



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم اقتصادية

تخصص: تحليل واقتصاد واستشراف

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تحليل واقتصاد واستشراف

بعنوان

## دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع-عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذ:

د. مخضار سليم

من إعداد وتقديم الطالب:

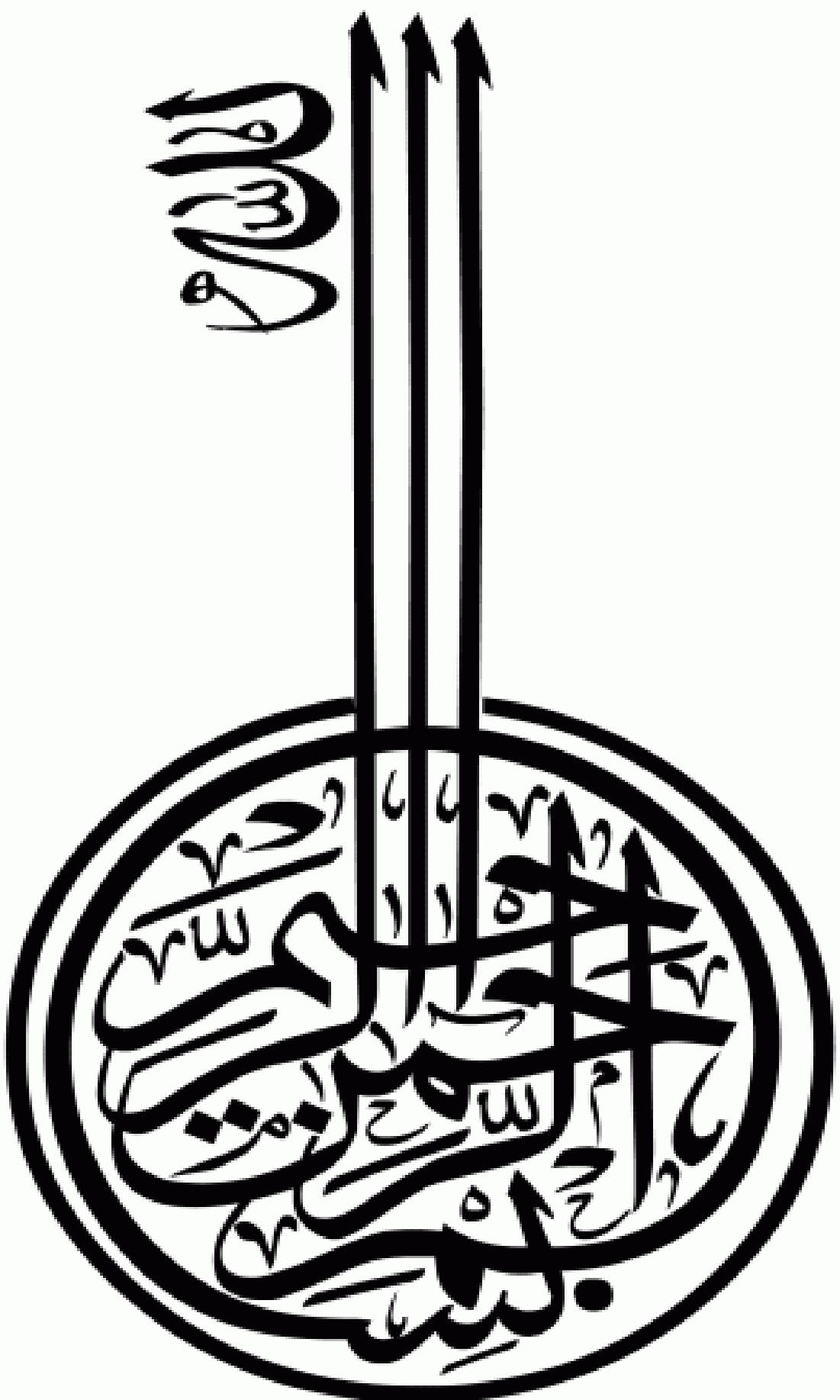
- بوشعالة محمد الأمين

- بوشوكة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت	أ.د. وراة فؤاد
مشرفا	جامعة عين تموشنت	أ.د. مخضار سليم
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	أ.د. مطهري كمال

السنة الجامعية: 2022-2023





# شكر


الشكر والحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي .

بعده اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على مالي في هذا العمل المتواضع حتى خرج الى النور ف سبحان الله ف سبحانك لا اله الا انت استغفرك واتوب.

اليك ثم لا يسعنا الا ان نتقدم بالشكر الجزيل الى استاذنا وراة فؤاد لقبولهم الاشراف على المذكرة اولا والتوجيهات التي منحها لنا ثانيا.

كما نتقدم بالشكر والعرفان الى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون من قريب او من بعيد.

فنسأل الله ان يزيدنا علما وينفعنا بما علمنا انه ولي ذلك والقادر عليه و اخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين





# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما وجزاهما الله عني كل خير إلى من أوجب الله برها وأعلى الله قدرها ومكائنها، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها امي الغالية .

إلى من أفنى صحته و جهده في سبيل نجاحي إلى من أدين له بكل نجاح اصبته بعد الإله ابي العزيز .

إلى األى ما منحوني الدنيا إلى من اتقاسم معهم افراحي و أحزاني إلى اخوتي حفظهم الله

إلى النفوس الطيبة من الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة المسار الدراسي جزاهم الله كل خير .

محمد الأمين بوشعالة





## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم اهدي هذا العمل الى  
الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما وجزاهم الله عني كل خير الى من اوجب الرحمن برهها واعلى  
الله قدرها ومكانتها الى من جعل الجنة تحت اقدامها

امي الغالية.


الى من افنى صحته وجهده في سبيل نجاحي الى من ادين له بكل نجاح اصبته بعد الاله ابي العزيز.

الى من سعدت بصحبتهم إلى اصدقائي في المشوار الدراسي.

الى استاذي الفاضل جزاك الله عني كل خير.

الى النفوس الطيبة من الأساتذة الكرام الذين رافقون طيلة المسار الدراسي جزاهم الله كل خير.

بوشوكة محمد



## قائمة المحتويات:

شكر

اهداء

قائمة المحتويات: .....

قائمة الجداول: .....

1 مقدمة: .....

1- الإشكالية: .....

2- الفرضيات .....

3- أهمية الدراسة: .....

4- أهداف الدراسة : .....

5- المنهج المتبع: .....

6- صعوبات الدراسة: .....

5 الفصل الأول: .....

6 المبحث الأول: مفهوم النظام ، مكوناته وخصائصه .....

6 المطلب الأول: مفهوم النظام ومكوناته .....

8 المطلب الثاني: خصائص النظام وأنواعه .....

11 المبحث الثاني : مفهوم المعلومات .....

11 المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات .....

12 المطلب الثاني: أنواع وخصائص المعلومات .....

14 المطلب الثالث: شروط المعلومات الجيدة وقيمتها: .....

17 المطلب الرابع: العلاقة بين البيانات والمعلومات: .....

18	المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة .....
18	المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات ونشأتها: .....
20	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات و خصائصها: .....
23	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام المعلومات .....
24	المطلب الرابع: اسباب الاهتمام بنظم المعلومات: .....
25	المطلب الخامس: وظائف نظم المعلومات: .....
30	الفصل الثاني: .....
31	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء في المؤسسة .....
31	المطلب الأول : ماهية الأداء والمفاهيم المرتبطة به: .....
36	المطلب الثاني: إدارة الأداء (PERFORMANCE MANGEMENT): .....
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات: .....
42	المطلب الرابع: معايير الأداء في المؤسسة: .....
43	المبحث الثاني: قياس ومؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية .....
44	المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية مفهومه وأهميته .....
44	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية: .....
53	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء .....
58	خلاصة الفصل الثاني: .....
61	الفصل التطبيقي: .....
62	المبحث الاول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز .....
62	المطلب الاول: تعريف و تطور مؤسسة سونلغاز .....
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
66	المطلب الثالث: ما هي النشاط المؤسسة .....
68	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية .....

68	المطلب الأول: الجانب المنهجي لدراسة.....
69	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
78	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان.....
91	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
96	.....:خلاصة
98	.....:خاتمة
101	.....:قائمة المصادر والمراجع



## قائمة الجداول:

الجدول	ص
الجدول رقم (01): بطاقة تقييم الأداء المتوازن:	54
الجدول رقم (02) جدول توزيع لمقياس ليكارت	71
جدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد نظام معلومات المؤسسة والدرجة الكلية للمجال.	72
جدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة والشمول والدرجة الكلية للمجال.	73
جدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات سرعة التنفيذ والملائمة والدرجة الكلية للمجال.	74
جدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة والدرجة الكلية للمجال.	75
جدول رقم (07) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	77
جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	79
جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	81
جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	82
جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة.	83
الجدول رقم (13) تحليل عبارات الأجهزة والبرمجيات	85
الجدول رقم (14) تحليل عبارات المرونة والشمول.	86
الجدول رقم (15) تحليل عبارات سرعة التنفيذ والملائمة.	87
الجدول رقم (17) تأثير لنظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة.	91
جدول رقم (18) تأثير نظام المعلومات على الدقة والوضوح.	92
جدول رقم (19) تأثير تكنولوجيا المعلومات على توظيف الموارد البشرية.	93

94	جدول رقم (20) تأثير لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة.
----	---

قائمة الأشكال:

ص	الشكل
20	الشكل رقم(1): نظام المعلومات
34	الشكل (02) مصفوفة الكفاءة و الفعالية
39	الشكل (3) : سلسلة إدارة الأداء
56	الشكل (4) العناصر الأساسية لنموذج <b>Performance ism</b>
57	الشكل رقم (5): نموذج تحليل تطويق البيانات

---

## مقدمة

---

## مقدمة:

تعيش المؤسسة اليوم في عالم يتسم بتغيرات كبيرة ، وبما أن هذا المؤسسة نظام كامل ومعقد يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المجتمع ، وبسبب الحاجة المتزايدة إلى المعلومات التي أصبحت سلعة اقتصادية ثمينة ونادرة يواجهها جميع الاعوان الاقتصاديين ويسعون للحصول عليها لما لها من دور مهم وأساسي في تحسين أداءهم، لأنها تمثل لهم نقطة البداية والمحور. نقطة من أي أداء سيقومون به .

تعد ثورة المعلومات والتطور السريع والمتلاحق في تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية من نواتج الانفجار المعرفي فقد أصبحت المعلومات والثورة الصناعية التي تعتمد عليها تلعب دورًا ملحوظًا في حياة الأفراد وفي شتى مجالات الإنتاج أن ثورة المعلومات قد أحدثت العديد من التغيرات في شتى مجالات وميادين النشاط البشري والذي أثر بدوره على العديد من التخصصات المهنية المختلفة لذلك بدأت العديد من الدول المتقدمة تصر على التعامل مع المعلومات في معظم جوانبه أنه مجتمع يعمل على زيادة إنتاجية أفراده عن طريق الاستغلال الأمثل للمنتجات المعلوماتية والتي تتطلب بدورها فيضًا من الإبداع والابتكار الفكري.

أصبح نظام المعلومات يعطي صورة كاملة وصادقة للوضع العام المنشأة، ويستند في ذلك إلى جميع البيانات الناتجة عن العمليات المستمرة واليومية المتعلقة بأنشطتها، وهي مخرجات أنظمة فرعية أخرى. أنظمة المؤسسة، كما أنها تساعد في حل المشكلات والرفع من مستوى أداء المؤسسة في ظل أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسة، وهنا دور نظام المعلومات للمؤسسة، حيث أنه المصدر الأول الذي يعهد به الموظفون للحصول على المعلومات التي ينتجها توجيه المؤسسة.

## 1- الإشكالية:

وبناءً على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى تشكيّلها تطرح في السؤال التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة من خلال سرعة التنفيذ و الملائمة؟

وسعى منا للإجابة على الإشكالية أعلاه نورد مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول

## 2- الفرضيات

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات سنعتمد عليها في بحثنا، والتي سنقصد تأكيدها أو نفيها أثناء الدراسة و تتمثل فيما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة .

### الفرضيات الفرعية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول .

## 3- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية نظام المعلومات و دوره في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز.
- تبين الدور الذي يلعبه نظام المعلومات باعتباره جزءا مهما في المؤسسة ولدى الأطراف الخارجية وخاصة في وقتنا الحالي.
- الإطلاع العملي على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع -عين تموشنت- وواقع تأثير نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.

## 4- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف نظريا لنظام المعلومات ومخرجاته والتعرف على مفهوم الأداء.
- محاولة الوقوف على المظاهر السلبية في المؤسسات الوطنية من تغيب وللاستقرار في العمل وعدم الرضى
- حث المسؤولين على إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتحفيز داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في رفع الكفاءة

- التعرف على مساهمة نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع -عين تموشنت-

## 5- المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح والتوصل إلى نفي أو إثبات صحة الفرضيات سيتم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاعتماد على الكتب، الملتقيات، الرسائل، المجلات، المواقع الالكترونية، الدراسات السابقة، والتي تهتم بجوانب الموضوع بهدف عرض الإطار النظري لنظم المعلومات، أما في الجانب التطبيقي فيتم استخدام المنهج الاستقرائي وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائية (spss) ومن تم استخلاص النتائج .

## 6- صعوبات الدراسة:

في إطار إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات عرقلت السير الحسن للدراسة من أهمها :

- ضيق الوقت لم يسمح بالحصول على معلومات كافية لعينة الدراسة
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية في مجال تحسين الأداء
- صعوبة توزيع بعض الاستمارات وصعوبة استرجاع ما تم توزيعه
- أخذ وقت طويل في ملء الاستمارات و بشكل قليل مما أدى الى الوصول الى عينة محدودة صعبت الدراسة التطبيقية

---

# الفصل الأول:

## النظام والمعلومات

---

## تمهيد:

لقد ازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات في العصر الحالي عصر ثورة المعرفة وأدت النقلة النوعية الحادة الناجحة عن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات موضع القلب في منظومة المجتمع. لذا حرص أنظمة التربية والتعليم في مختلف أنحاء العالم على توفير فرض النمو المتكامل للمتعلم في حدود قدراته وامكانياته كما أخذت بالحسبان متطلبات العصر.



## المبحث الأول: مفهوم النظام ، مكوناته وخصائصه

بالرغم من أن كلمة نظام شائعة الذكر، ومن أمثلة ذلك النظام السياسي النظام التربوي النظام الشمسي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف هذا المصطلح ومهما اختلفت التعاريف، فإن جميعها تشير إلى معنى واحد، وهو أن النظام شيء أساسي وضروري في أي مجال من مجالات الحياة

## المطلب الأول: مفهوم النظام ومكوناته

### 1- مفهوم النظام:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالنظام تذكر منها على سبيل المثال:

- عرف جيفري جوردن النظام على أنه "مجموعة أو تجمع من الأشياء المترابطة ببعض التفاعلات المنظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة." <sup>1</sup>

وفقا لهذا التعريف فإن جيفري جوردن يرى أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة بسلسلة من العلاقات، لأداء وظيفة معينة.

- وعرف تاجرت النظام على أنه "المجموعة من المنظم الفرعية، وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة، لتحقيق أهداف محددة." <sup>2</sup>

يعني هذا التعريف أن النظام عبارة عن مجموعة من المنظم الفرعية، التي لا يمكن عزلها عن البيئة التي تحيط بها، تسعى بصورة مشتركة من خلال علاقاتها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة أو محددة.

- كما تم تعريف النظام على أنه "مجموعة من المكونات المترابطة، والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة، وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 25

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 25

<sup>3</sup> منال محمد الكردي جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بيد من ن ص 21

ويشير هذا التعريف إلى أن النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتخصصة ولكنها متفاعلة تعمل معا لتحقيق هدف واحد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية، تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المترابطة، من أجل تنفيذ وظيفة معينة بعدما تم تحديد المفاهيم المختلفة للنظام، سننتقل إلى تحديد مكوناته بشكل مفصل، لكي نتمكن من إعطاء صورة تامة للنظام.

## 2- مكونات النظام:

يتكون النظام من العناصر التالية:

**أولاً - المدخلات:** عبارة عن مجموعة من العناصر الضرورية لتشغيل النظام وهي انواع:

1/ **المدخلات المادية:** وهي المدخلات الملموسة والتي تعد من أصول النظام كرؤوس الأموال، الآلات والتجهيزات.

2/ **المدخلات البشرية:** وهي المتعلقة بالعنصر البشري.

3/ **المدخلات المعنوية:** وهي السياسات المتبعة والمعلومات الخاصة بالبيئة.

4/ **المدخلات التكنولوجية:** وتشمل الأساليب الإنتاجية المتنوعة والتقنيات الحديثة والمتطورة.

**ثانياً - المعالجة:** وهي عبارة عن مجموع العمليات والأنشطة المختلفة، التي يتم بموجبها إخضاع المدخلات لعملية التحويل إلى مخرجات تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المسيرين.

**ثالثاً - المخرجات:** هي عبارة عن ناتج عملية تحويل المدخلات، وقد تكون المخرجات في شكل سلع أو خدمات أو معلومات أو تقارير، وتعتبر المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق ما إذا كان النظام قادر على تحقيق أهدافه أم لا.

رابعاً - التغذية العكسية<sup>1</sup>: هي بيانات حول أداء النظام.

خامساً - حدود النظام: وهي المنطقة التي تفصل نظاما معينا عن نظام آخر، كما أنها تفصل النظام عن بيئته وغمر من خلاله مدخلات ومخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة.

سادساً - بيئة النظام: يعني أن النظام لا يمكن أن يكون بمعزل عن النظم الأخرى، التي تشكل في مجملها بيئة النظام، وأن العناصر التي تتواجد خارج النظام لا يمكن اعتبارها كلها بمثابة مكون من مكونات بيئة النظام، إلا في حالة ما إذا كانت لها تأثير على أداء النظام وفي نفس الوقت لا يمكن للنظام التحكم فيها.

## المطلب الثاني: خصائص النظام وأنواعه

### 1- الخصائص العامة للنظام

ان النظام عموما تميزه عدة خصائص نوردتها في هذا المبحث وهي:

#### 1 - الهدف:

لكل نظام هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، وهو ما تعجز مكوناته على حدى تحقيقه، لو انفصلت عن بعضها

#### 2- الانفتاح:

ويعني أن النظام يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها، حيث أنه يتلقى مدخلات من خلال تلك البيئة والتي تستخدم بدورها مخرجاته، والبيئة تفرض قيود على نشاطه يعمل النظام على التكيف معها.

#### 3- التحويل:

إن العملية التحويلية في النظام تتصف بالحركية أو الدينامكية، حيث يتلقى النظام مدخلات، يقوم بإجراء عمليات تحويلية عليها لتصبح مخرجات تصدر إلى البيئة، يعمل النظام من جديد على استخدامها للحصول على مدخلات جديدة.

