ، بل ترتكز على تزويد العاملين بمعلومات مرتبطة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء و العملاء ؛

-معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة، الإبداع وغيرها وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد ؛

-صعوبة التحدي الذي توجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيها بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف. (المرسي، مرجع سابق ذكره، ص 440)

**المبحث الثالث: الانعكاس الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة.**

في ظل التطور السريع للعصر الرقمي، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) عنصراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية. فهي لم تعد مجرد أداة داعمة، بل أصبحت رافداً أساسياً في إدارة العمليات، وتحسين الإناتجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يقصد بالانعكاس الإحالي لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرها العميق والمتراوطي على مختلف جوانب أداء المؤسسة، حيث يساهم التحول الرقمي والتكميل التكنولوجي في تطوير العمليات، تسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق مرونة أكبر في الاستجابة لمتغيرات السوق.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً أساسياً في تحسين كفاءة التشغيل من خلال أتمتها المهام، تقليل التكاليف، وتحسين إدارة البيانات، مما ينعكس إيجابياً على الإناتجية والجودة. كما تسهم في تعزيز التواصل الداخلي والخارجي عبر أنظمة متقدمة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، مما يسهل تدفق المعلومات واتخاذ قرارات أكثر دقة.

علاوة على ذلك، فإن دمج التكنولوجيا في بيئة العمل يسهم في تحسين إدارة الموارد، تعزيز الابتكار، وتوفير حلول أكثر تكيفاً مع تحديات السوق. ومن هنا، يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست مجرد أداة تقنية، بل هي عامل استراتيجي يُحدث تحولاً عميقاً في أداء المؤسسات، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، النمو، والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

### المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المالي.

في ظل التحولات الرقمية المتتسارعة، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسات. فالتكامل بين الأدوات التكنولوجية الحديثة والأنظمة المالية يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتعزيز دقة البيانات المالية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

من خلال التحليل المالي الذكي، وأتمته العمليات المحاسبية، وإدارة المخاطر المالية باستخدام البيانات الضخمة، تتمكن المؤسسات من تحقيق رؤية شاملة ودقيقة لوضعها المالي، مما يساعدها على تحسين الربحية وتخفيف التكاليف التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب أنظمة الدفع الإلكتروني، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في تحسين التدفقات النقدية، وتقليل الأخطاء المالية، وتعزيز الامتثال المالي.

وبالتالي، فإن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المالية لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة، بل يمتد إلى تحقيق نمو مالي مستدام، وتعزيز الشفافية، ورفع القدرة التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية تتطلب سرعة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

### الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكاليف الإنتاج.

إن أهم ما يميز العمل البنكي وفق التقنيات التكنولوجية الحديثة عنه بالطرق التقليدية هو تكاليف الإنتاج 1 التي تكون مرتفعة في النوع الثاني نتيجة ارتفاع تكاليفه المباشرة وغير مباشرة ، ومن المعروف أن البنوك تدرك الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيات الحديثة في خفض التكلفة على المدى البعيد وعلى زيادة رضا العملاء، لذا نجدها تعمل دائماً على تبيان العديد من الاستراتيجيات لخفض التكاليف، و استراتيجية خفض التكلفة تعتبر أحد أهم العناصر الجوهرية لزيادة الحصة السوقية، لذا جند البنوك اتجهت إلى التوسع في عرض الخدمات البنكية، وقد حققت هذه الأخيرة العديد من النتائج في هذا المجال يمكن التعرف عليها من خلال ما يلي :

-لقد أثبتت الأبحاث أن الخدمات التقليدية مكلفة بالنسبة للخدمات الحديثة، فمثلاً في دراسة ممتدة على أكثر من 101 بنك إيطالي بهدف التعرف على تأثير التوسيع في استخدام التكنولوجيا على الصناعة البنكية وجد بأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً على التكاليف والإنتاجية والربحية. (ميهوب، 2013، ص 191)

-كما بينت دراسة قام بها كرييس عام 2007 حيث وجد أن تكلفة فتح حساب جاري من خلال الفرع تتطلب \$ 65 بينما تكلفته من خلال الانترنت لا تتعدي \$ 15.

### الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على ربحية ومروودية البنوك.

نتيجة للأثار الإيجابية لتحديث الخدمة البنكية كرفع حجم الإنتاج، تخفيض التكاليف، رفع المبيعات، زيادة العملاء، خفض سعر البيع... إلخ، تتأثر ربحية ومروودية البنك بتحديث الخدمة البنكية إيجابياً، فتقليص كل من ساعات العمل وتكاليف الإنتاج يعتبر العنصر المحدد لربحية البنك ومن ثم بقائه، فحيث أن ربحية البنك تمثل الفرق بين مبيعات البنك وتكاليف الإنتاج، فلا شك أن هذه الأخيرة سوف ترتفع بارتفاع حجم المبيعات أو بانخفاض التكاليف من جهة أخرى.

المروودية عبارة عن نسبة تبين قيمة النتيجة إلى الوسائل المستخدمة لتحقيقها وبالتالي فإن تحسن المروودية مرتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في البنوك حيث أثبتت العديد من الدراسات هذا التأثير أهمها دراسة تمت في البنوك الإسبانية حول أثر الانترنت على ربحية ومروودية البنك، حيث توصلت إلى أن تخفيض التكاليف يؤدي إلى تحسين ربحية البنك وهذا بعد سنة ونصف من الاستثمار ، حيث أظهرت تأثيرات ذات دلالة إيجابية بعد سنة ونصف بالنسبة للعائد على الأصول وبعد ثالث سنوات بالنسبة للعائد على حقوق الملكية، كما تساهم الخدمات المصرفية عن بعد وخاصة الكرتونية منها في تخفيض تكاليف جمع ، معاجلة وتوزيع المعلومات سواء بالنسبة للبنك أو للعميل. (الكيميري، 2007، ص 14).

### الفرع الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملاء.

هناك العديد من يطرحون السؤال التالي: لماذا تحقق الخدمات المصرفية عن بعد نجاحاً؟ فكانت الإجابة عليه أن هذا النجاح هو بناء نظام مستقر جوهره هو التفوق والنجاح بالدرجة الأولى في إتباع البنك الاستراتيجية شعارها "احتياجات المتعاملين تقود مسار البنك" ، إذا فنجح هذا الأخير مرتبط ب مدى إصغائه للمتعاملين معه ومدى قدرته على تلبية حاجاتهم، ما يؤدي إلى تحقيق حرية العميل في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لوحظ وخاصة تلك المرتبطة بتحريره من قيود المكان والزمان، أن البنك تعتمد على العديد من الاستراتيجيات في سبيل الوصول لهذه الرغبة، ومن بينها تقريب البنك من المتعاملين حيث يعتبر اختيار البنك للموقع الجغرافي لفروعه أول الاستراتيجيات التي اتبعتها في هذا المجال ، والتي تدفع العملاء الاختيار البنك الذي يرغبون في التعامل معه، إذ أثبتت دراسة إحصائية تمت على البنوك الفرنسية أنه يوجد 91 بالمئة من المتعاملين يختارون مصرفهم حسب الموقع الجغرافي، سياسة إعادة التوزيع و التحسين النوعي بالتمديد في أوقات عمل المصرف.

رغم أن البنوك تتبع العديد من الوسائل في تحقيق الولاء، إلا أنه لوحظ من خلال الدراسات السابقة أن البنوك تحقق دائمًا نسبة معينة مستقرة من ولاء المتعاملين وهذا يرجع للأسباب التالية:

1. يعتبر انتفاء العميل للمصرف مرتبط بأول حساب فتحه، حيث بينت دراسة أجريت على فرنسا أنه يوجد 22% من العملاء لم يرتكوا أول بنك تم التعامل معه، وحوالي 4% فقط يغيرون بنكهم في السنة.

2. يطلب أغلب المتعاملين مع البنك العديد من الخدمات كالحسابات الجارية، العديد من عقود التأمين ... إلخ، حيث ثبتت دراسة أجريت على المتعاملين مع البنوك الفرنسية أنه يوجد 2/1 منهم يتعاملون مع البنك في العديد من المنتجات وبالتالي تغيير المصرف يؤدي إلى فسخ العديد من العقود. (Pivine, 1996, P.6).

يلاحظ مما سبق أن حفاظ ورفع البنك لولاء المتعاملين معه، مرتبط بتحليل حاجاتهم والوصول إلى توقعاتهم التي لوحظ أنها تتغير بتغير فئة العملاء، فلو أخذنا مثلاً عامل السن لنجد الكبار في السن ليس من السهل عليهم تغيير البنك الذي تعودوا التعامل معه، أما الشباب فولائهم مرتبط بمدى قدرة البنك على إشباع حاجتهم المرتبطة خاصة بالتطورات التكنولوجية.

إذن يمكن القول إن الهدف الأساسي للنشاط البنكي هو إرضاء العميل الحالي والمحتمل من كل الفئات.

### المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الخدمة.

ذلك من خلال تأثيرها على مجموعة من المحاور:

-**مكازمات التنسيق:** يعرف التنسيق على أنه مجموع التدابير الموضحة تهدف من جهة إلى إيجاد نوع من الانسجام بين الأعمال لتحقيق مهام مختلفة، ومن جهة أخرى تحسين وترتيب وتنظيم المهام في بعدها الزمني وترتيبها من ناحية التسلسل التاريخي وجعلها متزامنة. عندما تتعلق العلاقة بين الأفراد في مجموعة ما بأسلوب اتصال معين، المستخدمة من طرف عدد كبير من المنظمات فإن تبادل المعلومات يتم بطريقة رسمية ومحددة، عن طريق إرسال واستقبال الرسائل التي تبث وتوزع الواحدة تلو الأخرى في نظام معد 2 مسبقاً، هذا النوع من الاتصال يترجم نوعية العلاقات الاجتماعية التي تأخذ مكانتها في أوقات مختلفة.

-**عملية الاتصال:** إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في أحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية فيشكل نقل المعلومات والبيانات والمعلومات وسهولة انسيا بها بيسر وسهولة.

