الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالب (ة):

- صولي عز الدين
- فرج ريان

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- رحال سلاف

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
- غضبان حسام الدين	- محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- سلاف رحال	- محاضر أ	مقررا	بسكرة
- دالي علي لمياء	- محاضر ب	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021–2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالب (ة):

- صولي عز الدين
- فرج ريان

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- رحال سلاف

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
- غضبان حسام الدين	- محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- سلاف رحال	- محاضر أ	مقررا	بسكرة
- دالي علي لمياء	- محاضر ب	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021–2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله على نعمة العلم، والشكر لله على تسهيله وتيسيره في إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار والأطهار...

فإذا كنا شاكرين، فكيف لنا أن نبدأ بغير الأستاذة الفاضلة، "**رحال سلاف**"، نتقدم لها بفائق الشكر والاحترام والتقدير وعظيم الامتنان فقد منحتنا وبمنتهى العطاء من علمها وغمرتنا بتوجيهاتها القيمة، ولم تبخل علينا في أي نصيحة وأي تشجيع، كانت صبورة معنا وتحملت نقص خبرتنا، وبذلت معنا مجهودا كبير من أجل أن يثمر هذا العمل المتواضع، يعجز اللسان عن التعبير فنقول لكي "**جزاكي الله عنا كل خير وأعطاك من فضل خيره حفظك إن شاء الله** "

كما نتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتنا الذين سهروا على تكويننا طيلة فترة الدراسة وكل العاملين بالكلية

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من اجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام ***"أمي الحبيبة"(أيوبي يمينة)***

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته ***"والدي العزيز" (صولي مراد فوزي)***

إلى ***إخوتي (أكرم، شرف الدين، أدم، مروى)*** *وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثير*

أقدم لكم هذه المذكرة وأتمنى أن يحوز على رضاكم

إهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، الحمد لله الذي وفقنا لهذا وماكنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أنار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطع ثمرة الجهد والاجتهاد

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور

فسبحانك لا إله إلا آنت أستغفرك وأتوب إليك

إلى سكان قلبي....

إلى الرجل المكافح إلى من زرع القيم والمبادئ الإسلامية، إلى من أفنا زهرة شبابه في تربية أبنائه "**والدي الحبيب**"

إلى القلب النابض إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي" **أمي الغالية**"

إلى من شاركوني في طفولتي وأحبوني بصدق وإخلاص وتعاونوا معي لإتمام دراستي هذه أخي الوحيد **مراد وأخواتي جمانة، بشرى، رفيف** رعاهم الله

إلى رفيقات العمر الذين شاركوني الفرح **والحزن قمر زاد، نهى، أية، وفاء، ياسمين، صغيرية، نور، كوثر، ريحانة، منال، مريم، سارة، موشا.**

إلى من فارقوا الدنيا لكنهم عاشوا في قلبي جدي **عبد الكريم وميلود** وجدتي **سكينة** وجمعة رحمهم الله

ملخص اللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل على المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية) كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة –كعينة البحث وذلك خلال السداسي الثاني.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانه شملت (40) فقرة ووزعنا 50 استبانة تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة واستخدمنا المنهج التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية: الوصف إحصائي، وأيضا تحليل الانحدار البسيط، المتوسط الحسابي. ومن ابرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، ومن بين أهم التوصيات يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بسرعة نقل المعلومات بين الأقسام والإدارة، وبالإضافة على المؤسسة الاهتمام أكثر بتدريب العاملين وتساوي فرص التدريب، تنويع البرمجيات والشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، تقييم الحصة السوقية ومراقبة المنافسين. ومن بين الأفاق الجديدة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة منها أثر تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة الإستراتيجية، أثر تكنولوجيا المعلومات على اليقظة الإستراتيجية، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الكلمات الأساسية: مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

Abstract

The study aimed to identify the impact of information technology as an independent variabel on the strategiccolor with its dimensions (the flexibility of human capital, market flexibility, competitive flexibility, productivity flexibility) as a dependent variabel in the Alegria Telecom Agency,–Biskra- as a research sammple, during the second semester.

To achieve the objectives of this study, we designed a questionnaire that included (40) items and distributed 50 questionnaire, 40 valid questionnaires were deferred for the study and they used the analytical method and appropriate statistical options to tell the validity of the hypotheses and to answer the study questions using the statistical package for social sciences. M any statistical methods were used: the description is statistical, and also simple regression analysis, for arithmetic mean. Among the most prominent results that were reached is that there is a statistically significant effect of applying a technology information on achieving strategic flexibility in its dimensions in Alegria Telecom Agency,–Biskra and among the most important recommendations, the institution should conclude more quickly transfer information between departments and administration, and with reform, the institution should pay mor attention.

Keywords: human capital flexibility, market flexibility, competitive flexibility, productive flexibility, Algeria Telecommunications Corporation, biskra agency .

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية	16
02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	56
03	معامل ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفاكرونباخ	57
04	خصائص عينة البحث حسب متغير الجنس	64
05	خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	65
06	خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	66
07	خصائص عينة البحث حسب متغير الخبرة	67
08	خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة الحالية	68
09	خصائص عينة البحث حسب متغير الدورات التكوينية	69
10	نتائج معامل الالتواء والتفلطح	70
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تكنولوجيا المعلومات حسب عينة البحث	71
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مرونة رأس المال البشري حسب عينة البحث	73
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المرونة السوقية حسب عينة البحث	74
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المرونة التنافسية حسب عينة البحث	75
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المرونة الإنتاجية حسب عينة البحث	76
16	علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية	78
17	ملخص نموذج الانحدار	78
18	تحليل تباين الانحدار ANOVA	78
19	اختبار معنوية معاملات الانحدار	79
20	علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات ومرونة رأس المال البشري	80
21	تحليل تباين الانحدار ANOVA	81
22	علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة السوقية	81
23	تحليل تباين الانحدار ANOVA	82
24	علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المرونة التنافسية	83
25	تحليل تباين الانحدار ANOVA	83
26	علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإنتاجية	84
27	تحليل تباين الانحدار ANOVA	84

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	أنواع المرونة الإستراتيجية	07
03	مراحل المرونة الإستراتيجية	12
04	تكنولوجيا المعلومات	22
05	نظام المعلومات	32
06	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس	65
07	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير العمر	66
08	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	66
09	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	67
10	التوزيع لأفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة الحالية	68
11	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير الدورات التكوينة	69

مقدمة

عامة

تمهيد:

أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعلومات والمعرفة بعد أن تداخلت أنواع المعلومات ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة، وإن معرفة المنظمة لا تعبر عن تكتيكات وعلوم مادية ملموسة، وإنما هي تعبير عن جميع المظاهر السلوكية لهذه المنظمات، ومن الباحثين من يؤكد على أن قيمة منظمات اليوم تكمن في موجوداتها غير المادية، وان الخاصية الرئيسية لهذه المنظمات تكمن في إدارتها لهذه الموارد، والذي يتمثل بإدارة المعلومات التي تمتلكها، ولذلك تسعى إدارة المنظمة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات في مساعدتها على تحقيق الفعالية في أوجه أنشطتها المختلفة.

وتعد صناعة خدمات الاتصالات الإلكترونية احد أهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، كما أنها تعد احد أهم ملامح النهضة الاقتصادية، فالثورة التكنولوجية الحديثة وما صاحبها من انتشار في استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لجميع الصناعات وبمعدلات سريعة دفع منظمات الأعمال الراغبة في البقاء إلى تبني التكنولوجيا في تسيير اعملها، وكان قطاع الاتصالات من القطاعات السباقة في هذا المجال، والتي تبنت استخدام تكنولوجيا عديدة لتحسين أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلها وتحقيق أهدافها بفعالية عالية.

إن تكنولوجيا المعلومات هو عبارة عن مصطلح مستحدث على لغتنا العربية، والتي يتم استخدامها وتطبيقها على الحواسيب والتطبيقات البرمجية، وتعمل هذه التطبيقات على تحويل وتخزين ومعالجة وإرسال واسترجاع المعلومات بشكل أمن.

تعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضت باهتمام كثير من المنظمات، حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دورا رئيسا في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب، والمرونة الإستراتيجية هي إحدى تلك الأساليب الحديثة التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تكسب المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.

من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

وللتفصيل أكثر في مضمون هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

السؤال الثاني: هل تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– المرونة الاستراتيجية ضمن ممارستها الاستراتيجية؟

السؤال الثالث: هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

السؤال الرابع: هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة

السؤال الخامس: هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة–؟

السؤال السادس: هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة–؟

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية والبحث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها تكنولوجيا المعلومات مع المرونة الإستراتيجية، سنقوم بالإشارة إلى بعض منها:

الدراسة الأولى (بلقيدوم، 2013) **بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" ''**، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة غلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة "**موبيليس**"، استخدمت فيها المقابلة كأداة دراسة، واستعين كذلك بالمعطيات المتحصل عليها من قبل المنظمة والمواقع ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور واقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الاستراتيجي، إذ تعد المعلومة موردا مساهما في تفعيل التسيير الإستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب دقة وجودة المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.
- من خلال الدراسة التطبيقية للأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة (موبيليس) اتضح آن هذه المؤسسة تستخدم خليط من البدائل الإستراتيجية، ما بين إستراتيجية التوزيع والتركيز والتمييز.
- تتعدد الأدوار الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر (موبيليس) والتي من بينها:
  - ✓ تحقيق مزايا تنافسية من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية فعالة.
  - ✓ تفعيل التطوير التنظيمي من خلال التغييرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة، التعديلات الوظيفية المستحدثة.

- ✓ محاولة تطبيق مفهوم إدارةالجودة الشاملة وذلك بإدخال تحسينات لمختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة وتحسين جودة خدماتها وعروضها.
- ✓ الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تشخيص متغيرات البيئة الخارجية ودراسة سلوكيات المنظمة التنافسية.

الدراسة الثانية: (علوطي، 2008) **بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة غلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية ولم تختص هذه الدراسة بحالة معينة بل كانت دراسة نظرية تشمل جميع المنظمات وقد كان نظام معلومات الموارد البشرية والعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني محو تركيز هذه الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- مجتمع المعلومات والمعرفة يتطلبان موارد مهارة خاصة، كما يفتحان فرصا جديدة للتشغيل فهما يساهمان في مكافحة البطالة وتقليص الفقر.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار نظرية النظم دورا أساسيا في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المنظمة إذ أن نظم المعلومات الإدارية لم تعد مجرد أدوات وتقنيات تستخدمها الإدارات في تقديم الدعم لعمليات وأنشطة الأعمال وإنما هي منظومات لا غنى عنها للتحول من نموذج الأعمال التقليدي إلى نماذج الأعمال الالكترونية.
- تقوم نظم معلومات الموارد البشرية –لا سيما المؤقتة منها– بتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، مع الحفاظ على مستوى الأداء والفاعلية باستثمار قواعد البيانات المحلية والجاهزة والمشاركة في العمليات الفنية، من اجل تحسين إنتاجية العاملين، وتطوير نوعية العمل بين الموظفين، خصوصا ما يرتبط بالأعمال الروتينية.
- تلعب آلية العمل عن بعد دورا أساسيا في تخفيض التكاليف، وتحسين نشاط المنظمة بشرط اقترانها بآمن المعلومات والشبكات.
- بعد التدريب الإلكتروني احد نواتج التغيرات العملية والتقنية ويلعب هذا النمط الحديث دورا أساسيا في نجاح وظيفة التدريب وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: (قريشي و واخرون، 2019) **بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة–" مقالة في مجلة علمية دورية محكمة، كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب.**

هدفت هذه الدراسة غلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بجمع لعموري – ببسكرة–، وأثر ذلك في مرونته الإستراتيجية، ولتحقيق هذا قمنا بصياغة فرضية رئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية تم اختبراها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد ن والانحدار الخطي المتعدد المندرج أو التدرجي، كما اعتمدنا أيضا في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية على مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- يهتم مجمع العموري –ببسكرة– بإستراتيجية استقطاب المواهب بشكل متوسط نسبيا، وتبين هذه النتيجة أن المجمع لا يركز كثيرا على تحليل معمق لحركة أسواق الموهبة وديناميكية البيئة المحيطية بها، ولا يهتم بالقدر الكافي بوضع برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة.
- يهتم مجحمع لعموري بإستراتيجية إدارة أداء الموهبة بشكل متوسط نسبيا أيضا، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع لا توفر القدر الكافي من الاتصالات المباشرة بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم.
- جاء مستوى اهتمام المجمع محل الدراسة بإستراتيجية تطوير الموهبة مرتفعا، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع تدعم وتشجع اكتساب وتطوير المواهب للحصول على مهارات إبداعية تمكنها من إدارة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء العاملين لتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء.
- جاء مستوى اهتمام المجمع محل الدراسة بإستراتيجية الاحتفاظ بالموهبة مرتفعا أيضا، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المجمع تهتم بنتائج نظام المعلومات وتحتفظ بالتغيرات التي قد تحصل في خصائص العاملين الموهوبين لديها، وتعمل على تخفيض نسب التسرب للمواهب التي تمتلكها.
- جاء مستوى اهتمام المجمع محل الدراسة بإستراتيجيات إدارة المواهب ككل متوسط نسبيا.
- مستوى المرونة السوقية للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا للمقياس المعتمد، وتبين هذه النتيجة آن المجمع يلبي حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها، ويأمل في زيادة حصته السوقية من خلال المنتجات التي يقدمها، هذا بالإضافة إلى زيادة عدد الأسواق التي يقدم فيها منتجاته في إطار خطته الإستراتيجية.
- مستوى المرونة التنافسية للمجمع جاء مرتفعا أيضا، وتبين هذه النتيجة أن إدارةالمجمع تعمل على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، وتقوم أيضا بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من المنتجات، وتعمل على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم منتجات مميزة.
- مستوى مرونة المعلومات للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعا أيضا، وبالتالي تبين هذه النتيجة أن المجمع يعمل دائما على تخزين جميع المعلومات بأسلوب نظم وبما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، ويوفر المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم منتجات مميزة بأقل جهد ووقت.

- مستوى مرونة رأس المال البشري للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعا كذلك، وهذه النتيجة تدل على أن المجتمع يمتلك عمالا لديهم الاستعداد الكافي لتلبية احتياجات العمل، ويتم توجيههم بشكل جيد لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.
- مستوى تبسيط الإجراءات بالمجمع محل الدراسة جاء مرتفعا، وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يسعى دوما لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة لكي يتم إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة مع المحافظة على الدقة في الانجاز، ويقوم أيضا بالتعرف على احتياجات الزبائن المختلفة لكي يتمكن من تقديم المنتجات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكن.
- مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في مجمع لعموري جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي قام عليها البحث.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد أداء المواهب في المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول بديلتها.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول بديلتها.

الدراسة الرابعة: (عبداوي، 2017/2016) **بعنوان "مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون –دراسة حالة مؤسسة Condorللالكترونيات "برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه في اقتصاديات إدارة الأعمال.**

هدفت الدراسة إلى:

- المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية في المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون وآليات تبنيها في المؤسسة.
- إبراز أهمية المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية والمرونة التنافسية) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على الدور الذي تلعبه المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية في خلق قيمة للزبون.
- الوصول إلى كل من دور المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون.
- العمل على ملاحظة واقع مفهوم المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المؤسسة محل الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

1- النتائج النظرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الأتي:

- تواجه المؤسسات محيطا متقلبا، نتيجة العولمة والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالموازاة مع وجود تطورات في الفكر التسويقي والتي أثرت على المؤسسات ودفعتها إلى إعادة النظر الدائم إلى حساباتها واستراتيجياتها، حيث أصبح وجود المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة على الانتقال من إستراتيجية لأخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد.
- تتيح المرونة الإستراتيجية للمسيرين وضع خيارات إستراتيجية والحفاظ على حرية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- تتعدد الأبعاد التي يمكن اعتمادها لقياس المرونة الإستراتيجية للمؤسسة مثل السرعة، الاتساق، الخفة والإبداعية وغيرها.
- لتحقيق المرونة الإستراتيجية لابد من توافر أربعة مرونات جزئية وأساسية هي:
  - المرونة الإنتاجية: والتي يقصد بها قدرة النظام الإنتاجي على إيجاد وتقديم منتجات جديدة بسرعة استجابة لتغير طلبات الزبائن.
  - مرونة رأس المال البشري: والتي تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على أداء مهام مختلفة ومعقدة، وقدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل وفقا للحالات الطارئة.
  - المرونة السوقية: والتي بدورها تعبر عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على مستوى السوق العاملة فيه، وذلك من خلال تقييم وتعديل جهودها التسويقية في وقت قصير.
  - ويحكم أن المؤسسة لا تنشط في محيط أزرق لابد عليها من أن تتحلى بالمرونة التنافسية لتتمكن من الاستمرار في الأسواق الحالية والولوج إلى أسواق جديدة.
- إن المرونة الإستراتيجية تؤدي إلى التأثير على عدة جوانب في المؤسسة أهمها كسب رضا الزبون خلال خلق قيمة له.
- تترجم قيمة الزبون في المنافع الكلية في منفعة المنتج، منفعة الخدمة، منفعة الأفراد ومنفعة الصورة، بينما تتوجه التكاليف الكلية إلى تكاليف نقدية تتمثل غالبا في السعر وتكاليف غير نقدية تتمثل في الجهود النفسية والبدنية.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية مفتاح خلق القيمة لزبون المؤسسة، فمن خلال هذه المرونة يمكن للمؤسسة أن ترصد التغيرات التي تطرأ على محيط أعمالها وتجهز نفسها للاستجابة لأي طارئ قد يحدث، وبالتالي تستمر في تزويد زبائنها بالمنتجات اللازمة بالإضافة إلى تحقيق رغباته الجديدة بصفة سريعة ودقيقة هذا ما سيزيد من المنافع التي يستفيد منها الزبون وفي المقابل تنخفض التكاليف التي يتحملها.

2- النتائج التطبيقية:

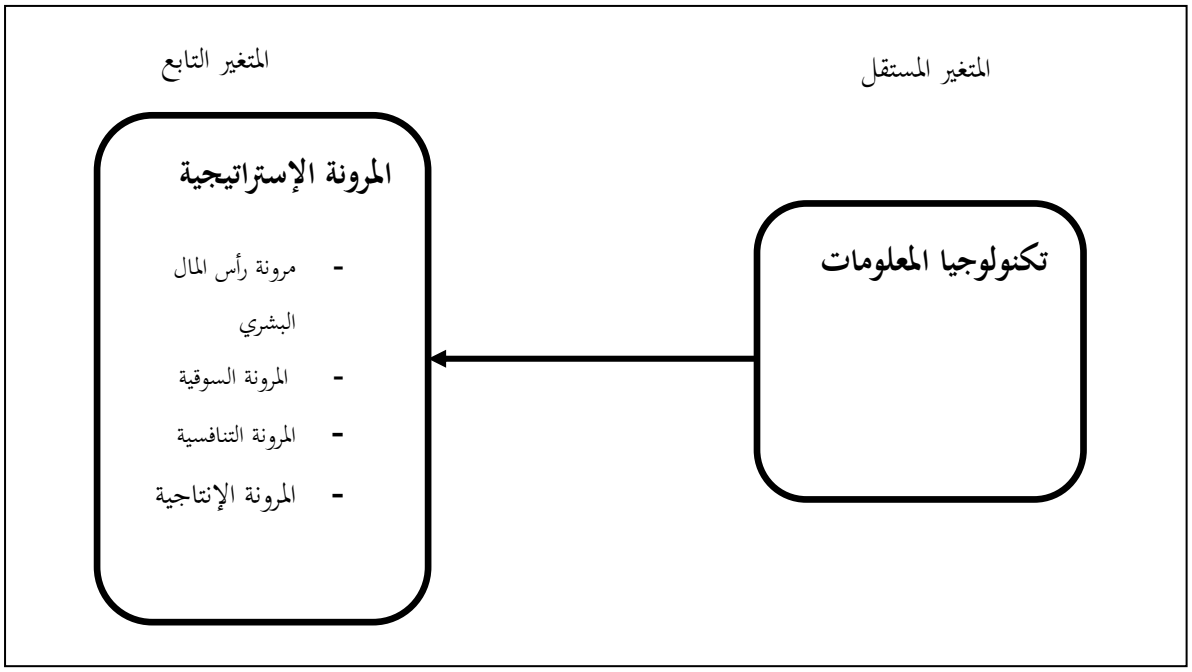
وفي الجانب التطبيقي، وبناء على دراسة حالة مؤسسة Condor للالكترونيات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقديم مؤسسة Condor للالكترونيات، تشكيلة واسعة من المنتجات التي تلبي جميع متطلبات ورغبات الزبائن من الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.
- تتحلى مؤسسة Condor بالمرونة الإنتاجية، فهي تنتج منتجات جديدة باستمرار كما أنها تعمل دائما على التحسين والتطور في منتجاتها الحالية.
- تحرص المؤسسة على توظيف موارد بشرية جد مؤهلة وتتميز بالكفاءة اللازمة التي تمكنها من التأقلم مع التغيرات التي تحدث سواء على مستوى ساعات العمل أو المهام الموكلة إليهم.
- تملك المؤسسة شبكة توزيع واسعة جدا وتنتشر قاعات عرضها على مستوى 48 ولاية، بالإضافة إلى أنها تنشط في أسواق محلية وحتى دولية...فهي تعدل منتجاتها وسياساتها التسويقية وفقا لما تقتضيه متطلبات السوق.
- تنافس المؤسسة محليا ودوليا، حيث لم تكتف بالأسواق الداخلية بل وسعت نشاطها إلى الأسواق الدولية، وتوجهت نحو تصدير منتجاتها إلى الدول المجاورة مثل تونس ومالي إضافة إلى مخطط خماسي 2017-2022 تهدف من خلاله المؤسسة إلى توجيه نصف ما تنتجه إلى التصدير إلى مجموعة من الدول من بينها: فرنسا، الأردن، تونس، مالي، السينغال، موريتانيا....
- يعتبر الزبون الرقم الأول ضمن حسابات المؤسسة، فهي تعمل دائما على إرضائه باعتباره "الملك".
- تخلق المؤسسة قيمة لزبائنها من خلال مجموعة من المنافع تضمنها لمجتمعها والخدمات المرافقة لها وفي مقابل ذلك تعمل دائما على تخفيض التكاليف يتكبدها الزبون ليحصل على المنتج.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية لمؤسسة Condor أحد العوامل التي تساهم في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- تساهم مرونة رأس المال البشري لمؤسسة Condor في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- تساهم المرونة السوقية لمؤسسة Condor في خلق قيمة لزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- بالرغم من أن المؤسسة تتحلى بالمرونة التنافسية، إلا أن هذه الأخيرة لم تكن لها المساهمة الفعالة في خلق القيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- إن هذه القيمة التي تضمنها المؤسسة للمنتجات والخدمات المرافقة لها، لم تبق حبيسة المنتجات وجهود المؤسسة بل تمكنت هذه الأخيرة من توصيلها للزبون ليدركها بدوره ويستطيع ملاحظتها.
- يدرك زبائن المؤسسة القيمة المخلوقة من اجلهم من جانب التكاليف أكثر من جانب زيادة المنافع.
- تعتبر مؤسسة Condor مؤسسة مبتكرة ومبدعة فهي تحظى بشريحة واسعة من الزبائن نظرا لكونها تتميز بالمرونة اللازمة التي مكنتها من كسب الزبائن، ذلك أن منتجاتها تلبي توقعات الزبائن هذا ما جعلهم يفتكرون في اقتناء منتجات أخرى من نفس العلامة.

