الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج -

من إعداد الطالبتين:

- غريب تسنيم احسان

- علية مايرا

تحت إشراف الأستاذة:

يسعد آسيا

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
بن قانة مصطفى	رئيسا
يسعد آسيا	مشرفا ومقرراً
بن أحسن صلاح الدين	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،وبفضله وتوفيقه أنجزنا هذا العمل المتواضع، فله الحمد أولًا وآخرًا.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة يسعد آسيا التي كان لإشرافها وتوجيهاتها القيمة الدور الكبير في إتمام هذه المذكرة لقد كانت لنا خير داعم بخبرتها،وصبرها،و تشجيعها المتواصل، فلك منا كل التقدير والاحترام.

كما نعبر عن امتناننا العميق لكل أساتذتنا الأفاضل في جامعة محمد البشير الإبراهيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم طوال مشوارنا الجامعي.

والى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد بكلمة أو نصيحة أو دعم نتوجه إليكم بجزيل الشكر والعرفان جزاكم الله عنا كل خير.

Dédicace

A la meilleure des mamans

Ma lumière, mon pilier, mon abri dans toutes les tempêtes. Tu es celle qui m'a portée avec tant d'amour, de patience et de sacrifices silencieux. Chaque ligne de ce mémoire est un reflet de ton courage et de ta tendresse. Rien de tout cela n'aurait été possible sans toi.

À toi, papa

Tu ne dis pas beaucoup, tu ne montres pas toujours, mais je sais.
Je sais que derrière ton silence, il y a une présence solide, des gestes invisibles, un amour pudique mais profond. Merci pour ta force tranquille et tout ce que tu fais sans jamais le dire.

À ma deuxième maman, Hanana

Ton amour m'a enveloppée comme une douce couverture. Tu es une bénédiction dans ma vie, une source de chaleur, de soutien et d'affection. Merci pour ta tendresse et pour avoir été là, toujours.

À l'âme de mes grands-parents

Surtout à toi, Papa Madani

Tu étais un homme exceptionnel, un grand cœur plein de sagesse, de droiture et de dignité. Ton souvenir vit en moi à chaque instant. Je porte ton nom avec fierté, et ce travail est une manière de t'honorer, de dire que je ne t'oublie pas, jamais.

À ma grand-mère aussi, douce et aimante, dont la tendresse continue de réchauffer mon cœur malgré l'absence. Vous me manquez tous les deux, profondément.

À mes grands-parents

Merci pour tout l'amour que vous avez semé autour de vous. Votre bienveillance, votre foi en moi et vos prières m'ont accompagnée dans ce long chemin. Vous êtes une partie précieuse de mon histoire et de mon équilibre.

À toute ma famille

Merci pour vos encouragements, votre patience, et pour l'amour simple mais si précieux que vous m'avez offert.

Et à mes copines d amour

Tasnim et Souha

Vous êtes plus que des amies, vous êtes des sœurs d'âme. Merci pour vos rires, votre écoute, vos mots doux dans les moments durs et votre présence constante. Cemémoireporteaussi la trace de votre amour.

Mayra

إهداء

بسم الله الذي لا يضيع من دعاه ولا ينسى من ذكره وتوكل عليه.

لم يكن الطريق سهلا، بل كان مليئا بالتعثرات التي كانت تسبق كل خطوة نجاح، لكن أنا أشكر كل تلك العقبات التي مرت علي لأنها علمتني قدرتي و جعلتني أعرف مدى عزيمتي وعدم استسلامي و قد صدق الله في كلامه " وعلى الله فليتوكل المتوكلون".

ولكيلا أصبح من الجاحدين أريد أن أشكر أمي التي شجعتني في كل مسيرتي قولا وفعلا فكانت تقويني عندما أكاد أستسلم بمقولة واحدة ستظل راسخة في عقلي:" أنتي لها". أو عن مراجعتي عندما أمسكها معي وأبدأ في شرح كل المناهج لها وهي تستمع لي بدون ملل، فشكرا لكي .

و إلى أبي الذي عندما أفشل في أي شيء يقول لهم: اتركوها فهي تعلم ماذا تفعل و مهما حصل أنا فخور بكي " أريد أن أقول له من هذا المنبر : أبي أنا هي الفخورة بك و السعيدة بأنني ابنة شخص عظيم مثلك.

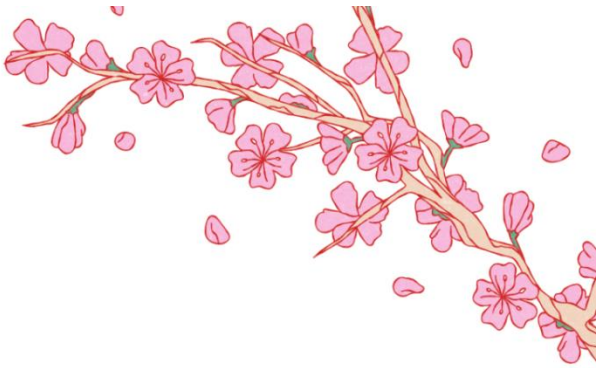
ويوجد أخي أيضا سندي وقوتي وسعادتي و صديقي وأبي الثاني ، نعم الأخ يفعل كل شيء من أجل أن يرى ابتسامتي فقط وكأنه قد جاء فقط على وزن هاته الآية بعد بسم الله الرحمان الرحيم:" إني أنا أخوك فلا تبتئس".

رزقت بعائلتي سندا تميل الدنيا ولا يميلون.

وتوجد جدتي أيضا نور البيت وروح العائلة وعكاز وأساس جمعتنا، وفي كل مرة أجلس قبالتها تبدأ بتحصيني و الدعاء لي في كل خطوة أخطوها.

وعائلتي الأخرى أيضا أخوالي وأبنائهم أو بالأحرى أخوتي لم أرى فيهم غير الخير و التشجيع والفرحة التي تبدي على وجوههم كلما نجحت في شيئ كنا دائما نعم السند لبعضنا البعض ، وأختص بالذكر أنفال، سيرين، شيماء، آلاء، بشرى، هبة ، حمزة، حكيم، محمود، محمد، إدريس، أنيس والأسماء كثيرة فشكرا لكم. وخالتي أيضا أو بالأحرى أمي الثانية فقد كانت في كل خطوة أخطوها في حياتي ولم تحكم علي لا في تعثري ولا في خيباتي بل كانت سندا لي تقويني دائما. و أعمامي أيضا كل باسمه و أبنائهم أيضا صارة ، ليليا، عبد الوهاب، عبد الحق و الأسماء كثيرة شكرا لكم لوقوفكم بجانبي ودعمكم لي دائما .وصديقاتي أيضا الذين لم أرى فيهم أي غدر بل فقط التشجيع مايرا، سهى اكرام خولة خلود شكرا.

تسنيم إحسان



الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور -برج بوعريريج-، ولتحقيق هذا الهدف واختبار الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث بلغ حجم العينة 49 مفردة وتمت معالجة البيانات المجمعة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الاختبارات الإحصائية SPSS،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، كما يوجد مستوى مرتفع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تم تقديم جملة التوصيات منها: زيادة فرص تكوين وتدريب الكفاءات البشرية في الخارج لمواكبة التطور الحاصل، بالإضافة إلى دعم الاتصالات المفتوحة من أجل تشجيع زيادة مشاركة العملاء في تجميع المعلومات

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، الرشاقة الاستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة كوندور – برج بوعريريج-

Abstract:

The study aimed to understand the role of information technology in achieving strategic agility at Condor Corporation - Bordj Bou Arreridj. To achieve this goal and test the hypotheses, a descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary tool. The sample size was 49 individuals. The collected data was processed and analyzed using the SPSS statistical program. Among the most important findings of the study is the positive impact of information technology on achieving strategic agility. Furthermore, there is a high level of application of information technology and strategic agility in the organization under study. Accordingly, a set of recommendations were presented, including: increasing opportunities for training and developing human resources abroad to keep pace with the development taking place, in addition to supporting open communications to encourage increased customer participation in gathering information.

Keywords: *Information technology, strategic agility, economic institutions, Condor Corporation - Bordj Bou Arreridj*

قوائم

المذكرة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	-
شكروعرفان	-
ملخص الدراسة	-
قائمة الجداول	I
قائمة الاشكال	II
قائمة الملاحق	III
مقدمة	أ - هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
تمهيد	07
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات	08
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ونشأتها	08
المطلب الثاني: مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات	12
المطلب الثالث: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	15
المطلب الرابع: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات	17
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الرشاقة الإستراتيجية	19
المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وخصائصها	19
المطلب الثاني : أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها	21
المطلب الثالث: مبادئ وأسس الرشاقة الإستراتيجية	25
المطلب الرابع: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية	25
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	27
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	28
المطلب الثاني:الدراسات باللغة الأجنبية	29
المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة	30
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-	
تمهيد	34
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	35

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها	35
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	37
المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة	41
المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	42
المطلب الأول : منهجية ومجتمع الدراسة	42
المطلب الثاني : أداة الدراسة	43
المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة	45
المبحث الثالث: تحليل معطيات محاور الاستبيان واختبار الفرضيات	47
المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور البيانات الشخصية	47
المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحوري الدراسة	53
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	55
خلاصة الفصل	59
الخاتمة العامة	62-61
قائمة المصادروالمراجع	66 -64
الملاحق	77 - 68

قائمة الجداول

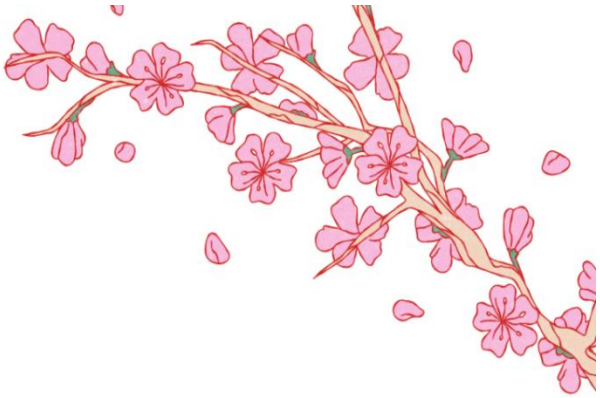
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين	21
02	مقياس لكارت الخماسي	44
03	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	44
04	اختبار التوزيع الطبيعي	46
06	معامل الارتباط بيرسون	46
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	47
08	توزيع أفراد عينة لدراسة حسب الفئة العمرية	48
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	51
11	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	52
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة محور تكنولوجيا المعلومات	53
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة محور الرشاقة الإستراتيجية	54
14	اختبار ستودنت T-Test للفرضية الأولى	56
15	اختبار ستودنت T-Test للفرضية الثانية	57
16	الانحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات على الرشاقة الإستراتيجية	57

قائمة الأشكال

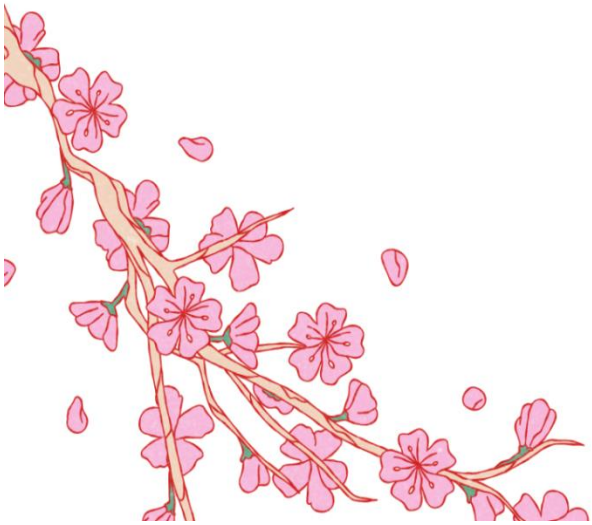
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	10
02	وظائف تكنولوجيا المعلومات	15
03	أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	24
04	أهداف الرشاقة الإستراتيجية	27
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	37
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	48
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	49
08	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	50
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	51
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	52

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة المحكمين	68
02	استبيان الدراسة	69
03	ثبات الاستبيان	72
04	التوزيع الطبيعي	**72**
05	معامل الارتباط بارسون	**73**
06	نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات الشخصية	**73**
07	نتائج الإحصاء الوصفي لنتائج الاستبيان	**75**
08	نتائج اختبار ستودنت	**76**
09	نتائج نموذج الانحدار	**77**



مقدمة عامة



في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم التأكد والتغييرات السريعة أضحت الرشاقة الإستراتيجية عنصرًا أساسيًا لضمان استمرار المنظمات وقدرتها على التأقلم مع التحديات والمنافسة، وتشير الرشاقة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التجاوب الديناميكي مع المتغيرات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مرنة تعتمد على بيانات دقيقة وتوقعات تستند إلى التحليل العميق.

في هذا السياق، ظهرت تكنولوجيا المعلومات كعامل رئيسي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، حيث تسهم في تمكين المنظمات من معالجة البيانات الضخمة وتحليلها بسرعة وفاعلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية قائمة على المعلومات الموثوقة، كما تتيح أنظمة المعلومات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتحليلات المتقدمة وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز التواصل الفعال وإن هذه الدراسة تناولت الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية واستعراض التحديات التي تواجهها كما سيتم تسليط الضوء على أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من تعظيم القيمة المستمدة من تكنولوجيا المعلومات لدعم مرونتها ورشاقتها وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

أولا. إشكالية الدراسة

لحل المشكلات التي تواجه المؤسسات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية من خلال تكنولوجيا المعلومات ومعرفة كيفية استغلالها وتحويلها الى فرص، تتضح لنا معالم مشكلة الدراسة التي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دورتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية للمؤسسات الاقتصادية؟

هذا التساؤل الرئيسي تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية هي:

- هل يوجد مستوى مرتفع من تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-؟

- هل يوجد مستوى مرتفع من تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-؟

- هل يوجد ذو دلالة إحصائية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-؟

ثانيا. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة السابقة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة ووضع واختبار صحة مجموعة من الفرضيات نصوغها كما يلي:

- هناك مستوى مرتفع من تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-؛
- هناك مستوى مرتفع من تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كونودر-برج بوعريريج-.

ثالثا. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين، الأول هو الأهمية العلمية حيث تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة ولو قليلة في موضوع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية، أما الجانب الثاني فهو الأهمية العملية وذلك من خلال تقديم مؤشرات واقعية لمؤسسة كوندور-برج بوعريريج- حول كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحسين مرونتها واستجابتها للتغيرات، بما يعزز قدرتها التنافسية.

رابعا. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية من خلال أثر كل من تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتجية؛
- الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات او عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله؛
- محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها على مستوى مؤسسة كوندور –برج بوعريريج-.

خامسا. منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية (الكتب، المقالات، ومختلف المصادر المطبوعة والاكترونية)، ومن أجل جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية، واستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

سادسا. حدود الدراسة

يمكن تصنيف حدود الدراسة على ثلاث مستويات:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتجية لدى المؤسسات من خلال الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة؛
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة كوندور -برج بوعريريج-؛

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي (2025/2024).

سابعا. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1. الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في ظل التطور التكنولوجي السريع، أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتميزها .

- الحاجة إلى المرونة التنظيمية: تساعد التكنولوجيا في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السوقية والاضطرابات العالمية بسرعة وكفاءة .

- تحسين كفاءة العمليات: توفر حلول مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة أدوات لتبسيط العمليات واتخاذ قرارات أكثر دقة وبسرعة.

- الاتجاه العالمي نحو الرقمنة: تهتم الحكومات والشركات العالمية بتطبيق مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية، مما يجعل الموضوع حديثًا وحيويًا .

- إمكانية تطبيق النتائج عمليًا: الدراسة تقدم حلولاً قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات، مما يزيد من قيمتها العلمية والعملية .

- ندرة الأبحاث العربية في هذا المجال: هناك فرصة لإثراء المحتوى الأكاديمي العربي بدراسات متعمقة حول هذا الموضوع الحيوي .