-**مستوى رضى الزبون:** لا يمكن للمؤسسة أن تعيش لا إذا كان لها زبون، وقاعدة نشاطها هي تأمين طلبات هؤلاء الزبائن، وكلما فهمت حاجاتهم بصورة أفضل لا بد من الاقتراب منه قدر الإمكان أي مضاعفة قنوات وإمكانيات تبادل المعلومات بين ممثليها والزبائن الحاليين والمحتملين، ودخول تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دوراً كبيراً في انتاج قواعد معطيات هائلة حول المستهلكين، بالإضافة إلى اتاحة المعلومات للزبائن للتعرف أكثر على المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها. (الشهيري، 1999، ص ، 69)

ان التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الخدمات، يمكن أن يتحقق للمنظمة العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها: خفض تكاليف الإنتاج، وتحقيق رضا العملاء، زيادة ربحية المنظمة. فتزيد من قدرة المنظمة على إدارة الجودة

الشاملة من خلال أربعة أبعاد هامة. وهي تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، زيادة قدرة المنظمة على جمع وتحليل البيانات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وتأكيد جودة المخرجات، وأخيراً الابتكارات الهامة التي تزيد من درجة دقة أداء الأعمال.

### المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء العامل.

ذلك من خلال تأثيرها على مجموعة من المحاور :

-**التغيير في التركيب المهني والمهارة لقوة العمل:** اذ بدأنا نشهد التقلص التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية الفنية الأكثر اتصالاً بأساليب التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما ساهم في استبدال اسم الموظف "التكنوقراطي" وهو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل الكفاءة التقنية، وبروز رؤية العقل التكنوقراطي المعتمد على الحاسوب.

الا أن هذا الأسلوب من شأنه التأثير السلبي على الشغل، من خلال 3 تقليص توظيف الأفراد، بالنسبة للمؤسسات المستفيدة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة. (رحمونه، 2001 ص 334)

-**تغيرات في تنقليّة العمل:** أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة إلى تغيرات جذرية في فمفهوم تنقليّة العمل، فلم يعد مفهوم التنقليّة مرتبط بالتنقليّة الجغرافية، بل أصبح هناك تنقليّة مجازية للعمل على الصعيد العالمي من خلال فضاء الاتصال الإلكتروني، وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سجناً للمواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل.

وقد ترتب عن هذا التغيير زيادة التعاون بين المؤسسات المتبااعدة جغرافياً، وظهور مصطلح الجماعة المتعارض *collaboration de Group* و" " تستخدم خصيصاً لهذا الغرض تكنولوجيا البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد عن طريق شبكة الانترنت.

تغير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل: مما أثر في أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من العمالة التي تعمل في منازلها لحساب المؤسسات الصناعية والخدمية الحديثة، كما يتم اللجوء بشكل متزايد للعمالة بعض الوقت وليس كله كما هو الحال في البلدان المتقدمة.  
.([www.Unio-chlf.Dz](http://www.Unio-chlf.Dz))

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبحت أداة أساسية في تطوير كفاءة العمليات، جودة الخدمات، والإنتاجية. من خلال الأتمتة، تحليل البيانات، والاتصالات الرقمية، ساعدت هذه التقنيات في تسريع اتخاذ القرارات، تقليل التكاليف، وتحسين استغلال الموارد، مما انعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

ساهمت نظم المعلومات الحديثة، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي في تعزيز الإدارة المالية، الإنتاجية، والخدمات، إضافةً إلى تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين عبر أدوات الاتصال والتعاون الرقمي. كما مكّنت المؤسسات من مواكبة التطورات السوقية، تحسين تجربة العملاء، وتعزيز المرونة التشغيلية، مما جعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات المستمرة.

ومع ذلك، فإن الاعتماد على التكنولوجيا يفرض تحديات مثل الأمان السيبراني، الحاجة إلى التأهيل المستمر للعاملين، وارتفاع تكاليف التطوير التقني، مما يتطلب استراتيجيات متكاملة لضمان استدامة الفوائد وتحقيق توازن بين التكنولوجيا والموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، فإن تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسات لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية لضمان النمو، الاستدامة، والقدرة على المنافسة في العصر الرقمي.

الفصل الثالث: التطبيقي.

### **(تمهيد الفصل الثاني)**

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف مع التحولات الرقمية، ليس فقط لمواكبة المنافسة، بل أيضاً لضمان استمرارية الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية. وقد أفرز هذا التحول تحديات جديدة تتعلق بمدى قدرة المؤسسات على دمج هذه التكنولوجيا في أنظمتها الإدارية، الإنتاجية، والخدمية، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائها العام.

وتعُد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد العوامل الحيوية التي تؤثر في مختلف وظائف المؤسسة، من خلال تحسين جودة الخدمات، تسريع عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز القدرات التنافسية. كما تُسهم في تخفيض التكاليف التشغيلية، وتوسيع قاعدة الزبائن، وتعزيز الشفافية والرقابة.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وخاصة في قطاع الاتصالات، باعتباره من أكثر القطاعات ارتباطاً بالتحول الرقمي. ومن هذا المنطلق، تم اختيار مؤسسة "موبيليس" كدراسة حالة، نظراً لمكانتها في السوق الجزائرية، واعتمادها الواضح على تقنيات المعلومات والاتصال في تسيير نشاطها.

## **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.**

تعد مؤسسة موبيليس من مؤسسات قطاع الاتصالات التي لها اسم في السوق الجزائرية والتي عرفت العديد من التطورات على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها في ظل المنافسة الشديدة من طرف شركة جاري Djezzy وأوريدو Ooredoo.

### **المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس والتزاماتها.**

#### **أولاً: تعريف مؤسسة موبيليس وتطورها.**

مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وتعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر. تقدم موبيليس لزبائنها مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات. وتعتبر أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائري، وهي مؤسسة ذات رأس مال قدره 100.000.000 دج، موزعة على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100.000 دج، وكل الأسهم المملوكة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تم الإعلان عن نشأتها وإقرار استقلاليتها في شهر أوت سنة 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي مستقل بداية من جانفي 2004. وقد تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من نفس السنة بالعاصمة.

سعت المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها تحت مسمى "موبيليس"، وهو مكون من كلمتين: "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" وتشير إلى التملك، ليكون المعنى الكامل "هاتف نقال تملكه". وقد عزّز هذا الاسم شعارها الجديد "أينما كنت"، الذي يعكس التزامها الدائم بالإصغاء لزبائنها، ومساهمتها في التنمية المستدامة واحترام التنوع الثقافي.

بفضل روح الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، تسعى موبيليس إلى توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة متميزة للمشتركين، مع التركيز على التنويع والإبداع في عروضها. تقدم المؤسسة خدمات الهاتف النقال بنظام GSM وGPRS، إضافة إلى خدمات الإنترنت اللاسلكي، والجيل الثالث G3، والجيل الرابع G4، وخدمة "بلاك بيري" التي مكنت الزبائن من البقاء على اتصال دائم بأعمالهم، بالإضافة إلى خدمة التجوال الدولي.

تمتلك موبيليس أكثر من 6000 محطة إرسال(BTS) ، وتغطي شبكتها حوالي 97 % من مساحة الجزائر، إضافة إلى أكثر من 300 وكالة تجارية، وحوالي 20.000 نقطة بيع معتمدة (غير مباشرة).

#### **محطات مهمة في تاريخ المؤسسة**

##### **من سنة 2002 إلى 2006:**

- توقيع عقود مع شركة "إريكسون" عقب طرح مناقصة دولية لإقامة شبكة الهاتف النقال بنظام GSM بطاقة 500.000 خط.
- ديسمبر 2003: بلغ عدد المشتركين 200.000، جميعهم من فئة الدفع المتأجل.
- جانفي 2004: تم تثبيت الهياكل الأولى للمؤسسة.
- ماي 2004: تدشين أول مركز لخدمة الزبائن.
- أوت 2004: إطلاق خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة"، ودخول المتعامل الثالث WTA السوق.

## **الفصل الثاني: الجزء التطبيقي.**

- ديسمبر 2004: تجاوز عدد المشتركين 2 مليون بعد أن كان 500.000 فقط في جوان من نفس السنة.
- جانفي 2005: بلغ عدد المشتركين 2.8 مليون، وعدد محطات الإرسال 1200، بنسبة تغطية % .60
- أبريل 2005: إطلاق خدمة Poste-Mobi بالتعاون مع بريد الجزائر.
- جانفي 2006: تجاوز عدد المشتركين 5 ملايين.
- أبريل 2006: إطلاق خدمة GOSTO.

**-من سنة 2007 إلى 2010:**

- جانفي 2009: سلطة الضبط تعلن أن موبيليس تملك أفضل تغطية وطنية بنسبة 91.70%.
- سبتمبر 2009: إطلاق خدمة الإنترنت عبر المفتاح "MobiConnect".
- أكتوبر 2010: إطلاق عرض Pruminum للدفع المسبق والمؤجل.
- سنة 2011: إطلاق مفتاح موبكونكت الجديد والاحتفال بـ 10 ملايين مشترك.
- ارتفاع عدد الوكالات إلى 1000 وكالة.
- سنة 2012: تخفيض أسعار المكالمات لجميع أنواع الدفع.

**- من سنة 2011 إلى 2013:**

- سنة 2012: مشاركة في صالون الدولي للاتصالات.
- إطلاق خدمات الجيل الثالث G.3
- سنة 2013: تنظيم أول طبعة لتكريم الزبائن وتقديم عروض خاصة.
- بلغ عدد المشتركين 13.292.200.
- احتلت المؤسسة المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين في هذه الخدمة، بـ 6.227.920 مشترك، ومجموع إجمالي قدره 20.200.303 مشترك.
- تم إنشاء موقع إلكتروني خاص بخدمة الجيل الثالث.

**- من سنة 2014 إلى 2017:**

- ماي 2014: حصول موبيليس على المرتبة الأولى للحصول على رخصة الجيل الرابع.
- سنة 2015: إطلاق خدمات الجيل الرابع وتقديم عروض مناسبة، مما ساعد على زيادة عدد المشتركين.
- سنة 2016: بلغ عدد المشتركين أكثر من 17 مليون مشترك، لتتصدر موبيليس السوق من حيث عدد المشتركين في خدمات الجيل الثالث والرابع.

**سنة 2017:**

- مشاركة في الطبعة 25 لمعرض الإنتاج الوطني.
- رعاية لقاء حول تطوير الدفع الإلكتروني في الجزائر.
- مشاركة في الطبعة 18 للصالون الدولي للسياحة والأسفار.

**سنة 2018:**

- واصلت موبيليس تطوير خدمات الجيل الرابع (G) وتوسيع التغطية في مختلف ولايات الوطن.