نموذج الدراسة:

انطلاقا من الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها قمنا بوضع نموذج على أساس فكرة بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بالنسبة لعينة الدراسة، وذلك على النحو الذي يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01:نموذج الدراسة



ويمكننا تعريف متغيرات الدراسة كالأتي:

- **مرونة رأس المال البشري:** قدرة الشركة على إعداد وتهيئة مواردها البشرية كميا ووظيفيا لأداء مهام مختلفة ردا على متطلبات المحيط وتغييراته المتسارعة.
- **المرونة السوقية:** تحديد تغيرات السوق الذي تعمل به وتقييم الفرص المتاحة فيه، وإعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت للاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة.
- **المرونة الإنتاجية:** قدرة الشركة على تعديل منتجاتها الحالية التي تتعامل بها في الأسواق، أو تقديم منتجات جديدة في مدة زمنية قصيرة وبكفاءة، وبأسعار تنافسية.

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة فرضيات دراستنا كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى/ أو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بسكرة هو متوسط.

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى المرونة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية –بسكرة-، توصلنا على أن استراتيجياتها مرنة للتغير.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

التموضع الإبستمولوجي ومنهجية الدراسة:

اعتمادا على التوجه الحالي في علوم التسيير لتحديد التموضع الابستيمولوجي للباحثين حول الموضوعات التي يقومون بدراستها، وبناء على ذات النماذج المستخدمة في العلوم ككل ألا وهي : النموذج الوضعي، التفسيري، أو البنائي، نجد اختلافا في تبني أحد التموضعات المنهجية الثلاثة، لكن دون إغفال المقاربات الجديدة المتمثل في المناهج المدمجة أو الهجينة. وعليه سنعتمد على النموذج الوضعي – التفسيري وفق ما تقتضيه متطلبات هذه الدراسة ومتغيراتها في دراستنا الحالية ؛
حيث أن النموذج الوضعي هو الأكثر استخداما لوصف الواقع وشرحه، بينما النموذج التفسيري يعتمد على فهم الواقع وتفسيره، وهو ما يخدم دراستنا التي تهتم بإبراز الأثر الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة بسكرة _ .ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، سنستخدم المنهج الوصفي التفسيري، وسنعتمد على المقاربة الكمية الكيفية في دراستنا.
_قمنا بعملية الدمج بيم المقاربتين الكيفية والكمية وذلك باستخدام أدوات البحث المتمثلة في: المقابلة والاستبيان

للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها والتوصل إلى فهم وتحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية ممثلة بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية،المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري،.)

تصميم الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز النقاط التالية:

1. المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية في تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية.
2. إبراز أهمية المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية) في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.
3. التعرف على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة رأس المال البشري، والمرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.
4. الوصول إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المرونة التنافسية والإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.
5. معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.
6. معرفة واقع المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

ب- نوع الدراسة: دراسة علاقة الأثر بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية.

ت- مدى تدخل الباحث: حد أدنى: دراسة الأحداث كما هي.

ث- وحدة التحليل: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1- **الحدود البشرية:** وتتمثل في الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -بسكرة-.

2- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية) في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

3- **الحدود المكانية:** اجري هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -بسكرة-.

ج- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث في وقت واحد خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

1. الأهمية العملية:

- ✓ تعد الدراسة الحالية طرحا فكريا يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون ويرتكز على كل متغير منفردا، آو متغيرات مختلفة أخرى.

- ✓ كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– من اجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وزيادة فعاليتها.

2. الأهمية العلمية:

هذه الدراسة قد تمثل إضافة متواضعة في مراجع الكلية بالنسبة لموضوع أثر تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية، خاصة في مجال الإدارة.

خطة مختصرة للدراسة:

بهدف دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول:

- الفصل الأول: لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية من حيث: ماهية المرونة الإستراتيجية (التطور،والمفهوم)، الأهمية، الأنواع، المقاييس، أساسيتها، أبعادها وأسسها ومراحلها ، مراحل تحقيق المرونة الإستراتيجية، مداخلها أدواتها، معوقاتها.
- الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات من حيث: ماهية تكنولوجيا المعلومات، مراحل تطورها وتعريفها، أهميتها وخصائصها، متطلبات والدوافع وراء انتشارها، أساسياتها، وظائفها، مكوناتها، وتطبيقاتها، فوائدها ومزاياها، وماهية نظام المعلومات من خلال تعريفه وخصائصه، أهدافه وموارده، أسابب فشل ونجاح نظام المعلومات، الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات، واخبرا أثر تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية.
- الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل للجانب التطبيقي، تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة،منهجية وأسلوب البحث، تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

تمهيد:

أصبح محيط الأعمال أقل استقرار وأكثر تعقيدا، لما تميز به من تسارع تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية من دون استثناء، وكذلك أثار العولمة بكل أشكالها ولاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول اغلب المنظمات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئا للمؤسسات الضعيفة والصغيرة، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الإستراتيجية، استخدم مفهوم المرونة الإستراتيجية من قبل غالبية الباحثين للإشارة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة من خلال حشد مواردها واستغلالها بشكل الأمثل في جميع اتجاهاتها، واعتبار المرونة شرطا مهما لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة ما يحدث من تغيرات هامة وسريعة وإدارة عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ونظرا لأهمية المرونة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب النظري للمرونة الإستراتيجية من خلال التطرق للمباحث التالية:

1- ماهية المرونة الإستراتيجية.

2- أساسيات حول المرونة الإستراتيجية.

3- وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية تشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، لذا لابد لها أن تدرك أنها ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية جيدة، ولعدة أسباب منها، أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغييرا سريعا في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المرونة الإستراتيجية بدا من تطور ومفهوم المرونة الإستراتيجية ثم التعرف على أهميتها وأنواعها وأخيرا مقاييس المرونة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تطور ،مفهوم المرونة الإستراتيجية

الفرع الأول: تطور المرونة الإستراتيجية

مر تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية بعدة مراحل نذكر منها ما يلي (عيد الشريف، 2015):

1- حقبة السبعينات (1970-1979):

وصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية Strategic Manoevrability والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، إذ تعتبر المناورة الإستراتيجية محددا لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين، كما عبر عنها بخاصية التكييف التي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبارها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو يكون وضع المنظمة أفضل للاستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية.

2- حقبة الثمانينات (1980- 1989):

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage، وانطلاقا من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الإستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخليا بالإضافة إلى إعادة هيكلية علاقتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة.

3- حقبة التسعينات ولغاية الآن:

في هذه الحقبة تعتبر المرونة الإستراتيجية مشابهة لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الإستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما:

- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية Externally، ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم الإستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهو ما يؤشر أن البدائل الإستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.
- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally، وفيها يشار لاعتبار أن المرونة الإستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية وهي: المستوى العالي، التوجه التنظيمي، والمستوى المتوسط، الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض، العمليات التنظيمية.

الفرع الثاني: مفهوم المرونة الإستراتيجية

إن مفهوم المرونة الإستراتيجية ليس بالجديد تماما، حيث يوجد ضمنيا في أدبيات أخرى في الإدارة، مثل إدارة المعرفة والجودة وإدارة التغيير، لكن الجديد هو الاهتمام المكثف بالموضوع، وتبنيه بجدية تامة من طرف بعض المؤسسات الكبرى حتى انتشر إلى جميع المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية ومن خلال ذلك يمكننا وضع مفاهيم متعددة للمرونة للإستراتيجية من وجهات نظر متعددة لعدد مختلف من الباحثين من خلال:

وفقا للمدخل الاستراتيجي تتمثل المرونة الإستراتيجية في" قابلية المؤسسة على تقديم تنوع واسع من المنتجات إلى الزبائن، وهي كذلك تقيس كيف أن المؤسسة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى خط منتج جديد" (المعاضيدي و الطائي، 2011، صفحة 121). نلاحظ أن هذا التعريف ركز على:

- قدرة المؤسسة على تنويع المنتجات؛
- سرعة المؤسسة للتحول من خط منتجات قديم إلى خط جديد.

ومن منظور النظام المفتوح للعلاقة بين المنظمة والبيئة فيشير (العنزي، 2014) بأن المرونة الإستراتيجية هي "عملية وجود، وإحساس، واستجابة، ورغبة، وقدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعادة وضع مصادر ووظائف المنظمة بأسلوب متناسق مع الرؤية وإستراتيجيات وأهداف الإدارة، واستجابتهم بشكل تفاعلي مع المعلومات الجديدة ومع التغير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها". نلاحظ أن هذا التعريف ركز على:

- دراسة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية؛
- دراسة أوضاع المنظمة الداخلية ومحاولة تنسيق هذه الأوضاع مع الأوضاع الخارجية ووضع استراتيجيات تتماشى مع هذه التغيرات؛
- محاولة رصد التغيير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها.

يرى (النجار و الحوري، 2008) أن المرونة الإستراتيجية هي أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما أنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية.إن هذا التعريف ركز على:

- تعدد الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في ظل التغير؛
- قدرة المؤسسة على التحول بين هذه الاستراتيجيات؛
- قدرة المؤسسة على التكيف النجاح في ظل التغيرات البيئية.

ويرى (عيد الشريف، 2015، الصفحات 31-32) انه يمكننا فهم المرونة الإستراتيجية أيضا من خلال:

- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت؛
- كثرة واتساع قاعدة الخيارات الإستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، علما أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيرات المحتملة؛
- سرعة الانتقال من عمل إلى أخر، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية؛
- كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة.

يرى (sanchez) أن المرونة الإستراتيجية هي شرط الحصول على خيارات إستراتيجية والتي خلقت من خلال دمج مرونة التكامل التنظيمي في مرونة الموارد المطلوبة والمستعملة (حميدي ب.، 2021/2020، الصفحات 16-17). نلاحظ أن (sanchez) أهتم في تعريفه ب:

- الخيارات الإستراتيجية والشروط اللازمة للحصول عليها؛
- هذه الشروط تكون تنظيمية ومتعلقة بالموارد.

ومن خلال كل ما سبق من التعريفات يمكننا وضع مفهوم للمرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بهدف التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية ذات الأهمية وهو الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في الأهداف الحالية ومحاولة تحديد أهداف مستقبلية في ظل توافر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع المرونة الإستراتيجية

الفرع الأول: أهمية المرونة الإستراتيجية

تتمثل أهمية المرونة الإستراتيجية في (يحي، 2010):

1- تعد المرونة الإستراتيجية شرطا لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة، التي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في الأسواق، في ظل عدم التأكد.

2- تعزز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

3- تساهم في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج/خدمة، وتوسيع القيمة المضافة.

ويرى (البياتي، 2019) أن أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في:

1- تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.

2- تسمح للمنظمات الرد على البيئات غير مستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.

3- تعمل على النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.

ومما سبق يمكننا القول أن أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في أنها تمكن المؤسسات من المحافظة على القدرة التنافسية في ظل المراهنة الشديدة والعولمة والانفتاح وتحقيق مكانة مميزة في السوق والقدرة على الدفاع على هذه المكانة والقدرة على تحديد معالم السوق المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها.

الفرع الثاني: أنواع المرونة الإستراتيجية

اعتبر الباحثان (Lomash & Mishra) أن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع كما يوضحه الشكل التالي (عيد الشريف، 2015، صفحة 35):

الشكل رقم (02): أنواع المرونة الإستراتيجية

السرعة \ التنوع	كبير	قليل
عالي	A سريع	B سريع متخصص
واطئ	C بطئ عام	D بطئ متخصص

حيث أن التنوع Varity يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلا التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة، أما السرعة Speed فتؤشر قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

كما وضع الباحثين نوعيين للمرونة الإستراتيجية هما المرونة الإستراتيجية الاستجابية والمرونة الإستراتيجية الإستباقية وحدد مفهوم كل منهم كما يلي (رشيد و حميد، 2019):

1- **المرونة الإستراتيجية الإستجابية:** هي قدرة المؤسسة على التعرف والاستجابة للمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بعد حدوث تلك التغيرات، كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على توزيع مواردها وتغيير نمط أنشطتها.
2- **المرونة الإستراتيجية الاستباقية:** تعكس الاستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب وأخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص التي يوفرها المحيط، والمؤسسة الإستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة قبل المنظمات المنافسة الأخرى، ولكي تحقق ذلك فإن عليها العمل على بناء المرونة الإستراتيجية الإستباقية.

المطلب الثالث: مقاييس المرونة الإستراتيجية

يرى (يحي، 2010، الصفحات 33-34) أن طرق قياس المرونة الإستراتيجية اختلفت باختلاف توجهات الباحثين فقد اقترح (Gerwin) أنه يمكن قياس المرونة على أساس مستوى الآلة، ومستوى وظيفة الإنتاج ومستوى المنتج أو (خط المنتج) والمستوى الإجمالي للمنظمة (توسيع مفهوم الوظائف الأخرى كالتوزيع، والشراء، والتخطيط والصيانة). واقترح كل من (Mills& schumman) انه يمكن قياس المرونة ميدانيا من خلال مؤشر حجم المبيعات المتغيرة، أو عملية التوظيف المتغيرة، واقترح (AL-Jawazneh) قياس المرونة التصنيعية (مرونة الإنتاج) من خلال قياس مرونة التخصص Flexible Specialization بالاعتماد على قياس درجات المرونة، وبرنامج المرونة (المرونة الروتينية) الذي تستخدمه المنظمة وتعديل المرونة، ومرونة الموارد، والتغييرات التي تحدث على المرونة، ومدى الاستجابة للمرونة وهو ما استخدمه في دراسة ميدانية. أنا (Abbott & Banerji) فقد اقترحا انه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال قياس مرونة السوق، وقياس مرونة الإنتاج، وقياس المرونة التنافسية، ويمكن اعتبار الأبعاد التي أشار إليها (Abbott &Banerji) للمرونة الإستراتيجية هي التصنيف الأكثر شمولية.

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

يعتمد نجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة، هذا ما ألزم على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية وأساسياتها لأنها لا تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد المرونة الإستراتيجية، وأسسها ومراحلها.

المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية

تعددت الدراسات التي قام بها الباحثين عن المرونة الإستراتيجية وكل باحث قام بدراسة أبعاد مختلفة عن الأخر وفي بحثنا هذا سوف نختار الأبعاد التالية (قريشي و واخرون، 2019):

1- **مرونة رأس المال البشري:** إن المنظمات الناجحة يجب أن تفهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين، فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية ومصدرا للميزة التنافسية، ومقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية، فالشخص قادر على انجاز الدور أو الحالة المعطى له من قبل رئيسه والمنظمات يمكنها أن تحسن الإنتاجية عموما بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط إلى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له، وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة وأكثر انتباه للعاملين في المنظمة.
2- **المرونة السوقية:** إن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية، إذ تكون الاستجابة كبيرة عندما:
   - يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جدا لا تلبيها التعديلات البسيطة.
   - عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات.
   - عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن.

إذ أن الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدرا مهما للمرونة السوقية.

3- **المرونة التنافسية:** قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة، وسيتم قياسها من خلال التغيرات الإنتاجية، مزيج المنتج، والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.
4- **المرونة الإنتاجية:** إن مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية. عندما تزداد التغييرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المنظمات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة (البياتي، 2019، صفحة 173).

المطلب الثاني: أسس المرونة الإستراتيجية

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة وتتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها هذه الأسس هي: التنويع، الابتكار وكذا التكنولوجيا المرنة.

أولا: التنويع

من وجهة نظرAnsoff (غالب و تيمجغدين، 2014)" حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها.

في الغالب، المؤسسات التي تقوم بعملية التنويع هي تلك التي تتميز بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، فهي وحدها التي تستطيع أن تقوم بالتنويع، ويختلف هدف التنوع حسب وضع المؤسسة وحسب جاذبية القطاع الذي تتواجه فيه:

1- إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمثل لجوؤها إلى التنوع:
   - إما محاولات تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة.
   - إما التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية.

يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو تنويع الاستثمار.

2- إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهنا يكون لجوؤها إلى التنويع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الانتشار.

3- عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنويع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنويع التعزيز أو الرفاهية.

ثانيا: الابتكار

تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الإستراتيجية، ونادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات، ويمكن تمييز نوعيين من الأنماط الابتكارية البيئية:

1- **الابتكار البيئي التكنولوجي**: يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد أو التقليل من الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة، ويمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل المنتجات وهو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية، الأمر الذي يساهم بشكل

مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بصفة عامة، كما يمكن ترجمة التحسينات التقنية على عمليات الإنتاج أو إنشاء عمليات إنتاجية جديدة.

2- **الابتكار البيئي التنظيمي:** هو شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد أدوار جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والإيكولوجية (عبداوي، 2017/2016).

ثالثا: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها:

- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: (منتج/ سوق) يدعمها الابتكار؛
- مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الأخر؛
- مستوى القطاعات الإستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي.

والملاحظ أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعا لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح (عبداوي، 2017/2016).

المطلب الثالث: مراحل المرونة الإستراتيجية

تمر المرونة الإستراتيجية بأربعة مراحل تتلخص في الأتي (حميدي ب.، 2021/2020):

1- التوقع: يتم تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة عن طريق تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛

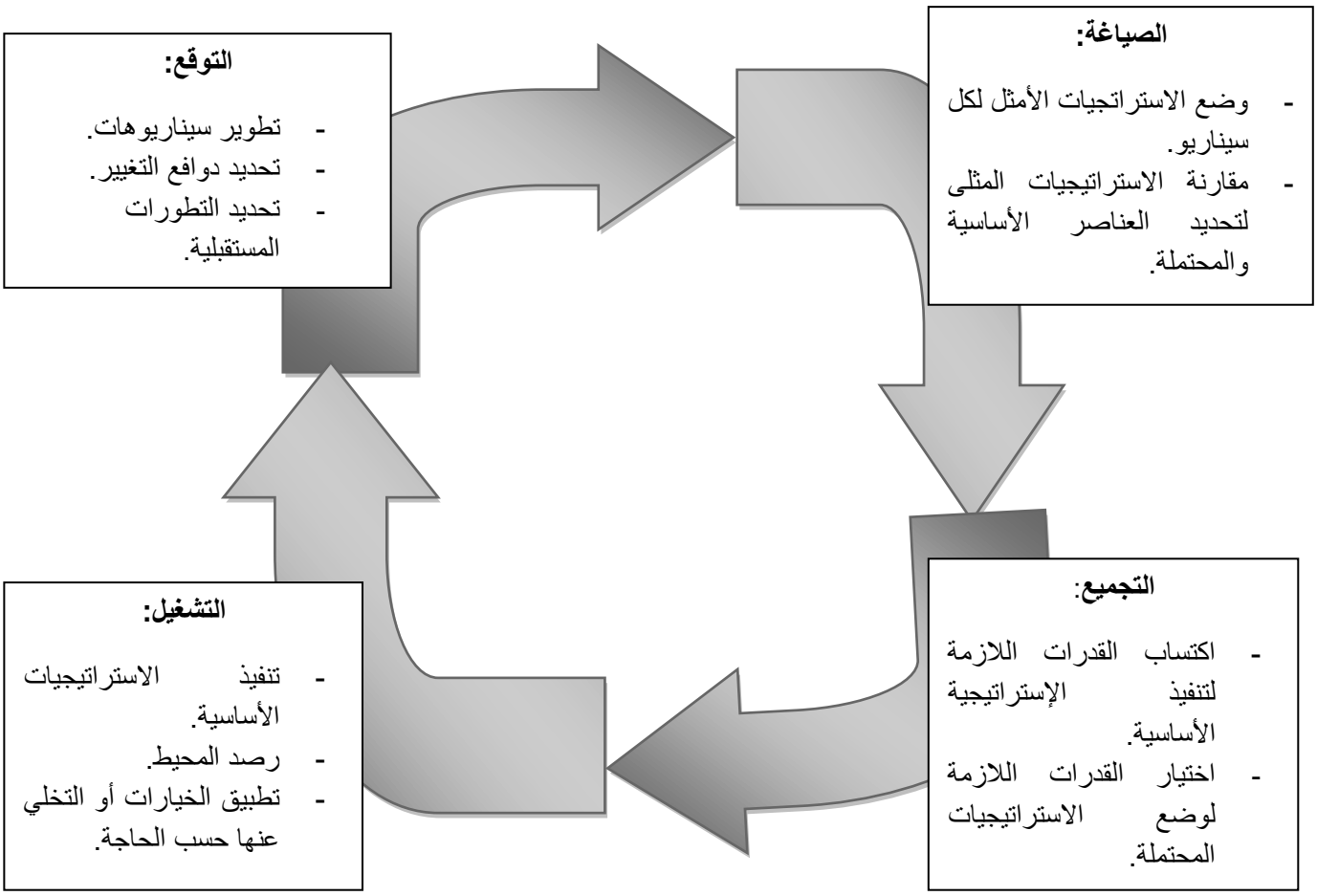
2- **الصياغة:** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لها؛

3- **التجميع:** الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتجيات الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتجيات المحتملة؛

4- **التشغيل:** تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

والشكل التالي يلخص هذه المراحل (حميدي ب.، 2021/2020):

الشكل(03): مراحل المرونة الإستراتيجية



المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية

بالرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط يتميز بعدم التأكد، إلا أن المرونة ظلت تشير إلى قدرة المنظمة على التأقلم، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية إذ انعكس ذلك في الوسائل التي تعتمدها المنظمات في سبيل تحقيق المرونة الإستراتجية.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى وسائل المرونة الإستراتيجية من خلال مداخل المرونة الإستراتيجية، وأدواتها وأخيرا معوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مداخل المرونة الإستراتجية

حدد العديد من الباحثين مداخل لتحقيق المرونة الإستراتيجية والتي تتمثل في (المعاضيدي و الطائي، 2011):

1- **المناورات الإستراتيجية (دفاعية /هجومية)**: لتحقيق المرونة حيث ترتكز على ما يعرف بالحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة وإلى استغلال الفرص أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة ولإصلاح الضرر).

2- مرونة موارد المنظمة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرائق بديلة للإجراء والعمل عندما يكون ذلك ضروري والذي من شأنه أن يسمح للمؤسسة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية.

3- تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيق وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

أولا: نظم المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية

إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها (الهزايمية، 2009).

1- **مفهوم نظام المعلومات**: هو عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملة اتخاذ القرارات، وهو أسلوب منظم لتزويد المؤسسة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتنظيمية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

2- **مكونات نظام المعلومات**:

- **المدخلات**: مختلف البيانات المجموعة من المصادر المختلفة بعدة أساليب.
- **العمليات**: مختلف الإجراءات التي عن طريقها تتم معالجة البيانات وتحليلها.

