



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلطاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة



الموضوع:

دور نظم المعلومات في تحسين اداء المؤسسة

- دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

فرع عين تموشنت -

من إعداد الطالبتان:

* برحاييل إيمان

* بوشريط سميرة

اعضاء اللجنة:

ابوقناديل مؤطر

العثابي رئيس

ا. اوجامع ممتحن

السنة الجامعية: 2016-2017

الهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي الغالي و
العزيز.

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى قلب الناضج أمي
الحبيبة و الحنونة

و إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواتي :جلول ، محمد
فاتح

و إلى أختي العزيزة نوال

و إلى من قاسمني أفراحي و أحزاني و منحني الحب و الاحترام و الثقة في النفس و
الاطمئنان إلى

ملاكي أأ

و لا أنسى زوج أختي هواري

و إلى كل عائلتي من أجدادي "عيشوش ،فاطنة" و عمتي "قاسمية" و خالاتي و أعمامي
و أخوالي

و لا أنسى بالأخص الكتاكيت الصغار التي أتمنى لهم كل شيء جميل في حياتهم
المستقبلية

« إسحاق عبد الإله، عبد المجيب »

الآن نفتح الأشرعة و ترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو
بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين
أحببتهم و أحبوني صديقاتي

« إيمان ،نصيرة، شهيرة » .

سميرة

الإهداء

إلى مالكة فؤادي منيرة دربي و فرة عيني

إلى من سقت روعي بجانها و أضاءت أيامي ببسمة

أمي الغالية.

إلى الذي ساعدني على نهل العلم فكان مشجعي على

اقتحام العوالم و اختراق الحواجز

أبي العزيز.

إلى الذين تربعوا على أكبر مساحات الروح اخوتي عبد الله و اسامة.

إلى صديقتي و رفيقة دربي و من شاركتني في انجاز هذا العمل سميرة

إلى كل من عائلتي برحيل و بورحلة .

إلى كل من تعلمنا على يده فكان مناصا جادا.

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب و من بعيد نهدي ثمرة هذا الجهد

إيمان

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يوضح المدخلات التتابعية	1-1
12	المدخلات العشوائية	2-1
12	المدخلات عن طريق التغذية العكسية	3-1
15	نظام مغلق	4-1
16	نظام مفتوح	5-1
17	النظم الشبه مغلقة	6-1
51	نموذج هرم الأداء	1-2
59	مقاييس العلاقات مع الزبائن	2-2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	مصنوفة الأداء	1-2
54	نموذج الكفاءة التنظيمية	2-2
88	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	1-3
90	تحليل عبارات المحور الأول	2-3
93	تحليل عبارات المحور الثاني	3-3
95	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى	4-3
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نظم المعلومات على أداء المؤسسة	5-3

لقد أعرب المفكرون و الباحثون و الاقتصاديون على حد سواء منذ الأربعينيات من القرن الماضي عن عدم الرضى عن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات و استخدامها و تنظيمها و العودة إليها عند الحاجة و كانت هذه الحالة بمثابة تكهن عن آلة يمكنها بالضغط على مفاتيح إذ تجمع هذه المعلومات و تقوم بحفظها و استرجاعها في وقت الحاجة و بعد عقدين ولدت المفكرة و منذ ذلك أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس و عماد الإدارة الحديثة، حيث أن أهم الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في إدارة المؤسسة بحيث يشهد العالم المعاصر تطوراً كبيراً و سريعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات وتقنية المعلومات، بالإضافة إلي نظم المعلومات الإدارية، وكان لهذا التطور السريع دور كبيراً في حياة المؤسسات حيث نتج عنه تغير كبير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، الذي أدى إلي التغير في الأدوار التي يقوم بها العاملون في المؤسسات الحكومية والخاصة، انعكس هذا التطور الهائل في أنماط تكنولوجيا المعلومات على النمو الهائل في شبكة الإنترنت، وانتشرت تطبيقات نظم المعلومات في عدة مجالات منها في مجال الإدارة، حيث أدت نظم المعلومات الإدارية إلي إحداث تغييرات كبيرة في طريقة أداء الأعمال الإدارية و انجازها فقد أصبحت المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة و مورداً أساسياً في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و أيضاً تسبير مواردها البشرية وتقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها بدءاً بالمعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين و الشرائية و إنتهاءاً بالمعلومات الخاصة بالسلسلة الطويلة لعملية الإنتاج، وتختلف نوع النظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات و عملية التخطيط و الرقابة و نظم المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه و الرقابة، هذه النظم لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل ستؤدي حتماً إلى تخفيض تكلفة الإنتاج و رفع كميات المنتج و مضاعفة مستوى جودة السلعة مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

تعتبر نظم المعلومات المصدر الرئيسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار الإداري الرشيد، وتسهم في زيادة قدرة الإدارة على أداء وظائفها من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار وتعتبر نظم المعلومات الإدارية من العناصر الضرورية والأساسية في المؤسسات، لأنها توفر الجهد وتقلل من التكاليف، وكذلك تزيد من كفاءة المؤسسة، وتساعد على تقديم الخدمة للمواطن بأقصى سرعة وبجودة عالية الذي بدوره ينعكس على تحقيق الجودة والتميز في الأداء .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح



الإشكالية:

'ما هو دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة؟'

و للإجابة على الإشكالية نطرح

الأسئلة الفرعية:

- فيما يتمثل نظام المعلومات؟
- ما هي وظيفة ومهام نظام المعلومات في إدارة المؤسسة؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

و للإجابة على التساؤلات يمكن طرح

الفرضيات:

- يؤدي الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات إلى دور فعال في إدارة المؤسسة
- يزيد نظام المعلومات الحديثة من كفاءة المؤسسة
- ترتبط كفاءة أنظمة المعلومات بمدى مواكبة إدارة المؤسسة للتطورات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

- معرفة مدى اكتساب اتصالات الجزائر لنظم المعلومات الحديثة
- كيفية استخدام هذه النظم في إدارة المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تتمثل الأهداف التي نسعى الحصول عليها و تحقيقها من خلال هذا البحث ما يلي
- حصر أهم المفاهيم و الخصائص التي تعبر عن مدى التطور في استخدام نظم المعلومات و تأثيراتها على إدارة المؤسسة الاقتصادية في محاولة للإطاحة بأهم مفاهيمها و خصائصها و ذلك من خلال الاعتماد على أهم المراجع و المصادر المتخصصة في هذا المجال.
- التعرف على الأهمية الحالية لنظام المعلومات و تأثيرها على المؤسسة بصفة عامة

- البحث عن المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات و كيفية تسيير المؤسسة عن طريق هذا النظام.
- التفصيل في مكونات نظام المعلومات و الدور الذي يلعبه في تقييم أداء المؤسسة.
- محاولة الاطلاع على واقع نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية و مدى تأثيره على أداء العاملين.

مبررات اختيار الموضوع:

- يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه و نأمل أن يكون إضافة لهذا المجال
- تدعم البحث العلمي
- ميول شخصي لمعرفة الدور الذي تقدمه أنظمة المعلومات في إدارة المؤسسة
- التعرف على كيفية استخدام اتصالات الجزائر لأنظمة المعلومات و استخدامها في إدارة المؤسسة

المنهج المتبع:

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا منهج الوصفي التحليلي معتمدين في ذلك على الدراسة النظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي أسقطنا عليه الدراسة النظرية وذلك من خلال خطة تشمل ثلاث فصول، الفصل الأول تطرقنا فقنا بدراسة ملزمة لنظم المعلومات، أما الفصل الثاني لنستكمل بالفصل الثالث أين تطرقنا الى نظام المعلومات المعتمد في اتصالات الجزائر.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الكتب و المقالات التي قد تعرضت الي موضوع بحثنا من اهمها :

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال من إعداد الطالب لمين علوطي 2008، وقد عالج الباحث في الفصل الأول الإطار - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2007 العام لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ثم تطرق في الفصل الثاني إلى نظم المعلومات في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أما الفصل الثالث فقد تناول فيه نظم معلومات الموارد البشرية وقد ركز في الفصل الرابع على آلية العمل عن بعد باستخدام الحاسوب و في الفصل الخامس و الأخير حاول إظهار الأثر من خلال التدريب الالكتروني و أثره على الموارد البشرية و النتيجة التي توصل إليها هي أنه

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وخاصة ما تعلّق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبحت الإدارة بصفة عامة وإدارة المورد البشرية بصفة خاصة، تعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية إلى الحد الذي أظهر نمط إدارة جديد يركز بالأساس على تنمية وتطوير المعلومات والمعارف لدى الموارد البشرية، التي أصبحت بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدار بأنماط جديدة غير تقليدية، مما أدى إلى زيادة وكفاءة هذه الموارد، لكن ما لم يركز عليه الباحث هو أثر هذه التكنولوجيا في تحقيق استدامة الموارد

مقدمة الفصل:

لقد ظهرت نظم المعلومات في الخمسينيات من هذا القرن و قد كانت عبارة عن نظم لتشغيل البيانات ، ثم تلي ذلك في السبعينيات ظهور النظم التي تخدم المستويات الإدارية ، أما النظم التي تخدم المستويات و تحدد إستراتيجيات المنظمة ظهرت في الثمانينات ، و بما أن العالم في ظل العولمة يشهد تطوراً عميقاً و سريعاً على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي والتكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية و في جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية و التجارية ، إذ نجد في كل مؤسسة نظم معلومات .

سنحاول في هذا الفصل تناول النظام، المعلومات و أساسياتهما و التي تتضمن مفاهيم حول المعلومات و النظام في المؤسسة.

المبحث الأول: مفهومات

المطلب الأول: تعريف المعلومات

هناك عدة تعاريف أعطت للمعلومات منها مايلي:

التعريف الأول:

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال و تؤثر على فاعلية المدير و أدائه في تسيير مهامه الإدارية ، فقد أشار الجنسية بأن كلمة معلومات اشتقت من أصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة ونقلها .¹ التعريف الثاني:

و يعرف (M. portat) المعلومات بأنها: " بيانات يتم تنظيمها و تبادلها " .² التعريف الثالث:

" المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد المستقبل لها و التي تكون لها إما قيمة مدركة في الاستهلاك الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها " .³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلي:

- إن للمعلومات قيمة محددة سواء تم استخدامها في اتخاذ القرارات أول في مجالات أخرى ، و قد تكون هذه القيمة فعلية أو قيمة مدركة بواسطة مستخدميها
- علاقة البيانات بالمعلومات كعلاقة الموارد الخام بالمنتج النهائي ، أي أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات و إعدادها و تحويلها.
- و من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي للمعلومة : " المعلومة هي بيانات تم تجهيزها و تحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدمها ، حالبا أو مستقبلا، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها ، أما البيانات فهي مادة خام توظف على شكل مدخلات ، لتظهر في شكل منتج تام يستخدم لإنتاج حاجات معينة ، و هذا المنتج النهائي هو المعلومة " .

¹ أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، دار الثقافة و التوزيع ، دمشق، 2004 ، ص67

² lous guéré, « an juste, qu'est ce que l'information », revue réseaux, volume18, numéro 100 hermés science publication, 200 , p342

³ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص97

المطلب الثاني : أنواع المعلومات

1. معلومات إنجازية:

المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار و إنجاز عمل أو مشروع

2. معلومات إنمائية:

المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

3. معلومات تعليمية:

المعلومات التي نحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد و المدارس.

4. معلومات إنتاجية:

المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار المارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

المطلب الثالث: شروط المعلومات الجيدة

للمساعدة في فهم و تقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار منها:¹

✓ سهولة و سرعة الحصول :

هذا الشرط يشير إلى سهولة و سرعة الحصول على المعلومات و سرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها مثلا "دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24سا" وذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.

✓ التمويل:

هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات ، وهذا الشرط غير ملموس و يصعب قياسه و وضع قيمة رقمية له.

¹سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، دار الاشعار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص82

✓ الدقة " الصحة " :

هذا الشرط يشير إلى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب. و كثير من المفاهيم الصعبة يمكن أن تقاس كميا مثلا يمكن التعريف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الآلي.

✓ الملائمة:

هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث وهذا المعيار صعب قياسه كميا.

✓ الوقت المناسب:

هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات عمليات و تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات، و حتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كميا لشرط الوقت مثلا: ما

هو مقدار زيادة المبيعات المتوقع الحصول إذا اشترط منا أن نجيب على التساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة قصيرة لا تتراوح دقائق معدودة.

✓ **الوضوح:**

يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.

✓ **المرونة:**

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

✓ **التصحيح:**

لهذا الشرط مفهوم نسبي و يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين و الفاحصين لنفس المعلومة.

✓ **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.

✓ **قابلية القياس:**

هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي.

المبحث الثاني: مفاهيم حول النظام

المطلب الأول: تعريف النظام و مكوناته

• تعريف النظام

التعريف الأول:

"النظام هو مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض للوصول إلى هدف مشترك".

1

التعريف الثاني:

"حسب simon هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد".²

التعريف الثالث:

"النظام هو عبارة عن تكامل منظم للأجزاء المترابطة و تتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام و تتغير في حالة تركها له، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية و حركية هذه الأخيرة ، و التي تكون غالبا غير فعالة و خامدة لو وظفت بمفردها".

³ من هذه التعاريف نستنتج مايلي

- ❖ يتكون النظام من أجزاء أو عناصر.
- ❖ هناك مجموعة من العلاقات تربط بين عناصر النظام لتشكيل حلقات اتصال متفاوتة الارتباط حسب درجة تبعية كل عنصر لآخر.
- ❖ إن مدخلات أي نظام ما هي إلا مخرجات نظام آخر.

إن عناصر النظام ترتبط ببعضها البعض بعلاقات داخل النظام ، كما ترتبط بالبيئة ككل.

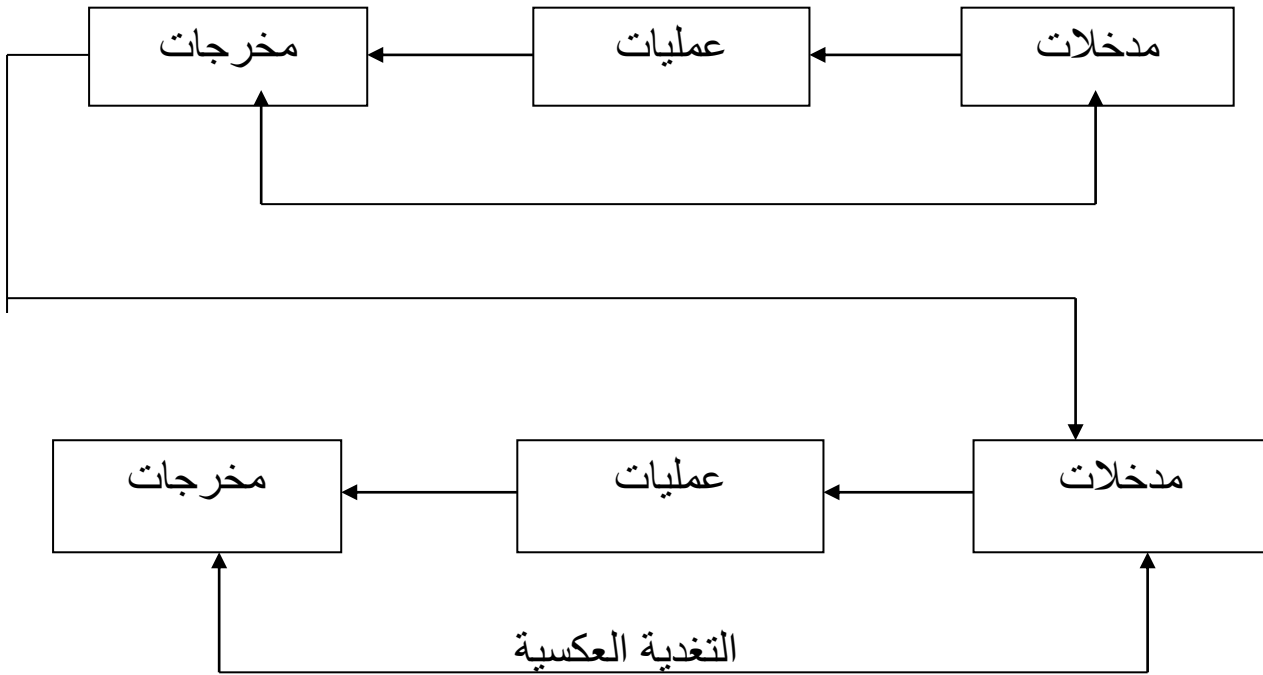
- ¹ علاء السامي و الآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة(1)، مؤسسة حورس الدولية لنشرة التوزيع، مصر، 2005، ص45
² بالقاسم سلاطينة و اسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، جامعة بكرة، الجزائر، 2008، ص48
³ عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الباروي للنشر، 1998، ص150

• مكونات النظام¹

(1) **المدخلات:** تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتشمل المدخلات العديد من العناصر الغير متجانسة كالخدمات و الطاقة و المعلومات و الآلات ، و تعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام الذاتي. و تقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

➤ **المدخلات التتابعية:** هي مدخلات تتكامل و تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نظام ، و هذا النظام يتكامل و يتفاعل بدوره مع أنظمة جزئية أخرى كعلاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج لولا تتابعهما لما كان هناك نظام كلي و عادة ما تسمى هذه المدخلات محددة المسار ، كما أنها قد تأتي من بيئة خارجية للنظام.