## **الفصل الثاني: الجزء التطبيقي.**

- أطلقت المؤسسة تطبيقات إلكترونية جديدة لتسهيل الولوج إلى الخدمات (تبعية الرصيد، معرفة الرصيد، إدارة الاشتراكات، وغيرها).
- باشرت بتنفيذ خطة استراتيجية تهدف إلى التحول الرقمي الكامل، عبر رقمنة العمليات الداخلية وتدعيم قنوات الخدمة الذاتية.

**سنة 2019:**

- وصلت نسبة التغطية الوطنية لشبكة الجيل الرابع إلى أكثر من 80% من السكان.
- أطلقت موبيليس عروضاً جديدة موجهة للمؤسسات والمهنيين، أبرزها حلول الإنترنت عالي التدفق والربط الافتراضي.(VPN)
- عززت الشركة من استثماراتها في الأمان السيبراني لضمان حماية بيانات الزبائن وتوفير بيئة رقمية آمنة.

**سنة 2020:**

- رغم جائحة كوفيد-19، واصلت موبيليس تقديم خدماتها دون انقطاع، كما ساهمت في دعم الجهود الوطنية لمجابهة الجائحة عبر توفير الإنترنت المجاني للمؤسسات التربوية والمستشفيات.
- أطلقت حملة وطنية تحت شعار "ابق على اتصال"، لتشجيع العمل والتعليم عن بعد.
- تم تطوير منصات رقمية مخصصة لخدمة الزبائن عن بعد، وتوسيع خدمات "موبيليس عبر الإنترنت".

**سنة 2021:**

- تم تسجيل ارتفاع كبير في عدد المشتركين في خدمات الجيل الرابع، كما شهدت خدمات الإنترنت عبر الهاتف نمواً غير مسبوق.
- أطلقت المؤسسة منصة "موبيليس للأعمال" الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عززت وجودها على مستوى شبكات التواصل الاجتماعي لتقريب خدماتها من الزبائن.

**سنة 2022:**

- بلغت موبيليس أكثر من 20 مليون مشترك، وأصبحت أكبر متعامل من حيث عدد المشتركين في خدمات الهاتف والإنترنت.
- طورت تطبيق "موبيليس" ليشمل وظائف جديدة مثل إدارة الفواتير، متابعة الاستهلاك، وخدمات الدعم المباشر.
- شاركت في العديد من المعارض الوطنية والدولية، كمؤشر على انفتاحها الاستراتيجي على السوق الخارجية.

**سنة 2023:**

- أطلقت المؤسسة أولى تجاربها في خدمات الجيل الخامس (5G) في بعض المدن الكبرى.
- وقعت شراكات مع مؤسسات تعليمية وبحثية في إطار دعم الابتكار المحلي والتكنولوجيا.
- واصلت التوسع في مشاريع المدن الذكية والتعاون مع هيئات حكومية في مجالات الرقمنة.

-سنة 2024:

- حصلت موبيليس على تراخيص أولية لتعيم الجيل الخامس على المستوى الوطني.
- أطلقت خدمة "موبيليس باي" للدفع الإلكتروني عبر الهاتف النقال، تماشياً مع سياسات الشمول المالي.
- عملت على تطوير بيئة رقمية متكاملة للزبون، تجمع بين الخدمات التجارية والتقنية والاستشارية.

-سنة 2025:

- مع بداية السنة، بلغ عدد المشتركين في خدمات الجيل الرابع والجيل الخامس أكثر من 25 مليون مشترك.
- أصبحت موبيليس رائدة في الابتكار الرقمي ضمن السوق الجزائرية، معززة مكانتها كمؤسسة وطنية ذات طابع تجاري واستراتيجي.
- أطلقت المؤسسة برنامجاً متكاملاً للحكومة الرقمية وجودة الخدمة، يستهدف تحسين تجربة الزبون وتحقيق رضا المستخدمين بنسبة تتجاوز 90%.

### -تعريف مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

وكالة موبيليس في ولاية بسكرة تُعد فرعاً محلياً تابعاً لشركة "موبيليس ATM Mobilis" ، وهي أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، تأسست في عام 2003 كفرع مستقل عن مجموعة اتصالات الجزائر.

تُقدم وكالة موبيليس بسكرة مجموعة متنوعة من الخدمات لعملائها، بما في ذلك:

- توفير شرائح الهاتف النقال (SIM) وخدمات الاتصالات الصوتية والبيانات.
- تقديم خدمات الإنترنت عبر شبكات الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G)، مع تغطية واسعة تشمل معظم مناطق الولاية.
- خدمة الزبائن من خلال الرد على الاستفسارات وحل المشكلات التقنية والإدارية.
- تسويق العروض الترويجية والباقات المختلفة التي تناسب احتياجات الأفراد والمؤسسات.

تسعي الوكالة إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تطوير بنيتها التحتية وتبني أحدث التقنيات في مجال الاتصالات، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب وكالة موبيليس بسكرة دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص العمل والمشاركة في المبادرات المجتمعية.

### ثانياً: التزامات مؤسسة موبيليس.

تضطلع مؤسسة موبيليس بجموعة من الالتزامات في سبيل تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الالتزامات فيما يلي:

- ✓ توفير شبكة ذات جودة عالية تكون في متناول جميع المشتركين.
- ✓ ضمان تنفيذ المكالمات في أفضل الظروف الممكنة.
- ✓ اقتراح عروض بسيطة وواضحة لفائدة الزبائن.
- ✓ التحسين المستمر لشبكتها وخدماتها وتقنياتها، من خلال اعتماد آليات اليقظة والذكاء الاستراتيجي.

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي.

- ✓ الإسقاط الدائم لانشغالات المشتركين، والتفاعل السريع مع شكاواهم، والوفاء بكافة الوعود المقدمة.
- ✓ الابتكار المستمر، وذلك عبر تبني أحدث التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع احتياجات مجتمع المعلومات.

### المطلب الثاني: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس.

#### أولاً: أهداف مؤسسة موبيليس.

ان المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من بينها ما يلي ( [www.algerietecom.dz](http://www.algerietecom.dz)):

- زيادة عدد المشتركين واسترجاع حصتها السوقية.
- اعتماد مختلف التكنولوجيات الحديثة والتوضع في صدارة السوق الوطنية.
- تطوير الشبكة التجارية وتعزيز تواجدها في مختلف المناطق.
- التحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- رفع درجة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها التجارية.
- الوصول إلى نسبة مستخدمين تتوافق مع المعايير العالمية.
- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.
- تعزيز القدرة التنافسية على المستوى الوطني والدولي.
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بجودة ممتازة.
- تعزيز الابتكار في الاستراتيجية التجارية، ووضع سياسات اتصالية فعالة.
- تقديم خدمات اتصالية ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة لتلبية حاجيات مختلف شرائح السوق.
- بناء علاقة تواصل قوية بين المؤسسة والزبون والعمل على كسب ولائه بشكل دائم.
- إدخال تحسينات وتعديلات جديدة على مستوى تسيير الموارد البشرية، بما يتماشى مع المقاييس الدولية.
- تحسين خدمة الإنترنل اللاسلكي والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة خدمات موبيليس.
- رفع نسبة النمو والربحية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة على المدى الطويل.

#### ثانياً: مبادئ مؤسسة موبيليس.

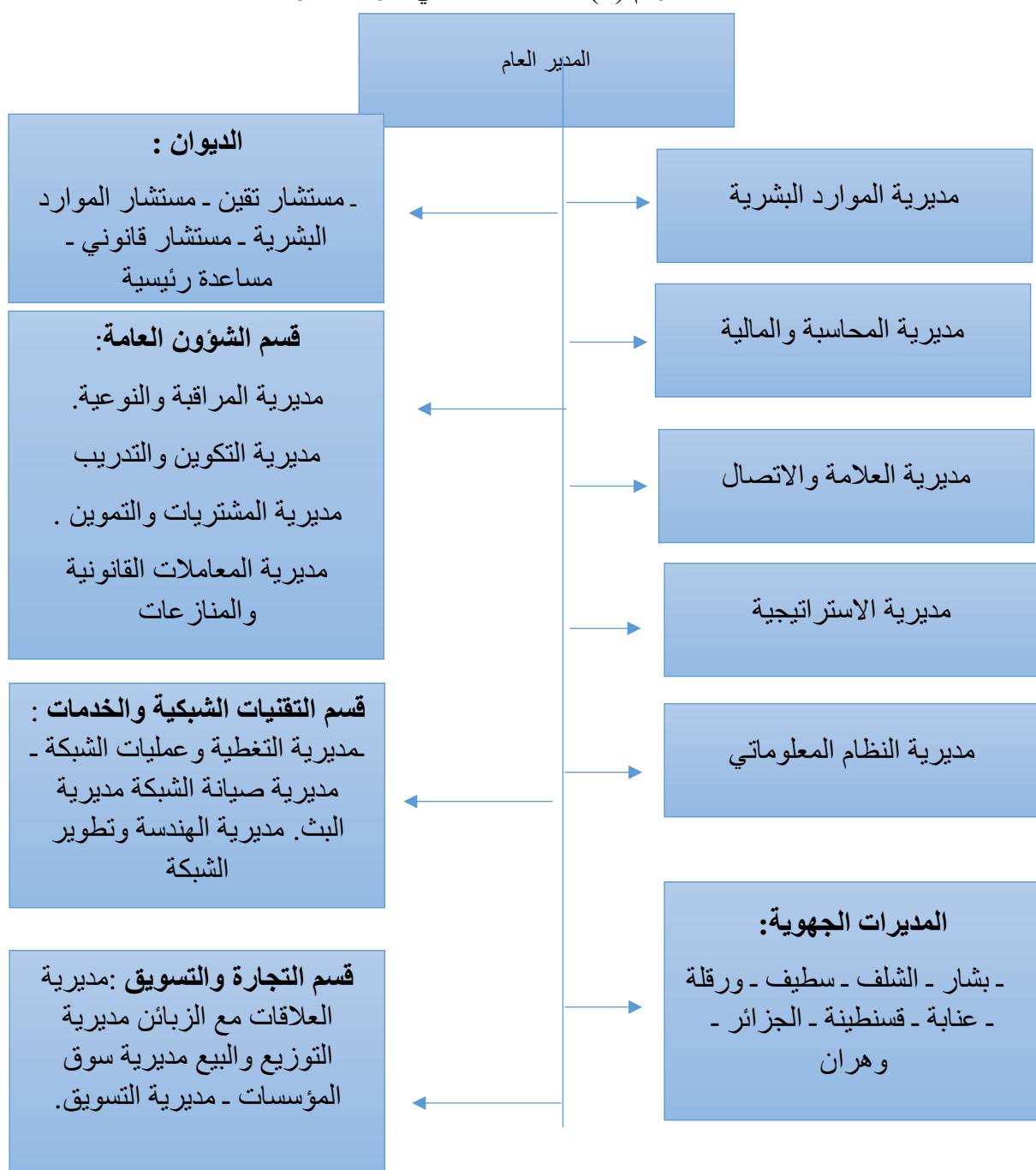
تعتمد مؤسسة موبيليس على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تتمثل فيما يلي:

- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- العمل على خلق الثروة ودفع عجلة التقدم.
- التضامن وروح الجماعة.
- الالتزام بالجودة والنوعية.
- الشفافية في التعامل.
- الأمانة واحترام الالتزامات.
- الصدق في المعاملات.
- الإبداع والابتكار.
- الالتزام بالعمل المنقذ.
- الالتزام بالقيم الأخلاقية في كافة الأنشطة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

بدأت مؤسسة موبيليس في ممارسة نشاطها وفق الهيكل التنظيمي التالي:

**الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس**



## **الفصل الثاني: الجزء التطبيقي**

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقة من (www.mobilis. Dz)

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس، نلاحظ أنه يتضمن الإدارة العليا (المدير العام) وديوانه المتكوّن من: مستشار تقني، مستشار في الموارد البشرية، مستشار قانوني، ومساعدة رئيسية، بالإضافة إلى ثلاثة أقسام وخمس مديريات، فضلاً عن المديريات الجهوية، وهي كما يلي:

### **أولاً: المديريات التابعة للإدارة العليا.**

#### **1. مديرية الموارد البشرية وهي مكلفة بالمهام التالية:**

- متابعة توجهات سوق العمل وتنفيذ سياسة الاتصال الداخلي.
  - الحرص على احترام الانضباط العام وتحفيز النشاط داخل المؤسسة.
  - إعداد الأسس الإدارية للأجور والخدمات الاجتماعية الخاصة بالمستخدمين.
  - تنفيذ السياسات التسييرية من خلال التوجيهات الاستراتيجية للمديرية العامة وضمان تفيذها.
  - الإشراف على عمليات التوظيف والتكوين.
- 2. مديرية المحاسبة والمالية من مهامها:**
- تنظيم ومراقبة المجالات المالية والمحاسبية والاستثمارات.
  - توفير كافة الوثائق والسجلات المالية والمحاسبية.
  - إعداد ومتابعة الميزانيات المالية للمؤسسة.
  - تسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية.
- 3. مديرية العلامة والاتصال وتتمثل مهامها فيما يلي:**
- بناء وتطوير العلامة التجارية للمؤسسة.
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.
  - التخطيط للحملات الإشهارية.
  - المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية.
- 4. مديرية الاستراتيجية** تتمتع هذه المديرية بمرونة في قراراتها حسب تغيرات السوق أو العمليات الداخلية، وتسرّع على:
- متابعة باقي الأقسام ومدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 5. مديرية النظام المعلوماتي** وتتمثل مهامها في:
- ضمان نقل المعلومات إلى الزبائن والشركاء من خلال تجميعها وتوصيلها للجهات المعنية.
  - التقديم الدوري للمجالات المعلوماتية الداخلية للمؤسسة.
- 6. المديريات الجهوية** تضم 11 مديرية جهوية موزعة على ولايات: الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة، بشار، الشلف، عنابة، سطيف... إلخ. وتحرص هذه المديريات على تطبيق واحترام قرارات المديرية العامة للمؤسسة.

### **ثانياً: أقسام المؤسسة:**

- 1. قسم الشؤون العامة** يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتمويل، وضمان التسيير الجيد للشؤون العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى:
- متابعة تأهيل الموارد البشرية (تكوين، أجور، إلخ).
  - الإشراف على مديرية المعاملات القانونية وحل المنازعات، سواء المتعلقة بالعمال أو الزبائن.

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

2. قسم التقنيات الشبكية والخدمات ويضم أربع مديريات:

- مديرية التغطية و عمليات الشبكة.
- مديرية صيانة الشبكة.
- مديرية البث.
- مديرية الهندسة وتطوير الشبكة. ومن أبرز مهامه:
- تطوير وصيانتها وخدماتها.
- ضمان الربط التقني.
- إدخال التكنولوجيات الجديدة في مجالات الإعلام والاتصال.
- حل المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.
- توسيع الشبكة على المستوى الوطني.

3. قسم التجارة والتسويق يُعد هذا القسم من الأقسام الأساسية في المؤسسة، ويُعنى بالترويج للخدمات وتحليل السوق واستقطاب الزبائن، بالإضافة إلى تصميم العروض التسويقية ومتابعة أدائها.

### المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة بمؤسسة موبيليس بسكرة.

خصصنا هذا المبحث للجزء التطبيقي من الدراسة وذلك من خلال عرض نتائج الاستبيان وتحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

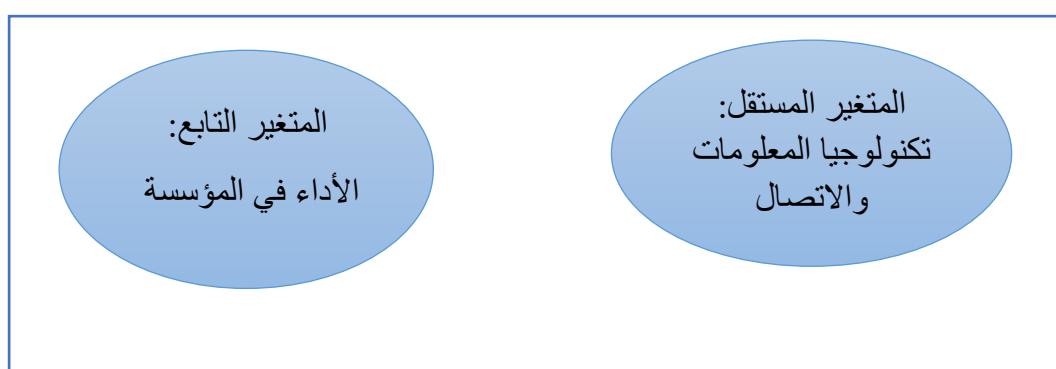
#### المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.

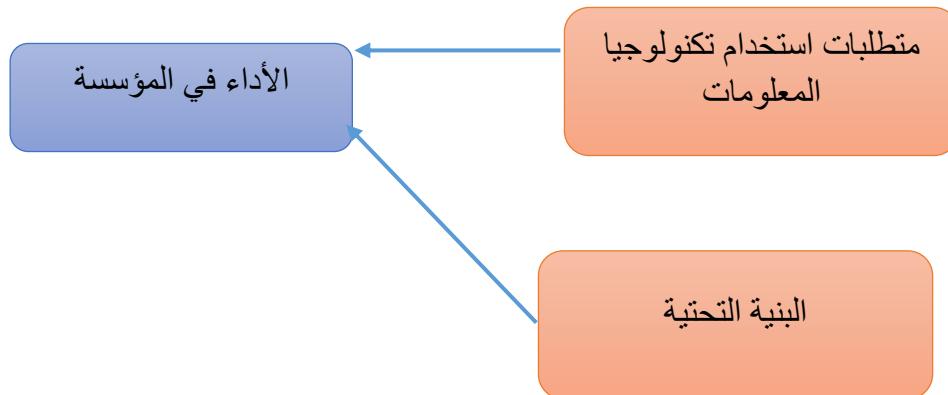
سننطرق في هذا المطلب إلى نموذج مجتمع عينة الدراسة، وكذا أسلوب جمع البيانات الأولية.

#### أولاً: نموذج الدراسة.

تم تصنيف متغيرات هذه الدراسة إلى نوعين رئисيين: متغيرات مستقلة تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومتغيرات تابعة تعبر عن مستوى الأداء في المؤسسة، وذلك كما هو موضح في النموذج المفاهيمي التالي:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة.





المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثاً: مجتمع الدراسة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة، من خلال تحليل الكيفية التي تسهم بها هذه التقنيات في تحسين فعالية وكفاءة مؤسسة موبيليس. وقد تم اختيار موظفي مؤسسة موبيليس كمجتمع للدراسة، باعتبارهم من بين الفاعلين الرئисين الذين ينعكس عليهم تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك جودة الخدمات ورضاهما عنها، مما يسمح باستخلاص نتائج قابلة للتعميم على مجتمع البحث الأصلي.

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث قد تم توزيع الاستبيان ورقيا الذي بلغ عدده 45 تم استبعاد 10 منهم لأنهم لم تستوفي الشروط المطلوبة، واعتمدنا في النهاية 35 استماراة لتحليل.

### ثالثاً: أسلوب جمع البيانات الأولية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظراً لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع وفعاليتها في دراسات السوق. وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

-بيانات خاصة حول الموظف تتكون من (4) أسئلة.

- بيانات متغيري الدراسة لكل : تكنولوجيا المعلومات والأداء في المؤسسة تتكون هذه الأسئلة من (22) سؤال.

### المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة.

أولاً: أساليب تحليل البيانات.

## **الفصل الثاني: الجزء التطبيقي**

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 21 في عملية تفريغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل "آلفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة.

-النكرارات والنسبة المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة.

-نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

**ثانياً: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان.**

مرّ إعداد الاستبيان بعدة مراحل منها جودته ودقته، حيث تم في البداية إعداد قائمة أولية من الأسئلة، ثم عرضت على مجموعة من الأساتذة المختصين في المجال لتحكيمها. بعد تلقي الملاحظات والتوصيات، أجريت مراجعة شاملة للأسئلة وتصحيح ما يلزم، ليُعاد بعدها صياغة الاستبيان بشكل يتوافق مع المعايير العلمية والهدف من الدراسة، حتى استقر في صورته النهائية الحالية.

تم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقاً من تقديم الاستثمارات لعمال مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، دون مقابلات الشخصية في المؤسسة، وذلك نظراً لضيق الوقت، وقد طرقت الطالبة إلى ذلك في صعوبات الدراسة وقد كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر بـ(45) استبياناً موزعة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (45) استبيان أي ما يعادل نسبة 100% أما فيما يخص الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فتمثلت 10 نسبة 22.22%， والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

**الجدول: (1-2): توزيع الاستبيانات.**

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	45	% 100
عدد الاستبيانات المسترجعة	45	100%
عدد الاستبيانات الملغاة	10	22.22%
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	35	77.78%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج توزيع الاستبيانات.

