

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



العنوان:

إسهامات التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية
دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر Algérie télécome

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: إتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

د/ بالطة مريم

من تقديم الطالبين:

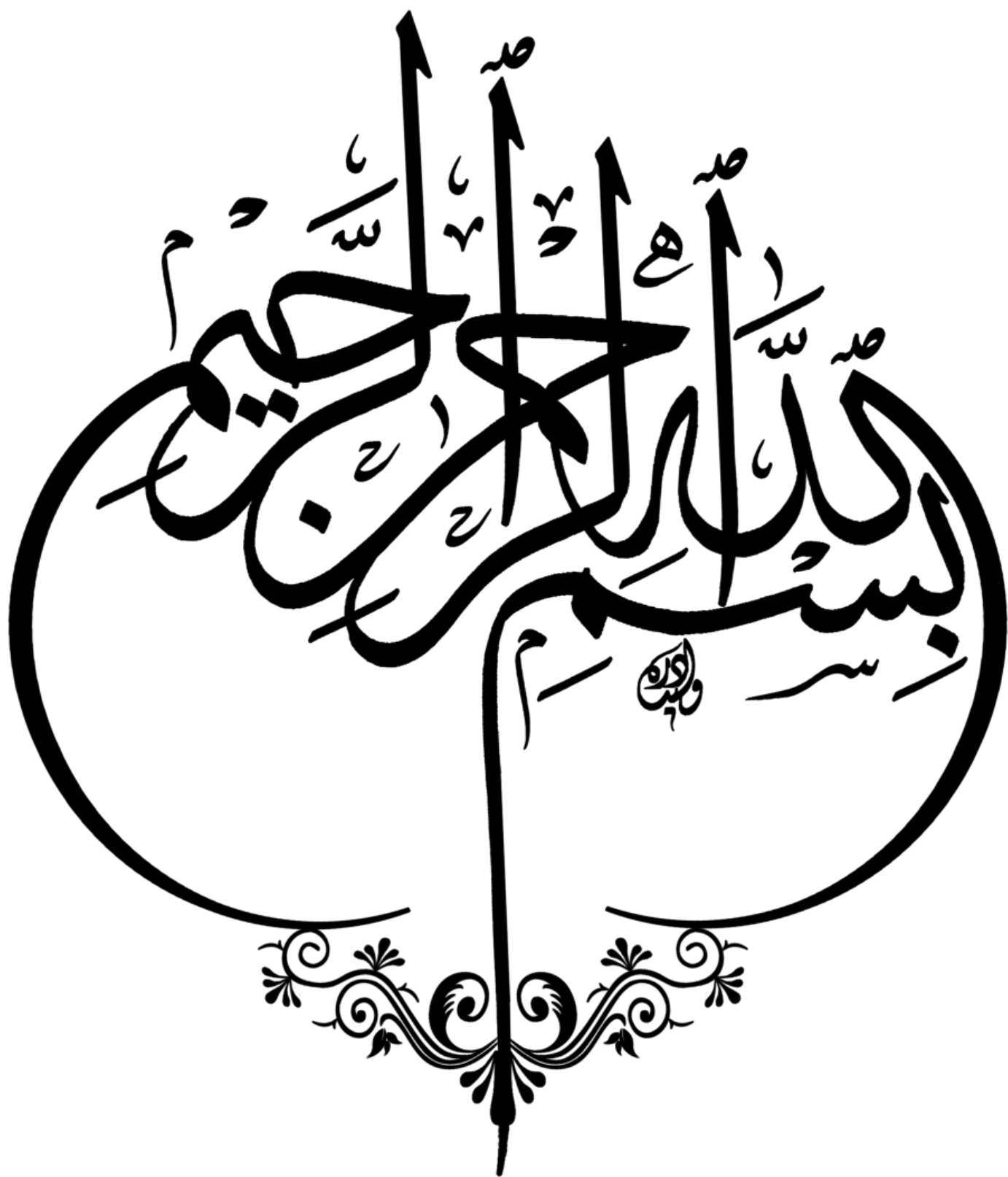
- وضاح منار

- بلمقنعي حسام الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذة محاضرة ب	د/عليش حمامة
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة أ	د/بالطة مريم
مناقشا	أستاذة محاضرة أ	د/شابي سناء

دورة جوان 2024





الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل، كما نتوجه بجزيل

الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "بالطة مريم"، التي

لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة خلال إنجاز هذا العمل،

وأراءها السديدة التي كانت عوناً في إتمام هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة

المناقشة على تكبدهم عناء قراءة هذا العمل،

وعلى ما يبذونه من

توجيه وتقييم.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

بفضل الله أهدي ثمرة جهدي هذه إلى نفسي التي تعبت وسهرت واجتهدت، سأنال بإذن الله تعالى،

وإلى العزيزة أمي ليندة والحبيب أبي عبدالعزيز واخواني أنيس ورائد ومعاذ شكرا لدعمكم اللامتناهي وثقتكم،

وصديقاتي المقربات التي لم تنجبهن امي ريان، باجر، ندى.

وصديقاتي الاحباء الأعزاء سناء، سارة، وسمية، شيماء، نولة، داني.

إلى بنات خالتي سارة خدوج وماريا وأولاد خالتي رسيم واسكندر، وإلى زميلي حسام الدين وإلى اساتذتي الدين

قدموا لي يد العون

مذكرتي تحمل بصماتكم وذكرياتكم المشتركة، وسأكون ممتنة لكم إلى الأبد.

أشكركم على كل الدعم والتشجيع

وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز هو بداية لمستقبل ناجح.



giving sea.
waves be.
my rain.



إهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، في طياتي الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب واليوم
نقطف ثمارها إن شاء الله فالحمد لله الذي انار طريقي وكان لي خير عون الى اغلى ما املك في هذه
الدنيا، الى من وُضعت الجنة تحت اقدامها، الى التي ارجو ان ان اكون قد نلت رضاها في هاده
الدنيا "امي الغالية" - اطال الله في عمرها الى من كان لي شمعة تحترق لتضيئ لي طريقي، الى الذي لو
اهديته الدنيا بما فيها عجزت عن ارجاع جزء من تضحياته وخيراته علي "ابي العزيز والغالي" وتاج
رأسي - حفظه الله واطال في عمره - الى اخوتي الدين من "دمي ولحمي" اسلام و وائل، والى اخوتي
مجموعة "الديكيه" اللدين لم تلدهم امي واكانو لي عائلتنا استند عليها في هذه الدنيا، الى كل افراد