2. الأسباب الذاتية:

- الطموح المهني: نسعى لنكون خبراء في مجال يدمج بين التكنولوجيا والإدارة.

- الفضول الفكري: نسعى لنفهم كيف يمكن للتكنولوجيا ان تساعد المؤسسات وتجعلها أكثر مرونة

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص

ثامنا. صعوبات الدراسة

خلال إعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات من بينها:

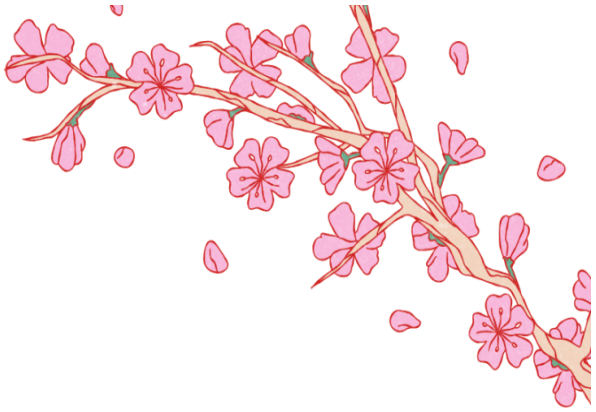
- صعوبة إيجاد المراجع وخاصة الكتب التي تتحدث عن هذا الموضوع.

- تأخر المؤسسة في إرجاع أوراق الاستبيان.

تاسعا. هيكل الدراسة

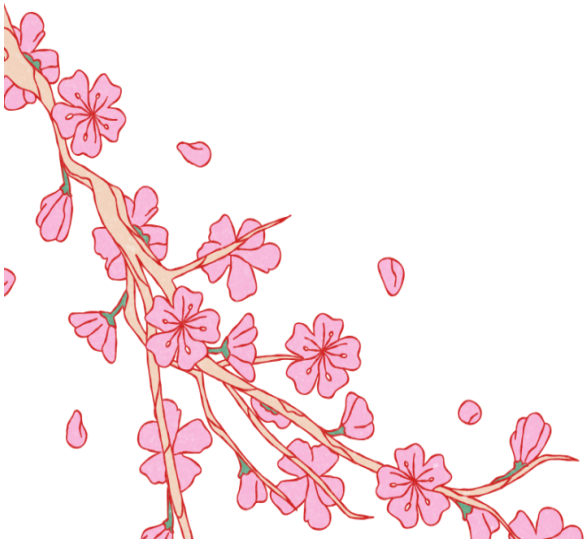
للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول فيه مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات ، أما المبحث

الثاني ففيه مفاهيم عامة حول الرشاقة الإستراتجية ، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة في والفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث تم التطرق إلى دراسة ومناقشة النتائج، كما تم في الأخير إعداد خاتمة عامة والتي تضمنت نتائج الفصلين متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.



الأدبيات

النظرية للدراسة



تمهيد

في عصرنا الحالي أصبحت بيئة الأعمال ديناميكية وهو ما فرض على المؤسسات ضرورة أن تكون أكثر مرونة واستعدادًا للتكيف مع هذه التغيرات، وهنا برز مفهوم "الرشاقة الاستراتيجية" كوسيلة تساعد المؤسسة على التفاعل السريع والفعال مع الفرص والتهديدات في السوق.

من جهة أخرى أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا كبيرًا في المؤسسات ليس فقط كأدوات تقنية بل كعنصر استراتيجي يساعد في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي توفّر إمكانيات كبيرة في جمع المعلومات وتحليلها بسرعة وتُسهّل التواصل واتخاذ القرار داخل المؤسسة إلى جانب دورها في تحسين التخطيط وتنسيق العمليات، لهذا السبب أصبح من المهم دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية وذلك بغية لفهم كيف يمكن للأنظمة الرقمية أن تُمكّن المؤسسات من أن تكون أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة مختلف التحولات في محيطها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لتكنولوجيا المعلومات

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى إحداث تغير جوهري جديد في التطور العالمي وباعتبار المؤسسات الاقتصادية تأخذ حيزاً هاماً في كل المجالات فإن اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات أصبح عامل محرك وأساسي يساعدها في التنافس وخلق ميزة تنافسية خاصة بها من أجل البقاء والاستمرارية، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها وأهم وظائفها بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ونشأتها

أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري، لذلك قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتوجب علينا معرفة مفهوم كل من " تكنولوجيا" و "معلومات"، حيث يتكون لفظ التقنية (التكنولوجيا) Technologyمن مقطعين، الأول Techno ويعني التطبيق أو الأسلوب العملي، والثاني Logyويعني العلم ويترجمها البعض إلى العربية بتكنولوجيا أو تقنية، وعليه فإن معنى التقنية يشير إلى أنها تتعلق بالعلم التطبيقي أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي وهي تشمل جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم،[1] فقد عرّفت التكنولوجيا على أنها "الطرق والعمليات والأساليب والمعرفة والتيسيرات المتاحة لإتمام العمل في أي منظمة"،[2] كما عرّفها مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة التكنولوجية بأنها "كل ما يمكن أن يكون محلاً للبيع أو الشراء وعلى وجه الخصوص براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة القائمة على المهارات والخبرات التي لا تنفصل عن الأشخاص العاملين والمعرفة التكنولوجية المتجسدة في أشياء مادية وخاصة الآلات والمعدات".[3]

أما بالنسبة للمعلومات فهيكلمة مشتقة من مصدر "علم" وبذلك تتعلق مشتقاتها علم، يعلم، علما ومعلومات بالعقل ووظائفه وهي المقابل الأشمل والأدق للأصل الأجنبي Informations، ويشتق

---

[1]. عنتر محمد أحمد عبد العال، **متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتجية**، المجلة التربوية، العدد (59)، مارس 2019، ص 270.

[2]. منجل فوزي، **تكنولوجيا المعلومات دلالات و أبعاد**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 46، 2016، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت،1955، سكيكدة، الجزائر، ص 40.

[3]. خنوش صليحة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الالكترونية**، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020، ص 03.

منها العديد من المصطلحات على غرار المعلوماتية، الإعلام، المعرفة ... وغيرها،[1] وتعرفها الموسوعة البريطانية على أنها: " الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة أو عبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع،[2] وعليه فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقودها إلى اتخاذ القرار وذلك عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.[3]

وفيما يخص تكنولوجيا المعلومات فيشير البعض إلى أنها "مجموعة الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات التي تستخدمها المؤسسات في أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة"،[4] وقد عرّفتها منظمة اليونيسكو على أنها " تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها من مكان لآخر،[5] كما يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى مدى واسع من التكنولوجيا المتضمنة في معالجة وتداول المعلومات مثل أجهزة الكمبيوتر والبرمجة وطرق تطوير النظم الجديدة والاتصالات من بعد وتقنيات المكتب الحديث المتضمنة أيضا أجهزة الاستنساخ الحديثة والمصغرات الفيلمية والتكامل بينهما معا.[6]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شاملللتكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي مجال يركز على استخدام الأنظمة الحاسوبية سواء كانت أجهزة أو برمجيات التي تستخدمها المؤسسات في أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة لتخزين المعلومات ومعالجتها ونقلها من أجل تحقيق أفضل أداء. ونلاحظ أن جميع تعاريف تكنولوجيا المعلومات (IT) تشترك في عدة عناصر أساسية بحيث تتداخل لتشكل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل:

---

[1]. كبيري فتيحة، **فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات-دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر -**، رسالةدكتوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص 75.

[2]ضيف الله نسيمة، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016-2017، ص 80.

[3]غوال نادية، **الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة**، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص 26.

[4]ابراهيم اسماعيل حسين الحديد، **دورتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر،2009-2010، ص 04.

[5]الصديق بن بوزة، **الاتصال التسويقي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة 1، الجزائر،2017-2018، ص 5.

[6] محمد محمدالهادي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها**، ط الاولى، دار الشروق، القاهرة، مصر،1989، ص 32.

1. **الأجهزة:** وهي المكونات المادية مثل أجهزة الكمبيوتر والخوادم.
2. **البرمجيات:** ويقصد بها أنظمة التشغيل والتطبيقات المستخدمة لمعالجة البيانات.
3. **الشبكات:** والتي تعني الربط بين الأجهزة لتبادل المعلومات عبر الإنترنت أو الشبكات المحلية.
4. **البيانات والمعلومات:** وهي الأساس الذي تعتمد عليه تكنولوجيا المعلومات، حيث يتم تخزينهوتحليلها.
5. **الأمن السيبراني:** وهو حماية البيانات والأنظمة من الهجمات الإلكترونية.
6. **الأتمة والذكاء الاصطناعي:** ويقصد به استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة والعمليات.

الشكل رقم (01): العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: نشأة تكنولوجيا المعلومات

يحظى العالم في الوقت الراهن تغيرات وتطورات سريعة مما يصعب تحديد التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات بدقة، وقد قسم العديد من الباحثين مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات في

المؤسسات إلى خمسة مراحل بناء على التطورات والاستخدامات التي أثرت على الممارسات الإدارية الحديثة، وبالتالي كان لها تأثير وانعكاس ايجابي على الموارد البشرية.وفيما يلي هذه المراحل:

1. الخمسينات (1951-1962): في هذه المرحل بدأ استخدام أنظمة لحساب المرتبات بواسطة الآلة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأ العمل على تطويرها بواسطة الشركات الكبرى مثل جنرال موتورز.

2. الستينات (1963-1974): تسمى هذه المرحلة بثورة الآلات والمهارات، حيث تم استخدام جهاز الحاسوب كوسيلة للإدارة، أين حل محل بعض الأعمال والأنشطة اليدوية، وحقق استخدامها مستوى عالي من الأداء ودقة كبيرة في عمليات التشغيل، مما مكّن الإدارة من ممارسة العملية الرقابية بدون جهد كبير على جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

3. السبعينات(1975-1984): تسمى هذه المرحلة بنظم المعلومات الإدارية، وهو نظام جديد في هذه الفترة له القدرة الكبيرة على استيعاب البيانات واسترجاعها عند الحاجة إليها وله استخدامات متعددة منها كشوف الأجور وتقسيم الأعمال وتوزيعها على العاملين، تميزت هذه المرحلة باستخدام جهاز الحاسوب كوسيلة إشراف وتوجيهه، حيث يقوم بتخطيط الأنشطة والعمليات واتخاذ القرارات والرقابة عليها، داخل المنظمة ككل.

4. الثمانينات (1985-1995): تسمى بمرحلة النظم الجديدة، حيث بدأ تطوير النظم من طرف بعض المؤسسات التي لديها عاملين بالآلاف، لتلاءم احتياجاتها، وقابل ذلك انخفاض في أسعار أجهزة الحاسوب، وكل ما يتعلق بها من وسائل معالجة البيانات والتخزين، وتميزت هذه المرحلة بإدماج نظم معلومات الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية، واستخدام أجهزة الحاسوب كان من طرف الإدارة الوسطى في المؤسسة كأداة للتخطيط مثل إعداد الموازنات وكذا تخطيط الموارد البشرية.

5.التسعينات وما بعدها (1996إلى الآن): تميزت هذه المرحلة بظهور المعالجات وقواعد البيانات الموزعة واتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى الانتشار وهذا بفضل تطور شبكات الاتصال والتبادل الالكتروني للبيانات[1] .

المطلب الثاني: مكونات وأدوات تكنولوجيا المعلومات

[1] قانة حسين،**دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص12.

أولا: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات أو ما يسمى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من اليد العاملة ومجمل الخدمات والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة البرمجيات والأجهزة إلى المؤسسة، والتي تكون غالبا ممولة من قبل الإدارة، وبالتالي فان عناصر المكونة لتكنولوجيا المعلومات هي:

1. المكون المعرفي: إن المكون هو البرمجيات أو ما يتم إطلاق عليها الsoftware ويمكن اعتبارها بمثابة روح هذه التكنولوجيا الجديدة وجوهرها، حيث انه ليس لهذه الأخيرة أي وجود مادي ملموس بمعنى انه ليس لها كتلة مادية. [1]

2. المكون المادي: ويقصد به مجموعة المعدات الالكترونية والأجهزة التي تحوي المكون المعرفي المعلوماتي، ومن خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات، لذا يمكن اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل بين المكون المعلوماتي والمستعمل، وتعتمد في عملها على ترجمة البرمجيات والمعلومات إلى وسائط سمعية وبصرية يسهل على المستخدم إدراكها مثل أجهزة الحاسوب، الهاتف المحمول ، ونظرا لوجوده المادي يعد هذا المكون أكثر إدراكاً من قبل المستخدمين، كما أن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد تجهيزات ومعدات فقط بل تشمل مجموعة من الوحدات المتكاملة فيما بينها وهي كالآتي : [2]

- **تكنولوجيا الإعلام الآلي:** وتشمل تكنولوجيا المعلومات المعالجة الآلية للمعلومات من حواسيب وملحقاتها سواء كانت تجهيزات أو برمجيات.

- **تكنولوجيا الاتصال:** ويقصد بها كل من الاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكات تراسل المعلومات، وتعتمد هذه التكنولوجيا بالأساس على البصريات والسمعيات والإعلاميات، ونذكر كمثال عن ذلك الهاتف والأقمار الصناعية والأنسجة البصرية وغيرها.

- **مصادر المعلومات:** وتشمل كل أشكال المعلومات من نصوص وصور وأصوات يتم جمعها وتنظيمها وتخزينها بواسطة تكنولوجيامعينة.

---

[1] المين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص50.

[2] عبد الرزاق تومي، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطني-دراسة ميدانية بولاية ام البواقي-**، مذكرةمقدمة لنيل شهادة الماجستير،2006، ص 56.

- **المستخدمون:** ويشمل جميع الأشخاص الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات ومصادر المعلومات الحديثة وكذا المصممين ويمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص الجانب الإنساني لتكنولوجيا المعلومات، ويضاف إليهم بطبيعة الحال بعض التخصصات المساعدة مثل اللسانيات وعلم النفس والاجتماع وغيرها.

أو يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **المكونات المادية والبرمجيات:** يقصدبالمكونات المادية جميع الأدوات التي تشترك في جمع البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها فضلا عن جميع الأجهزة الملحقة بها ومحطات العمل، وشبكات الاتصال، وأدوات النقل، ومخزن البيانات، أما المكونات البرمجية فهي تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام بها، ويمكن وصف المكونات الرئيسية على أنها أدوات الإدخال المعالجة، والإخراج والتخزين.

- **شبكات الاتصال:**وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات و تلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات التي تتواجد في مواقع، وتعد الشبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الإنترنيت ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية ببرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فيدوية فضلا عن النصوص باستخدام لوحة المفاتيح.

- **الموارد البشرية:** يعد الأفراد أهم عنصر بنائي في نظام تقنية المعلومات حيث يمكن تقسيمهم إلى صنفين فيشكل الصنف الأول المستخدمين النهائيين وهم الذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسب ويضعون برامج مختلفة سواء كانت برامج تطبيقية أو برامج نظام.

- **قواعد البيانات:**هيعبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العمليات و الأحداث الجارية في المؤسسة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية ممغنطة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخامة أو الأولية التي تستخرج منها المعارف و المعلومات، ويمكن إضافة قاعدة معالجة البيانات وتعديلها وتحديثها باستمرار لتواكب

المتغيرات المستجدة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية وفق أسس صحيحة وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .[1]

ثانيا: وظائف تكنولوجيا المعلومات

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف والتي تكون عادة منبثقة من المكونات التي تم ذكرها سابقا وهذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية:

1. الحصول على البيانات: وتعتبر الوظيفة الأولى التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن توفرها من خلال تكديس البيانات وتجميعها من خلال الحصول على البيانات الخاصة بعمليات المؤسسة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية وإعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط مادية كالورق أو إدخالها مباشرة إلى حاسوب بواسطة الأفراد العاملين في النظام، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية إدخال البيانات بصورة صحيحة.