**ثالثاً: قاعدة الاستبيان.**

يقصد بقاعدة الاستبيان، المعطيات المحصل عليها في شكلها الخام بعد تنفيذ الاستبيان، وقد اعتمدنا في بناء هذه القاعدة على برنامج SPSS 21 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، حيث

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

وصل عدد الأعمدة (22) عمود والأسطر (35) سطر، حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمرارات المحافظ بها بعد المراجعة والفرز.

-**الجزء الأول من الاستبيان:** يتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

-**الجزء الثاني محاور الدراسة:** يتعلق هذا الجزء بمحاور الدراسة والمتمثلة في كل من:  
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكانت عبارة عن مجموعة من الفقرات التي بلغ عددها 15 فقرة.  
- والأداء في المؤسسة وكان عبارة عن مجموعة من الفقرات التي بلغ عددها 7 فقرات.

للإجابة على العبارات الخاصة بالقسم الثاني من الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي (ذو خمس درجات)، وذلك لمعرفة آراء الموظفين حول موضوع الدراسة وتحديد درجة موافقتهم على العبارات الواردة. وقد تم تحديد درجة الأهمية وفقاً لهذا المقياس كما يلي:

- موافق بشدة: تُمنح له 5 درجات
- موافق: تُمنح له 4 درجات
- محايد: تُمنح له 3 درجات
- غير موافق: تُمنح له درجتان. (2)
- غير موافق بشدة: تُمنح له درجة واحدة (1)

الجدول (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
موافقة ضعيفة جداً	من 1.80 – 1.00
موافقة ضعيفة	من 2.60 – 1.81
موافقة متوسطة	من 3.40 – 2.61
موافقة مرتفعة	من 4.20 – 3.41
موافقة مرتفعة جداً	من 5.00 – 4.21

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج توزيع الاستبيانات

رابعاً: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

قبل إجراء البحث واختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس. ويمكن في هذا الصدد اختبار "آلفا كرونباخ" بعد قيامنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة (من س 1 إلى س 22)، بواسطة برنامج الـ SPSS21، وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (3-2): نتائج اختبار آلفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

آلفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
--------------	--------------	---------

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

0.802	22	مجموع عبارات الاستبيان
-------	----	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" قد بلغت 0.802، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، مما يدل على أن أدلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. ويعني ذلك إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة، نظراً لقدرها على إنتاج نتائج متماضكة ومتسبة مع إجابات المستجيبين عبر الزمن. وعليه، يمكن القول إن الاستبيان المستخدم يمتاز بمصداقية وثبات يسمح بعميم نتائجه على مجتمع العينة محل الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

ستنطرب في هذا المبحث إلى المتغيرات الديمografية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، بالإضافة إلى إجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

##### أولاً: المعلومات الشخصية.

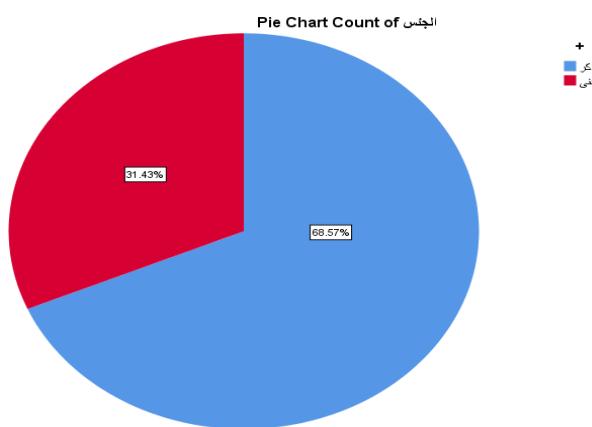
الجنس: من مجموع 35 استماراة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	النكر	النثري	المجموع
النكر	ذكور	إناث	المجموع
% 68.6	24	11	35
% 31.4			
100%			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات spss

الشكل رقم (4): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جداً في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 68.6 %، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 31.4 % أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وإلى عشوائية العينة، أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى أن فئة الذكور تبقى مسيطرة إلى حد ما على هذا المجال في العمل، ومنه نستنتج أن موظفي مؤسسة موبيليس بسكرة جلهم من جنس الذكور.

**العمر:** من مجموع 35 استماراة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

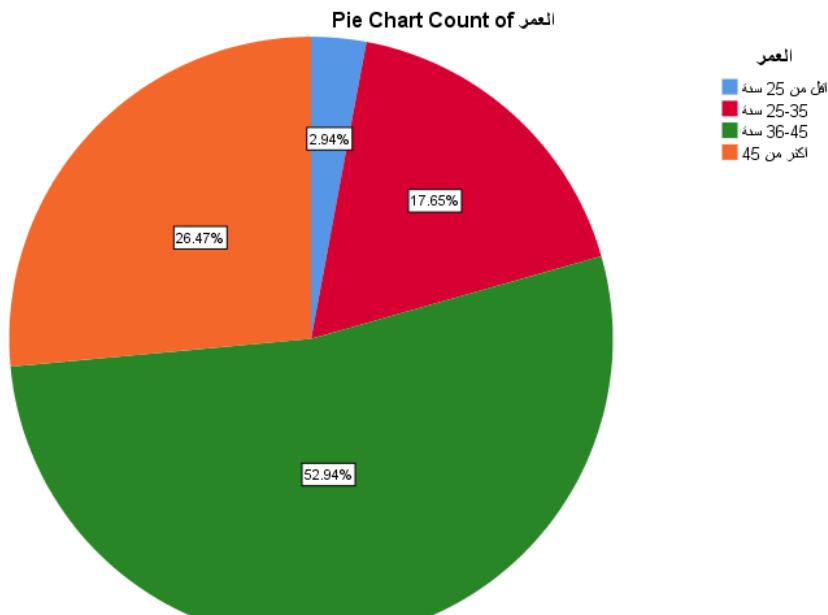
الجدول رقم (5-2): تكرارات أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	نسبة
أقل من 25	2	% 2.90
35-25	6	% 17.1
45-35	18	% 51.4
أكثر من 45	9	% 26.4

% 100	35	المجموع
-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

**الشكل رقم (5): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر**



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم من 35 سنة إلى 45 سنة وذلك بنسبة 51.4 %، ثم تليها فئة الموظفين أكثر من 45 سنة بنسبة 26.4 %، وتليها كل من الفئة الموظفين من 25 إلى 35 سنة بنسبة 17.65 %، بينما الفئة التي أقل من 25 سنة جاءت بنسبة 2.9% وهي أقل نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الإحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الكهول، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز وتحتاج بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن.

**المؤهل العلمي:** من مجموع 35 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

**الجدول رقم (6-2): تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

نسبة	التكرار	المؤهل العلمي
% 20	7	ثانوي
% 71.4	25	جامعي
% 5.7	2	دراسات عليا
% 2.9	1	مستويات أخرى
% 100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غالب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 71.4 % بتباعدة مع المستويات الأخرى، تليها فئة ثانوي بنسبة 20 % والدراسات العليا بنسبة 5.7% ، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين ليس لهم مستوى تعليمي 2.9 % وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذو مستوى ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا بهذه الفئة تكون أكثر فهماً و موضوعية لاظهار واقع مؤسستهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة في حاجة إلى متخصصين في مجال عملها، ولا تقبل بالكافئات الضعيفة والمتذمدة.

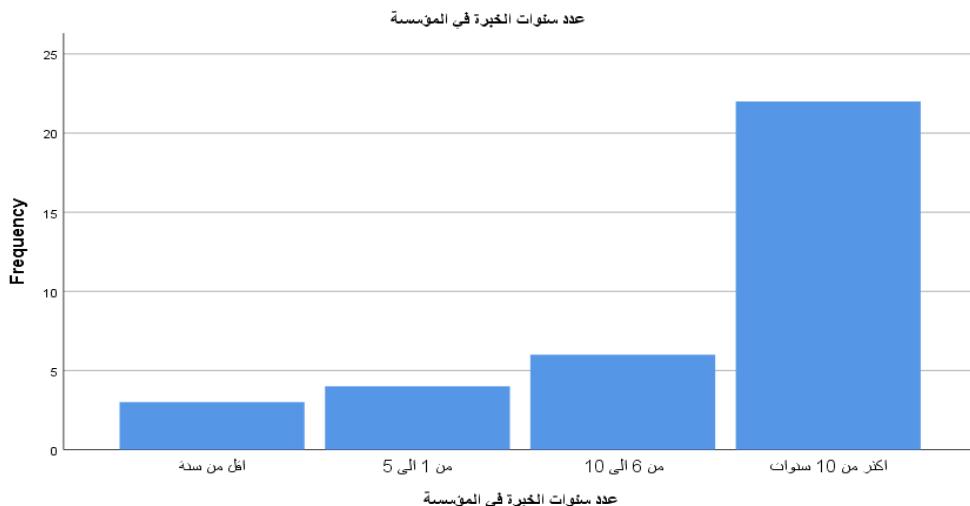
**عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:** من مجموع 35 استماراة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

**الجدول رقم (7-2):** تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.

نسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
% 8.6	3	أقل من سنة
% 11.4	4	من 1 إلى 5
% 17.1	6	من 6 إلى 10
% 62.9	22	أكثر من 10 سنوات
% 100	35	المجموع

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

الشكل رقم (6): تركيبة عينة الدراسة سنوات الخبرة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

السنوات من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات ، إذ تمثل نسبة 62.9 % من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 17.1% أما الفئة من 1 إلى 5 سنوات فكانت 11.4% أما أقل من سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 8.6% وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو خبرة تفوق 10 سنوات، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وأن إجابتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع، مع العلم أن المؤسسة لم تقم بعملية التوظيف خلال هذه الأخيرة، وذلك بسبب سياسات التوظيف في البلاد التي مرت بها الدولة الجزائرية في ظل الحكومة السابقة، كما نأمل أن تكون هناك سياسة توظيف جديدة في ظل الحكومة الجديدة.