- **المخرجات:** مختلف المعلومات الجاهزة الناتجة عن معالجة البيانات.
- **التغذية العكسية:** ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام، فهي تمكن القائمين عليه من تصحيح الانحرافات الموجودة.

3- **دور نظام المعلومات:** تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكييف الإستراتيجي للمؤسسات من خلال:

- **بناء مصادر معلومات إستراتيجية:** تساعد المؤسسة على أخذ فرص التقدم الإستراتيجي وذلك من خلال الاستثمار في نظم المعلومات الحاسوبية والتدريب المستمر للمستخدمين لبناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر معلمات إضافية يستعان بها في التخطيط الإستراتيجي لجعل المؤسسة متكيفة ومتميزة مقارنة بالمنافسين.
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تقليل التكاليف وتحسين جودة وإيصال المنتجات من خلال الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات.
- **دعم الابتكار في المؤسسة:** إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بانخفاض التكاليف ومنفعتها الكبيرة للزبون.

ثانيا: البحث والتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية

يرى (عباس، 2006) أن مفهوم البحث وتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية وأهميتها تتمثل في:

1- **مفهوم البحث والتطوير:** يقصد بهما كل المجهودات المتضمنة تحويل كل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.

2- **أهمية البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسة:**

- تنويع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة دقيقة؛
- تحسن مشاكل الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف؛
- تطوير وتنمية الإمكانات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجيا بنجاح؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي والدولي؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال لتقليص تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى رفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛

ثالثا: المقاولة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

1- مفهوم المقاولة من الباطن: تعرف على أنها عقد باطني (فرعي) يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه من جهة ما تسمى (صاحبة العمل) بتكليف المنظمة أو جهة أخرى تسمى (المتعاقد من الباطن)، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

تعتبر الاستعانة بالمقاولة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، وتسعى إلى التخفيض من درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل، لذلك تعتبر إستراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك في المنظمة، فهي تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغيير ظروف السوق، وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بأنشطة ثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية (علالي و عراب، 2011).

المطلب الثالث: معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية

يلخص إدريس والغالبي أهم المعوقات التي تعيق المؤسسات عن تطبيق المرونة الإستراتيجية فيما يلي (محمد و طاهر، 2012):

هناك ثلاث متطلبات رئيسية لتحقيق المرونة الإستراتيجية وهي:

1- إدامة الحيطة والحذر؛
2- القدرة على التنظيم بشكل صحيح؛
3- عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.

وفي مواجهة تلك المتطلبات، تظهر العديد من المعوقات، ويلخص الجدول () أهم تلك المعوقات التي تواجه المنظمات لتحقيق المرونة الإستراتيجية (محمد و طاهر، 2012).

الجدول رقم (01): أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية

مكونات المرونة الإستراتيجية	المعوقات	الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل
إدامة الحيطة والحذر	– القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت. – إهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.	– النجاح بالتجارب السابقة. – البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.
القدرة على التقييم بشكل صحيح	– تبرير ذاتي وشخصي. – السياسات التنظيمية.	– المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها التزام كبير وخسائر كبيرة. – ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء.
عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها	– مقاومة التغير.	– عدم تأكد بيئي عالي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية وماهية المرونة الإستراتيجية في المبحث الأول من خلال التطور المرونة الإستراتيجية مرت بثلاث مراحل، حقبة السبعينات، حقبة الثمانينات، حقبة التسعينات وإلى غاية الآن، ثم تطرقنا إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية من منظور مجموعة من الباحثين وذكرنا تعريفنا الخاص في الأخير، ثم أهمية وأنواع المرونة الإستراتيجية المتمثلة في المرونة الإستراتيجية الإستجابية والمرونة الإستراتيجية الاستباقية، وأخيرا تطرقنا إلى مقاييس المرونة الإستراتيجية كل باحث وضع مقاييس للقياس من وجهة نظره الخاصة ودراسته.

أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أساسيات حول المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، وأيضا أسس المرونة الإستراتيجية وهي التنويع، الابتكار، التكنولوجيا المرنة، وأخيرا مراحل المرونة الإستراتيجية، التوقع، الصياغة، التجميع، التشغيل.

والمبحث الثالث ذكرنا وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية تطرقنا فيه إلى مداخل المرونة الإستراتجية، ثم أدوات المرونة الإستراتيجية الثلاثة وهي نظم المعلومات، البحث والتطوير، المقاولة من الباطن، وأخيرا معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية.

وفي الأخير يمكننا القول أن المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي حضت باهتمام كبير من المؤسسات، وتلعب المرونة الإستراتيجية دورا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المؤسسة القدرة على تعديل الخطط التي توفر لها فرصا لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات، خاصة من انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية، إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المنظمة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهتها بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات، وتحسن أيضا قدرة المشاريع على الابتكار وتزيد عملياتها التشغيلية كفاءة واستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

ونظرا لأهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمنظمة سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب النظري لها من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات.

المبحث الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

شغلت تكنولوجيا المعلومات وتطورها وتنوعها ودورها في التأثير على نجاح المنظمات مساحة كبيرة من اهتمامات الباحثين والتقنيين والإداريين ومنظمات الأعمال خلال الحقبة الماضية، حيث دخلت هذه التكنولوجيا جميع وظائف المنظمات كالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وغيرها، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، وأصبحت المعلومات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة، وباتت مختلف عمليات ونشاطات المنظمات ترتكز إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لديها.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تكنولوجيا المعلومات بدا من مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات وتعريفها، ثم التعرف على أهميتها وخصائصها وأخيرا متطلبات والدوافع وراء انتشار لتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات، تعريفها

الفرع الأول: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بمراحل تاريخية عدة تمثلت في (طالبي، 2018/2017):

1- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى:

وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:

وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات والاتصالات عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها.

3- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:

تتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية كالهاتف والراديو والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي.

4- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة:

تتمثل في اختراع الحاسوب وتطوره ومراحل أجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

5- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة:

تتمثل في الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانيات تناقل كمية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الانترنت.

الفرع الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات

هناك العديد من التعريفات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات التي وضعها مجموعة من الباحثين سوف نحاول أن نذكر أهم هذه التعريفات، حيث ذكر (رقيق و لبيدي، 2021/2020) أن تكنولوجيا المعلومات هي تلك الدراسة أو التصميم أو التطوير أو التطبيق أو الدعم أو إدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب وتطبيقاته برامجه وأجهزته، وكذلك معالجة كل شيء يتعلق بالحاسبات ويتضمن ذلك خزن البيانات وإدارة قاعدتها وكل الوظائف الأخرى المتعلقة بخزن البيانات وحمايتها، ومعالجة المعلومات بشكل أمن إضافة إلى تصميم البرامج التي تدير أجهزة الحاسبات وعملية الشبك على الشبكات، نلاحظ من هذا التعريف أن تكنولوجيا المعلومات هي:

- عبارة عن دراسة شاملة خاصة بأنظمة المعلومات من خلال الحاسوب وجميع الأجهزة المتعلقة به.
- وهي عبارة عن معالجة وتخزين البيانات والمعلومات بشكل أمن.
- وأيضا هي تهتم بتصميم البرامج التي تدير أجهزة الحاسبات.

وعرفها (طالبي، 2018/2017، صفحة 07) هي كافة الأسس والطرق والخطوات المتبعة عند الاتصال، ونشر المعلومات، والقيام بالعمليات الحسابية باستخدام كافة الأجهزة الإلكترونية المعدة لذلك مثل الحاسوب وسائل الاتصال المختلفة ضمن ثوابت وقوانين علمية وضعت لذلك، نلاحظ أن هذا الباحث أضاف أن تكنولوجيا المعلومات تستخدم ضمن ضوابط وقوانين تتحكم فيها.

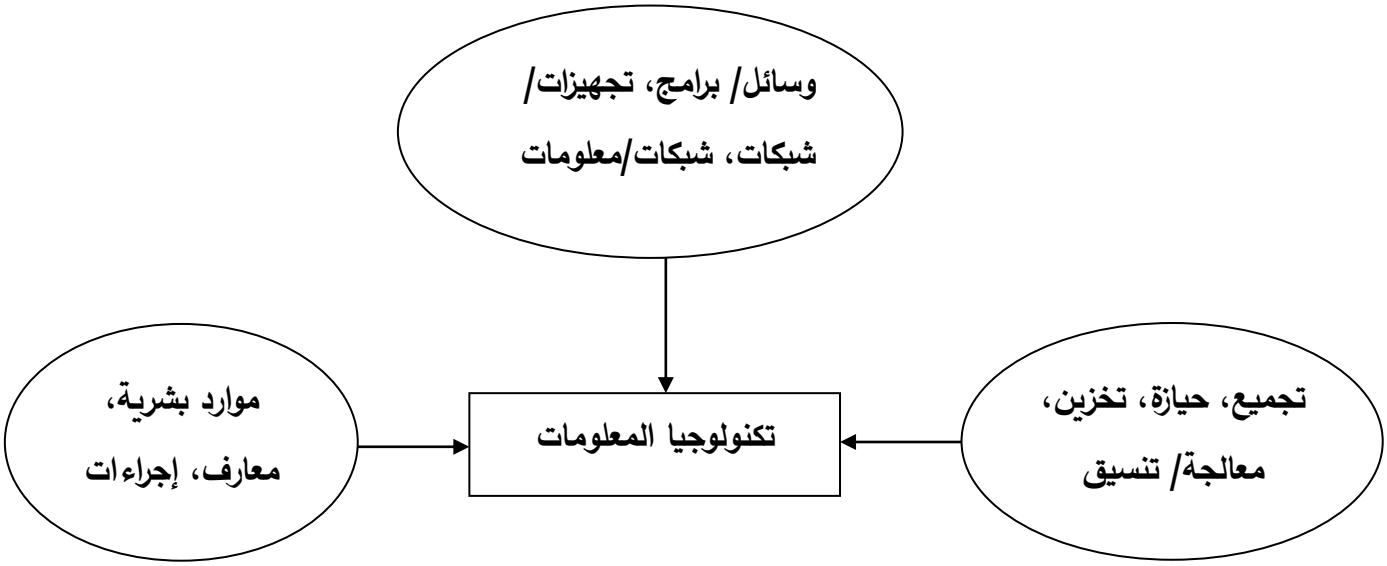
وعرفتها منظمة اليونسكو (مازن، 2015) بأنها مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها، وأنها تفاعل بين الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، أما (Daft) (الشمايلية و أخرون، 2015) فقد أوضح بأن تكنولوجيا المعلومات هي الأجزاء المادية للحاسوب والبرمجيات والاتصالات وإدارة قواعد البيانات بالإضافة إلى التطبيقات الخاصة بخزن المعلومات، والتي تستخدمها في صنع واتخاذ القرارات المناسبة، ويرى (الحسنية، 2002) أنها تلك التكنولوجيا التي تستخدم من اجل تخزين البيانات وتوفيرها بشكل معلومات، تستخدم في اتخاذ مختلف القرارات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تعريف تكنولوجيا المعلومات يختلف من باحث إلى أخر فهناك من يعرفها على أساس الأجهزة التي تشملها، وهناك من يركز على الأنشطة التي تقوم عليها دون التطرق أو الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدم في هذه الأنشطة، وهناك من يركز في تعريفه على الجمع بين الأنشطة والأجهزة، علاوة على العنصر البشري، وعلى العموم يمكننا وضع

مفهوم لتكنولوجيا المعلومات بأنها:" البحث عن أفضل وسيلة يتم من خلالها توليد المعلومات وتخزينها واسترجاعها وجعلها متاحة بصورة سهلة وواضحة في الوقت والمكان المناسبين".

وفي الأخير يمكننا شرح مفهوم تكنولوجيا المعلومات في الشكل التالي (حميدي ع.، 2012):

الشكل رقم (04): تكنولوجيا المعلومات



المطلب الثاني: أهمية، خصائص تكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال تصميم وتطوير منتجات المنظمة بشكل دوري وذلك باستخدام وسائل حديثة بغية تقليل تكاليف المنتج النهائي، والسعي إلى تقديم خدمات ومنتجات ترضي احتياجات ورغبات الزبائن، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يفتح أفاقا جديدة للعاملين باتجاه الابتكار، البحث والتطوير، كما تساهم وبشكل فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وضمانا لحماية أصولها.

ومن دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات تكمن في إتاحة الفرصة لتطبيق أفضل لقانون اقتصاد الوقت الجهد والمال، مضافا إليها الأسباب الموضوعية التالية (بولخوة، 2016/2015):

- توفير المال عن طريق تحسين الكفاءة: وتوفير المال يتحقق على المدى البعيد لأن التكاليف الرأسمالية الخاصة بمرحلة الإنشاء هي تكاليف عالية.
- تخزين واستعادة المعلومات: فتكنولوجيا المعلومات لها القابلية على خزن كمية هائلة من المعلومات يمكن الرجوع إليها واستعادتها في أي وقت.

- الدقة: يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير والوثوق بالمعلومات المأخوذة منها من حيث الدقة.
- تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعويض الإنسان عن كثير من الأعمال الروتينية المتعبة والمملة.
- إحصاء البيانات وتسجيلها.
- استرجاع البيانات وتوصيل خدمة البحث العلمي واتخاذ القرارات.
- تحقيق نظام رقابة داخلية فعال له تأثير على دقة ومصداقية المعلومات.

الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

يزداد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يوما بعد يوم، بسبب الخصائص السمات التي تتميز بها والتي تتمثل في (مشري، 2017/2016):

1- **الانتشار والشيوع:** أي قابلية الشبكة للتوسع والانتشار عبر مختلفة مناطق العالم، والانتشار المنهجي لهذه التكنولوجيا بين الطبقات المختلفة للمجتمع، إذ كلما تظهر وسيلة لتناقل المعلومات تعد في البداية حكرا على فئة جد قليلة، ولكنها في النهاية تصبح قابلة للاستعمال من طرف فئات وطبقات مختلفة في المجتمع، مثل استعمال أجهزة الإعلام الآلي، والهواتف النقالة الجد متطورة.

2- **اللاجماهرية:** والمقصود هنا إمكانية التحكم في توجيه الرسالة الاتصالية سواء إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، دون الحاجة إلى توجيهها لفئة واسعة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة التحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى المستفيد منها.

3- **المرونة:** تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد مستعمليها، فعند استعمالنا مثلا للحاسوب فقد نستخدمه لكتابة النصوص أو من اجل استخدام برنامج معين أو لأغراض أخرى، وبالتالي فإن استعمال الحاسوب يختلف من شخص إلى أخر، وهذا ما أكسب هذه التكنولوجيا خاصية المرونة.

4- **قابلية التحرك والحركية:** لقد وفر التطور المستمر والمتلاحق لهذه التكنولوجيا إمكانية الاستفادة من خدماتها في أي مكان وأي زمان وبالتالي تحرير المرسل من قيود المكان، وهذا من خلال انتقالها من سمة الثبات إلى النقال، فعلى سبيل المثال نجد أن الحاسوب في السابق (الجيل الأول) كان ذو حجم كبير لا يمكن حمله إلى أي مكان، أما في الوقت الحالي (الجيل الخامس) يمكن للمستعمل نقل جهازه معه لأي مكان وهذا بسبب صغر حجمه.

5- **التفاعلية:** بمعنى أن الاتصال أصبح يسير في اتجاهين بدلا من اتجاه واحد تتبادل فيه أطراف عملية الاتصال الأدوار، وهذه الخاصية تمس على الخصوص أسلوب العمال والعلاقات داخل المؤسسة، فالقرارات لم تعد تتخذ بصفة مركزية، بل تعد إلى مبدأ المشاركة والتعاون بين مختلف الوحدات والمستويات، وهذا من خلال إمكانية هذه التكنولوجيا في نقل المعلومات بسرعة.

6- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المتعاملين، ويسمح كذلك بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى من خلال الربط بينها.

7- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في أي وقت يناسب الفرد والمستخدم، ولا تتطلب من المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، بمعنى إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستفيد ولا يتطلب من كل المشاركين أن يستفيدوا من النظام في وقت واحد، ففي نظام البريد الالكتروني مثلا ترسل الرسالة من منتجها إلى مستقبلها في أي وقت دونما حاجة إلى تواجد المستقبل للرسالة، وهو الأمر الذي ييسر التعامل مع الرسائل الإعلامية والاتصالية لأنها تحرر مستقبلها من قيود الزمن.

المطلب الثالث: متطلبات، الدوافع وراء انتشار لتكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول: متطلبات تكنولوجيا المعلومات

من أهم متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ما يلي (حسين، 2010):

1- المتطلبات الفنية وتشمل:

- تحسين البنى التحتية والارتكازية من اتصالات، مواصلات وغيرها.
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة عمليا وإقليميا ودوليا.

2- المتطلبات الاقتصادية وتشمل:

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها.
- تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3- المتطلبات الاجتماعية وتشمل:

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني.
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع الثقافة المعلوماتية.

4- المتطلبات الإدارية وتشمل:

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير.
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.

5- متطلبات أخرى وتشمل:

- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تكنولوجيا المعلومات وتحمي مصالح الأطراف.
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات.
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات.

الفرع الثاني: الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات

هناك مجموعة من الدوافع نوجزها فيما يلي (بوشاهد و زيتوني، 2017/2016):

1- **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بها تنمية الموارد المادية والطبيعية كما وكيفا من أمثلتها:

- زيادة إنتاجية عمال المصانع.
- زيادة إنتاجية عمال المكاتب.
- زيادة إنتاجية نظم التعليم.
- زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية (كالأراضي الزراعية وموارد المياه والثروة الحيوانية).

2- تحسين الخدمات: مما لاشك فيه أن هناك اتفاق وبالإجماع بأن تكنولوجيا المعلومات قد لعبت دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل، وذلك في مجالات عديدة من أبرزها:

خدمات المصارف، المواصلات والاتصالات والصحة، لم يكن وراء ذلك هو زيادة رفاهية طالب الخدمات وتسهيل عمل مقدمها بقدر ما هو قصور الوسائل التقليدية في الوفاء بالمطالب المتزايدة كنتيجة لتسارع إبقاء الحياة وتشابك علاقاتها، ويكفي مثلا هنا ما أدت إليه أتمتة المصارف ونظم الحجز الآلي وإدارة المستشفيات في تقديم الخدمات المطلوبة بشكل أسرع وبصورة أفضل.

3- السيطرة على التعقيد: نتيجة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي عاشتها وتعيشها المجتمعات الآن أصبح التعقيد واحدا من أهم سماتها، ولذلك بدأت مجتمعات اليوم تبحث عن أداة أو وسيلة لفك هذا التعقيد، وأثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل وأمضى سلاح تشهده البشرية في وجه ظاهرة التعقد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة، هذا التعقيد وليد التقدم الحضاري وتشابك العلاقات وتنوع غايات البشر وارتقائها، ويتجلى هذا التعقيد في صور عديدة على جميع المستويات ومن أمثلته أداء النظم الاقتصادية التي تتعامل مع العديد من المحددات والقيود والمتغيرات والمشاكل البيئية كالمتغيرات المناخية التي تحتاج إلى التعامل مع كم هائل من البيانات سريعة التغير والمنتشرة مصادرها جغرافيا.

4- **المرونة:** إذا كانت سمة التعقد هي ظاهرة للمجتمعات الحديثة، فإن البحث عن الوجه الأخر أو البدائل لذلك، هو أحد متطلبات هذه المجتمعات فمن اجل فك التعقيد والتداخل ومحاولة إحداث التغيير السريع تطلب الأمر إضفاء عنصر المرونة على واقع الحياة الجديدة إذ أن المرونة هي الوجه الأخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقيد وسرعة التغير، ففي خضم هذا الكم الهائل من المعلومات التي يصعب التنبؤ بها عامل المرونة الذي يعتبر أساسيا لضمان سرعة تكييف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب

العديدة لهذا السبب كان أحد أهداف أتمته نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة ومواجهة المتغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج.

المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات

تعد المعلومات الحجر الأساس والمورد الهام لأداء مختلف فعاليات وممارسات المنظمات، بحيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات ونقلها وتخزينها من أهم الركائز التي تمكننا من مواكبة التطور والتقدم في مختلف المجالات، إضافة إلى توفير الوقت الجهد والمال.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات تكنولوجيا المعلومات بدا من وظائف تكنولوجيا المعلومات مكوناتها وتطبيقاتها، وأخيرا فوائد ومزايا تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: وظائف تكنولوجيا المعلومات

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف تتمثل فيما يلي (جمعة، 2018):

1- **الحصول على البيانات:** تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس البيانات وجميعها، وأن جمع البيانات هي عبارة عن الحصول على البيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية وإعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد العاملين في النظام بتسجيل هذه البيانات على وسائط مادية كالورق أو إدخالها مباشرة إلى الحاسوب ، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية إدخال البيانات بصورة صحيحة ويتوقف عليهما دقة وجودة مخرجات النظام.
2- **المعالجة:** ويقصد بها إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها إلى معلومات، إذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتركيبها وتشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات، ومعالجة الكلمات والوثائق المستندات إلى النص بما في ذلك التقارير والأخبار والمراسلات، ومعالجة الصور والأصوات.
3- **التخزين:** إن تخزين المعلومات هو مكون أساسي لنظم المعلومات، فالتخزين عبارة عن نشاط نظام المعلومات، تحفظ فيه البيانات والمعلومات بشكل منظم لاستعمالها كمخرجات حين يحتاجها المستفيد، وإن التخزين يساعد الحواسيب على المحافظة على البيانات والمعلومات.
4- **الإرسال:** ويقصد به إرسال المعلومات من موقع إلى أخر وذلك باستخدام واعتماد وسائط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية أو غير ذلك.

المطلب الثاني: مكونات، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من أربعة تقنيات فرعية هي (ملكاوي و الغرايبة، 2015):

1- **المكونات المادية:** وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها، وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستخدمين كما أنها تتضمن الحاسب وما يرتبط به من الأجهزة، وحدة المعالجة المركزية، اللوحة الأساسية، والشاشة وغيرها.
2- **البرمجيات:** وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها إضافة إلى تنفيذها بمختلف التطبيقات.
3- **قواعد البيانات:** وهي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو هي المعلومات المخزنة في أجهزة ووسائل تخزين البيانات.
4- **الاتصالات بعيدة المدى:** وهي المكون الأخير لتكنولوجيا المعلومات ويعتقد البعض أنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الاتصالات عن بعد مثل الهواتف، الفاكس، والألياف الضوئية ومكوناتها.

الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات مجموعة من التطبيقات تتمثل في الأتي (ياسع، 2012):

1- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التسيير:

إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المنظمة من ناحية وحجم مبادلة هذه المعلومات من بقية المصالح من ناحية أخرى دفعت بالمنظمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بها فكانت من بين الوسائل الناجعة الموجهة لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، ومع تعقد المحيط وتطور تكنولوجيا المعلومات احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة وتوسعت مجالات استعماله خاصة لتسير العمليات الروتينية مثل تسيير أجور العمال، المحاسبة، تسيير المخزونات...الخ، ولم تكتفي عملياته عند هذا الحد بل تخطت حدود الاتصال والربط بين مختلف مكاتب الإدارة لتسهيل عمليات التسيير والتنسيق بين مختلف الوظائف، وذلك باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وكمثال على ذلك ظهور الأنظمة الخبيرة والمساعدة على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المتعلقة بمشاكل التسيير.

2- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الصناعة:

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وازدياد شدة المنافسة أمام التغيرات الكبيرة في المحيط دفع بالمنظمة إلى استعمال وتطبيق تقنيات جديدة لتكنولوجيا المعلومات حتى تحافظ على بقائها واستمرارها منها:

أ- **الآلات الموجهة رقميا (Les machines a commande numérique)**: هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت الكترونيا بالإلكترونيك.

ب- **الآلية (La robotique)**: لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان، فكان يتصوره صورة طبق الأصل عنه، غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، واتى هذا المنتظر فلم يكن كما تصور، فكان عبارة عن آلة لا تقوم إلا ببعض الحركات البسيطة، ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة، لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف، والرفع، ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجال الآليين.

ت- **التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistee par Ordinateur)**: لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان النموذج المجسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما يسمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب المعالج المصغر.

ث- **الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle)**: اعتبر الحاسوب اكتشاف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة، فظن الإنسان أنه خلق إنسانا أخر، ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ما هو إلا آلة.

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تكنولوجيا المعلومات

من الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمنظمة، نذكر ما يلي (يزغيش، 2009/2008):

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين...الخ.
- تحسين التوظيف الداخلي بالمنظمة.
- التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- وسيلة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- العمل مع فرق خارجية.
- التفاعل مع تحركات المتنافسين بعدم التأخر.
- الابتكار والتجديد بدون انقطاع للبقاء في الخدمة.

- ركيزة الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، ميزة تنافسية،...الخ.
- تسمح بتقديم خدمة للزبون.
- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط.
- انتشار وتوسع التجارة الإلكترونية.
- وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمنظمة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

يمثل نظام المعلومات الإصدار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، فيتم تصميم نظام المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات بنفس الشرطين، أي تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرار.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية نظام المعلومات بدا من تعريف وخصائص نظام المعلومات، ثم التعرف على أهدافه وموارده، وأخيرا وظائف وأنواع نظام المعلومات.

المطلب الأول: تعريف، خصائص نظام المعلومات

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات، ولذا سنتطرق إلى أهم هذه التعريفات من قبل مجموعة من الباحثين، حيث يرى (الصباغ، 1999) أن نظام المعلومات هو نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات ونماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات.

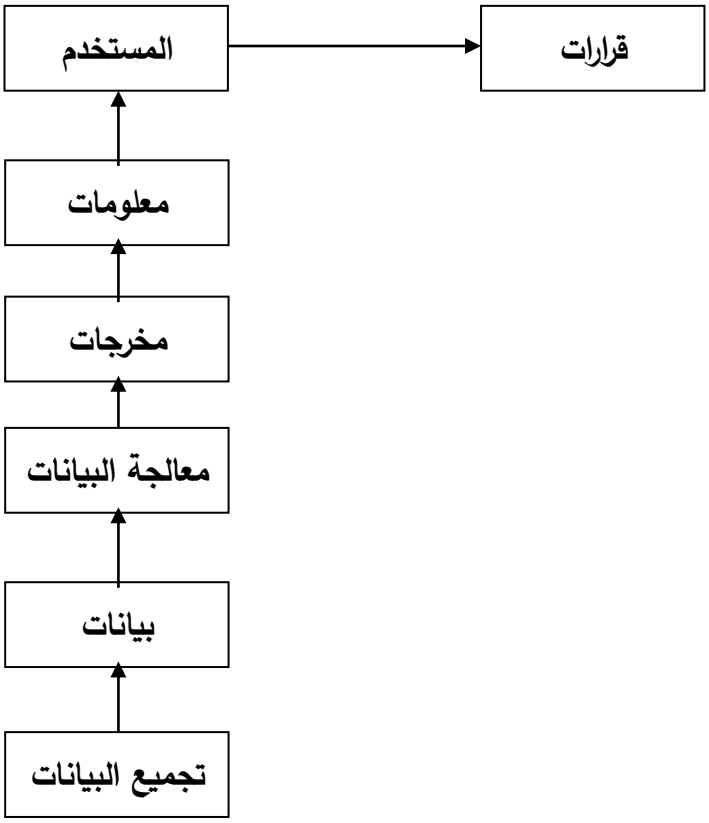
وعرفه (Lucas) (الصيرفي، 2005) أنه مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات، تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة.

ويرى (النجار ف.، 1998) أنه عملية مزج كل الموارد البشرية والمعلوماتية من اجل جمع، تخزين، بحث، اتصال، واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المنظمة.

وعرفه PEAUCELL. J-L (فاضيل، 2001/2000) على أنه نظام ينتج المعلومات لمساندة الأفراد في انجاز وظائف التنفيذ والتسيير واتخاذ القرار، فهو يستعمل تجهيزات معلوماتية، وبرمجيات وقواعد معطيات وإجراءات يدوية والية، ونماذج للتحليل وللمراقبة وللتخطيط ولاتخاذ القرار كما ذكرنا سابقا.

وقد وضع (Lucas) شكل توضيحي لنظام المعلومات المتمثل في (الصيرفي، 2005، صفحة 178):

الشكل رقم(05): نظام المعلومات



الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات

يتميز نظام المعلومات بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي (طويهري، 2015/2014):

- يجب وضع نظام معلومات تتوفر فيه درجة معقولة من الإقناع بأهميته وفائدته.
- يجب تصميم النظام لخدمة الوظائف والنشاطات، وخاصة وظيفتي التخطيط والرقابة، ليمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونه يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة على المستويين الرقابة الإدارية، والتشغيلية في المنظمة.
- أن يكون النظام بسيطا يسهل فهمه، ويوضح مصادر البيانات ويساعد في تدفق المعلومات، لأنه نظام يعتمد على البيانات المتوافرة في المنظمة، والمتعلقة بالماضي والحاضر.
- أن تتوفر في النظام المرونة بغية مواكبة التطورات، والتغيرات لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المنظمة والتزاماتها.
- أن يكون للنظام القدرة على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة الانحرافات.
- أن يتوفر النظام على نوع من القدرة على التعديل وفقا للظروف الناتجة من التفاعل مع البيئة، باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، والذي يساعد على تقييم العمل وتحديد مواطن القصور.

المطلب الثاني: أهداف، موارد نظام المعلومات

الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات أحد الموارد الأساسية بالمنظمة ومن خلاله يمكن للمنظمة تحقيق عدة أهداف تتمثل في (حيدر، 2002):

1- **تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة، مثل ذلك تخفيض تكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.

2- **الوصول إلى الفعالية:** أي مدى تحقق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية بمساعدة نظام المعلومات للمديرين في اتخاذ القرارات السليمة.

3- **تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة وأفضل مثال على ذلك استخدام آلات الصرف السريع في البنوك حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم.

4- **تطوير المنتجات:** تلعب المعلومات دورا رئيسيا في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض المجالات كشركات التأمين والوكالات السياحية.

5- **التعرف على الفرص واستغلالها:** تعمل المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير وليس هناك وسيلة أفضل من نظام المعلومات لتحديد المستجدات البيئية، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

6- **ربط العملاء بالمنظمة:** يمكن للمنظمة جعل زبائنها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضائهم، وهذا ما يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة.

الفرع الثاني: موارد نظام المعلومات

يعتمد نظام المعلومات على خمسة أنواع من الموارد هي (منصوري، 2015/2014):

1- الموارد البشرية: فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، وهناك نوعين من الأفراد اللازمين لنظام المعلومات وهما:

أ- المستخدمون النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو يستخدمون منتجاته ومخرجاته، ويمكن أن يكونوا مدراء، مهندسين، محاسبين، رجال بيع، عملاء....

ب- الأخصائيون في نظم المعلومات: وهم الأفراد الذين يقومون بتصميم وتطوير وتشغيل وإدارة نظم المعلومات فنيا وهم ثلاثة أنواع:

- **محللي النظم:** يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين.
- **مطورو البرمجيات:** يؤمنون برامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللي النظم.

- **مشغلو النظم**: يساعدون في تشغيل، إدارة مراقبة وصيانة نظم المعلومات.

2- الموارد المادية /المعدات (Hardware Ressources): وتتضمن كافة الأجزاء المادية في النظام والمستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، فالأجهزة المادية لا تقتصر على الحواسيب فقط وبقية الأجهزة التابعة لها كالطابعات والماسح الضوئي بل أيضا كل الوسائط، وهي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق، والأقراص الممغنطة أو الضوئية.

3- **موارد البرمجيات (Software Ressources)**: وهي تشمل مختلف أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى:

أ- البرمجيات المدمجة: النظام المزدوج الإدخال والإخراج (BIOS) (لمراكز عمل أجهزة الكمبيوتر أجهزة الكمبيوتر المحمولة) نظام الوقت الحقيق لأجهزة الكتابة أو القراءة أو البرامج الثابتة لمختلف الأجهزة الأخرى مثل الطابعات وأجهزة المودم.

ب- نظم التشغيل.

ت- موارد التشغيل.

ث- بروتوكولات الاتصال لمعدات الشبكات المحلية.

4- **موارد البيانات (Data Ressources)**: البيانات هي أكثر من أن تكون الموارد الأولية لنظام المعلومات، هي موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذلك ينبغي أن يتم استثمارها بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة، وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

5- **موارد الشبكات (Network Ressources)**: التي تشمل كل وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية، ومختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، والانترانت، والإكسترنت، حيث أصبحت شبكات الاتصال ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الإلكترونية.

المطلب الثالث: أسباب نجاح، فشل نظام المعلومات

الفرع الأول: أسباب نجاح نظام المعلومات

هناك العديد من الأسباب لنجاح نظام المعلومات (عليوات و شلوش، 2015/2014):

1- **اشتراك المستخدم النهائي**: إن اشتراك المستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له أثار إيجابية تتمثل في اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته، ويلي احتياجات المنظمة، وتظهر أهمية المشاركة في:

- تمثل التحدي وتزيد من الشعور بالذات.
- زيادة فرصة قبول المستخدمين للنظام، ورضاهم عن مخرجاته نظرا لمشاركتهم في بقائه.
- الحصول على نظام معلومات مرتفع الجودة، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستخدمين.

2- **دعم الإدارة:** إذا حصل مشروع نظام المعلومات على مساندة وتدعيم من كافة المستويات الإدارية، فإذا هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام، سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظام المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير وانتباه من جانب الإدارة.

3- **درجة هيكلية القرارات:** تعبر القرارات الهيكلية إلى المدى الذي تكون فيه متكررة، وغير جديدة وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها، وفي حين تكون القرارات غير هيكلية إلى المدى الذي تكون فيه جديدة وهامة ولا توجد طريقة لمعالجتها، إما لأنها لم تظهر من قبل أو أنها هامة حيث تستحق معالجة خاصة بها.

4- **خصائص بيئة عمل المستخدمين:** تحدد بيئة المنظمة خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال نظام المعلومات، وشكل هذه المعلومات كيفية تقديمها، ويمكن تعريف بيئة المنظمة على أنها مجموعة من العوامل المادية والاجتماعية التي تؤثر بطريقة مباشرة في سلوك القرارات بواسطة الأفراد داخل المنظمة.

5- **الخصائص الشخصية للمستخدمين:** ترجع العلاقة بين الخصائص الشخصية ونجاح نظام المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير الأفراد للمعلومات، كما أنها محددات لأسلوب تشغيلهم للمعلومات، حيث يتعامل المديرين مع نظام المعلومات من خلال خصائصهم المميزة، والناتجة عن خبراتهم وخلفياتهم المختلفة، وقد اتضح أن الأفراد الذين يتميزون بقدرات عالية على تبادل المعلومات والاتصالات داخل المنظمة، حاصلين على مستوى تعليمي أعلى من غيرهم ويتمتعون بمدة خدمة أطول ويشغلون وظائف رئيسية مع زملائهم.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام المعلومات

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام المعلومات ما يلي (حمدوش، 2016/2015):

1- **الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف:** يمثل الفنيون المشتغلون بنظم المعلومات (بسبب خلفيتهم التعليمية) إلى تقديم تكنولوجيا معلومات مبتكرة ومقدمة احتياجات المنظمة من المعلومات، وغالبا ما يركز هؤلاء لفنيون على كفاءة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بدلا من التركيز على أهداف الأداء التنظيمي، كما تتجه بعض المنظمات إلى اقتناء نظام المعلومات مبني على الحاسب الآلي بغرض إحلال هذه النظم محل العنصر البشري وليس الهدف زيادة قدرات وإمكانياته.

2- **سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات:** إذا لم يتم إعطاء وقت كافي وبذل غاية خاصة عند تحديد الاحتياجات من المعلومات فإن هذا سوف يؤدي إلى تحديد مواصفات غير مناسبة في نظم المعلومات التي يتم تصميمها واقتناؤها.

3- **مستوى التعقيد والمخاطرة:** قد تفشل بعض المشروعات نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة، ويتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر التالية:

- حجم المشروع: يزداد حجم ودرجة المخاطر بزيادة حجم مشروع نظم المعلومات ويتم قياس حجم المشروع إما بالتكلفة اللازمة للتنفيذ، أو حجم الأفراد، أو الوقت اللازم للتنفيذ.

- هيكل المشروع: قد يكون المشروع واضحا، ومن ثم يمكن التعرف على العمليات والمخرجات الخاصة به، كما أن المستخدمون يعرفون ما يحتاجونه من تخفيض المخاطرة.
- الخبرة السابقة مع التكنولوجيا: ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات والعاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجيا مشروع التطوير أو للتعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات.
- إدارة عملية التنفيذ: يجب مراعاة التنسيق والحرص عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة آلية النظام كما أن تفسير المعلومات وتعريفها يختلف من مستخدم لأخر، إضافة إلى أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة كما انه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظام والتأكد من تفهمهم له ولإجراءات تشغيله.

المطلب الرابع: الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات

تتمثل الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات فيما يلي (الشيخ، 2011/2010):

1- **المشاركة في صيغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة:** تعمل نظم المعلومات على المساندة في جعل الرؤية الإستراتيجية واضحة وشاملة وبسيطة، وتحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية.

2- **دعم عملية صياغة رسالة المنظمة:** ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة، فضلا عن تحليل الميزانية التنافسية الإستراتيجية.

3- **صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:** ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلا، وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي، وتقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، وبالطبع من بين تلك الموارد المعلومات، حيث أنها أصبحت تعد موردا استراتيجيا في العصر الحالي.

4- **دعم عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:** تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية واختيار الأعمال الإستراتيجية التي تلاءم إمكانية المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلية فيها.

5- **الاندماج البنيوي:** يتم الاندماج مع الأنشطة والأعمال الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يكون موجها نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة والعاملة في نفس القطاع.

6- **تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية:** ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات وبالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها "بورتر" والتي هي:

- شدة المنافسة في الصناعة.
- قوة المساواة للمشترين.
- قوة المساواة للموردين.

- تهديدات المنافسين الجدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.

7- **تحقيق التعاضد:** وهو الأثر الناتج عن مجموعة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو مجالات الأعمال داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل في نفس السوق المستهدف، إن تطبيق مفهوما التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكاملة من نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات الحوسبة.

المبحث الرابع: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مرونة رأس المال البشري

1) دورا أساسيا في عملية التدريب والتطوير الإداري :

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في كل مرحلة من المراحل التالية: مرحلة تحديد الاحتياجات، مرحلة التقييم والمراجعة، مرحلة تنفيذ البرامج، مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات، التحسين والتطوير. إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية

2) التغيرات الأساسية الناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

تسمح استخدام التكنولوجيا الحديثة بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل: من عنصري الزمن والتكلفة داخل المؤسسة. وبالتالي، المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، سرعة تداول المعلومات. كما يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء. بالإضافة إلى مساهمة استخدامها في تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية ومنه إلى الأعمال الإبداعية.

3) تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية :

تعتبر التطورات التقنية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة ، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة ؛ فصارت المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات ، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية والمالية، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد إذ صبغ طابع الالكترونية على كل من الوظائف ،المهام والمحتويات وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية ، مما خلق ثورة إدارية استوجبت تفعيلها، تأهيلها وتطوير خلافا لما كان عليه سابقا من جهة؛ وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى؛ هذا ما يمكن وصفه بالوجه الآخر لتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

ويرى البعض أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي الطريق الأمثل للأداء، وأن كل استغلال كامل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية، الخارجية والدولية في كافة التطبيقات والإستراتيجيات وكذا ممارسات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث تشير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلى ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية، وما له من أثر بارز في سهوله الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. وهذا التطبيق يستخدم إجراءات إدارية وأخرى إستراتيجية، مما يساعد على أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية وتطورها إن استوجب الأمر، أو من خلال تمكين المؤسسة من أداء بعض المهام التي كانت تعجز عن القيام بها قبلا.

تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى من خلال : تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل.

إذن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تلعب أدوارا مهمة إذ تعد المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة؛ كما تساعد الأتمتة والمركزية المعلومات على تنظيم الخدمة المجانية للموظفين، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية؛ كما تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحسين صورة المؤسسة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، ويتكون لدى الطاقم إدراكا للحداثة وشعورا بالتقدير لمؤسستهم، كما تسعى عادة لخلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات الجديدة وإقناع الفئة المترددة أمام التغيير وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الإبتكارية. وعليه، فإنها تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدمي الحاسب الآلي، و المتعاملين من خارج المؤسسة، فتحول مفهوم المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسئول عن تطبيق وأداء المعلوماتية، بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدردشة ولوحات النقاش ومؤتمرات الفيديو.

إن التجسيد الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية، يسهم في تزويد إدارة المؤسسة ككل بالحقائق، والمعلومات بفعالية وكفاءة عالية في الوقت، والمكان المناسبين؛ بمعنى أن المؤسسة تمارس أعمالها اليومية ولكن بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الانترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز. وهنا تجدر الإشارة أن المؤسسات تصنف إلى ثلاث في تبنيها الأعمال الالكترونية:

أ. مؤسسات مدعومة بالأعمال الالكترونية : هي مؤسسات تسعى إلى بناء قدرات الأعمال الالكترونية باستخدام شبكة الانترنت، بمعنى تحديث أساليبها دون المساس بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛

ب. مؤسسات ممكنة بالأعمال الإلكترونية: تمكن المؤسسة فيها أفرادها القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية أكثر، بانتهاجها أسلوب الاتصال من خلال الروابط الالكترونية، ودعمهم بالمعلومات اللازمة إلا أنها لا تبيع من خلال موقعها، بمعنى اعتماد المؤسسة التكنولوجيا كأساليب اتصال وبناء علاقات الغير.

ت. مؤسسات الأعمال الالكترونية الشاملة: وهي مؤسسات متواجدة بصورة كاملة عبر الانترنت لتجري إدارتها بواسطتها، وهي تسمى بالمؤسسات الافتراضية، وهي معرضة ألأرباح هائلة كما لخسائر القرصنة وغيرها.

المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإنتاجية :

1) مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية بالمؤسسة

إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية عند المؤسسات التي قامت باستخدامها، فاستعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى أتمتة الأعمال المكتبية، كذلك إيجاد الحلول التكنولوجية والعملية لتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كل ذلك ساهم إلى حد بعيد في تخفيض التكلفة الإجمالية للإنتاج، إلى جانب تقليل الوقت اللازم للقيام بالمهمات الإدارية، والمحصلة كانت زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

كما يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الجودة الشاملة، وهي مرتبطة نوعاً ما بزيادة الإنتاجية، لكن ما يميز المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، هي المعرفة التامة في تحقيق عملية توازن ما

بين الجودة ومتطلب العملاء والموظفين على حد سواء، ببساطة لأن عمليات جمع المعلومات سواء عن العملاء أو عن الموظفين (البحث عن المواهب) وتحليل تلك المعلومات وإصدارها ضمن مفهوم تكنولوجي بحت، سيساهم ذلك حتماً في تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة في زمن قياسي.

2) مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيق وتطوير جودة الخدمات وذلك من خلال ما يلي:

مكانزمات 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 فان تبادل المعلومات يتم بطريقة رسمية ومحددة، عن طريق إرسال واستقبال الرسائل التي تبث وتوزع الواحدة تلوى الأخرى في نظام معد مسبقا، هذا النوع من الاتصال يترجم نوعية العلاقات الاجتماعية التي تأخذ مكانتها في أوقات مختلفة

عملية الاتصال: أن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية فيشكل نقل المعلومات والبيانات والمعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة.

مستوى رضا الزبون: لا يمكن للمؤسسة أن تستمر دون وجود سوق لها أي مجموع زبائنها، 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، وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دولا كبيرا في إنتاج قواعد معطيات هائل ة حول المستهلكين، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للزبائن للتعرف أكثر على المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

إن التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يحقق 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 1المخرجات، وأخيرا الابتكارات الهامة التي تزيد من درجة دقة أداء الأعمال.

3) مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقليل التكاليف وتحسين مراقبة الجودة

تساعد تكنولوجيا المعلومات على تقليل وقت التوقف عن العمل، تحسين الجودة، تقليل النفايات وتقليل التكاليف، عن طريق ربط جميع الأجهزة المستخدمة في الإنترنت على سبيل المثال، وبالتالي يؤدي لتكوين قاعدة بيانات ضخمة تخص الآلات المستخدمة وموعد صيانتها والأعطال المتوقعة وغيرها، أيضاً ستؤدي هذه التكنولوجيا إلى تطوير أنواع جديدة من الوظائف للقوى العاملة الصناعية.

أيضا تستخدم الحوسبة السحابية (بالإنجليزية: Cloud Computing) من خلال الاتصال عن بعد بالشبكة لإدارة البيانات ومعالجتها، تعمل الشركات على زيادة استخدام هذه التقنية عبر مواقع جغرافية مختلفة لمشاركة البيانات لاتخاذ قراراتها بشكل أفضل، فالحوسبة السحابية لها جانب ملموس على تقليل التكاليف وتحسين مراقبة الجودة وتقصير أوقات الإنتاج.

المطلب الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة التسويقية

تسعى المؤسسة للترويج لمنتجاتها وتوزيعها من أجل تنمية حصتها السوقية. وهنا تظهر أهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كأحد أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في أداء تلك الوظائف من خلال تطوير استراتيجيات سريعة لذلك من أجل المواجهة والبقاء وذلك عن طريق توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين وعن الأسواق بالتعرف على مواطن النقص فيها من خلال الاعتماد على شبكات اتصالات حديثة. وعليه تمكن هذه التكنولوجيات المؤسسة من اتخاذ جملة من القرارات الإستراتيجية من شأنها أن تحقق للمؤسسة ميزات تنافسية من جهة والعمل على استدامتها من جهة أخرى. ويمكن تلخيص تأثير تكنولوجيا المعلومات على مرونة التسويق في المؤسسة فيما يلي:

1) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الخطة التسويقية وبحوث التسويق

يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التسويق في الناحية الإنتاجية إلى تحقيق رغبة المستهلكين والاستجابة للسوق بتكاليف تسويقية منخفضة وهذا الأمر غاية في الأهمية خاصة أن تكاليف عملية التسويق تتراوح بـ ن 50 إلى 80 بالمئة من التكلفة الكلية للمؤسسة، كما أن هناك نماذج تسويق تحليلية تظهر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإنتاجية وإن نماذج الاستجابة للسوق هي أكثر النماذج التحليلية استخداما.