<sup>1</sup> عماد الصباغ نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 14

## 4- الترابط والإنسجام بين أجزاء النظام:

إن فعالية وكفاءة العملية التحويلية تتوقف على مدى الهدر في تلك المدخلات وهذا يتوقف بدوره على مدى الترابط والتفاعل بين أجزاء النظام من ناحية، والتفاعل والإنسجام مع البيئة من ناحية أخرى.

## 5- الشمولية:

وتعني أن تكون مخرجات النظام أكبر من مدخلاته.

## 6- الرقابة:

و هي ضرورة لضمان سيرورة وتطور النظام وعناصره للوصول إلى الأهداف المرجوة، فعندما تحدث تغييرات خارجية أو داخلية تخل بتوازن النظام، يصبح هدف النظام استعادة توازنه بشكل ديناميكي بين أجزائه المختلفة من جهة، والتوازن بينه وبين علم البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويتحقق ذلك من خلال إحداث تغييرات في المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يطلق عليه بالتغذية العكسية للمعلومات.

إن تصنيف النظم أمر مهم وذلك للقيام بتحليلها، ودراستها، وتعتبر عملية التصنيف عملية كيفية في طبيعتها.

## 2- أنواع النظم:

تنقسم النظم إلى الأنواع التالية:

- ✓ **النظم المجردة:** عبارة عن مجموعة من الأفكار والمفاهيم، التي تسعى إلى تفسير الظواهر التي تحيط بها.
- ✓ **النظم المادية:** هي مجموعة من العناصر الملموسة التي تعمل معا لتحقيق هدف معين بالاعتماد على نظم مفاهيمية وبصفة عامة ينقسم هذا النوع من التنظيم إلى نوعين أساسيين هما النظم الطبيعية والنظم الاجتماعية.
- ✓ **النظم المفتوحة:** هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية تؤثر فيها وتتأثر بها، والجدير بالملاحظة أن أغلب في تلك النظم في الحياة العملية تكون عادة مفتوحة، ومن أمثلة ذلك المنظمات، نظم المعلومات.

✓ **النظم المغلقة:** هي النظم التي ترتبط بالعلوم المادية مثل الآلات، حيث تتحدد مدخلاتها ومخرجاتها بدقة وبالتالي لا تتأثر بالبيئة المحيطة<sup>1</sup>، فالنظم المغلقة هي التي تتحكم وتعديل في عملياتها أوتوماتيكيا مثل الحاسبات الإلكترونية.

✓ **النظم المحددة:** يقصد بالنظم المحددة تلك النظم التي تكون مخرجاتها مؤكدة ولها نفس النتائج، إلا ان حالات هذه النظم نادرة الوجود، وذلك نظرا لتغيرات وتأثيرات بيئية لا يمكن أن تواجد بنفس المعطيات وإن وجدت فإنها لا تعطي دوما نفس النتائج.

✓ **النظم المحتملة:** النظم المحتملة في نظم تعتمد على الصدفة ونتائجها تتصف بعدم التأكد، وبالتالي يصعب توقع أعمالها بدقة مثل ذلك نظام المبيعات، حيث لا يمكن التنبؤ بما سيحدث في الفترة المقبلة بدقة، هل يزيد الطلب على السلعة أم سيقبل الطلب عليها؟ وبالتالي مقدار الزيادة أو النقصان.

✓ **النظم المستقرة:** هي تلك النظم التي تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة، وفي حالة ما إذا حدث خلل أو اضطراب على مستوى هذه العلاقات، فإن ذلك يكون لفترة محددة فقط وسرعان ما تعود الأوضاع إلى حالتها الطبيعية.

محمد شوقي وآخرون نظم المعلومات المحاسبية الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة الخامسة به من ن، ص 4<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : مفهوم المعلومات

يمكن أن نطلق على عصرنا الراهن " عصر المعلومات " أو عصر " ثورة المعلومات ". إذ يتزايد الاهتمام بالمعلومات في مجالات الحياة كلها وتزيد المعلومات في الوقت نفسه بمعدلات كبيرة لدرجة يمكن أن نطلق على هذا التزايد " انفجار المعلومات ".

وقد وصل الإنسان إلى هذه المرحلة نتيجة لأربع ثورات هي: ثورة المعرفة، وثورة التقنية، وثورة الاتصالات، وثورة المعلومات.

تتعلق الثورة الأولى بتضاعف المعرفة الإنسانية، مما أدى إلى تطوير منطق العمل الإداري وتغييره من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات، إلى الأسلوب العلمي. وفي ظل الثورة الثانية " الثورة التقنية " ، أصبحت الإدارة تسعى وراء الإنجازات التقنية المتلاحقة، مما أدى إلى ظهور وظائف جديدة كالبرمجة والمتابعة واستخدام الأساليب الكمية في العمل الإداري كالأحصاء والتحليل الرياضي وأساليب التنبؤ وغيرها. أما " ثورة الاتصالات " فقد أدت إلى ظهور عدد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة مثل مفهوم النظم. أما " ثورة المعلومات "، فتتعلق بزيادة سرعة معالجة البيانات باستخدام الحواسيب وزيادة قدرة الأخيرة مع انخفاض تكلفتها وسهولة برمجتها وتشغيلها وزيادة درجة الثقة بها مما دفع الإدارة بمستوياتها المختلفة إلى الإقبال المتزايد على استخدامها.

## المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات

### أ-البيانات Data

يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموزاً أو حروفاً، ويلاحظ على البيانات:<sup>1</sup>

\*إذا كانت البيانات من أحداث حالية مشاهدة أو تاريخية موثقة فإنها تمثل حقائق، مثل كميات الإنتاج، وحجم المبيعات وسجلات الموظفين وغيرها.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص12

\* إذا غابت مشاهدة الأحداث التي تمثلها البيانات وغاب توثيق هذه الأحداث فإن البيانات تمثل تقديرات يمكن الوصول إليها باستخدام الأساليب الإحصائية .

\* إذا كانت البيانات عن أمور مستقبلية فهي تمثل توقعات يمكن الوصول إليها باستخدام أساليب التنبؤ.

### ب-المعلومات *Information*

هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. أي أنها بيانات معالجة. نلاحظ من تعريف البيانات والمعلومات أنها مفاهيم نسبية، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها. ويستخدم معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام. فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات فمثلاً عدد الطلاب الموجودين في القاعة يمكن اعتباره بيانات، وعند استخدامه في حساب نسبة الحضور أو الغياب يصبح معلومات.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع وخصائص المعلومات

### أولاً: أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير الآتية:<sup>2</sup>

**1/ زمن المعلومات:** فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية. إذ تستخدم المعلومات التاريخية لمتابعة الأداء ومراقبته أما المعلومات المستقبلية فتستخدم الأغراض التنبؤ والرقابة.

**2/شكل المعلومات:** فقد تكون المعلومات ملخصة أو تفصيلية، إذ تستخدم المعلومات الملخصة في مستويات الإدارة العليا، أما التفصيلية فتستخدم في المستويات التشغيلية.

<sup>1</sup>ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب 2007، ص 45

<sup>2</sup>عبد الرحمن صبري، ما بعد الحكومة الإلكترونية نحو مجتمع المعرفة مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات الشارقة جمعية الاجتماعيين ع101، ربيع

**3/ صفة المعلومات:** فقد تكون متوقعة أو غير متوقعة. وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة التأكد، بينما تستخدم المعلومات غير المتوقعة لاكتشاف المشكلات.

**4/ مصدر المعلومات:** قد تأتي المعلومات من مصادر داخلية مثل حجم المبيعات، وحجم الأجور، وحجم الإنتاج، ونسبة الإنتاج المعيب... الخ، وقد تأتي من مصادر خارجية مثل أسعار الفائدة ومعدلات التضخم وأسعار المنافسين.. الخ.

**5- تنظيم المعلومات:** قد تكون المعلومات منظمة تقدم بشكل تقرير يعكس المعلومات التي يحتويها كافة. وقد تكون غير منظمة لا تعكس محتوياتها بشكل واضح.

### ثانيا: خصائص المعلومات:

ترتبط المعلومات من الناحية الإدارية بالخيارات المتاحة أمام صانع القرار لحل مشكلة معينة، وترتبط معظم القرارات الإدارية بالمستقبل، كذلك فإن المعلومات المستخدمة في هذه الحالة تأخذ شكل التوقعات التي لا يمكن أن ترقى إلى مستوى الحقائق المؤكدة. ولكي يمكن الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات السديدة لا بد أن تتصف بالخصائص أو الصفات الآتية:<sup>1</sup>

**1-دقة المعلومات:** تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه. وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة ومرحلة صنع القرار. ففي مرحلة البحث عن المشكلة مثلاً يمكن لصانع القرار قبول درجة منخفضة من الدقة في المعلومات التي يحتاج إليها، أما في مرحلة تقييم نتائج القرار فإنه يحتاج إلى معلومات على درجة عالية من الدقة.

**2-حدثة المعلومات:** ونعني بذلك الكفاءة في تجهيز المعلومات. حتى لا تفقد المعلومات حداتها ونفعها فينبغي ألا يستغرق تجهيزها وقتاً طويلاً. فقد أتاحت تقنية المعلومات إمكانية التوليد الفوري للتقارير عن أي فترة زمنية، وتغير مفهوم التقارير الدورية في كثير من الأحيان وحل مكانها التقارير الفورية عند طلبها. فحدثة المعلومات اليوم تأتي من تحديثها المستمر.

<sup>1</sup> علي نصار، تعزيز دور التعليم العالي في تحقيق مجتمع المعرفة، "الحوار المفتقد" المجلة العربية للتربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد 25، ع2 ديسمبر 2005، ص 47



3- **جودة المعلومات:** يمكن أن تتحقق جودة المعلومات بأمرين، أحدهما الموضوعية، والآخر تجنب الأخطاء والتزوير. ويقصد بالموضوعية عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها. ويرجع التحيز لعدة أسباب منها المصلحة الشخصية لمعالج البيانات، وحالته النفسية، ودرجة تفاعله أو تشاؤمه... الخ.

أما الخطأ في المعلومات فقد ينشأ من استخدام طريقة غير صحيحة في معالجة البيانات، أو خطأ في تسجيل البيانات أو سوء فهم عند تحديد المعلومات المطلوبة، أو التزوير المتعمد. ويمكن التغلب على هذه الأخطاء باعتماد نظام رقائي جيد يضمن صحة البيانات وأسلوب معالجتها..

4- **تكامل المعلومات:** ينبغي أن تتكامل المعلومات، لأن عدم تكاملها يجعلها غير صالحة للوصول إلى الهدف المطلوب.

5- **تركيز المعلومات:** ونعني بذلك تلخيص البيانات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة.

6- **دلالة المعلومات:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

### المطلب الثالث: شروط المعلومات الجيدة وقيمتها:

أولاً: شروط المعلومات الجيدة<sup>1</sup>

#### 1- الوقت المناسب:

ويقصد بها سهولة وسرعة الحصول على المعلومات وبمعنى آخر يجب أن تصل المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب الذي يمكنه من اتخاذ القرار أو اختيار البديل الذي يعتمد على هذه المعلومات.

على سبيل المثال يجب أن تصل نتائج التسويق قبل تنفيذ الحملة الإعلامية بوقت كاف ويجب معرفة تشكيل التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة قبل اتخاذ القرار لتحديد نمط التدفقات الخارجة من المنظمة.

<sup>1</sup> فرج كامل، تأثير وسائل الاتصال الأسس النفسية والاجتماعية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص 32

**2- التوافق:**

يجب أن تكون المعلومات مرتبطة بمجال العمل وبالجوانب والقضايا الهامة التي تعني الفرد أو الوحدة التي تحتاج لمعلومات.

**3- الملائمة:**

وتعني الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وأهداف الشركة فالمعلومات الملائمة هي المعلومات التي ترتبط وتؤثر على القرار المعروض وترتبط كذلك بأهداف الشركة

**4- إمكانية القياس الكمي:**

وتعكس هذه الصفة مدى إمكانية عرض المعلومات في صورة كمية أو عددية. فالمعلومات الكمية هي التي يمكن قياسها في صورة كمية اما المعلومات الوصفية فهي التي تعبر عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.

**5- الدقة:**

مدى الثقة في المعلومات وخلوها من الأخطاء.

**6- التركيز:**

درجة التجميع أو التفضيل في المعلومات فكلما زادت درجة تجمع المعلومات كلما كانت أكثر تركيز.

**7- مجال المعلومات:**

وهي المجال الذي تغطيه المعلومات فالمعلومات ذات المجال الواسع هي التي تغطي مساحة واسعة من الشركة.

**8- الوضوح:**

يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن يكون فيها المعلومات خالية من الغموض.

ويمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.

**9- المرونة:**

المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى واسع.

### 10-التصحيح:

هذا الشرط مفهوم نسبي ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات.

### 11-عدم التحيز:

هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.

### ثانيا: قيمة المعلومات:

المعلومات مورد اقتصادي له تكلفة وله عائد مثل غيره من الموارد. وللحصول على أفضل استخدام للمعلومات يجب المقارنة بين قيمة المعلومات وتكلفتها باستخدام أساليب تقريبية.

تستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات. إذ تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها صانع القرار. وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع. أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة أو احتمالية فإن القرارات الناتجة تكون متوقعة أو احتمالية. ويكون للمعلومات قيمة اقتصادية بقدر التقليل من احتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.<sup>1</sup>

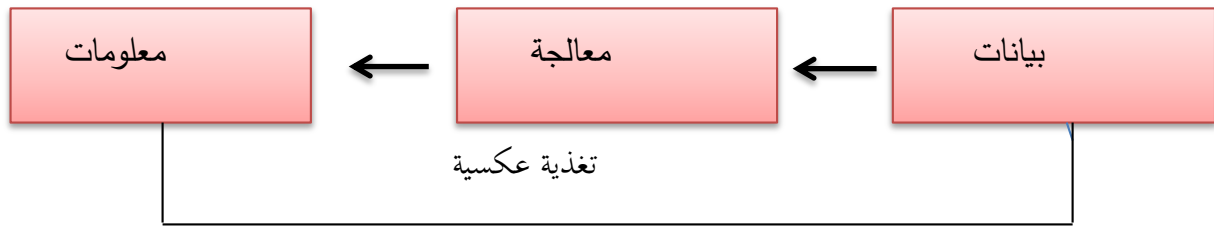
وتحسب قيمة المعلومات من الفرق بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة. فإذا وجدت مجموعة من البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار، فإنه سيختار أحدها في ضوء المعلومات المتوافرة لديه فإذا حصل على معلومات جديدة أكثر دقة أدت إلى تغيير قراره، فإن قيمة المعلومات تساوي:

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 26

قيمة نائج القرار الجديد- قيمة نائج القرار القديم بحسب المعلومات الجديدة- تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العلاقة بين البيانات والمعلومات:

تعد البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، أي البيانات تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات. ويوضح الشكل الآتي هذه الفكرة:



شكل (1) نظام معالجة البيانات

والبيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها، أما معالجة البيانات فهي ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى شكل يمكن استخدامه والاستفادة منه. وتتطلب عملية معالجة البيانات توافر عناصر معينة كالآلات والمعدات والأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في المعالجة.<sup>2</sup>

#### • مصادر البيانات:

يمكن القول بشكل عام، أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع هذه البيانات من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي... الخ. إلا أننا في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع القول أن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي. فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة

<sup>1</sup> حازم حسن صبيحي، إدارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، القاهرة المكتبة الأكاديمية 2001، ص 48

<sup>2</sup> أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية، د. نبيل عزت أحمد موسى جامعة الملك خالد 1999 م، ص 101

والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء، والشيكات الواردة أو الصادرة، وأرقام المبيعات .... الخ. وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظات ومناقشات مسجلة.

بينما يقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية تلك البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردين، ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، ومن السوق، ومن آلية العرض والطلب السائدة في السوق، ومن ردود أفعال المستهلكين ومن مندوبي المبيعات ولجان الشراء، ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها. وفي كلتا الحالتين فإن هذه البيانات ينبغي أن تبوب وتصنف وتحلل وتعالج لكي يمكن الاستفادة منها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

تلعب المعلومات دور هام في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية، ونظرا لصعوبة السيطرة عليها واسترجاعها بأقل وقت وجهد، اتجهت هذه الأخيرة إلى بناء وتصميم أنظمة معلومات، وذلك من أجل التحكم في الكم الهائل من المعلومات وضمان وصولها إلى كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل الملائم لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

إن اتجاه المؤسسة الاقتصادية إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات والعمل على تطويرها، من خلال مواكبة ما أفرزته التقنيات المعلوماتية الحديثة واستخدامها في اتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها واكتساب ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات ونشأتها:

(1) **تعريفها** : لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات، وهو ما بين عدم وجود إجماع على تعريفها. عرفها لوكاس على أنها " مجموعة من الإجراءات المنظمة، التي يمكن من خلال توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نظم المعلومات الإدارية د. عمر بن عبادود. سليمان الحضيف مكتبة الديوان الرياض 1422هـ، ص 111

<sup>2</sup> محمد الصيرفي نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 319

من هذا التعريف يمكن القول أن لوكاس يرى أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتمثلة في جمع، معالجة، تخزين ونقل المعلومات، حيث يتم استخدام هذه الأخيرة في عمليات صنع القرار والرقابة داخل المؤسسة.

كما تم تعريف نظم المعلومات على أنها "مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات والماديات والبرمجيات، التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف إدارة المعلومات"<sup>1</sup>

من هذا التعريف يمكن القول أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية والماديات والبرمجيات التي تعمل معا طبقا للقواعد والإجراءات، يمكن من خلالها الحصول على معلومات ذات معنى تستخدم في عملية صنع القرار وحل المشاكل.

وقد تم تعريف نظم المعلومات أيضا على أنها "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة، والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع، سواء كانت تلك المعلومات تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة أو بأطراف البيئة الخارجية، التي تتعامل معها المنظمة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع"<sup>2</sup>

وهناك من عرف نظم المعلومات في المؤسسة بأنها عبارة عن "شبكة معقدة أو مركبة من العلاقات المهيكلية، أين تتداخل وتتفاعل الأفراد والآلات والإجراءات، بغرض إيجاد تدفق للمعلومات المنتظمة والملائمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك كأساس أو قاعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة"<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية والبرمجيات، التي تعمل معا طبقا لقواعد وإجراءات، بغرض إيجاد تدفق للمعلومات المناسبة وإتاحتها للمستخدمين من أجل أداء وظائفهم واتخاذ القرارات، وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة.