2. المعالجة: ويقصد بها إجراء العمليات المنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها إلى معلومات إذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو معلومات وتحليلها وتركيبها وتشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات ومعالجة الكلمات والوثائق مستندة إلى النص بما ذلك التقارير والأخبار والمراسلات ومعالجة الصور والأصوات.

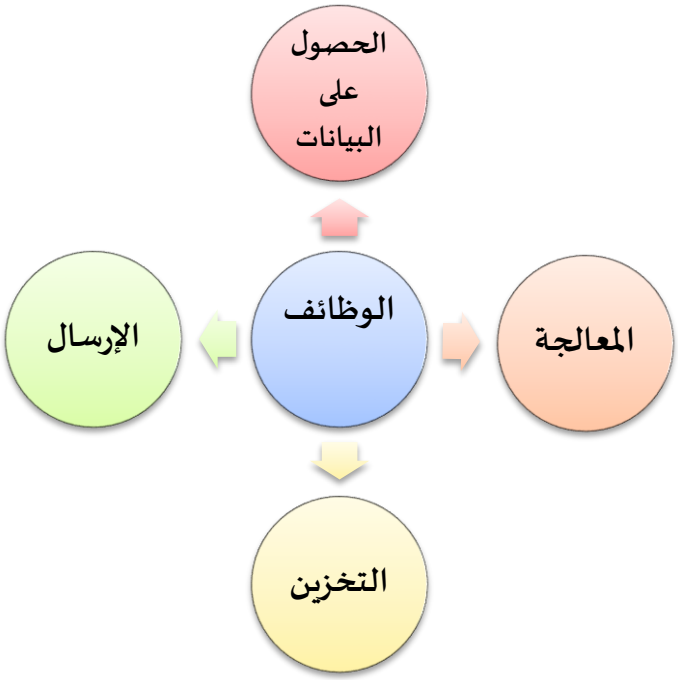
3. التخزين: إن عملية تخزين المعلومات هي من العمليات الأساسية لنظم المعلومات فالتخزين عبارة عن نشاط نظام المعلومات تحفظ فيه البيانات والمعلومات بشكل منظم لاستعمالها في شكل مخرجات حين يحتاجها المستفيد، وإن التخزين يساعد الحواسيب في المحافظة على البيانات والمعلومات لاستعمالها في وقت لاحق.

4. الإرسال: ويقصد به إرسال المعلومات من موقع إلى آخر وذلك باستخدام واعتماد أوساط مختلفة كالأقمار صناعية والألياف الضوئية أو غير ذلك.[1]

[1] الهواسي**واخرون، تكنولوجيا وانظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة**،2017، السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط الثانية، صفحة 31-40.

ويمكن توضيح وظائف تكنولوجيا المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): وظائف تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

أولا: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

تسهم التكنولوجيا بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في تيسير حياة البشر عندما يتم توظيفها بحكمة، ومن أهم المجالات التي قدمت فيها تكنولوجيا المعلومات خدمة كبيرة هي:

1. مجال التعليم والتعلم: لقد قدمت التكنولوجيا خدمة كبيرة في مجال التعليم بدءا باختراع القلم والورق إلى مرحلة الطباعة ومرحلة التسجيل والتصوير، والآن أصبح الحاسوب من أقوى الوسائط المستخدمة في مجالات التعليم، إضافة إلى استخدام شاشات العرض المختلفة والفيديو في التعليم وقد تعددت الطرق التي وظفت بها تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتعلم فاستعملت الوسائط

[1] محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الاداء** الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في جمهورية العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 6، عدد 2، 2020، ص 46-48.

المتعددة MULTIMEDIA، حتى أصبح بإمكاننا مشاهدة فيلم وثائقي عن كثير من الظواهر الطبيعية كالزلازل والرحلات الفضائية ونمو النباتات والكائنات الحية، وبالتالي عملت التكنولوجيا على تقريب البعيد وتكبير الصغير وتصغير الكبير وإظهار أدق التفاصيل دون خوف أو ضرر.

2. مجال الاتصالات: أصبح ممكنا في هذه الأيام أن تشاهد أو تسمع ما يحدث في أبعد مكان في هذا العالم فلم يعد الاتصال مقتصرا على الرسائل البريدية أو المكالمات الهاتفية، حيث نجد البريد الالكترونيوالدردشة الالكترونية أو التحدث مع الآخرين عبر اللقاءات المرئية videoconferenceوذلك بفضل تكنولوجيا الاتصال وشبكات الحاسوب حتى أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة.

3. التجارة الالكترونية: يقصد بالتجارة الالكترونية القيام بعمليات العرض والبيع والشراء للسلع والخدمات والمعلومات عبر نظام الكتروني بين المنتج والمورد والمستهلك، بحيث تحقق الشركات عدة فوائد منها : تسويق أكثر فاعليةحيث يمكن عرض السلع على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم مما يخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج، بالإضافة إلى تقليل عدد الموظفين الذين لم يعد لهم حاجة في الأعمال الإدارية والحسابات والجرد بسبب توافر قواعد البيانات التي تظهر الحركات وأسماء الزبائن والمبالغ المترتبة عليهم، كما أنها تحقق التواصل الفعال مع الشركات الأخرى والزبائن وفي المقابل توفر التجارة الالكترونية الوقت والجهد للزبائن دون عناء السفر وهدر الوقت، كما تؤمن حماية المنتجات والأموال وحرية اختيار السلعة والثمن والاستفادة من تنافس الشركات وعروضها .

4. المجال الإداري: تستخدم المؤسسات الحواسيب والشبكات الداخلية والخارجية في تسيير شؤونها الإدارية في التراسل بين فروعها التي قد تكون متباعدة ولم يعد مصطلح (المكتب بلا ورق) الذي تنتج فيه المعلومات ويتم تبادلها الكترونيا.

5. الصحة والطب: يهدف توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الصحة والطب إلى رفع المستوى الصحي لسكان المناطق النائية والأرياف مما يقلل من نفقات العلاج والسفر ويحقق راحة المريض من عناء الوصول لمراكز العلاج المجتمعة في المدن الكبرى، وكذلك التبادل المعرفي بين المراكز الطبية المنتشرة في العالم عبر المؤتمرات العلمية والطبية المرئية وربط المستشفيات البعيدة بعضها عن بعض بشبكة اتصال تمكن الأطباء من تشخيص الأمراض من خلال تبادل الصور والتقارير وتقديم مشورات طبية في الحالات المرضية المعقدة. إضافة لما سبق تم إنشاء ما يعرف بالصيدلية الالكترونية التي تهتم بتقديم معلومات محددة حول الأدوية وتسويقها عبر الانترنت.

6. مجال الإعلام والثقافة: أسهمت التكنولوجيا في تقديم خدمة كبيرة في رفع المستوى الثقافي للشعوب، فالورق ثم الطباعة ونتاجها من مطبوعات وكتب وصحف ومجلات حول شتى القضايا، وقد لعبت وسائل الإعلام ومازالت دورا أساسيا في نقل المعلومة وإيصالها سواء كانت مسموعة عبر الإذاعة أو الهاتف أو مسموعة ومرئية عبر البث التلفزيوني وطرق التسجيل الأخرى.

7. المجال العسكري: استخدم الإنسان التكنولوجيا في الحروب فكانت الأسلحة المختلفة عاملا أساسيا في كسب الحروب قديما فكان دور تكنولوجيا المعلومات مهما في توصيل الرسائل والمعلومات بشكل سري بين القيادة والميدان، وكذلك لأغراض التجسس وبالتالي دخلت تكنولوجيا المعلومات المجال العسكري بشكل أوسع فهناك الصواريخ الموجهة بالحاسوب وأنظمة الاتصال الحديثة والقنابل الذكية مما أثر بشكل كبير على أداء الجنود في المعركة.

8. المجال الترفيهي: هنالك كثير من ألعاب الحاسوب التي يعتمد بعضها على الرسومات الثلاثية الأبعاد والصوت، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنتاج الموسيقى والأفلام والتأثيرات الخاصة المصاحبة لها وتسجيلها وعرضها، بالإضافة إلى استخدامها لتوزيع المنتجات المتعددة الأوساط مما ساعد على انتشارها.

9. المجال الصناعي: تعتبر صناعة تكنولوجيا المعلومات تشكل قطاعا مهما في اقتصاد كثير من الدول وقد استخدم الحاسوب أيضا في تصميم وفحص نماذج الآلات المعقدة كالسيارات والطائرات حيث شاع استخدام الآلات الموجهة بالحاسوب، والإنسان الآلي في مختلف الصناعات وأصبح كثير من الأجهزة يستخدم حواسيب مصغرة لمراقبة عملها فمثلا أصبح في السيارة الحديثة عدد من الحواسيب الصغيرة تتحكم في عمل أجزائها المختلفة.[1]

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات

أولا: أهمية أهداف تكنولوجيا المعلومات

تؤثر تكنولوجيا المعلومات على قدرة المنظمات في أداء وظائفها ولعل أهميتها تكمن في النقاط التالية:[2]

1. سرعة والدقة في انجاز الأعمال المطلوبة.

[1] عدنان يحي واخرون، **تكنولوجيا المعلومات**، ط الاولى، الجزء الاول، فلسطين، 2005، ص 04-08.

[2] فضالو حدة، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اداء المؤسسات** الاقتصادية -دراسة حالة وحدة غاز البترول الميع-، مذكرة ماستر، 2013/2012، ص 19.

2. تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المؤسسة.
3. تخفيض التكاليف وزيادة القدرة على التنسيق بين أقسام الإدارية الأخرى.
4. تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
5. تحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
6. تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
7. مواكبة التطورات العالمية.
8. يعتبر ركيزة للإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة .... الخ.

ثانيا. أهداف تكنولوجيا المعلومات

يسعى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيق جملة من الأهداف بالنسبة للمؤسسات والتي تكمن في التخلي عن مراحل العمل الروتيني، والذي يتضمن اختصار الوقت والجهد والدقة في العمل بما يتلاءم مع المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات وهناك مجموعة من الأهداف والتي يمكن حصرها فيما يلي: [1]

1. **تحسين إنتاجية ومردود الموظفين**: يعتبر هذا الدور من أبرز الأدوار التي تتصف بها تكنولوجيا المعلومات وذلك راجع للسرعة والقدرة الكبيرة لتخزين ومعالجة كم الهائل من البيانات والمعلومات ذلك بتقليل الأخطاء وتقليص الوقت، وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بمعالجة المعلومات.
2. **دعم عملية اتخاذ القرار:** تدعم تكنولوجيا المعلومات عملية اتخاذ القرارات، وذلك بتوفير المعلومات الملائمة والمناسبة للمسيرينومتخذي القرار.
3. **تحسين العمل الجماعي:** تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين أفراد الفرقة وهو ما يترتب عليه رفع المردودية وفعالية فرق العمل داخل المؤسسة.
4. **خلق المخالفات وشراكات العمل:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل تعامل المؤسسة مع المؤسسات الأخرى بطريقة فعالة لتقديم أحسن الخدمات والمنتجات في فترة زمنية قصيرة.

[1] حجاب نجاة، **دورتكنولوجيا المعلومات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي-دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف-**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ي علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2024-2023، ص52.

5. **تحسين التواصل بين القيادة العليا والعاملين:** حيث تمكنها من إيصال توجهاتها وأفكارها إلى العاملين في وقت قصير عن طريق التنسيق بين مختلف الأقسام والموظفين بما يضمن اتخاذ القرار السليم والمناسب.
6. **تمكين الإدارة من ممارسة وظائفها:** من خلال بسرعة أكبر ودقة عالية وشمول أكثر من خلال تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق وإتخاذ القرارات مما يحقق لها الوصول إلى نتائج أفضل.
7. **توفير المعلومات الدقيقة والحديثة:** حيث تعمل على توفير المعلومات المختلفة التي تحتاجها في الوقت المناسب بما يدعم اتخاذ القرارات ويجعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وفعالية وأداء وأقل تكلفة.
8. **تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية:** من تقليل الوقوع في الأخطاء والتزوير والغش مما يعزز من مصداقية المؤسسة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الرشاقة الاستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهم خصائصها، بالإضافة إلى ذكر أبعادها ومتطلبات نجاحها، كما سيتم عرض أهم الأسس والقواعد التي تقوم عليها، كما سيتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وخصائصها

أولا: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

هناك العديد من التعاريف المختلفة للرشاقة الاستراتيجية أهمها:

1. لغة: هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل.[1] وهي أيضا "Agility" وهو المقدرة على تحرك السريع والسهل وكذلك تعني الحركة الذكية والقدرة على التفكير بسرعة وبذكاء.[2]

2. اصطلاحا: الرشاقة الاستراتيجية هي استراتيجية ومفهوم، ويمكن تعبير عنها بالاستجابة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية، ولكنها بالإضافة الى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص

[1] مسعود، جبران، لرائد: **معجم لغوي عصري**، بيروت، دار العلم للملايين، 2001.

[2] OXFORYD ENGLISH DICTIONARY.

المصاحبةللتغييرات.[1] وتعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها مفهوم يتكون من عنصرين هما: الاستجابة وإدارة المعرفة والتي تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها.

كما أنها تشير إلى مسح البيئة وتقديم الأثر المحتمل للاتجاهات في صناعات معينة فضلا عن الإمكانات التكنولوجية والقوة التنافسية والتغييرات في السوق وديناميكية في القطاع السوقي إذا تحقق انخفاضا في تكليف الإنتاج وزيادة الحصة السوقية وجذب المزيد من الزبائن وتقديم السريع للمنتج أو الخدمة والقضاء على أنشطة التي تحمل قيمة معينة.

كما يرى البعض أنها عملية بناء المنظمات وكيفية إداراتها لأعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين مواردها، والتفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المنظمة وصياغة الإستراتيجياتالإستباقية بشكل ديناميكي. [2]

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن: "قد تتشابه الرشاقة الإستراتيجية والرشاقة التنظيمية إلا أن الرشاقة الإستراتيجية تتجاوز من مجرد كونها امتدادا للرشاقة التنظيمية، إذ أن هذه الأخيرة تمثل نهجا أشمل وأكثر تكاملا، فهي لا تقتصر فقط على مفهوم المرونة الإستراتيجية الذي يركز على التكييف مع مختلف المتغيرات بل أنها تمتد لتشمل القدرة على التكييف مع المستجدات غير المتوقعة وكذا القدرة على التجديد المستمر وإستثمار الفرص الناشئة كما أنها تسهم في تعزيز التنافسية

ثانيا: خصائص الرشاقة الإستراتيجية

نلخص الخصائص الرئيسية للمؤسسات التي لديها الرشاقة الإستراتيجيةفيمايلي:

1. إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
2. القدرة على إستغلال الفرص المتاحة.
3. القدرة المؤسسة على استجابة السريعة للتغييرات المختلفة.
4. تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة.

---

[1] عادل حلمي امين اللمسي، **الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية**، مجلة كلية التربية، المجلد 45، العدد 04، ص 324.

[2] عساف، **مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الغرف التجارية جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة خليل، فلسطين، 2024، ص 15-18.

5. القدرة على إستغلال تكنولوجيا المتاحة بالمؤسسة بكفاءة.
6. التمتع بالسرعة والمرونة في أداء الأعمال في المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها

أولا: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

لم يكن هناك إختلاف كبير في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإنما كان هناك محاولة لتوضيح الحالة التي تجعل المؤسسة قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها، وبشكل عام طرحت أدبيات الإدارة مجموعة من الأبعاد تناولها الكتاب من زوايا إهتمامهم وتخصصاتهم المختلفة، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الكاتب	الأبعاد
2001, Höeck et al	وضوح الرؤية، إدراك القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل.
معن المعاضيدي، 2011	التركيز، السرعة، المرونة.
2011, Young Ki , Park	خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة الممارسة.
2012, Oyedijo	التنظيمية، الإنسانية، التكنولوجية، التخطيطية.
الملاوغباش، 2014	وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل، اختيار الأهداف الإستراتيجية.
الكبيسي و نوري، 2014	الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وإنسانية الموارد.