عائلي من خالاتي وعماتي الى اخوالي واعمامي الى "جدي العزيزة" التي هي جزء من روحي



الى زملائي الدين لاقتني بهم الحياة في مشواري الدراسي وأصبحوا جزءا

نوفل، عصام، انيس الى زميلتي التي شاركت معها عناء المذكرة - منار -

الى كل الاساتدة الدين قدمو لي يد العون والمساعدة

<واخيرا الى الذين سعتهم دأكرتي ولم تسعهم مذكرتي >

{الى هائله اهدي ثمرة جهدي وفخري}

مقدمة

إتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على إختلاف نوعياتها، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وفرضت التغيرات السريعة على كل ما حولنا، وأحدثت ثورة في عالم الأعمال مع تغيير آليات وقواعد العمل وإنتقالنا من الإقتصادات القائمة على الصناعة إلى مجتمعات تقوم على المعرفة. ومن ضمن هذه الثورة، أصبح الإقتصاد الرقمي واحدا من أهم الموارد التي تساهم في خلق قيمة مضافة وتغيير المفاهيم الإقتصادية التقليدية حول تعريف الموارد وكيفية استخدامها. بينما تتسم الموارد التقليدية بالندرة، يعتمد الإقتصاد الرقمي على المعرفة الإنسانية كمحور للثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحالية".

وبالتالي لم تعد الأساليب التقنية التقليدية المعتمدة في الشركات والمؤسسات الناشئة، والتي تقوم أساسا على تقديم الخدمات للجمهور والعملاء قادرة على تلبية كل ما يحتاج إليه العميل، لأن المعرفة الجيدة بنمط إحتياجات العملاء ورغباتهم لا تساعد فقط على إضافة قيمة مضافة على الخدمة المقدمة، ولكن في كيفية تقديم هذه الخدمة، وأيضا في كيفية رفع مكانة وأداء المؤسسة وهو ما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى وبالتالي يضمن لها النمو والبقاء، حيث تعد المؤسسات الخدماتية هيكلا منظما تمكن للعملاء من الإستفادة من خدماتها على إختلاف أنواعها وأشكالها كونها تباع لهم الخدمة مباشرة، الأمر الذي يقودها إلى توسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد منهم. إن هذا التوسع يسمح للمؤسسات الخدماتية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات العملاء مع تحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم مع رفع أداء المؤسسة بشكل عام، حيث تتميز المؤسسات الخدماتية على غرار المؤسسات الصناعية التجارية وكذا الإقتصادية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة.

فالعامل عندما يتوجه إلى هذه المؤسسات فإنه يستطلع ويبحث عن أحسن ما يمكن أن توفر له من توعية وجودة للخدمة المقدمة، ولا يكون ذلك إلا من خلال اعتمادها المختلف التكنولوجيات والوسائل الجديدة حتى يتسنى لها تقديم خدماتها بشكل أفضل، فالعامل عندما يتوجه إلى هذه المؤسسات فإنه يستطلع ويبحث عن أحسن ما يمكن أن توفر له من نوعية وجودة الخدمة المقدمة، ولا يكون ذلك إلا من خلال اعتمادها لمختلف التكنولوجيات والوسائل الحديثة حتى يتسنى لها تقديم خدماتها بشكل أفضل.

ومع العصر الرقمي الحديث الذي يعد بمثابة نقطة محورية فاصلة في العديد من المؤسسات، أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحاصلة التي يمر بها المجتمع برمته، حتى تتمكن من مجابهة مختلف التحديات والصعوبات التي يطرحها عصر المعرفة، بحيث تعتبر مزايا وفوائد هذه الثورة واعدة للغاية، ومن أجل ذلك تعمل هذه المؤسسات على صياغة ووضع إستراتيجية رقمية واضحة المعالم والأهداف لتساهم في رسم طريقها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، فالتحول الرقمي ليس مرهونا بإستخدام مختلف هذه التكنولوجيات والتقنيات فحسب، ولا يقتصر على رقمنة الوثائق والبيانات وتحويلها من البيئة القديمة إلى بيئة تكنولوجيا المعلومات، بل هو تحول شامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها الداخلي والخارجي، كما يستوجب عليها أيضا هيكلة إستراتيجية تكون مبنية على أسس قوية تؤدي بهذه المؤسسات إلى تحسين مستمر لخدماتها لتتوافق مع أهداف العمل وإستراتيجية المنظمة، وبالتالي وصول هذه الخدمات إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل النقاط الرئيسية التي يمكن أن يؤثر فيها التحول الرقمي على أداء مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مع التركيز على الجوانب الفنية والتنظيمية والاقتصادية. بداية من تحسين عمليات البنية التحتية والتكنولوجية، وصولا إلى تطوير الخدمات المبتكرة التي

تلبية تطلعات العملاء وتحسن من تجربتهم، سنستكشف كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز قدرة الشركة على تقديم خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة وبشكل مستدام.

الجانب المنهجي

لقد شهد العالم في الأونة الأخيرة جملة من التطورات السريعة، التي شملت جميع المجالات والميادين في مختلف العالم فقد ظهر التحول الرقمي كمظهر لهذه التحولات التكنولوجية وأصبح من أحد الأمور التي تسعى لتحقيقها كل المؤسسات في القطاع العام أو الخاص حيث أن الأساليب التقنية التقليدية لم تعد معتمدة من قبل الشركات حيث إعتبرت المؤسسات الخدمائية التحول الرقمي استثمار في الفكر تغيير في سلوك الأحداث وتحول جذري في طريقة الإستفادة الجدية من التطور التقني الكبير الحاصل، مع أتباع أساليب جديد وحديثة والتخلي عن القديمة وهذا للدفع بالمؤسسة خطوة للأمام عن طريق الإعتمادها لتقنيك رقمية المتطورة

أصبحت هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وفرضت التغيرات السريعة على كل ما حولنا، وإحداثاً جزءاً ثورية في عالم الأعمال وتغيير آليات وقواعد العمل والانتقال من الاقتصادات القائمة على الصناعة إلى المجتمعات القائمة على المعرفة، ويعد الاقتصاد الرقمي من أهم الموارد التي تساهم في خلق قيمة مضافة، والمساهمة بشكل جذري في تغيير المفاهيم الخدمائية التقليدية حول تعريف الخدمة وكيفية استخدامها وتقديمها، هذا الأمر لا ينطبق على قطاع الأعمال فحسب وإنما ينسحب على القطاع الخدماتي فالتحول الرقمي يصف الانتقال من جهود الرقمنة إلى مراجعة شاملة للسياسات والعمليات والخدمات من أجل خلق تجارب استخدم أبسط للمواطنين والعاملين في الخطوط الأمامية، في حين ركزت موجات الرقمنة السابقة على الانتقال من الخدمات الرقمية التناظرية إلى الخدمات الرقمية (الموازية) .