الشكل رقم 1 : شكل يوضح المدخلات التتابعية



المصدر: عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر و التوزيع، عمان

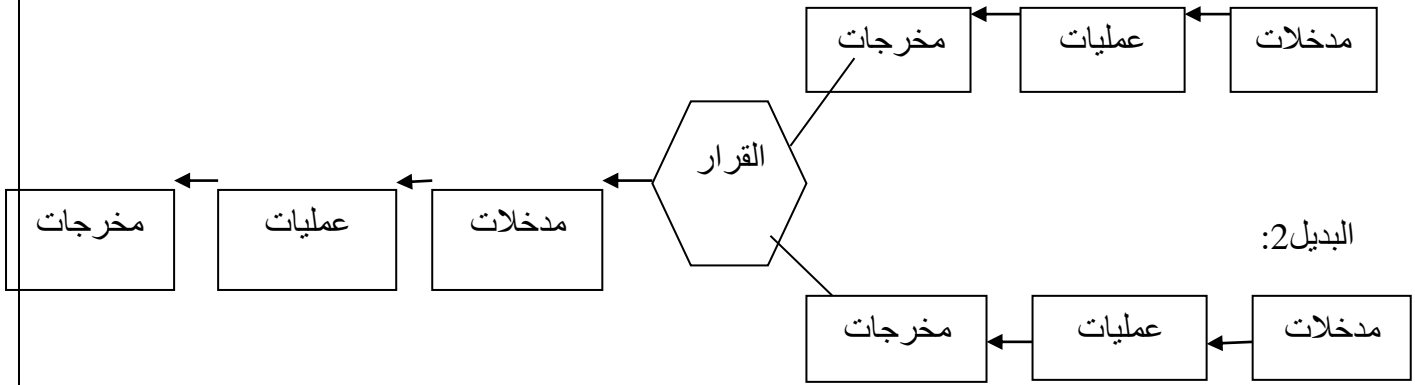
الأردن، 1998، ص152

¹ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص21.

➤ **المدخلات العشوائية:** و هي مدخلات إحصائية لنظام معين يتم احتمالها كاحتمال إتخاذ قرار معين دون غيره، مما يؤثر على كافة عمليات النظام أي أن النظام في حالة عدم التأكد شأن أي من المدخلات شوف نستخدمها.

الشكل 02: يوضح شكل المدخلات العشوائية.

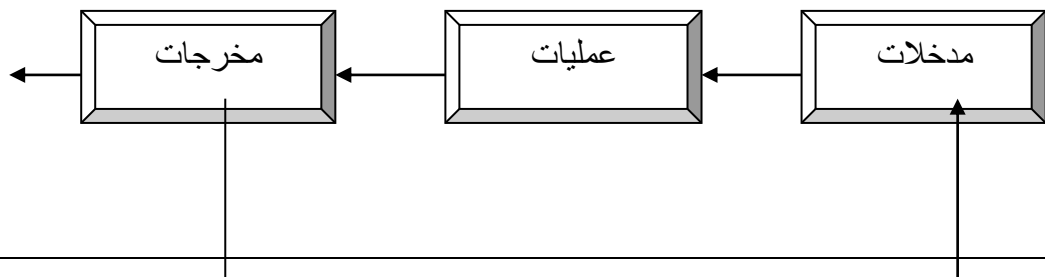
البديل 1:



المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص22

➤ **المدخلات عن طريق التغذية العكسية:** تتمثل في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له وعادة ما تمثل مدخلات من التغذية العكسية نسبة ضئيلة من مخرجات النظام.

الشكل 03: المدخلات عن طريق التغذية العكسية.



التغذية العكسية

المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص23

(2) العمليات التحويلية:

و هي العمليات التي تقوم بتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات و قد تكون هذه العمليات مهام تؤدي بواسطة آلة أو إنسان أو حاسب.

(3) المخرجات:

تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات، و تعد المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات، كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، و أخيرا هناك مخرجات يتلخص منها النظام.

(4) التغذية العكسية:

و تعتبر من مدخلات النظام حيث أنها تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و مراجعة خطط المنظمة التي تتمكن من تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع النظام و خصائصه

• أنواع النظم:1

1. النظم الفكرية:

يوصف النظام بأنه فكري عندما تكون جميع عناصره من المفاهيم و يمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري.

2. النظم المادية:

و هي النظم التي لها كيان مادي ملموس و يمكن أن تتكون من أفراد و آلات و مصادر طاقة و غير ذلك من الأشياء الملموسة.

3. النظم المحددة:

النظام المحدد هو الذي تتفاعل أجزائه و تحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بطريقة تامة فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين و عرفت مواصفات تشغيله فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل.

4. النظم الاحتمالية:

يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة.

5. النظم الكونية:

لقد خلق الله سبحانه و تعالى عددا لا يحصى من النظم الكونية و هذه النظم تحافظ على وجودها و عملها و تتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدره خالقها و ليس للإنسان دور فيها و هي أساس كل النظم الأخرى.

¹ سلوى أمين السامرني، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعار الفنية، مصر، 1999، ص47

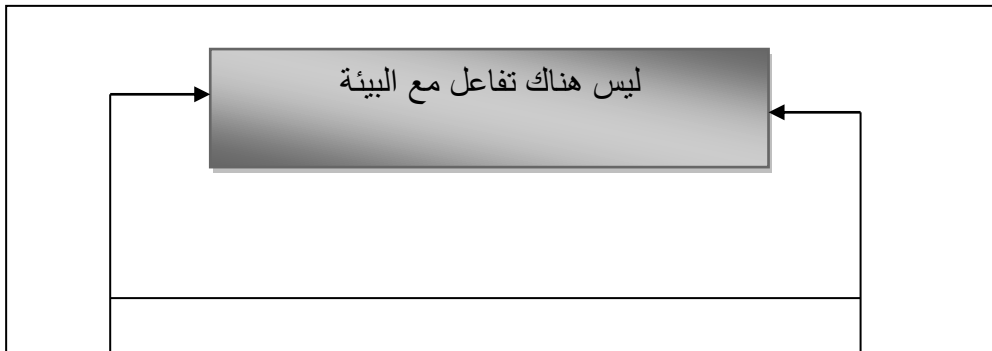
6. النظم الاجتماعية:

إن وجود الإنسان في أي نظام يرتبط هذا النظام بالسلوك الإنساني و ما يتفرع عنه من عقائد و ثقافات و حاجات، و لذلك فإن النظم الاجتماعية عرضة للتغيير لأنها تابعة للتغيرات في سلوك الإنسان.

7. النظم المغلقة:

هي النظم التي لا تتصل بالنظم الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، أي ليست لها علاقة أخذ و عطاء مع البيئة الخارجية و هذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية.

الشكل 04: يمثل نظام مغلق.

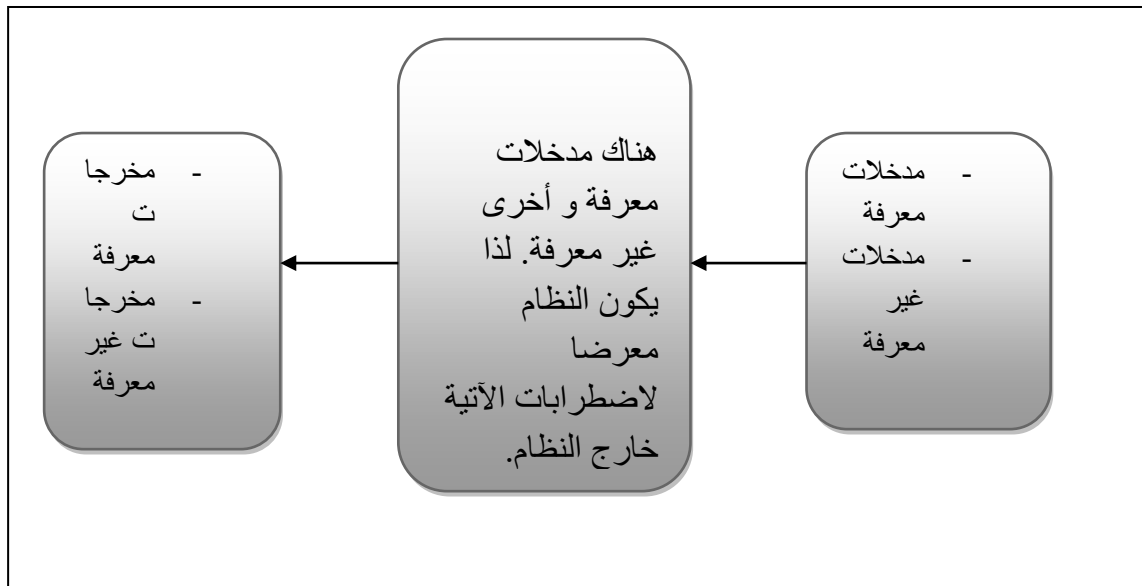


المصدر: محمد بن علي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة تخرج ماستر، جامعة قسنطينة، ص64

8. النظم المفتوحة:

هي تلك النظم التي تتفاعل مع النظم الخارجية أي هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها و بين البيئة الخارجية، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلات من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات و تمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها و ذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة و البعض الآخر غير معروفة، وتكون هذه النظم معرضة دائما للاضطراب و تعيش حالة من عدم التوازن و من الأمثلة على ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالانترنت ، والمصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء العمليات التصنيعية.

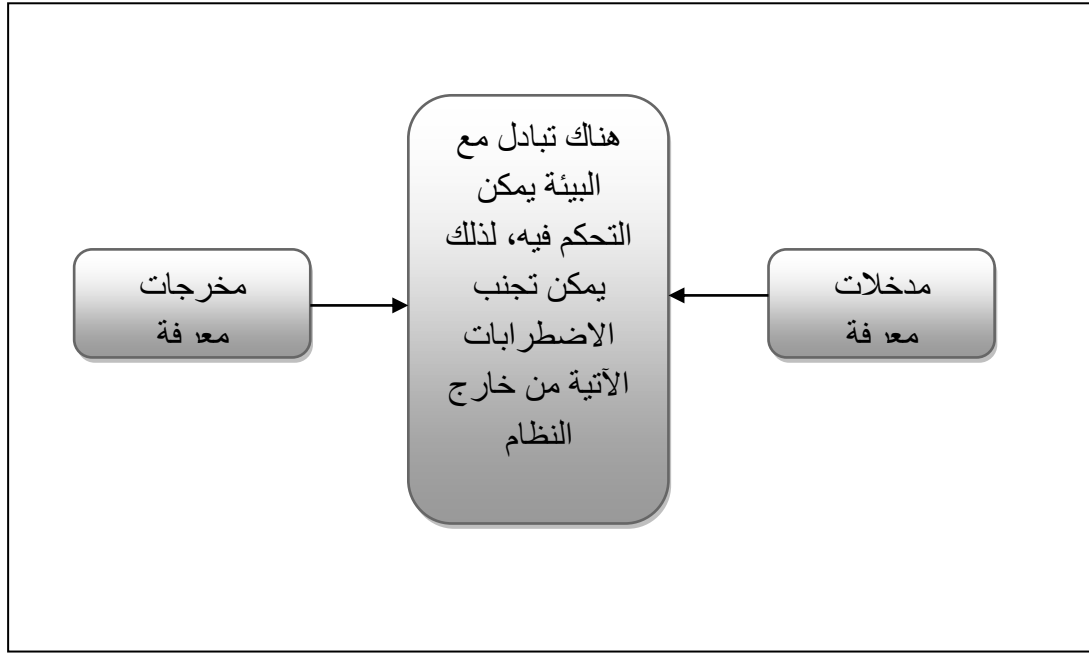
الشكل 05: يمثل نظام مفتوح



9. النظم شبه مغلقة :

تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة و معروفة مسبقا و ذلك لوجود عملية سيطرة و رقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معرفة لذلك تكون هذه النظم أكثر استقرارا و تعيش حالة من التوازن، و حتى إذا واجهت عملية الاضطراب تستطيع الوصول إلى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة و من الأمثلة على ذلك نظام السير، النظم التطبيقية الخاضعة للرقابة، جهاز الحاسوب الذي وضع فيه نظام للحماية من الفيروسات.

الشكل 06: يمثل النظم الشبه مغلقة.



• خصائص النظام:

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها كما يلي:

1. الموارد:

لا بد أن تتوفر لأي نظام البنية الأساسية المكونة له و المتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة مثل الأجهزة، الأفراد، الأموال.

2. الأهداف:

يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام، فأهداف النظام هي المبرر الأساسي لاستمرار وجوده كما أنها من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق و تشغيل الموارد المتاحة للنظام و غالباً ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية و هذا ما يتطلب تغيير أهداف النظام لتتلاءم معها.

3. البيئة و الحدود:

تتمثل بيئة النظام في المجال المحيط بالنظام و المجتمع الذي يعمل فيه و تفاعل مع وحداته و نظمه الأخرى، أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام و تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.

4. المراحل، الأعمال و العناصر:

تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة و منظمة من المراحل تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام و تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال أو الأنشطة التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة، و أما العناصر فهي الأدوات و المهام و الأجهزة، التي تمكن من القيام بالأعمال و الأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

5. القيود:

بما أن النظام يعمل في بيئة معينة، يمكن أن يتفاعل معها و يؤثر و يتأثر بها، بالإضافة إلى وجود حدود النظام تحدد وجوده و تفاصيله ككيان مستقل عن البيئة المحيط به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف، و قد ترجع قيود النظام إلى أسباب من داخل أو خارج النظام إلى حدود النظام بنفسه.

6. النظم الفرعية:

عادة ما يتكون النظام من مجموعة الأنظمة جزئية قد تكون متغيرة حيث يعتبر النظام الجزئي نظام موجود داخل نظام أكبر باعتباره كذلك نظام، له نفس خصائص النظام الأساسي و لكنه يعمل كنظام مستقل متخصص في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي.

7. الرقابة:

من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة و للنظم في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد و الإجراءات المعينة للتحكم في سير العمل و التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات و اتخاذ القرارات الصحيحة.

8. مستخدم النظام:

و هم الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل و تستخدم مخرجات النظام أما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر.

المطلب الثالث: المميزات الأساسية للنظام

يتميز النظام بما يلي:

✓ أنه مجموعة من العناصر سواء كانت أقسام أو متغيرات.

✓ التعقيد:

هي ميزة أساسية و تظهر من خلال عدم القدرة على إستيعاب كل نظام، و عدم القدرة على تبين تصرفه رغم معرفة تصرفات عناصره.

✓ الانفتاح:

هذه الميزة جد هامة، لأن الانفتاح يساعد على التحكم الجيد في النظام، و هذا الانفتاح يكون على المحيط أو الأنظمة الأخرى.

✓ عدم التأكد:

هي ميزة مفروغ منها، لأن داخل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي نادرا ما نتعامل مع أنظمة تعتمد على الدقة و التأكد.

✓ التطور:

إن النظام دائم التطور لأنه يتأثر بالظواهر الداخلية و الخارجية، حيث أنه عند ملاحظة النظام لفترات مختلفة نجد تغيير في العناصر و العلاقات التي تربط بينهم.

✓ محدودية النظام:

للنظام حدود لا يمكن تجاوزها و ذلك بسبب وجود قيود تعرقل سيرورته مثل الحدود الزمنية و المادية إلى جانب حدود الموضوع المدروس.

المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

المطلب الأول: نشأة نظام المعلومات و تعريفه

● نشأة نظام المعلومات:1

نشأة نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات و لم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الالكترونية و رغم وجود لغات و قواعد و معلومات و لكنها كانت غير شائعة و صعبة الاستخدام و هذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة.

و بدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الالكترونية في بداية السبعينيات و ساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية و برمجياتها و التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الانجاز و استغلالها بشكل كبير. و حققت هذه النظم تقدما في بداية الثمانينيات و أصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت 90 % منها على معلومات هذه النظم و 10 % على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية، و أن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة و الحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع و تقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة العمليات و تهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة و لتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع: قال " دوو 1967 " : إن استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الأعمال بثلاثة طرق:

- I. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل.
- II. تقليل الوقت و الجهد للمدراء في انجاز الأعمال و البحث و تحليل المعلومات و توفير وقت أكثر على التخطيط.
- III. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

¹ علاء السامي و الآخرون، مرجع سابق، ص 57, 58

• تعريف نظم المعلومات

هناك عدة تعريفات نذكر منها :

" اعتبر عبد الهادي مسلم، نظام المعلومات على أنه: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع، تشغيل، تخزين و نشر المعلومات بغرض دعم صنع القرار و تحقيق الرقابة في المنظمة".¹

" يعرف Robert Reix: بأنه مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز...في المؤسسة".²

" كما يرى الدكتور فلاح الحسين بأن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات و المعلومات و حفظها وتحليلها و وضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات و بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية ".³

و من خلال التعاريف السابقة يمن استنتاج عدد من العناصر الأساسية لنظم المعلومات تتمثل في مايلي:

- إنها نظم مبنية على الحاسوب في شكل نظام متكامل لكل من الإنسان و الآلة، حيث يستخدم الحاسوب في تشغيل البيانات لإنتاج المعلومات التي متخذ القرار
- يهدف النظام إلى المساعد في صنع القرارات، سواء تلك التي يمكن برمجتها حيث يتم تخزين الخبرات السابقة بشأن أحداث معينة و عند الحاجة إليها يتم إنتاج تقارير تتضمن التصرف المتبع اتجاه موقف معين، أو تلك القرارات التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة.
- يوف نظام المعلومات عن البيئة الخارجية، و بالتالي يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة و كذلك التهديدات البيئية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.
- يوفر نظام المعلومات عن عمليات المؤسسة و هو ما يساعد على تحديد نقاط القوة و العمل على تنميتها و كذلك نقاط الضعف و العمل على معالجتها.

¹نوي صه حسين، نظم المعلومات الإدارية و تطورها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص16

²Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret , 2001 , P165

³ فلاح حسين الحسين، الإدارة الإستراتيجية، 2000، ص115

المطلب الثاني: خصائص، أهمية و أهداف نظام المعلومات

● خصائص نظام المعلومات¹

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة و فعالية نظام المعلومات معين نوجزها فيما يلي :

❖ الوجهة النفعية من النظام :

تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف أو الأهداف التي اجلها أنشئ و صمم ،فقد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث و التطوير في ميدان علمي محدد أو في إطار مؤسسة معينة . و هذا المفهوم يمكن أن يضمن نظام المعلومات جعل البيانات و المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بميادين البحث و التطوير التي تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات و خدمة الكوادر الإدارية في مجال الرقابة و الإشراف و التنفيذ.

❖ المشاركة في التطوير :

لا يمكن إنشاء أو تطوير نظام المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع و درجة التفصيل و توقيت التقارير و الإجابات المحتاج إليها . و لتحقيق مبدأ المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقتصارها على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة الدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له. و قد يتمثل مبدأ المشاركة في لجنة أو مجلس يمثل فيها قطاعات الإدارة العليا بالمؤسسة ، لتحديد أولويات التنفيذ و الإشراف و الرقابة و الإدارة .

❖ التكامل:

التكامل أو الترابط يعتبر خاصة أساسية و جوهرية لأي نظام معلومات يمكن تقبلها و تفهمها بأسلوب أحسن و أجدى للمؤسسة ، و يتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة أو التكاملية ، حيث أنه إذا لم يتواجد نظام وصل بين الأجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة ، و بذلك يعني التكامل النظرة الشمولية لكل

1 الشيخ ولد محمد ،مذكرة تخرج شهادة ماجيستر، بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة تلمسان، ص110 .

عناصر و مكونات النظام و ترابطها معا . فمثلا نظام المعلومات الوثائقي يجب أن تتكامل كل عناصره معا و منها:

- ✓ أوعية المعلومات مثل الكتب و المطبوعات و التقارير و المواصفات الفنية و المعايير.
- ✓ العمليات أو الأنشطة مثل التزويد ، التنظيم و التحليل الفني المشتمل على الفهرس الوصفية و الفهرس الموضوعية ، الاسترجاع و البحث و النقل و الاستخدام.....

❖ مسار البيانات المشتركة:

إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء و استخدام ملف البيانات الرئيسية ، التي تتبع منها التقارير و المخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين ، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلا، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير و دراسة مؤشرات الإنتاج و تحليلها و التنبؤ بالمبيعات .

فهذه البيانات تجمع و تسجل مرة واحدة و كذلك يجب أن تتبع مسارات مشتركة حتى نتمكن من تجنب التكرار و الحشو في التوزيع و التخزين ، و تساعدنا هذه الخاصية فيما يلي:

- تحليل النظام إلى عناصره الأساسية.
- الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة.

- تبسيط الإجراءات و العمليات.
- تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.

❖ النظم الفرعية:

تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية 'تترابط و تتكامل معا في إطار نظام المعلومات ولهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره ,والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمؤسسة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهم أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبى طلباتهم .

❖ التخطيط :

بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له وذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها و تخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة ,كما تشمل دورة تخطيط و تطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها :

- تحديد الحاجة من النظام
- دراسة جدواه الاقتصادية و الفنية
- التعرف على متطلبات

❖ وقت الاستجابة :

إن الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يتضمنها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على استفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فورا على الاستفسارات ,من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات ,أو يكون وقت الاستجابة بطيئا نسبيا , على أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع و البحث و نقل المعلومات .

❖ نظم إدارة قواعد البيانات :

لقد صارت طريقة نظم طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة و مألوفة لتداول كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة ,ويسمح هذا النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقبلا عن الآخر

،ويصل إلى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة وهي تستبعد التكرار و الحشو و يدخل سجل البيانات فيها مرة واحدة , وبذلك تتسم هذه الطريقة بمايلي :

- المشاركة في البيانات بدلا من خصوصيتها .
- الوصول المتزامن للبيانات .
- البيانات المتكاملة .

❖ تطبيق نظم الكمبيوتر :

ومن أهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة و استخدام نظم الكمبيوتر و التي تساهم في زيادة الفعالية و الكفاءة ,فالحاجة لتوفير نظم كمبيوتر تساهم بمايلي :

- توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي و معالجة البيانات و عرض مؤشراتها بيانيا
- إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم
- تحليل البيانات المخزنة في قاعة البيانات بأقل صعوبة و تأخير
- استخدام أساليب برمجة سهلة و مباشرة
- الخ ...

❖ شبكة الاتصال :

يشبه النظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع.

❖ مراحل تحويل و توظيف البيانات:

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى المخرجات ، و هنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال ومرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج و ترتبط بهذه مراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ الوظائف أخرى هي الرقابة و إدارة البيانات .

❖ إدخال البيانات وإخراج العمليات :

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات و عليية فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المسمن طرف المستخدمين .

❖ مستخدمو المعلومات :

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي و يشمل المستخدم الداخلي للمديرين و الموظفين بالمشروع ، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين و الموردين و جملة الأسهم و أغلب المنظمات و المؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات ,الموازنات الشهرية .

• أهمية نظام المعلومات¹

أصبحت المعلومات قوة يمكن استخدامها كأداة تأثير على سلوكيات الأفراد في المجتمع ، كما أنه لا قيمة لتوفير المعلومات في مجتمع لا يستطيع استخلاص ما تحتويه هذه المعلومات ، و من هنا تظهر الأهمية لمعالجة المعلومات.

كما أن إدخال الآلة ذات تقنية عالية في ظل وجود معدات معالجة المعلومات الميكانيكية جعل خط التجميع شكلا نادرا للمنظمات الإنتاجية ، و أصبح العامل البشري عبارة عن ملاحظ و مراسل و مسؤول عن عمليات الصيانة و الإصلاح لعملية .

تلقائية تستمر لفترات طويلة دون تدخل بشري مباشر ، مما يجعل العمل البشري عملا عقليا و اتصال على نحو متزايد ، و يصبح تصميم المنظمات أساسيا في دراسة و تطبيق نظم المعلومات.

و تعزي أهمية نظم المعلومات إلى تأثيراتها في نظم المعلومات و تحقيق المكاسب التالية:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملاءمة
- إمكانية غير محدودة للوفاء بمتطلبات الإدارة
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرار
- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة و موارد المنظمة
- تحسين و تنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة
- البيانات المستخدمة أقل ما يمكن و أكثر تكاملا

¹ صونيا محمد البكري ، "نظم المعلومات الإدارية" ، مرجع سابق،ص33

كما تبرز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

• تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينيات إلى إحداث تغييرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها ، وبعد ظهور الحاسوب و نظرا لحجمه الكبير و كلفته الباهظة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد اقتصر استعماله على عمليتي الرقابة و السلوك الإداري.

و مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عملية استخدام و توفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

• الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات

إن الطلب على المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الإستراتيجية للمنظمة ، لذلك أصبح أداءها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات و يجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل البيانات و البرامج و شبكات الاتصال و دمجها في نظام متكامل.

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية و البرامج و الاتصالات و ذلك يستدعي إلمام المدير بثقافته العامة للحاسوب و المشاركة في تقييم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة.

و يرى الباحث أن أهمية نظم المعلومات الإدارية ترجع إلى قدرة النظم على تخزين و استرجاع المعلومات و القيام بمهمة التغذية العكسية التي تمكن العاملين من إنجاز المهام في الوقت المناسب ، و تمكن متخذ القرار من عدم الوقوع في أخطاء اتخاذ قرارات غير رشيدة.

• أهداف نظام المعلومات

تتمثل أهداف نظام المعلومات بما يلي:¹

* الرقابة و المتابعة:

من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كل تفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة ، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من اجل تحديد الانحرافات والنقائص و محاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن الرقابة أصلا في مقارنة حجم و طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

* التنسيق و الاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل و تنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة ، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات ، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواء كان الاتصال عموديا أو أفقيا كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلا: تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال و التنسيق مع كل من وظيفة التسويق و التمويل و المالية و ذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق و تكلفة و توفير المواد الأولية و مستوى الأسعار و مدى قدرة المؤسسة على التمويل.

* المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة و تختلف عملة اتخاذ القرار على حسب مستويات الموجودة في المؤسسة فيظهر دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية:

■ المستوى التعليمي:

و التي تكون فيه القرارات غير معقدة و غالبا ما تكون قرارات روتينية.

¹ -كامل السيد غراب،نادية محمد حجازي،"نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية،الطبعة 1، مصر، 1999 ،ص44

■ المستوى التكتيكي:

حيث تكون فيه القرارات رقابية و تنظيمية.

■ المستوى الاستراتيجي:

و فيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع استراتيجيات طويلة المدى، و هي غالبا في غاية الأهمية و ذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط الإستراتيجية .

ومن هنا نستنتج أن أهداف نظام المعلومات ينقسم إلى نوعين و هما :¹

⚡ الأهداف العامة: تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات فيما يلي:

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات و المعلومات و هذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة ، التي يمكن استكمالها ، و سوف تتركز عملة الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة و طرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.
- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه و تكون له القدرة على تناول البيانات و المعلومات المتوفرة.
- نظام معلومات متكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه و ذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.
- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسية و فرعية لجميع الأنشطة المتصلة به و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات المختلفة المستعملة و الغير مستعملة.
- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام و التكفل بوضع الخطط و ذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة و هذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين ، و رفع أدائهم و هذا من أجل مواكبتهم في التطورات الحديثة و خلق موارد دائمة للعمل في مجال التخصص.

¹ شوقي سالم : نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني ، جامعة الكويت ، 1985 ص 97 ، 104

- يمكن لنظام المعلومات أن تعكس فعاليته و طريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار ، كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث و حل المشاكل و العقبات التي تصادف أوجه النشاط.
- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات و يسهل عمليات الاتصال بين النظام و مستعمليه ، و يتكفل بتلبية احتياجات و متطلبات المستفيدين .

📌 الأهداف التفصيلية:

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار:

و تتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني، و زيادة فعالية اتخاذ القرار و كذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار و ذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات.

- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات:

و تتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات و تجميع و توفير كافة الوثائق و المطبوعات و المعلومات الصادرة في مجال تخصصه و أن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات، و المخرجات الدورية و يقدم جميع الخدمات المتعلقة به، و يقوم بالإجابة عنها.

- أهداف تتعلق بتطوير النظام:

و تتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام و صيانتها و مراعاة جميع التغييرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام و تهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته و متابعة تطوير برامجه.

- أهداف تتعلق بالتكلفة:

و تتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان و توضيح فعالية التكلفة المرتبطة به و التخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.

- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات:

و تتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين و رفع مستوى أدائهم و تحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام و أهدافه.

- أهداف تتعلق بالعلاقات و التبادل:

و تتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من و إلى المستخدمين و الاتصال بنظم المعلومات المتشابهة و إنشاء نظام لتبادل المطبوعات و المواد بينه و بين غيره و تقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة، التي يتيحها و تقنين الرموز و المصطلحات المستخدمة.

- أهداف تتعلق بالمستفيدين:

تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستخدمين في فعالية النظام، و العمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، و أن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.

- أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات:

و تتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع و تحليل و تنفيذ سياسة المعلومات في المؤسسة، و مراجعتها و تطوير سياسة المعلومات و اقتراح سياسات جديدة و إعداد كتيباً أو نشرة عن سياسة المعلومات التي يتبعها، و إعلان سياسة المعلومات الخاصة به، و متابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها و مواكبتها للتطور التقني الحديث .

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة، الماضية ، المستقبلية، و من ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها ، تحليلها ، و تحديد الضوابط و نوعيتها "السرعة ،

الدقة " ، و تقييم فعاليتها و وضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين و تنفيذ مهام المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات و أهم التحديات التي تواجهها

• أنواع نظم المعلومات 1

تتمثل أنواع نظم المعلومات فيما يلي:

◆ النظم المعرفية:

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة و الخبرة الفنية بشكل متكامل. و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة.

◆ نظم دعم القرارات:

و هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة، و يتم تصميم نظم دعم القرارات و تنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

◆ نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية. و تتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما:

أ - رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

ب - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

¹ إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية, مدخل إداري, الدار الجامعية 2000 ص 5

◆ نظم تجهيز المكتب آليا:

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.

◆ نظم دعم الإدارة العليا:

و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة ، و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤشرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

◆ النظم الخبيرة:

تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء

الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

• التحديات التي تواجه نظم المعلومات

من التحديات التي تواجه نظام المعلومات تكمن فيما يلي:¹

* بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام :

تعتبر بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي، على سبيل المثال الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين.

¹ إبراهيم سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص 11

* قيمة المعلومات تناقص بمرور الزمن:

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا، فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة عند لحظة إصدار شيك معين و لكن بمجرد إصدار هذا الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

* المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلالها:

غالبا ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى، و بالتالي

فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لمستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثال ذلك رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

* تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغيير سريع:

بعد التغيير و التطور السريع و الملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي إما إلى تغيير النظام و ما يترتب عليه من أعباء

مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم المعلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبياً.

* التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لديناميكية البيئة المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة و مجهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق بأنه تم إدماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق و من ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال و جهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت .

* التوقعات المغالى فيها:

يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهوداً أو تكلفة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات و قد ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لفعالية استخدام نظم المعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها مثل حجز تذاكر الطيران، و برامج الفضاء، و قد أدى هذا إلى أن المدراء يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة و خلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة .

* النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:

أدى نقص المبرمجين و محلي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل و ارتفاع معدل الدوران بين العاملين في إدارات و أقسام نظم المعلومات بالمنظمات، كما أدى زيادة الطلب تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين و أربع سنوات .

* المتطلبات من العمالة في تغيير مستمر:

إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة أمر غير وارد، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات و المعلومات، و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات فقد استلزم الأمر أن يعيد العاملون و الإداريون تعلمهم و تدريبهم بشكل متكرر و مستمر حتى يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات .

الخاتمة الفصل:

يمكن أن نلخص من خلال هذا الفصل إلى أن أنظمة المعلومات في المؤسسة تلعب دورا لا يستهان به لا سيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر.

فإن الاهتمام بنظم المعلومات كمصدر للبيانات و أداة للاتصال بين المراكز و الأقسام داخل المؤسسة ، و لأنه يهدف إلى ضمان صيانة مستمر للنظام و التكفل بوضع الخطط و هذا من أجل مواكبة التطورات المتجددة ، كما يعمل نظام المعلومات على تقليل الوقت و الجهد الذي يبذله المديرين في البحث عن المعلومات و تحليلها .

إن أنظمة المعلومات عند إدماجها و استغلالها على الجهاز الإعلام الآلي إذ تلعب دورا هاما و حيويا في حياة المؤسسات و المنظمات الحكومية ، و لهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها و يستطيع الأفراد مراقبة عملياتها و لا بد من مراعاة تأثير هذه الأنظمة على النواحي الاجتماعية و الإنسانية للمنشأة .

مقدمة الفصل:

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من خبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من باب المساهمة و لو بالقليل و محاولة الوصول بالركب على طول المسافة و التقصير، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، و لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك. إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من أفكار و بلورتها بشكل يمكنه من توضيح و تحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع. و سنحاول في هذا الفصل البحث عن معنى الأداء و التعرّيج على سبل قياسه ثم سنختم بدراسة العوامل المؤثرة عليه .