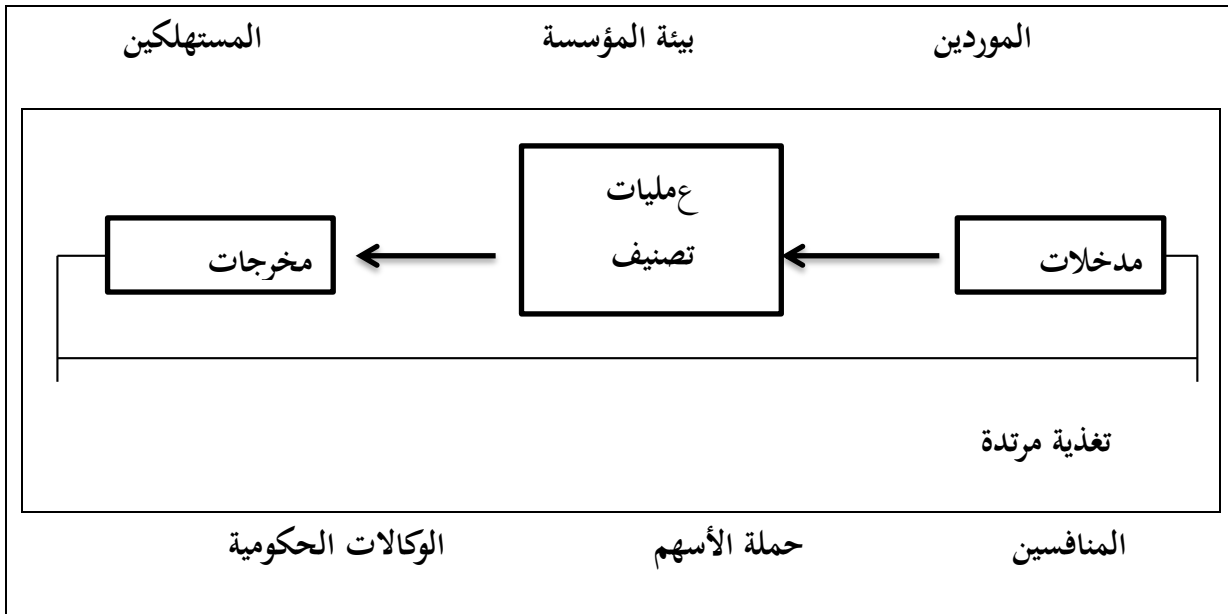
ويمكن التعبير عن نظام المعلومات بالمؤسسة في الشكل التالي:

7 سلمان مصطفى الدلاهمة أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 2008، ص 93.

8 رحمون هلال المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 2004 2005، ص ص 81-82

<sup>3</sup>لمين علوطي، مرجع سابق، ص ص 70-71

## الشكل رقم(1): نظام المعلومات



المصدر: محمد أحمد حسان، مرجع سياق، ص 18

ادت زيادة الحاجة إلى المعلومات في السنوات الأخيرة نتيجة لكبر المشروعات وتشعب أغراضها والتطورات التكنولوجية المذهلة إلى إحداث تغيرات أثرت في طبيعة الإدارة، وبالتالي على نظم المعلومات<sup>1</sup>، حيث شهدت هذه الأخيرة تطورات مستمرة، لهذا ستطرق في النقطة الموالية إلى التطور التاريخي لنظم المعلومات.

### المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات و خصائصها:

بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة في المنظمة، فإن هناك أنواعا من النظم هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف، ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد، يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة بمستوياتها المتعددة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عبادي محمد لمين تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003-2004)، ص 20

محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص ص 63-264

بصفة عامة يمكن تصنيف نظم المعلومات التي تخدم المؤسسات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، النظم الوظيفية التي تتعامل مع المستويات الإدارية، والنظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية المتسلسلة إداريا والمتمثلة في أنظمة المعلومات الإدارية.

### 1- أنظمة المعلومات الوظيفية:

#### 1-1 / نظام المعلومات التسويقي:

يعتبر نظام المعلومات التسويقي وسيلة لجمع ومعالجة وتخزين المعلومات التسويقية، فمع التقدم الصناعي وازدياد المشكلات التسويقية، بدأت المؤسسات تشعر بأهمية المعلومات التسويقية وذلك لاتخاذ القرارات بشأن تلك المشكلات، التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة ونموها من جهة والإنفاق الاستثماري الضخم الذي تتطلبه من جهة أخرى.

#### 1-2 / نظام المعلومات الإنتاجي:

يعتبر الإنتاج محور وأساس النشاط الإنساني، فنظرا لأهميته في حياة الفرد وأيضا في نمو واستمرار وتقديم المجتمعات، اهتم الإنسان بتنظيم وإدارة موارده المحدودة التي تستخدم في العملية الإنتاجية، من هذه الحقيقة كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الإنتاج معلوماتيا من جهة ونضمن استمرارية في الإنتاج من جهة أخرى؟

إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة المسؤولة عن تحويل المواد التي ترد من الموردين إلى سلع وخدمات وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وبالتالي يمكن القول أن نظام المعلومات الإنتاجي يعمل على توفير معلومات دقيقة وكافية عن العمليات والمواد والمنتجات من سلع وخدمات وقوة العمل المطلوبة وكل الأنشطة الأساسية، التي لها علاقة بالتخطيط والجدولة بشكل يسمح بأداء هذه الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

#### 1-3 / نظام معلومات الموارد البشرية:

إن نجاح المشاريع الاقتصادية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها<sup>1</sup>، لذلك اتجهت إدارة الموارد البشرية لتصميم نظام للمعلومات يدعم نشاطات تخطيط وجذب الأفراد، الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم ، والعمل على كسب رضاهم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، نظم المعلومات الإدارية مرجع سابق، ص 197



**1-4/ نظام المعلومات المحاسبي:**

تمثل نظم المعلومات المحاسبية أساس العمل الإداري لأي منظمة، فمن خلالها يتم تحديد الحالة المالية للمنظمة و إنتاج البيانات والتقارير بصورة دقيقة بتكلفة مقبولة وفي الوقت المناسب.

**2. أنظمة المعلومات الإدارية:**

تنقسم أنظمة المعلومات الإدارية إلى ما يلي:

**1-1- نظام معالجة البيانات:**

يعتبر نظام معالجة البيانات من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المؤسسات، ولقد تعددت المسميات التي أطلقت على هذا النظام فهناك من اعتبره نظام معالجة البيانات على أساس أن له استخدامات معينة، وهناك من أشار إلى أنه نظام معالجة التعاملات لكونه يقوم بعملية معالجة وتشغيل البيانات التي تصف علاقة المؤسسة بالعناصر الخارجية التي تتعامل معها، أما في حالة اعتماد أحد مكونات النظام في معالجة البيانات على وسائل إلكترونية، فيطلق عليه نظام المعالجة الإلكترونية.

**1-2- نظام المعلومات الإداري:**

يستخدم نظام المعلومات الإداري على مستوى الإدارة الوسطى، حيث يعمل على توفير المعلومات التي يمكن أن تساعد في صنع القرارات الروتينية وذلك من خلال ما يوفره من تقارير دورية، وفي بعض الحالات يمكن أن يساعد في صنع القرارات الغير روتينية من خلال ما يقدمه من تقارير خاصة.

بظهور نظام المعلومات الإداري أثير الجدل حول طبيعته، وستتناول في النقطة الموالية مختلف وجهات النظر المتعلقة بطبيعة نظام المعلومات الإداري.

**1-3- نظام دعم القرار:**

لقد كان هدف نظام المعلومات الإداري تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الوظيفية وهذا لتلبية الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة، لكن في عصر الشبكات واقتصاد الشبكات أصبح نظام المعلومات الإداري بمثابة قاعدة تطبيق تقنية نظام دعم القرار، الذي عبر عنه جيريت على أنه ذلك المزيج الفعال من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التي تتفاعل بقوة فيها بينها من أجل حل المشكلات المعقدة.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام المعلومات

### أولاً: أهمية نظام المعلومات

تشكل المعلومات المادة الأساسية لنظام المعلومات إذ إن كل نشاط إنساني هو ناتج للإنسان ومستهلك له في نفس الوقت. ولولا المعلومات وسهولة تداولها لما قدر لإستراتيجية أن توضع أو تنفذ كذلك فإن جميع القرارات تستلزم توفر معلومات، غير إنه ليس من السهل تحقيق هذه المعلومات، إذ يجب القيام بجمعها وتخزينها وصيانتها (المحافظة عليها) وتستمد أنظمة المعلومات أهميتها من أهمية المعلومات التي تعد الشريان الحيوي للمنظمات بمختلف أنواعها، فهي النافذة التي تطل من خلالها على بيئتها الداخلية والخارجية ومن خلالها تنظر إلى مستقبلها وبها تحقق الاتصال بين أنظمتها الفرعية إذ أصبحت ملكية المعلومات حتى أصبح امتلاك المعلومات أهم من امتلاك الأموال لأن من يمتلكها يكون قادراً على التمييز والتفوق<sup>1</sup>

ويمكن التعبير عن أهمية نظم المعلومات في مراحل العمل الإداري تفصيلاً من خلال تحديد الأهداف ورسم الخطط الكفيلة بتحقيقها ومتابعة التنفيذ وتقويم الأداء، إذ أن جميع هذه المتغيرات تعتمد على مدى توافر المعلومات المطلوبة وعلى كفاءة نظام المعلومات الذي يضمن تدفق المعلومات من مصادرها إلى المستخدمين، عليه لا بد من استثمارها بأفضل الطرائق وبشكل منظم وهنا يبرز دور نظم المعلومات.<sup>2</sup>

في ضوء ما ورد في أعلاء تتضح لنا الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات في ظل بيئة الأعمال المعقدة وتوسع الشركات وتنوع مجالات نشاطاتها، الأمر الذي يجعل من الضروري توافر المعلومات الضرورية واللازمة التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة في عالم يشهد حدة المنافسة والسعي المحموم للشركات نحو تعزيز أو المحافظة على حصتها السوقية.

### ثانياً: أهداف نظم المعلومات:

<sup>1</sup> المشهداني شيماء عبد اللطيف (2002)، (العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد بغداد العراق، ص 34

<sup>2</sup> الجناحي عبد القادر، (2001)، (تطوير نظام المعلومات الإدارية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ماجد بغداد بغداد العراق، ص 27

يتمثل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين والمتفاعلين بها، ويتجزأ من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الجزئية والمتمثلة في:

-التنسيق بين النظم الفرعية بشكل يجعلها تعمل معا على توفير المعلومات الصحيحة، والمناسبة لمن يحتاجها.

-مساعدة متخذي القرارات على امتلاك العناصر ، التي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

-توفير العناصر الملائمة من المعلومات بشكل يسمح بمراقبة تطور المؤسسة.

-تسهيل عملية إعداد وإنتاج التقارير الإدارية.

-تنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.

- التنسيق بين النشاطات المختلفة في المؤسسة، وذلك بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.

إن تحقيق نظم المعلومات لأهدافها يتطلب منها القيام بمجموعة من الوظائف.

### المطلب الرابع: اسباب الاهتمام بنظم المعلومات:

لقد تعددت أسباب الاهتمام بنظم المعلومات واستخدامها داخل المؤسسة، ومن بين أهم تلك الأسباب ما يلي:

#### (1) المشكلة الإدارية:

إن وجود مشكلة داخل المؤسسة يحول دون تحقيق أهدافها، وهو ما يحتم عليها اختيار البديل الأفضل لحل تلك المشكلة ويتحقق ذلك من خلال توفير نظم للمعلومات داخل المؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على جمع المعلومات الكافية حول تلك البدائل تساعد على اتخاذ القرار السليم.

#### (2) تقسيم العمل:

<sup>1</sup> محمد احمد حسان، مرجع سابق، ص166

إن تقسيم المؤسسة إلى مستويات وظيفية مختلفة، يحتم ضرورة تبادل المعلومات فيها بين تلك المستويات لأداء مهامها ونشاطاتها بشكل فعال، ويتحقق ذلك بامتلاك المؤسسة لنظم معلومات تعمل على تقديم المعلومات في الوقت وبالشكل المناسبين، حيث تؤمن انتقال المعلومات بالشكل الأفقي بين الإدارات على مستوى واحد وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة.

### (3) العولمة الاقتصادية:

أضحت المؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية تعيش ضغوط على المستوى المحلي، ويرجع ذلك إلى أن العملاء لديهم القدرة على التسوق المباشر عبر الإنترنت والحصول بذلك على معلومات حول أنسب الأسعار والعروض، ما يفرض عليها مواجهة المنافسة الدولية في ظل سوق مفتوحة دون وجود أية حماية المنتوجاتها، بالإضافة إلى أن ما أحدثه ثورة الاتصالات من تغير في أذواق المستهلكين، يحتم عليها مواكبة التغيرات الحاصلة في رغباتهم وأذواقهم، ويتحقق كل ذلك بحيازتها لنظم معلومات فعالة وقوية، لكي تضمن بقائها بكفاءة وفعالية على مستوى السوق العالمي.

بعد التطرق إلى العنصر السابق الضح أن أسباب اهتمام المؤسسة بأنظمة المعلومات لها علاقة بتحقيق أهدافها.

### **المطلب الخامس: وظائف نظم المعلومات:**

تتمثل الوظائف التي تقوم بها أنظمة المعلومات فيما يلي:

#### **(1) جمع البيانات:**

تعمل أنظمة المعلومات على جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من كل مصادرها الداخلية والخارجية، ثم تقوم بتحليلها، تحديد واختيار البيانات اللازمة، وتنقيتها لتجنب نوعية البيانات الرديئة.

#### **(2) المعالجة:**

تعرض البيانات التي يتم إدخالها إلى أنظمة المعلومات، لمجموعة من العمليات مثل الفرز، والتصنيف والتلخيص، وذلك للحصول على معلومات مناسبة، تكون في شكل تقارير، رسائل، نماذج.. إلخ، تساعد متخذ القرار على مواجهة المشاكل التي قد يتعرض لها.

### (3) التخزين:

بعد التخزين للبيانات والمعلومات من الوظائف المهمة لنظم المعلومات، حيث يتم التخزين بشكل منظم بالاعتماد على نماذج وترتيبات لتسهيل الحصول أو الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة أو المكتسبة.

### (4) الرقابة:

وتعني الإجراءات والقواعد التي تضمن صحة المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات، وذلك للحصول على معلومات دقيقة وصحيحة.

### (5) التغذية العكسية:

تهدف إلى تقييم عمل النظم، القيام بعمليات التصحيح في حالة وجود عيوب من خلال إجراء تعديلات على مدخلات النظم، وطرق المعالجة وكل ذلك من أجل توفير معلومات تلبي احتياجات المستخدمين.

### (6) الاتصال:

يمكن من خلال الاتصال نشر المعلومة إلى الأفراد، الذين يحتاجون إليها في الوقت وبالشكل المناسبين، حتى يتسنى لهم أداء وظائفهم أو نشاطاتهم على أكمل وجه، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل يجب أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستخدم، أو العكس للتأكد من مدى فهم المعلومات المطلوبة، ويأخذ الاتصال أشكال عديدة شفوية، سمعية بصرية وأيضا على شاشة الحاسوب.

### خلاصة الفصل الأول :

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان المعلومات تمثل عنصرا حيويا في حياة المؤسسة بشكل عام و المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، اذ انها تمثل موردا استراتيجيا هاما يعتمد عليه في مجابهة ظروف المنافسة، فمحيط المؤسسة يتسم بالتغير السريع و المستمر و قصد مواكبة هذا التغير كان لزاما على المؤسسة ان يتوافر لديها نظام يمكن من خلاله توفير ما تحتاجه عملياتها من معلومات حيث تسهم نظم المعلومات على العموم في زيادة إمكانيات المؤسسة في التعامل مع البيانات و معالجتها و تدعيم عمليات صنع القرار بها.



---

## الفصل الثاني:

مدخل الى أداء المؤسسة الاقتصادية

---



**تمهيد:**

نحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار العام لأداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال تحديد ماهيته و أهم المفاهيم المرتبطة به, و حصر مختلف العوامل المؤثرة فيه و عرض معاييرها, ثم بعد ذلك نقوم بدراسة عملية إدارة الأداء من حيث التعريف والأهداف والخطوات. إضافة الى ذلك, سنوضح مفهوم قياس أداء المؤسسات واهميته, مع التطرق الى مختلف مؤشرات قياسه.

وعلى العموم, سنتطرق إلى كل هذا من خلال:

**المبحث الأول:** المفاهيم الأساسية حول الأداء في المؤسسة

**المبحث الثاني:** قياس ومؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء في المؤسسة

سوف نتناول في هذا المبحث ماهية أداء المؤسسة من حيث تعريفه والمفاهيم المرتبطة به، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وعرض معاييرها، هذا من جهة، و من جهة ثانية سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء، أهدافها، سلسلة إدارة الأداء، و خطواتها.