ان الدورات التكوينية في ظل التحول الرقمي، محطة لبس لكل الموظفين، ناهيك عن استعمال الوسائل الرقمية الجديدة، بالإضافة الى ذلك التغيرات التي تطرأ على العمليات الداخلية وإدارة البيانات وبالتالي تفعيل التحول الرقمي في المؤسسة الخدمائية في إطار تحسين الاداء وانجاحه كتغيير جذري في المؤسسة.

من هنا تمحورت اشكاليتنا حول التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة؟

ولمعالجة هاته الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي التكنولوجيا الرقمية التي يتم اعتمادها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة؟
- كيف يمكن قياس فعالية التحول الرقمي على مستوى إتصالات الجزائر بسكيدة؟
- ما هي مظاهر التغير في الأداء العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل تبني التحول الرقمي؟
- كيف يمكن الإستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة العملاء وتسهيل عمليات الخدمة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الموضوعية:

- تعود للمتغيرات التي تمد ما قطاع الرقمية وعدا أهمية هذا القطاع من خلال مساهمته في تحسين جودة وأداء المؤسسات سواء العامة أو الخاصة.
- تمثل الرقمنة محور هام لتركيز المؤسسة وقوامها بلع العمل بها.
- إبزار التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسة الخدماتية.

ثالثا: أهمية إختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الهامة والحديثة.
- إبزار مساهمة وجود التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة الآثار الناتج عن متغير التحول الرقمي في المؤسسة الخدماتية.
- تأثر الرقمنة في المؤسسة الخدماتية بعد التعديل في النظام الورقي.

رابعاً: أهداف إختيار الموضوع:

- محاولة إعطاء مفهوم نظري وفكري لمتغيرات الدراسة.
- تشخيص واقع التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر.
- فهم نظام الرقمنة بصورة المتردقة.
- الخروج بتوصيات واقتراحات تساهم في تحقيق فاعلية التحول الرقمي وهذا بالإعتماد على أداء المؤسسة.
- إضافة مرجع المكتبة الجامعية يستفيد منه الطلبة.

خامساً: منهج الدراسة:

يتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتوافق مع دراستنا من أجل جمع المعلومات ووصف الظاهرة المدروسة تحليلها القاهرة الحمد روست المنهج الوصفي الوطني التحليلي أجل جمع المعلومات وهذا في الجزء النظري أما في الجزء التطبيقي فقد توجهنا الميدان المبحوث وتم طرح أسئلة الإستبيان التي كان الغرض منها جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss أو الطريقة التقليدية EXL مراحل إثبات أو نفي الفرضيات التي تم إقتراحها مسبقاً وكذا إستخلاص نتائج الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

- **حدود مكانية:** المؤسسة الخدماتية إتصالات الجزائر المختصة في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية الهاتف الثابت الأنترنت بولاية سكيكدة.
- **حدود الزمنية:** تم الشروع في الإطار النظري في شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر أفريل ثم الإنطلاق في الجانب التطبيقي من شهر؟

سابعاً: الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث نذكر منها:

- الدراسة الأولى:
- موضوع الدراسة: التحول الرقمي في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر.
- النوع: مجلة الإبداع.
- الإشكالية: كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر.
- الأهداف: أصبح التوجه نحو دعم هذا التحول عاملاً أساسياً لتحديث القطاع الصناعي في الجزائر، والذي يعاني من مشاكل وتحديات بالرغم من الإصلاحات التي عرفها هذا القطاع، والمبالغ الكبيرة التي تدعمها لها مؤسساته، وسنسى من خلال هذا البحث إلى:
- إبراز ماهية التحول الرقمي التحول الرقمي والفوائد الناجمة.
- تسليط الضوء على مشاكل وتحديات المؤسسات الصناعية العمومية، ولبيان مدى استعدادها للتكيف مع التحولات الرقمية. التأكيد على دور المحول الرقمي في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر
- تبيان سبل دعم رقمته القطاع الصناعي العمومي، وإمكانيات استغلال الفرص من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.
- المنهج: الوصفي التحليلي.
- النتائج: تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يوفر فرصاً واعدة للاستثمار، والإبداع والإبتكار ويساعد المؤسسات على التوسع والانتشار، وأن توظيفه في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق، يعتبر أحد مفاتيح البقاء والاستقرار.
- أن توجه الجزائر نحو دعم التحول الرقمي في القطاع الصناعي أصبح عاملاً أساسياً لتحديث الصناعة وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية العمومية، ودعم خطط التنمية المستدامة.
- أن توظيف التحول الرقمي في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق، يعتبر أحد مفاتيح البقاء.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

أن الفرص الكبيرة المصاحبة للثورة الرقمية، والناشئة عنها، تلعب دوراً حيوياً في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في التكنولوجيا الرقمية إلى المؤسسات الصناعية الجزائرية إن تم تبني رؤية مشتركة بينها.

ضرورة إقامة مشاريع صناعية مشتركة في مجال التكنولوجيا الرقمية، والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في جعل الصناعات والخبرات الصناعية الجزائرية فاعلة ومؤثرة في الثورة الرقمية مستقبلاً.

- الدراسة الثانية: (2018 Damundsen & Others)
- موضوع الدراسة: التحول الرقمي: الدوافع وعوامل النجاح والتداعيات.
- النوع: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.
- إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ماهي الدوافع وعوامل النجاح وتداعيات التحول الرقمي
- منهج الدراسة: بغية تحقيق الأهداف المرجوة فقد اعتمدا الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.
- الأهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف المواقع والأهداف وعوامل النجاح المترتبة على التحول الرقمي من خلال المساهمات التجريبية في مجال نظم المعلومات في التحول الرقمي، حيث تهدف إلى التوصل إلى أسباب خضوع المؤسسات الرقمنة وكيفية التحقيق مثل هذا التحول وكيف يؤثر التحول الرقمي على المنظمة.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التعزيز الرقمي يعمل على المشاركة في ابتكار المنتجات والتوصل إلى الصلاح جديدة لتطوير الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين القنوات الرقمية والعمليات التي تواجه العملاء وتقديم منتجات رقمية حديثة يؤثر ايجابيا على مواكبة سلوكيات الصلاء المتغيرة وتزاماتهم وتصيلها وتحديثها بصورة مستمرة بما يضمن استمرارية المنظمة.

• الدراسة الثالثة:

- موضوع الدراسة: دراسة شادلي شوقي بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - النوع: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
 - الإشكالية: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ان تساهم في الرفع من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاوضاع الراهنة وتوجه الجزائر نحو بناء مجتمع المعلومات.
- الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيات في الرفع من مستويات أداء هذه المؤسسات من خلال قياس أثرها على التكاليف جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الوصول إلى الأسواق الجديدة سواء كانت محلية أو دولية وزيادة مبيعاتها.
- بالإضافة إلى كون هذه الدراسة تتعرض إلى فئة معينة من المؤسسات وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك من خلال قياس كثافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه المؤسسات، وهذا بوضع مقياس يعتمد على مجموعة المؤشرات التي تقيس كثافة هذه التكنولوجيات لتبين مستوى توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأعمال الالكترونية، ومدى تأثيرها على أدائها.