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم اساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا اي علم من العلوم، و اذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الادارة بشكل عام فانها تكاد تكون مستحيلة اذا ما تعلق الامر بمفهوم الاداء ، و ذلك راجع الي تواجد مصطلحات اخرى تشكل روابط قوية معه و تسبب فقدانه لمعناه الحقيقي ، و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالاداء ثم سنعرج على تصنيفاتها و نختتم بكشف اللبس بينها و بين مفهوم الانتاجية الواسع الانتشار في الوسط العلمي .

المطلب الاول : مفهوم الاداء

تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم الوسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما و حديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية و صورتها. و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في اطار واضح، نذكر منها: نذكر منها تعريف :

أحمد سيد مصطفى " : على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية¹ ا مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون .

Jean Yves : " و يعرفها و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية .²

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات " (، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص415 .

2 - Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20.

و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط.

مفهوم الكفاءة و الفعالية:

تعريف الكفاءة:

حسب احمد سيد مصطفى: هي القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب و فق معايير محددة¹

و تعرف كذلك على انها الحصول على ما هو كثير نظير ما هز قليل اي ابقاء التكلفة في حدود الدنيا و الارباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة اي انه يرتبط بالدرجة الاولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات و بالتالي

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}^2$$

و بالتالي يمكننا القول ان الكفاءة تتعلق باستخدام الموارد المتاحة بشكل امثل اساسا و التي تهدف الى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق

1 أحمد سيد مصطفى، "المرجع السابق"، ص415

2 علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص

تعريف الفعالية:

تعرف على انها: " اداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها المخططة و على هذا الاساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما حققه من نتائج فعلية الى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا

للخطة. و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستغلة في سبيل الحصول عليها"¹

اذن يمكن اختصار مفهوم الفعالية في المعادلة التالية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المخطط له}}^2$$

دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية:

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة و الفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط و محاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئياً فهم التغيرات الرئيسية من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من درجة تحقق الأهداف عندما عرف Kalika.M الفعالية أنها " تتضمنها المسطرة من طرف المؤسسة ، هذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة و يظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين إستخدام ما يتباعدان إذا نظرنا إلى الموارد، و يتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين .لكننا نجد بأ مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط .الكفاءة على أساس أ و قد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطة وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما .إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلولاً بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية.

¹ أحمد نور ، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 ، ص59

² - ناصر المنصور كاسر ، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000 ، ص20

المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكنا من إبراز

إحداثياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخ ول عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

1.2 التصنيف حسب معيار البيئة:

أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين... و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء . و هذه الأداء تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له

التصنيف حسب معيار الزمن:

الأداء على المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير¹ و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقا:

- الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و فقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة : و تعتبر عن الكفاءة التي تؤدي بها الأعمال و نسبة : المخرجات/ المدخلات

¹ جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور ك لي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988 ، ص60.ص58

• الرضا : وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.

و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

• طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.

• Turn – Over معدل دوران العمال

• الغيابات و التأخرات.

الأداء على المدى المتوسط:

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

1- التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة با و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، و يعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذالم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

2 النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر طرديا مع نسبة نموها و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى Made In Japan .

الأداء على المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في : الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و لتمتع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ، الزبائن و بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحيانا و المندمجة أحيانا أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على ووتا و دردرتا على البقاء. وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفا خاصا با دلالة على عظمة الشركة وقدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة. و هذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع

مختلف الظروف و التحديات حتى و لو كانت الحروب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد. هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الاستفادة منه.

التصنيف حسب معيار الشمولية¹

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء العام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أ مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة . و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.

¹ عبد المللك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص 88

المطلب الثالث : تماثل و إختلاف بين الأداء و الإنتاجية

إن الأداء هو مصطلح شديد التعقيد، و تحديد مفهومه أو محاولة وضع إطار يمكن من إبراز معالنه يعتبر من أكبر العوائق، نظراً لصفاته المتعددة التي يكتسبها من خلال الأنشطة التي يرتبط بها، فتارة يظهر الأداء في الأنشطة المالية على أنه المردودية المتضمنة تحقيق التفوق في المجال المالي، و تارة يرتبط بالمنافسة الساعية م

للتفوق في المجال التجاري، و تارة يرتبط بأحد عنصريه أكثر من الآخر على أنه صورة الكفاءة أو الفعالية، م إلا أن هذه الصور المتعددة قد لا تثير تلك الأهمية بقدر ما يثيره مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العميقة المقترنة با و إقتراب مفهومها إلى حد بعيد إن لم نقل تطابقها مع الأداء هذا ما سيدفع بنا حتما لوضع الفواصل بين الموضوعين و إبراز الأهمية الدافعة للبحث عن هذا الفرق دون غيره من المصطلحات السابقة الذكر.

مفهوم الإنتاجية:

لقد مر مصطلح الإنتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن 18 من طرف الباحث F. Queeny¹ ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته المنظمة الأوروبية O.C.D.E أن "كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر با للتعاون الإقتصادي و التنمية الإنتاج²

1 - O.E.E.C, "Productivity Measurement Concept", Vol.1, Paris, 1955, p 21.

2 - د/جي أي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس، " إدارة الإنتاجية"، معهد الادارة البريطانية، مجلة التنمية الادارية، بغداد، 1979، ص63

أهمية الإنتاجية:

في هذا الجزء سنحاول تعليل إختيارنا لمصطلح الإنتاجية كمفهوم قريب من مفاهيم الأداء دون غيره، و توضيح الأسباب الدافعة لإختياره و إبراز علاقته مع مختلف المؤشرات المهمة كالنمو و الرفاهية و مظاهر

القوة السياسية و الإقتصادية.

الإنتاجية و تحقيق الرفاهية الإقتصادية :

إن معدلات الإنتاجية العالية تعتبر محل نظر المنشآت الفردية أو الدول على حد سواء، فهي تمثل ذلك التقدم الذي تحرزه خلال مراحل نموها المختلفة ، و تعتبر الرفاهية الإقتصادية تلك العدالة في توزيع الدخل بين أفراد لتمتع . إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من التمتع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطته تحديد مستوى معيشة أفراد ذلك لتمتع ، إذن فمن أجل تحقيق الرفاهية الإقتصادية المنشودة لا بد من زيادة الإنتاجية للوحدات الإقتصادية.

الإنتاجية و مظاهر القوة السياسية و الإقتصادية :

لطالما قدمت الإنتاجية الركائز القوية و الداعمة لمظاهر القوة السياسية و الإقتصادية للدول و حركت عجلة الإقتصاد الضخمة و دفعتها إنطلاقاً من معدلات المرتفعة الناتجة عن التعامل الصحيح مع عوامل الإنتاج المتفاعلة مع بعضها و إستغلالها بالشكل الأمثل محققة بذلك النمو المنشود . إن تحسين الإنتاجية لا يضمن الرفاهية الإقتصادية فحسب بل هو يمتد لتحقيق الأمن في ربوع الدول بسبب العدالة في توزيع الدخل.

الفرق بين مصطلح الأداء و مصطلح الإنتاجية:

إن جميع الدراسات حاولت أن تبرز مفهوم الأداء بشكل واضح عن غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية الإنتاجية ، الكفاءة و الفعالية و لم تجد منفذا سوى أن تقدم الأداء على أنه مفهوم متغير حسب النشاط قد يكتسب صورة الإنتاجية إذا ما ارتبط بالنشاط الإنتاجي أو التنافسية إذا ما ارتبط المجال التجاري أو إستطاع أن يتجاوز التعاريف التقليدية السابقة للمردودية في المجال المالي . لكن تعريف Philip Lorrino الذكر بمراحل عديدة توقف عندها الكثيرون، وذلك بالفصل جيدا في الموضوع و حل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط لمفهوم الكفاءة و الفعالية . و لقد ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين و عبر عنها بالتكلفة، (jugement) أن الأداء هو حكم و الحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين و عبر عنها بالقيمة . إن هذا التعريف حسب لورينو يمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في لال التسويقي و نقصد با علاقة مـ (جودة - سعر (أو العلاقة) كفاءة - فعالية (أو علاقة) قيمة - تكلفة (و هنا نستطيع من خلال هذا المفهوم أن نستنتج الفرق بين مفهوم الإنتاجية الواسع الاستخدام و مفهوم الأداء الدقيق المتعدد الأبعاد . إن الدراسات المتعلقة بالإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلا بالمستوى الذي يمكن أن تحققه مؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية هي ذلك الحجم أو الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية أو حجم من المدخلات في حين أن الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام مورد ما، و بالتالي نجد بأن الاختلاف يقع أساسا بين مفهوم القيمة و الكمية و قد يعلل هذا

الإختلاف استخدام مصطلح التحسين مع الأداء و الزيادة مع الإنتاجية و لتوضيح هذا الفرق بشكل أوضح و أكثر دقة .

المبحث الثاني: قياس الأداء

« **Gérer C'est Mesurer** » إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، و البحث في أبعادها و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته ، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه .

المطلب الأول: نماذج قياس الأداء

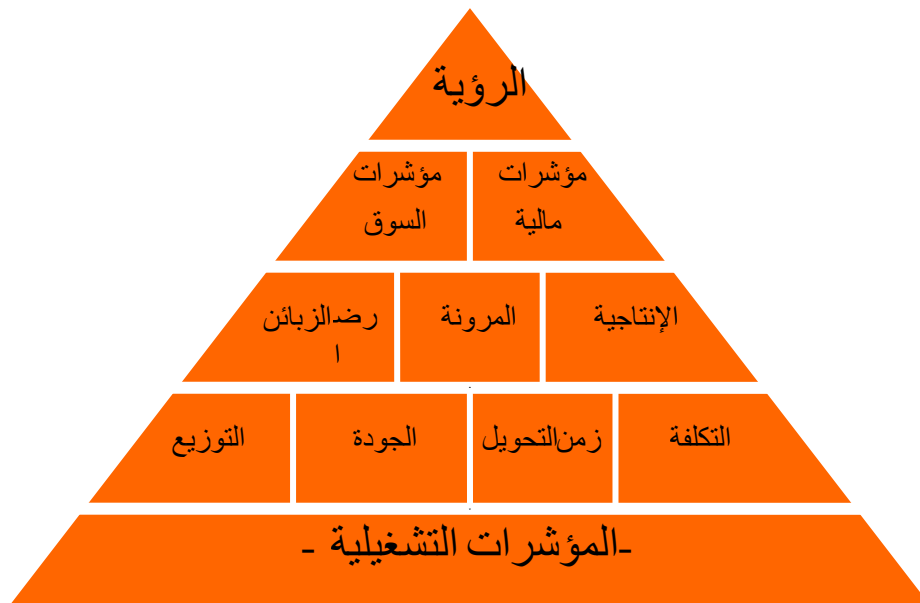
سنستعرض في هذا المطلب أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث Boulianne (2001)⁽⁴⁾ حيث استطاع أن يلم بخمسة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحث وأن في هذا الميدان وهي كالتالي : نموذج هرم الأداء ، نموذج المحددات و النتائج ، نموذج أصحاب المصالح ، مصفوفة الكفاءة التنظيمية ، نموذج قياس الأداء المتوازن.

1.1 نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross.,1991): يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (Operational) وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية و تأثيرها على بعضها البعض ، و يظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق

والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات : الجودة ، زمن التحويل ، التوزيع ، التكلفة. و تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية . إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا. والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

1 - Boulianne.E., "Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Février 2001, p 15

الشكل رقم: 1.2 نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross., 1991)



SOURCE

Boisvert.H., "Le Contrôle de Gestion, Vers une Pratique
Renouvelé," Éditions du renouveau pédagogique, Montréal,
1991,p 278

2.1 مصفوفة المحددات و النتائج ل (Fitzgerald et al ., 1991): تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح ، اثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات و تشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة و دقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرة المؤسسة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة . والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات و النتائج:

الجدول رقم 2.2 : مصفوفة الأداء (Fitzgerald et al.)

المؤشرات الأساسية	المؤشرات الفرعية
-------------------	------------------

النتائج	التنافسية	حصة المؤسسة في السوق
		نمو المبيعات
		مقاييس رضا الزبائن
	الأداء المالي	المردودية
		النسب المالية و نسب التسيير
		السيولة
		العائد على الاستثمارات
المحددات	جودة الخدمة	الثقة
		الإصغاء و تحسس الحاجات
		المظهر
		الأمن
		الاتصال
		الاملة
		إمكانية الوصول والسهولة
	المرونة	في حجم الإنتاج
		في وقت الإنتاج
		في القدرة على تغيير الخصائص
	الموارد المستخدمة	الإنتاجية
		الكفاءة
	التطوير	أداء عمليات التطوير
		أداء التطوير على مستوى الأفراد

المصدر: Ibid.,P19

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار.

وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.

3.1 نموذج أصحاب المصالح ل(Atkinson et al., 1997): يختلف هذا النموذج عن غيره

من

حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) في قياس الأداء و هو يرتكز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، و مما يظهر من النموذج ذلك التأثير الواضح بدراسة (Donaldson & Preston

التي استعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل⁽¹⁾. إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو

الافتراض الأساسي القائل بأن لكل مؤسسة أهداف أولية و أهداف ثانوية واضحة تربط بينها علاقة المؤثر و المتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية و الجدول التالي يقدم صورة أدق.

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام: الزبائن ، المستخدمين ،

المساهمين ، المجتمع، يمثل إرضائهم هدف المؤسسة و يتوقف أداؤها على مدى تحقيق الأهداف الأولية و الثانوية لكل واحد منهم.

4.1 نموذج الكفاءة التنظيمية ل (Beudin ,Morin ,Savoie.,1994)

يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994 ولقد قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة 2000، وتعلق التعديل بإضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة.

1- Donaldson. T., L.E. Preston, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications», ed: Academy of Management Review, Wisconsin, 1995, p65

الجدول رقم 3.2: نموذج الكفاءة التنظيمية 1994

الكفاءة الاقتصادية	قيمة الموارد البشرية
<p>كفاءة استخدام الموارد <i>Economie des ressources</i>: قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات.</p> <p><i>Productivité</i>: الإنتاجية كمية و جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</p>	<p>تحفيز و تعبئة الأفراد <i>Mobilisation</i>: مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة و الجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p>ولاء الأفراد <i>Moral</i>: مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة.</p> <p>مردودية الأفراد <i>Rendement</i>: نوعية و كمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</p> <p>تطوير الأفراد <i>Développement</i>: نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</p>

<p>استمرارية المؤسسة جودة المنتجات / الخدمات :Qualité مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن. <i>Rentabilité financier</i> : المردودية المالية مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. <i>Compétitivité</i>: التنافسية نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية <i>Satisfaction de bailleurs de fond</i> رضا المساهمين مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل. رضا الزبائن <i>Satisfaction de la clientèle</i> : صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه. رضا المؤسسات المنظمة و جماعات الضغط <i>Organisme régulateur</i> : مستوى احترام القواعد و القوانين المنظمة للأنشطة. رضا المجتمع <i>communauté</i>: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.</p>
---	---

Source :

Morin E.M , Savoie. A., Beaudin .G., "L'efficacité de l'organisation :
Théorie, Représentation et mesure", Ed : Gaétan Morin,
Montréal, 1994,P32.

لقد عرف الباحث Morin الكفاءة التنظيمية في كتابه الذي أطلقه سنة 1989 على أنها " حكم يطلقه

فرد أو مجموعة على منظمة ما ، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على: نشاطاتها ، المنتجات التي تقدمها و النتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها" (1) ومن أجل وضع الصورة النهائية للجدول الذي قمنا باستعراضه سابقا قام الباحث و بالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع واستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي : (محور النظم ، المحور الاقتصادي ، المحور البيسيكوجتماعي، المحور البيئي).و التي انعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

5.1 نموذج قياس الأداء المتوازن (Norton,Kaplan.,1992) : ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء و الأكثر شيوعا واستخداما لذلك سنتطرق إليه بالتفصيل في المطالب التالي وسنحاول شرح أبعاده الأربعة.

أ- **تعريف القياس المتوازن للأداء** : لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة و خطوات إجرائية واضحة"⁽²⁾.
ولقد عرف R.B.Mckay مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات و مسببات أداء Performance Drivers هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة"⁽³⁾.
إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء

1 - Morin. E. M.,"Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations". Thèse de Doctorat, Université de Montréal, 1989,p44.

2 - Kaplan. R.S, &D.P.Norton, " The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard Business Review , Vol 70 ,M.A, jan/Feb,1992,p71.

3 - Ho,S.J,&R.B.Mckay, "Balanced scorecard: Two perspectives", the CPA journal, New York, March 2002, p7.

4-Ellingson.D.A,J.R.Wambsganss,"Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001,p8.

لذلك عرفه Ellingson⁽⁴⁾: " بأنه :

مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء ،العمليات التشغيلية الداخلية ، و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو" من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد Quadrupartite Model إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و منظور عمليات التعلم و النمو.

ثانياً: يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية و غير المالية بدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً و مالياً.