[1] حمدي اسماعيل الجابر مدحت، **الرشاقة الاستراتيجية و أثرها في تعزيز الميزة التنافسية**– دراسة ميدانية على شركات الصناعة الأدوية الفلسطينية – رسالة ماجيستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 29.

المصدر:أحمد خيضروآخرون،دورالرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 01،2021، ص 125.

وعليه يمكن القول إن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية يمكن حصرها فيمايلي:

1. الحساسية الإستراتيجية: تشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية لتكوين رؤية مستقبلية مع أخذها بالحسبان التغيير المستمر من خلال الإستشرافوالإنفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والإبتكار عن طريق إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات لتحقيق أهداف المؤسسة والتعامل مع عوامل البيئة الخارجية المتسمة بالإضطراب وحالات عدم التأكد البيئي التي تؤثر على المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجيةمع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية فالحساسية الإستراتيجية هي طريقة الحصول على المعلومات إستشرافية تسمح للمنظمة تكوين فهم جيد إستباقي للتغيرات المستقبلية لبيئتها من خلال بناء قاعدة للمعلومات المستقبلية. وتتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

- **عمليات الإستراتيجية المفتوحة:** وهي تشمل عنصرين أساسين هما التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.

- **التأكيد على اليقظة الإستراتيجية:** وتشمل ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الإنفتاح على الرؤية المستقبلية.

- **الحوارالداخلي عالي الجودة**: ويتكون من عنصرين وهما الواقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

2. وضوح الرؤية: يعد وضوح الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي فهي تسبق الرسالة التي تؤديها المؤسسة، وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة تعد بمثابة شعار للمؤسسة. وتوفر المؤسسة السرعة الضرورية للتنفيذ، والإستقرار المطلوب في الاستثمار أو إستغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، كما تعتبر وضوح الرؤية بأنها الصورة الذهنية للمستقبل المنشود التي ترغب المؤسسة الوصول إليه والتي تعمل على بناءها اعتمادا على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة تنبؤ بالظروف الخارجية، وتكمن أهمية الرؤية في مساعدتها على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط العديد من القرارات التفصيلية كما أنها تحفز للعاملين لإتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الإتجاه المعلن، بالإضافة إلى المساعدة في تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وكفاءة.

3. القدرات الجوهرية: من أجل التجاوب مع التغيير البيئي المحيط بالمؤسسة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، ويجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية، ويمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات التقنية والنظرية والعملية اللازمة لبقاء المؤسسة ونموها، وهي خصائص المؤسسة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز، كما يمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكمفي المؤسسة الذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال و التي تؤدي إلى إحترافيةفعلية في أداء نشاطاتها الداخلية،وللمقدرات الجوهرية مصدرين أساسين وهما :

- **التعلم التنظيمي:** يقصد بأنها إكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

- **رأس المالالفكري**: يعني به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أفراد المؤسسةويستخدمونها في عملية الإنتاج، تقاس من خلال التدريب التطوير نظام الحوافز.

4. اختيار الأهداف الاستراتيجية: تعتبر الأهداف هي الأساس المنطقي والتوجيه الفعلي لجميع المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتفق معظم الباحثين على تعريف الأهداف بأنها النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، من خلال لأنشطة والمهام والأعمال التي تفعلها، ولا شك في أن لكل مؤسسة عدة أهداف تمثل نتائج التي تود تحقيقها بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها الإنتاجي والخدمي وغالبا ما تنبع هذه الأهداف من رؤية ورسالة المؤسسة.

ويتم تصنيف الأهداف الاستراتيجية إلى خمسة أنواع وهي كالآتي:

- **أهداف مجتمعة:** وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل.

- **أهداف المخرجات:** ترتبط بالجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة.

- **أهداف المنتج:** وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة.

- **أهداف النظام:** تختص بعمل المؤسسة ككل وتشمل النمو، البقاء والكفاءة.

- **أهداف المشتقة:** تتمثل بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المؤسسة القوة التي تولدها سعيا إلى تحقيق أهداف أخرى.

5. المسؤولية المشتركة: وتعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفعالة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي والذي يساعد في إيجاد القيمة المؤسسة، ويتم تحديد درجة المسؤولية المشتركة من خلال ثقة المرؤوسين وقدراتهم وازدواجية الرؤساء والأفراد وجميع أنواع الاتصال فضلا عن مشاركةالجميع

لتحسين أساليب العمل وتقييم النتائج، إذ تتأتى المسؤولية المشتركة من خلال العمل الجماعي والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة والاعتماد المتبادل وأسلوب القيادة وإمكانية المؤسسة حيث يمكنها أن تتخذ إجراءات حين تبرز الفرص أمامها.[1]

ويمكن توضيح أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

إن عملية بناء الرشاقة الإستراتيجية يتطلب توفر مجموعة من العناصر والعوامل والتي تتمثل في:

1. التكيف المنظمي: ويتم ذلك عن طريق اعتماد المؤسسة هيكل تنظيمي يوفر بيئة عمل تشجع العمل المميز ضمن الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

2.الاستراتيجية القوية: حيث تعمل بها المؤسسة ضمن الظروف البيئية المتغيرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق أفضل النتائج وأحسن أداء.

3. الهوية والقيادة المشتركة: تكمن في بناء قدرات فردية في ظل المتطلبات التنظيمية التي تناسب المؤسسة وإستثمارها لما هو في صالحها. وحتى تصل المؤسسة إلى المرحلة التي تحقق خاصية الرشاقة

[1] الزروق نهاد واخرون، الرشاقة **الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية**-دارسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية الوادي -مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،2022-2023، ص 16-22

الإستراتيجية يوجد بعض من المتطلبات يجب توافرها مثل البنية التحتية والتكنولوجيا المتطورة وتوفر الشركاء المناسبين.[1]

المطلب الثالث: مبادئ وأسس الرشاقة الإستراتيجية

توجد مجوعة من المبادئ الواجب مراعاتها لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية وهي كالآتي:

أولا.إعطاء الأولوية للسرعة على المثالية: تأتي الفرص بسرعة وتذهب بسرعة أثناء الأزمات لذلك تحتاج المؤسسات إلى أن تكون مستعدة للتصرف بسرعة حتى لو كان ذلك على حساب الجودة والقدرة على التنبؤ في هذه العملية.

ثانيا. إعطاء الأولوية للمرونة على التخطيط: رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنه قد لا يساهم في حل الأزمات المفاجئة، فالمطلوب هنا هو وجود المرونة اللازمة لإعادة التوجيه.

ثالثا. أولوية التنويع والركود الفعال على المثالية: تفشل العديد من المؤسسات في البقاء خلال الأزمات ليس لأنها لم تكن مبتكرة، بل للافتقار إلى التنويع أو الإفراط في التركيز على الكفاءة والمثالية.

ثالثا. إعطاء الأولوية للتعلم: لقد ثبت أن الثقافات التنظيمية التي تكافئ المخاطرة وتتسامح مع الفشل تتحرك بسرعة أكبر من تلك التي تقوم بانتقاد الأفراد لفشلهم فمن غير المرجح أن يخاطروا في الأزمات.

رابعا. إعطاء الأولوية للتمكين على حساب التسلسل الهرمي: تعتبر أنظمة الإدارة الهرمية الأكثر ضعفا خلال الصراعات والأزمات المفاجئة والمتوقعة، والعكس فإن الفرق المتمكنة قوية بطبيعتها وبما أنهم غير مركزيين فلا يمكن لأي اضطراب أو أزمة واحدة أن تخرجهم جميعا والسر هو الحفاظ على تدفقات المعلومات المفتوحة والمنتظمة بحيث تعمل من خلال صفحة واحدة.

رابعا. إعطاء الأولوية لتنميط الموارد وحركتها على حساب تأمين الموارد:وبما أنه صعب التنبؤ بالكيفية التي سيتكشف بها الأزمات في المستقبل، فمن الصعب التخطيط بفعالية لتخصيص الموارد. وبالتالي من المهم بناء موارد معيارية أو متنقلة أو الاثنين معا بحيث يمكن إعادة تكوينها أو نقلها حسب الحاجة.[2]

---

[1] حياصات مروه، محمد عبد الكريم، **خفة الحركة الاستراتيجية و أثرها في الاداء النظمي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، 2015، ص 42.

[2] نور الدين العمايرية، **دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولايةقسنطينة-**، اطروحة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة 8 ماي 1945، 2023-2024، ص 15-18.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية

أولا: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تظهر أهمية الرشاقة الإستراتيجية في مايلي: [1]

1. تعتبر الرشاقة الاستراتيجية وسيلة أساسية لرفع قدرات المؤسسة في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير.

2. تساعد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز قدرات المؤسسة في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار وتغيير استراتيجياتها أو تعديلها وفقا للتغيرات والتحولات في اتجاهات الزبائن.

3. تساعد الرشاقة الاستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا أمثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.

4. القدرة على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الإدراكية التصويرية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.

5.تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن موقعها بين المنافسين في السوق، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة.

6. تعتبر الرشاقة الاستراتيجية وسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل والعكس صحيح قد تصل المؤسسة إلى عدم الخفة والجمود بمرور الوقت إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات واقتناصها للفرص التي تتاح لها.

ثانيا: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

لم تعد الأنظمة التقليدية اليوم مناسبة لتواجه حالات التغيير في إطار توفر المعلومات بكم هائل لأي شخص وفي أي وقت، وهنا ينبغي على المؤسسة أن تجري البحث عن الإجراءات المطلوبة لإحداث التغييرات اللازمة، وبناء على ذلك فإن هناك سببين رئيسيين من خلالهما يمكن أن تحدد الإجابة المناسبة على التساؤل الآتي: لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير وتحسين خفة حركتها الإستراتيجية؟ وعليه يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الأهداف نتيجة تبني الرشاقة الاستراتيجية، وهي كالآتي:[1]

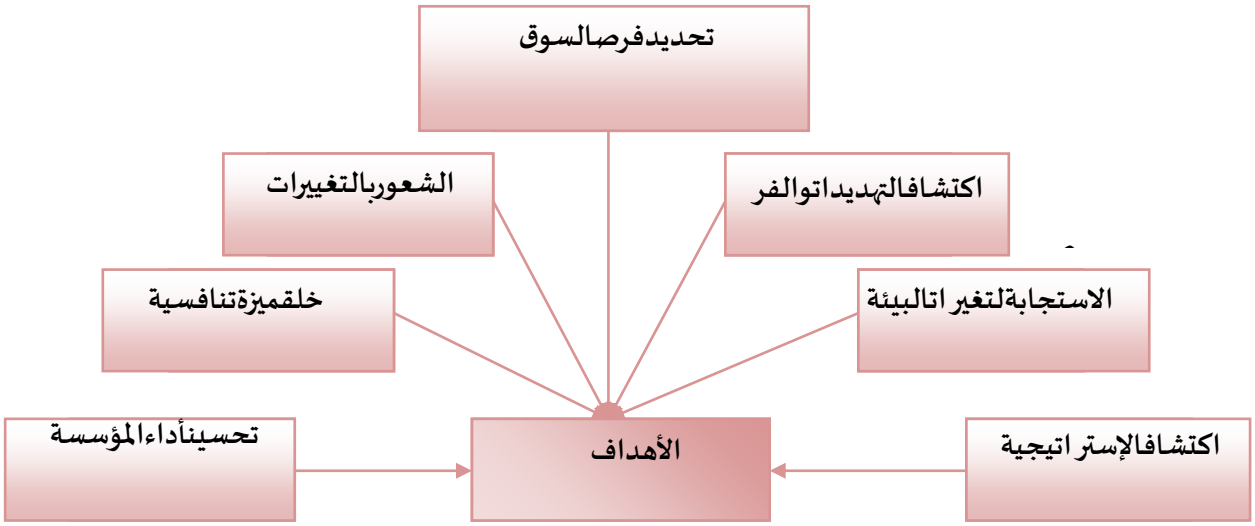
---

[1]كرومي سعيد،**أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار-**،مجلةالبشائر الاقتصادية،2018، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص109.

1. الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال والتكيف معها واتخاذ إجراءات للتحكم في عدم اليقين.
2. خلق ميزة تنافسية حيث تمكنت المؤسسات من إحداث فرق في السوق وتقديم أداء أحسن داخليا وخارجيا.
3. تحديد فرص السوق بسرعة وبناء الموارد والقدرة الديناميكية.
4. القدرة على الشعور بالتغييرات والاستجابة بسرعة.
5. القدرة على اكتشاف التهديدات والفرص والرد عليها.
6. تحسين أداء المؤسسة باستخدام كفاءة تكنولوجيا المعلومات والابتكار.
7. القدرة على إعادة اكتشاف استراتيجية عدم الالتزام بالتغيير الخارجي.

ويمكن توضيح أهداف الرشاقة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أهداف الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

[1] احمد علي حسين، نجم عبد الله محمد، أثر **خفة الحركة الاستراتيجية في استغلال القدرات الجوهرية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 19، عدد2، 2023، جامعة تكريت،299.

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف والتعقيب على الدراسات الأخرى وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة والتي تتعلق بمتطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والتي ساعدتنا في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

أولا. دراسة يحي الشريف حنان: بعنوان"تأثر نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف2018،1.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نظام المعلومات وكذا الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في ممارسة أكفأ وأمثل لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعرف على مدى مساهمة نظم المعلومات في جمع وتحليل المعلومات البيئية، وإرساء ثقافة جديدة فيما يتعلق بالاستباق والتنبؤ والاستكشاف لمعلومات البيئة الخارجية، وقد استخدمت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودعمته باستبيان وزع على 80 مسيرا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية، وتوصلت الدراسة أن استخدام نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يقتصر في الغالب على الوظائف الإدارية التقليدية، كما كشفت الدراسة عن نقص استخدام نظم المعلومات كأداة استراتيجية.

ثانيا. دراسة عنتر محمد أحمد عبد العال، بعنوان " متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية "، مقال في المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون، جامعة سوهاج، مارس 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تقنيات المعلومات في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الجامعات حيث ركزت على جامعة سوهاج كمثال عملي بهدف تحديد الاحتياجات التقنية اللازمة لتمكين الجامعات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في المجال التعليمي، وقد تم تقديم مقترح عملي

للجامعات لتحسين استخدام تقنية المعلومات لتحقيق هذه الأهداف بشكل عام، كما توصلت الدراسة مجموعة من النتائج من بينها: تحديد الاحتياجات التقنية الضرورية لتحقيق المرونة الاستراتيجية في الجامعات كالبرامج والأنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى رفع الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية، مثل إدارة الموارد البشرية والتعليم والبحث العلمي.

ثالثا. دراسة عبد القادر دويش، نور الدين لعمارية، بعنوان"دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصيدلانية" لولاية قسنطينة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصيدلانية لولاية قسنطينة، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها في قدرة المؤسسات على التكييف مع مختلف المتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أبرزت أهمية كل من المرونة وسرعة الاستجابة والابتكار في مساعدة المؤسسات على مواجهة التحديات و الاستفادة من الفرص الجديدة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ودعم باستبيان مكون من 40 فقرة وزع على عينة الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة على ضرورة المؤسسات تبنى الرشاقة الاستراتيجية لكي تستطيع التعامل بكفاءة مع الضغوط السوقية وتحقيق الأداء المتميز، كما أكدت هذه الأخيرة أن رشاقة الاستراتيجية لم تعد خيارا بل أصبح ضرورة لضمان الاستدامة والنمو في بيئات العمل الديناميكية.