النتائج: ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، هو أن وضعية البنى التحتية في الجزائر في تطور مستمره غير أن الدخول الفعلي في معترك الأعمال يستوجب جهودا أكثر من ذلك المس جميع المجالات، كون أن فعالية وكفاءة الادارة الالكترونية يستدعى الأمر تفاعل جميع الأطراف الفاعلة في النموذج من القطاع الحكومي إلى المؤسسات بما في ذلك المؤسسات المالية التي تعتبر شريان الحركة، من خلال تسهيلها للعمليات والمعاملات المالية ما بين المؤسسة والمتعاملين معها وبعد أن تعرضنا إلى مختلف استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وجدنا أن معدل استخدام هذه التكنولوجيات لا يتجاوز

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

علية 29.5% تتناسب درجات امتلاكها لهاته التكنولوجيات طرديا مع حجم المؤسسة، أما عن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات فقد تبين بأن هذه التكنولوجيات لها تأثير في ذلك، وهذا من خلال تخفيض تكاليف الاتصال والترويج، تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، سهولة تداول المعلومات و التنسيق والتوسع إلى أسواق محلية جديدة .

- **الدراسة الرابعة:**
- موضوع الدراسة: للطالب بن أحسن ناصر الدين بعنوان: مكانة الجودة في المؤسسة الخدمائية.
- المنهج: دراسة استقرائية استنباطية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة.
- النوع: وهي أطروحة ماجستير في علوم التجارية تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة 2008/2009.
- إشكالية الدراسة: مامدى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة.
- أهداف الدراسة: تتمثل في:
- التعرف على مستويات الجودة في الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر المدينة قالمة من خلال استقصاء آراء عينة من زبائن الوكالة التجارية.
- التعرف فيما إذا كان للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في الجنس السن المستوى التعليمي تأثير على تقييم الفرد عينة الدراسة.
- تزويد إدارة الوكالة التجارية بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.
- نتائج الدراسة:
- التعرف على حاجات الزبون كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة، بمعنى أن تتبلي مؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجية تسويقية موجهة بالزبون.
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية، وخاصة الحرص على تأهيل مقدمي الخدمات الذين هم على اتصال مباشر مع الزبون.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا الزبائن، لما يمثله العاملان من أهمية في استثمار العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يؤدي الاستثمار الجيد لهذه العلاقة إلى تعزيز ولاء الزبون والرفع من مستويات الرضا لديه.
- استخدام الأساليب العلمية في الرقابة على جودة الخدمات.
- صياغة برامج تهدف إلى التحسين المستمر الجودة الخدمات المقدمة
- تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.
- تحديث البيئة المادية لتقديم الخدمة بما يخلق الانطباع الايجابي لدى الزبون حول جودة الخدمات المقدمة.

الرفع من درجة اعتمادية الخدمة، من خلال تعزيز ودعم المصالح التقنية للوكالة، حيث أن معظم المشكل المتعلقة بالاعتمادية يكون سببها في الغالب عدم مقدرة هذه المصالح على أداء الخدمة كما هو مطلوب.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتمثل اوجه الاستفادة من كافة الدراسات السابقة المذكورة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالجانب النظري من حيث تحديد ما يجب تناوله، أو فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمت الاستفادة منها من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وكذلك أساليب التحليل المتبعة، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة ساعدت في إعطاء صورة الشاملة حول موضوع الدراسة الحالية، وفي شاء النموذج الخاص بها، لكن يبقى هناك وجود الأوجه التشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها فيما يلي:

أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من وراء الدراسة وهو دراسة العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي وتحسين اداء المؤسسة، وكذلك التحقق معها في منهج الدراسة وأدواتها.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الجانب المكاني والزمني للدراسة، حيث تنوعت الجوانب المكانية في الدراسات السابقة بين مؤسسات متنوعة تختلف طبيعة كل واحدة منها الأخرى كما تتطرق الدراسة الحالية لدراسة مديرية مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية فرع سكيكدة (هذا على حد اطلاع الباحثة، نظرا لمميزات هذه المؤسسة وظروف نشاطها خاصة في هذه الفترة عام (2024)، التي تشهد تطورات و تغييرات من حيث التدفق الرقمي وكثرة طلبهاوتعاونها وخدماتها مع زبائن مؤسسة تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف العام للدراسة فالدراسة الحالية تهدف للكشف عن المساهمة الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية.

ثامنا: المفاهيم الإجرائية:

1. الاسهام لغة: على وزن افعال ومعناه اعطاء السهم وهو الحظ والنصيب.
2. اسهامات: ما استقر في الوسط الاجتماعي وأصبح عادة جارية بين الناس ومعاملاتهم.
3. التحول لغة: ويعني تحول الشيء اي تنقل من موضع الى موضع اخر او من حال الى حال وتحول الشيء الى غيره.
4. الرقمنة: هي أصل الكلمة والرقم هو علامة وفي علم الحساب والرمز المستعمل للتعبير عن أحد الاعداد البسيطة.
5. اصطلاحا: التي يتم فيها تحويل المواد المكتوبة والمطبوعة وحتى المواد السمعية والبصرية الى شكل ملفات يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية او معدات اخرى.¹

1 محمد محمد الهادي، الدكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجمعية، الدار المصرية اللبنانية، دط، ص

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

6. التحول الرقمي: هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لاجداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.

• وهو ايضا: انتقال شركات الى نموذج عملي يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفر قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها او خدماتها.

7. التعريف الاجرائي: التحول الرقمي هو عملية تغيير المؤسسات والمؤسسات الخدماتية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في عملياتها وخدماتها. يتضمن ذلك تحسين العمليات الداخلية وتطوير تجارب العملاء وتوفير خدمات جديدة بواسطة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والانترنت من الأشياء. هذا التحول يهدف إلى زيادة الكفاءة وتحسين التفاعل مع العملاء وتوفير تجارب أفضل لهم.

8. تحسين الاداء: هو درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المسطرة مسبقا أي درجة البلوغ الفرد او المنظمه للاهداف المخططة بكفاءة وفعالية للحكم عليه في الاخير بأنه جيد أو أمثل.

9. الاداء لغة: اذى الشيء اي اوصله وتادية الدين أو قضاؤه وهو التحكم في اللغة قراءة وكتابة وتعبيرا.