ثالثاً : يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية إنطلاقاً منخاصية الرشد المحدود (مشكلة ضخامة عدد المؤشرات Information Overload) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى .

لذا و بناء على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملاً لمجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية للمخرجات و مسببات هذه المخرجات بمؤشرات المستقبلية القائدة Leading Indicators و مؤشرات التاريخية التابعة Lagging Indicators في إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس و هي الأداء المالي و العلاقات مع العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم بالنمو و الابتكار.

ب- **مؤشرات الأداء الأساسية (KPI (Key Performance Indicators): المؤشر Indicator**

يعتبر معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار ، خطة ، أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية(2).
و بالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيراً، و تقسم غالباً إلى نوعين رئيسيين :
المؤشرات المالية : و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators أو مؤشرات نواتج الأداء Indicators Outcome و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي

1- د جوده عبدالرؤوف، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن نفييناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، كلية العلمية -التجار وجامعة طنطا، العدد الأول، 2003، ص318.

2- L Berrah, "L'indicateur de performance, Concepts & applications", Cepadues Editions, Toulouse, 2002, p47.
و يشير Parmenter⁽¹⁾ إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعه دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي و كذلك ينظر إليها Kaplan و يقول : إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام بربان ينظر إلى الخلف .

المؤشرات غير المالية : تعتبر مؤشرات مستقبلية قائدة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicators و يشير Parmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعه ، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة .

و على الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية و غير المالية إلا أن (8002) Chen & Lee لم يستبعدا أهمية المؤشرات المالية بل اعتبرها امتداداً للمؤشرات غير المالية المستقبلية⁽²⁾ من خلال علاقات السبب و النتيجة كذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن المؤشرات غير المالية بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سبباً للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي. إن مؤشرات الأداء الأساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة و المتعددة و سنحاول استعراضها فيما يلي :

- تتمثل في مقاييس مالية و غير مالية .
- يكون استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر و خلال مدز منيقد يكون قصيراً جداً (ربع سنوي ، شهري ، يومي ، مدار الساعة).
- أن تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى أن يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الإعلامية و التأثير التي تحملها هذه المؤشرات و هي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلبي عن المسار.
- أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الاستراتيجية داخل المؤسسة .
- أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى.

• أنتكون أداة للمساءلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الأنشطة.

- 1 - Parmenter,D., " Performance Measurement", Financial Management , London , Feb 2007, P 32.
2 - Amy H. I. Lee, & Wen-Chin Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan",Expert Systems with Applications: An International Journal Volume 34,NY,USA, 2008, P96.

المطلب الثاني: القياس المتوازن للأداء (الأبعاد الأساسية الأربعة)

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو ، و فيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء ، هذه العناصر هي :

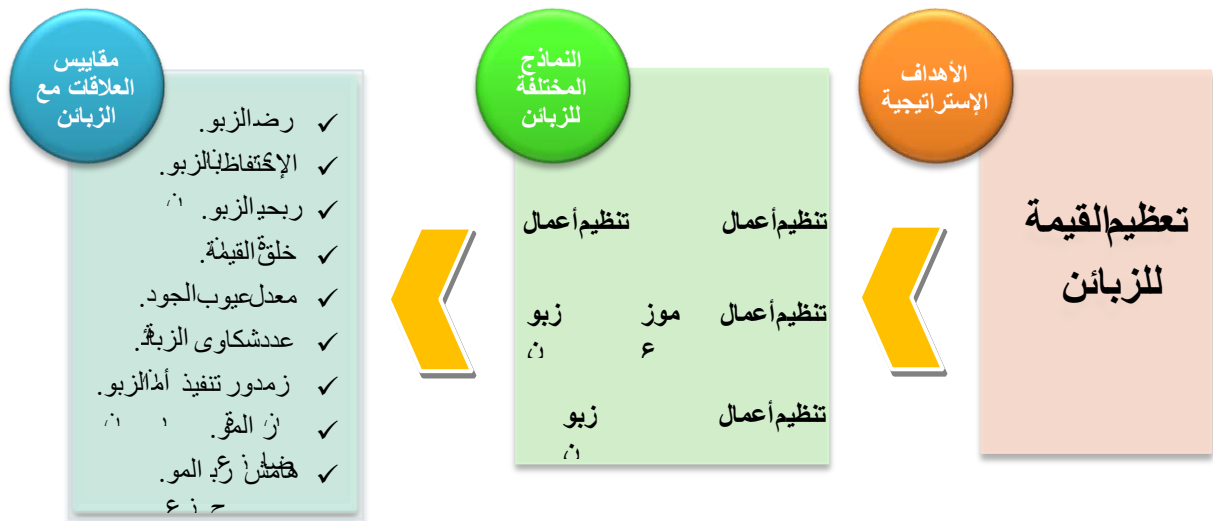
- 1 -الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.
- 2 -المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- 3 -القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- 4 -الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بالتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
- 5 -القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم و إدارة الأداء.

2.1 منظور الأداء المالي : يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال ، و ما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين ، و هل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle ، و تعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال و مدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، و تتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added و خلق القيمة للمساهمين

2.2 منظور العلاقات مع العملاء : يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن ، و يوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية و هي الوقت و الجودة و الخدمة و التكلفة و ذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness Measures هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح

الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم، والشكل رقم 2.1 يعكس الربط بين الأهداف الاستراتيجية والنماذج المختلفة من العملاء و مقاييس العلاقات معهم.

الشكل رقم 4,2:مقاييس العلاقات مع الزبائن (العملاء)



المصدر: من إعداد

الطالبت

3.2 منظور العمليات الداخلية : يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم

الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير و حتى خدمات ما بعد البيع ، و هذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء (الزبائن) من حيث اهتمامه بخلق القيمة للزبون ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم و النمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته و كفاءته.

ويرى Horngren⁽¹⁾ أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1 -عمليات الابتكار Innovation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات.

2 -عمليات التشغيل Operation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات الزبائن ، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون .

1 - Horngren.C.T., M. Datar ,&G. Foster , "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education , New Jersey,2001, p 60.

3- عمليات التشغيل Operation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن ، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون .

4- خدمات ما بعد البيع Post Sales Service و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن .

و يتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقا من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس تلك المتعلقة بالجودة أو العائد ووقت دورة التشغيل و فعالية دورة التصنيع و إنتاجية العمليات الداخلية و كفاءة التكلفة.

و يؤكد Barfield أيضا أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي (1) :

1- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الإستجابة لطلب العميل ، و أيضا كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2- كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية .

3- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

4- كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

5- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، كلما زادت: القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، انخفاض التكاليف ، القدرة على مقابلة حاجات العملاء ، انخفاض مستويات المخزون .

4.2 منظور التعلم و النمو: يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة و تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة ، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم

الأعمال ، و كيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس الإمكانيات و المهارات الداخلية للأفراد و النظم و العمليات و الإجراءات و ذلك لتحديد

1- Barfield.J.T,C.A.Raiborn,&M.R,Kinney,"Cost accounting :traditions and innovations ",South-Western,Ohio,2002

الفجوة بين وضع التنظيم الحالي و بين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعيا إلى معايير أفضل أداء ، و يقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركيز على القوة البشرية مثل رضا العاملين و الإحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ، و مقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين و عدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد و عدد المشروعات الجديدة و عدد المنتجات الجديدة و منحني

التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، و ذلك لتأثيره الواضح على المسار الإستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح و القيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية و غير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، و لعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء ما يلي:

1.3 حجم المؤسسة : لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير و ذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب أو بالسلب، إلا أنها اتفقت جميعه ا بأن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير خاصيتي التعدد و التنوع في

النشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقدهو تجميع المؤشرات و فترة أو تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحي للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها. إن الحجم في الحقيقة ما هو إلا طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات، فلو أضفنا الطرف الثاني المتمثل في طبيعة النشاط، لكانت المؤسسات الخدمية الكبرى من أشد منظمات الأعمال تعقيدا و أصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الأداء، نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمدة عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين.

3.2 البيئة الخارجية للمنظمة : إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة و ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة ، البشر ، الأفكار ، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة .

إن كل ما سبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها و مميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية :

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة .
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية .
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية .

3.3 استراتيجية المؤسسة : لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافس فيها، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها Porter (1980) والمصنفة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز استراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والاقترام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى و نماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك (1) Miles & Simon لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، و من الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الأعمال و بالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها و بين استخدام مؤشرات الأداء الأساسية :

1 - استراتيجية التمييز: Differentiation Strategy

تبحث هذه الاستراتيجية عن التميز و التفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي احتياجات العميل، و تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف و التعبئة، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

2 - استراتيجية التكلفة المنخفضة: Cost Leadership

وهذه الإستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمى البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغلغل والاقترامو هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

1- Hoque. Z, & James.W., Op.Cit, p 17.

3 - إستراتيجية التركيز: Focus Strategy

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Niche Market و تحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرارا في المداخل.

لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب و هنا يظهر الاختلاف بينها و بين استراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم مما يجر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع و من هنا يتوضح بأن الاختلافات في الاستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل و تدليل التحديات، لقد وضح (1) Shank (1989) هذه القاعدة عندما ذكر

بأن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز و التي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة و كفاءة العمليات الترويجية.

المبحث الثالث: محددات الأداء

المطلب الأول: قدرات ومهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها و المحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

2.1 اليد العاملة المؤهلة : عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي و يزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل و اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة .

ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع و المنظمة إلى الجمعية الوطنية للمصنعين -NAM- بأنها غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسيير أعمالها كما أن

1 - Shank J.K., "Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles" , Journal of Management Accounting Research, USA, Fall 1989, pp 47-65.

الباحث (2007) Williams أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبيا على جدول الأعمال المستهدف⁽¹⁾. و من المثير أيضا اكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت اهتمامها من التفكير في المورد البشري من حيث المهارات التقنية و القدرة على الإبداع إلى النظر في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وانتقاء الأفراد وذلك بعد الأبحاث التي قام بها معهد- Sirota Intelligence (2006) - حيث أظهرت الدراسة بأن 64% من المديرين أكدوا بأن اختيار المستخدمين و انتقاؤهم هو أهم تحدي تواجهه مؤسساتهم وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86%.

2.2 الأخلاق (Ethics): إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك

القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا و فتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف.

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ الردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني

أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة

قابلية للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا .

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية :

الفائدة: إنأي عمل لابد أن يكون ذا فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين.
عدم الإيذاء: والمقصود هو عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي طرف.
عدم الاستغلال: وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف، قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه .

1 - D Williams , "How to Find—and Keep—Skilled Workers" , (February–March) 2007, article published on : <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>

العدالة: والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحسن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين .

الإخلاص: من يحافظ علي مهنة لابد أن يخلص لها ويعطيها ما تستحقه من اهتمام وعناية .

إن عدم الالتزام بأخلاص المهنة كثيرا ما يكون معديا سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يؤثر علي أداء المؤسسات ، لذا من الضروري أن تحدد كل مؤسسة ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ملزم للجميع ، وألا يخضع العمل لمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخ. ربما يوقع المؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب .

المطلب الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية و انفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الإستقرار السياسي و الإقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء .

2.1 التغيرات السياسية و القانونية:

أ- **التغيرات القانونية:** وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة لمنظمة الإدارة الأمريكية (AMA/HRI) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد و أكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي .

ب- **التغيرات السياسية:** قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمام قد تكون الفيصل في بقاء أو فناء المنظمة . ولطالما كان غياب الإستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار و التهديدات التي تواجه المنظمات و المؤسسات وهذا بعد دراسات حديثة قامت بهام منظمة AON سنة 2006. ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن

وذلك راجع لسببين : الأول هو العولمة و الثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح⁽¹⁾. كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، و التحدي كما أشارت منظمة McKinsey الاستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام

1- Aon Corporation, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10, 2006 , published on : www.aon.com.

للمؤسسة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتخلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية⁽¹⁾.

2.2.التغير في البيئة الطبيعية و المناخ (Climate Change) : إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة و المناخ و أثرها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا و لا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، و على الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة و الأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق .

ولقد انبثقت بعض هذه الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم و الحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء و الذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء و خاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية : الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة المالية في بيئة معقدة ، عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لامحالة بتحقيق السلامة للمجتمعات و الطبيعة التي تعمل من خلالها و تستفيد منها المنظمة.

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، و التأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن " المشكل البيئي و المناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة ، وكذلك على قدرتنا المالية و التشغيلية " وهذا ما أشير إليه في مقال نشر في المجلة اللندنية (*International Financial Law Review*) في شهر فبراير 2007 و أكد المقال على أنه: " بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة و تحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية و التمتع ،فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة و القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفايات و احترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة⁽¹⁾. لكن التأثير الإيجابي لتطبيق القواعد و القوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موضع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 منظمة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق ISO 14001 على الأداء

1-Bonini. S., Mendonca. L., & Oppenheim. J., "When Social Issues Become Strategic", The McKinsey Quarterly, No. 2.,2006 ,published on : www.mckinseyquarterly.com

2 - "It's Not Easy Being Green", International Financial Law Review, 2007, published on : http://www.iflr.com/article.

فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في هذه المؤسسات أصبحت أكثر التزاما و اهتماما بالبيئة ، و مع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق الإيزو14001 لم تظهر على الأداء . من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الاهتمام بالتغير المناخي والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية والاسراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الإيجابي، و لكن التأثيرات السلبية و الضغوطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا و مصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.

المطلب الثالث: التكنولوجيا والتنافس الدولي

لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيه الأسواق واق و تعقدت بها عمليات البيع و الشراء و الإنتاج و الإدارة، ليرز بذلك اهتمام أكثر بالتكنولوجيا و اكتسابا من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا و ميزة تنافسية تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها و تدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها و استغلالها بالشكل الأمثل.

البنية التحتية للتكنولوجيا : منذ فجر الحضارة البشرية ، اقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجي او ذلك عن طريق الاكتشافات و الابتكارات و معرفة كيفية استغلالها، و من أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا بعد اكتشاف المحرك البخاري و استعماله لأول مرة في التنقل و الصناعات النسيجية، و استطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقولة من الباطن و الاعتماد على الأهالي في صنع الألبسة إلى مصانع القطن الضخمة التي تضم الآلاف من العمال الذين تحولوا تدريجيا من التمتع الزراعي البدائي إلى التمتع الحديث المعقد، والذي أصبح بدوره التمتع الاستهلاكي في أيامنا هذه .

لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط خلالها العنصر البشري. فآداء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص و اكتشاف الأمراض و معالجتها، و لم يكن أبدا الإنتاج الزراعي و أداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات و طرق البذر و الحرث و الري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ Alfred Chandler في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الك وابل، و التي سمحت للمؤسسات بالتوسع و زيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديثات في نشاطاتها، واستخدام الكهرباء و الكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك(1). في سنة 2007 قدم موقع New York Times دراسة حول تأثير التكنولوجيا على الاقتصاد الأمريكي مفاده أن: الاستثمار في مجال الإعلام الآلي يحق زيادة إنتاجية الأفراد ب ثلاث أو خمس أضعاف عن مثيلاته من الاستثمارات في مجالات أخرى.

وعلى الرغم من كل ما سبق فإن دراسات أوضحت بأن الاستخدام المفرط و غير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر خطيرا على الأداء و وصفتها بأنها سيف ذو حدين، ففي دراسة أجريت سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأن 16 بالمئة منهم يعانون من أداء ضعيف و انخفاض الإنتاجية، وسبب ذلك راجع بشكل أساسي للمشاكل اليومية في الحواسيب كذلك أكدت 4 من أصل 5 شركات أن المشاكل التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على المستهلكين و سمعة مؤسساتهم أمامها، وأشارت مراكز المهاتفة Call Centers بأن 54 بالمئة من المشاكل المتعلقة بالمجيب الآلي تكتشف عن طريق التغذية الراجعة من الزبائن وبالتالي فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كليا على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان(2).

التنافس العالمي: Global Competition: إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد و العشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها : "أن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة" ولعل انطلاقة بلدين كالصين و الهند من أحسن الأمثلة على ذلك إذ تساهمان بأكثر من 3 ملايين من المستهلكين و المنتجين الجدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة و التهديد في آن واحد(3)، إن العولمة على هذا النحو تؤثر لا محالة في أداء المنظمات و هذا ما أثبتته دراسة أجريت على 251 مدير لكبرى الشركات حيث أجاب 61 بالمئة منهم بأن القدرة على الحصول على الحصص السوقية من عدمها يعتبر عنصرا حيويا للحفاظ على الأداء المالي(4).

1 - Harford. T, "Shock of the New", Financial Times, U.K , 2nd of June 2007, p13.

2 - "4 Out of 5 Contact Center Pros Report That Technology Problems Regularly Impact Productivity"

CRM Today , October 25, 2005, published on: www.crm2day.com/news.