فقد وفرت تكنولوجيا المعلومات كما هائلا من المعلومات والبيانات فتطورت الدراسات التسويقية وأصبح بالإمكان التركيز على ما يرغب به العميل أي دراسة السوق المستهدفة بشكل أسهل ووقت أقل وتحقيق الغاية من العملية التسويقية.

كما أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التطوير في التسويق، حيث أصبح بالإمكان تطوير خطة تسويقية باستخدام الحاسب واستخدام كل التقنيات التي تستطيع تحقيق العلاقة بين العميل والمنتج واستخدام برامج لتحسين خدمة العملاء وتعزيز العلاقة معهم. بالإضافة إلى تأثيرها على إجراء بحوث تسويقية فعالة، حيث مكنت شبكة الانترنت المؤسسات من إجراء بحوث تسويقية فعالة بوقت أسرع وتكاليف أقل وتقديم استراتيجية مناسبة للتسويق ضمن السوق والجمهور المستهدفين. وتتلخص الفوائد التكنولوجية في هذه النواحي على تحسين خدمة العملاء والرقابة وتحسين الاتصالات وتقليص التكاليف.

2) عناصر المزيج التسويقي في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:

بعد أن تحدثنا عن النواحي التي أثرت بها التكنولوجيا على التسويق سنتحدث عن عناصر المزيج التسويقي وكيفية تفاعلها مع تكنولوجيا المعلومات. وتعرف هذه العناصر على أنها الأدوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل إطار العمل في التعامل مع الأسواق وهي عبارة عن أربعة (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع).

أ. المنتج

إن البيئة الجديدة التي نتجت من أثر تكنولوجيا المعلومات على التسويق فرضت ضرورة التطوير بشكل أسرع وأكثر مرونة لتحقيق الاستجابة للسوق وهذا أدى لاستخدام الحاسب لتصميم المنتج واستخدام كل التقنيات الالكترونية للحصول على المعلومات بشكل أسرع.

ب. السعر

إن التسعير الالكتروني والذي جاء من أثر تكنولوجيا المعلومات على التسويق أكسب هذا العنصر ميزة المرونة وأعطت المؤسسة القدرة على مراقبة المنافسين من خلال الاطلاع الفوري على الأسعار.

ت. الترويج

يعد أكثر عنصر تأثر بتكنولوجيا المعلومات وتغير اسمه ليصبح التسويق المباشر حيث ساعدت التكنولوجيا في إنشاء صورة ملائمة عن العلامة التجارية وأصبح الانترنت قناة تسويقية هامة.

ث. التوزيع

في إطار عملية البحث في أثر تكنولوجيا المعلومات على التسويق لا بد أن نذكر أنها سهلت عملية التوزيع ومكنت من التبادل دون الحاجة لوسطاء.

نلاحظ من خلال ما سبق أن المزيج التسويقي الرقمي اكتسب مجموعة من المزايا مقارنة بما كان عليه الحال في التسويق التقليدي، حيث مكنته تكنولوجيا الانترنت من تحقيق نوع من المرونة التي تظهر في تقنيات التسعير الالكتروني، توفير القدر الكافي من البيانات الذي من شأنه تسهيل التبادل في أي مكان، في أي وقت من العالم. توسيع الشريحة المستهدفة من الزبائن عبر توزيع وترويج عالمي ومتواصل عبر 24 ساعة. وبالتالي فانه يمكن القول بأن التسويق عبر تكنولوجيا الانترنت يحقق تكاملا في انجاز النشطات التسويقية ببعديه الواقعي والرقمي. مما يؤدي إلى تعظيم فعالية المزيج التسويقي مما يساهم في تحقيق الهدفين الأساسين عبر إشباع حاجيات الزبائن ورغباتهم، وتحقيق أهداف المنظمات على المدى المتوسط والبعيد.

3) الخصائص التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات لتحقيق المرونة التسويقية:

لقد ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والسرعة في تبادل البيانات والمعلومات خاصة أنها قربت المناطق من بعضها البعض، إضافة إلى توفير السلع والخدمات وزيادة درجة إتاحتها للزبائن، ففي المتاجر الالكترونية يمكن عرض الكثير من المنتجات دون حدودية أو حاجة لوجود مساحات كبيرة. تجب التركيز كذلك على أهمية تكوين شيكات الاتصال والتواصل بين المؤسسة وزبائنها أو الأطراف المتصلة بالمؤسسة بصفة شاملة، إذ ساعدت تكنولوجيا المعلومات في إضافة منظومة اتصال كبيرة بين المنتج والمستهلك وازدياد تدفق المعلومات والبيانات. كما يرى الكثير من أن فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات تتمثل في زيادة التفاعل، لأنها غيرت عملية التسويق ومكنت العميل من أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت ومنحته فرصة المشاركة في عملية تبادل المعلومات وهذا خلق نوع من التفاعل بين المؤسسات والمستهلكين. وبالتالي فقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في نجاح الخطط التسويقية والوصول لأهدافها ويعد هذا الأثر المهم استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة التسويقية لأن الانترنت يمتلك انتشار ضخم ويزداد عدد مستخدميه يوما بعد يوم وبالتالي الوصول إلى أعداد ضخمة من الجماهير.

المطلب الرابع: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنافسية

1) أهمية المرونة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية

فيما يتعلق بالعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية فإن أهمية المرونة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية يمكن رؤيتها من خلال:

- أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل والسريعة والتي تحدث سريعا هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي .
- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسات وبقاءها، وتهتم بتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجهها. تستطيع المؤسسة تقليص القوة التفاوضية للزبائن والتحكم فيها من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحول، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبائن إن هم حاولوا الانتقال في تعاملاتهم التجارية إلى المؤسسات المنافسة. فاعتماد نظام معلومات متطور لكل زبون لإدخال الطلبيات ومعالجتها من خلال هذا النظام بسهولة وسرعة، وبالتالي تخفيض تكاليف الشراء والتخزين لهؤلاء الزبائن. بالإضافة لسرعة التوريد، وهذا بالتالي سيقلل من قوة مفاوضة الزبائن. ويعودهم على هذه التقنيات والانتفاع من مزاياها، مما يجعلهم غير راغبين في التعامل مع مؤسسات أخرى منافسة.

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة ألنها تؤدي إلى زيادة التكاليف، وبالتالي تقلل من أرباح المؤسسات. وتظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة، وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين، وعدم توفر البدائل وعدم توفر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات المنتج. وهنا تلجأ المؤسسات للتفليص من قوة الموردين من خلال الاعتماد على نظم المعلومات المناسبة للإنتاج. بالإضافة إلى الاعتماد على أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مم يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

تعد السلع البديلة لسلع المؤسسات من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى التقليل من الحصة السوقية للمؤسسة، وبالتالي التقليل من أرباحها .وفي هذا الصدد تسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوجه بالمعلوماتية والتوجه بالعميل في إطار ما يسمى "التسويق التفاعلي" من خلال تقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب عليهم التحول إلى بدائل أخرى.

تستطيع المؤسسات القائمة إعاقة دخول المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي على مستوى المنتج المقدم أو السعر المعروض أو برنامج التوزيع أو الترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة. ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، من أجل إعطاء أكثر تفاصيل بخصوص مجال تكنولوجيا المعلومات التي تهتم به مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لمواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال احدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، من خلال استخدام أحدث الشبكات الاتصال وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلوماتي يعمل على رفع أداء هذه المؤسسة وتحسين خدماتها المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة لمدى مساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وفي هذا الفصل سوف يتم دراسة حالة، باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة نحو محاولة تطوير تكنولوجياتها وتقديم أحسن خدمات للزبائن، فقد قدمنا دراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة اتصالات الجزائر المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الهامة، التي تعمل على مواكبة التطورات وتحسين مستوى خدماتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهي تعتبر أهم وأفضل مؤسسة تصلح لدراستنا لأنها تهتم بمجال تكنولوجيا المعلومات وهي مؤسسة رائدة في مجالها ولديها ميزات تنافسية كثيرة، حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر المؤسسة الأم، ثم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–،

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر "ALGERIE TELECOM" والاسم المختصر هو الحروف الأولى (AT) مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 اوت 2000، المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وحدث ذلك بعد انعقاد ندوة إستراتيجية فصلت فيها المؤسسة فأصبح البريد لوحده وتغيرت تسمية المواصلات إلى اتصالات وتم إنشاء متعاملين مستقلين تماما هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي معروفة ببريد الجزائر، ومؤسسة أخرى ذات أسهم وهي مؤسسة اتصالات الجزائر برأس مال قدره 220 مليار دينار جزائري (1.71 مليار دولار) سنة 2019، حيث أنشئت هذه المؤسسة رسميا بقرار من المجلس الوطني لمساهمات الدولة والمقيد في السجل التجاري B18083، بدأت رسميا نشاطها منذ 01 جانفي 2003، ودخلت عالم التكنولوجيا المتطورة بثلاث أهداف رئيسية تتمثل في المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء:

- **فرع اتصالات الجزائر موبيليس:** مختص في الهاتف الخلوي.
- **فرع اتصالات الجزائر موبيليس:** مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنيت ذو السرعة الفائقة.
- **فرع اتصالات الجزائر للفضائيات:** مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

لذا، فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها، أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائي بسرية أو مغناطيسية كانت ...الخ؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

- زيادة الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز GAIA، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

✓ كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية للاتصالات التي تحفظ طلب الزبون والمعلومات الخاصة به، عنوانه....الخ؛

✓ إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين مصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)؛

✓ السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت، ومنح اشتراكية لهم؛

✓ دراسة وتحقيق وصيانة شبكة الاتصالات؛

✓ احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة؛

ثانيا: وضعية نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة–بسكرة–

√ عدد العمال : يبلغ عدد العمال 326عامل

√ عدد الوكالات التجارية :ثلاث وكالات تجارية و خمسة نقاط بيع

√ عدد نقاط الحضور 05

√ طول شبكة الألياف البصرية يبلغ كم (داخل و خارج الولاية)

√ عدد المراكز الهاتفية من نوع MSAN :**224**بطاقة قدرها منفذ **109936**

√ عدد المحطات WIMAX :**02** بطاقة قدرها 100 ميغا بيت لكل محطة . و عدد المشتركين يقدر ب 08.

√ إجمالي المشتركين في الهاتف الثابت :.

√ عدد منافذ الانترنت ADSL 1089:.

√ عدد المشتركين في الانترنت :63887. ADSL

√ عدد المشتركين في الانترنت FTTH: 2183

√ عدد منافذ الانترنت 4GLTE 69:

√ عدد المشتركين في الانترنت4GLTE 31305:

√ العدد الإجمالي للمشتركين في الانترنت 97375:

√ يقدر عدد الأكشاك الهاتفية ب. كشك موصلة ب. خط798

√ معدل انتشار الهاتف عند الأسر 42,4:.%

√ معدل انتشار الانترنت عند الأسر 46,9.%

√ عدد البلديات المربوطة بالألياف البصرية :...../33

√ عدد الفروع البلدية الموصولة بالألياف البصرية 72/:36

√ التجمعات الأكثر من 1000 نسمة الموصولة بالألياف البصرية :.

- √ الكثافة الهاتفية : خط هاتفي لكل 1000 نسمة
- √ سرعة إصلاح الاعطاب .%.96,97 .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من (أنظر الملحق رقم (1)):

1-**الرئيس المدير العام**:هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسئول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

2-**ديوان الرئيس المدير العام**: مهمته التنسيق بين الرئيس المدير العام وجميع الوظائف الأخرى للمؤسسة.

3-**المفتشية العامة**: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهامه القيام بعمليات التفتيش على المستوى الوطني كل ما تطلب ذلك.

4-**مقاطعة التدقيق**: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمتها الحرص على نجاعة الرقابة الداخلية وتدقيق جميع مديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

5-**مديرية الأمن الداخلي**: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته توفير الأمن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها.

6-**المكلف بأمن نظم المعلومات**: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته السهر على حسن سير نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة من برامج وشبكات ومكافحة القرصنة.

7-**مقاطعة الإستراتيجية** : تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام مكونة من خبراء ومحللين مهمتهم:

- تسطير الاستراتيجيات لقطب البنى التحتية للشبكات.
- تسطير الاستراتيجيات لقطب التجاري، الشبكات والابتكار.
- تسطير الإستراتيجية الواجب إتباعها من طرف قطب وظائف الدعم.

8-**قطب البنى التحتية للشبكات**: مهمته تطوير وصيانة البنى التحتية والشبكات السلكية واللاسلكية، ويتكون قطب البنى التحتية للشبكات من مقاطعتين، ثلاث مديريات ومرفق وطني، وهم:

- مقاطعة شبكات النقل وتظم:
  - ✓ مديرية تطوير شبكة النقل.
  - ✓ مديرية استغلال وصيانة شبكة النقل.
  - ✓ مديرية تطوير البنى التحتية.
- مقاطعة شبكة النفاذ وتظم:
  - ✓ مديرية تطوير الشبكة السلكية.
  - ✓ مديرية استغلال وصيانة الشبكة السلكية.
  - ✓ مديرية الشبكات اللاسلكية.

- مديرية الشبكات الأساسية.
- مديرية استغلال المنصات.
- مديرية الطاقة.
- المرفق الوطني لمراقبة وصيانة الشبكات.

9- **قطب التجاري، الشبكات والابتكار**: مهمته ابتكار خدمات جديدة وتسويقها، ويتكون قطب التجاري، الشبكات والابتكار من مقاطعة وخمس مديريات ووحدة للبحث والتطوير وهم:

- مقاطعة التسويق الاتصال.
- المديرية التجارية لعامة الناس.
- المديرية التجارية للشركات.
- مديرية الدعم التجاري.
- مديرية الربط والمراقبة.
- مديرية الخدمات.

10– قطب وظائف الدعم: مهمته دعم الأقطاب الأخرى من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة والاستمرارية في تكوين الإطارات والعمال وتوفير السيولة من أجل الاستثمار في تكنولوجيات جديدة، ويتكون قطب وظائف الدعم من ثلاث مقاطعات وخمس مديريات وهم:

- مقاطعة الموارد البشرية وتظم:
  - ✓ مديرية تسيير المسار المهني والخبرة.
  - ✓ مديرية التكوين.
  - ✓ مديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية.
- مقاطعة المحاسبة والمالية وتظم:
  - ✓ مديرية المحاسبة.
  - ✓ مديرية مراقبة التسيير والميزانية.
  - ✓ مديرية المالية والمشاركة.
- مقاطعة نظم المعلومات وتضم:
  - ✓ مديرية تطوير نظم المعلومات وبرامج التسيير.
  - ✓ مديرية نظام (Billing).
  - ✓ مديرية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- مديرية المشتريات واللوجستيك.
- مديرية الإمداد والممتلكات.

- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية التحصيل.
- مديرية دخل التامين.

11– المديريات العملياتية: تقوم المديريات العملية بتنفيذ وتجسيد الاستراتيجيات الصادرة من المديرية العامة على ارض الواقع واستقطاب الزبائن.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

أولا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

تعتمد اتصالات الجزائر إلى إثبات وجودها من خلال توسعها وفتح مراكز لها عبر ولايات الوطن، وهذا من خلال لا مركزية السلطة، واعتمدت اتصالات الجزائر على إنشاء مديريات عملية لاتصالات الجزائر في كل ولايات الوطن ومن بينهم ولاية –بسكرة– حيث تأسست هذه المديرية عند تأسيس المديرية الأم الكائنة في الجزائر العاصمة حيث للمدرية العملية لولاية – بسكرة–، وهي وحدة عملية إدارية خدماتية تجارية مقرها وسط مدينة بسكرة، تعمل المؤسسة على تسيير فروعها التابعة لها والمتمثلة في:

- ❖ وكالتين تجاريتين ببسكرة (وسط المدينة – حي المجاهدين).
- ❖ وكالة تجارية بسيدي عقبة.
- ❖ وكالة تجارية قنطرة.
- ❖ وكالة تجارية أولاد جلال
- ❖ وكالة تجارية زريبة الواد.
- ❖ وكالة تجارية طولقة.

كما تضم هذه الوحدة ما يقارب 304 موظف موزعين على مستوى الوحدة والوكالات ومراكز الهواتف ومختلف الفروع التابعة لها، إذ تختلف مستوياتهم من إطارات والتقنيين السامين في مختلف المجالات كاتصالات سلكية ولاسلكية، أعلام آلي، محاسبة وأعوان تنفيذ ...

أما فيما يخص الوكالة التجارية اتصالات الجزائر ACTEL بسكرة هي مؤسسة تابعة لمديرية اتصالات الجزائر فرع بسكرة وهي عبارة عن مصلحة تجارية مختصة في الهاتف الثابت وخدماته.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر –بسكرة–

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من (أنظر الملحق رقم ((02)))

1- **المكتب الأمامي (مصلحة الزبائن أو مكتب الاستقبال):** هو مقدمة اتصالات الجزائر، نجد أن هذه المصلحة هي جزء حساس للوكالة التجارية، حيث نجد أنها أكثر تعاملا مع الزبائن.

- **مهامها ودورها:**

- منح الفاتورة للزبائن في حالة ضياعها أو عدم وصولها إلى العنوان الصحيح؛
- منح للمواطنين الفاتورة المفصلة الخاصة بكل الأرقام التي استعملها الزبون من هاتفه بناءا على الطلب الذي يكون مرفق معه نسخة من بطاقة التعريف وفاتورة الحسابات الأخيرة؛
- إعادة خط الهاتف المنقطع مؤقتا بعد دفع مبلغ الفاتورة؛
- إعادة النظر في الفاتورة في حالة وجود خطأ في الثمن أو العنوان؛
- استقبال الزبائن في الحصول على الخطوط الهاتفية أو اللاسلكية الذي يكون مصحوب معه نسخة بطاقة التعريف +طلب خطي.
- بيع جهاز الهاتف.

2– المكتب الخلفي (المصلحة التجارية، المصلحة المالية):

❖ **المصلحة التجارية:**

تعتبر قسم من أقسام الوكالة تتكون من خمس موظفين كل موقع له عمل خاص به حي نجد موقع الاكتشاف المتعدد الخدمات Taxi Phone وموقع لإنتاج الأرقام وموقع لكل ما يصعب على مصلحة الزبائن أو مكتب الاستقبال.

- **مهامها:**

- متابعة تنقل الطلبات الخطية أو معالجة الأخطاء؛
- منح أرقام الهاتف بكل أنواع؛
- تامين العلاقات بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية؛
- متابعة الخطوط الخاصة؛

❖ **المصلحة المالية:**

تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية وهي تكمل عمل المصلحة التجارية.

- **مهامها:**

- معالجة الأخطاء المالية؛
- متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب إما بتقسيطها أو قطع الخط الهاتفي؛
- حساب مداخيل الوكالة خلال شهر أو سنة؛
- حساب ميزانية الوكالة خلال شهر أو سنة؛

المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المطبقة في إجراء البحث حيث نبين طبيعة الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، وأخيرا أداة البحث واختيار مقياس الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا– طبيعة الدراسة:

يتناول هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي اعتمدت في هذه الدراسة، حيث يعطي وصفا مفصلا لمجتمع الدراسة وعينتها، ويوضح الطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجتها بهدف الحصول على النتائج من اجل تحقيق ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من انسب المناهج العلمية وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

ثانيا– عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، أما بالنسبة للعينة قمنا باختيار عينة قصدية بلغت 50 إطار، وقد تم استرجاع 40 استبيان صالح للتحليل، حيث تم توزيع الاستمارات داخل المؤسسة على العاملين.

ثالثا– طرق جمع البيانات:

يتطلب أي بحث مجموعة من الطرق لجمع البيانات والطرق التي اعتمدنا عليها في بحثنا هي:

- **البيانات الأولية**: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة وكذلك من خلال إجراء مقابلة مع بعض المديرين المتواجدين في المؤسسة وبعض المؤشرات التي تدعم البحث.

أ- **المقابلة:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على إحدى المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، ولقد استخدمت في هذه الدراسة المقابلة مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– وطرح بعض الأسئلة الشفوية والاستفادة منها لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في الوكالة.

ب- **الاستبيان:** فالاستبيان بأشكاله المختلفة هو وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها من قبله للتقرب من المستجوبين ومعرفة آرائهم، وكان هدفنا من الاستبيان هو معرفة رأي العاملين في تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف منها هو استخدام طريقة سليمة في الدراسات.

رابعا– أداة البحث:

بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذة المشرفة، واستطلاع آراء الأساتذة المحكمين، قام الطلبة بتطوير الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وجاء الاستبيان على النحو التالي:

1. **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الطلبة ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.
2. **الجزء الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، الدورات التكوينة.
3. **الجزء الثاني:** يحتوي على محاور الاستبيان:

❖ **المحور الأول** خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في "تكنولوجيا المعلومات" وقد قيس من خلال العبارات من (1-13) وتهدف إلى التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، وقد تم اختيار عبارات هذا المتغير بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

❖ **المحور الثاني:** فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "المرونة الإستراتيجية" بأبعادها الأربعة، وتتضمن (27) عبارة تهدف للتعرف على المرونة الإستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي (أنظر ملحق الخاص باستبيان الدراسة):

- مرونة رأس المال البشري: وتم تقسيم العبارات من (14-20).
- المرونة السوقية: وتم تقسيم العبارات من (21-26).
- المرونة التنافسية: وتم تقسيم العبارات من (27-35).
- المرونة الإنتاجية: وتم تقسيم العبارات من(36-40).

خامسا– اختيار مقياس الاستبيان:

استعمل الطلبة مقياس ليكارت Likert الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم(02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها

أولا– صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث اعتمدنا على الصدق الظاهري، وذلك للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، حيث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة (أنظر ملحق الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين)، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل.

تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وبعدها تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان الموضحة في الملحق، ولقد اعتبر الباحثين أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكن القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانيا– ثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

أ– ثبات الأداة:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفا كرونباخ.