رابعا. دراسة خيرية محمد بن عصمان، بعنوان "الرشاقة الإدارية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات لدى مديري المدارس الثانوية ومساعديهم بمراقبة تعليم سوق الجمعة"، مجلة العلوم التربوية، المجلد(5)، العدد(1)،2024.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الإدارية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات وتحديد درجة ارتباط هاته الأخيرة بالرشاقة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت استبيان على 17 مديرا ومساعدا وهو عدد المجتمع ككل وبالتالي استخدمت أسلوب الحصر الشامل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إجابيه بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإدارية حيث يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

One: Panda, A., &Rath, S. K. (2018). Strategic IT–Business alignment and

organizational agility:From a developing country perspective. Journal of Asia Business Studies, *12*(4).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الاعمال وتحديد أثر هاته العلاقة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وكذلك استكشاف تأثير البيئة الخارجية المتغيرة على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على توزيع استبيان على 300 موظف في منظمات هندية، حيث وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: وجود علاقة ايجابية قوية بين تكنولوجيا المعلومات وبين الرشاقة الاستراتيجية، و البيئة الديناميكية تلعب دورا في تقوية العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية.

Two : Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2018). Information Technology and the Search for Organizational Agility: A SystematicReview. Journal of Strategic Information Systems, 27(1), 129-144

هدفت هذه الدراسة إلى بناء فهم علمي عميق لكيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الاستشعار والتفاعل السريع مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال تحليل أكثر من 100 دراسة سابقة، حيث استخدمت منهج المراجعة المنهجية، حيث وصلت هاته الدراسة على أن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد أدوات تشغيلية، بل هي مورد استراتيجي رئيسي للرشاقة التنظيمية، لكن هذا التأثير يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وبنية تقنية تحتية مرنة، وتوجه إداري استراتيجي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، توصلنا إلى أن نقاط التشابه تتمثل فيما يلي:

أولا.كل الدراسات لديها عنوان يتضمن تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية.

ثانيا.اتفاق جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية.

ثالثا.دور البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

رابعا.تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية بشكل عام.

خامسا.تبني أغلب الدراسات السابقة منهجا وصفيا تحليليا.

أما نقاط الاختلاف فتتمثل في:

أولا.كل دراسة تناولت الدراسة من أبعاد ومحاور مختلفة.

ثانيا.عينة وحجم المجتمع مختلفان.

ثالثا.كل دراسة أجريت في بيئة مختلفة عن الدراسات الأخرى.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أولا. أن اغلب الدراسات السابقة لهذه الدراسة أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة ومنه هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور.

ثانيا.تختلف عن الدراسات السابقة في الأهداف والنتائج.

ثالثا.تركيز هذه الدراسة على قطاع مهم ألا وهو المؤسسات الاقتصادية.

رابعا.ستحقق هذه الدراسة بشكل عام إضافة جديدة في ضرورة اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

يتضح من العرض النظري أن الدراسة قد تناولت بشكل متكامل مفهوميتكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية، حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والمفاهيم المرتبطة بهما وذلك بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تُسهم في فهم العلاقة بين المفهومين، وقد سعينا من خلال هذا الفصل إلى الإحاطة بمختلف العناصر الجوهرية التي تساعدنا على الانتقال إلى الجانب التطبيقي بهدف اختبار مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية ويتجلى من خلال التحليل أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت اليوم تشكل دعامة محورية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لما توفره من قدرات في تسريع المعالجة، دعم اتخاذ القرار، تقليص التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والتنسيق الداخلي، مما يجعلها أداة استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها في بيئة الأعمال الحديثة. في المقابل.

كما تُعد الرشاقة الاستراتيجية قدرة ديناميكية تمكّن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات، واستغلال الفرص المتاحة، وإعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بمرونة وفعالية مستندة في ذلك إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل وضوح الرؤية، الحساسية البيئية، استغلال القدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة. ومن خلال الربط بين المفهومين، يتضح أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية هي علاقة تفاعل وتكامل حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعّال في تجسيد أبعاد الرشاقة داخل المؤسسة عبر توفير معلومات دقيقة وآنية، وتعزيز الابتكار وتحسين تدفق المعرفة بما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة

كوندور-برج بوعريريج-

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي والمفاهيمي وأهم الأسس النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال القيام بدارسة ميدانية في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج، وذلك بغرض التطبيق العملي لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- **المبحث الثاني:** الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** دراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة كوندور الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية وعرض أهم المراحل التي مرت بها وهيكلها التنظيمي وأهدافها ومهامها ومصالحها المختلفة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

أولا: تعريف مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

تعد مؤسسة كوندور "condor" من بين المؤسسات الرائدة في المجال الصناعي والذي له تأثير مباشر على المجال الاقتصادي، وذلك بالنظر إلى النجاحات التي قدمتها مقارنة مع ناظريها وتفوقها في كل المجالات بسبب خبرتها التي اكتسبتها عبر السنين وعبر رغبتها ورغبة عامليها في التطور، كما أنها تتميز بتقديرها لعملائها والاستماع لمشاغلهم ومحاولة حلها.

كما تعتبر مؤسسة كوندور "condor" مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تنتمي إلى مجموعة بن حمادي والتي تحتوي على عدة فروع من بينها:

- مؤسسة condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

- مؤسسة gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.

- مؤسسة argilor لإنتاج الأجور.

- مؤسسة polyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

وقد تحصلت كوندور على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري2003 كشركة ذات مسؤولية محدودة حيث أصبحت شركة ذات أسهم سنة 2012، وتقع المؤسسة في منطقة النشاطات الصناعية في ولاية برج بوعريريج فهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 80104م^2 ويقدر رأس مالها ب 68000000 دج حيث يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الإلكترونيك، وقد تأسست شركة كوندور إلكترونيك في عام 2002 برأس مال قدره4,277,000,000.00 دينار جزائري وهي متخصصة في تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية، الأجهزة المنزلية بالإضافة إلى العديد من أقسام الدعم (قسم الموارد البشرية، وقسم تمويل التنمية، الجودة والصحة والسلامة والبيئة، وDSI)، كما تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الجودة العالمية ISO9001 Version2000 لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، وخلال سنة 2015 تحصلت على كل من شهادات الأيزو 9001، 14001، OHSAS18001.

ثانيا: نشأة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج-

إن مؤسسة كوندور مرت بمراحل عديدة خلال نشأتها وتكوين نشاطها، وهي:

1. **مرحلة الشراء للبيع:** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تشتري المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن الطلب كان كبيرا أدى إلى الانتقال للمرحلة الثانية.
2. **مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعدها بتركيبها لتستفيد من:

- تخفيض تكلفة الشراء؛

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

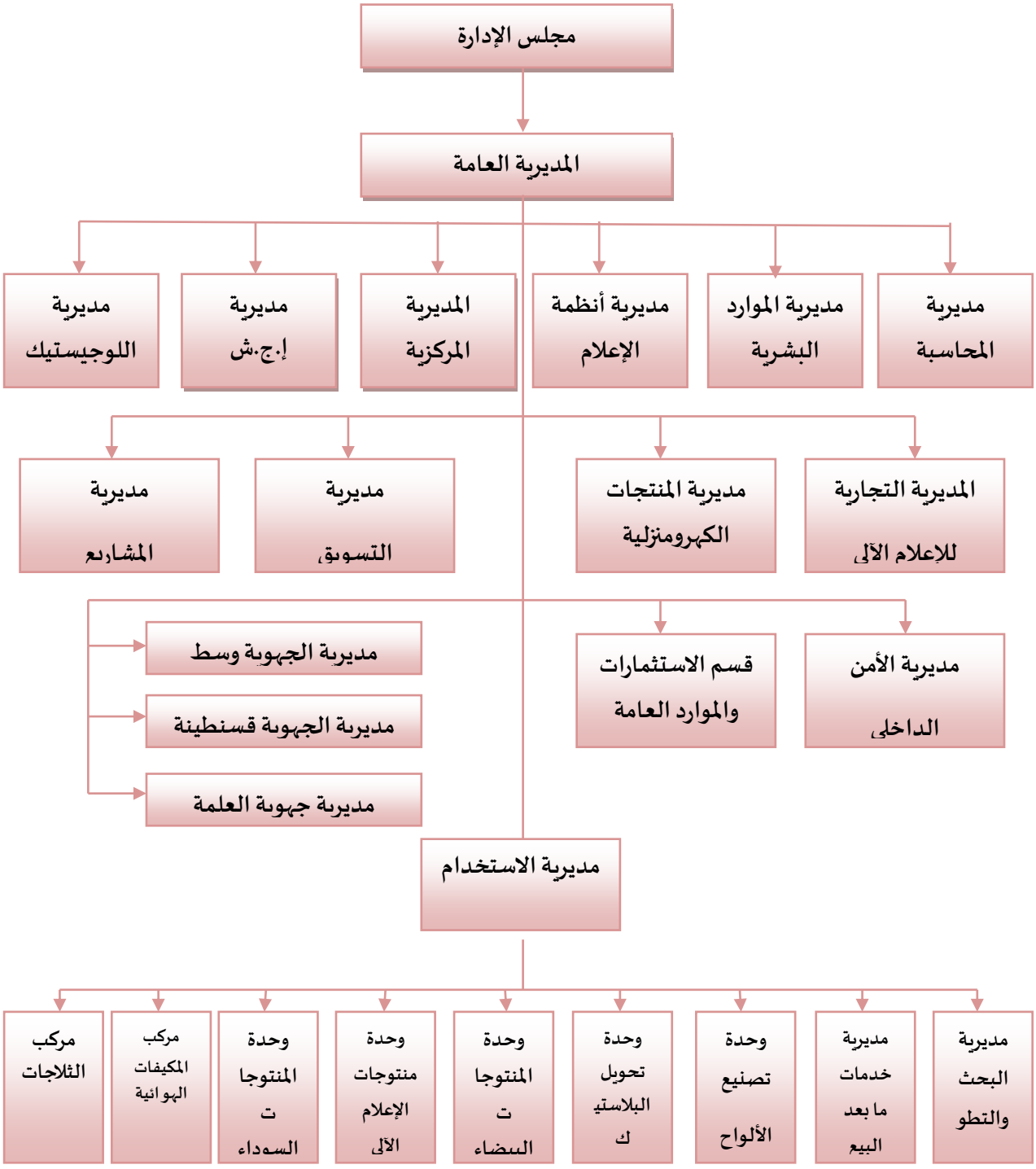
- المساهمة في خفض البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3. **مرحلة شراء الجهاز مفكك كليا:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من عدة مزايا أهمها:
   - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
   - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛
   - توفير مناصب جديدة.
4. **مرحلة الإنتاج:** بعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، لم يبقى سوى على المؤسسة أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة (Hisens) الصينية.
5. **مرحلة الانفتاح على السوق العالمية:** خلال 2017 اعتمدت المؤسسة على استراتيجية جديدة وهي استراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 35 دولة موزعة على ثلاثة قارات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يركز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهدافها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور - برج بوعريريج- من:

1. **مجلس الإدارة:** هو هيئة إدارية عليا مسؤولة عن وضع السياسات العامة والاستراتيجيات للمؤسسة والإشراف على تنفيذها، ويتكون من مجموعة من الأعضاء يتمثلون في المساهمين أو الجهات المالكة.
2. **المديرية العامة:** هي الهيئة التنفيذية العليا في المؤسسة، تتولى الإشراف المباشر على تسيير الأنشطة اليومية واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية، وتعمل على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي يضعها مجلس الإدارة.
3. **مديرية المحاسبة:** هي القسم المسؤول عن ترجمة كل عمليات الإنتاج والبيع والمدخلات والمخرجات إلى أموال.
4. **مديرية الموارد البشرية:** هي القسم المسؤول عن تخطيط وتنظيم شؤون الموظفين، من توظيف العمال إلى معالجة شؤونهم القانونية مع التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
5. **مديرية أنظمة الإعلام:** هي الهيكل المسؤول عن إدارة البنية التحتية التقنية وضمان سير أنظمة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة، كما تقوم بتطوير الحلول الرقمية وتأمين البيانات لدعم كفاءة العمليات واتخاذ القرارات.
6. **المديرية المركزية للتبريد:** هي الهيكل المسؤول عن تخطيط وتنظيم أنظمة التبريد والتكييف داخل المؤسسة بما في ذلك صيانة والتشغيل الأمثل، كما تضمن توفير بيئة عمل مناسبة من خلال التحكم في درجات الحرارة وتقديم الحلول التقنية المتعلقة بالتبريد.
7. **مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية (إ ج ش و ت م):** هي الهيكل المسؤول عن ضمان تطبيق معايير الجودة في جميع عمليات المؤسسة وتحسينها باستمرار، كما تعمل على تطوير السياسات والبرامج لتعزيز الكفاءة والابتكار ورفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستدام.
8. **مديرية اللوجستيك:** هي الهيكل المسؤول عن تخطيط وتنظيم عمليات النقل والتخزين والتوزيع لضمان سلاسة سير الإمدادات والموارد، كما تعمل على تحسين سلاسل التوريد وترشيد التكاليف لتعزيز الكفاءة التشغيلية لمؤسسة.
9. **المديرية التجارية للإعلام الآلي:** هي الهيكل المسؤول عن تسويق الحلول التقنية والرقمية وتطوير استراتيجيات الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما تعمل على تعزيز الشراكات التجارية ودراسة احتياجات السوق لضمان تنافسية المنتجات والخدمات الرقمية للمؤسسة.

10. **مديرية المنتجات الكهرومنزلية:** هي الهيكل المسؤول عن تصميم وتطوير وإدارة خطوط الإنتاج الخاصة بالأجهزة الكهربائية المنزلية، كما تعمل على دراسة احتياجات السوق وضمان الجودة لتعزيز مكانة المنتجات في السوق المحلي والدولي.
11. **مديرية التسويق:** هي المديرية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الترويج وتحليل السوق لتعزيز وجود منتجاتها وخدماتها.
12. **مديرية المشاريع:** هي وحدة تنظيمية داخل المؤسسة مسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع، تتولى مهام متعددة منها تخطيط المشاريع، تخصيص الموارد، متابعة التقدم وضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمشاريع.
13. **مديرية الأمن الداخلي:** هي وحدة تنظيمية مسؤولة عن الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة، من خلال متابعة الأنشطة التي قد تهدد الاستقرار أو السلامة العامة، وتعمل على الوقاية من المخاطر الأمنية والكشف عنها، مثل التجسس، التخريب.
14. **قسم الاستثمارات والموارد العامة:** هي وحدة تنظيمية تعنى بإدارة الموارد المالية والمادية للمؤسسة، وتختص بالتخطيط للاستثمارات، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى متابعة استخدام الموارد العامة بكفاءة لضمان الاستدامة والعائد الاقتصادي.
15. **مديرية الجهوية وسط:** هي وحدة إقليمية تتبع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتكفل بالإشراف على نشاطات كوندور في المنطقة الوسطى من البلاد.
16. **المديرية الجهوية قسنطينة:** هي وحدة إدارية إقليمية تمثل امتدادا لهيكل الإدارة المركزية في المنطقة الشرقية من الجزائر، تختص هذه المديرية بالإشراف على جميع نشاطات كوندور داخل ولاية قسنطينة والمناطق المجاورة (تنسيق عمليات البيع، التسويق، تقديم خدمات ما بعد البيع...)
17. **مديرية جهوية العلمة:** هي وحدة إقليمية مسؤولة عن تنفيذ السياسات الإدارية، التجارية والتشغيلية للمؤسسة على مستوى منطقة العلمة والمناطق المجاورة ضمن هرم الإدارة المركزي.
18. **مديرية الاستخدام:** هي الهيكل المسؤول عن تخطيط وتنظيم استهلاك الموارد (طاقة، مواد خام، معدات) لضمان الكفاءة التشغيلية وترشيد التكاليف، كما تعمل على تحليل أنماط الاستهلاك واقتراح الحلول المبتكرة لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية للمؤسسة.
19. **مديرية البحث والتطوير:** هي وحدة تنظيمية داخل المؤسسة تقوم بابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات والتقنيات، من خلال إجراء أبحاث ودراسات تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها المستقبلي.

20. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** هي وحدة تنظيمية مسؤولة عن متابعة الزبائن بعد اقتناء المنتج، من خلال تقديم الدعم الفني، وخدمات الصيانة، والاستجابة للشكاوى، بهدف ضمان رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة.
21. **وحدة تصنيع الألواح الشمسية:** هي وحدة إنتاجية متخصصة تابعة للمؤسسة، تُعنى بتصميم وتصنيع الألواح الشمسية باستخدام تقنيات حديثة، بهدف دعم التحول نحو الطاقات المتجددة وتلبية حاجات السوق المحلي والدولي في هذا المجال.
22. **وحدة تحويل البلاستيك:** هي وحدة صناعية تابعة للمؤسسة، تختص في معالجة وتشكيل المواد البلاستيكية لإنتاج مكونات أو منتجات تدخل في عمليات التصنيع، وذلك وفق معايير الجودة لتلبية احتياجات خطوط الإنتاج أو السوق.
23. **وحدة المنتجات البيضاء:** هي وحدة إنتاجية متخصصة ضمن المؤسسة، تُعنى بتصنيع الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة (الثلاجات، الغسالات، والمجمدات) وتهدف إلى تلبية احتياجات السوق بجودة عالية ومواصفات تقنية متطورة.
24. **وحدة منتوجات الإعلام الآلي:** هي وحدة إنتاجية ضمن المؤسسة، متخصصة في تصنيع وتجميع أجهزة الإعلام الآلي مثل الحواسيب، الشاشات، والطابعات، وتهدف إلى تلبية الطلب على الحلول التقنية الحديثة في السوقين المحلي والدولي.
25. **وحدة المنتوجات السوداء: هي** وحدة إنتاجية متخصصة داخل المؤسسة، تُعنى بصناعة الأجهزة السمعية البصرية مثل أجهزة التلفاز وشاشات العرض، وتركّز على دمج التكنولوجيا الحديثة بالجودة العالية لتلبية متطلبات المستهلكين.
26. **مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل:** هو منشأة صناعية متكاملة تابعة للمؤسسة، متخصصة في تصنيع وتجميع مكيفات الهواء والغسالات، وتهدف إلى تلبية حاجات السوق المحلي والدولي من هذه الأجهزة عبر استخدام تقنيات حديثة ومعايير جودة عالية.
27. **مركب الثلاجات:** هو منشأة صناعية متخصصة تابعة للمؤسسة، تُعنى بتصنيع وتجميع مختلف أنواع الثلاجات، ويهدف إلى توفير منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات السوق، باستخدام خطوط إنتاج متطورة وتقنيات فعالة في التبريد.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيقها من جهة، بالإضافة إلى ذكر أهم المهام التي تقوم بها من جهة أخرى.

أولا: مهام مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

من بين أهم المهام التي تقوم بها مؤسسة كوندور نذكر:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية؛
- توفير مناصب شغل بحيث يعمل لديها أزيد من 3814 عامل بمتوسط عمر 38 سنة؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد؛
- توفير منتوج وطني في السوق من خلال المنتجات التي تطرحها في السوق الوطنية؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية، وذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة؛
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية؛
- الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية تواكب التطور الحاصل في طرق الإنتاج ونوعية المنتوج وكذا تأهيل العمال.

ثانيا: أهداف مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

يمكن حصر أهداف مؤسسة كوندور في النقاط التالية:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات أفراد بتقديم منتوجات نوعية وذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- **رفع رقم أعمالها:** وذلك من خلال رفع إنتاجها ومبيعاتها.

- **عقلنة الإنتاج:** من خلال الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية.
- **مواكبة التطور التكنولوجي:** العمل على تنمية قدرات الشركة وتدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج حديثة وتنويع المنتوجات والعمل على الحصول على شهادات الجودة الخاصة بالمنتوج.
- **التكوين المستمر:** التكوين المستمر لعمالها وإطاراتها والاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- **الأجور والخدمات الاجتماعية:** ضمان مستوى مقبول من الأجور، وتقديم مختلف العلاوات والمنح لتشجيعه، وتحسين أنظمة الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وهذا ما يسمح للمورد البشري بتلبية حاجياته، والحفاظ على بقائه.
- **تطوير مكانة الشركة:** تقوية مركز الشركة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة بمختلف جوانبها بدءا بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، مرورا بالأداة التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، بالإضافة إلى التعريف بعينة ومجتمع الدراسة وتوضيح الطريقة التي تم من خلالها اختيار العينة.

أولا: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة للظاهرة محل الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تتعدد طرق اختيار العينة بتغير مجتمع الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية باعتبارها أفضل طريقة للحصول على عينة تمثل المجتمع محل الدراسة، ومن أجل ذلك تم توزيع 50 استبانة تم استرجاع 50 وهي الاستبانات التي تم توزيعها حيث 49 منها قابلة للمعالجة الإحصائية بنسبة 98 % و01 منها غير صالحة للدراسة.

ثالثا:مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العمال والموظفين على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ولصعوبة إجراء عملية مسح شامل للمجتمع محل الدراسة تم اختيار عينة عشوائية منه لدراستها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعريف بالأداة التي تم استخدامها في الدراسة من جهة، وتوضيح مدى قدرة هذه الأداة على القياس بشكل دقيق من خلال إثبات صدقها الظاهري والداخلي من جهة أخرى.

أولا: الاستبيان

نظراً للمنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات الميدانية التي يراد الحصول عليها يتبين أن الأداة التي تتناسب مع هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على آراء على مستوى المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية مما يسهل مناقشة الفرضيات والوصول إلى نتائج.

وقد قام الطالبتان بإعداد استبيان تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

1. **المحور الأول:** ويشمل المعلومات العامة ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتمثل في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).
2. **المحور الثاني:** ويشمل محور تكنولوجيا المعلومات حيث يتضمن 10 عبارات تشمل أبعادها (جودة البنية التحتية الرقمية ومستوى تكامل الأنظمة وكفاءة دعم تكنولوجيا المعلومات).
3. **المحور الثالث:** ويشمل محور الرشاقة الاستراتيجية حيث يتضمن 10 عبارات تشمل (سرعة الاستجابة للتغيرات وقدرة المؤسسة في التكيف مع الأزمات).

وكطريقة للإجابة على الاستبيان تم استخدام مقياس لكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تم إعطاء رقم لكل إجابة مرتبة من 1 إلى 5 من أجل قياس وترتيب المتوسطات الحسابية، وتم حساب المدى بطرح الحد الأعلى(5) والحد الأدنى (4) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الأولى (5÷4 = 0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدريج وهي(1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، والجدول أدناه يوضع درجات هذا المقياس وذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): مقياس لكارت الخماسي

غير مو افق بشدة	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق بشدة
1	2	3	4	5
]1.80-1]	]2.60 -1.80[	]3.40- 2.60]	]4.20 -3.40[	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان قدرته على القياس بشكل دقيق، أما بالنسبة للثبات فيقصد به استقرار النتائج على نفس العينة خلال العديد من المرات، حيث يتطلب تحقيق ذلك تصميم جيد للأسئلة وللتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بالإضافة إلى اختبار الصدق الداخلي عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Alpha De Cronpach's).

1.الصدق الظاهري للاستبيان: للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، وذلك من أجل إبداء آرائهم حول دقة الفقرات ودرجة وضوحها ومدى وملاءمتها لمحاور الدراسة حيث تم تقديم مجموعة من الملاحظات التي تم الاعتماد عليها في إعادة صياغة الاستبيان في شكله النهائي كما تم توضيحه سابقا.

2.الصدق الداخلي للاستبيان: للتأكد من الصدق الداخلي وثبات الأداة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha De Cronpach's)، حيث يأخذ قيما تتراوح بين 0 و1 فكلما اقتربت القيمة من 1 نقول إن مستوى الثبات مرتفع، والعكس صحيح كلما اقتربت القيمة من 0 نقول إن مستوى الثبات منخفض وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6)، والجدول التالي يوضح نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات العام للاستبيان	20	0.732

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول العبارات ككل بلغت قيمة (0.732) وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول. ومنه يمكننا الوثوق في إجابات هذا الاستبيان واستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة ومن أجل تسهيل مناقشة الفرضيات من جهة، ومن أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال حساب مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

أولا: الأدوات الإحصائية الوصفية

1. **المتوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم لتمثيل القيمة المتوسطة لمجموعة من القيم العددية حيث تسمح لنا في الحصول على فكرة سريعة على طريقة تمركز البيانات (معرفة وتحديد خصائص البيانات، معرفة مدى موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة، المساعدة في ترتيب العبارات واتجاهات آراء المستجوبين، وكذا تحديد مدى أهمية كل عبارة لدى أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة).
2. **الانحراف المعياري:** يعبر عن مقدار التغير أو التذبذب في مجموعة من البيانات أي مدى قرب أو بعد القيم عن متوسطها وذلك من أجل الحصول على نظرة متكاملة عن طريقة توزيع البيانات وعن كثافة تمركزها وتباعدها فيما بينها.
3. **التكرارات والنسب المئوية:** يقصد بالتكرارات عدد مرات التي تظهر فيه إجابة معينة في مجموعة البيانات أما النسب المئوية فهي تحويل التكرار إلى نسب مئوية من إجمالي عدد الإجابات لتسهيل المقارنة ونستعملها من أجل التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية التحليلية

1. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يقصد به اختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، حيث يأخذ قيما من (0) إلى (1) وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة وتقترب من الواحد فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان.
2. **التوزيع الطبيعي:** هو نوع من التوزيعات الاحتمالية يستخدم كثيرا في الإحصاء لأنه يعكس كيف تتوزع البيانات في الكثير من الظواهر الطبيعة والواقعية.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الإختبارات / المحاور	Kolmogorov-smirnov		Shapiro-wilk	
	statistic	sig	statistic	sig
تكنولوجيا المعلومات	0.114	0.136	0.968	0.194
الرشاقة الإستراتيجية	0.168	0.100	0.928	0.500

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن قيمة Kolmogorov-smirnov للمتغيرين (تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية) تمثل على التوالي: 0.114 - 0.168 ومستوى الدلالة الإحصائية يساوي على الترتيب 0.136 – 0.100 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وكذلك بالنسبة لقيمة Shapiro-wilk حيث بلغت قيمة المتغيرين 0.968 – 0.928 على التوالي ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.194 – 0.500 على الترتيب وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية على فرضيات الدراسة وأسئلتها.

3. **اختبار ستودنت:** هو أحد الاختبارات الإحصائية التي تستخدم لمقارنة متوسطات مجموعتين من البيانات بهدف معرفة ما إذا كان الفرق بين هاتين المجموعتين ذو دلالة إحصائية أو لا.
4. **معامل الارتباط بيرسون:** يرمز له (R)، هو أداة إحصائية تفترض توزيعا طبيعيا حيث تقيس درجة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، يعكس معامل بيرسون قوة واتجاه الارتباط.

الجدول رقم(05): نتائج معامل الارتباط بيرسون

	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تكنولوجيا المعلومات	1	0.000
الرشاقة الاستراتيجية	0.585	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن حيث نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط في الرشاقة الاستراتيجية يساوي 0.585 و1 حيث تشير القيمة 0.585 إلى وجود ارتباط طردي متوسط، أما القيمة 1 تشير إلى وجود ارتباط طردي تام حسب السلم المحدد لطبيعة العلاقة ونوعيتها لمعامل الارتباط بيرسون، كما نلاحظ بأن مستوى الدلالة

الإحصائية يساوي 0.000 وهو أقل بكثير من 0.05 وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: تحليل معطيات محاور الاستبيان

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما سيتم عرض وتحليل نتائج الاختبارات الإحصائية لكل من تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية، وفي الأخير سيتم عرض فرضيات الدراسة ومناقشتها من خلال تأكيدها أو نفيها.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور البيانات الشخصية

سنحاول تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

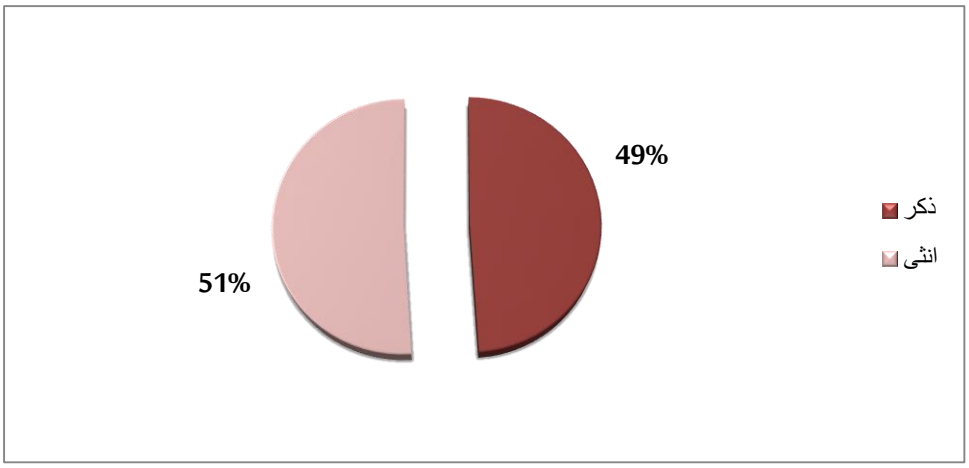
أولا. الجنس: تحددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	24	49
أنثى	25	51
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم06

تبين من خلال الجدول والشكل رقم (06) أن 51% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، والباقي 49% من الذكور وبالتالي هناك توازن نسبي بين الجنسين في المؤسسة، مع ميل طفيف للإناث ويمكن تفسير هذه النتيجة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء.

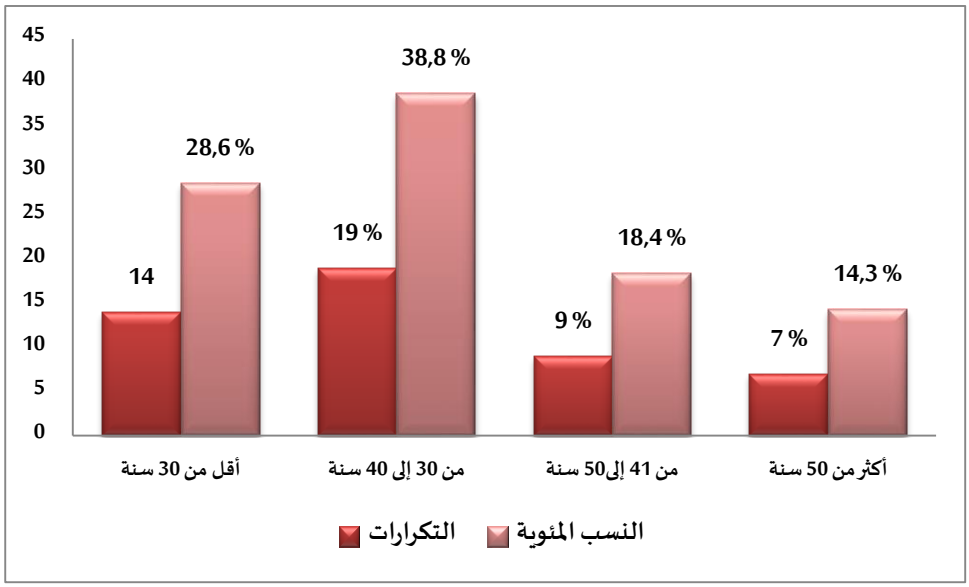
ثانيا. الفئة العمرية: تتراوح أعمار المبحوثين حسب نتائج احتساب النسب المئوية كما يلي:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة لدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	14	28.6
من 30 إلى 40 سنة	19	38.8
من 41 إلى50 سنة	09	18.4
أكثر من 50 سنة	07	14.3
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم07

من خلال نتائج الجدول والشكل رقم (07) يتضح بأن أغلبية العمال في مؤسسة كوندور هم من متوسطي العمر[30-40 سنة] بنسبة 38.8%، تليها فئة أقل من 30سنة بنسبة 28.6%،ثم فئة [41-50 سنة] بنسبة 18.4%، وفئة أكثر من خمسين بنسبة أقل قدرت ب 14.3% ، ومنه نستنتج أن التركيبة العمرية لشركة كوندور تميل نحول فئة متوسطي العمر [30-40 سنة] مما يشير إلى أنها تعتمد على فئة عمرية تتمتع بخبرة مهنية متوسطة، كما تمثل الفئة الشبابية رقما معتبرا أيضا وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو تجديد الكادر الوظيفي وتوظيف الكفاءات الشابة، تتراجع نسب العمال في الفئتين الأكبر من 41 سنة مما يشير إلى محدودية التوظيف في هذه الفئات.