3 - Smith J.J., "Technology, New Economic Players Push Globalization", HR News, 22nd of March 2007, published on : www.shrm.org

4- "The High-Performance Workforce Study", 2006, published on : http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx

كما أن الباحثين ATUL Vashista & EUGENE Kublanov أشارا إلى أن الانفتاح على

الأسواق قدم الفرصة للنمو وتحس بين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة، استراتيجياتها و الرؤى التي تتبناها(1) إن الانفتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين و مكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكنه في نفس الوقت شكل تديدا في المقابل، تديد ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير اهتمامها من المنتج إلى العمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغيير حسب الظروف. لقد أشار Kaplan و Norton إلى أن الصراع الحالي و المنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة و البحث و التطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق بات لا يضاهاى أبدا بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول و الأفكار.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة والبحث، انقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قربا له.

وتبين بأنه جمعٌ بين الكفاءة و الفعالية و حكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الم و ارد و مدى قد رتا على تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة و معرفة الأخطاء و من ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيحات و التعديلات المناسبة .

و الوصول إلى المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق معرفة الواقع و القياس السليم للخصائص التي تضمن النجاح و التي لم يدخر الكثير من الباحثين جهدا في فهمها و محاولة جمعها وتصنيفها في نماذج موحدة تمكن المؤسسات و المنظمات من بلوغ المراد و لعل أحسنها على الإطلاق وكان الأكثر حضا بالقبول في بيئة الأعمال أكثر من غيره، ما أنتجه Norton & Kaplan في هذا الال و تقديمهما نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي جمع أغلب المؤشرات الرئيسية دون إفراط أو تقريط ملما لأربعة محاور رئيسية: ثلاث منها غير مالية قائمة و الأوحد منها مالي بحت تابع، ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب و النتيجة. و مع ذلك فإن الاعتقاد بأن مجرد الاعتماد على المؤشرات السابقة كفيل ببلوغ الكمال اعتقاد بعيد عن الصواب، ويرجع هذا بشكل رئيسي للمتغيرات و المؤثرات التي قد تحدث في البيئة دون سابق إنذار، مسببة بذلك قيودا و شروطا جديدة غالبا ما تجد المؤسسات نفسها عاجزة عن مواكبتها إذ تفرض عليها خيارين أحلاهما مر: التغيير أو الفناء (Changer ou Mourir) ولعل الكثير من المؤسسات التي قد لا تملك المرونة الكافية (المؤسسات المفرطة البدانة-Over-

Weightfirms لتصحیح اتجاهاتها في الوقت المناسب غالبا ما تكون أول ضحايا التغيير. إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوء. ولن يتم تحقيق هذين الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها، فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء، وبقاء المؤسسات أو اختفاؤها مرهون بقدرتها على سماع صوته و الاستجابة لتطلعاته و رغباته و تجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته و لعل الكثير من المؤسسات التي تضع هذا الاهتمام نصب عينيهما قد لا تصل إلى هذا الهدف مطلقا، فالطموح ولو كان صادقا قويا يبقى غير كاف إذا لم تتوفر الأساليب العلمية و المناهج الصحيحة التي تمكن من تحقيق الغرض و لعل فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقواعدها و مبادئها استطاعت أن تقدم الكثير من الحلول التي بقيت عالقة طيلة عقود و سمحت بتحطيم الحواجز الواقفة كسد منيع في وجه الوصول إلى الأهداف المخططة و نسعى في الفصل التالي تقديم أهم المفاهيم و النظريات المتعلقة بها و سنبرز انعكاساتها وأهميتها على كل من المؤسسة نفسها أو البيئة المحيطة بها .

مقدمة الفصل:

حتى نجيب عن الإشكالية المطروحة في هذا البحث وحتى نثبت صحة الفرضيات سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية تعتمد على تحقيق ميداني و دراسة أولية استطلاعية و استكشافية حيث يعتمد هذا الفصل على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة و بالمؤسسة ميدان البحث ثم نلجأ إلى الجانب التطبيقي الذي يتضمن نظم المعلومات التي تستعملها المؤسسة في تسيير عملها.

إذ يتضمن المبحث الأول تعريف بمؤسسة الاتصال الجزائرية بصفة عامة تم نتطرق في المبحث الثاني إلى تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر المتواجدة بعين تموشنت كما تم نتطرق في المبحث الثالث لمنهج الدراسة ووصف لأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك لأداة الدراسة الرئيسية المستخدمة(الاستبيان) وطرق إعدادها ومحاورها وفحص مصداقيتها وثبات.

المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر
المطلب الأول: تاريخ و ميلاد مؤسسة الاتصال الجزائرية

• تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و

المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق VSAT بشبكات و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003 م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005 م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

• ميلاد مؤسسة الاتصالات الجزائر

نص القرار 03/ 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات 03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 م / السلوكية و اللاسلوكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية. يهدف هذا القانون لا سيما إلى:

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

-تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
 -تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 -خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 -تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.
 يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني و الإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002م

2- أهدافها و نشاطها:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي **المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات**، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر **و تتمحور نشاطات المجمع حول:**

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
 -إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: فروع و هياكل مجمع الاتصالات الجزائر

◆ فروع اتصالات الجزائر

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائننا الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني أما الفرع الثالث يتعلق ، Intranet الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت باتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

◆ هياكلها

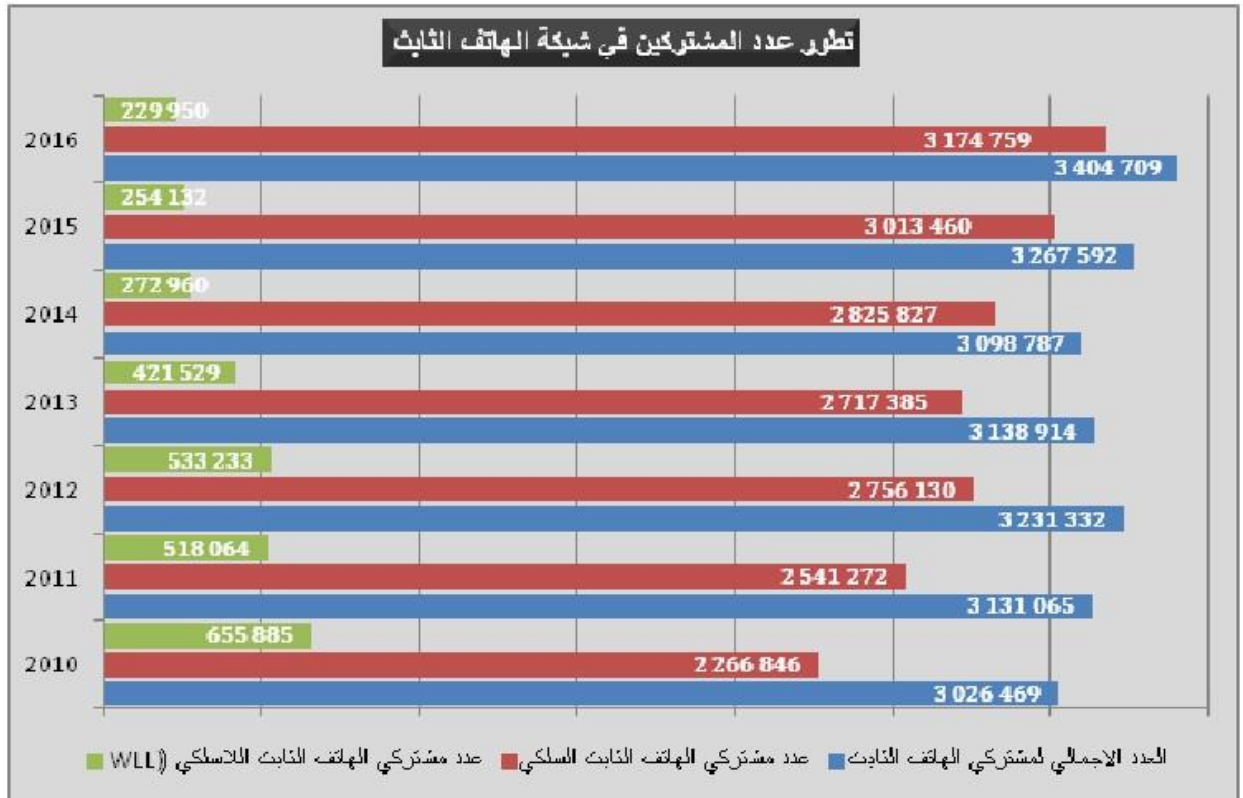
بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية : لكل من) الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية" ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث: مؤشرات مجتمع المعلومات في الجزائر

1. مؤشرات شبكة الهاتف الثابت:

شهد سوق الاتصالات في الجزائر نموا كبيرا ولا سيما في مجال الهاتف الثابت , وهذا بتحسن جودة الخدمة و الارتفاع المستمر لعدد المشتركين منذ عام 2000. ويتضح هذا النمو من خلال المؤشرات الإحصائية الأساسية المتعلقة في هذا المجال الواردة أدناه:



يتجه تطور الهاتف الثابت في الجزائر في السنوات الأخيرة نحو الاستقرار بحوالي ثلاثة ملايين مشترك وهي ظاهرة تمت ملاحظتها تقريبا في العالم بأسره , و يعرف عدد مستخدمي الهاتف الثابت أحيانا انخفاضا من سنة إلى أخرى.

لوحظ هذا الاستقرار في تطور عدد المشتركين بالتوازي مع ظاهرة أخرى وهي انخفاض استخدام الهاتف الثابت في عام 2015، حيث انخفض المتوسط الشهري لعدد الدقائق لكل مشترك إلى 104.78 دقيقة في حين كان حوالي 109 دقيقة في عام 2012.



تزال في سنة 2016 اشتراكات الهاتف الثابت السكنية تهيمن من حيث العدد حيث وصلت النسبة إلى 87.16% من إجمالي عدد المشتركين



من حيث نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت في الأسر و بالاعتماد على معدل عدد الأسر المصرح به في 31/12/2015 من طرف الديوان الوطني للإحصائيات , انخفضت النسبة ب 3.39% في عام 2016 مقارنة بعام 2015 الذي شهد معدل اختراق 41.65%. في الجزائر نجد أن 08 أشخاص من أصل 100 يستفيدون من خدمات الهاتف الثابت , ويرجع السبب في هذا إلى توجه المواطنين نحو تكنولوجيا الهاتف النقال.

2. مؤشر شبكة الهاتف النقال

تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية.

شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 99% عام 2015 وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى 45 مليون مشترك سنة 2015 وفاق 48 مليون مشترك سنة 2016 أي بزيادة قدرها 5.26% , و تشكل فئة الاشتراكات المسبقة الدفع الحصة الأكبر.

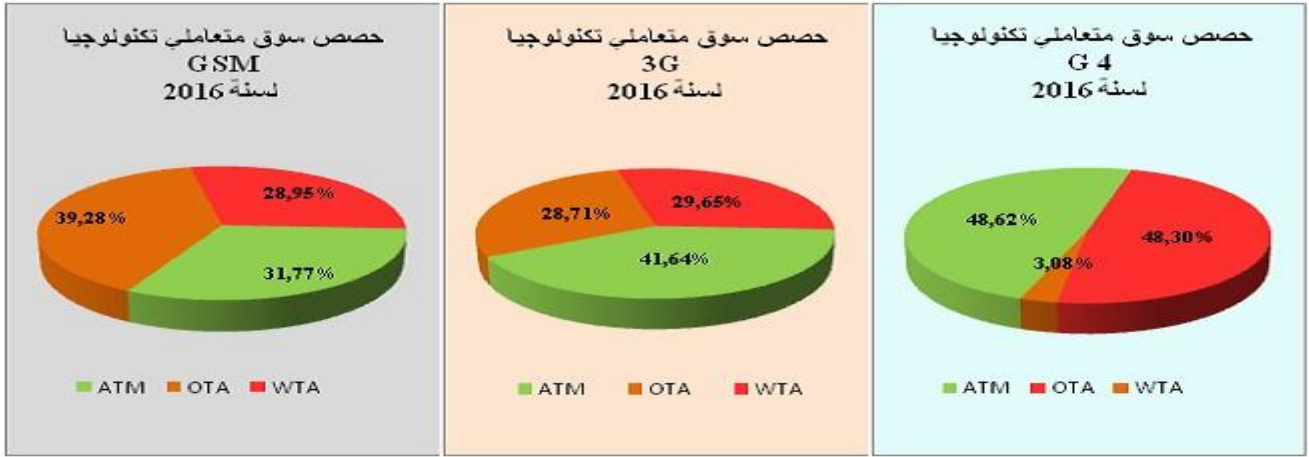


بدأت خدمة الهاتف المحمول الجيل الثالث 3G في الجزائر في ديسمبر كانون الأول عام 2013. وفي شهر واحد فقط تم تسجيل 308019 مشترك، و تضاعف هذا الرقم بنسبة 27

مرة في عام 2014 , ووصل إلى أكثر من 25 مليون مشترك في عام 2016 محققا بذلك معدل انتشار يبلغ حوالي 64%.

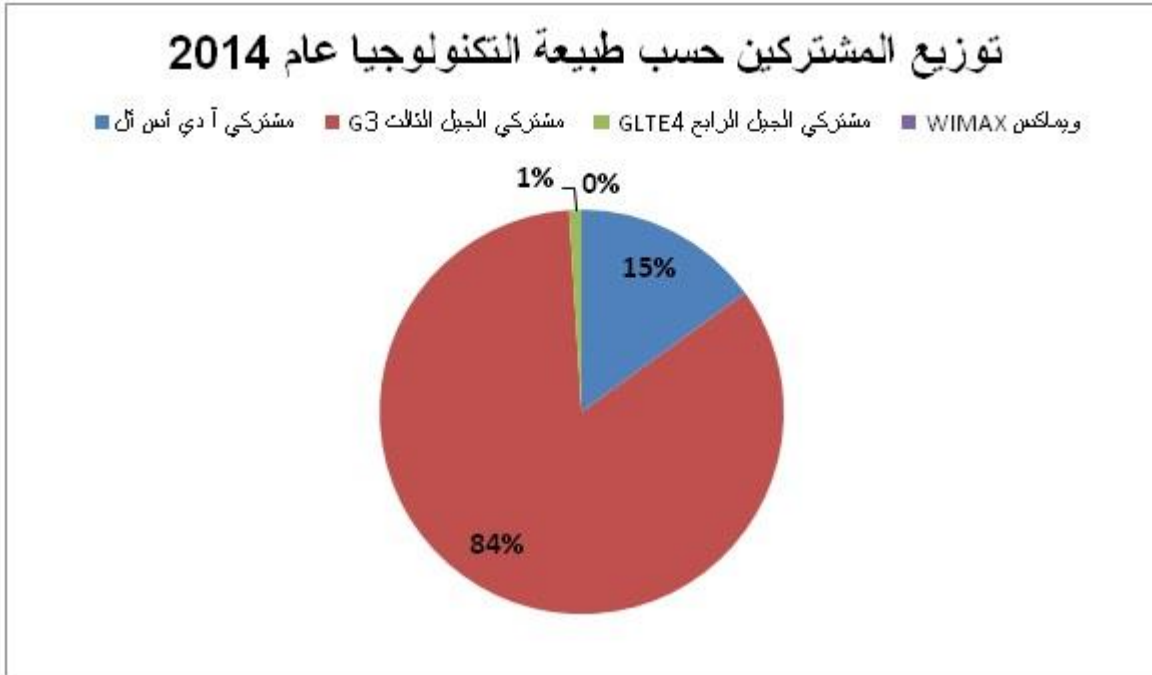
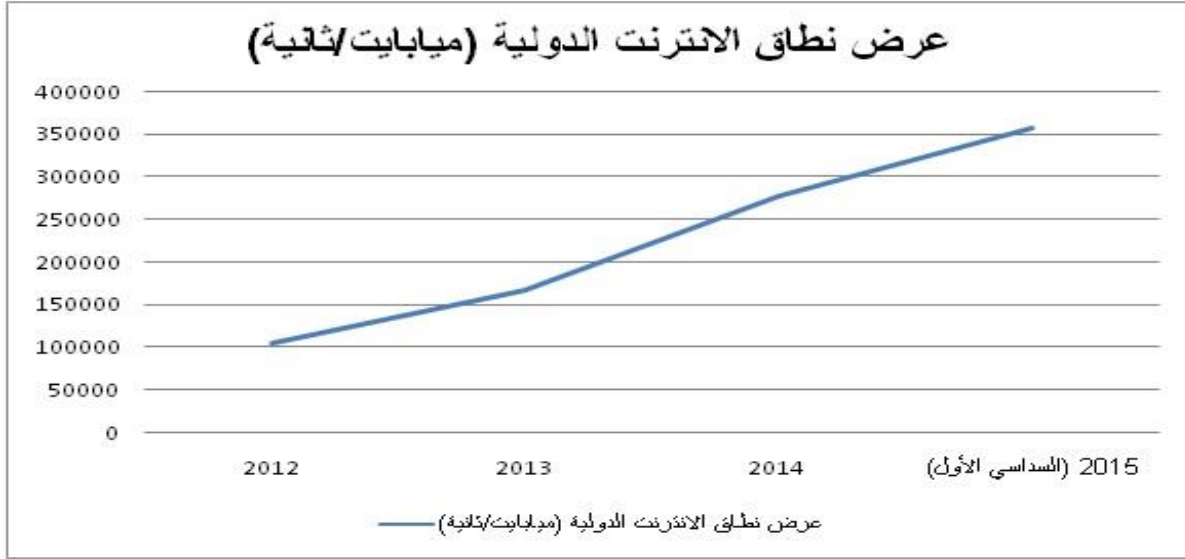
في إطار التحديث ونشر شبكة الاتصالات في البلاد لتوجيه البلاد نحو اقتصاد المعرفة , أعلنت السيدة وزيرة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال يوم السبت 1 أكتوبر 2016 من ولاية ورقلة الى الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال في الجزائر. في الثلاثي الأخير فقط , تم تسجيل 1464040 مشترك مع نسبة تفوق 89% من الاشتراكات المدفوعة مسبقا.