10. اصطلاحا: هو اي نشاط او سلوك او فعل يؤدي الى نتيجة ما, وخاصة يؤدي إلى تغيير المحيط باي شكل من الاشكال.¹

11. التعريف الاجرائي: هو تلك الدرجة المحددة التي يصل اليها الفرد اثناء قيامه بالأعمال الموكلة اليه والتي تنتج بانجاز المهام التي تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة ما بين جودة وطريقة تنفيذ الوظائف داخل المؤسسة وخارجها وتحسينها.

¹ عمر غنايم علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، (بيروت) لبنان، 1980، ص 24.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

12. المؤسسة: هي تنظيم يملك مجموعة من الوسائل المعنوية والمادية والتي يتم المزج فيما بينهما من أجل تحقيق أهداف معينة.¹
13. الاجرائي: في سياق التحول الرقمي يشمل تحليل العمليات الحالية وتحديد الفجوات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. بعد ذلك، يتم تطوير وتنفيذ استراتيجية تحول رقمي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية وتحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات أكثر ابتكارًا وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
14. الخدمة: هي أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن تنتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة يكون أولاً مرتبطاً بمنتج مادي أو خدمة ما.
15. الاجرائي: الخدمة هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات ورغبات العملاء. تتضمن الخدمة تقديم منتجات أو خدمات معينة بطريقة محترفة ومرضية للعميل. يهدف تقديم الخدمة إلى تحقيق رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة والعملاء.
16. المؤسسة الخدماتية: هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة أو المتفاعلة فيما بينهما لإنتاج قيمة غير مادية لأشباع حاجات ورغبات العميل.²
17. الاجرائي: المؤسسة الخدماتية هي مؤسسة تقدم خدمات للعملاء بدلاً من منتجات ملموسة. تتميز بتقديم تجربة مباشرة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخدمات التي تقدمها وفق هيكل تنظيمي منظم وهادف.

تاسعا: أدوات جمع البيانات:

هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها تعتبر من أهم المراحل لأي بحث علمي، ومما يساعد على نجاحها ضرورة تصورها وتحديد الضوابط المتعلقة بها، وعلى قدر توافرها وشمولها ودقتها تتوقف دقة التحليل وأهمية النتائج والقرارات المبنية عليها، وبالتالي فإن نجاح أي بحث أو دراسة علمية مرهون بصفة مباشرة بفاعلية أدوات التي استخدمت في جمع

¹ ناصر داودي، عدوان إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص55.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص23.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

البيانات، والتي تعرف على أنها الوسيلة التي يستعين بها الباحث لجمع البيانات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة.

لهذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التي تتناسب مع المنهج وهذه الأدوات هي:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات وهي أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات عن السلوك الإنساني بصفة عامة يعني متابعة سلوك معين بشكل مباشر على أرض الميدان بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها وتفسير وتحليل مسببات وأثار ذلك السلوك.¹

الاستبيان: يعد الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة بهدف التوصل إلى المعلومات وأراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول الإشكالية ويتضمن الاستفتاء مجموعة من العناصر والمفردات تكتب في قائمة وترسل إلى عينة من أفراد المجتمع الذي يطبق البحث في حدود للإجابة عليها ويحدد بناء الاستفتاء وفق طبيعة وحجم المعلومات والبيانات المطلوبة جمعها وتوافره.²

هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل الاستفسارات المطلوبة عادة بالبريد الإلكتروني أو باية طريقة أخرى، إلى مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للبحث.

ومن المفروض الإجابة عن تلك الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات أو المعلومات المطلوبة فيها، ثم إعادتها إلى الباحث.

يكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرا أو قليلا، تبعا لطبيعة موضوع الدراسة، وحجم البيانات المطلوب جمعها وتحليلها والمهم في كل هذا أن تكون الأسئلة وافية

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفائز قسنطينة، 2009، ص110.

² أوقاسي لونيس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الفجر النشر والتوزيع، عمان، ص154.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

وكافية وتصب في الموضوع من أجل تحقيق أهداف البحث ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث.

يعتبر الاستبيان أداة فعالة لجمع المعلومات بشكل واسع في العديد من البحوث في الموضوعات الإنسانية والاجتماعية والعلمية المختلفة، فهو يؤمن تشجيع الإجابات الصريحة والحرّة.

إن أسئلة الاستبيان غير قابلة للتغيير والتبديل وتجمع بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة في آن واحد مما يتيح المجال لعينة الدراسة للتعبير عن نفسها بحرية ووضوح، ويشمل الاستبيان الخاص بالدراسة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والخبرة المهنية للموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سكيكدة.

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بواقع التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة في تقديم خدماتها.

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بأبرز وسائل التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة.

المحور الرابع: أسئلة متعلقة بأداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة.

عاشرا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وهو جميع العناصر التي تكون ذات علاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث خلال إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. " لولاية سكيكدة، حيث يتمثل مجتمع البحث في الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

عينة البحث: في ضوء ما تقدم فإنه يمكن تعريف العينة بأنها نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني لبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات¹.

وانطلاقاً من موضوع دراستنا قررنا اختيار العينة المتمثلة في عدد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سكيكدة 40 موظفاً، من إداريين ورؤساء مصالح ومكلفين بالدراسات وغيرهم من الموظفين داخل المؤسسة حيث اعتمدنا على هذه العينة على أساس أنها تخدم موضوع دراستنا ويقصد بالعينة القصدية وهي التي يتم أخذها من مجتمع البحث بشكل قصدي أي أن الباحث يختارها بعينها لأنها تمثل من وجهة نظره جوهر الموضوع تخدمه أكثر في تحليله وإظهار نتائجه².

¹ منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص29.

² عامر قنديلجي وإيمان السمراني، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص57.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى أنه هناك عدة أسباب لإختيار الموضوع منها الموضوعية، كما أن لها أهمية تتمثل في إبراز مساهمة التحول الرقمي في المؤسسة وتأثيره على تحسين آدائها، بالإضافة إلى أهداف موضوع الدراسة مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية، بالإضافة الى الدراسات السابقة والتي أبرزنا فيها أهم 4 دراسات في إطار موضوعنا، كما توصلنا الى إشكالية هذه الدراسة وفرضياتها والمفاهيم الإجرائية ومنهجها وأدوات جمع البيانات وعينة البحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

تمهيد

شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة تغييرات سريعة في بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء وهذا يرجع للتطورات التكنولوجية والرقمية، حيث كان لازماً على المؤسسات مواكبة هذه التغييرات وهذا من خلال وضعها لبرامج للتحويل الرقمي الفعال، حيث أن التحويل الرقمي هو انتقال المنظمة وتحويل أنشطتها وعملياتها من الطريقة التقليدية في التنفيذ إلى الطريقة الحديثة المبنية على أساس وسائل التواصل والبرمجيات والتقنيات الحديثة. وفي ظل تطور أعمال الإدارة وظهور مفاهيم حديثة تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وأداء مهامها بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه: الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك الأحداث تحول جذري في طريقه العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أسرع.¹