### ثانياً: محاور الدراسة.

اعتمدنا في قياس وتحليل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة، على وضع عبارات مقتربة تمحورت أساسا حول أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثم دراسة تحليل الأداء في المؤسسة، بعد قيامنا بتقريغ بيانات استمرارات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS21.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبّر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمسة مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات كالتالي:

الجدول رقم (2-8): درجات سلم ليكار特 الخماسي

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

### أولاً: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)

الجدول رقم (9-2): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبنية التحتية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

رقم العbara	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العbara
01	تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية.	3.55	1.04	موافق
02	التوسيع في استخدام التكنولوجيا يستلزم الرفع من المؤهل العلمي للمورد البشري.	3.67	0.80	موافق
03	يتم تجديد الأجهزة بصورة دورية في مؤسستكم.	3.22	1.17	محايد
04	توفر المؤسسة طرق وأساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخلياً وخارجياً.	3.52	1.03	موافق
05	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسام المؤسسة.	3.76	0.85	موافق
06	تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها.	4.01	0.91	موافق
المجموع		3.62	0.45	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور البنية التحتية يقدر بـ 3.62 والذي يميل إلى مجال الموافقة أي أن معظم الأفراد المستقصي منهم يرون بأن المؤسسة تستخدم برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها كأعلى متوسط حسابي لهذا المحور بـ 4.01 وبانحراف معياري، 0.91 ويرون أن تكنولوجيا المعلومات تستخدم في جميع أقسام المؤسسة، فالمؤسسة تمتلك أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية لزبائنها، بينما العبارة رقم 03 تميل إلى مجال المحايدة، وهذا يعود إلى أن هناك نقص في قضية تجديد الأجهزة بصورة دورية.

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

الجدول رقم (10-2): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

رقم العbara	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العbara
07	تمتلك المؤسسة قواعد البيانات الملائمة لتقديم خدماتها إلكترونياً.	3.72	0.83	موافق
08	تعمل نظم المعلومات على تجميع ومعالجة وتخزين ومن ثم بثها عبر الشبكات الاتصالية.	3.99	0.72	موافق
09	تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها والمنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار.	3.81	0.83	موافق
10	يسمح نظام العمل الإلكتروني بالدخول إليه عبر شبكة الأنترنت من خارج العمل.	2.21	0.88	غير موافق
11	تساهم البرامج المثبتة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.	3.46	0.99	موافق
12	تعمل تقنيات الأمان المعلوماتي على تخفيض مخاطر الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.49	1.09	موافق
13	تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.72	1.11	موافق
14	تعمل المؤسسة على ضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب لمختلف الأقسام التي بحاجة إليها.	3.61	0.99	موافق
15	تضع المؤسسة حواجز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي.	3.66	0.94	موافق
المجموع		3.52	0.93	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات يقدر بـ 3.52 والذي يميل إلى مجال الموافقة، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.93 أي أن جميع العبارات الخاصة بهذا المحور تميل إلى مجال الموافقة وتراوحت القيم من 3.51 إلى 3.78 و ،

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

حسب إجابات العمال نلاحظ أنه يتم تقديم دورات تدريبية لفائد العاملين عن كل هو ما جديد في ما يخص تكنولوجيا المعلومات، وأن المؤسسة توفر التمويل الكافي لتطوير إمكانياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات بغرض زيادة الانتاجية، ولديها نظام حواجز يرفع من مستوى الرضى الوظيفي للعاملين بـهـل ما جعلها تحظى بالكافـاءـات العـالـيـةـ التي تـبـيـنـ عمل البرامج التي تسـاعـدـ علىـ تـطـيـقـ تـكـنـوـلـوـجـيـاـ المـعـلـومـاتـ.

### ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور المتغير المستقل " تكنولوجيا المعلومات والاتصال "

الجدول رقم (11-2): المتوسط والانحراف للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العمال بمؤسسة موبيليس - بسكرة -

اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل
موافق	0.45	3.62	البنية التحتية
موافق	0.93	3.52	متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات
موافق	0.69	3.57	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على أبعاد المتغير المستقل إذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.57، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات، 0.69 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات، وهناك اتفاق عام بين العاملين بمؤسسة موبيليس - بسكرة على أهمية وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خصوصاً من حيث البنية التحتية ومتطلبات الاستخدام.

### ثالثاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء في المؤسسة).

الجدول التالي يوضح متوسط وانحراف عبارات الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (12-2): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالأداء في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في الرفع من عملية الرقابة والتقييم في المؤسسة.	2.99	1.14	محايـد

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

<b>موافق</b>	0.83	3.72	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات التشاركية.	<b>02</b>
<b>موافق</b>	1.04	3.58	توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى توسيع قاعدة الزبائن.	<b>03</b>
<b>موافق</b>	0.92	3.55	تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التقليل من التكاليف عامة.	<b>04</b>
<b>موافق</b>	1.07	3.72	تقوم المؤسسة بالتنوع المستمر في منتجاتها.	<b>05</b>
<b>موافق</b>	0.83	3.81	تملك المؤسسة القدرة على البحث والتطوير.	<b>06</b>
<b>موافق</b>	1.07	3.51	يساهم نظام المعلومات في تحسين جودة العمل.	<b>07</b>
<b>موافق</b>	0.99	3.55		<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن هناك درجة موافق بنسبة كبيرة، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه إلى موافق وقدر بـ 3.55 حيث تراوحت القيم من 2.99 إلى القيمة 3.81، بينما القيمة الأقل والتي تمثل إلى مجال المحاباة تمثلت في العبارة الأولى بينما باقي العبارات اتجهت نحو الموافقة، وهذا راجع إلى أن مؤسسة موبيليس تقوم بالتنوع المستمر في منتجاتها، كما أنها تمتلك القدرة على البحث والتطوير، وبصفة عامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين الأداء وفي اتخاذ القرارات التشاركية. ونلاحظ أيضاً بأن الانحراف المعياري 0.99 مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المستجوبين، لكنه يبقى في حدود مقبولة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** بهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الاستعانة بمعامل التحديد وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء لدى عينة من موظفي مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء لدى عينة موظفي مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (13-2): الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة.

قيمة a	قيمة f	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
			0.000	0.422	الأداء في المؤسسة	البنية التحتية
			0.004	0.445	الأداء في المؤسسة	متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.867	43.716	0.676	0.000			أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$\text{تقنيات المعلومات والاتصال} = 0.867 - 0.422(\text{م}) + 0.445(\text{م})$$

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن معامل التحديد بلغ (0.676)، أي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفسر ما نسبته 67.6% من التغيير في أداء المؤسسة، وهو ما يعكس وجود تأثير قوي لهذه التكنولوجيا على أداء مؤسسة موبيليس. كما أن القيمة الاحتمالية (sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يدل على ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة. أما معامل الانحدار فقد بلغ (-0.867)، وكانت قيمته الاحتمالية كذلك (sig = 0.000)، وهو ما يعزز صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تقيد بوجود تأثير دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء مؤسسة موبيليس.

### ✓ الفرضيات الفرعية:

-**تضع المؤسسة حواجز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي.**

(H1) : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحواجز الفردية والجماعية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية سكرة عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الفردية والجماعية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

وبما أن القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، مما يدل على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوافز على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة يساهم في تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي بفعالية أكبر.

(H1) : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة على تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ ) .

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة على تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

وبما أن القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، مما يدل على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات يدعم التنويع في المنتجات ويوسع قاعدة العملاء عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات على دعم التنويع في المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات على دعم التنويع في المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

وبما أن القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.004$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد القدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة ترفع من كفاءة الرقابة والتقييم المؤسسي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة. ( $\alpha = 0.05$ )

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة على رفع كفاءة الرقابة والتقييم المؤسسي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة على رفع كفاءة الرقابة والتقييم المؤسسي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبمقارنة القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.000$ ) مع مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، نجد أن  $Sig < \alpha$  ، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للقدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة في تعزيز كفاءة الرقابة والتقييم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14-2): ملخص الفرضيات.

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوافز على تحسين الأداء داخل المؤسسة.	مقبولة
02	وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	مقبولة
03	وجود أثر دال إحصائياً لتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء.	مقبولة
04	وجود أثر دال إحصائياً للقدرة على الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة في تعزيز كفاءة الرقابة والتقييم داخل المؤسسة.	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه، فإن نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة. وتشير النتائج

## **الفصل الثاني: الجزء التطبيقي**

إلى قبول جميع الفرضيات المطروحة، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات بمختلف أبعادها وبين تحسين الأداء داخل المؤسسة.  
فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أن الحوافز الفردية والجماعية المقدمة للعاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم أهمية الجانب التحفيزي في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- كما ثبت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة يعزز فعالية الاتصال الداخلي والخارجي، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات ساعد في تنوع المنتجات والخدمات وساهم في جذب شريحة أوسع من العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- وأخيراً، فإن إمكانية الوصول إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة أظهرت تأثيراً واضحاً في تحسين الرقابة والتقييم المؤسسي، وهو ما يعكس مرونة البنية الرقمية ودورها في تطوير أداء الإدارة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدعوماً بالحوافز والتنظيم التقني المناسب، يمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المؤسسية.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، أن الحوافز الفردية والجماعية المقدمة للعاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم أهمية الجانب التحفيزي في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما ثبت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أقسام المؤسسة يعزز فعالية الاتصال الداخلي والخارجي، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات ساعد في تنوع المنتجات والخدمات وساهم في جذب شريحة أوسع من العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. وأخيراً، فإن إمكانية الولوج إلى النظام الإلكتروني من خارج المؤسسة أظهرت تأثيراً واضحاً في تحسين الرقابة والتقييم المؤسسي، وهو ما يعكس مرونة البنية الرقمية ودورها في تطوير أداء الإدارة.

## ( الخاتمة )

تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد المركبات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة، سواء كانت عمومية أو خاصة، نظرًا لما تتوفره من مزايا متعددة، أبرزها الحد من التدخل البشري في العمليات الروتينية، وتحسين صورة المؤسسة وأدائها، بالإضافة إلى تسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات الرقمية. وقد أسهمت هذه التحولات في إحداث تغييرات جذرية في أساليب الإدارة، خاصة من خلال الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، مما ساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة، استناداً إلى معطيات واقعية ومحدثة.

إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعل منها عنصراً محورياً في رفع الكفاءة والفعالية المؤسسية، حيث ساهمت في كسر حواجز الزمان والمكان، ووفرت بيئه عمل أكثر ديناميكية ومرنة. وبناءً عليه، بات من الضروري على المؤسسات أن تعمل على تبني الوسائل التقنية المناسبة، وهو أمر لا يتحقق إلا من خلال توفير بنية تحتية رقمية متقدمة تشمل شبكات الاتصال ونظم المعلومات، إلى جانب ضمان سهولة استخدامها وتكلفتها المعقولة، بما يتبع توسيع نطاق الاستفادة منها في مختلف وحدات المؤسسة.