حول توزيع حصة السوق بين متعاملين الهاتف النقال (GSM) لم يتغير الترتيب منذ سنين , حيث تتولى شركة «أوراسكوم تيليكوم الجزائر» في عام 2016 أكبر حصة ب 39.28% , تليها الجزائر للاتصالات «موبيليس» ثم الوطنية للاتصالات الجزائر. أما بالنسبة للسوق الجيل الثالث G3 و الرابع G4 , موبيليس الجزائر تليكوم تقود المتعاملين ب 41.62% و 48.62 على التوالي.



3. مؤشرات شبكة الانترنت:

في إطار عصرنة البنى التحتية والخدمات، تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، ففي السداسي الأول من عام 2015 تم ربط 84 بلدية من مجموع 1296 بشبكة الألياف البصرية. من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين و كذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في السداسي الأول من عام 2015 حوالي 357 جيجابايت/ثانية.



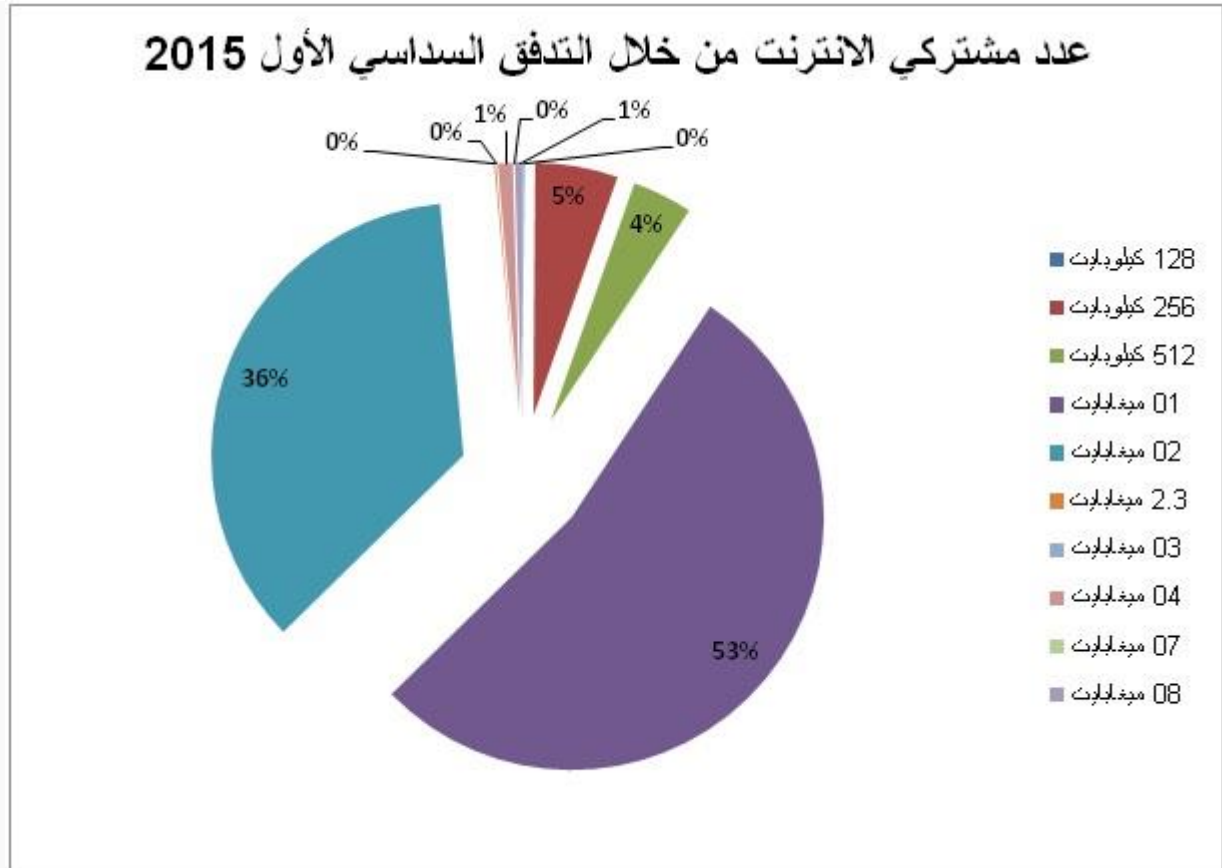
بلغت نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت 28% خلال السداسي الأول من سنة 2015 فيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، فقد تضاعف عدد المشتركين أربع مرات في ظرف سنة واحدة، ليقارب 10 مليون في 30 نوفمبر 2014، من بينهم 8.231.905 مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع ان يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت 4G LTE .

كانت نسبة المشتركين في الأنترنات والمقدرة بـ 84% سنة 2014، تخص تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال في حين تبقى تكنولوجيا الوايماكس قليلة الاستخدام. فبالرغم من ارتفاع الأسعار نسبيا لتقنية الجيل الثالث، إلا أن المواطن الجزائري يفضل استعمال الجيل الثالث

لكونها تقدم خدمات الانترنت وأيضا لسهولة الولوج إليها، هذا فضلا عن وسائل التواصل المتنقلة من هواتف ذكية ولوحات إلكترونية... الخ.

المؤشرات: المشتركين من خلال التدفق	2012	2013	2014	2015 (السداسي الأول)
كيلوبايت 128	15001	7497	2608	1715
كيلوبايت 256	252303	158181	48599	90622
كيلوبايت 512	495289	589042	92843	66064
ميغابايت 01	381180	511386	832535	912817
ميغابايت 02	9473	13997	523547	612821
ميغابايت 2.3	807	1003	1617	1673
ميغابايت 03	5	11	--	--
ميغابايت 04	483	1465	10631	16408
ميغابايت 07	8	10	1	1
ميغابايت 08	185	602	6050	7335
ميغابايت 10	7	18	1	1
ميغابايت 20	5	28	195	39
ميغابايت 24	2	1	2	--
المجموع	1154748	1283241	1518629	1709496

تشير الإحصائيات المبينة أعلاه إلى تراجع عدد مشتركى الانترنت في الفئات الأقل من فئة 01 ميغابايت/ثانية، في حين تم تسجيل نسبة 50% من الاشتراكات التي تساوي 01 ميغابايت من مجموع المشتركين عام 2015.



المبحث الثاني: ميدان الدراسة- الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر- عين تموشنت-

المطلب الأول: نشأة و تعريف الوكالة التجارية للاتصالات بعين تموشنت

أنشئت الوكالة التجارية للاتصالات بعين تموشنت العام 1991 م من طرف وزير قطاع البريد و المواصلات ان ذلك.

1-الموارد البشرية بالوكالة التجارية

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 50 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات و هي: إطارات، أعوان تحكم، و أعوان التنفيذ

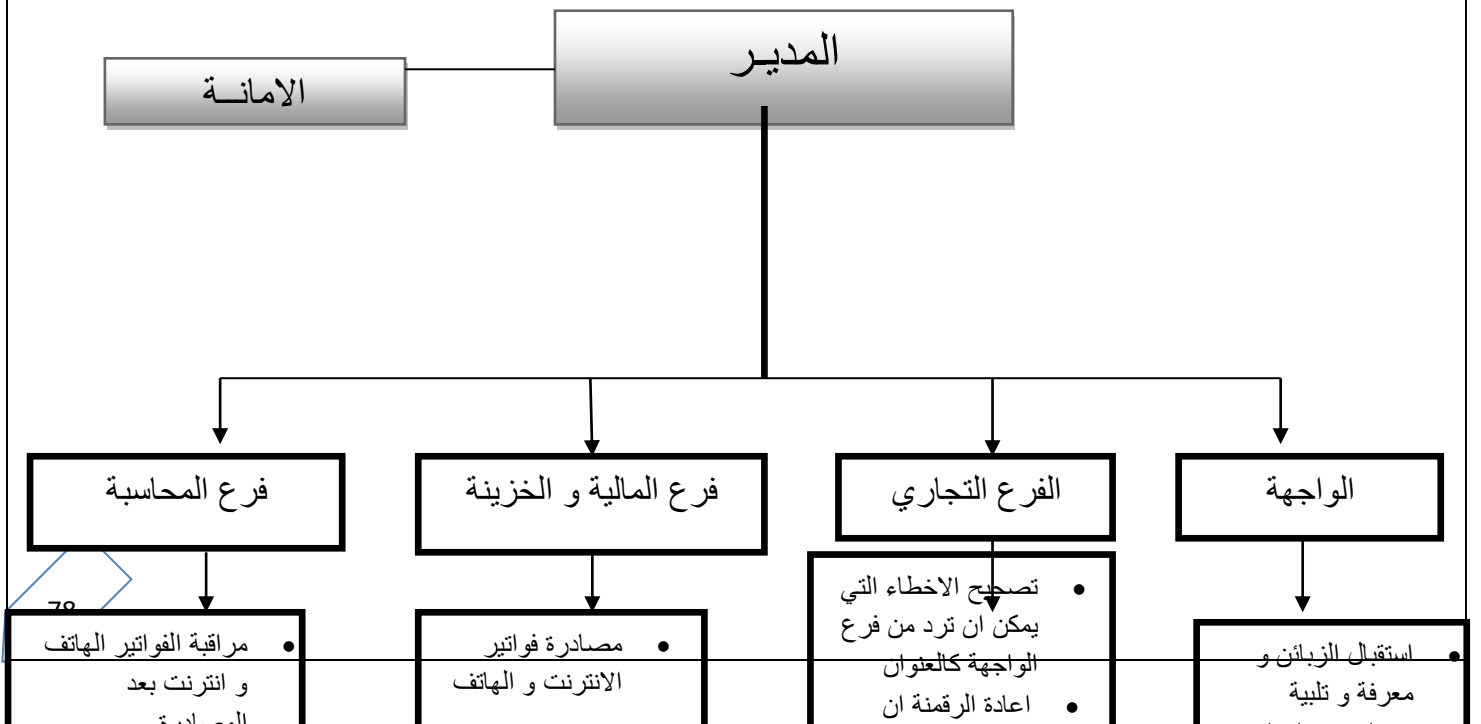
2-المهام الرئيسية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL .

- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية .
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية(انترانت)
- و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) .
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بعين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الوكالة التجارية لعين تموشنت

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوي و طعون الزبائن و العمل على إرضائهم و إعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.
- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية.
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون
- إعداد ميزانية الفواتير و إرسالها إلى المديرية الإقليمية و العمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.
- استقبال و توجيه الزبائن.
- عرض و بيع الخدمات.
- عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها.
- متابعة شكاوى الزبائن.

المبحث الثالث: أنظمة المعلومات المتبعة في الوكالة التجارية للاتصالات و تحليل الاستبيان

المطلب الأول: نظام المعلومات GAIA

و هو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر ويعمل هذا النظام على تحليل و استغلال تسيير الزبائن في الميدان التجاري و التقني و المالي كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة و الوثائق و تطوير هيكل

المؤسسة و يستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري و التقني حيث يملك كل فرد اسم مستخدم و لكلمة مرور خاصة به و تختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالدخول و العمل في مجال محدد بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع. و يغطي نظام GAIA أربعة ميادين و هي:

- 1-تسيير الزبائن و التسيير التجاري.
- 2-التسويق من خلال العروض للمنتوجات و الخدمات.
- 3-تسيير الشبكة .
- 4-الفواتير و التحصيل.

المطلب الثاني : دراسة و تحليل الاستبيان

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة اثر نظم المعلومات على تحسين اداء المؤسسة حيث تم استخدام هذا المنهج كونه يناسب موضوع الدراسة و يعبر عنها كميا و كيفيا و اختبار فرضيات الدراسة و ذلك من اجل الوصول الي الهدف المنشود.

مجتمع و عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى و التي يتم البحث عنها.

مجتمع الدراسة هو الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع عين تموشنت حيث تمت الدراسة على عينة تمثلت في 40 عامل من المجتمع الاصلي

تم توزيع 40 استبيان و تم استرجاع 31 منها و استبعاد 11 لعدم الاجابة على كل الاسئلة

1-المعلومات الشخصية: و التي مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (01) : المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار		
40	08	ذكر	الجنس
60	12	أنثى	
40	08	من 20 إلى 30 سنة	السن
40	08	من 31 إلى 40 سنة	
20	04	من 41 إلى 50 سنة	
35	07	أعزب	الحالة
65	13	متزوج	
40	08	أقل من 5 سنوات	المدة
25	05	من 5 إلى 10 سنوات	
35	07	أكثر من 10 سنوات	
10	02	إطار في الوكالة	الوظيفة
5	01	محاسب	
5	01	مكلف بالصندوق	
5	01	موظف في الشباك	
10	02	إطار إداري	
20	04	عامل بالوكالة	
25	05	عامل تنفيذي	
5	01	رئيس فرع	
5	01	متصرف إداري	
5	01	مسير المخزن	

رئيس مصلحة المحاسبة	01	5
---------------------	----	---

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بسثل % 40 في حيث أن نسبة الإناث بسثل % 60 ، وبالتالي فإن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث وذلك نظرا لطبيعة عمل الوكالة والتي تستدعي في الكثير من الاحيان العقلانية و الرزانة و الهدوء،
- بالنسبة للسن: تبث من خلال الجدول أن أعلى نسبة للأعمار % 40 والتي تنحصر من 20 إلى 40 سنة الذي يعنى أن معظم الإطارات من فئة الشباب وبالتالي فإن الوكالة تعتمد بشكل كبير في تسيير مهامها وشؤونها على فئة الشباب، كل ذلك يرجع إلى سياسة التوظيف في الوكالة واستثمارها في رأسمال الشاب
- أما نسبة أعمار الإطارات التي تنحصر من 41 إلى 50 سنة فتمثل في % 20 ويدل ذلك على مدى استقرارهم في الوكالة من أجل الاستفادة من خبرتهم الجيدة.
- بالنسبة للحالة المدنية نلاحظ أن فئة المتزوجين هي أكبر نسبة حيث بلغت % 65 مقارنة بفئة العزاب التي تتمثل الفئة الأقل بنسبة % 35.
- بالنسبة لمدة العمل فبلغت أعلى نسبة للإطارات الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة % 40 وذلك راجع لوجود فئة الشباب بنسبة عالية كما ذكرنا سابقا والذين يحاولون اكتساب الخبرة، أما بالنسبة لفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات تمثل % 25 أما فئة أكثر من 10 سنوات تمثل % 35 باعتبارهم أنهم يملكون الخبرة الكافية من أجل الاستفادة باقي العمال منها خاصة فئة العمال الشباب.
- بالنسبة للتوظيف نلاحظ أن نسبة العمال التنفيذيين أكبر نسبة حيث بلغت % 25 مقارنة بتوظيف العمال بالوكالة التي بلغت % 20 أما الوظائف الأخرى سجلت أدنى النسب.

2- عرض و تحليل نتائج محاور الاستبيان

تظهر الجداول أسفل التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، ودرجة الاستجابة للمحورين كل على حدى التي تم الوصول إليها من خلال حساب المدى و هو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يحوي ثلاثة درجات تتراوح من 1 إلى 3 فقيمة المدى هي (3-1=2) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (2/3=0,6) بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي

محصور بين (1-1,6) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة موافقة، أما إذا كان محصور في المجال (1,6-2,4) فنقول أن درجة الاستجابة غير موافقة، بالنسبة للمجال (2,4-3) درجة الاستجابة تكون محايدة.