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفاكرونباخ
تكنولوجيا المعلومات	13	0.781
مرونة رأس المال البشري	07	0.815
المرونة السوقية	06	0.687
المرونة التنافسية	09	0.679
المرونة الإنتاجية	05	0.813
الاستبيان ككل	**40**	**0.905**

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.907) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ب- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية(**SPSS.V21**)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

1. **التكرارات والنسب المئوية**: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. **المتوسط الحسابي**: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما، حيث أن إستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
3. **الإنحراف المعياري**: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.
4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ**: وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. **اختبار معامل الالتواء والتفلطح** :لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. **الإنحدار الخطي البسيط**: وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع المتمثل في المرونة الإستراتيجية.
7. **تحليل التباين الأحاديONE WAY ANOVA**: لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
8. **اختبارIndependent Simple T-TEST** للعينات المستقلة: لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليل نتائج المقابلة، خصائص عينة البحث، تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيناها في هذا البحث وتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة

حاولنا التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر داخلية، أي من وجهة نظر العاملين فيها وأثره في تحقيق المرونة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي) في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المعلوماتية " صولي مراد فوزي "، وقد تم إجراء هذه المقابلة في تاريخ2022/05/20 وكانت على فترتين صباحا ومساءا (انظر الملحق الخاص بالأساتذة المحكمين رقم):

1. **مدى توفر مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– على أجهزة الكترونية:**

حسب المعلومات التي قدمها السيد رئيس مصلحة المعلوماتية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، انه تم تجديد جميع وسائل الإعلام الآلي حتى يمكن الانسجام مع النظام ألمعلوماتي الجديد، حيث تم تجهيز الوكالة بعدد لا بأس به من وسائل الإعلام الآلي، حيث يوجد لكل عامل حاسوب خاص به، ويخول لكل واحد منهم مهام تسيير فواتير الهاتف الثابت، والهاتف الثابت بدون خيط، كل عامل له رقم سري للمرور وذلك حفاظا على امن المعلومات وسلامتها من أي اختراق أو نهب.

2. **البرمجيات المستعملة لضمان السير الجيد للعمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:**

حسب رأي رئيس المصلحة البرمجيات المستعملة هي برنامج (GAIA) وهو نظام ألمعلوماتي الخاص بتسيير الفواتير والتحكم فيها، وقد طور هذا البرنامج حسب قوله لعدة مرات بحسب التغيرات التي طرأت على الربط لشبكة الهاتف الثابت والهاتف بدون خيط حيث كان هذا الربط تماثليا، وألان أصبح ربط الخطوط الهاتفية رقميا يتماشى ومتطلبات العصر الحالي، وحسب رأيه أيضا أن كل الموظفين لهم الصلاحيات في تسيير هذا البرنامج فمنهم من يقوم بعملية المراقة والأخر يعمل بالرد السريع على استفسارات الزبائن حول مكالماتهم.

كما ذكر لنا أن هذا البرنامج (GAIA) قد ساعد وسهل كثيرا المدراء في الإدارةالعليا، حيث يحتوي هذا البرنامج على أدوات لمراقبة التسيير، وجداول القيادة، وكذلك يوجد جداول تحمل أسماء وعناوين وأرقام هواتف المشتركين وأرقام المشتركين في شبكة الخطوط الهاتفية مرتبة، تظهر هذه الجداول في شكل دفتر الأستاذ بها جهة المدين وجهة الدائن يسجل فيها كامل مستحقات الفواتير بدقة، كل شهرين يتم إعادة فاتورة خاصة بكل زبون أو مشترك.

نظرا لأهمية هذا البرنامج (GAIA) المحسوب، تعمل اتصالات الجزائر على تطويره دائما بحسب مقتضيات التطور التكنولوجي والتقنيات المستجدة في قطاع الاتصالات بهدف تحسين نوعية الخدمات ومرونة المؤسسة من ناحية التغيير، ورضا وراحة الزبائن، ومنافسة مؤسسات الاتصالات الأجنبية المستثمرة بالجزائر، عن طريق تطور شبكة الهاتف النقال الخاص بها موبيليس وتوسيعها عبر كامل التراب الوطني، وتجهيزها بأحدث التقنيات. وتعتمد ايضا الوكالة على:

- أفلام الفيديو والأقراص المضغوطة (Vidéos Films et Rom).

- ✓ تملك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام MultiMedia وتقدم لمعلومات بالوسائل السمعية البصرية فهي موجهة لكل الهياكل وتستمل في الاجتماعات والملتقيات والتربصات.
- ✓ الاجتماعات تكون أسبوعية أو شهرية أو أكثر أو أقل وهذا حسب الحاجة فهي موجهة لرؤساء المكاتب أي المسئولين، لنقل المعلومات عن أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسات.

3. ديناميكية الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

من وجهة نظر السيد رئيس المصلحة آن موقع الويب للمؤسسة هو موقع ديناميكي ويتغير بحسب التغيرات التي تطرأ في المؤسسة وخدماتها على سبيل المثال إذا تغيرت أسعار الخدمات أو جودتها تقوم المؤسسة بتغير السعر الموجود في الموقع من اجل إعلام الزبائن بهذه المتغيرات، على أن هناك جهة مختصة تسهر على ديناميكية هذا الموقع، وحسب تقيمه لاستعمالية هذا الموقع فهو يستعمل مثلهم مثل زبون الاستعلامات يعني يمكنك التعرف على جميع الخدمات من خلاله ونقيم فعاليته من خلال عدد الزيارات اليومية أو الشهرية لهذا الموقع.

4. جدوى استخدام الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

حسب قول رئيس المصلحة انه تم تجهيز جميع نقاط المؤسسة بالتدفق الجيد للانترنت لما لها من جدوى وفعالية كبيرة في تسهيل العمل وتبادل المعطيات فيما بينهم، وهذا أدى على نقص التكاليف الخاصة بالنسخ الورقية والبحث عن المعلومات خارج المؤسسة وأيضا زاد من خبرة العاملين وكفاءتهم وأصبحوا موظفين إلكترونيين وتخلو عن جميع الطرق التقليدية في العمل.

5. العمليات التي يتم انجازها عبر البريد الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

حسب قول السيد رئيس المصلحة أن العمليات التي يتم إنجازها عن طريق البريد الالكتروني هي:

- إجراء الاتصالات بأنواعها النازلة والصاعدة الأفقية والعمودية بين جميع العاملين في المؤسسة وجميع المستويات الإدارية.
- بعث وتلقي الرسائل لجميع نقاط الوكالة في تراب الولاية.
- بعث وتلقي الرسائل من طرف المديرية الأم في العاصمة.
- بعث رسائل للزبائن المهمين من شركات ومؤسسات عبر البريد الالكتروني.

6. الانترانت في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة:

لقد أجاب رئيس المصلحة أنهم يمتلكون الانترانت وهي شبكة داخلية لتبادل المعطيات، وهذا من خلال الربط بشبكة داخلية محلية وتطوير نظم المعلومات المستخدمة وقواعد البيانات بين الموظفين، و الجهات أو الأقسام التي تربط بينها هي تتوفر شبكة كلية لجميع المؤسسة وشبكة خاصة لكل مصلحة.

7. الأكسترانات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة:

8. وقد أجاب أيضا انه لديهم شبكة الاكسترانات ويعتمدون عليها، وهي تربط الوكالة بالوكالات الأخرى الموجودة في تراب الولاية والمؤسسة الأم.

9. برامج تدفق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة:

10. نعم تملك مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة على برامج تدفق العمل وهذا حسب قول رئيس المصلحة من خلال نظام المعلومات داخل هذه الوكالة والذي يقسم على:

- **نظام المعلومات الإداري:** يحتوي على نظامين هما:

- **نظام المرتبات:** وهو النظام الذي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستحقات المالية للموظفين في الوحدة المعلوماتية لاتصالات الجزائر بوكالة– بسكرة–، كما يحتوي على كافة البيانات المالية (الأجر التقاعدي، العلاوات، الأجر الخاضع للضريبة....الخ).
- **نظام معلومات بيانات الموظفين:** ويهتم هذا النظام بتسوية وضعية الموظفين (ترقيات، تقاعد...)، عن طريق إدخال كافة البيانات الموجودة في الوثائق المحفوظة في الأرشيف والتي تخص بطبيعة الحال التقاعد، الترقيات وغيرها إلى الحاسوب.

- **نظام المعلومات المالي:** هو نظام الذي يقوم بكافة الإجراءات المتعلقة بالرصد والتوثيق وحفظ الوثائق المتعلقة بإدارة الميزانية العامة للوكالة، وهو مكون من:

- **نظام المعلومات المحاسبي:** هو نظام الذي يختص بتسجيل كافة العمليات المالية داخل الوكالة وتوثيقها وتلخيصها واستخراج النتائج، ويعمل على حفظ كافة الوثائق المؤيدة لعمليات الصرف وكذا وثائق إيرادات الوكالة إلكترونيا.
- **نظام معلومات المشتريات والمخزون:** هو نظام يقوم بقيد وتسجيل كافة متطلبات الوكالة من مستلزمات سلعية وقطع غيار وتحديد مستوى المخزون من مستلزمات لإعادة شرائها ومن مهامه الشراء والاستلام والفحص والصف مع حفظ وأرشفة كافة المستندات خاصة بعملية الشراء والصرف، وكل هذا يتم إلكترونيا.

11. اعتماد المؤسسة على الهواتف النقالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة::

حسب قول رئيس المصلحة فإن المؤسسة تعتمد على الهاتف النقال لإنجاز الأعمال تجاه الزبائن أو فيما بين العاملين للسير الجيد للعمل وأيضا بين المديريات.

12. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة::

نعم يتم تدريب الموارد البشرية عند الاستثمار في تكنولوجيا معلومات جديدة، من خلال القيام بإعداد برنامج تكوين والتأكد من مدى فعاليته بالتنسيق مع مكاتب الدراسات الاستشارية، حيث يتم تخصيص غلاف مالي لإنجاح العملية التدريبية، وأيضا إبرام اتفاقية مع مكتب نظام الإعلام الآلي من أجل إجراء التدريب، وهذا قد يزيد من خبراتهم ومهاراتهم المهنية ويسمح لهم بالتميز وفرص الترقية في العمل.

13. نمط المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة::

إن اغلب المسيرين هم من الفئة العمرية الكبيرة ولديهم نمط تسيير تقليدي يعتمد على خبرتهم في هذا المجال ويحبون الاعتماد على الوسائل الورقية أكثر ولا يحبون أجهزة الكمبيوتر رغم توفرها ورغم محاولة انتهاج مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات إلا أن المسيرين يلقون صعوبات في تبني هذا النهج.

14.رأس المال الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– وتطوره:

حسب قول رئيس المصلحة أن محاولة الوكالة بتبني تكنولوجيا المعلومات كلفها ميزانية كبيرة في الأول أي في زيادة التكاليف (الأجهزة، المعدات، التدريب...)، ألا انه مع مرور الوقت تخطت هذه التكليف وتلقت نتائج مبهرة من ناحية الإرباح والجودة في الخدمة ونقص الأخطاء وزيادة الأداء لدى العاملين واختصار الوقت والجهد ونتج عن ذلك زيادة في رأس مال المؤسسة حسب قول رئيس المصلحة إلا أنهم لم يزودونا بأرقام وشفرات عن هذه الزيادات في السنوات السابقة لخصوصية وحساسية الموضوع.

15.طريقة استغلال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– لتكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية:

حسب قول رئيس المصلحة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تستغل تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية من خلال:

- **التوظيف**: من خلال التوظيف لأحسن العناصر وتشمل ما يلي:
  - من خلال نظام المعلومات التكنولوجي تقدر احتياجاتها للعاملين ونسبة الاحتياج.
  - متطلبات هذا التوظيف إل الكفاءات المطلوبة (إتقان التكنولوجيا، الكفاءة، الخبرة....).
  - الاعتماد على المصادر الداخلية (المعلومات المخزنة في نظام المعلومات) المصادر الخارجية من خلال النشر في الموقع الالكتروني للوكالة أو مصادر أخرى.
  - تقليل عدد المرشحين بالاعتماد على برامج الكترونية.
  - القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات الواجب توفرها.
- **التكوين**: يقد تكوين للموظفين الجدد على تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج تكوين أولية وبرامج تكوين مهنية معارف الكيفية.
- المتابعة اليومية لملفات العمال.
- متابعة تسيير وظائف الوكالة.
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين.
- ضمان تحضير الأجور.
- تشجيع الأفراد العاملين على الأداء الفعال وذلك من خلال الحوافز المادية المقدمة، ولتقدير نسبة هذه الحوافز ومن يستحقها تعتمد المؤسسة على مقاييس إحصائية تكنولوجية لقياس الأداء الفعلي للعاملين.
- نظام الترقية يكون بحسب الأولية والجدارة بمعاير تضعها المؤسسة بعد دراسات مطولة من حيث الأداء، الخبرة، .... وفي كل هذه الأمور تعتمد على وسائل تكنولوجية حديثة حسب مذكر رئيس المصلحة.

16.طرق خدمة الزبائن من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

إن طرف خدمة الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– حسب رئيس مصلحة المعلوماتية مرن تجاه التغيرات والتطورات التكنولوجية، وفي إطار تعميم استعمال الحواسيب قامت المؤسسة بما يلي:

- معالجة ملفات الزبائن عن طريق المعلوماتية (معالجة سريعة لطلبات المشتركين)
- معالجة الإقراض التجاري للاتصالات عن طريق النظم المعلوماتية.
- مد الشبكة التجارية للاتصالات بالتقنيات الحديثة لتسيير خدمات الزبائن للاشتراكات، تسيير حسابات الزبائن...الخ.
- خدمات تحميل المعلومة والاستعلام للزبون.
- فاتورة الهاتف دقيقة وموثوقة.

17.الطرق التسويقية المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

ذكر لنا رئيس المصلحة أن الوسائل التسويقية المعتمدة في المؤسسة هي:

- مجالات ومنشورات إعلامية.

– مجلة اتصالات الجزائر تصدر فصليا وهي تقوم بعرض نشاطات المؤسسة واهم الأحداث والانجازات المحققة وتعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة.

– الحصيلة السنوية (Abstract) هي ملف يصدر سنويا الهدف منه تقديم الأرقام والمؤشرات عن السنة الماضية حيث يلخص النتائج المحقق في كل المجالات خاصة المالية.

– النشرات السريعة (Les infos expresse) تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الالكتروني وذلك متى تطلب الأمر بالإبلاغ السريع في الأحداث الهامة التي تحتاج للمتابعة المستمرة.

– الاشهارات، الرعايات، الاعلانات التلفزيونية، موظفي الاستقبال، مواقع التواصل الاجتماعي....

نعم يتم تغيير هذه الوسائل أو التطوير فيها حسب التغيرات الحادثة في المجتمع مثال على ذلك فالأول كانت تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني فقط لكل مع تطور تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على أراء الزبائن وأذواقهم قررت المؤسسة بالدخول في عالم وسائل الاتصال الاجتماعي لمال لهم من فائدة لها.

18.مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– تسويقيا:

التكنولوجيا والانترنت كلها تساعد على انتشار المعلومة وتساعد في التسويق للمنتجات والخدمات لهذا عند تبني المؤسسة هذه الإستراتيجية ساعدها ذلك في التعريف بمنتجاتها وسهولة وصولها لجميع الزبائن في أي مكان كانوا وبسرعة وبأقل جهد وتكلفة للمؤسسة والزبون، وبهذا يتحسن أدائها التسويقي.

19.نتائج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–:

رغم نجاح المؤسسة في إدماج مجموعة مقبولة من وسائل تكنولوجيا المعلومات،إلا أنها لم تستطع التحكم فيها من خلال وضع إستراتيجية واضحة لاستخدام هذه التكنولوجيا، ومن خلال الاهتمام أكثر بالموارد البشرية كأهم عنصر في تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا، إذ أن المؤسسة لم تتمكن بعد من تحقيق مستوى مرتفع من الاستخدامات الالكترونية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

حسب رأي رئيس المصلحة هناك نقاط قوة وضعف لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وذكرها كما يلي:

نقاط القوة:

- سرعة المعاملات والتقليص في الوقت والجهد.
- تحسين جودة أداء العاملين وتطوير خبرتهم.
- تحقيق جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
- مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتغيرات في أذواق وحاجات ورغبات الزبائن.
- سهولة تداول المعلومات وتسهل وتشجع العمل الجماعي والعمل عن بعد.
- تسهيل عملية الاتصال في كل الاتجاهات التنظيمية.

نقاط الضعف:

- قلة خبرة المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- العمال الذين فئتهم العمرية كبيرة لا يعتمدون على تكنولوجيا المعلومات ولا يحبذونها.
- اقتصار تكنولوجيا المعلومات على وظائف محدودة مثل الموقع الالكتروني واقتصار البرمجيات على برنامج واحد.

الإجراءات التي يتجلى أن تستمر فيها المؤسسة هي اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات وتبنيها للإجراءات الالكترونية ونشاطها على الموقع الالكتروني ومواقع التواصل واستمرارية التحديث والتطوير في الخدمات المقدمة، أما الإجراءات التي يجب التخلي عنها هي الثقافة السائدة لدى العاملين الذين لا يحبون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ويجب أيضا اعتماد برمجيات أكثر.

أما فيما يخص سؤال هل من الممكن أن تحتاج إستراتيجيتكم إلى إعادة تصميم كاملة، فقد قال آن إستراتجيتهم تحتاج لتصحيح وإضافات فقط تواكب التطور الحاصل.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

أولا– خصائص عينة البحث:

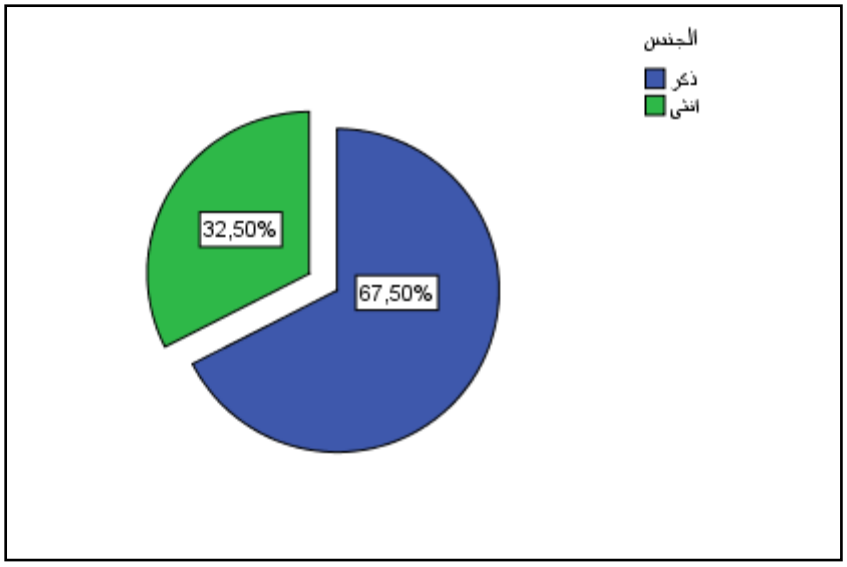
فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، الدورات التكوينية.

الجدول رقم(04): خصائص عينة البحث حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	27	67.5
	أنثى	13	32.5
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (04) يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث إذ تقدر بنسبة 67.5%، مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر نسبة 32.5%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس

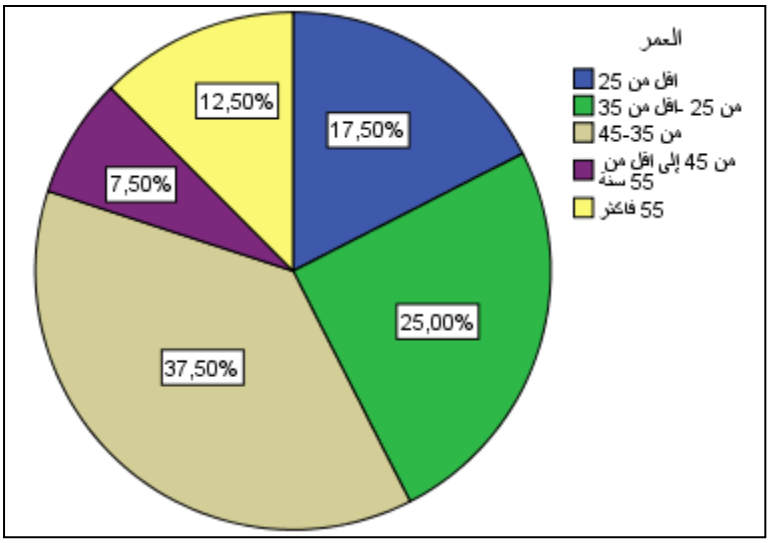


الجدول رقم(05): خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 25	7	17.5
	من25- أقل من 35	10	25
	من 35- أقل من 45	15	37.5
	من 45- أقل من 55	3	7.5
	55 فأكثر	5	12.5
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول(05) يتضح بأن نسبة أفراد العينة العمرية الأقل من 25 سنة تقدر ب 17.5، أما الفئة العمرية من 25- أقل من35 سنة تقدر بنسبة 25% ، أما فئة من 35 سنة إلى أقل من45 سنة تقدر بنسبة 37.5% وهي تمثل أكبر نسبة وهذا راجع للخبرة المهنية المكتسبة في هذا العمر، أما فئة من 45- أقل من 55 سنة تقدر بنسبة 7.5% وهي أقل نسبة، والفئة العمرية الأكثر من 55 سنة نسبتها 12.5%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب متغير العمر

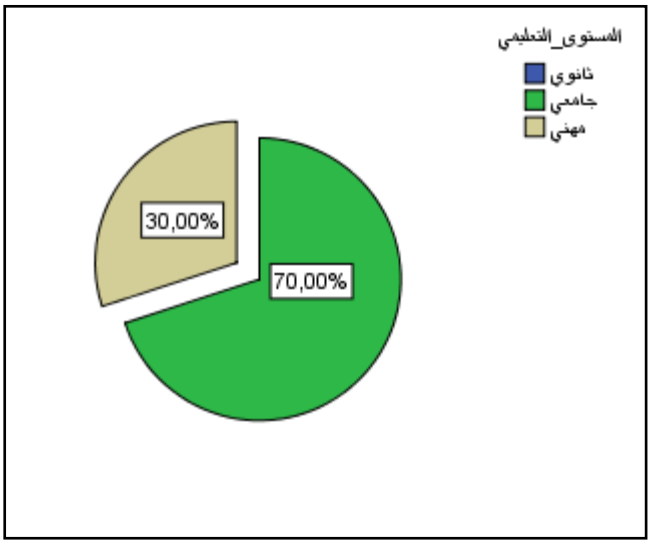


الجدول رقم(06): خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
	ثانوي	0	0
المستوى التعليمي	جامعي	28	70
	مهني	12	30
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (06) يتضح أن نسبة أفراد العينة مستوى جامعي يقدر بـ 70% وهي تمثل أكبر نسبة هذي يعني أن أفراد العينة أغلبهم درجاتهم عالية، ونسبة أفراد العينة مستوى مهني تقدر بـ 30%، ومستوي ثانوي منعدم في أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(08): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