### المطلب الأول : ماهية الأداء والمفاهيم المرتبطة به:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة . ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول هذه المعرفة، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن المجال لازال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع. فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الاداء طالما تلك المؤسسات موجودة.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف الأداء:

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمين بهذا الموضوع، ويرجع هذا إلى الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردها إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في أطرها. فالأداء حسب ناصر (2004/2003) هو انعكاس لمدى النجاح او الفشل في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

1 إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، ط 1 عمان الأردن دار وائل للنشر،(2009)، ص : 37-38

2 ناصر، سومر أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية (دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، سورية، (2003/2004)، ص: 82

أما نعمان (2008) فتقرر أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

"ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى **Performance** واصل مصطلح الأداء لاتيني

بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل «**To perform**» واضح ومحدد يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق نجد لورينو يعرف الأداء بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي"<sup>3</sup>

و عرفه عمار (2009) بأنه "سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"<sup>4</sup>

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء الى "قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والإستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال الموارد المتاحة"<sup>5</sup>

3 نعمان، عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة نعر بالجمهورية اليمنية). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن،(2008)، ص: 38

4 شيفارة، هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة) رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر،(2004/2005)، ص: 103

5 عبد الصمد، سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة-)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (فرع تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر،(2007/2008)، ص: 53

6 عمار، محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين،(2009)، ص: 82

7 جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، (2005/2006)، ص: 127

8 العنبي عبد المحسن بن إبراهيم، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم (دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي). رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية،(2003)، ص: 56

و برأي العتيبي (2003) فإن الأداء يمثل " النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي اسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

### ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بمفهوم الأداء أهمها: الفعالية، الكفاءة الإنتاجية، الربحية، التنافسية. وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المفاهيم بشكل مفصل:

#### أ- الفعالية (Effectiveness)

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة؛ فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة. وعليه فإن الفعالية تمثل القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.<sup>2</sup>

#### ب - الكفاءة (Efficiency) :

تعرف الكفاءة بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات إلى المدخلات ومن ثم فالكفاءة تعني جعل الأرباح في حدودها القصوى، وإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا.<sup>3</sup>

كذلك نجد قديد (2006) عرفت الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.<sup>4</sup>

9 المانع، محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية،(2006)، ص: 72

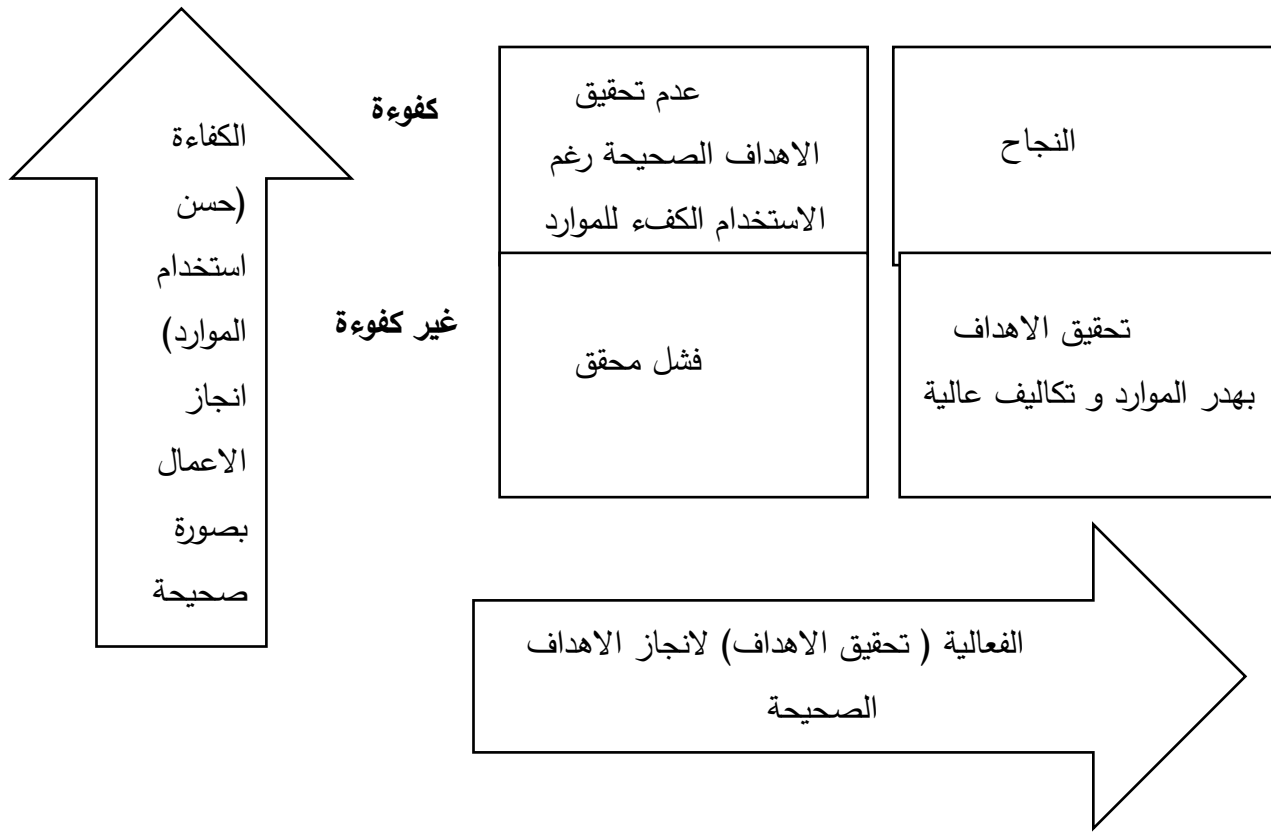
10 يوسف، بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية)، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير (تخصص تسيير) غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، (2006)، ص: 121

<sup>3</sup> شيفارة هجيرة. مرجع سبق ذكره ص: 104

14 قديد، فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة الأعمال) غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر،(2006/2005)، ص: 14

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان؛ فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام المواد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)<sup>1</sup>. وعلى العموم يمكن توضيح عنصري الكفاءة والفعالية في المؤسسة في المصفوفة التالية:

الشكل (2) : مصفوفة الكفاءة و الفعالية



المصدر: إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي ظاهر محسن منصور (2009) سلسلة إدارة الأداء

الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، ط1، عمان الأردن دار وائل للنشر، من: 49

يتضح من الشكل السابق بأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة وبصورة صحيحة، بينما المؤسسات الغير كفومة والغير فعالة يكون مصيرها الانهيار؛ لأنها لم تستطيع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة. في

<sup>1</sup> نفس المرجع، من 16.

حين المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد.

إلا أن المؤسسات الكفوءة التي لا تتمتع بفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح أي عدم انجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

### ج) الإنتاجية:

للإنتاجية عدة تعاريف، وفيما يلي سنورد أهمها والتي قدمها الباحثين وخبراء بعض المنظمات الدولية لكي يتسنى لنا استقراء المفاهيم المتداولة ودلالاتها الاقتصادية:

- هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.
- هي مقياس الكفاءة لتحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني.
- هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية.
- يعرف خبراء منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (O.E.C.D) الإنتاجية بأنها: (كمية الإنتاج- المخرجات- منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج).

- وتطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (EAA) مفهوما يتمحور في المجاهين: الأول يشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج، والاتجاه الثاني يعرف الإنتاجية بأنها موقف يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء الأمس، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

إضافة إلى التعاريف السابقة للإنتاجية، نجد أن حمود (2008) عرفت الإنتاجية حسب مفهوم المؤسسة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها تجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على إستخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام تقنيات التطور التكنولوجي. في حين أن القطاعات التي

تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي.

(د) الربحية: تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها، ومدى تحقيقها للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة لما تركز على تحقيق الربحية، فإن هدفها هنا ليس التركيز على تحقيق الوفرة في النقود فقط وإنما أيضا التركيز على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، الأمر الذي بدوره يضمن المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، ومن ثم تكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.

هـ - التنافسية: يعد مصطلح التنافسية خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين والسياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، ولا يوجد تعريف محدد ودقيق للتنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين، حيث نجد أن (Laura D'andrea Tyson) تعرف التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في إختبار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متمام ومستديم على حد سواء".

## المطلب الثاني: إدارة الأداء ( PERFORMANCE )

### (MANGEMENT):

إدارة الأداء هي عملية أساسية وجد هامة حيث يتم من خلالها إنجاز كافة الأعمال المطلوبة، وتبين كيف يمكن للمؤسسات نقل وإيصال كل توقعاتها وتغيير سلوكها بغية تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى ذلك فهي تمكن المؤسسات من تحديد الأداء غير الفعال، ومن ثم إعداد برامج لتطويره.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى عرض أهم تعاريف إدارة الأداء، وأهدافها، وسلسلة إدارة الأداء وتطورات إدارة الأداء.

### أولاً: تعريف إدارة الأداء:

ورد لإدارة الأداء العديد من التعاريف في الأدبيات المتخصصة وذلك حسب توجهات وأراء الباحثين،  
منها على سبيل الذكر:

جاري ديسلر Gary Dessler يرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو  
الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم

أما جاري كوكين (Gary Cokins) فيرى أن إدارة الأداء هي إدارة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومن ثم  
فهي توضح كيف يمكن للمؤسسة تحويل الخطط إلى نتائج.

في حيث ينظر توني أدكن Tony C. Adkins إلى إدارة الأداء على أنها عملية إعطاء (أو منح)  
المسيرين وفرق العمل الموجودة في جميع المستويات الإدارية القدرة على تحسين مسار مؤسستهم بالشكل  
الصحيح وبأسرع وقت. وهذا المسار (أو الاتجاه) يجب أن يكون واضح ومركز نحو أهداف المؤسسة  
إضافة إلى ما سبق، نجد أن ارسترونغ (Armstrong) يرى أن إدارة الأداء هي عبارة عن:

- عملية نظامية تسمح بتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد وفرق العمل، ومن ثم  
فهي وسيلة للحصول على أفضل النتائج من المؤسسة وفرق العمل والأفراد ككل. وهذا طبعا كله يتم من خلال  
فهم وإدارة الأداء وفق إطار أو نطاق متفق عليه من الأهداف المخطط لها، والمعايير والكفاءات اللازمة.

- عملية تطوير الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام بالعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة داخل  
المؤسسة، وهذه الأخيرة نجدها تدعم وتشجع عملية تحقيق ذلك.

- عملية إدارة الأعمال.

- عملية توجيه العاملين بالمؤسسة للعمل بفعالية وكفاءة.

- نهج أو مدخل إستراتيجي متكامل يعمل علي تحقيق النجاح المستمر للمؤسسات، من خلال  
تحسين أداء الأفراد الذين يعملون بها، وتطوير قدرات فرق العمل والمساهمات الفردية.



وبناء على ما سبق، يمكننا القول بأن إدارة الأداء هي عملية تتم على مستوى المؤسسة ككل وتعمل على توجيه ودعم الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في أسرع وقت ممكن وبشكل مستمر.

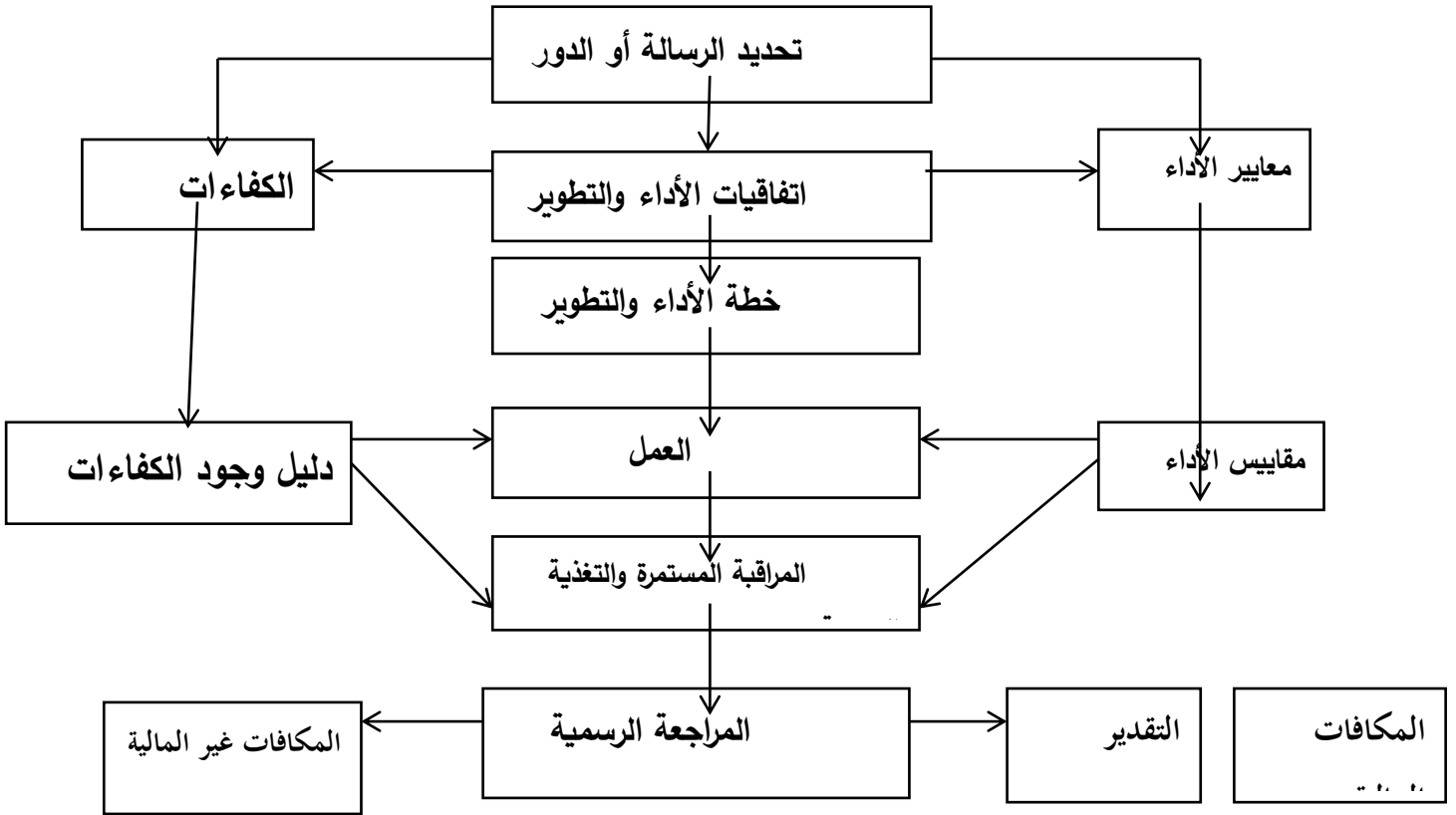
### ثانيا: أهداف إدارة الأداء: تساهم إدارة الأداء في تحقيق الأهداف التالية :

- إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة (TQM)
- التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة ويجب تطويره بشكل مستمر قصد تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تساعد إدارة المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل المجهودات المستمرة قصد تحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد .
- بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو واجبات ومهام العمل الأساسية، تحليل جودة (إتقان) العمل بوضوح كيفية التعاون بين المشرف والعامل نحو تحقيق الأداء المستهدف وتحسينه وتطويره، وكيفية تقييم الأداء وتحديد معوقات الأداء ومحاولة التغلب عليها.

### ثالثا: سلسلة إدارة الأداء:

إن سلسلة إدارة الأداء توضح مختلف العمليات أو الإجراءات التي يتم القيام بها في عملية إدارة الأداء. ويمكن توضيح هذه السلسلة في الشكل الموالي.

الشكل (3) سلسلة إدارة الأداء



**Source:** Armstrong. M. Performance Management, key Strategies: And (2006), P: 17 Practical Guidelines, 3<sup>rd</sup> Ed, London, UK: Kogan page Limited,

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات:

هناك عدة عوامل تؤثر في أداء مختلف المؤسسات، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما عوامل داخلية وعوامل خارجية، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل هذه العوامل بشكل مفصل:

أ - **العوامل الداخلية:** هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بشكل عام تشمل مختلف المتغيرات أو

القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يُحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية وتعظيم أثارها الايجابية.

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

– **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة (سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات).
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

– **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال هذا من جهة والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

ب – العوامل الخارجية: وهي كل العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم

فيها المؤسسة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

<sup>1</sup> مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر ع 01، (نوفمبر 2001)، ص: 85-100

✓ **العوامل الاقتصادية:** والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدولة معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخمي أسعار الفائدة... الخ. عوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة المواد الأولية ، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع... الخ.<sup>1</sup>

✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات، وأن تؤثر على مواقع العمال، وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والانجاز و التحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، الأهداف، العادات... الخ.<sup>2</sup>

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، و نذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام و قرارات المحاكم... الخ .

✓ **العوامل التكنولوجية:** أهمها المعارف العلمية البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تناول براءات الاختراع... الخ، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها، وتحديد أثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على

<sup>1</sup>عبد الصمد، سميرة، مرجع سبق ذكره، ص:57

<sup>2</sup>نفس المرجع، من 58

مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معايير الأداء في المؤسسة:

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتنحصر أهم معايير الأداء في النقاط التالية:

**الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك عرفها ثنر **Tenner و دي تورو Detoro** بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع و خدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة<sup>2</sup>.

(أ) **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مزهودة، عبد الملوك، مرجع سبق ذكره، ص: 85-100

<sup>2</sup> المانع، محمد بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74

<sup>3</sup> عمار، محمد جمال أكرم، مرجع سبق ذكره، ص: 84

(ج) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.<sup>1</sup>

(د) الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

(هـ) التكلفة: وهي تمثل البعد المالي للأداء، لأن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر، حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إجمالية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة ايجابية وبالتالي فالمؤسسات التي تتحكم في التكاليف بشكل جيد، فإن هذا يمكنها من تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: قياس ومؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 84

<sup>2</sup> قديد، فوزية، مرجع سبق ذكره، ص: 24

عن أي انحرافات في التنفيذ وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات<sup>1</sup>. وفي المبحث سوف نتطرق إلى دراسة مفهوم قياس الأداء وأهميته مع تحديد أهم مؤشرات القياس.

### المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية مفهومه وأهميته

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، فالقياس هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء موضع القياس<sup>2</sup>.

وعليه لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة الشهيرة " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ومن هنا نستنتج أن لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- **التقرير:** إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة

- **إتخاذ القرارات:** إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية.

- **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.

- **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل غزة، فلسطين، (2009)، ص: 22

<sup>2</sup> أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 150

<sup>3</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-23

هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها من أجل قياس أداء المؤسسة، وهذه المؤشرات عادة يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير:

- المعيار المالي (أي المؤشرات المالية التقليدية).
- مؤشرات قياس الأداء حسب الوظائف.
- معيار بطاقة الأداء المتوازن. (BSC): (Balanced Scorecard)

أولا: المؤشرات المالية التقليدية لقياس الأداء:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها العديد من المؤسسات في التعبير عن نتائجها المالية أهمها نذكر:

(أ) نسبة هامش الربح: **PM (Profit Margin)**

تقيس هذه النسبة صافي الربح الذي تحصل عليه المؤسسة من مبيعاتها بعد استبعاد التكاليف. وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان هذا أفضل للمؤسسة، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

هامش الربح = حاصل قسمة (صافي الدخل) على (المبيعات)

(ب) العائد على الأصول: **ROA (Return On Assets)**

تقيس هذه النسبة كفاءة استخدام أصول المؤسسة ومدى مساهمتها في التحقيق الأرباح، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان هذا أفضل للمؤسسة. وعادة يتم حسابها وفي العلاقات التالية:<sup>2</sup>

معدل العائد على الأصول = حاصل قسمة (صافي الدخل) على (مجموع الأصول)

(ج) العائد على حقوق الملكية **ROE (Return on Owners Equity)**

<sup>1</sup>الخصاونة، عهد عبد الحفيظ علي، مبادئ الإدارة المالية، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2010)، ص: 75

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص: 75



تبين هذه النسبة حصة حقوق الملكية من صافي دخل المؤسسة. وكلما زادت هذه النسبة كلما كانت افضل ويتم حسابها وفق العلاقة التالية: <sup>1</sup>

العائد على حقوق الملكية = حاصل قسمة (صافي الدخل) على ( حقوق الملكية)

#### د) ربحية السهم العادي (EPS (Earning Per Share)

يتم حساب الربح عن كل سهم من الأسهم العادية وفقا للعلاقة التالية:<sup>2</sup>

ربحية السهم العادي = حاصل قسمة (الربح بعد الضريبة - توزيعات الاسهم الممتازة إن وجدت) على (عدد الأسهم العادية المصدرة والمتداولة)

#### هـ) العائد على الاستثمار ROI:

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأساسية المستعملة لقياس الأداء للمؤسسات الصناعية، خاصة مع بداية القرن العشرين، ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبة كما يلي:

العائد على الاستثمار = حاصل قسمة (النتيجة الصافية) على (الأموال الخاصة)

ولقد استعمل هذا المؤشر في الأصل لغرض رفع فعالية المديرين بالمؤسسات، وبالأخص المهندسين منهم الذين نجدهم لا يمارسون التسيير إلا في الميدان، ونجدهم لا يملكون شهادة من معهد أو جامعة في مجال التسيير.