وفي ظل الهيمنة المتتسعة للطابع الإلكتروني على مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، أصبحت المؤسسات مطالبة ليس فقط باستخدام هذه التقنيات، بل بدمجها بعمق في هيكلها التنظيمي بما يعزز القيمة المضافة للأداء المؤسسي، ويرفع من مستوى الإنتاجية والكفاءة، خصوصاً إذا ما تم توجيه هذه الأدوات الرقمية بشكل فعال في إطار رؤية استراتيجية واضحة تدعم النمو الاقتصادي وتحقق أهداف المؤسسة الكبرى.

وبعد تناولنا للإطارين النظري والتطبيقي المتعلمين بمتغيري الدراسة – تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى – وتطبيق ذلك على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي تعزز من أهمية هذا الارتباط وتبرز أبعاده العملية.

### أولاً: النتائج.

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

#### -النتائج النظرية:

يُنظر إلى الأداء في المؤسسة على أنه مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الأهداف المسطرة وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، وهو ما يُعدّ معياراً أساسياً لتقدير فعالية العمل المؤسسي.

ويُسهم الدمج الفعال بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل بكفاءة مع هذه الوسائل الرقمية، في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء، إذ يُعدّ هذا التكامل عاملًا استراتيجياً في تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية.

كما أن الاستعمال المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يعزّز من قدرة المؤسسة على التوقع والاستشراف المستقبلي، ويمكنها من بناء رؤية شاملة وواضحة، مع الاستفادة من التجارب الداخلية

والخارجية ومن آراء الزبائن، ما يُسهم في تعزيز الإنتاجية ودعم استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

وفي السياق ذاته، ساعدت الشبكات المعلوماتية الحديثة في تحقيق النمو والاستدامة من خلال ما توفره من كميات ضخمة من المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، واستثمارها لتوجيه قرارات مستقبلية دقيقة، إضافة إلى سهولة الفاصل إلى البيانات في وقت قياسي، وخفض التكاليف، وترشيد استهلاك الطاقة.

أما بالنسبة لمؤسسة موبيليس، فإن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال فيها تجلّى بشكل رئيسي في استخدام شبكة الإنترنت والإنترنت، وتطبيقاتها المتعددة التي تهدف إلى تسهيل إيصال المعلومات ونقلها وحفظها بسرعة وفعالية، سواء لفائدة الموظف أو الزبون، إضافة إلى تحسين الاتصال بين الأفراد والأجهزة، ودعم المشاركة في اتخاذ القرار.

وبالتالي، فإن الاستخدام الأمثل لเทคโนโลยيا المعلومات والاتصال يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ويعزز عنصراً جوهرياً في تحقيق التطوير المستدام داخل المؤسسة.

#### -النتائج التطبيقية:

-تسعى مؤسسة موبيليس، إلى تحسين مستوى أدائها عبر تفعيل الدور الرقابي، مما يمكنها من تدارك الأخطاء وتصحيحها بشكل مستمر، بما يضمن التطوير والتحسين المستدامين في أنشطتها.

-ساهم توظيف المؤسسة لเทคโนโลยيا المعلومات والاتصال بشكل فعال في تسهيل مختلف نشاطاتها التشغيلية، من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط سير العمل وتحقيق قدر أكبر من الدقة والانسجامية.

-تعمل المؤسسة على تعزيز أدائها المؤسسي من خلال امتلاك بنية تحتية قوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير متطلبات الاستخدام الضرورية، لا سيما من خلال أنظمة المعلومات الحديثة وشبكات الاتصال المتقدمة، بالإضافة إلى آليات تحفيزية متعددة، مادية ومعنوية، ساهمت بشكل واضح في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

-تمكن الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا من اكتساب معارف تنظيمية مهمة أسهمت في تحقيق التكامل بين مختلف وظائفها التشغيلية، وهو ما تجلّى من خلال إنشاء قواعد بيانات متكاملة أصبحت تمثل "الذاكرة التنظيمية" للمؤسسة، تُستخدم في دعم القرارات وتحسين الأداء العام.

-كما ساعدت التقنيات الحديثة على تعزيز النمط التشاركي في اتخاذ القرار، بفضل ما وفرته من قواعد بيانات شاملة ووسائل اتصال فعالة عبر الشبكات الداخلية، ما أتاح تدفق المعلومات بسلامة وسرعة بين مستويات المؤسسة المختلفة.

-تُظهر المؤسسة حرصاً واضحاً على مواكبة التطورات التكنولوجية المت sarعة، بما يمكنها من تقديم خدمات أفضل وتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، في إطار رؤية استراتيجية تقوم على الابتكار المستمر والجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

#### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات:

وبناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نرى من المفيد تقديم حملة من المقترنات التي يمكن أن تشكل مساهمة علمية وعملية متواضعة في إطار موضوع البحث، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة توسيع وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي الحديث، لاسيما في ظل القصر النسبي لدوره حياة هذه التكنولوجيا، مما يستوجب مواكبة دائمة للتطورات التقنية.
- تعليم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المؤسسات والقطاعات على المستوى الوطني، سواء في المجال الاقتصادي، أو الخدمي، أو التعليمي، وعدم حصر تطبيقاتها في الجانب الاقتصادي فقط، لما لها من دور محوري في دعم الأداء المؤسسي بمختلف أشكاله.
- ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال جعلها جزءاً أساسياً من التوجهات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، بهدف ضمان تلبية الاحتياجات الداخلية وتحقيق الانسجام بين الموارد التكنولوجية والأهداف المؤسسية.
- تعزيز استخدام الشبكات وتوسيع مجالات استغلالها، خاصة فيما يتعلق بتبسيط وتوضيح الخدمات الجديدة والمقدمة لفئات الزبائن كافة، بما يحسن من جودة الاتصال ويسهم في رفع مستوى الوعي المعلوماتي لدى المتعاملين.
- الاهتمام بأمن الشبكات وتطوير تقنيات حماية البيانات والمعلومات، باعتبار أن الثقة المعلوماتية تعد ركيزة أساسية لاستقرار وفعالية العمل المؤسسي، وتحتاج آليات قوية لضمان خصوصية وأمن المعاملات الرقمية.
- العمل على استقطاب كفاءات وخبراء مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع تنظيم دورات تدريبية تطبيقية موجهة لفائدة الموظفين، تُركز على الجانب العملي أكثر من النظري، مما يعكس إيجاباً على تعزيز الثقة الذاتية والكفاءة المهنية للعمال في التعامل مع هذه الوسائل.

### ثالثاً: آفاق الدراسة:

ختاماً، لا يعني الانتهاء من هذه الدراسة الإحاطة الشاملة بكل أبعاد الموضوع، إذ تبقى محدودة بعض الجوانب التي شملتها التحليل، ولا تخلو من بعض النقصان، خاصة بالنظر إلى أهمية موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على أداء المؤسسات، ومن بينها مؤسسة موبيليس محل الدراسة.

وفي هذا السياق، ومن خلال التفاعل مع إشكالية البحث ونتائجها، نرى أن هناك العديد من المسارات البحثية ذات الصلة، والتي يمكن أن تشكل امتداداً علمياً للدراسة الحالية، ذكر منها:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيره على تطوير الأداء للمؤسسات الاقتصادية.
- مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- الرابط بين تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة في سياق الأزمات والطوارئ (الأزمات الاقتصادية أو الصحية).
- الأثر الغير مباشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية.

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شکر و عرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملحق	
مقدمة	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	<b>47-11</b>
تمهيد الفصل الأول	11
المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	11
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	12
المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها.	20
المطلب الثالث: مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيراتها	23
المبحث الثاني: ماهية أداء المؤسسة.	25
المطلب الأول: الأداء المالي للمؤسسة.	26
المطلب الثاني: الأداء الانتاجي للمؤسسة.	30
المطلب الثالث: الأداء العاملبي للمؤسسة.	34
المبحث الثالث: الانعكاس الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة.	42
المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المالي.	43
المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الخدماتي.	44
المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء العاملبي.	46
خلاصة الفصل الأول	47

72-49	<b>الفصل الثاني: الجزء التطبيقي</b>
49	تمهيد الفصل الثاني
50	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.
50	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس والتزاماتها.
54	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس.
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.
58	المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة بمؤسسة موبيليس بسکرة.
58	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.
60	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أدلة الدراسة.
63	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.
63	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
67	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.
72	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

## قائمة المراجع.

### الكتب بالعربية.

- الشرقاوي، علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية (، بيروت: دار النهضة العربية)، دس ن
  - براهيم عامر قنلجي، عبد القادر الجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
  - هنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة،الأردن،2009.
  - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
  - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003
  - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى،الأردن،2003.
  - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بدون طبعة جامعة الإسكندرية، 2002
  - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 1 ،2015 .
  - علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،الأردن، 2012.
  - على محمد رحمنة، الإنترانت والمنظومة التكنولوجية اجتماعية، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان ، 2001
  - علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهدان. الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011.
  - عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، منشورات مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض ، 1999
  - مجید الكرخي، تقویم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007
  - محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، المملكة العربية السعودية، دار المربيخ، الطبعة الثانية،2009.
  - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 ص 295
  - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى الجزء الأول. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. 2009 .
  - ناصر دادي عدون نوادر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفق، الجزائر ،1991.
- المقالات
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.
  - بومايله سعاد، فارس بوباكور، أثر تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد، 3 مارس 2004

- سناء عبد الكرييم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، -نوفمبر ،2005 ص .237
- قرین علي، هبال عبد المالك: تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-نوفمبر ،2005.
- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق سرير)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون ،2010.
- المذكرات.

- إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة)، باتنة، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة ،2007.
- إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، في بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة ،2008
- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2006
- شنافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة ،2004
- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا الاعلام على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتعددة، جامعة ورقلة الجزائر ،الجزائر ،2007
- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ،2008
- ميهوب مساح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية دراسة حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد، جامعة قسنطينة،2013
- نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابيل فرع جنيرال كابل-بسكرة –الجزائر)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة ،2013/2014
- يسع ياسمينة، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر ،2011-2010.

## المراجع الأجنبية

Paul Henry Pivine, La Banque à Distance (Perspectives Stratégiques et Financières), Editeur : Eurostaf 1 Paris, 1996, P.6.

- Pascal Noferi: gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, uimm, paris, 1987.
- Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa: Technologie et Stratégie d'entreprise, Ediscience, Paris 1994, p19
- J-Y. Saulquin, « Gestion des ressources humaines et performance des services: le cas des établissements socio- sanitaires », revue de gestion des ressources humaines, N°36, Ed ESKA, Paris. 2000, P. 20.
- Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.
- Gérard hirigoyen, panorama de la gestion, les éditions d'organisation, paris, France 1996, p150 .