ويعرف أيضاً: بأنه إعادة تنظيم أو استثمار جديد في نماذج التكنولوجيا والاعمال لاشراك العملاء الرقميين بشكل أكثر فاعليه في كل نقطه اتصال في دوره حياه تجربة العميل.² كما انه يعرف على انه تحول المنظمه تدريجيا من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط الى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وامكانيات وذلك للوصول الى اعلى مستوى من الانجاز والكفاءه.³

ثانياً: خصائص التحول الرقمي:

التحويلات الرقميّه الحاليه ادت الى تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانيه او زمنيّه ويعود هذا للخصائص التي يّتميز بها التحول الرقمي ومن اهمها:⁴

¹ محمد حسن مندوره، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية، الرقم 028، الشؤون العلمية، ص12.

² نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القحطان، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية حالة البنك الوطني الجزائري مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص378.

³ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ، أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لجذب الإستثمار المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا والأعمال، 2020، ص129.

⁴ بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الامية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص128.

- التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه احادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
- الا تزامنية: وهي امكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا او مرسلا.
- الحركة والمرونة: يمكن نقل الوسائل الجديدة بحيث تصاحب المتلقي والمرس، مثل الحاسب المتنقل، وحاسب الانترنت، والهاتف الجوال، والاجهزة الكفية، بالاستفادة من الشبكات اللاسلكية.
- الكونية: حيث اصبحت بيئة الاتصال بيئة عالمية تتخطى حواجز الزمان والمكان والرقابة.¹
- اندماج الوسائط: في الاعلام الجديد يتم استخدام كل الوسائل الاتصال مثل النصوص والصوت والصورة الثابتة والصورة المتحركة والرسوم البيانية ثنائية وثلاثية الابعاد.
- المشاركة والانتشار: تحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة ان يكون ناشرا للرسالته ويشاركها مع الاخرين.²
- الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء حيث يمكن ان يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغيير اوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.³
- التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها بالاضافة الى ارتفاع قدره على الإنتاج والتخزين والاتاحة للمحتوى الاتصالي ادى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية، التي وفرت للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجيته ودوافعه للاتصال.

¹ نورهان سليمان، تكنولوجيا الإعلام المتخصصة ديناميكيات مستقبلية، مؤسسة الريادة للنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2020، ص20.

² حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص151.

³ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير، 36 عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص110.

• التكامل: تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظام الاتصال واشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى باشكاله، في منظومه واحده توفر للمتلقي للمتلقى الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير اساليب التعرض والأتاحه ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها.¹

ثالثا: اهداف واهمية التحول الرقمي:

• أهداف التحول الرقمي:

للتحول الرقمي عدة أهداف تتمثل في:²

- إعادة تشكيل ثقافة المجتمع بشكل عام سواء في العمل او التفكير او التفاعل والتواصل وذلك بالإعتماد على تقنيات الحديثة المتاحة مع التخطيط المستدام للبحث والتطوير وإعادة صياغة الخبرات العملية والعلمية.
- تحسين الكفاءة والارتقاء لمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة واتسامها بالمرونة والسرعة.
- تغيير نماذج الاعمال والاساليب المتبعة في ادارة الخدمات واستراتيجيات المؤسسات نحو التسويق والحصص السوقية مستقبلا.
- محاوله تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وغيره في اطفاء طابع المرونة والسرعة وتوفير الوقت على الخدمات والمنتجات بالاضافه لتحليل البيانات والتنبؤ ومن ثم التخطيط للمستقبل.

¹ محمد عبد الحميد، نفس المرجع السابق.

² نورا ناصرة عبد الهادي، المهارات والجداريات المستقبلية للبنوك المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، مصر، 2020، ص18.

كما توجد اهداف اخرى لتحول رقمي تتمثل في:¹

- دفع المؤسسات الى تبني منهج يتم عن طريقه وضع إستراتيجية ه تحول واضحة واعطاء تطلع واضح عن إلتزام جميع اصحاب المصلحة.
- التطور الشامل وتتميق سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة.
- ممارسة الاعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة المعلومات واطهارها الى العملاء , المواطنين , والموردين.
- التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة.

(1) أهمية التحويل الرقمي

للتحول الرقمي اهمية كبيرة فهو العمل بمستوى سرعة واحد , ولفترة طويلة من الزمن لهذا قد أسهم التحويل الرقمي بصورة ايجابية في تنظيم الوقت من خلال البرامج المعدة لها والموجودة من اجلها , قد عملت الكثير من الدول بتفعيل هذه الخدمة وفي كافة القطاعات , حيث خلقت تطورات وتأثيرات ايجابية وابداعية للأعمال في التحويل الرقمي وتعامل الناس بطريقة أكثر حاضر مع الاموال حيث الزبائن هم المستفيدون من التطور للتحويل الرقمي والموجة السريعة.

بالإضافة إلى:

- تحسين الخدمة: يعد تحسين الخدمة أحد الاركان الاساسية للتحويل الرقمي. لا يمكن ان تكون اي تحسينات داخلية في حد ذاتها , اي يجب ان يتمتع العملاء بخدمة أفضل ويجب تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر اكتمالا , وسيكون لهذا تأثير ايجابي على الإدارة والارباح.

¹ أحمد كاظم بريس وورد قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2020، ص213.