وبشكل عام فإن هذا المؤشر يسمح بحساب الأداء الكلي للمؤسسة، ومن ثم نجده يعطي صورة عامة لها لكي يتيح للمسييرين عقد المقارنة في الأداء بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع أو بين فرص استثمارية أخرى.

كما يمكن إستعمال هذا المؤشر أيضا في حساب مردودية كل وحدة أو قسم، حيث يتم من خلاله تقييم أداء المسؤولين عنها، وعقد مقارنات بين مختلف الوحدات أو الأقسام وتتبع الأداء من خلال المقارنة مع السنوات

الماضية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الخصاونة، عهدود عبد الحفيظ علي مرجع سبق ذكره، ص: 26

<sup>2</sup>حنفي، عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2009)، ص: 85

<sup>3</sup>سويسبي، هوارى، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ع 07، (2009/2010)، ص: 70-55

إن المؤشرات السابقة تعرضت للكثير من النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية، فاستخدام هذه الأساليب التقليدية في قياس الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية وهذا يعني أن المؤسسة ستحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة.<sup>1</sup>

### ثانياً: مؤشرات قياس الأداء حسب الوظائف:

هذه المؤشرات يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية:

1- مؤشرات الإنتاج: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أساسيين هي مؤشرات الإنتاج، ومؤشرات الإنتاجية؛ فمؤشرات الإنتاج تختص بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى استغلال القائمة وكذلك القيمة المضافة المتحققة من قبل المؤسسة الصناعية. أما مؤشرات الإنتاجية فهي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن هنا تأتي أهمية الإنتاجية بالنسبة لمختلف الأنظمة الاجتماعية السائدة في العالم، لأن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وتحقق مكسباً للمنتج والمستهلك والاقتصاد الوطني بشكل عام، وهناك مقاييس مختلفة للإنتاجية أهمها: إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال الثابتين إنتاجية المواد .

2- مؤشرات التسويق: هناك عدة مؤشرات تتمكن من خلالها المؤسسة من قياس أدائها التسويقي، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

كفاءة التسويق ( قيمة ) - حاصل قسمة (قيمة المبيعات) على (قيمة الإنتاج).

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 27

<sup>2</sup> الكرخي، مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، (2007)، ص: 130-135

ويقدم هذا المؤشر مقدار المبيعات التي حققتها الوحدة من مجموع الإنتاج المتحقق مما يعكس كفاءة جهاز التسويق في تحقيق التناسق بين الانتاج وحاجة السوق.

**كفاءة التسويق ( كمية ) = حاصل قسمة ( كمية المبيعات ) على ( كمية الإنتاج ).**

يشير هذا المؤشر إلى كفاءة جهاز التسويق أيضا ولكن مقاسا بالكميات وليس بالقيمة.

**"كفاءة القائمين بالبيع" = حاصل قسمة (المبيعات) على (ساعات العمل المباشرة للبيع).**

يبين هذا المؤشر مدى كفاءة الأفراد المسؤولين عن البيع في أداء عملهم.

**"نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات (كمية)" = حاصل قسمة (كمية المبيعات الفعلية) على (كمية المبيعات المخططة).**

تشير هذه النسبة إلى ما تحقق من أهداف خطة المبيعات مقارنة بما هو مخطط منها وحسب الوحدات المنتجة.

**نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات (قيمة)" = حاصل قسمة (قيمة المبيعات الفعلية) على (قيمة المبيعات المخططة).**

تبين هذه النسبة ما تحقق من أهداف خطة المبيعات مقاسة بالقيمة وليس بالكمية وعادة ما تأخذ القيمتين بالأسعار المخططة.

**"نسبة تطور المبيعات (كمية)" = حاصل قسمة (كمية المبيعات الفعلية في السنة الحالية) على (كمية المبيعات الفعلية في السنة السابقة) والناتج نطرح منه الواحد.**

توضح هذه النسبة التطور الحاصل في المبيعات من خلال مقارنة ما تحقق منها فعلا هذه السنة بما تحقق في السنة السابقة معبرا عنها بالكميات، كما ينبغي حساب القيم بالأسعار الثابتة لاستبعاد أثر التضخم عليها.

**"نسبة تطور المبيعات (قيمة)" = حاصل قسمة (قيمة المبيعات الفعلية في السنة الحالية) على (قيمة المبيعات الفعلية في السنة السابقة) والناتج تطرح منه الواحد.**

هذه النسبة هي نفسها النسبة السابقة مباشرة ولكن معبرا عنها هذه المرة بالقيمة وليس بالكميات.

"الكفاءة التسويقية للمنطقة" = حاصل قسمة (قيمة مبيعات منطقة معينة) على (مجموع المبيعات)

يقدم هذا المعيار مقياسا لكفاءة كل منطقة من المناطق في مجال تسويق المنتجات.

"كفاءة نشاط الترويج" - حاصل قسمة (المبيعات) على (تكاليف الترويج)

وهذا المؤشر يوضح مدى نجاح نشاط الترويج في زيادة حجم المبيعات.

إضافة إلى هذه المؤشرات يمكننا إضافة مؤشر جد هام إلى مؤشرات التسويق وهو "مؤشر أداء التسليم"، فمن أجل المحافظة على مستوى رضا العميل يجب على المؤسسة أن تسلمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة. حيث أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم على بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديد وتلبية إحتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الإستقرار في الأسواق، ويتم إستخدام مقياس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% التسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.<sup>1</sup>

3- مؤشرات إدارة الموارد البشرية : وهي كثيرة، أهمها:<sup>2</sup>

إنتاجية العامل الواحد (قيمة) = حاصل قسمة (قيمة الإنتاج) على (عدد العاملين).

ويحتسب هذا المعيار إنتاجية العامل الواحد مقاسة بقيمة معينة من الإنتاج.

إنتاجية العامل الواحد (كمية) = حاصل قسمة (كمية الإنتاج) على (عدد العاملين)

يقدم هذا المعيار قياسا لإنتاجية العامل الواحد بعدد الوحدات المنتجة، كأن يكون رزمة أو كغ أو طن أو كرتون وغير ذلك.

تطور إنتاجية العامل = حاصل قسمة إنتاجية العامل الواحد للسنة الحالية) على (إنتاجية العامل الواحد للسنة السابقة) والناتج نطرح منه الواحد.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد : محمد مرجع سبق ذكره، ص: 28

<sup>2</sup> الكرخي، مجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 152-161

يبين هذا المقياس مدى التطور الحاصل في إنتاجية العامل سواء كانت مقاسة بالكمية أو بالقيمة.

إنتاجية الأجر (كمية) = حاصل قسمة (كمية الإنتاج) على (نفقات الأفراد العاملين).

يقيس هذا المعيار كم من الوحدات المنتجة تساهم في خلقها وحدة نقدية واحدة من الأجور والرواتب والمزايا المدفوعة للعاملين.

إنتاجية الأجر (قيمة) = حاصل قسمة (قيمة الإنتاج) على (نفقات الأفراد العاملين).

وهو نفس المعيار السابق ولكن بأخذ قيمة الوحدات المنتجة، كإنتاجية الوحدة النقدية الواحدة من الأجور والرواتب.

إنتاجية العامل من القيمة المضافة = حاصل قسمة (القيمة المضافة) على (إجمالي عدد العاملين)

يشير هذا المقياس إلى ما ينتجه العامل الواحد من القيمة المضافة سواء كان من العمال الدائمين أو الموسمين.

نسبة تسرب العاملين (معدل دوران العمال) = حاصل قسمة (عدد تاركي الخدمة) على (عدد العاملين)

تبين هذه النسبة حجم العمال تاركي الخدمة مقارنة بمتوسط عدد العاملين وهي تعكس بذلك مدى استقرارية العاملين في المؤسسة، وأن عدم الاستقرار يكشف عن نقص في كفاءة التشغيل من قبل الإدارة المختصة، مما يتطلب الدراسة والتحليل للوقوف على الأسباب تمهيدا لإيجاد الحلول اللازمة لهذه الظاهرة. معدل ترك الخدمة الإرادي = حاصل قسمة (عدد تاركي الخدمة الإرادية) على (عدد العاملين)

هذا معيار آخر يعكس حركة التشغيل في المؤسسة من بين العمال الذين يتركون الخدمة بمحض اختيارهم، وليس بسبب تسريحهم لأسباب تتعلق بالكفاءة وظروف الإنتاج، وهو أيضا يبين مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن التوظيف في الاحتفاظ بالعمال وعدم تبديلهم بشكل مستمر.

معدل ترك الخدمة اللاإرادي = حاصل قسمة (عدد تاركي الخدمة الأسباب غير إرادية) على (عدد العاملين)

بين هذا المقياس عدد العمال الذين تم تسريحهم من غير إرادتهم بسبب تقاعصهم أو عدم كفاءتهم أو عدم انتظام دوامهم أو مخالفتهم أو بسبب متطلبات العمل في المؤسسة وغير ذلك، وهذا يعكس أيضا حالة عدم

الاستقرار في الأيدي العاملة لدى المؤسسة؛ فكلما زادت هذه النسبة تطلب الموضوع التحليل والمراجعة والوقوف على العوامل التي تكمن وراء ذلك، والعمل الجاد من أجل تقويم الوضع.

نسبة الترقيات = حاصل قسمة ( عدد الترقيات ) على ( عدد العاملين).

تشير هذه النسبة إلى الترقيات التي حصل عليها العاملون نسبة إلى متوسط عددهم، وبذلك تبين الفرص المتاحة أمام العامل للحصول على الترقية، وبالتالي فهي تعكس مدى كفاءة الإدارة المسؤولة في وضع نظام فعال وعادل الترقية العاملين.

نسبة دوران العمل = حاصل قسمة ( صافي حركة العاملين ) على ( عدد العاملين)

يبين هذا المقياس نصيب العامل الواحد من التغيرات في عدد العاملين على مدار السنة وبذلك يقدم مقياساً عن دوران العمل. ( مع العلم أن صافي حركة العاملين = عدد العاملين في آخر المدة - عدد العاملين في أول المدة).

نصيب العامل من الحوافز = حاصل قسمة (إجمالي الحوافز ) على ( عدد العاملين).

ويقدم هذا المعيار متوسط ما يحصل عليه العامل الواحد من إجمالي الحوافز الممنوحة للعاملين.

#### 4- مؤشرات البحث والتطوير: وهي كثيرة، أهمها:<sup>1</sup>

أهمية المال المنفق على البحوث = حاصل قسمة المال المنفق على البحوث) على ( إجمالي المال المستثمر).

يعبر هذا المؤشر عن أهمية المال الذي أنفقته المؤسسة في مجال البحوث مقارنة بالمال المستثمر فيها، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت عن الاهتمام المتزايد بالنشاط البحثي.

تطور المال المنفق على البحوث = حاصل قسمة (المال المنفق على البحوث في السنة الحالية) على (المال المنفق على البحوث في السنة السابقة) والناتج نطرح منه الواحد.

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 166-167

يعبر هذا المؤشر عن المدى الذي قطعتة المؤسسة في مجال البحث والتطوير من خلال مقارنة المال الذي أنفقته على البحوث هذه السنة بمثيله في السنة السابقة محسوبا بالأسعار الثابتة.

نسبة الأرباح إلى المال المنفق على البحوث = حاصل قسمة (إجمالي الأرباح) على (المال المنفق على البحوث)

يبين هذا المؤشر نتائج المال المنفق على البحوث من خلال ما درته الوحدة النقدية الواحدة من هذا المال من أرباح مقاسة بنفس الوحدة النقدية.

إنتاجية المال المنفق على البحوث = حاصل قسمة (الزيادة في عدد الوحدات المنتجة) على (المال المنفق على البحوث).

ويعطي هذا المعيار مؤشرا عن إنتاجية المال المنفق على البحوث وفيما إذا أدى إلى زيادة في عدد الوحدات المنتجة، ولكن ينبغي هذا الأخذ بعين الاعتبار فترة خصوبة هذا المال، حيث أن البحوث قد لا تثمر خلال فترة محددة إلا بعد أن تكتمل وتنضج وتدخل كعامل مؤثر في الإنتاج من حيث الكمية وربما النوعية، وهذا ينعكس على مجمل الجوانب الأخرى للنشاط كالمبيعات والأرباح والقيمة المضافة وغير ذلك.

### 5- معيار بطاقة الأداء المتوازن: BSC (Balanced Scorecard)

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه لتحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها، حيث قدمت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:

بطاقة الأداء المتوازن BSC حسب (Kaplan & Norton, 1996) " هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة

مترابطة من مقياس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف العامة".<sup>1</sup>

وبرأي المغربي (2009) فإن بطاقة الأداء المتوازن هي " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".<sup>2</sup>

أما سعيغان والطيط (2009) عرفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها " مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات في أربع أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية)".<sup>3</sup>

ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعد أكثر من تكتيك ونظام قياس، حيث تعتمد عليها المؤسسات المبدعة كنظام لتفعيل إدارة الإستراتيجية للمدى الطويل، من خلال وضوح الرؤية والإستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع، وكذلك ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس ووضع خطط وتحديد المسارات وتدعيم عملية التغليف المرتدة.

وبالتالي، فإن (BSC) تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبل، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء

<sup>1</sup>الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1 عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،(2009) ص:72

<sup>2</sup>المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، طأ، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (2009)، ص: 57

<sup>3</sup>سعيغان، تغريد صالح، والطيط، أحمد عدنان، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (3-5) نوفمبر، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (2009).

<sup>4</sup>الملكاوي، إبراهيم الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 73



هناك العديد من نماذج قياس الأداء المقدمة من طرف الباحثين في هذا المجال تختلف باختلاف المؤشرات المستخدمة وطبيعتها كمية أو نوعية كما نجد أساليب قياس تقليدية وأخرى حديثة، وسيتم حصر مجموعة من النماذج المقدمة في الإطار.

### 1) نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

أن فكرة بطاقة تقييم الأداء المتوازن جاءت نتيجة النقص الذي تولد عن الاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط لتقييم الأداء وإهمال المؤشرات غير القابلة للقياس، لذا تطلب الأمر إلى التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسة في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

### الجدول رقم (01): بطاقة تقييم الأداء المتوازن:

مؤشر قياس الأداء	ابعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع حجم المبيعات في كل نقطة بيع</li> <li>- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية</li> <li>- تقليص المخاطر.</li> </ul>	<p>المنظور المالي (لنجاح ماليا كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام المنافسين وحملة الأسهم؟)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون</li> <li>- تحديد نسبة النمو السنوي الرقم الأعمال لكل زبون</li> <li>- إشباع حاجات الزبون</li> </ul>	<p>منظور العملاء ( لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة كيف يجب أن تظهر أمام عملاءها؟)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم المبيعات</li> <li>- خدمات ما بعد البيع</li> <li>- التجديد</li> </ul>	<p>منظور العمليات الداخلية (ماهي الأعمال التي يجب ان تتميز فيها لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء؟)</p>

منظور التعلم والنمو) ماهي سبل تطوير وتقييم المهارات وكيف نحافظ عليها داخل المؤسسة لتحقيق التحسين والتغيير؟)	-	حجم الرأس مال الفكري المتواجد في المؤسسة
	-	معدل دوران المهارات الأساسية في المؤسسة
	-	التقسيم الجيد للعمل.

**Source:** Kaplan, Robert & Norton, David P, **L'alignement stratégique**, Paris, 2007, P 32.

## (2) نموذج (Performance Prism)

يرى Neely أن الغموض وعدم اليقين يسود معظم المؤسسات إذا ما تعلق الأمر بالأداء، ولسنوات مضت أجرى أحد الباحثين دراسة على مستوى إحدى المؤسسات. التي تنتج إطارات الأبواب والنوافذ والهدف هو معرفة إذا ما كان كل الأفراد في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة على دراية بمعنى الأداء، ومن هنا يركز Neely على أن أسباب تفوق المؤسسات هو إيجاد نماذج أكثر وضوحا وشمولا لقياس الأداء وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه.<sup>1</sup>

لذا حاول كل من (Nely & Adams ; 2000), اقتراح نموذج يركز على مقاربات مختلفة لقياس الأداء، وفقا للسياق الخاص بها، وبهذا فيعتبر النموذج من أشمل النماذج المقدمة في هذا السياق، حيث ارتكز على خمسة مقاربات أساسية كل منها تمثل أحد أوجه المؤشور الخماسي، وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح في العديد من الحالات، كما تم استخدامه في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف الى تحسين هذه العمليات.<sup>2</sup>

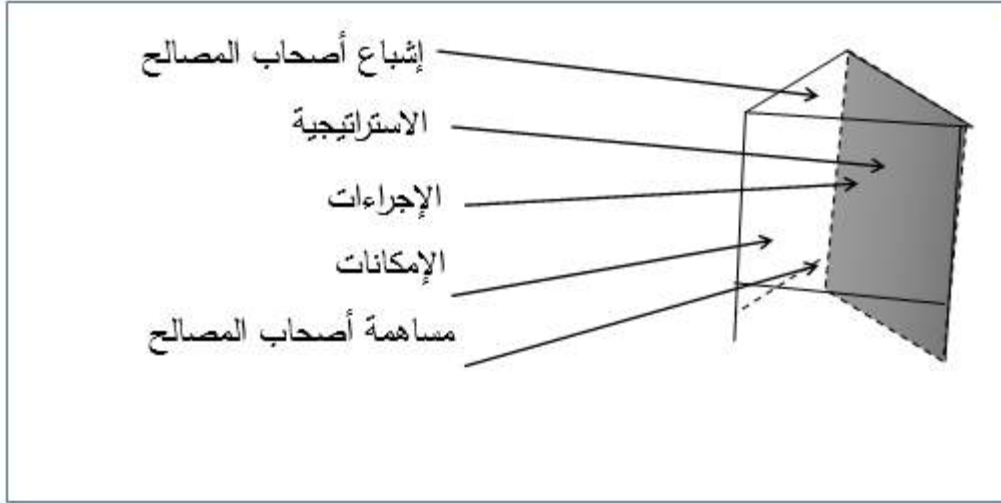
والشكل التالي يوضح مختلف عناصر النموذج:

<sup>1</sup> Andy Neely . Chris Adams, Anderson Consulting. Perspectives on Performance: The reaserch product - The Evolution of Performance Prism, paper was produced during the Business Performance Measurement Systems -which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637, 2006, P 01.

<sup>2</sup> Frederico, Guilherme Francisco, Op.cit, P 11.

الشكل رقم (4): العناصر الأساسية لنموذج PERFORMANCE

PRISM



**Source:** Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, Op.cit,

P: 02.

(3) نموذج سيجما ستة ( Six Sigma )

يعتبر النموذج من الطرق والأساليب الجديدة والمتطورة في قياس وتحسين الأداء، و (Six-Sigma) هي طريقة منضبطة جداً تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة في مختلف الأنشطة والمستويات وقد أعطى هذا النموذج ثماره في القطاع الخدمي والصناعي على حد السواء، وفي هذا الإطار نحاول تقديم مفهوم النموذج ومراحل تطبيقه.