✓ المحور الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات و الارتباط

الجدول رقم (02): تحليل عبارات المحور الأول(هيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات و الارتباط)

العبارات	موافق		غير موافق		محايد		الوسط	الانحراف	درجة
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الحسابي	المعياري	الاستجابة
1	4	20%	7	35%	9	45%	2,25	0,786	محايد
2	13	65%	6	30%	1	5%	1,40	0,598	غ. موافق
3	12	60%	-	-	8	40%	2,40	0,503	غ. موافق
4	11	55%	5	25%	4	20%	1,65	0,818	غ. موافق
المجموع							7,70	2,705	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي العبارة (2) (يتعرض كل من يخالف قواعد و معايير العمل إلى عقوبات واضحة و محددة) تبلغ 65% بالنسبة لحالة الغير الموافقين حيث أن الوكالة تعتمد على الصرامة في تطبيق القوانين، أما بالنسبة للعبارة (3) (هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن القواعد و السياسات الموضوعية بشكل رسمي) تبلغ 60% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن الوكالة تمنحهم حرية كبيرة في العمل في حدود القوانين و السياسات الموضوعية ، أما بالنسبة للعبارة (4) (يوجد تسلسل سلمي يجمع علاقات السلطة و قنوات الاتصال الرسمية) تبلغ 55% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن الوكالة تعتمد على التسلسل السلمي لقنوات الاتصال الرسمية، بالنسبة للعبارة (1) (تعتمد الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا) تبلغ 45% بالنسبة للحالة المحايدة حيث أن الوكالة لا تعتمد على تفويض الصلاحيات.

أما المتوسط الحسابي العام للمحور فبلغ 7.70 يساوي تقريبا الانحراف المعياري 2.705 .

من خلال ما سبق يتبين أن عينة الدراسة غير موافقة عن النظام المعتمد من طرف اتصالات الجزائر بسبب اعتباره غير عادل في نظرهم و ذلك لسبب المعايير الغير موضوعية و الذي يؤدي إلى صعوبات (مشاكل أنظمة المعلومات المتبعة) أثناء تأديتهم لمهامهم.

✓ المحور الثاني: استخدام نظم المعلومات في وكالة اتصالات الجزائر

توضح النتائج في الجدول التالي أن أعلى نسبة هي العبارة (6) (المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة و تلي متطلبات العمل) تبلغ 65% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن نظام المعلومات في الوكالة اتصالات الجزائر جيد و ملائم لمتطلبات العمل ، أما بالنسبة للعبارة كل من (5، 7، 11) (المعلومات التي يقدمها النظام صحيحة و خالية من الأخطاء، تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة و الموثوقية، يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة) تبلغ نسبتهم 60% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن نظام المعلومات الموجود في الوكالة يتميز بالصحة و الدقة و السرعة، أما بالنسبة للعبارة (9) (تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار) تبلغ 55% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن نظام المعلومات الموجود في الوكالة اتصالات مفصل ومشروح بدرجة كبيرة ، أما بالنسبة للعبارة (8) (المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام و مفيدة و شاملة) تبلغ 50% بالنسبة لحالة الموافقين حيث أن نظام المعلومات في الوكالة سهل الاستخدام و جيد و يشمل كل المعلومات المطلوبة، أما بالنسبة للعبارة (10) (تتميز المعلومات التي تتحصل

عليها لأداء مهمتك بالتجديد و التغيير) تبلغ 45% بالنسبة لحالة الغير موافقين حيث أن نظام المعلومات في الوكالة لا يتميز بالتجديد و لا بالتغيير الدائم في أداء العمل، أما بالنسبة للعبارة(12) (الاتصالات مفتوحة و مستمرة عموديا من أعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى) تبلغ 40% بالنسبة لحالة الموافقين و الغير موافقين أي أن نظام المعلومات الموجود في الوكالة من حيث الاتصال يتميز أحيانا بالانفتاح و أحيانا بالانغلاق ، أما في العبارة(13) (الاتصال مفتوح و مستمر أفقيا) بالنسبة لحالتي الموافقين و الغير موافقين أن الوكالة ليس لها اتصالات مفتوحة و مستمرة.

أما المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ 14,75 يساوي تقريبا الانحراف المعياري 6,286 .

من خلال ما سبق يتبين أن عينة الدراسة موافقة على النظام المعتمد من طرف وكالة الاتصالات الجزائرية فرع عين تموشنت و أن نظام المعلومات الموجود فيها جيد و يعمل بشكل متميز.

الجدول رقم(03): تحليل عبارات المحور الثاني(استخدام نظم المعلومات في شركة اتصالات الجزائر)

العبارة	موافق		غير موافق		محايد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	%	التكرار	%	التكرار				
5	60%	12	25%	5	3	1,55	0,759	موافق
6	65%	13	30%	6	1	1,40	0,598	موافق
7	60%	12	25%	5	3	1,55	0,759	موافق
8	50%	10	45%	9	1	1,55	0,605	موافق
9	55%	11	40%	8	1	1,55	0,607	موافق
10	30%	6	45%	9	5	1,95	0,759	غ. موافق

موافق	0,605	1,45	5%	1	35%	7	60%	12	11
غ. موافق	0,768	1,80	20%	4	40%	8	40%	8	12
غ. موافق	0,826	1,95	30%	6	35%	7	35%	7	13

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الاحصائية

دراسة التوزيع

من خلال حجم العينة $N=20 < 30$ إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

اختبار الفرضية الأولى : لمعرفة دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة في وكالة الاتصالات الجزائرية بفرع عين تموشنت، تم اختبار الفرضية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة في الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية لفرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظم المعلومات في تحسين إدارة المؤسسة في الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية فرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

Y : المتغير التابع (المؤسسة)

X_1 : المتغير المستقل (نظم المعلومات)

a_0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي

الجدول رقم(04): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
0.440 ^a	0.194	بين المجموعات	40.191	40.191	1	4.332	0.000 ^a
		داخل المجموعات	167.009	9.278	18		
		المجموع	207.200		19		

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (المؤسسة) و المتغير المستقل (نظم المعلومات)، يشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 0,440 وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة معامل التحديد R² تشتت إلى أن المتغير المستقل (نظم المعلومات) يفسر 0,194 من التباين الحاصل في المتغير التابع (المؤسسة).
 تشتت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المعنوي في الجدول، بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0,000 أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(05): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نظم المعلومات على أداء المؤسسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات المعادلة	معامل B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
المؤسسة	الجزء الثابت	6,954		2,260	0,036
	نظم المعلومات	0,679	0,440	2,081	0,000

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير نظم المعلومات و المتغير المؤسسة ، حيث بلغ معامل الانحدار نظم المعلومات 0,679 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نظم المعلومات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,679 في المتغير التابع (المؤسسة)، و كانت قيمة t المحسوبة تساوي 2,081 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 0,96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن نظم المعلومات هي متغير مفسر للمؤسسة، وبالتالي نقول أنو يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لدور نظم المعلومات في تحسين إدارة المؤسسة في وكالة التجارية للاتصالات الجزائرية لفرع عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لدور نظم المعلومات في تحسين إدارة المؤسسة للوكالة التجارية لفرع عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

$$Y=6,954+0,679x_1$$

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى لموعة من النتائج سوف نوردها بالتفصيل فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ايجابي لدور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لفرع عين تموشنت، حيث بلغت درجة تأثت نظم المعلومات على أداء المؤسسة نسبة %70.9 وهي نسبة مرتفعة، باعتبار أن الوكالة تسعى جاهدة نحو تحسيد عمليات نظم المعلومات عن طريق حصولها على المعارف من مصادر خارجية من خلال القطاع الذي تعمل به.
- حيث أن الوكالة تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات و بالتالي تحسين أداء المؤسسة وتفادي الأخطاء، كما تعمل الوكالة بشكل فعال على تخزين معارفها.

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة الأسلوب الإدارية المتمثل في نظم المعلومات على مستوى وكالة التجارة لاتصالات الجزائر لفرع عين تموشنت باعتبارها محل لدراستنا ومدى تجسيدها لعمليات نظم المعلومات ودراسة تقييم أداء المؤسسة بالإضافة إلى مدى تأثير نظم المعلومات على أداء المؤسسة انطلاقا من دعائم أساسية ، حيث تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات المتمثلة في كل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان الذي استهدف الإطارات فقط، في الأخير توصلنا إلى أن يوجد أثر إيجابي لكل من نظم المعلومات و تحسين أداءها في المؤسسة ، إلا أن لابد على الوكالة تعزيز عمليات نظم المعلومات من أجل تحسين أداء المؤسسة بالشكل الجيد .

تعتبر المؤسسة العمود الفقري للاقتصاد الوطني يتم على مستواها تفاعل مجموعة من الوظائف المتتالية من مجموعة الوسائل المادية و البشرية في سبيل تلبية الطلب أو تقديم الخدمات و تدعيم الاقتصاد الوطني عن طريق الربح والنمو و لمكانتها الهامة و لضمان السير الحسن لأعمالها وجد ما يسمى بنظام المعلومات .

و من خلال الدراسة يتبين لنا أن نظم المعلومات تتدخل في مختلف الوظائف و المستويات الإدارية في المنظمة ، و تصحح مسار الوصول إلى الهدف ولا تصحح الهدف بحد ذاته ، نتيجة لتعدد و تزايد حجم المؤسسات المعاصرة بسبب وجود أساليب تخطيط و رقابة متطورة ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام المعلومات بطريقة أو بكيفية مناسبة و سيزلم استخدام المعلومات عمليات متعددة من تجميع وتصنيف ثم تحليل، إضافة إلى عرض المعلومات الناتجة ونشرها وإيصالها إلى مستخدميها .

و لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة و ذلك عن الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة أجزاء جزأين نظريين و آخر تطبيقي.

الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث فبدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة إبراز مفاهيم حول نظام المعلومات إما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري لمفهوم الأداء

إما الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته من خلال دراسة ميدانية فقد اخترنا اتصالات الجزائر لانجاز هذا الجانب.

و بالخصوص إلى دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة توصلنا إلى النتائج النظرية و التطبيقية التالية:

1-النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- من خلال الدراسة النظرية وجدنا ان نظام المعلومات هو اداة ناجعة لتقييم اداء المؤسسة الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات يؤدي إلى دور فعال في إدارة المؤسسة وبالتالي الفرضية الاولى محققة
- يزيد نظام المعلومات الحديثة من كفاءة المؤسسة كما يساهم في التسيير الفعال لها الفرضية الثانية محققة.
- ترتبط كفاءة أنظمة المعلومات بمدى مواكبة إدارة المؤسسة للتطورات الاقتصادية الفرضية الثالثة محققة

2-النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- إن مؤسسة الاتصالات الجزائرية تولى اهتماماً لنظام المعلومات المستخدم في إدارة المؤسسة و الدليل على ذلك وجود نظام GAIA
- تسعى المؤسسة لتطوير هذا النظام من خلال إجراء تعديلات داخلية و خارجية عليه و تطويره لتحقيق الفعالية و النجاح في إدارة المؤسسة بشكل يخدم مصالحها.

4-آفاق البحث:

في ختام الدراسة يجدر بنا أن نفتح آفاقاً مستقبلية لإثراء الموضوع، نظراً لأن الموضوع في تطور مستمر، ولا تزال هناك بعض النقاط المجهولة.

- علاقة نظم معلومات بالأنظمة المستخدمة في المؤسسة.
- دور نظم معلومات في تقييم الأداء.
- تأثير نظم معلومات على الوظائف المختلفة للمؤسسة.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، دار الثقافة و التوزيع ، دمشق،2004 .
- أحمد سيد مصطفى،" إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر،2002.
- أحمد نور ،" مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
- اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- بالقاسم سلاطينة و اسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، دار الأشعار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1997.
- سلوى أمين السامرني، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعار الفنية، مصر، 1999
- شوقي سالم : نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني , جامعة الكويت , 1985
- عبد الفتاح بوخمخ ،تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر 2011.
- علاء السامي و الآخرون، أساسيات نظم المعلومات الادارية، الطبعة(1)، مؤسسة حورس الدولية لنشرة التوزيع، مصر، 2005.
- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الادارية، دار الباروي للنشر، 1998.
- كامل السيد غراب،نادية محمد حجازي،"نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية،الطبعة 1،مصر،1999

المذكرات:

- جودة عبد الرؤوف، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، كلية العلمية –التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
- علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإاقتصادية – حالة الجزائر- "، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الااقتصادية و علوم التسيير □ ، جامعة □ زائر، 2001.
- محمد بن علي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة تخرج ماستر، جامعة قسنطينة
- مزعش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة ، مذكرة شهادة الماجستير، كلية العلوم الااقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012
- نوي صه حسين، نظم المعلومات الإدارية و تطورها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.

المجلات:

- د/ جي أي فاردي، ترجمة سليمان يعقوب العبيدي و إبراهيم جرجيس، " إدارة الإنتاجية"، معهد الادارة البريطانية، مجلة التنمية الادارية ، بغداد، 1979.
- عبد الملوك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

الكتب باللغة الفرنسية:

- Amy H. I. Lee, & Wen-Chin Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT
- Boulianne.E., "Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Février 2001.

- Berrah Lamia, "L'indicateur de performance, Concepts & applications" ,Cepadues Editions, Toulouse, 2002
- Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan",Expert Systems with Applications: An International Journal Volume 34,NY,USA, 2008.
- Donaldson. T., L.E. Preston, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", ed: Academy of Management Review, Wisconsin, 1995,
- Ellingson.D.A,J.R.Wambsganss,"Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001.
- Ho,S.J,&R.B.Mckay, "Balanced scorecard: Two perspectives", the CPA journal, New York, March 2002,.
- <http://www.mptic.dz>
- Jeormea Mark,"productivity Measurment in JEROM M. ROSEW ", Ed : Prductivity prospect for Growth New York,1998
- Harford. T,"Shock of the New", Financial Times,U.K , 2nd of June 2007.
- Kaplan. R.S, &D.P.Norton, " The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard Business Review , Vol 70 ,M.A, jan/Feb,1992.
- lous guéré, « an juste, qu'est ce que l'information », revue réseaux, volume18, numéro 100 hermés science publication.
- Michel Gervais ,"Contrôle de gestion " , Economica, Paris,1997.
- Morin E.M , Savoie. A., Beaudin .G.,"L'efficacité de l'organisation
- Théorie, Représentation et mesure", Ed : Gaétan Morin,Montréal, 1994.
- O.E.E.C, "Productivity Measurment Concept", Vol.1, Paris, 1955.
- Paul Mali, "Improving Total Productivity", John Wiley and Sons, New York, 1978,.
- Parmenter,D.," Performance Measurement", Financial Management , London , Feb 2007.

- Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret , 2001 Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss ements socio-sanitaire ",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000,
- Shank J.K., "Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles" , Journal of Management Accounting Research, USA, Fall 1989.

المُلخَص

تواجه المنظمات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية و التكنولوجيا ، في جميع الميادين و نجم عنه تعقد مهام الإدارة و متطلباتها ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار ، و باعتبار أن نظام المعلومات من أهم الدعائم التي تسند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية ، لتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة . لذلك تسعى المؤسسة إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة المؤسسة و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة عملية فعالة مما تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها، فلجأت المؤسسة إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على الأداء الفعال لهم، و الذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة و معالجتها و إنتاج معلومات دقيقة .

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، الأداء ، الكفاءة، الفعالية

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: النظام و المعلومات ، أساسياتهما
4	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: مفهوم المعلومات
	المطلب الأول: تعريف المعلومات
	المطلب الثاني: أنواع المعلومات
	المطلب الثالث: شروط المعلومات الجيدة
	المبحث الثاني: مفاهيم حول النظام
	المطلب الأول: تعريف النظام و مكوناته
	المطلب الثاني: أنواع النظام و خصائصه
	المطلب الثالث: المميزات الأساسية للنظام
	المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

	المطلب الأول: نشأة نظام المعلومات و تعريفه
	المطلب الثاني: خصائصه، أهميته و أهداف نظام المعلومات
	المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات و أهم التحديات التي تواجهها
	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء
	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: التوجيهات المفاهيمية للأداء
	المطلب الأول: مفهوم الأداء
	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
	المطلب الثالث: تماثل و اختلاف الأداء و الإنتاجية
	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء
	المطلب الأول: نماذج قياس الأداء
	المطلب الثاني: القياس المتوازن للأداء
	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
	المبحث الثالث: محددات الأداء
	المطلب الأول: قدرات و مهارات العنصر البشري

	المطلب الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية
	المطلب الثالث: التكنولوجيا و التنافس الدولي
	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة التجارية للاتصالات الجزائر " فرع عين تموشنت "
	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: تعريف اتصالات الجزائر
	المطلب الأول: تاريخ و ميلاد مؤسسة الاتصالات الجزائرية
	المطلب الثاني: فرع و هياكل مجمع الاتصالات الجزائر
	المطلب الثالث: مؤشر مجمع المعلومات في اتصالات الجزائر
	المبحث الثاني: ميدان الدراسة-فرع عين تموشنت-
	المطلب الأول: نشأت و تعريف وكالة الاتصالات الجزائرية لفرع عين تموشنت
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة الاتصالات لفرع عين تموشنت
	المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الوكالة التجارية لعين تموشنت
	المبحث الثالث: أنظمة المعلومات المتبعة في الوكالة للاتصالات وتحليل الاستبيان
	المطلب الأول: : نظام المعلومات GAIA
	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
	المطلب الثالث: إختيار الفرضيات و نتائج الدراسة
	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة

	قائمة المراجع
	الملاحق