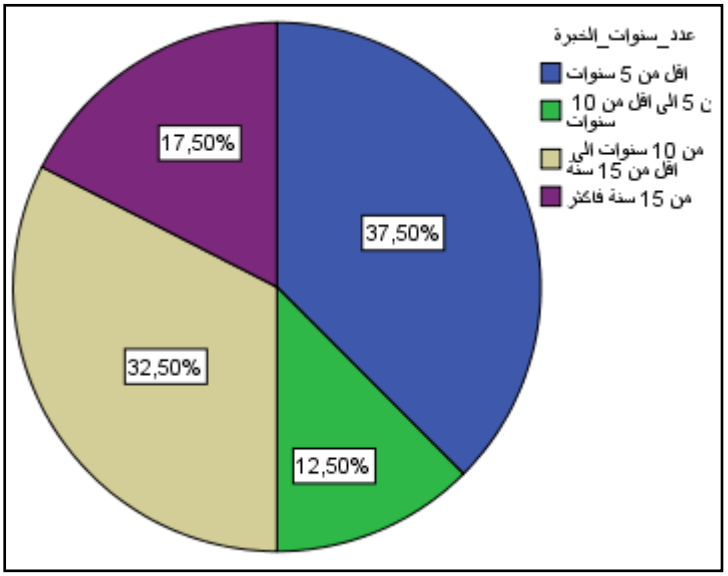


الجدول رقم (07): خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	15	37.5
	من 5 إلى أقل من 10	5	12.5
	من 10 إلى أقل من 15	13	32.5
	من 15 سنة فأكثر	7	17.5
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (07) يتضح بأن نسبة أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات 37.5% وهي تمثل أعلى نسبة، أما الذين سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات تقدر بـ 12.5% وهي تمثل أقل نسبة، أما الذين سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة تقدر بـ 32.5%، أما الفئة الأخيرة 15 سنة فأكثر تقدر بـ 17.5%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09): التوزيع لأفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

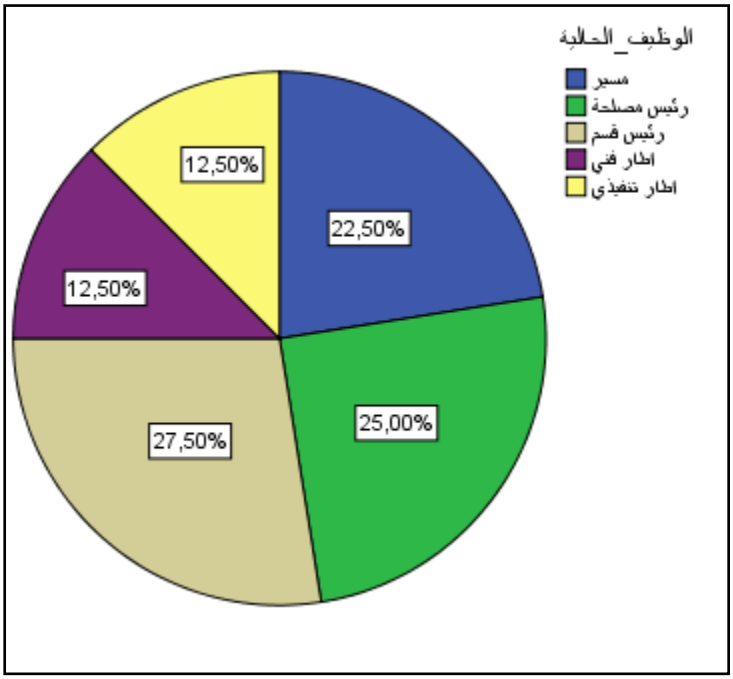


الجدول رقم(08): خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
الوظيفة الحالية	مسير	9	22.5
	رئيس مصلحة	10	25
	رئيس قسم	11	27.5
	إطار فني	5	12.5
	إطار تنفيذي	5	12.5
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) يتضح بأن نسبة أفراد العينة الذين وظيفتهم الحالية مسير هي 22.5%، ووظيفة رئيس مصلحة نسبتهم 25%، ونسبة رئيس قسم 27.5% وهي تمثل أعلى نسبة وهذا بسبب طبيعة دراستنا، ووظيفة إطار فني وإطار تنفيذي نسبتهم متساوية وتقدر بـ 12.5% وهي أقل نسبة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): التوزيع لأفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة الحالية

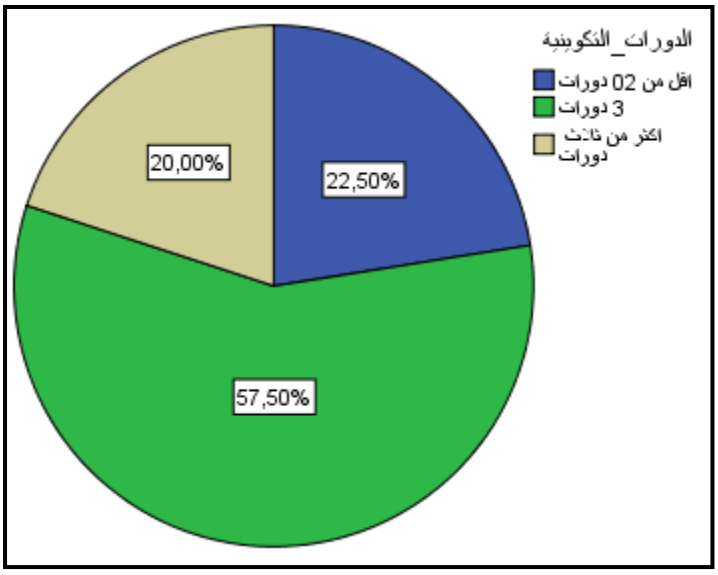


الجدول رقم(09): خصائص عينة البحث حسب متغير الدورات التكوينية

المتغير	فئات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
الدورات التكوينية	أقل من 02 دورات	9	22.5
	03 دورات	23	57.5
	أكثر من 03 دورات	8	20
	المجموع	**40**	**%100**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) يتضح بأن نسبة أفراد العينة الذين تلقون تدريب أقل من دورتين هي 25.5% ، والذين تلقون ثلاث دورات نسبتهم 57.5% وهي أعلى نسبة، وأكثر من ثلاث دورات نسبتهم 20% وهي أقل نسبة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): التوزيع لأفراد عينة البحث حسب متغير الدورات التكوينية



ثانيا– اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح

(SKewness et Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن SKewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و Kurtosis محصور بين (-3،3)، ودراسات أخرى تقول أنSKewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3) و Kurtosis محصور بين (-7،7) ونحن سوف نأخذ بالدراسة الأولى.

الجدول رقم(10): نتائج معامل الالتواء والتفلطح SKewness et Kurtosis

البعد	معامل الالتواء SKewness		معامل التفلطح Kurtosis	
	Erreur std	Statistique	Erreur std	Statistique
تكنولوجيا المعلومات	0.347	-0.387	0.733	-0.720
مرونة رأس المال البشري	0.347	0.387	0.733	-1.432
المرونة السوقية	0.347	-0.340	0.733	1.262
المرونة التنافسية	0.347	-0.391	0.733	-0.277
المرونة الإنتاجية	0.347	-0.355	0.733	0.532

أ– **تكنولوجيا المعلومات:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.387-) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (0.720-) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد تكنولوجيا المعلومات يتبع التوزيع الطبيعي.

ب– **مرونة رأس المال البشري:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.387) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (1.432-) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد مرونة رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

ت– **المرونة السوقية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.340-) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (1.262) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد المرونة التسويقية يتبع التوزيع الطبيعي.

ث– **المرونة التنافسية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.391-) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (0.277-) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد المرونة التنافسية يتبع التوزيع الطبيعي.

ج– **المرونة الإنتاجية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.355-) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (0.532) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد المرونة الإنتاجية يتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، وبعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

ثالثا– تحليل محاور الاستبيان:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة بناءا على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$= (5-1)/3 = (3/4) = 1.33$

وبذلك يكون:

- من (1- إلى أقل من 2.33) يكون الاتجاه منخفض.
- من (2.34 إلى 3.66) يكون الاتجاه متوسط.
- من (3.67 فأكثر) يكون الاتجاه مرتفع.

السؤال الأول: ما مستوى تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تكنولوجيا المعلومات حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.1	يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات مفهوما واضحا على مستوى مؤسستكم.	2.70	1.267	7	متوسط
.2	هناك اقتناع وتأييد من الإدارة العليا في مؤسستكم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.05	0.904	2	متوسط
.3	يمتلك العاملون في مؤسستكم المهارات المطلوبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.	2.90	0.900	3	متوسط
.4	يتقبل العاملون في مؤسستكم فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.30	0.911	1	متوسط

.5	تملك مؤسستكم بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.	2.53	1.037	9	متوسط
.6	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة.	2.73	1.037	6	متوسط
.7	تعمل مؤسستكم على تطوير الإمكانات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء.	2.80	1.114	4	متوسط
.8	تعمل مؤسستكم على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة والإدارة العامة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات.	2.25	1.080	10	منخفض
.9	تحرص إدارة شركتكم على تدريب الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وكل جديد فيها.	2.78	1.025	5	متوسط
10	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات بصورة متطورة ومواكبة لكل ما هو جديد.	2.58	1.174	8	متوسط
.11	تؤثر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها المؤسسة على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية).	2.20	1.244	12	منخفض
12	تؤثر البرمجيات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)	2.23	1.209	11	منخفض
13	تؤثر الشبكات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) بفضل استخدام قدرات الاتصال عن بعد لتقليص التكلفة والسرعة.	2.23	1.310	11	منخفض
	متغير تكنولوجيا المعلومات	**2.6688**	**0.56598**	**–**	**متوسط**

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن مستوى "**تكنولوجيا المعلومات**" متوسط حسب أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**2.6688**) بانحراف معياري (**0.44733**)، وقد سجلت العبارة رقم (04) أعلى المتوسطات (3.30) بانحراف معياري (0.911)، التي أشارة إلى "تؤثر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها المؤسسة على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)"، بينما جاءت العبارة رقم

(11) أقل المتوسطات (2.20) وبانحراف معياري (1.244) التي أشارت إلى " تؤثر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها المؤسسة على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)".

السؤال الثاني: ما مستوى مرونة رأس المالي البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد مرونة رأس المال البشري حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.14	تعمل المؤسسة على تدريب الأفراد العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للمتعاملين.	2.10	1.172	5	ضعيف
.15	يمتلك العاملين في المؤسسة قدرات ومهارات مختلفة تساهم في أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	2.33	1.118	4	متوسط
.16	يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة ويبدون قابلية لتلبية احتياجات العمل.	1.85	1.099	7	ضعيف
.17	يوجد لدى العاملين استعداد لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك.	2.08	1.228	6	ضعيف
.18	تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل.	2.45	1.260	2	متوسط
.19	يتم توجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.	2.43	1.318	3	متوسط
.20	يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والعمودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية المؤسسة.	3.83	0.903	1	مرتفع
	بعد مرونة رأس المال البشري	**2.4356**	**0.80159**	**4**	**متوسط**

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد " **مرونة رأس المال البشري**" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.4356) بانحراف معياري (0.80159)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.83 و1.85)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية مابين (0.903 و1.099) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها مرونة في رأس المال البشري، وقد سجلت العبارة رقم (20) أعلى المتوسطات (3.83) وبانحراف معياري (0.903)، التي أشارت إلى أنه "يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والعمودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية المؤسسة"، بينما جاءت العبارة رقم (16) بأقل المتوسطات (1.85) وبانحراف معياري (1.099) التي أشارت إلى "يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة ويبدون قابلية لتلبية احتياجات العمل".

السؤال الثالث: ما مستوى المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المرونة السوقية حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.21	تقوم المؤسسة بتقييم حصتها ووضعها في السوق بشكل مستمر بهدف تحسينها والتكيف مع تطورات السوق.	2.18	1.107	6	ضعيف
.22	تؤكد إدارة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين بوضع خطط تسويقية مرنة للتأقلم مع التغيرات من حيث الكم والنوع.	2.88	1.285	5	متوسط
.23	تؤكد إدارة المؤسسة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة.	3.75	0.981	1	مرتفع
.24	تتوجه إدارة المؤسسة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية والمستقبلية المختلفة التي تعمل فيها باستخدام طرق ملائمة.	3.73	0.640	2	مرتفع
.25	تقوم المؤسسة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى بكيفية تتناسب مع تغيرات احتياجات زبائنها	3.63	1.148	3	متوسط
.26	تعمل المؤسسة على زيادة حجم تعاملاتها في الأسواق باستخدام الأساليب الملائمة لذلك.	3.33	1.248	4	متوسط
	بعد المرونة السوقية	**3.2458**	**0.68040**	**2**	**متوسط**

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "المرونة السوقية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (**3.2458**) بانحراف معياري(**0.68040**)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد

يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.75 و2.18)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية مابين (0.981 و1.107).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– لديها مرونة سوقية، وقد سجلت العبارة رقم (23) أعلى المتوسطات (3.75) وبانحراف معياري (0.981)، التي أشارت إلى "تؤكد إدارة المؤسسة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة"، بينما جاءت العبارة رقم (21) بأقل المتوسطات (2.18) وبانحراف معياري (1.107) التي أشارت إلى أنه "تقوم المؤسسة بتقييم حصتها ووضعها في السوق بشكل مستمر بهدف تحسينها والتكيف مع تطورات السوق".

السؤال الرابع: ما مستوى المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المرونة التنافسية حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة/السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.27	تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة لتأثير خدمات المنافسين على الخدمات التي تقدمها.	3.45	1.085	5	ضعيف
.28	تسعى إدارة المؤسسة على أن تستبق المنافسين في طرح تشكيلة خدمات جديدة.	2.60	1.057	9	متوسط
.29	تمتلك المؤسسة قدرات تنافسية تسمح بمتابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.	3.05	1.319	7	متوسط
.30	تقوم المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.	4.13	0.883	1	مرتفع
.31	تعمل المؤسسة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	3.10	1.257	6	متوسط
.32	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة لضغوطات المنافسة.	3.00	1.062	8	متوسط
.33	تؤكد إدارة المؤسسة دوما على ضرورة الابتكار والإبداع بما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة.	3.63	1.030	4	متوسط
34	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.83	0.594	2	مرتفع
.35	تخطط المؤسسة دوما لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والاستمرارية.	3.70	0.939	3	مرتفع
	بعد المرونة التنافسية	**3.8361**	**0.55298**	**1**	**مرتفع**

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد "المرونة التنافسية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (**3.8361**) بانحراف معياري(**0.55298**)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4.13 و2.60)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية مابين (0.833 و1.057).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة – لديها مرونة تنافسية، وقد سجلت العبارة رقم (30) أعلى المتوسطات (4.13) وبانحراف معياري (0.833)، التي أشارت إلى أنه "تقوم المؤسسة

بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة"، بينما جاءت العبارة رقم (28) بأقل المتوسطات (2.60) وبانحراف معياري (1.057) التي أشارت إلى أنه "تسعى إدارة المؤسسة على أن تستبق المنافسين في طرح تشكيلة خدمات جديدة".

السؤال الخامس: ما مستوى المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائري وكالة –بسكرة–؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المرونة الإنتاجية حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.36	تلتزم إدارة المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات.	3.23	1.165	1	متوسط
.37	تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص الخدمات الحالية بشكل دائم بما يتناسب ومتطلبات المتعاملين.	2.55	1.197	4	متوسط
.38	تمتلك المؤسسة الموارد(مادية، بشرية، مالية، ... الخ) التي تمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية بشكل سريع.	3.13	1.159	2	متوسط
.39	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير أصولها) تجهيزات، مباني، تكنولوجيات،...) وتوفير المواد اللازمة وفق متطلبات السوق.	2.30	1.203	5	ضعيف
.40	تتميز المؤسسة بالقدرة العالية على طرح منتجات بالأسواق بالسرعة المناسبة.	2.60	1.033	3	متوسط
	بعد المرونة الإنتاجية	**2.7600**	**0.8760**	**3**	**متوسطة**

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن متغير "**المرونة الإنتاجية**" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.7600) بانحراف معياري (0.8760)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.23 و2.30)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية مابين (1.165 و1.203).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– لديها مرونة إنتاجية، وقد سجلت العبارة رقم (36) أعلى المتوسطات (3.23) وبانحراف معياري (1.165)، التي أشارت إلى "تلتزم إدارة المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات"، بينما جاءت العبارة رقم (39) بأقل المتوسطات (2.30) وبانحراف معياري (1.203)

التي أشارت إلى " تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير أصولها) تجهيزات، مباني، تكنولوجيات،...) وتوفير المواد اللازمة وفق متطلبات السوق ".

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان

سيتم اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار (F)، والذي معادلته بالشكل التالي: $y=b+ax$

بحيث: y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

ويتم اختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط وتحليل تباين الانحدار.

أولا: اختبار الفرضيات:

1. **اختبار الفرضية الرئيسية:**

- **H_0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.
- **H_1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

تحليل علاقة الارتباط: يتم من خلاله تحديد طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية.

جدول رقم (16): علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات / المرونة الإستراتيجية	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية
المؤشر الكلي	0.499	0.001

يتضح من الجدول أن قيمة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.499) عند مستوى معنوية (0.001)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية.

– تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود تأثير بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.499	0.249	0.499	0.52757

يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.499)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.249) وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات تفسر ما قدره (25%) من التغيرات الحاصلة في المرونة الإستراتيجية وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (75%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

جدول رقم (18): تحليل تباين الانحدارANOVA

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3.514	1	3.514	12.624	0.001
البواقي	10.576	38	0.278		
المجموع	14.090	39	-		

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (F) تساوي (12.624) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.001)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائيا عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–".

جدول رقم (19): اختبار معنوية معاملات الانحدار

المتغيرات	A	الخطأ المعياري	Beta	اختبار T	مستوى المعنوية
الثابت	1.542	0.407	-	3.788	0.001
تكنولوجيا المعلومات	0.530	0.149	0.499	3.553	0.001

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (T) قد بلغت (3.788) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (1.542) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإستراتيجية كما يلي:

$$Y=0.530x+1.542$$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (المرونة الإستراتيجية)

X: يمثل المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.530.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم (20): علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات ومرونة رأس المال البشري

تكنولوجيا المعلومات ومرونة رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المؤشر الكلي	0.581	0.000

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وبعد مرونة رأس المال البشري والتي بلغت (0.581) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومرونة رأس المال البشري.

- تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (21): تحليل تباين الانحدار ANOVA

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	8.448	1	8.448	19.326	0.000
البواقي	16.611	38	0.437		
المجموع	25.059	39	-		

يتضح من الجدول (21) أن قيمة اختبار (F) تساوي (19.326) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائيا عند المستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة .0.05

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم (22): علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة السوقية

تكنولوجيا المعلومات / المرونة السوقية	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية
المؤشر الكلي	0.407	0.009

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة السوقية والتي بلغت (0.407) بمستوى معنوية (0.009) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة السوقية.

- تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثانية

جدول رقم (23): تحليل تباين الانحدار ANOVA

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى معنوية
الانحدار	2.996	1	2.996	7.562	0.009
البواقي	15.058	38	0.396		
المجموع	18.055	39	-		

يتضح من الجدول (23) أن قيمة اختبار (F) تساوي (7.562) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.009)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائيا عند مستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم(24): علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنافسية

تكنولوجيا المعلومات / المرونة التنافسية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المؤشر الكلي	0.316	0.047

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة التنافسية والتي بلغت (0.316) بمستوى معنوية (0.047) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة التنافسية.

- تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

جدول رقم (25): تحليل تباين الانحدار ANOVA

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى معنوية
الانحدار	1.191	1	1.191	4.215	0.047
البواقي	10.735	38	0.283		
المجموع	11.962	39	-		

يتضح من الجدول (25) أن قيمة اختبار (F) تساوي (4.215) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.047)، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم(26): علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة الإنتاجية

تكنولوجيا المعلومات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المرونة الإنتاجية		
المؤشر الكلي	0.325	0.041

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة الإنتاجية والتي بلغت (0.325) بمستوى معنوية (0.041) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وبعد المرونة الإنتاجية.

- تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الرابعة.

جدول رقم (27): تحليل تباين الانحدار ANOVA

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى معنوية
الانحدار	3.130	1	3.130		
البواقي	26.566	38	0.699	4.477	0.041
المجموع	29.696	39	-		

يتضح من الجدول (27) أن قيمة اختبار (F) تساوي (4.477) وبمستوى المعنوية (0.041)، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05

وفي الأخير وتبعا لنتائج الفرضيات فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: تفسير نتائج الاستبيان

1- ما هو مستوى/ أو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بسكرة.

من خلال المقابلة رأينا أن واقع تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– نوعا ما متوسط أو استخدامها محدود ومحصور في الأجهزة الالكترونية وأيضا في إستراتيجيتها التسويقية إلا إنها مرنة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطمح للتغيير دائما ومدركة لأهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وفي الدراسة الإحصائية وجدنا أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة هو مستوى متوسط وهذا راجع لإجابات أفراد العينة.

2- ما هو مستوى المرونة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بسكرة؟

حسب إجابات رئيس مصلحة المعلوماتية في المقابلة أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية مرنة وقابلة للتغيير وهي تحتاج لتعديلات ضرورية يجب آن تقوم بها المؤسسة بالاعتماد على تبني تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات المؤسسة ومستوياتها، وإحصائيا وجدنا آن مستوى المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر هو مستوى متوسط.

3- الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05".

من خلال إجابات المقابلة نستنتج أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات واضح في مؤسسة اتصالات الجزائر ويعتمد على العناصر المادية، والعاملين يطمحون للتدريب على تقنياتها وبرمجياتها وان العاملين يتكيفون مع الظروف الطارئة بالمؤسسة وتدعمهم تكنولوجيا المعلومات في سرعة التصدي لهذه الطوارئ، وان برمجياتها وشبكاتها تؤثر على أداء العاملين وبالتالي تؤثر على مرونتها الإستراتيجية.

4- الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05".

من خلال إجابات المقابلة وإجابات المبحوثين نستنتج أن المؤسسة تقوم برصد تحركات المنافسين في السوق المتمثلين في جازي واوريدو من ناحية التكنولوجيا المطبقة والعمل على استخدام تكنولوجيا أفضل منها لما لهذا من تأثير على المرونة الإستراتيجية، وتحرص على اخذ الحصة السوقية الأكبر في مجال الاتصالات في الحاضر والمستقبل.

5- الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05".

نلاحظ من إجابات المقابلة أن المنافسة قوية في سوق الاتصالات لهذا تقف مؤسسة اتصالات الجزائر يقظة لهذه المنافسة ومرنة من ناحية إستراتيجيتها المتبعة في السوق وتحرص على المراقبة المستمرة لتأثير خدمات المنافسين على الزبائن وتحرص على تقديم تشكيلة جديدة من الخدمات هي الأولى ومحاولة التغلب على المنافسين من خلال أسعارها وجودتها في إطار ضبط تكاليفها، ومحاولة دائما السيطرة على ضغوطات المنافسين، وهذا كله يتحقق بمرونة تكنولوجيتها القابلة للتغيير.

6- الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05".

من خلال إجابات المقابلة والمبحوثين نستنتج أن المرونة الإنتاجية للمؤسسة تتمثل في التغيير في تشكيلات المنتجات وقدرات البشرية والمادية التي تمتلكها التي تتواكب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومنافسين وهذا راجع لتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– محل الدراسة من خلال التطرق إلى تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر، نبذة تاريخية حول المؤسسة والتعريف بها، الهيكل التنظيمي لها، التعريف بوكالة بسكرة وهيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة مع رئيس مصلحة المعلوماتية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–، وأيضا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال الوكالة، وتضمنت الاستمارة محوريين أساسيين هما: تكنولوجيا المعلومات ومحور المرونة الإستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية).