#### المواقع

[www. Unio-chlf. Dz](http://www. Unio-chlf. Dz)

#### قائمة الملاحق.

#### الملحق 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية



أخي الفاضل أخي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار اعداد مذكرة الماستر في علوم الاقتصاد تخصص علوم اقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة محمد خضر بسكرة بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة وفق ما ترون مناسب.

شاكرین لكم مسبقاً حسن تعاونكم وتحصيص جزء من وقتكم الثمين لغرض مساعدتنا.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف

من اعداد الطالبة:  
الأستاذ:

حربيط-

- شهد عبة  
رشيد

الأساتذة المحكمين:

الأستاذ: عبه فريد

الأستاذة: غربية شهره

الأستاذ: دردورى لحسن

السنة الجامعية: 2024-2025

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بعرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25 سنة  25 – 35 سنة  36 – 45 سنة  أكثر من 45 سنة

**المؤهل العلمي:** ثانوي  جامعي  دراسات عليا

**عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:** أقل من سنة  5 سنوات  6 – 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**الجزء الثاني: محاور الدراسة.**

### **المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

يرجى وضع علامة (✓) في الخيار الذي يعكس رأيك حول العبارات التالية:

الرقم	العبارة	موافقة بشدة	محايد	غير موافق بشدة	موافقة بشكل متوسط	غير موافق
01	تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم الخدمات الإلكترونية					
02	التوسيع في استخدام ال تكنولوجيا يستلزم الرفع من المؤهل العلمي للمورد البشري					
03	يتم تجديد الأجهزة بصورة دورية في مؤسستكم					
04	توفر المؤسسة طرق وأساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخلياً وخارجياً					
05	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسام المؤسسة					
06	تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لعرض تنظيم وظائفها					
07	تمتلك المؤسسة قواعد البيانات الملائمة لتقديم خدماتها إلكتروني					
08	تعمل نظم المعلومات على تجميع ومعالجة وتخزين ومن ثم بثها عبر الشبكات الاتصالية					
09	تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها والمنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار					
10	يسمح نظام العمل الإلكتروني بالدخول إليه عبر شبكة الأنترنت من خارج العمل.					
11	تساهم البرامج المثبتة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة					

					تعمل تقنيات الأمن المعلوماتي على تخفيف مخاطر الاستخدام لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	12
					تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال.	13
					تعمل المؤسسة على ضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب لمختلف الأقسام التي بحاجة إليها.	14
					تضع المؤسسة حواجز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي.	15

### المحور الثاني: الأداء في المؤسسة

يرجى وضع علامة (✓) في الخيار الذي يعكس رأيك حول العبارات التالية:

الرقم	العبارة	الموافقة بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافقة بشكل متوسط
01	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في الرفع من عملية الرقابة والتقييم في المؤسسة					
02	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ قرارات تشاركية					
03	توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى توسيع قاعدة الزبائن					
04	تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التقليل من التكاليف العامة					
05	تقوم المؤسسة بالترويج المستمر في منتجاتها.					
06	تملك المؤسسة القدرة على البحث والتطوير					
07	يساهم نظام المعلومات في تحسين جودة العمل					

## **الملحق 02**

### **Reliability**

#### **Scale : ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

	N	%
Valid	35	100.00
Cases Excluded	0	00
Total	35	100.00

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

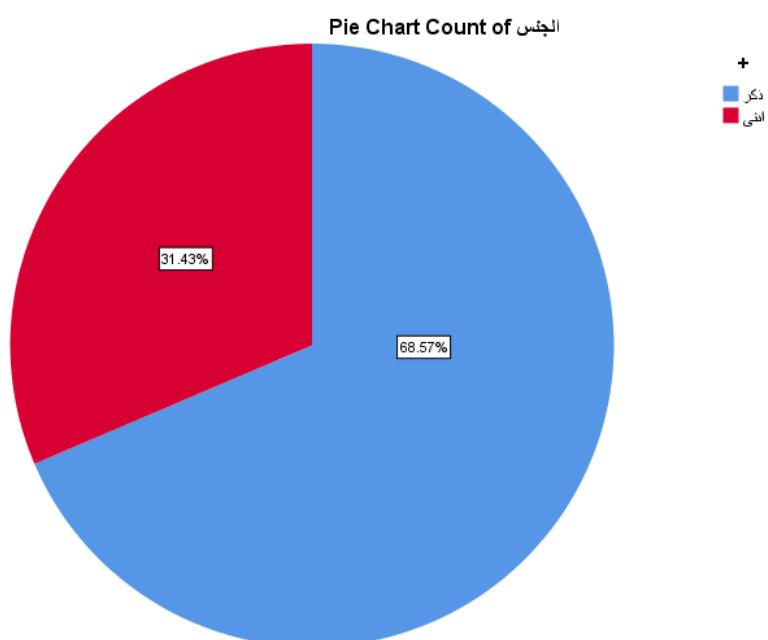
### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	26

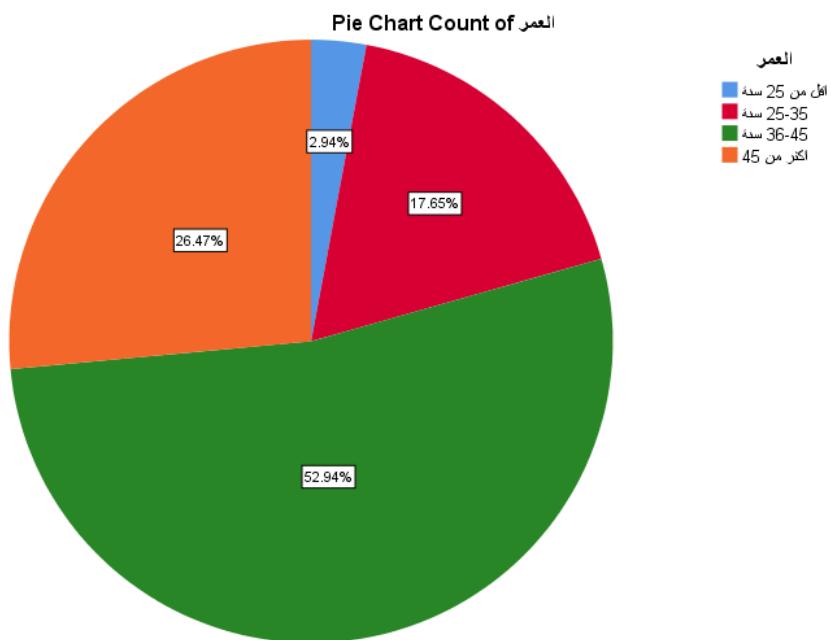
### الملحق 03

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	68.6	68.6	68.6
	انثى	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



## الملاحق 04



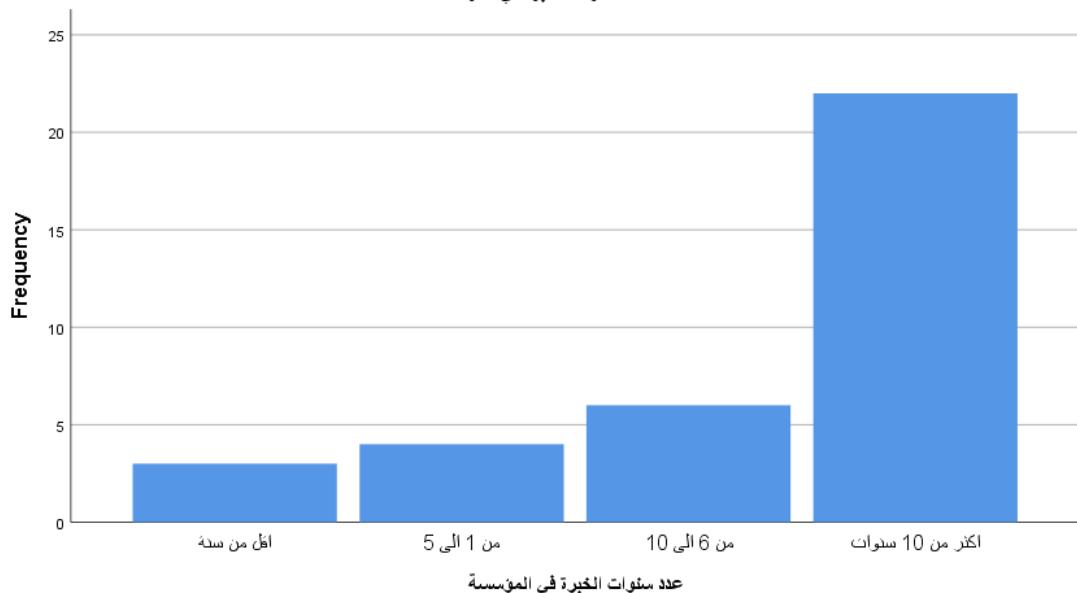
## الملاحق 05

### المؤهل العلمي

Valid	نالوبي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
	جامعي	25	71.4	71.4	91.4
	دراسات عليا	2	5.7	5.7	97.1
	4	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

## الملحق 06

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة



عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنه	3	8.6	8.6
	من 1 إلى 5	4	11.4	20.0
	من 6 إلى 10	6	17.1	37.1
	أكثر من 10 سنوات	22	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0

## المُلْحِق ٠٧

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
١س	35	3.55	1,049
٢س	35	3,67	,805
٣س	35	3,22	1,178
٤س	35	3,52	1,035
٥س	35	3,76	,854
٦س	35	4,01	,913
AX1	35	3.62	0.45
١س	35	3.72	,831
٢س	35	3,99	,728
٣س	35	3,81	,839
٤س	35	2,21	,880
٥س	35	3,64	,995
٦س	35	3,49	1,092
٧س	35	3.72	1.11
٨س	35	3.61	0.99
٩س	35	3.66	0.94
١٠س	35	3.52	0.93
AX2	35		

١س	35	2.99	1.14
٢س	35	3.72	0.83
٣س	35	3.58	1.04
٤س	35	3.55	0.92
٥س	35		

<b>6س</b>	<b>35</b>	<b>3.72</b>	<b>1.07</b>
<b>7س</b>	<b>35</b>	<b>3.81</b>	<b>0.83</b>
<b>AX3</b>	<b>35</b>	<b>3.51</b>	<b>1.07</b>
		<b>3.55</b>	<b>0.99</b>