- زيادة التعاون الداخلي: إذا كان مشروع التحول رقمي كبيرا بما يكفي، فيمكنه لمس المؤسسة بأكملها وتعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل والامتثال النموذجية الأفضل، لتحسين عمليات ادارة المستندات هي شبكات الشركة الداخلية المستخدمة، اذ يمكنها فتح فرص للنقاش بين العاملين في الفرق الذين لم يكن لديهم اي اتصال.
- زيادة الكفاءة: الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المتطورة والجيدة، وباستخدام القوة التي لا مثيل لها للتكنولوجيا الحديثة يمكن ان تصبح تدفقات العمل أسرع وأكثر سلاسة وقابلية للتكرار، اذ يقضي الموظفون وقتا اقل في المهام العادية حتى يتمكنوا من التركيز على الافكار والابتكارات كما يستفيد العملاء ايضا من زيادة الكفاءة في تعاملاتهم مع المنظمات.¹
- الاستقلالية: في سوق سريع الحركة، تعد المرونة التنظيمية سمة مرغوبة لقد ولت ايام المنظمات الجامدة وبطيئة الحركة التي تملي على العملاء كيفية التعامل معهم بل في الوقت الحاضر، حتى أكبر الشركات عليها التكيف مع الاتجاهات والاستماع الى المستهلكين إضافة الى ذلك، تتيح التكنولوجيا للشركات ان تصبح متصلة ومرنة، يقل وقت اتخاذ القرار وتقصير دورات التعلم. اذن باستخدام التحول الرقمي، يمكن قياس كميات هائلة من نقاط البيانات وتحليلها بهدف التحسين وزيادة السرعة.
- إنشاء نماذج اعمال جديدة: قد فتحت الثورة الرقمية العديد من النماذج الاعمال الجديدة، فمثلا التحسينات في التكنولوجيا اصبحت تمكن من سرقة نماذج الاعمال القديمة والاستيلاء عليها في اي وقت من الاوقات.
- تقليل التكاليف: خفض التكلفة امر مرغوب فيه للغاية في الاعمال التجارية فمنذ ايام الثورة الصناعية التي قادت العمليات اليدوية كان خفض التكلفة هو الفرق بين بقاء الاعمال وفشلها

¹ رائد الاعمال العربي التحول الرقمي دليل شامل للتعرف على التحول الرقمي للعالم 2022 متاح على الموقع

. <https://the-arabic-entrepreneur.com>

أما اليوم يقوم الذكاء الاصطناعي القوي بأداء مهام عالية ومتكررة ويأخذ أعداد كبيرة من الشركات لتوفير التكاليف.

رابعاً: خطوات وأشكال التحول الرقمي

1. خطوات التحول الرقمي¹

- تحول الرؤية: ان تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، اذ يتعلق الامر باعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة ان تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد ان الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي اعلنت فيه عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية الى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصنة مختلف القطاعات ومؤخرا اصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجاره الالكترونية.
- اعتماد ثقافة التغيير: يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الرقمي التقليدي الى فرق تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمه التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية الى خدمات محسنة من ثم يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحله الاولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.
- تغيير نموذج التكلفة: يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجله الابتكار لان الفرق تتخذ خطوات خلال خلافة الابتكار لعمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات ويمكن لخدمات السحابيه ان تؤثر بشكل ايجابي في التكلفة بسبب قدراتها على تحديد البني التحتية من دون استثمارات راسمالية كبيرة كما ان تفادي عملية الشراء الطويله والدفع المقدم يسمح بتنفيذ المزيد من

¹ شروق هادي عبد علي ارادن حاتم خضير، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الإستراتيجي المصرفي بغداد نمودجا، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 126، 2020، ص13.

المشاريع من خلال وصول الفوري الى موارد الحوسبة في اي وقت وفي اي مكان وعبر أي جهاز.

- بدأ الاعمال في السحابة: هنالك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية الى السحابة، وهناك من يفضل بدء الاعمال في السحابة مباشرة ،فجدد في هذا الصدد Devops حيث انه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والامن على الصعيد الداخلي وللزبائن، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق وتقديم تحديثات البرامج والامن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.
- تتبع عمليه التقدم: عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم بتحسين ورفع الارباح للشركة التجارية ،حيث تم انشاء مقاييس لتتبع وقياس عمليه التقدم المحرز.¹

2. اشكال التحول الرقمي²

للتحول الرقمي اشكال ودرجات متعددة، وتختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة ودرجة التحول حسب طبيعة نشاطها ونوع التقنية التي تحتاجها. الا ان بعض التقنيات التي صنفت الاكثر انتشارا هي:

- تطبيقات الهواتف الذكية: وهي أكثر تقنيات حضورا واستعمالا في الوقت الحالي حيث تستطيع المؤسسات انشاء تطبيقاتها الخاص لادارة انشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء المستفيدين.

¹ رائد الاعمال العربي، التحول الرقمي دليل شامل للتعرف على التحول الرقمي للعالم 2022 ، متاح على الموقع

. <https://the-arabic-entrepreneur.com>

² موقع مزن ،ماهو التحول الرقمي وماهي اشكاله 2020-4-30.

. WWW.MOZN.WS

- الحوسبة السحابية: كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تتيح عددا من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة لتخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والإطلاع عن بعد.
- انترنت الأشياء: وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمركبات والاتصال وتستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها.
- الذكاء الاصطناعي: وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.¹

خامسا: متطلبات التحول الرقمي:

لنجاح التحول الرقمي يجب الدمج بين الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الرقمية والتي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالآتي:²

1. **الحاسبات الآلية:** إن تحولات الرقمية أثبتت أن فكرة عمليات الاتصال لم تعد بالصورة التقليدية التي تقتضي وتلتزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط تشكيل عملية التواصل، إنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي، وما زاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحواسيب وبرمجياتها

¹ عبد الرزاق مساعدي، تحولات القراءة في العصر الرقمي مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2015، ص 40-39.

² نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية مجلة المكتبات والمعلومات عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة 6 يناير 2015، دار النخلة للنشر، طرابلس - ليبيا، ص 37.

القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجه البيانات الى كونها آلة لمعالجة المعلومات ثم الى آلة لمعالجه المعارف بحيث اصبح الحاسوب يتمتع بخاصيه الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على استنساخ واستخلاص الاحكام وهو ما يفسر برمجيات وأنظمة يطلق عليها عباره النظم الخبيرة، وسميت هكذا لانها نظم قادرة على القراءة والسمع والرؤية وحتى على التمييز بين المسافات والاشكال وتستطيع ان تفهم وتحلل وتحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات بل وتؤلف النصوص والاشكال أيضا، ويواصل علم الحاسوب التقدم لانتاج حواسيب اكثر نكاء حتى اصبح اليوم يوجد الالاف من النظم الرقمية ذات الاستخدام اليومي في العديد من المجالات.

2. الشبكات الرقمية: تعني الشبكة مجموعة من الاماكن او العلاقات بين عده وحدات سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية او تكنولوجية الى... الخ اما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الاجهزة الرقمية وعلى راسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الاجهزة وبعضها البعض كما لو كانت جهازا واحدا، وهناك نوعان من الشبكات الاتصال:

(1) **شبكة محلية:** وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود مما يتيح للمستخدمين امكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي وغيرها.¹

(2) **شبكة واسعة النطاق:** وهي الشبكة التي توفر امكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكن سكانير أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم.

ومن أبرز المعدات المستخدمة في تحول الرقمي ما يلي:

– الحاسبات الآلية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة.

¹ نجلاء يس، المرجع نفسه.