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد وتحليل التباين الأحادي، واختبار T....، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة التنافسية)، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم

طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على ماهية المرونة الإستراتيجية، وماهية تكنولوجيا المعلومات، وكيف تؤثر المؤسسة على مرونة إستراتيجيتها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– محل الدراسة.

انطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المعلوماتية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة، وتوزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال الوكالة وتمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم لنتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولا– نتائج الدراسة:

- يتمتع متغير تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.6688) بانحراف معياري (0.56598).
- يتمتع بعد مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.4356) بانحراف معياري (0.80159).
- يتمتع بعد المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث ، حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.2458) بانحراف معياري (0.80159).
- يتمتع بعد المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– بشكل عام بمستوى مرتفع حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.8361) بانحراف معياري (0.55298).
- يتمتع بعد المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.7600) بانحراف معياري(0.8760).

- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة– عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا– الاقتراحات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات الآتية:

- يجب أن تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بسرعة نقل المعلومات بين الأقسام والإدارة.
- يجب أن تهتم المؤسسة بالمكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات.
- يجب أن تهتم المؤسسة بتنويع البرمجيات والشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
- يجب أن تهتم المؤسسة بالتدريب أكثر وبتساوي الفرص أيضا في عملية التدريب.
- محاولة تكييف العاملين أكثر على متطلبات تكنولوجيا المعلومات.
- يجب على المؤسسة تقييم حصتها السوقية بشكل مستمر.
- يجب على المؤسسة مراقبة أكثر للمنافسين.

ثالثا– حدود وآفاق الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحد يجعل النتائج نسبية جدا لعدم اهتمام المؤسسات بموضوع الدراسة، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة وعدم قبول توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة إلا بعدة محاولات عديدة.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- أثر تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة الإستراتيجية.

- أثر تكنولوجيا المعلومات على اليقظة الإستراتيجية.
- أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

فهرس

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	-
الإهداء	-

الملخص	-
المقدمة	أ-ك
الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية	
تمهيد:	02
المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية	03
المطلب الأول: المرونة الإستراتيجية: التطور، المفهوم	03
الفرع الأول: تطور المرونة الإستراتيجية	03
الفرع الثاني: مفهوم المرونة الإستراتيجية	04
المطلب الثاني: المرونة الإستراتيجية: الأهمية، الأنواع ، المقاييس	06
الفرع الأول: أهمية المرونة الإستراتيجية	06
الفرع الثاني: أنواع المرونة الإستراتيجية	07
الفرع الثالث: مقاييس المرونة الإستراتيجية	08
المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية	09
المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية	09
المطلب الثاني: أسس المرونة الإستراتيجية	10
المطلب الثالث: مراحل المرونة الإستراتيجية	11
المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية	13
المطلب الأول: مداخل المرونة الإستراتجية	13
المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية	13
المطلب الثالث: معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية	15
خلاصة الفصل الأول:	17
الفصل الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات	
تمهيد:	19
المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات	20
المطلب الأول: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات، تعريفها	20
الفرع الأول: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات	20
الفرع الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات	21
المطلب الثاني: أهمية، خصائص تكنولوجيا المعلومات	21
الفرع الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات	21
الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات	23
المطلب الثالث: متطلبات، الدوافع وراء انتشار لتكنولوجيا المعلومات	24

الفرع الأول: متطلبات تكنولوجيا المعلومات	24
الفرع الثاني: الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات	25
المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات	27
المطلب الأول: وظائف تكنولوجيا المعلومات	27
المطلب الثاني: مكونات، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	25
الفرع الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات	28
الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	28
المطلب الثالث: فوائد ومزايا تكنولوجيا المعلومات	28
المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات	31
المطلب الأول: تعريف، خصائص نظام المعلومات	31
الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات	31
الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات	32
المطلب الثاني: أهداف، موارد نظام المعلومات	33
الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات	33
الفرع الثاني: موارد نظام المعلومات	33
المطلب الثالث: أسباب نجاح، فشل نظام المعلومات	34
الفرع الأول: أسباب نجاح نظام المعلومات	34
الفرع الثاني: فشل نظام المعلومات	35
المطلب الرابع: الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات	36
المبحث الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإستراتيجية	38
المطلب الأول: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على مرونة رأس المال	38
المطلب الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة الإنتاجية	39
المطلب الثالث: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة السوقية	41
المطلب الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنافسية	43
خلاصة الفصل الثاني:	44
الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–	
تمهيد:	46
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–	47
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر	46
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–	51
المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة	54
المطلب الأول: منهجية الدراسة	54

المطلب الثاني: صدق أداة البحث	56
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	64
المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة	64
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	64
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان	77
خلاصة الفصل الثالث:	87
خاتمة عامة:	89
فهرس المحتويات:	93
قائمة المراجع:	96
الملاحق:	-

قائمة

المراجع

Bibliographie .1

1. أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج)مذكرة ماستر42 2015/2014(كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسييرالمسيلة جامعة محمد بوضياف

2. أحمد صالح الهزايمية. (2009). دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية –ردراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد–. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* ، *25* (01).

3. إدريس وائل محمد، و الغالبي طاهر. (2012). *السيناريو والعملية التخطيطية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

4. *القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي –الدور المعدل لجودة حياة العمل*2019–الأردنأمجد للنشر والتوزيع

5. أمينة حمدوش. (2016/2015). نظام المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي–(مذكرةماستر). 55. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

6. أيمن رقيق، و سامي سيد علي لبيدي. (2021/2020). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية –دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة (مذكرة ماستر). 08. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

7. بثينة حميدي. (2021/2020). أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة–الأمير–(مذكرةماستر). 16–17. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

8. بسمة وليد سليم الشيخ يحي. (مايو, 2010). أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية –دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدورة البشرية الأردنية–(رسالة ماجستير). 30–31. كلية الاعمال، الأردن: جامعةالشرق الأوسط.

9. تاثير الرشاقة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي المستدام)دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربيل المقدسة مع استطلاع العينة من المدراء 24 2017(كلية الادارة و الاقتصادجامعة القادسية

10. تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية)رسالة ماجستير1999(الأردنكلية الاقتصاد والعلوم الإداريةجامعة آل البيت

11. حسام محمد مازن. (2015). *علم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها التربوي*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.

12. رقية منصوري. (2015/2014). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلوماتوأثره على تحقيق عوامل التفوقالتنافسي (أطروحة دكتوراه). 177–178. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

13. روان باسم عيد الشريف. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية(رسالة ماجستير). 28-31. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

14. رياض طالبي. (2018/2017). تكنولوجيا المعلومات والأداء- دراسة ميدانية بمتوسطة معنصلر ميلاد عين كرشة انموذجا-(مذكرة ماستر). 22-23. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

15. زبيدة بولخوة. (2016/2015). التدقيق الداخلي بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وحدة GPL ام البواقي رقم -704-(مذكرة ماستر). 40-41. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: العربي بن مهيدي.

16. سلمى عليوات، و فاطمة شلوش. (2015/2014). نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة (مذكرة ماستر). 54-55. كلية العلوم الاتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: أكلي محند اولحاج.

17. سليم إبراهيم الحسنية. (2002). *نظام المعلومات الإدارية*. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

18. صالح عبد الرضا رشيد، و عذراء عبد الكريم حميد. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية المالية* ، *11* (02)، الصفحات 260-261.

19. صباح بلقيدوم. (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية،(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير: جامعة قسنطينة.

20. صلاح عباس. (2006). *العولمة وأثرها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

21. عبد الرزاق حميدي. (2012). تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتعزيز المصارف. *مجلة المعارف* ، صفحة 158.

22. عبد الله غالب، و عمر تيمجغدين. (2014). أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الإقتصادية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات* ، *07* (02)، الصفحات 58-89.

23. عبدالرحمان الصباغ. (1999). *نظام المعلومات الادارية*. الاردن: دار زهران.

24. فاطمة طويهري. (2015/2014). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ظاداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت- (مذكرة ماجستير). 23. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة محمد بن أحمد.

25.فايزة بوشاهد، و شهرزاد زيتوني. (2017/2016). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تأهيل اختصاصي المعلوماتبالمكتبات الجامعية –دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لظام البواقي–(مذكرة ماستر). 26. كلية العلوم الإنسانة والاجتماعية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

26.فايزة جمعة النجار، و فالح عبد القادر الحوري. (2008). جودة المعلمات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية –دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية–. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 30* (02)، الصفحات 58-97.

27.فتيحة علالي، و فاطمة الزهراء عراب. (2011). تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. *بحث مقدم ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* (الصفحات 1–30). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

28.فريد النجار. (1998). *إدارة منظمات التسويق العربي والدولي*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

29.فهد عواد عابر العنزي. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسساتي –داسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية–(رسالة ماجستير). 29. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

30.كاميليا يزغيش. (2009/2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة لمطاحن الكبرى للجنوب–(مذكرة ماجستير). 73. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

31.لمين علوطي. (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارةالموارد البشرية في المؤسسة (أطروحة دكتوراه). إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.

32.ماهر عودة الشمايلية، و أخرون. (2015). *تكنولوجا الإعلام والإتصال*. عمان: دار الاعصار العلمي للنشر.

33.محمد الصيرفي. (2005). *نظام المعلومات الادارية*. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

34.محمد الناصر مشري. (2017/2016). سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسلت الصناعية الجزائر– دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري–(رسالة دكتوراه). 30–31. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

35.محمد ثائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الاستراتجية في الاداء التسويقي –دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود–. *مجلة الإدارة والاقتصاد ، 42* (118)، الصفحات 168-181.

36.محمد قريشي، و واخرون. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة-. *أفاق اقتصادية ، 05* (10)، الصفحات 55-82.

37.محمود حسن جمعة. (31 ديسمبر, 2018). تكنولوجيا لمعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة جمهورية العراق-. *المجلة الجزائريةللعلوم الاجتماعية والانسانية* (11)، الصفحات 39-63.

38.مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتمييز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزةغزةكلية التجارةفلسطينالجامعة الاسلامية

39.معاذ وعد الله المعاضيدي، و أيمن جاسم محمد الطائي. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية -دراسة أراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العاملة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي. *مجلة تنمية الرافدين ، 33* (105)، صفحة ص.123.

40.معالي فهمي حيدر. (2002). *نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزةالتنافسية-*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

41.نزار محمود ملكاوي، و شحاده مفلح الغرايبة. (أيلول, 2015). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية - دراسة ميدانيةفي شركات السياحة والسفرالأردنية-. *مجلة جامعة جدار للدراسات والبحوث ، 01* (01)، الصفحات 69-81.

42.نوال عبداوي. (2017/2016). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون - دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بو عريريج"(أطروحة دكتوراه). ص.ص.84-87. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

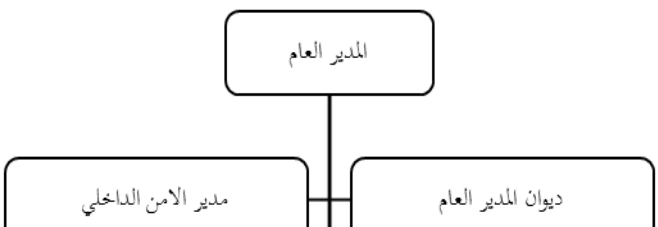
43.ولد أحمد الشيخ. (2011/2010). استخدام نظام المعلومات في إتخذ القرارات في المؤسسة لاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الموريتانية Top Lait- (مذكرة ماجستير). 116/115. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

44.ياسمين ياسع. (2012). دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتادي للمنظمة (مذكرة ماجستير). 37-38. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.

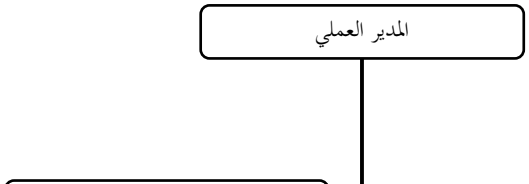
45.يسري محمد حسين. (2010). تكنولوجا المعلومات وتاثيرها في تحسين أداء الخدمة الفندقية. *مجلة الإدارة والإقتصاد* (25)، الصفحات 330-331.

46.يمينة فوزية فاضيل. (2001/2000). أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة –درسة حالة المجمع الصناعي صيدال–(مذكرة ماجستير). 84. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الملحق رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة –بسكرة–



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم المحكم	صفة المحكم

معاليم سعاد	أستاذة محاضر (ب)

زير صبرينة	أستاذة محاضر (ب)

الملحق رقم (04): أسئلة المقابلة مع سيد رئيس مصلحة المعلوماتية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة–

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر– بسكرة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم التسيير

وعلوم التسيير **تخصص: إدارة إستراتيجية**

أسئلة المقابلة الخاصة بالتوجه الإستراتيجي

1. هل تتوفر مؤسستكم على (أجهزة الحاسوب، الطابعات، الهاتف، الفاكس، ...) في كل أقسامها أم حسب الحاجة إليها؟
2. ما هي البرمجيات المستعملة لضمان السير الجيد للعمل في المؤسسة؟ وهل يتم تحديدها؟ ووفق أي معيار يتم اختيارها؟ ومن هي الجهة المسؤولة أو الفرد عن ذلك؟
3. حسب وجهة نظركم: هل أن موقع الويب للمؤسسة يعد ديناميكيا؟ كيف يتم تقييم القيمة الاستعمالية لموقع الويب بالنسبة للخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟
4. ما مدى تقييمكم لجدوى استخدام الانترت في أعمال مؤسستكم؟ كيف ساهمت/ أو تساهم الأنترنت في تقليص التكاليف وزيادة كفاءة الأعمال؟
5. ما هي العمليات التي يتم انجازها عبر البريد الالكتروني للمؤسسة؟
6. هل تمتلك مؤسستكم الأنترانات؟ وما هي الجهات أو الأقسام التي تربط بينها؟
7. هل تمتلك مؤسستكم الأكسترانات؟ وما هي الجهات التي تربط بينها؟
8. هل تمتلك مؤسستكم برامج تدفق العمل(ملفات الزبائن، المخزونات، الخدمات المقدمة، ...)؟
9. هل تعتمد المؤسسة على الهواتف النقالة للعاملين لإنجاز الأعمال تجاه الزبائن أو فيما بين العاملين لضمان السير الجيد للعمل؟
10. في حال الاستثمار في تكنولوجيا معلومات جديدة بالمؤسسة، هل يتم تدريب الموارد البشرية بهدف تحقيق الغاية من استخدامها؟
11. هل تعتقدون أن نمط المسيرين في المؤسسة سمح/ يسمح بتبني تسيير يرتكز على استخدام تكنولوجيا المعلومات؟
12. هل قامت المؤسسة بتقليص/ زيادة رأسمالها في السنوات السابقة؟ إذا قامت بذلك هل أن لتكنولوجيا المعلومات علاقة بذلك؟
13. كيف تستغل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية (استقطاب، تحفيز، اتصال، توظيف، ترقية، ...)؟
14. هل تقوم مؤسستكم بتغيير طرق خدمة الزبائن وتشكيلة الخدمات / المنتجات المقدمة؟ هل يتم ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟
15. ما هي الطرق أو الوسائل التسويقية المعتمدة في المؤسسة؟ وهل يتم تجديد تلكم الطرق والوسائل حسب معايير/ تغييرات معينة؟
16. كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة تسويقيا؟

17.هل حققت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة حتى الآن النتائج المتوقعة؟ ما هي نقاط القوة والضعف فيها؟ ما هي الإجراءات التي يجب أن تستمر أو تتخلى عنها المؤسسة؟ هل من الممكن أن تحتاج إستراتيجيتكم إلى إعادة تصميم كاملة؟

الملحق رقم (05): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
السنة الثانية ماستر: إدارة إستراتيجية

استمارة بحث موجهة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-

تحية طيبة، أما بعد:

سيدي (تي) الكريم (ة) يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم بغرض البحث العلمي، الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطلبة: الأستاذة المشرفة:

- ✓ صولي عز الدين سلاف رحال
- ✓ فرج ريان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء ضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: أقل من 25 ( ) من 25- أقل من 35 ( ) من 35-45 أقل من 45 ( ) من 45- أقل من 55 ( ) 55 فأكثر ( )
3. المستوى التعليمي: ثانوي ( ) جامعي ( ) مهني ( )
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )
5. الوظيفة الحالية: مسير ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس قسم( ) إطار فني ( ) إطار تنفيذي ( )
6. الدورات التكوينية : أقل من 02 دورات ( ) ، 03 دورات ( ) ، أكثر من 03 دورات ( )

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية) " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة –بسكرة-.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل فقرة من هذه الفقرات.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	تكنولوجيا المعلومات					
.1	يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات مفهوما واضحا على مستوى مؤسستكم.					
.2	هناك اقتناع وتأييد من الإدارة العليا في مؤسستكم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
.3	يمتلك العاملون في مؤسستكم المهارات المطلوبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.					
.4	يتقبل العاملون في مؤسستكم فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
.5	تملك مؤسستكم بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.					

.6	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة.					
.7	تعمل مؤسستكم على تطوير الإمكانات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء.					
.8	تعمل مؤسستكم على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة والإدارة العامة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات.					
.9	تحرص إدارة شركتكم على تدريب الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وكل جديد فيها.					
.10	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات بصورة متطورة ومواكبة لكل ما هو جديد.					
.11	تؤثر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها المؤسسة على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)					
.12	تؤثر البرمجيات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)					
.13	تؤثر الشبكات على تحقيق المرونة الإستراتيجية (مرونة المورد البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) بفضل استخدام قدرات الاتصال عن بعد لتقليص التكلفة والسرعة.					
	مرونة رأس المال البشري: قدرة الشركة على إعداد وتهيئة مواردها البشرية كميا ووظيفيا لأداء مهام مختلفة ردا على متطلبات المحيط وتغييراته المتسارعة.					
.14	تعمل المؤسسة على تدريب الأفراد العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للمتعاملين.					
.15	يمتلك العاملين في المؤسسة قدرات ومهارات مختلفة تساهم في أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.					

16.	يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة ويبدون قابلية لتلبية احتياجات العمل.					
17.	يوجد لدى العاملين استعداد لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك.					
18.	تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل.					
19.	يتم توجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.					
20.	يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والعمودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية المؤسسة.					
	المرونة السوقية: تحديد تغيرات السوق الذي تعمل به وتقييم الفرص المتاحة فيه، وإعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت للاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة.					
21.	تقوم المؤسسة بتقييم حصتها ووضعها في السوق بشكل مستمر بهدف تحسينهما والتكيف مع تطورات السوق					
22.	تؤكد إدارة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين بوضع خطط تسويقية مرنة للتأقلم مع التغيرات من حيث الكم والنوع.					
23.	تؤكد إدارة المؤسسة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة.					
24.	تتوجه إدارة المؤسسة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية والمستقبلية المختلفة التي تعمل فيها باستخدام طرق ملائمة.					
25.	تقوم المؤسسة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى بكيفية تتناسب مع تغيرات احتياجات زبائنها					
26.	تعمل المؤسسة على زيادة حجم تعاملاتها في الأسواق باستخدام الأساليب الملائمة لذلك.					
	المرونة التنافسية					

27.	تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة لتأثير خدمات المنافسين على الخدمات التي تقدمها.					
28.	تسعى إدارة المؤسسة على أن تستبق المنافسين في طرح تشكيلة خدمات جديدة.					
29.	تمتلك المؤسسة قدرات تنافسية تسمح ب متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.					
30.	تقوم المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.					
31.	تعمل المؤسسة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					
32.	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة لضغوطات المنافسة.					
33.	تؤكد إدارة المؤسسة دوما على ضرورة الابتكار والإبداع بما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة.					
34.	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
35.	تخطط المؤسسة دوما لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والاستمرارية.					
	المرونة الإنتاجية: قدرة الشركة على تعديل منتجاتها الحالية التي تتعامل بها في الأسواق، أو تقديم منتجات جديدة في مدة زمنية قصيرة وبكفاءة، وبأسعار تنافسية.					
36.	تلتزم إدارة المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات.					
37.	تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص الخدمات الحالية بشكل دائم بما يتناسب ومتطلبات المتعاملين.					
38.	تمتلك المؤسسة الموارد(مادية، بشرية، مالية، ... الخ) التي تمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية بشكل سريع.					

39.	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير أصولها) تجهيزات، مباني، تكنولوجيات، ...) وتوفير المواد اللازمة وفق متطلبات السوق.					
40.	تتميز المؤسسة بالقدرة العالية على طرح منتجات بالأسواق بالسرعة المناسبة.					

يرجى منكم التأكد من الإجابة على كل العبارات، شاكرين لكم حسن استقبالكم وتعاونكم.

الملحق رقم (06): مخرجات spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	40

Statistique

		_تكنولوجيا المعلومات	_المال_رأس_مرونة البشري	_المرونة السوقية	_المرونة التنافسية	_المرونة الانتاجية	_المرونة الاستراتيجية
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Asymétrie		-,387	,387	-,340	-,391	-,355	-,495
Erreur std. d'asymétrie		,374	,374	,374	,374	,374	,374
Aplatissement		-,720	-1,432	1,262	-,277	,532	,141
Erreur std. d'aplatissement		,733	,733	,733	,733	,733	,733

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499[a]	,249	,230	,52757

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,514	1	3,514	12,624	,001[b]
	Résidu	10,576	38	,278		
	Total	14,090	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,542	,407		3,788	,001
	المعلومات_تكنولوجيا	,530	,149	,499	3,553	,001

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_المرونة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,581[a]	,337	,320	,66116

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,448	1	8,448	19,326	,000[b]
	Résidu	16,611	38	,437		
	Total	25,059	39			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس_مرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,241	,510		,473	,639
	المعلومات_تكنولوجيا	,822	,187	,581	4,396	,000

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس_مرونة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407[a]	,166	,144	,62950

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,996	1	2,996	7,562	,009[b]
	Résidu	15,058	38	,396		
	Total	18,055	39			

a. Variable dépendante : السوقية_المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,939	,486		3,992	,000
	المعلومات_تكنولوجيا	,490	,178	,407	2,750	,009

a. Variable dépendante : السوقية_المرونة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,316[a]	,100	,076	,53151

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,191	1	1,191	4,215	,047[b]
	Résidu	10,735	38	,283		
	Total	11,926	39			

a. Variable dépendante : التنافسية_المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,562	,410		6,249	,000
	المعلومات_تكنولوجيا	,309	,150	,316	2,053	,047

a. Variable dépendante : التنافسية_المرونة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,325[a]	,105	,082	,83612

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,130	1	3,130	4,477	,041[b]
	Résidu	26,566	38	,699		
	Total	29,696	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية_المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,424	,645		2,208	,033
	المعلومات_تكنولوجيا	,501	,237	,325	2,116	,041

a. Variable dépendante : الانتاجية_المرونة