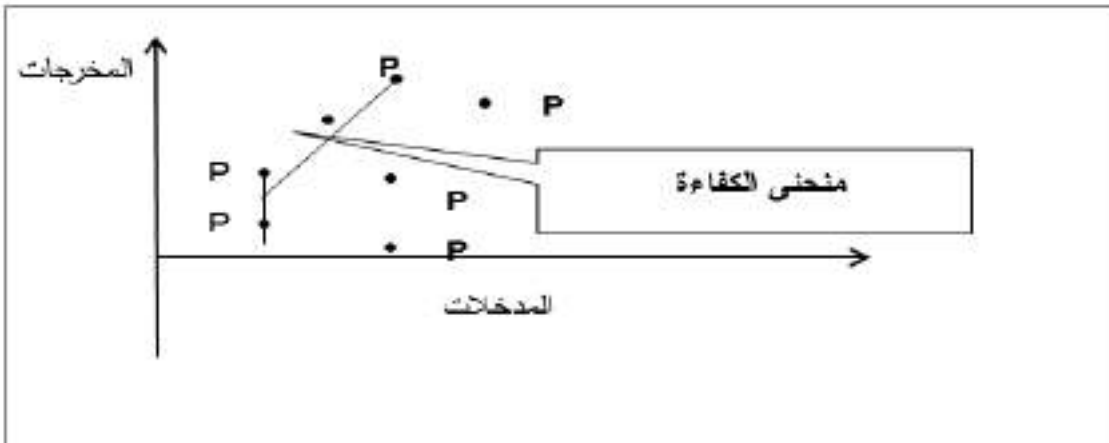
(4) نموذج BCC :

وينسب إلى كل من banker, Chumes & Cooper ، يتميز عن النموذج السابق بأنه يقدم تقديراً للكفاءة الفنية بموجب حجم العمليات المعمول بها في الوحدة لتقديم خدمات للمستفيدين وقت إجراء القياس، أي انه يعطي الكفاءة المرتبطة بحجم معين من العمليات كما يحدد إمكانية وجود نسبة عائد متغير ( ثابت أو متزايد أو متناقص) على كمية خدمات الوحدات الغير وكفاءة الناتج عن تغيير كمية مدخلاته وصولاً إلى حد الكفاءة، أي انه يتمتع بخاصية العائد المتغير على كمية الخدمات.

ويجب ملاحظة أن مقياس الكفاءة الناتج من نموذج BCC يعبر عن الكفاءة الصافية للعمليات الداخلية، بينما الناتج من نموذج CCR فيعبر عن الكفاءة الكلية ويتم مقارنة نتائج النموذجين للتعرف على مصادر عدم الكفاءة في الوحدات الإدارية غير الكفاء، هل هي راجعة الى عدم كفاءة العمليات الداخلية في هذه الوحدات أم أنها تعود الى الظروف البيئية المحيطة بعمل هذه الوحدات أم راجعة الى الاثنين معا.

إضافة الى ذلك نجد النموذج اللوغارتمي، والنموذج التجميعي، وقد أدخلت على هذه النماذج الأربعة العديد من التحسينات والتطويرات حتى تزداد فاعلية هذا الأسلوب في قياس الكفاءة، بما يوفر له مرونة أكبر في التعامل مع المستجدات التي قد تحتاجها وتستلزمها طبيعة العمليات التطبيقية ولتوضيح مفهوم التحليل التطويقي للبيانات نستعين بالشكل رقم (03) ونقرض أنه لدينا سبع وحدات اقتصادية  $(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7)$  تستخدم مدخلات ومخرجات متشابهة، وحسب مفهوم النموذج تحسب الكفاءة النسبية لكل وحدة اقتصادية بالمقارنة الى كل الوحدات الأخرى في المجموعة، فالوحدات  $(P_1, P_2, P_3, P_4)$  هي وحدات كفوءة وتقع على سطح المنحنى الحدودي للأداء الذي يطوق البيانات (المخرجات / المدخلات) أما الوحدات التي تقع أسفل من منحنى الكفاءة، فتعد وحدات غير كفوءة استخدمت مدخلات أكثر لإنتاج نفس مخرجات الوحدات الأخرى.

الشكل رقم (5): نموذج تحليل تطويق البيانات



**Source:** Finn R. Førsund, Categorical variable in DEA, ICER, Turin, Italy, 2001, P:15.

اذن الخاصية المهمة لأسلوب DEA هي إمكانية تحديد مستويات التحسين المطلوبة (المدخلات - المخرجات) وتحديد الوحدات المرجعية في الوحدات غير الكفوءة، ويتم هذا بإسقاط كل وحدة غير كفوءة على منحنى الكفاءة الحدودي ومن ثمة يمكن تحديد مستويات التقليل في المدخلات او مستويات الزيادة في المخرجات لتحقيق الكفاءة الكاملة.

### خلاصة الفصل الثاني:

خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء، خلصنا إلى أن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بشكل جيد، وتحقيق الروح المعنوية العالية لعمالها، والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بها و وجدنا أن هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية، والتنافسية. والأداء تؤثر فيه عدة عوامل تم تقسيمها إلى قسمين عوامل داخلية وأخرى خارجية. وهناك جملة من المعايير تحكم على أداء المؤسسات من بينها الجودة، الكمية، الوقت الإجراءات، التكلفة. إضافة إلى ذلك يجب على أي مؤسسة أن تدير أداءها بشكل جيد، لكي تتمكن من انجاز كافة أعمالها المطلوبة وتحديد الأداء غير الفعال، ومن ثم إعداد برامج لتطويره.

كما خالصنا أيضا إلى أن هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها من أجل قياس أداء المؤسسات، وهذه المؤشرات عادة يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير وهي المعيار المالي (أي المؤشرات المالية التقليدية)، ومؤشرات قياس الأداء حسب الوظائف ومعيار بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

---

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عين  
تموشنت

---

**تمهيد :**

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من احد الفروع من مجمع سونالغاز هي شركة عمومية ذات راس مال و ذات طابع صناعي و تجاري و يتمثل عمله في انتاج طاقة الكهرباء وربط المدن و الارياف بالغاز الطبيعي و الكهربائي.

ان شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب كباقي الشركات الاقتصادية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي حيث عرفت تطورا كبيرا مع مرور السنين الى ان اصبحت من اهم الشركات الوطنية في مجال الصناعي و التجارية مساهمته في تطور البلاد.

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سنتناول تقديم في المبحث الاول نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز و المبحث الثاني نقوم بالتطرق الى العملية التكوينية بالمؤسسة سونلغاز اما في المبحث الثالث فسنتناول النتائج المتوصل اليها بمؤسسة سونلغاز.



## المبحث الاول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

## المطلب الاول: تعريف و تطور مؤسسة سونلغاز

## اولا: تعريف سونلغاز

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في الميدان الامداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر ومهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات و قانونها الاساسي الجديد يسمح لها بامكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الانشطة ذات الاهمية بالنسبة الى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

مند صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد اذا أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف 40 من شركة فرعية و تشغل 60000 عاملا.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد و مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الانارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث اوصول الكهرباء الى اكثر من 98% وبنسبة توغل الغاز الى ما يفوق 43%.

## ثانيا: تطور مؤسسة سونلغاز

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغيرات اثرت في تسييرها بصفة مباشرة و يمكن تمييز اربعة مراحل مرت بها تتلخص في :

## 1. مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر انشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة EGA وكانت وراء ظهور مؤسسة انتاج و نقل و توزيع الكهرباء والغاز وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الانجازات التي اوكلت اليها انشاء خط لنقل وتوزيع الكهرباء سعة 150 كيلو فولط يربط بين الشرق و الغرب يمثل شبكة متشكلة من ثلاثة اجزاء: مركب وهران, مركب عنابة, ومركب الجزائر الذي ساعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

## 2. مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

عقب استقلال الجزائر, عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من اهمها ما يلي:

في 1962/12/31 صدر القانون رقم 62/157 المتعلق بسيرورة التقنين, و بذلك احتفظت بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.

نتيجة خروج المستعمرين و لكونهم يمتلكون الاغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء ب22 بالمئة والغاز ب88 بالمئة, مما ادى بمؤسسة كهرباء والغاز الجزائر بالقيام بالأشغال كبرى و اقتناء التجهيزات والمعدات و تخفيض تسعير الغاز الطبيعي بنسبة 50 بالمئة , و هذا من اجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز .

## 3. مرحلة التسيير الاشتراكي 1969-1990:

من مقتضى القانون رقم 69/59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 و الذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 01 اوت 1969 و المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية EGA, تقرر انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ بالإضافة الى قرارات اخرى منها:

يمنح لسونلغاز احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقه الكهربائية.

تكلف سونالغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.

تكلف سونالغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني.

إعادة هيكلة سونالغاز ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، تم تقسيم المؤسسة في سنة

1983 الى ستة مؤسسات هي:

المؤسسة	وظيفتها
كهريف KAHRIF	مكلفة باشغال الكهرباء والريفية
كهركيب KAHRAKIB	مكلف بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي
كنغاز KANGAZ	مكلفه بانجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
التركيب ETTERKIB	

<p>مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات</p> <p>مكلفة بانجاز الاشغال الهندسية الكبرى</p> <p>مكلفة بانجاز عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة</p>	<p>إنغرا INEGRA</p> <p>AMC</p>
---	--------------------------------

بموجب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 22 جانفي 1988 الذي عمل على ادماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الإقتصادية للسوق تم تحويل المؤسسة الى المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية سونلغاز.

#### 4. مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي

عرفت مؤسسة سونلغاز عده الصعوبات مالية، مما زاد من وتيرة نموها، وذلك بسبب انهيار اسعار البترول في سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة الى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 50 بالمئة بين سنتي 1995 و 2000. في مطلع القرن الواحد والعشرون اي في بداية سنة 2002 بمقتضى الامر 95/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري سونلغاز الى شركة ذات الاسهم SPA .

#### 5. المرحلة الممتدة بين سنة 2010 – 2005

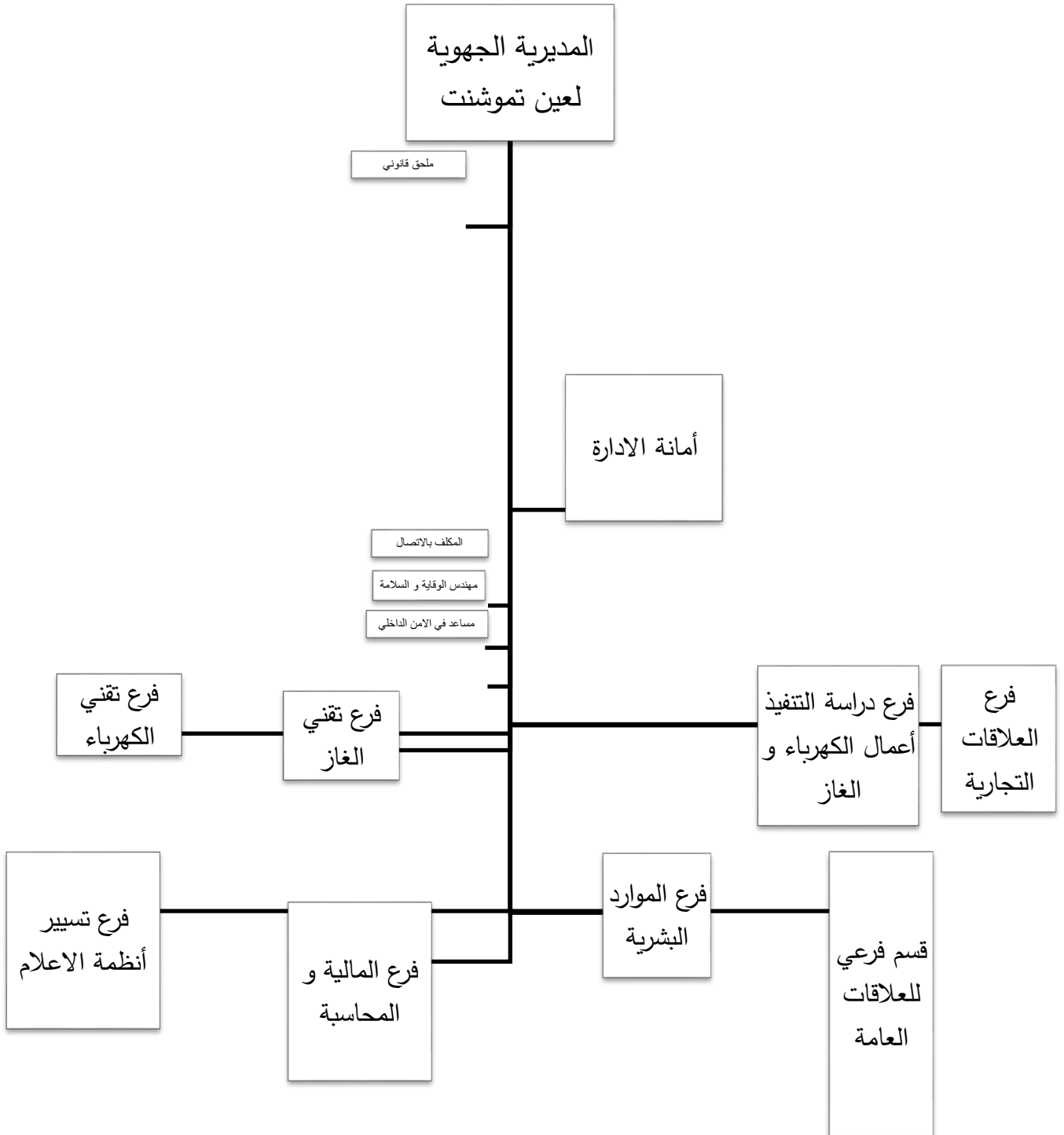
وضعت سونلغاز برنامجا استثماريا استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الانتاجية الخاصة بالكهرباء، و تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها اقوى والعمل على تحسين وتحديد خدماتها الموجهة الى زبائنها. كما انشأت في اول فبرابر سنة 2005 مرصدا للتشغيل النسوي، وهذا عملا بتعليمية الوزارة الوصية المتعلقة بترقية التوظيف النسوي في قطاع الطاقة والمناجم، والذي يقوم بدور الساهر والاداة التي تقدم العون و المساعدة على اتخاذ قرارات لفائدة اقرار مبدأ التساوي في الحظوظ عند التوظيف، و المعاملة في العمل بين الرجال والنساء.

#### 6. المرحلة الممتدة ما بين سنة 2006 الى 2016:

ستخص الافاق المستقبلية للاستثمار في القطاع وسائل الانتاج وشبكات نقل الكهرباء والغاز وتوزيعها من اجل تحقيق هدف الوصول الى 11244 م الاستطاعة المركبة و 10010 كلم من طول شبكات نقل

الكهرباء و 15000 كلم طول شبكة نقل الخاص، 111530 كلم بشبكات توزيع الكهرباء و 60820 كلم من شبكات توزيع الغاز.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## المطلب الثالث: ما هي النشاط المؤسسة

لكل مؤسسة سواء كانت عمومية او خاصة اداره تسهر على ان ممارسه المؤسسة باعمالها وتساعد على تحقيق هدفها ومشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الداخلي للقوانين والتنظيمات المعلوم بها.

### أولاً: ادارة مؤسسة سونغاز

يشرف على تسيير مؤسسة سونغاز شركة مساهمة جمعية عامه ومجلس ادارة ويديرها رئيس مدير عام.

وحسب التنظيم الداخلي لمؤسسة سونغاز فهي تتكون من المديرية الجهوية الخاصة بمؤسسة سونغاز والتي تتفرع إلى:

#### 1. الجمعية العامة:

تتألف من ممثلي الدولة أي:

الوزير المكلف بالطاقة

الوزير المكلف بالمالية

الوزير المكلف بمساهمات الدولة

ممثل رئاسة الجمهورية

ممثل الهيئة المكلفة بالخطيط

#### 2. اللجنة التنفيذية:

هي الهيئة العليا للمساعدة على اتخاذ القرار والقيادة وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونالغاز تتألف بالاطارات مسيرة مسؤولة عن المهام والوظائف الاستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين باقطاب النشاطات الأساسية والاشغال والمهن التابعة.

### 3. لجنة تدقيق الحسابات: او ما تسمى بلجنة ضبط الحسابات.

وهي هيئة مستقلة مهمتها الرئيسية ابداء الرأي في نوعية التسيير لدى سونلغاز بصرف النظر عن رأي الرئيس المدير العام للمجتمع، وانشاء هذه اللجنة تعبير عن عزيمة سونالغاز واسرارها على ان تكون مجمعا شفافا في عملياتها التسييرية وفي القرارات التي تتخذها، يشارك الرئيس المدير العام لسونلغاز في اشغال الجمعية العامة.

والهدف المنشود هو عرض حسابات تسيير على مجلس الإدارة يطبعها مسار سمته الرقابة وحسن الإدارة، هذه اللجنة المتألفة من أربعة اعضاء يعينهم مجلس الإدارة، تتأكد من ماذا ملائمة و دوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة لاعداد الحسابات المثبتة او الاجتماعية.

### 4. لجنة تنسيق المجمع:

تتولى التنسيق العام للانشطة التي يقوم بها مجموع الشركات المتفرعة عن المجمع. وتعد اجتماعا كل ثلاثة أشهر على الأقل لمعالجة مجموع الانشطة الثلاثية والتوجيهات الكبرى الخاصة بالمالية والميزانية والاستثمارات.

وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من أعضاء اللجنة التنفيذية ومن جميع الرؤساء المديرين العاملين للشركات متفرعة عن سونلغاز.

### 5. مجلس الإدارة:

ويتألف من الاعضاء التالية:

- ممثل الوزارة المكلفة بالطاقة.
- ممثل الوزارة المكلف بالمالية
- ممثل الوزارة المكلف بالتجارة
- ممثل الوزارة المكلف بمساهمة الدولة
- ممثل الدولة المكلف بالجماعات المحلية
- ممثل الوزارة المكلف بالبيئة
- ممثلين للعمال
- الرئيس المدير العام لسونلغاز

- الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز
- الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز
- رئيس مدير عام الفروع الانتاج التابعة لسونلغاز
- رئيس مدير عام لفرع التوزيع التابعة لسونلغاز.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

خصصنا هذا المبحث لغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الهدف الذي حددناه عند الشروع في هذه الدراسة، وسنحاول من خلال ما سيأتي في توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها.

### المطلب الأول: الجانب المنهجي لدراسة.

#### 1. منهجية الدراسة.

بهدف الإلمام بجميع جوانب الدراسة و من أجل الإجابة على الإشكالية التي هي محور موضوع المذكرة من جهة وعلى الفرضيات لتأكد من صحتها أو عدم صحتها فإن طبيعة الموضوع أدت بنا لاختيار المنهج الوصفي والتحليلي للجانب الميداني.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية وأساليب المساعدة، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .

وتحددت الدراسة في الحدود التالية

□ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع- لولاية عين

تموشنت .

□ الحدود البشرية: تتمثل في إطارات ومديري المؤسسات محل الدراسة .

□ الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال السنة الدراسية 2022-2023.

مجتمع الدراسة وعينتها .

#### - مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة من موظفي قسم المالية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع- عين تموشنت"، و المقدر عددهم ب 200 عامل.

#### - عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية، تم التوزيع على الموظفين الذين لديهم صلة مباشرة بنظم المعلومات، حيث تم توزيع الإستبانة على 35 موظف من أجل الحصول على المعلومات اللازمة وتم استرجاع 31 استمارة، وقد تمت معالجة البيانات بالاستعانة ببرنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل SPSS V19.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### I. أدوات جمع البيانات:

لقد استعنا بمجموعة من الأدوات الرئيسية في هذه الدراسة وهي: <sup>1</sup>

1\_الملاحظة: تعتمد الملاحظة العلمية، على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر، في ميدان البحث، أو الحقل، أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات.

<sup>1</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة العربية الأولى، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992م، ص35\_36.



2\_المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات من الميدان، حيث يقوم الباحث بإدارة حوار مع من يقابله، وتوجيه أسئلة بطريقة معينة، لتجميع الآراء والأفكار، ومعرفة الرغبات.

3\_الاستبيان: يقوم الباحث من خلال قائمة الاستقصاء، أو صحيفة الاستبيان، بتوجيه مجموعة من الأسئلة موجودة بالقائمة، إلى المستقضي منه، وجمع الإجابات وتحليلها. ويعتبر الإعداد الجيد لقائمة الأسئلة، هو العنصر الأساسي لنجاح البحث. ويتم جمع البيانات بالاستبيان بالمقابلة الشخصية، والبريد، والهاتف.

### 1-3 بناء الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين المكونة من ثلاثة أساتذة مختصين في جامعة عين تموشنت وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان وبناء على آرائهم قمنا بإعادة صياغته على أساس المحاور التالية:

■ **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)

■ **القسم الثاني:** ينقسم إلى محورين

**المحور الأول:** يتعلق بنظام معلومات المؤسسة ويتضمن هذا المحور 15 سؤال حيث تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد، بعد الدقة والوضوح، بعد المرونة والشمول، وبعد سرعة التنفيذ والملائمة).

**المحور الثاني:** يتعلق بنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، وتضمن هذا المحور 11 سؤال.

ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكارت نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي:  $5-1=4$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

طول الفئة =  $5/4 = 0.8$ 

ومنه تم استخدام مقياس لكارث الخماسي في أداة الدراسة حيث وزعت درجاته على النحو التالي:

### الجدول رقم (02) جدول توزيع لمقياس لكارث

درجات الفئة	مجال الفئة	الدرجات	أرقام الدرجات
درجة منخفضة جدا	[1.8-1]	غير موافق بشدة	1
درجة منخفضة	[2.60-1.8]	غير موافق	2
درجة متوسطة	[3.40-2.60]	محايد	3
درجة مرتفعة	[4.20-3.40]	موافق	4
درجة مرتفعة جدا	[5-4.20]	موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالب

نتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فطول المجال 0.8 فكلما كانت متوسطات الإجابات من

1 إلى 1.8 فهذا يدل على أن استجابة المبحوثين منخفضة جدا وميلهم إلى رفضها تماما، أما إذا كانت من 1.8 إلى 2.6 فهذا يدل على أن استجابة منخفضة للمبحوثين وميلهم إلى رفضها، أما إذا كانت ما بين 2.6 و 3.4 فهذا يدل على الاستجابة المحايدة للمبحوثين، وإذا كانت ما بين 3.4 و 4.2 فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين وميلهم إلى قبولها، أما إذا كانت متوسطات الإجابات ما بين 4.2 إلى 5 فهذا يدل على أن استجابة المبحوثين مرتفعة جدا.

### 3\_2 صدق الاستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة تم الاختبار بطريقتين هما:

**الصدق الظاهري:** لتأكد من صدق الاستبيان، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات والتي على أساسها تم إعداد الاستبانة النهائية.

**الصدق الحسابي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم التأكد من الصدق الحسابي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومدى انتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لمجتمع الدراسة المكون من 31 موظف بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

أ. نتائج الاتساق الداخلي لبعده: نظام معلومات المؤسسة.

جدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد نظام معلومات المؤسسة والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.873	يتميز نظام المعلومات المطبق في المؤسسة بالدقة	1
0.000	0.800	يتميز نظام معلومات المؤسسة بسهولة الفهم والاستخدام	2
0.002	0.522	مخرجات نظام معلومات المؤسسة خالية من الأخطاء	3
0.000	0.874	يقدم نظام المعلومات في مؤسستكم معلومات وبيانات واضحة	4

0.000	0.603	يمكن لكل موظف في المؤسسة فهم آليات عمل نظام المعلومات	5
-------	-------	---	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الأجهزة والبرمجيات والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.522 و 0.874 عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد نظام معلومات المؤسسة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبعد: المرونة والشمول

جدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة والشمول والدرجة

الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	
0.001	0.585	نظام المعلومات في المؤسسة يوفر كل المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب	1
0.000	0.900	يقوم نظام المعلومات بالاحتفاظ وتخزين كل المعلومات السابقة وتوفيرها وقت الاحتياج لها (الارشيف الالكتروني)	2

0.000	0.924	تتميز المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بإمكانية الاعتماد عليها في كل الأوقات	3
0.002	0.567	يتميز نظام المعلومات بقبالية التطور والملائمة مع كل التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية	4
0.002	0.622	يسمح نظام المعلومات بسهولة تدفق المعلومة بين كل الفروع داخل المؤسسة	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المرونة والشمول والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.567 و 0.900 عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده المرونة والشمول وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. نتائج الاتساق الداخلي لبعده: سرعة التنفيذ والملائمة

جدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات سرعة التنفيذ والملائمة والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
1 يساعد نظام المعلومات الموظفين على انجاز المهام بالسرعة المطلوبة	0.800	0.000

0.002	0.600	يتميز النظام بالسرعة في تداول المعلومات بين مختلف فروع المؤسسة والموظفين	2
0.000	0.924	يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بمختلف الفروع في الوقت المطلوب عند الاحتياج لها.	3
0.002	0.567	يساعد نظام المعلومات على اتخاذ القرارات بصورة علمية وصحيحة	4
0.000	0.834	يساهم النظام بشكل كبير في الاستجابة لكل التغيرات الحاصلة والتكيف مع مختلف المشاكل بالسرعة والشكل المطلوب	5

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد سرعة التنفيذ والملائمة والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.567 و 0.924 عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده سرعة التنفيذ والملائمة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

د. نتائج الاتساق لمحور: نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة

جدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	

0.000	0.659	يوفر النظام بدرجة ثقة كبيرة المعلومات المطلوبة من طرف مستخدميها	1
0.000	0.761	يمكن نظام المعلومات من معرفة مستوى أداء الموظفين في كل مصالح المؤسسة	2
0.000	0.728	يساهم النظام في تطوير قدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم	3
0.000	0.858	يمكن النظام من حل مختلف المشاكل في الوقت المناسب وبالطرق المثلى	4
0.000	0.887	يقوم نظام المعلومات بتوفير الشروط الضرورية لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق رضى الزبائن	5
0.000	0.800	يساهم نظام المعلومات في تحقيق الجودة في الأداء وإعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة	6
0.000	0.752	يساعد نظام المعلومات في المؤسسة بصفة دورية	7
0.000	0.754	تساعد البرامج المستخدمة في النظام على استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة	8
0.002	0.575	يتيح نظام المعلومات معرفة مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة بصفة دورية	9

0.000	0.900	يساعد نظام المعلومات على الوصول للأهداف وتحقيقها بكفاءة عالية	10
0.000	0.700	يساهم نظام المعلومات بشكل كبير في معرفة المواقف الحرجة واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة	11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوح قيمه بين 0.575 و 0.900 عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية محور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3\_ ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ومعامل الثبات بأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم (07) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبانة
0.941	31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19



يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.941 وهذا يدل على مستوى قوي من الثبات والمصدقية، وتشير النتيجة المبينة في الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا، وعليه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## II. أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V19 لتحليل اتجاهات المستجوبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات.

الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري من أجل تحديد مستوى التغير في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الانحراف المعياري لمقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين نظام المعلومات وأداء المؤسسة

## المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية

أولاً: الجنس

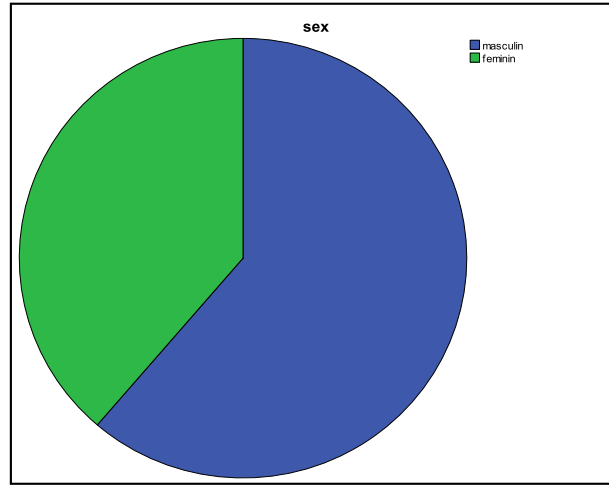
جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
61.3%	19	ذكر

38.7%	12	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق تبين أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة تفوق نسبة الإناث حيث وصلت إلى 61.3 بالنسبة للذكور و38.7 بالنسبة للإناث وهذا ما يدل على غزو الذكور في هذه المؤسسة، لكون نشاط المؤسسة يستلزم جهد، ولتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

ثانيا: السن

جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

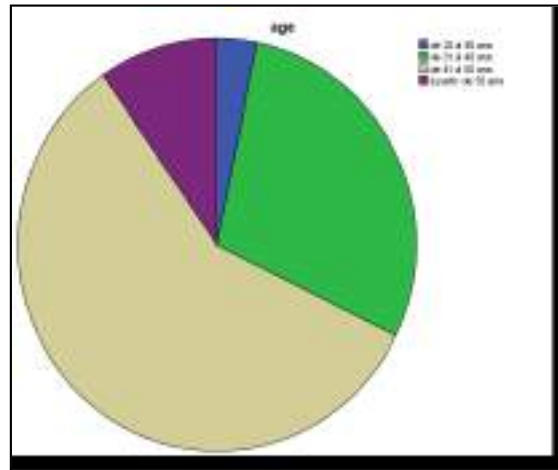
النسبة%	التكرار	السن
3.2%	1	من 20 إلى 30 سنة
29.0%	9	من 31 إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة	18	58.1%
من 51 سنة فما فوق	3	9.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة تمثل نسبة 3.2% التي أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، وأما نسبة 29.0% تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة وأما نسبة 58.1% تمثلت في الفئة التي أعمارهم تتراوح ما بين 41 سنة إلى 50 سنة وهي الفئة الغالبة في أفراد العينة، أما فئة أكثر من 51 سنة تمثلت بنسبة 9.7%، ومن هنا فإن الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة هي أكثر نسبة توظيف في المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة تستهدف فئة الشباب للتوظيف. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم ( ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

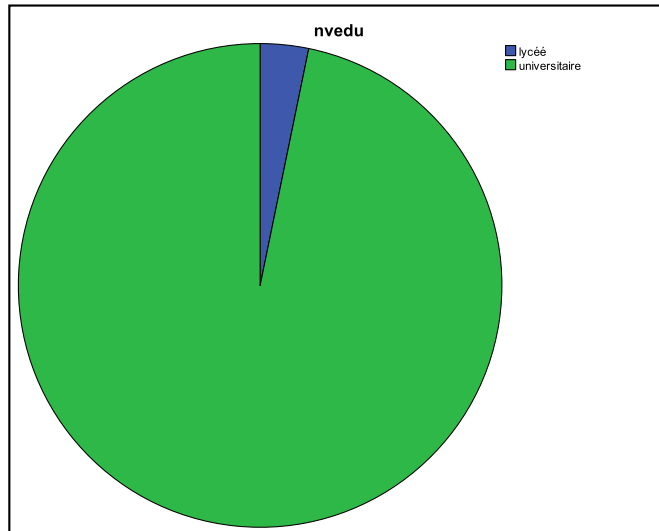
ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.2%	1	ثانوي
96.8%	30	جامعي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي للأفراد العينة حيث أن أغلب نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هم العاملین المتحصّلين على مستوى جامعي والتي تتمثل بـ 96.8%، وهذا ما يدل على أن المؤهل العلمي للموظفين جيد في المؤسسة حيث الفئة المسيطرة هي التي مؤهلها العلمي جامعي. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

خامسا: سنوات الخبرة

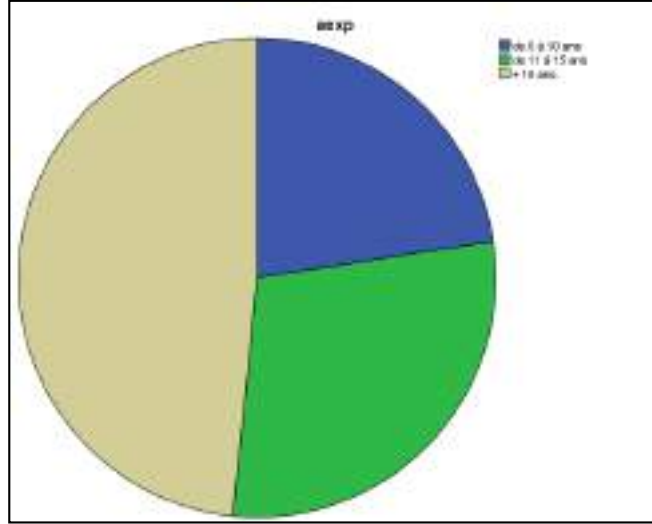
جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
22.6%	7	من 6 إلى 10 سنوات
29.0%	9	من 11 إلى 15 سنة
48.4%	15	من 16 فما فوق
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث تتمثل نسبة 22.6% للفئة من 6 إلى 10 سنوات، وأما نسبة 29.0% لفئة من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 48.4% للفئة من 16 فما فوق خبرة وهي الفئة الأكثر اعتمادا على خبراتها في المؤسسة. وعالية فإن أغلبية الموظفين في المؤسسة لديهم سنوات خبرة عديدة في العمل. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

سادسا: مجال الوظيفة

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة.

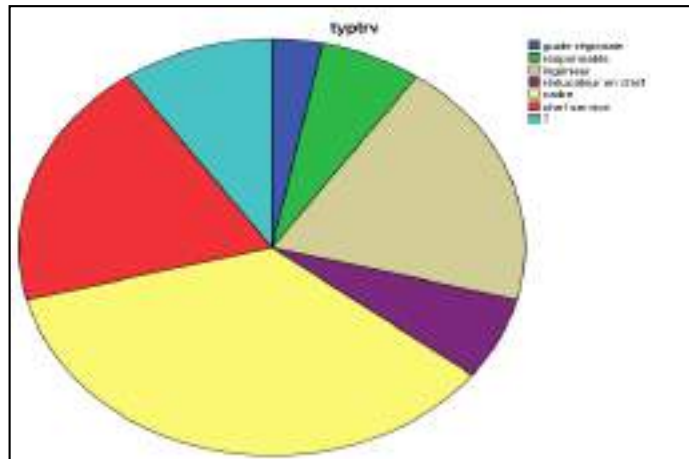
النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة
3.2%	1	موجه جهوي
6.5%	2	مسؤول
19.4%	6	مهندس
6.5	2	كاتبة رئيسية
35.5	11	إطار الدراسات
19.4	6	رئيس مصلحة

9.7	3	مكلف بالدراسات
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة تمثل نسبة 35.5% لفئة إطار الدراسات وهي أكبر فئة، ثم تليها نسبة 19.4% لفئة مهندس ورئيس مصلحة وفي المرتبة الأخيرة موجه جهوي بنسبة 3.2% ومن هذا فإن رتبة إطار الدراسات هي الرتبة الغالبة في المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تملك عمال ذوي كفاءات. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يضم المحور الأول نظام معلومات المؤسسة ثلاثة أبعاد وهي بعد الدقة والوضوح وبعد المرونة والشمول وبعد سرعة التنفيذ والملائمة، أما المحور الثاني يضم نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.

أولاً: المحور الأول (نظام معلومات المؤسسة).

أ. بعد الدقة والوضوح:

الجدول رقم (13) تحليل عبارات الأجهزة والبرمجيات.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
3	مرتفعة	0.871	3.677	يتميز نظام المعلومات المطبق في المؤسسة بالدقة	1
2	مرتفعة	1.045	3.677	يتميز نظام معلومات المؤسسة بسهولة الفهم والاستخدام	2
4	متوسطة	1.098	3.161	مخرجات نظام معلومات المؤسسة خالية من الأخطاء	3
1	مرتفعة	0.972	3.709	يقدم نظام المعلومات في مؤسستكم معلومات وبيانات واضحة	4
5	متوسطة	1.075	3.096	يمكن لكل موظف في المؤسسة فهم آليات عمل نظام المعلومات	5
	مرتفعة	0.882	3.612	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19



يتضمن الجدول تحليل البعد الأول من أبعاد نظام معلومات المؤسسة وهو بعد الدقة والوضوح، وكانت عدد الأسئلة سبعة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات الدقة والوضوح تقع بين (3.096\_3.709) وانحراف معياري (0.972\_1.098)، مما يدل أن فقرات الدقة والوضوح لها أهمية مرتفعة، وأن الإجابات متباعدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.612، وانحراف 0.882، مما يدل على الأهمية المرتفعة للدقة والوضوح عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الرابعة "يقدم نظام المعلومات في مؤسستكم معلومات وبيانات واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.709، وانحراف معياري 0.972، بينما جاءت الفقرة الخامسة "يمكن لكل موظف في المؤسسة فهم آليات عمل نظام المعلومات" بمتوسط حسابي 3.096، وانحراف معياري 1.075، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة للدقة والوضوح في المؤسسة بشكل عالي من أجل مواكبة التطورات وسهولة في إنجاز المهام.