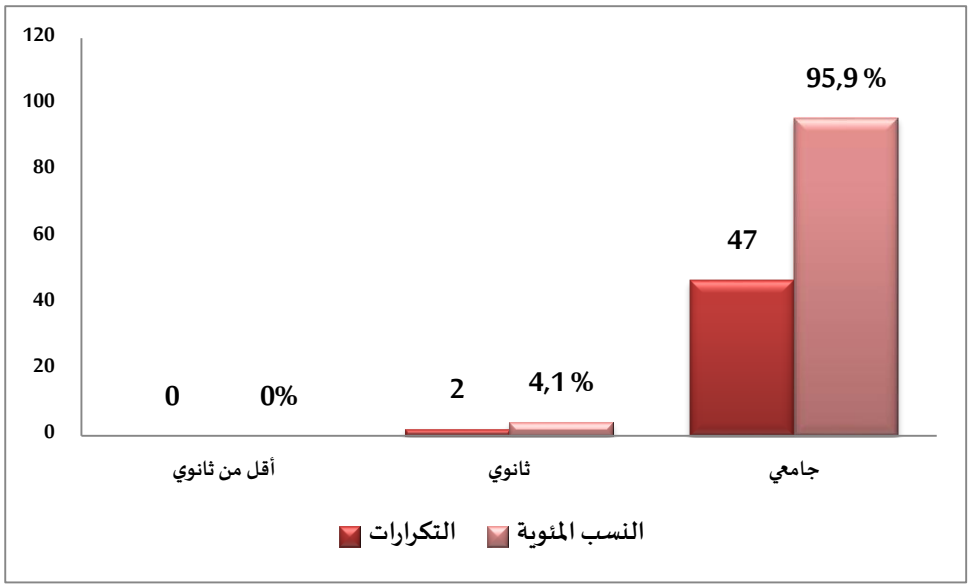
ثالثا. المستوى التعليمي: يتنوع المستوى العلمي للمبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ثانوي	0	0
ثانوي	02	4.1
جامعي	47	95.9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 08

من خلال الجدول والشكل رقم (08) نلاحظ أن المؤهل العلمي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة أغلبيتهم جامعيين بنسبة 95.9%، وبنسبة ضئيلة من الثانوي بنسبة 4.1%، ونسبة منعدمة أقل من ثانوي وبالتالي يتضح بوضوح توجه مؤسسة كوندور نحو توظيف كفاءات ذات تأهيل علمي عالي.

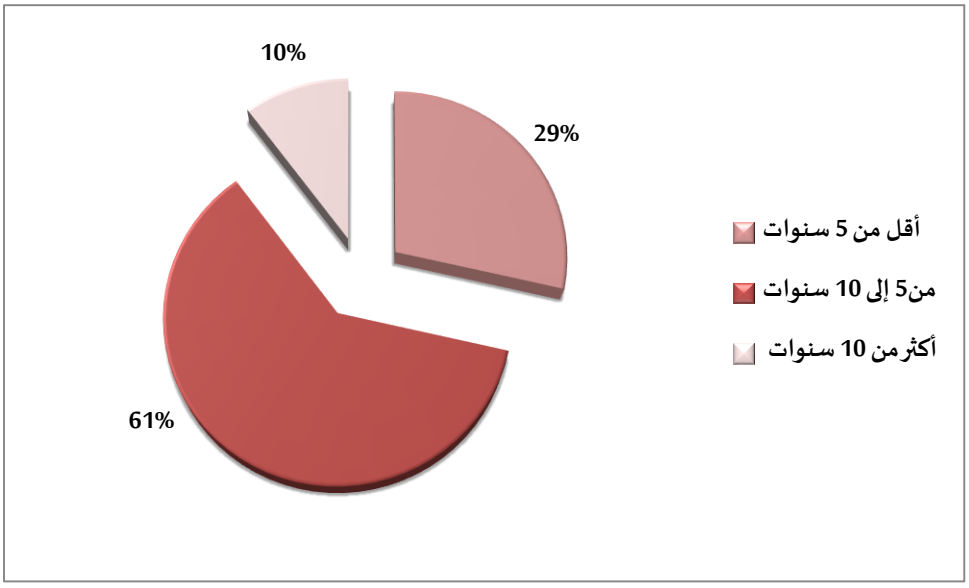
رابعا. الخبرة المهنية: نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخصائص أفراد عينة البحث المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية الخاصة بالخبرة تتوزع كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	14	28.6
من5 إلى 10 سنوات	30	61.2
أكثر من 10 سنوات	05	10.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول 09

من خلال الجدول والشكل رقم (09) يتبين أن أغلبية الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لديهم الخبرة المتوسطة [من 5 – 10 سنوات] بنسبة 61.2%، وبنسبة 28.6% لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، أما ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات فكانت أقل نسبة حيث بلغت 10.2%، وهذا ما يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة يمتلكون رصيدا من الخبرة يتيح لهم فهما جيدا لبيئة العمل ومتطلباتها، دون أن يكونوا من الفئات التي بلغت ذروتها المهنية.

خامسا. الوظيفة: تتنوع وظيفة المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
أعوان تحكم	03	6.1
أعوان مسيرة	05	10.2
أعوان تنفيذ	23	46.9

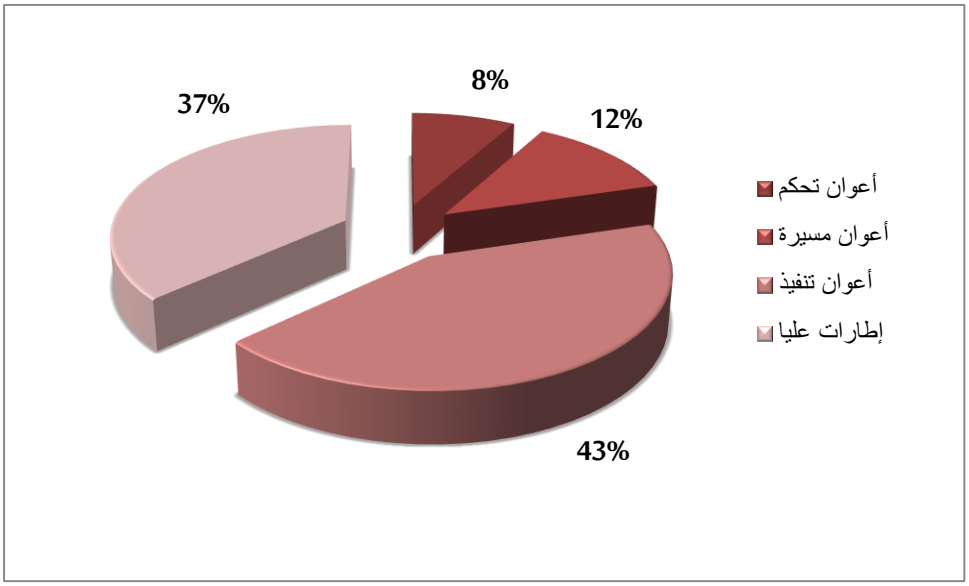
إطارات عليا	18	36.7

الجدول

رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 10

من خلال الجدول والشكل رقم (10) نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بنسبة 46.9% لصالح أعوان التنفيذ وهي أكبر نسبة من باقي فئات الوظيفة تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 36.7% ومن ثم فئة أعوان مسيرة وأعوان تحكم بنسبة 10.2%، 6.1% على الترتيب، ومنه يمكن القوم أن التركيبة الوظيفية للعينة تعكس تنوعا وظيفيا مع ميل واضح نحو الوظائف التنفيذية في المؤسسة مع وجود تمثيل معتبر للموظفين في المناصب الإشرافية العليا.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحوري الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج كل من تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية وذلك من أجل معرفة درجة الموافقة لعبارات كل محور.

أولا: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحورتكنولوجيا المعلومات

بهدف معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل العبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة محورتكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر المؤسسة على أجهزة تكنولوجية وأنظمة وبرامج تعتمد عليها في عملها	4.4694	0.54398	موافق بشدة
02	تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية تربط بين مختلف وحداتها ومصالحها	4.0612	0.37684	موافق
03	تعتمد المؤسسة على فكرة تحديث التكنولوجيا الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة	4.0612	0.68945	موافق
04	تساعد تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسة على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	4.1429	0.73598	موافق
05	توفر المؤسسة برامج تدريبية لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير مهاراتهم	4.2857	0.64550	موافق بشدة
06	تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	4.1020	0.58612	موافق
07	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات	4.1429	0.61237	موافق
08	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتناسب مع رغبات وتطلعات عملائها	3.9388	0.62610	موافق

09	توفر تكنولوجيا المعلومات نظم أكثر مرونة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية	4.6939	0.46566	موافق بشدة
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي	4.2245	0.46839	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3.92 و 4.65 وجميع الإجابات حصلت على تقييم موافق أو موافق بشدة وهذا ما يدل على مستوى عالي من التبني والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، حيث تمحورت فقرات الموافقة بشدة في الفقرات (10،09،05،01) بأوساط حسابية قدرها (4.46، 4.28، 4.69، 4.22) على التوالي، أما باقي الفقرات فقد وردت في مجال الموافقة، أما الانحراف المعياري فيتراوح من 0.376 إلى 0.735 مما يعني أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة، وخاصة في الفقرة 04 كان الانحراف المعياري يقدر بـ 0.735 مما يدل على اختلاف في تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات في خفض التكاليف.

ثانيا: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور الرشاقة الإستراتيجية

بهدف معرفة الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسة كوندور قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل العبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة محور الرشاقة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتجاوب المؤسسة بسرعة مع التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الاتصال	4.5714	0.54006	موافق بشدة
02	تستطيع المؤسسة إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب	4.0612	0.37684	موافق
03	تعرف المؤسسة نقاط ضعفها وقوتها وتعمل على معالجتها وتحسينها	4.1224	0.56394	موافق
04	تكتشف المؤسسة التهديدات والفرص من التغييرات في الوقت المناسب	4.0204	0.59476	موافق
05	تعمل المؤسسة على تنفيذ خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير	4.1429	0.61237	موافق

06	تعمل المؤسسة على إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب	4.1633	0.6550	موافق
07	يمكن للمؤسسة حل مشكلات واحتياجات عملائها المتغيرة دون تأخير	4.1020	0.62065	موافق
08	تمتلك المؤسسة أنشطة متخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها	4.1020	0.71429	موافق
09	تعتبر المؤسسة سريعة في الكشف عن التغييرات في مستجدات المؤسسات المنافسة	4.0612	0.55558	موافق
10	تمتلك المؤسسة قيم الإبداع والابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها	4.0612	0.68945	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات متغير الرشاقة الإستراتيجية جاءت بوجه عام مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.02-4.57، مما يعكس مستوى عال من الرضا لدى المبحوثين حول مرونة المؤسسة واستعدادها للتكيف مع التغيرات التكنولوجية، حيث تحصلت الفقرة الثانية على أعلى متوسط بمقدار 4.57 وانحراف معياري 0.37684، وتشير إلى أن المؤسسة تمتلك قدرة استثنائية على إعادة هيكلة عملياتها بسرعة وكفاءة، في المقابل جاءت أدنى استجابت في الفقرة 05 بمتوسط 4.02، والتي تتعلق بسرعة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ خطة عمل، وكانت معظم الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.37-0.65، مما يدل على تقارب في آراء المبحوثين، مع وجود تباين طفيف في بعض الفقرات مثل 02 و09.

المطلب الثالث: اختبارفرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

أولا. اختبار الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

لاختبار الفرضية نضع:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-.

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (**T-Test**) كون عدد المفردات أكبر من 30 فهي تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (13): نتائج اختبارستودنت (T-Test) للفرضية الأولى

المتغير المستقل	قيمة T	درجة الحرية	Sig	mean	Meandifference	Std.deviation	95% confidence intrval	
							lower	upder
تكنولوجيا المعلومات	41.236	48	0.000	42.1224	12.12245	2.05784	11.5314	12.7135

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة اختبار ستودنت (**T-Test**) بلغت (42.1224) بدرجة حرية (48) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-، وقبول الفرضية البديلة H_1، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على ما يلي : **"هناك مستوى مرتفع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-".**

ثانيا. اختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

لاختبار الفرضية نضع:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-.

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (**T-Test**) كون عدد المفردات أكبر من 30 فهي تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(14): اختبارستودنت (T-Test) للفرضية الثانية

المتغير	قيمة T	درجة الحرية	Sig	mean	Meandifference	Std.deviation	95% confidence intrval	
							lower	upder
الرشاقة	32.840	48	0.000	41.4082	11.40816	2.43172	10.7097	12.1066

الإستراتيجية								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة اختبار ستودنت (**T-Test**) بلغت (32.840) بدرجة حرية (48) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية **H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-، وقبول الفرضية البديلة **H_1**، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على ما يلي : **"هناك مستوى مرتفع في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-".**

ثالثا.اختبار الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة كونودر.

لاختبار الفرضية نضع:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (15): الانحدار الخطي البسيط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المتغير المستقل	مستوى الدلالة	قيمة Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الثابت a	الميل B
تكنولوجيا المعلومات	0.000	0.585	0.585	0.342	12.282	0.691

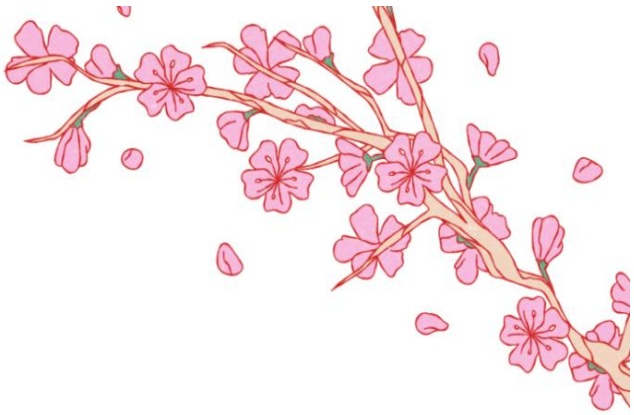
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي: **Y= 12.282 +0.691X**،حيث أنY تعبر عن الرشاقة الإستراتيجية وX : تكنولوجيا المعلومات، كما يتبين أن مستوى الدلالة (0.000) يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية (sig≤0.05) وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية)، بالإضافة إلى أن قيمة β=0.585، وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتبين لنا أيضا أن معامل الارتباط

يساوي 0.585 مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعامل التحديد قد بلغ 0.342 أي أن 34.2% من التباين في المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات)، ويظهر لنا أن الميل=0.691 مما يعني أنه مع زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور بمقدار وحدة واحدة سيرتفع المتغير التابع بمقدار 0.691 وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على مايلي: **" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة كونودر".**

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور - برج بوعريريج -، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تقديم نبذة عن المؤسسة محل الدراسة مت تعريف وهيكل تنظيمي بالإضافة إلى أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها والمهام التي تقوم بها، في حين تم في المبحث الثاني مناقشة منهجية وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة وتحليل البيانات المجمعة، بينما تم التطرق في المبحث الثالث إلى التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في بالإضافة إلى اختبار الفرضيات حيث تبين وجود مستوى مرتفع لتطبيق كل من تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية وذلك حسب اختبار ستودنت كما تبين وجود أثر إيجابي لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وذلك حسب اختبار الإنحدار الخطي البسيط



الخاتمة العامة

تعمل المؤسسات في الوقت الراهن ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والمعقد وهذا ما أدى إلى زيادة التحدي أمامها في مواكبة بالتغيرات السريعة في البيئة، لذا استوجبت على المؤسسات تبني كل تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في مرونتها الإستراتيجية.

ومن خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور- برج بوعريريج- والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي

أولا: النتائج العامة

من خلال القيام بهذه لدراسة استخلصنا جملة من النتائج نذكر منها:

- استخدام كوندور لتكنولوجيا المعلومات ساهم في تقليص الوقت اللازم في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة؛

- التكامل بين أقسام المؤسسة من خلال أنظمة المعلومات سرع من استجابة المؤسسة للتغيرات؛

- تطوير الكفاءات البشرية الرقمية وذلك من خلال برامج تدريبية مستمرة في مجال التكنولوجيا وذلك لتعظيم الاستفادة من الإمكانات التكنولوجية المتاحة؛

- تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية مرنة ومستعدة للتغيير؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين تجربة العملاء ومتابعة التغيرات الحاصلة في السوق واتخاذ القرارات الاستباقية؛

- قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها؛
- سعي المؤسسة الى توظيف الكفاءات البشرية ذات المهارات والمعارف العالية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الرشاقة الإستراتيجية؛

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

انطلاقا من نتائج الدراسة التي تشير إلى الدور الفعال التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة كوندور - برج بوعريريج- تم التوصل إلى بعض الاقتراحات والتوصيات وهي:

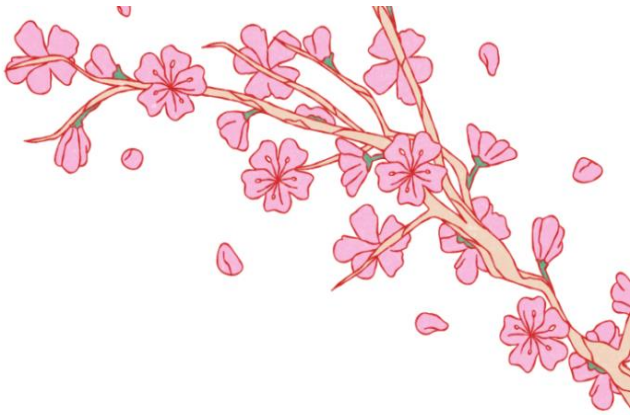
- ضرورةإنشاء وحدة متخصصة في البحث عن الفرص والتهديدات داخل كل المؤسسات.

- تشجيع عملاء المؤسسات على طرح أفكارهم الإبداعية بطريقة سلسلة بالاعتماد على منصة مثلا خاصة بطرح أفكار جميع العاملين دون اللجوء للهرم التنظيمي.
- زيادة فرص تكوين وتدريب الكفاءات البشرية في الخارج لمواكبة التطور الحاصل.
- دعم الاتصالات المفتوحة من أجل تشجيع زيادة مشاركة العملاء في تجميع المعلومات مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة.
- عمل تقييم دوري لمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد التغيرات والاستجابة السريعة لها، وذلك من أجل معالجة النقص إن وجد.

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث أخرى من بينها:

- تأثير الذكاء الاصطناعي على مرونة المؤسسات الاقتصادية.
- دور الأزمات في التحقق من مرونة المؤسسات.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء للمؤسسات .



قائمة المراجع

أولا. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- الهواسي وآخرون، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، 2017، السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط الثانية، صفحة 31-40 .

- عدنان يحيى واخرون ،تكنولوجيا المعلومات، ط الاولى، الجزء الاول، فلسطين، 2005، ص 04-08 .

2. المذكرات:

- خنوش صليحة، **دورتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الالكترونية**، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020، ص 03 .

- كبيري فتيحة، **فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات**- دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر - ، رسالة دكتوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان ، الجزائر، 2017-2018 ، ص 75 .

- ضيف الله نسيمة، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016-2017، ص 80.

- غوال نادية، **الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة**، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص 26 .

- إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، **دورتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 04.

- الصديق بن بوزة، **الاتصال التسويقي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال**،اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة 1، الجزائر،2017-2018، ص 5.

- قانة حسين،**دورتكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص12.

- المين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص50.

- عبد الرزاقتومي،**تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطني-دراسة ميدانية بولاية ام البواقي**-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،2006، ص 56.

- فضالو حدة، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اداء المؤسسات** الاقتصادية -دراسة حالة وحدة غاز البترول الميع-، مذكرة ماستر، 2013/2012، ص 19.

- حجاب نجاة، **دور تكنولوجيا المعلومات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي-دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف-**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ي علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2024-2023، ص52.

- عساف، **مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الغرف التجارية جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خليل، فلسطين، 2024، ص 15-18.

- حمدي اسماعيل الجابر مدحت، **الرشاقة الإستراتيجية و أثرها في تعزيز الميزة التنافسية**– دراسة ميدانية على شركات الصناعة الأدوية الفلسطينية – رسالة ماجيستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 29.

- الزروق نهاد وآخرون، **الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية-دارسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية الوادي** -مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،2022-2023، ص 16-22.

- حياصات مروه، محمد عبد الكريم، **خفة الحركة الاستراتيجية و أثرها في الاداء النظمي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، 2015، ص 42.

- نور الدين العمايرية،**دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة**-، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، 2023-2024، ص 15-18.

3. المجلات:

- عنتر محمد أحمد عبد العال، **متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية**، المجلة التربوية ، العدد (59) ، مارس 2019، ص 270 .

- محمد محمدالهادي،**تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها**،ط الاولى، دار الشروق، القاهرة، مصر،1989، ص 32.

- الهواسيواخرون، **تكنولوجيا و انظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة**،2017، السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط الثانية، صفحة 31-40.

- محمود حسن جمعة،**تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الاداء** الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في جمهورية العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 6، عدد 2، 2020، ص 46 -48.

- عادل حلمي أمين اللمسي، **الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية**، مجلة كلية التربية، المجلد 45، العدد 04، ص 324.

- أحمد علي حسين، نجم عبد الله محمد، أثر **خفة الحركة الإستراتيجية في استغلال القدرات الجوهرية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 19، عدد2، 2023، جامعة تكريت،ص299.

4. المعاجم:

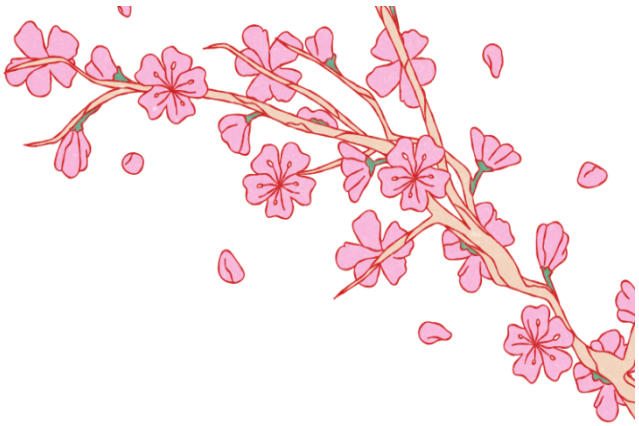
- مسعود،جبران، الرائد: معجم لغوي عصري، بيروت، دار العلم للملايين، 2001.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

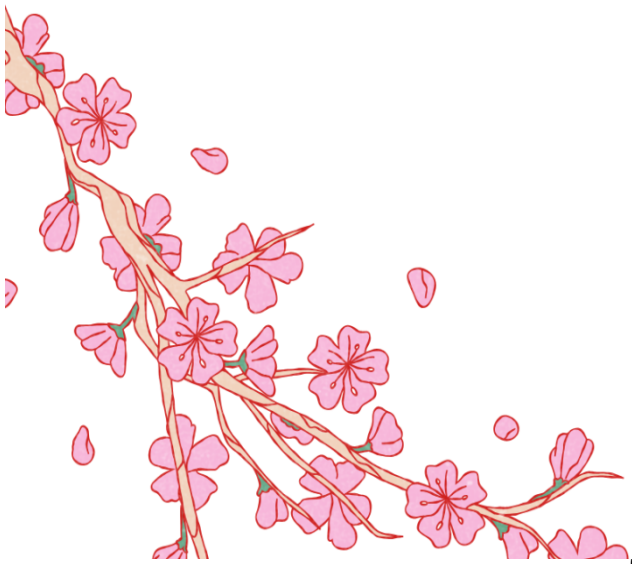
- Panda, A., &Rath, S. K. (2018). Strategic IT–Business alignment and organizationalagility:From a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, *12*(4).

- Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2018). Information Technology and the Search for OrganizationalAgility: A SystematicReview. Journal of Strategic Information Systems, 27(1)

- OXFORYD ENGLISH DICTIONARY



الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الأستاذ	الرتبة
أ.د. جحيق زكية	أستاذ
د. بونقيب أحمد	أستاذ محاضر- أ -
د. عبد الواحد نسيمة	أستاذ محاضر- أ -

الملحق رقم (02)

استبيان الدراسة

السيدات والسادة المحترمون:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمم لجمع المعلومات التي تخدم أهداف دراستنا التي نقوم بإعدادها في إطار الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، بعنوان: **دورتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج -** ".

ونظراً لأهمية إجاباتكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية وصدق، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية للدراسة.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

إعداد الطلبة:

- غريب تسنيم إحسان

- علية مايرا

تحت إشراف الأستاذة:

يسعد آسيا

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **الفئة العمرية:**

أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐ 41- 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. **المؤهل العلمي:**

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4. **الخبرة المهنية:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنة ☐

5. **الوظيفة:**

أعوان تحكم ☐ أعوان مسيرة ☐ أعوان تنفيذ ☐ إطارات عليا ☐

المحور الثاني: المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
1	تتوفر المؤسسة على أجهزة تكنولوجية وأنظمة وبرامج تعتمد عليها في عملها					
2	تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية تربط بين مختلف وحداتها ومصالحها					
3	تعتمد المؤسسة على فكرة تحديث التكنولوجيا الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة					
4	تساعد تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسة على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية					
5	توفر المؤسسة برامج تدريبية لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات					

	من أجل تطوير مهاراتهم					
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب					
7	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات					
8	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتناسب مع رغبات وتطلعات عملائها					
9	توفر تكنولوجيا المعلومات نظم أكثر مرونة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية					
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي					

المحور الثالث: المتغير التابع الرشاقة الإستر اتيجية

الرقم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
1	تتجاوب المؤسسة بسرعة مع التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الاتصال					
2	تستطيع المؤسسة إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب					
3	تعرف المؤسسة نقاط ضعفها وقوتها وتعمل على معالجتها وتحسينها					
4	تكتشف المؤسسة التهديدات والفرص من التغييرات في الوقت المناسب					
5	تعمل المؤسسة على تنفيذ خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير					
6	تعمل المؤسسة على إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب					

7	يمكن للمؤسسة حل مشكلات واحتياجات عملائها المتغيرة دون تأخير					
8	تمتلك المؤسسة أنشطة متخصصة في دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها					
9	تعتبر المؤسسة سريعة في الكشف عن التغييرات في مستجدات المؤسسات المنافسة					
10	تمتلك المؤسسة قيم الإبداع والابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها					

الملحق رقم (03): ثبات الاستبيان

ALPHA CROMBAKH :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	20

الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المعلومات_تكنولوجا	,114	49	,136	,968	49	,194

a. LillieforsSignificance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستراتيجية_رشاقة	,168	49	,001	,928	49	,005

a. LillieforsSignificance Correction

الملحق رقم(05): معامل الارتباط بارسون

Correlations

		تكنولوجا_المعلومات	رشاقة_الاستراتيجية
تكنولوجا_المعلومات	Pearson Correlation	1	,585**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	49	49
رشاقة_الاستراتيجية	Pearson Correlation	,585**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	49	49

**. Correlationissignificantat the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): نتائج الاختبارات الإحصائية للبيانات الشخصية

الجنس:

Statistics

جنسالمبحوث

N	Valid	49
	Missing	0

جنسالمبحوث

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	49.0	49.0	49.0
	انثى	25	51.0	51.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الفئة العمرية:

Statistics

العمر

N	Valid	49
	Missing	0
Mean		2.1837
Std. Deviation		1.01393

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 أقلمن	14	28.6	28.6	28.6
	سنة 40 الى 30من	19	38.8	38.8	67.3
	سنة 50 الى 41 من	9	18.4	18.4	85.7
	سنة 50 أكثرمن	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

المؤهل العلمي:

Statistics

العلمي_المؤهل

N	Valid	49
	Missing	0
Mean		2.9592
Std. Deviation		.19991

العلمي_المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	4.1	4.1	4.1
	جامعي	47	95.9	95.9	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الخبرة المهنية:

Statistics

المهنية_الخبرة

N	Valid	49
	Missing	0
Mean		1.8163
Std. Deviation		.60116

المهنية_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 أقلمن	14	28.6	28.6	28.6
	سنوات 10 الى 5 من	30	61.2	61.2	89.8
	سنوات 10 أكثرمن	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر المؤسسة على أجهزة تكنولوجية و أنظمة و برامج تعتمد عليها في عملها	49	4,47	,544
تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية تربط بين مختلف وحداتها و مصالحها	49	4,06	,377
تعتمد المؤسسة على فكرة تحديث التكنولوجيا الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة	49	3,92	,786
تساعد تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسة على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	49	4,14	,736
توفر المؤسسة برامج تدريبية لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير مهاراتهم	49	4,18	,635
تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	49	4,10	,586
تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات	49	4,14	,612
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتناسب مع رغبات و تطلعات عملائها	49	3,92	,607
توفر تكنولوجيا المعلومات تنظم أكثر مرونة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية	49	4,65	,481
تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي	49	4,29	,500
تتجاوب المؤسسة بسرعة مع التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات مثلا الأنظمة و التقنيات و أجهزة الاتصال	49	4,59	,537
تستطيع المؤسسة إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب	49	4,06	,377

تعرفالمؤسسةنقاطضعفهاوقوتهاوتعملعلىمعالجتهاوتحسينها	49	4,06	,801
تكتشفالمؤسسةالتهديداتوالفرصمنالتغييراتفيالوقتالمناسب	49	3,94	,719
تعملالمؤسسةعلىتنفيذخطةعملحولكيفيةاستخدامالتكنولوجياالجديدةدونتأخير	49	4,18	,635
تعملالمؤسسةعلىإعادةتكوينمواردهافيالوقتالمناسب	49	4,20	,577
يمكنللمؤسسةحلمشكلاتواحتياجاتعملائهاالمتغيرةدونتأخير	49	4,10	,621
تمتلكالمؤسسةأنشطةمتخصصةفيدراسةالقراراتومراقبةتنفيذها	49	4,12	,726
تعتبرالمؤسسةسريعةفيالكشفعنالتغييراتفيمستجداتالمؤسساتالمنافسة	49	4,06	,626
تمتلكالمؤسسةقيمالإبداعوالابتكارفيأداءأنشطتهاوتجديدها	49	4,04	,676
الاستراتيجية_الرشاقة	49	4,1367	,26354
المعلومات_تكنولوجيا	49	4,1878	,24293
Valid N (listwise)	49		

الملحق رقم(08): اختبار ستودنت

One-SampleStatistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
المعلومات_تكنولوجيا	49	42,1224	2,05784	,29398

One-Sample Test

	Test Value = 30				
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
المعلومات_تكنولوجا	41,236	48	,000	12,12245	11,5314	12,7135

One-SampleStatistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الاستراتيجية_رشاقة	49	41,4082	2,43172	,34739

One-Sample Test

	Test Value = 30					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
الاستراتيجية_رشاقة	32,840	48	,000	11,40816	10,7097	12,1066

الملحق رقم (09): الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585[a]	,342	,328	1,99281

a. Predictors: (Constant), المعلومات_تكنولوجا

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97,186	1	97,186	24,472	,000[b]
	Residual	186,651	47	3,971		
	Total	283,837	48			

a. DependentVariable:الاستراتيجية_رشاقة

b. Predictors: (Constant), المعلومات_تكنولوجا