ب. بعد المرونة والشمول

الجدول رقم (14) تحليل عبارات المرونة والشمول.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	0.771	3.935	نظام المعلومات في المؤسسة يوفر كل المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب	6
2	مرتفعة	0.687	3.838	يقوم نظام المعلومات بالاحتفاظ وتخزين كل المعلومات السابقة وتوفيرها وقت الاحتياج لها (الارشيف الالكتروني)	7
4	مرتفعة	0.851	3.516	تتميز المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بإمكانية الاعتماد عليها في كل الأوقات	8

3	متوسطة	1.188	2.709	يتميز نظام المعلومات بقبالية التطور والملائمة مع كل التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية	9
5	متوسطة	1.192	2.560	يسمح نظام المعلومات بسهولة تدفق المعلومة بين كل الفروع داخل المؤسسة	10
	مرتفعة	0.685	3.645	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الثاني من أبعاد نظام المعلومات وهو بعد المرونة والشمول وكانت عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات المرونة والشمول تقع بين (2.560\_3.935) وانحراف معياري (0.687\_1.192)، مما يدل أن فقرات المرونة والشمول لها أهمية مرتفعة، وأن الإجابات متباعدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.645، وانحراف 0.685، مما يدل على الأهمية المرتفعة للمرونة والشمول عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الأولى " نظام المعلومات في المؤسسة يوفر كل المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.935، وانحراف معياري 0.771، بينما جاءت الفقرة الخامسة " يسمح نظام المعلومات بسهولة تدفق المعلومة بين كل الفروع داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 2.560، وانحراف معياري 1.192، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة لمرونة والشمول في المؤسسة والتي تساهم في التنسيق في الأعمال.

ج. بعد سرعة التنفيذ والملائمة:

الجدول رقم (15) تحليل عبارات سرعة التنفيذ والملائمة.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
---------	---------------	-----------------	-------------	--------	-------

1	مرتفعة	1.121	3.483	يساعد نظام المعلومات الموظفين على انجاز المهام بالسرعة المطلوبة	11
3	متوسطة	1.081	3.354	يتميز النظام بالسرعة في تداول المعلومات بين مختلف فروع المؤسسة والموظفين	12
4	متوسطة	1.128	3.161	يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بمختلف الفروع في الوقت المطلوب عند الاحتياج لها.	13
4	متوسطة	1.128	3.161	يساعد نظام المعلومات على اتخاذ القرارات بصورة علمية وصحيحة	14
2	مرتفعة	1.025	3.419	يساهم النظام بشكل كبير في الاستجابة لكل التغيرات الحاصلة والتكيف مع مختلف المشاكل بالسرعة والشكل المطلوب	15
	متوسطة	0.908	3.322	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الثالث من أبعاد نظام المعلومات وهو بعد سرعة التنفيذ والملائمة وكانت عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات سرعة التنفيذ والملائمة تقع بين (3.361\_3.483) وبتباخراف معيارى (1.025\_1.128)، مما يدل أن فقرات سرعة التنفيذ والملائمة لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابى لجميع الفقرات 3.322، وبتباخراف 0.908، مما يدل على الأهمية المتوسطة لسرعة التنفيذ والملائمة عند الإطارات والمدبرين، وجاءت الفقرة

الأولى " يساعد نظام المعلومات الموظفين على انجاز المهام بالسرعة المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.483، وانحراف معياري 1.121، بينما جاءت الفقرة الثالثة " يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بمختلف الفروع في الوقت المطلوب عند الاحتياج له " و الرابعة " يساعد نظام المعلومات على اتخاذ القرارات بصورة علمية وصحيحة " بمتوسط حسابي 3.161، وانحراف معياري 1.128، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نظام المعلومات لها أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث توفر تسهيلات وإمكانيات للموظفين في عملهم وهذا راجع إلى التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده عصرنا الحالي.

ثانيا: المحور الثاني (نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة)

الجدول رقم (16) تحليل نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة .

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
5	متوسطة	1.098	3.161	يوفر النظام بدرجة ثقة كبيرة المعلومات المطلوبة من طرف مستخدميها	1
6	متوسطة	0.991	3.129	يمكن نظام المعلومات من معرفة مستوى أداء الموظفين في كل مصالح المؤسسة	2
7	متوسطة	1.063	2.741	يساهم النظام في تطوير قدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم	3
9	منخفضة	0.929	2.258	يمكن النظام من حل مختلف المشاكل في الوقت المناسب وبالطرق المثلى	4

8	متوسطة	1.011	3.096	يقوم نظام المعلومات بتوفير الشروط الضرورية لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق رضى الزبائن	5
2	مرتفعة	1.059	3.548	يساهم نظام المعلومات في تحقيق الجودة في الأداء وإعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة	6
4	متوسطة	1.086	3.225	يساعد نظام المعلومات في المؤسسة بصفة دورية	7
1	مرتفعة	1.030	3.935	تساعد البرامج المستخدمة في النظام على استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة	8
10	متوسطة	0.997	2.935	يتيح نظام المعلومات معرفة مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة بصفة دورية	9
3	مرتفعة	1.120	3.511	يساعد نظام المعلومات على الوصول للأهداف وتحقيقها بكفاءة عالية	10
11	متوسطة	0.900	2.122	يساهم نظام المعلومات بشكل كبير في معرفة المواقف الحرجة واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة	11
	متوسطة	0.978	2.903	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل المحور الثاني وهو محور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة وكانت عدد الأسئلة إحدى عشر، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة تقع بين (2.122\_3.935) وانحراف معياري (0.900\_1.030)، مما يدل أن فقرات نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.903، وانحراف 0.978، مما يدل على الأهمية المتوسطة لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الأولى " تساعد البرامج المستخدمة في النظام على استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.935، وانحراف معياري 1.030، بينما جاءت الفقرة الإحدى عشر " يساهم نظام المعلومات بشكل كبير في معرفة المواقف الحرجة واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة " بمتوسط حسابي 2.122، وانحراف معياري 0.900، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة توظف عاملين ذو كفاءة عالية لإنجاز مختلف الوظائف ومواكبة التطورات الحالية.

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة أي :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05).

#### الجدول رقم (17) تأثير لنظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	مستوى الدلالة
				SIG

0.000	6.572	0.175	0.419	أثر نظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة.
-------	-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير نظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.419$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.175$  مما يدل على أن نظام المعلومات يؤثر على أداء المؤسسة بمقدار 17.5%، وقيمة  $T = 6.752$  كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام المعلومات على تحسين أداء المؤسسة.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات

على تحسين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05). و منه  $y = 0.175X + 0.639$

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (18) تأثير نظام المعلومات على الدقة والوضوح.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	6.471	0.067	0.260	أثر نظام المعلومات على الدقة والوضوح.

**المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19**

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير لنظام المعلومات على الدقة والوضوح بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.260$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.067$  مما يدل على أن نظام المعلومات يؤثر على الدقة والوضوح بمقدار 6.7% ، وقيمة  $T = 6.471$  كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام المعلومات على الدقة والوضوح إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الدقة والوضوح عند مستوى معنوية 0.05). ومنه

$$y=0.067X+0.680$$

**1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول أي:**

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول عند مستوى معنوية 0.05.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول عند مستوى معنوية 0.05.

**جدول رقم (19) تأثير تكنولوجيا المعلومات على توظيف الموارد البشرية.**

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	7.757	0.202	0.449	أثر نظام المعلومات على المرونة والشمول.

**المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19**

يوضح الجدول أعلاه تأثير نظام المعلومات على المرونة والشمول بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات



على المرونة والشمول ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.449$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.202$  مما يدل على أن نظام المعلومات يؤثر على المرونة والشمول بنسبة 20.2% ، وقيمة  $T = 7.757$  كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام المعلومات على المرونة والشمول.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على المرونة والشمول عند مستوى معنوية 0.05). ومنه  $y = 0.202X + 0.629$

### 3-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة عند مستوى معنوية 0.05.

### جدول رقم (20) تأثير لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	6.642	0.064	0.254	أثر نظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تدريب وتطوير الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.254$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.064$  مما يدل على أن نظام

المعلومات تؤثر على سرعة التنفيذ والملائمة بمقدار 6.4% ، وقيمة T 6.642 كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام المعلومات على سرعة التنفيذ والملائمة.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات

$$y=0.064X+0.681.(0.05)$$

على سرعة التنفيذ والملائمة عند مستوى معنوية 0.05)

**خلاصة:**

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل معرفة مدى تأثير نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، وتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على شركة الجزائرية للكهرباء والغاز بعين تموشنت ، والتي أظهرت مدى اعتمادها على نظام المعلومات ما ينعكس إيجابا على رفع وتطوير من أداء المؤسسة ، وتحقيق الميزة التنافسية، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة، وتتفادى نقاط الضعف وتكون أكثر تنافسية.

خاتمة عامة

## خاتمة:

يعتبر نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي الذي بواسطته تتصل بكافة أجزائها وأقسامها، فهو بالتالي ركيزة أساسية داخل المؤسسة بالإضافة إلى الدور البارز الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين خاصة أن نظام المعلومات يهتم بالمعلومات التي تمثل عصب الحياة في شتى أنواع التنظيمات خاصة المتصلة منها بالقطاع الاقتصادي كما أن نظام المعلومات يساهم بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة مرنة وفعالة وبجهد ووقت اقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها، كما أن نظام المعلومات يحقق تكلفة اقل وبالتالي تحسين الأداء من خلال تقليل الوقت المهدور، كما انه يقلل من الأخطاء المحتملة في عملية تقييم العاملين في المؤسسة. بالإضافة إلى انه يدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين، بالإضافة إلى أن نظام المعلومات يساعد في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التحسين والتطوير في أداءهم كما انه يساعد في إعطاء الحلول لمشاكل الأداء بما يتلاءم مع نتائج التقييم، وهذا كله يدل على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تحسين أداء العاملين، وذلك يجب تعزيز الوعي داخل المؤسسات وعلى المستويات كافة بأهمية نظام المعلومات في نجاح المنظمة عامة ونجاح تطبيق نظام إدارة أداء العاملين خاصة وبالتالي رفع كفاءة أداء العاملين، ومن اجل أن يعمل نظام المعلومات بكفاءة ينبغي توفير عاملين لتشغيل النظام وإدارته، وكذلك بحاجة إلى أجهزة حديثة ومتطورة لكي تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بأفضل الطرق، بالإضافة إلى تحديد جوانب لتطوير أداء العاملين في مختلف المجالات.

## التوصيات:

- وجوب تطوير قوانين النظام المحاسبي و لوائح تعكس افضل الممارسات الدولية و وتتماشى مع الظروف المحلية
- يجب ان يكون تناسق بين مختلف المصالح في المؤسسة
- يجب عصرنه وتطوير نظام سيروره العمل
- اجباريه خضوع العاملين او الموظفين الى دورات تكوينيه من اجل تطوير مهاراتهم



---

## قائمة المصادر والمراجع

---

قائمة المصادر والمراجع:

- الكتب :

- أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل غزة، فلسطين، (2009)
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، ط 1 عمان الأردن دار وائل للنشر،(2009)
- أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية، د. نبيل عزت أحمد موسى جامعة الملك خالد 1999 م
- الجنابي عبد القادر، (2001)، (تطوير نظام المعلومات الإدارية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ماجد بغداد بغداد العراق
- جيلح الصالح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، (2005/2006)
- حازم حسن صبحي، إدارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، القاهرة المكتبة الأكاديمية 2001
- حنفي، عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2009)
- الخصاونة، عهود عبد الحفيظ علي ، مبادئ الإدارة المالية، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2010)،
- رحمون هلال المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 2004 2005
- رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر،(2004/2005)، ص: 103
- سعيقان، تغريد صالح، والطيط، أحمد عدنان، "ممارسة استراتيجيات التغيير المواجهة للأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع



- حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (3-5) نوفمبر، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (2009).
- سلمان مصطفى الدلاهمة أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 2008
- سويسي، هواري، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ع 07، (2009/2010)
- شيفارة، هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة)
- طارق عبد الرؤوف عامر الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007
- عبادي محمد لمين تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، (2003-2004)
- عبد الرحمن صبري، ما بعد الحكومة الإلكترونية نحو مجتمع المعرفة مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات الشارقة جمعية الاجتماعيين ع101، ربيع 2009
- عبد الصمد، سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة-)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (فرع تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر)، (2007/2008)
- علي نصار، تعزيز دور التعليم العالي في تحقيق مجتمع المعرفة، "الحوار المفتقد" المجلة العربية للتربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد 25، ع2 ديسمبر 2005
- عماد الصباغ نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- عمار، محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين، (2009)

- العنبي عبد المحسن بن إبراهيم، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم (دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي). رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، (2003)
- فرج كامل، تأثير وسائل الاتصال الأسس النفسية والاجتماعية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985
- قديد، فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة الأعمال) غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، (2005/2006)
- الكرخي، مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، (2007)
- المانع، محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2006)
- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005
- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة العربية الأولى، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992م
- محمد الصيرفي نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005
- محمد شوقي وآخرون نظم المعلومات المحاسبية الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة الخامسة به من ن
- مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر ع 01، (نوفمبر 2001)
- المشهداني شيماء عبد اللطيف (2002)، (العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد بغداد العراق
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط أ، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (2009)

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1 عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،(2009)
- منال محمد الكردي جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بيد من ن
- ناصر، سومر أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية (دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، سورية، (2003/2004)
- نظم المعلومات الإدارية د. عمر بن عيادود. سليمان الحضيف مكتبة الديوان الرياض 1422هـ
- نعمان، عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية ، عمان، الأردن،(2008)
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب 2007
- يوسف، بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية)، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير (تخصص تسيير) غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، (2006)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

Université Ain Témouchent-Béhaïj Boucheib

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion

Département.....



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بنجاح بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم.....

عين تموشنت في:

### إذن بالإيداع

نحن الأستاذ (ة): مختار سليم الرتبة: أستاذ محاضر

المشرف على الطلبة الآتية اسمائهم:

الطالب (ة): بوسليمة حميد رقم التسجيل: 37073032

الطالب (ة): بوسليمة حميد رقم التسجيل: 37071239

على مذكرة ماستر في شعبة علوم الاقتصاد... تخصص: تحليل اقتصادي وإحصائي  
الموسومة بعنوان:

دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الاقتصادي

نصرح لهم بإيداع المذكرة على شكل قرص مضغوط يحتوي على :

- مذكرة التخرج في شكل PDF;

- إذن بالإيداع ممضى من طرف المشرف ومصادق عليه من طرف رئيس القسم;

- تصريح شرعي بعدم السرقة العلمية.



الأستاذ (ة) المشرف

مختار سليم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de  
La Recherche Scientifique  
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchalb  
Faculté des Sciences Economiques  
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية  
ومكافحتها

أنا المعضي أسفله،

الطالب (ة): بو شحال محمد الأمين

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1000234274 الصادرة في تاريخ: 2016/03/28

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم اقتصادية تخصص: تحليل اقتصادي وإستراتيجي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة  
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: .....

امضاء المعني

CV: N° 1000234274

du: 28/03/2016

APC: HACSA SMA





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de  
La Recherche Scientifique  
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib  
Faculté des Sciences Economiques  
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية  
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): بوشوكة محمد

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 401355520 الصادرة في تاريخ: 2022/04/09

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

شعبة: علوم اقتصادية تخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسات

أصح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة  
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: .....

امضاء المعنى  
نظرا لشهادة الترخيص: جوليو كيت 05 كم  
بها ت و - رس رقم: 401355520  
صالح في تاريخ: 04.09.2022  
ع/رئيس المجلس الشرفي العالي  
مؤيد من  
تسليمة: براحيل بختة 25 ماي 2023  
عون الإدارة الإقليمية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد، هذه الدراسة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، حيث نهدف من خلالها التعرف على مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين مستوى الأداء في مؤسساتكم شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في الاجابة على هذا الاستبيان.

لذا نرجو منكم الاجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وذلك من أجل تحليل النتائج إحصائيا بغرض استخدامها في البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام



المجموعة الاولى: البيانات الشخصية

1-الجنس :

انثى

ذكر

2-السن :

- من 31 الى 40 سنة

-من 20 الى 30 سنة

- من 51 سنة فما فوق

-من 41 سنة الى 50 سنة

3-المستوى التعليمي :

- متوسط

- ابتدائي

- جامعي

-ثانوي

4-عدد سنوات الخبرة :

- من سنة الى 5 سنوات

-اقل من سنة

- من 11 سنة الى 15 سنة

-من 6 سنوات الى 10 سنوات

-من 16 سنة فما فوق

5-نوع الوظيفة : .....

المجموعة الثانية : محاور الدراسة

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم	
			<b>I . نظام معلومات المؤسسة</b>		
			1	يتميز نظام المعلومات المطبق في المؤسسة بالدقة	الدقة والوضوح
			2	يتميز نظام معلومات المؤسسة بسهولة الفهم و الاستخدام	
			3	مخرجات نظام معلومات المؤسسة خالية من الاخطاء	
			4	يقدم نظام المعلومات في مؤسستكم معلومات وبيانات واضحة	
			5	يمكن لكل موظف في المؤسسة فهم آليات عمل نظام المعلومات	
			6	نظام المعلومات في المؤسسة يوفر كل المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب	المرونة والشمول
			7	يقوم نظام المعلومات بالاحتفاظ وتخزين كل المعلومات السابقة وتوفيرها وقت الاحتياج لها( الارشيف الالكتروني)	
			8	تتميز المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بإمكانية الاعتماد عليها في كل الاوقات	
			9	يتميز نظام المعلومات بقبالية التطور والملائمة مع كل التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية	
			10	يسمح نظام المعلومات بسهولة تدفق المعلومة بين كل الفروع داخل المؤسسة	
			11	يساعد نظام المعلومات الموظفين على انجاز المهام بالسرعة المطلوبة	
			12	يتميز النظام بالسرعة في تداول المعلومات بين مختلف فروع المؤسسة والموظفين	
			13	يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بمختلف الفروع في الوقت المطلوب عند الاحتياج لها	
			14	يساعد نظام المعلومات على اتخاذ القرارات بصورة علمية وصحيحة	
			15	يساهم النظام بشكل كبير في الاستجابة لكل التغيرات الحاصلة والتكيف مع مختلف المشاكل بالسرعة والشكل المطلوب	
			<b>II . نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة</b>		
			1	يوفر النظام بدرجة ثقة كبيرة المعلومات المطلوبة من طرف مستخدميها	سرعة التنفيذ والملائمة
			2	يمكن نظام المعلومات من معرفة مستوى أداء الموظفين في كل مصالح المؤسسة.	

			يساهم النظام في تطوير قدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم	3
			يمكن النظام من حل مختلف المشاكل في الوقت المناسب وبالطرق المثلى	4
			يقوم نظام المعلومات بتوفير الشروط الضرورية لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق رضى الزبائن	5
			يساهم نظام المعلومات في تحقيق الجودة في الأداء وإعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة	6
			يساعد نظام المعلومات في المؤسسة على إنجاز مختلف الأنشطة بطريقه صحيحة وبالسرعة المطلوبة	7
			تساعد البرامج المستخدمة في النظام على استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة	8
			يتيح نظام المعلومات معرفه مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة بصفة دورية	9
			يساعد نظام المعلومات على الوصول للأهداف وتحقيقها بكفاءة عالية	10
			يساهم نظام المعلومات بشكل كبير في معرفة المواقف الحرجة واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة	11