- الماسحات الضوئية المرقمنة لفحص أنواع المعلومات المكتوبة، المطبوعة، والمصورة (scanner).
- الكاميرات الرقمية لرقمنة المواد التالفة التي لا يمكن نقلها.
- أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء.
- أجهزة النسخ الاحتياطية، وتضم هذه الأجهزة تخزين وحفر الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة.
- البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال من بينها برمجيات بروتوكول نقل الملفات (FTP وPDF وبرمجيات الاسترجاع ونسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة).

سادسا: وسائل ومجالات التحويل الرقمي

1. وسائل التحويل الرقمي:

أن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عملية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا ،وان الحديث عن التحويل الرقمي يقود للحديث عن وسائل وتقنيات اتصال واعلامية مرتبطة به ارتباطا وثيقا يتم عبرها تبادل الرسائل المتعددة ومختلف الاتجاهات يصعب السيطرة عليها، وتعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال من أشد الوسائل اثارة على المجتمعات وثقافتهم وتوجيهاتهم وافكارهم ومن اهمها القنوات الفضائية ، هواتف الذكيه ،مواقع الانترنت وغيرها من الوسائط وغيرها من الوسائل التي تعمل على توجيه سلوك المجتمع.¹

1. القنوات الفضائية: للمواد المرئية المنتشرة على القنوات الفضائية عدة ايجابيات من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في اوقات مختلفة لتصل الى أكبر عدد من المشاهدين كما ان بعض القنوات الفضائية تنشر مواد اعلامية نافعة من باب التعاون مع مؤسسات أخرى وكذلك

¹ فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي إشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2017، ص17.

- إستضافة المختصين لمعالجة الظواهر المختلفة كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعوية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمختلف النص لتكون أكثر فعالية وتأثير.
2. الهواتف الذكية: تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة وتأثر في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابا بحكم توافره كوسيلة الإعلام وإتصال الرقمية في تلك المجتمعات حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنها معظم الأفراد.
3. الأنترنت: عالم الأنترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع وإيجابيات ولا يمكن حصرها ومن أهمها امكانية تقديم العمل الاعلامي باكثر من صيغه وهذه احدى اهم خصائص الانترنت فالمعلومة تقدم موسوعة مكتوبة او مرئية او في شكل رسومات وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير ومن مزايا الانترنت ان الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاحة لجميع المستخدمين في كل مكان فهي ليست محصورة أو مقيدة بمكان أو اقليم محدد بالإضافة إلى أن المعلومة تبقى ساعة نشرها وبعد ذلك بسنوات بحيث كان على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريدونها وغالبا ما ما يجدها متوفرة.
4. الوسائط الرقمية: الوسائط الرقمية هي عديدة ويمكن ان نذكر على سبيل المثال المواقع والصفحات الالكترونية: بعضها اخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجاربه واقتصادية, الغرض منها السلع وبيعها وصفحات الدينية وترفيهية وتعليمية.
5. المراسلات البريدية: مثل بريد اليا هو والهوتميل من خلاله نستطيع إرسال المخاطبات والمراسلات والرد عليها وهي وسيلة سهلة وسريعة وغير مكلفة.
6. مواقع المحادثة: ويمكن من خلالها اجراء المكالمات والمحادثات الفورية مثل الوتساب والفايبر وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.¹

¹ فهد بن عبد العزيز الغفيلي، المرجع نفسه، ص19.

7. المدونات: هي وسيلة الكتابة ونشر الافكار وراء الخاصة وتختلف عن المذكرات الحقيقية في انها تستخدم الانترنت كوسيلة ويمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء وبعضها يختص بنقل الاخبار بمختلف انواعها وبعضها الاخر يختص بامور شخصية ويومية.¹
8. مواقع التواصل الاجتماعي: مثل الفيسبوك وتويتر واليوتيوب التواصل الاجتماعي والسياسي والثقافي والاعلامي وهي وسائل الواسعة الاستخدام والانتشار ويمكن من خلالها نقل ونشر الاخبار ومشاركة الصور والفيديوهات.
9. استخدام روبوت الدردشة التفاعلي: يستخدم الإجابة على استفسارات المستخدمين المشابهة والمتكررة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.
10. استخدام قصص على الانستقرام او الفيسبوك او وتساب وحتى اليوتيوب وغيرها.

1. مجالات التحويل الرقمي:

- تغيير الإدارة: تتعلق ادارة التغيير بالعنصر البشري ومواقف اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم وايضا النظم البيئية التي يعملون فيها لذا فان اتباع اكثر نهجا وشمولا في ادارة التغيير يعد برفع معدلات المؤسسة مبادئ مفتوحة المؤسسة الخدماتية مثل شفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق اشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعه مع احتياجات العمل فالشفافية والشمولية فتحا فرصا للتحدث بحرية والتماس الملاحظات واصوات غير المسموعة في كثير من الاحيان بالإضافة الى ذلك يتيح التعامل و المشاركة في خلق الشركات ان تكون المؤسسة منظورا جديدا وحلولا اكثر ابتكارا وتبدا المؤسسة بذلك تحديد الثغرات والعوائق بمعدل اسرع مما سيؤدي الى تحسين عمليات وسياسات والحلول.

¹ حميدي بشير، محمد علي، الإعلام الرقمي وإقتصاديات صناعته ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال تحت عنوان منتدى الاعلام و الاقتصاد... تكامل الأدوار في خدمة التنمية، الرياض، 11-12 أبريل 2016، ص8.

• احتياجات النظام البيئي: هي الشبكة الحية والمنتفسة من الاشخاص والاطر التنظيمية التي تتربط لتشكل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة حيث تتشارك وتعتمد الاطراف المشاركة في اي نظام بيئي مثل الموظفين والشركاء واصحاب المصلحة الخارجيين والعملاء والبائعين وما الى ذلك على بعضها البعض من اجل صحه اعمالها ونموها ونجاحها وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة فان قله صحه احد مكوناتها تؤثر على الاخرين بمرور الوقت ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من المؤسسة لذلك يجب على القاده التنظيميين فهم احتياجات اطراف الادوار المشاركة حيث يتمكنوا في المقام الاول من تحقيق الهدف الذي تريد تطبيق تقنية ما يخلق تطبيق تقني بسيط لحاجه اكبر تقييم وملائمة قبل التطبيق.¹

• العمليات: ان على المؤسسة ان تفهم في كل مره تستعمل تحول ما فالتحول هو تغيير واي تغيير بغض النظر عن حجمه هي مراجعة ما تحتاج الى العمليات مع غير ان العمليات التي تتجاوز السلسلة التي تغفلها في كثير العمليات البسيطة المتداخله التي توجد عندما تضيف سفير العمل او حتى عن غير للعمل وقد يعدي في مجالات اخرى البيئية مسلسل النظر في العمليات عند او تنفيذ نهج التقنية التي هي بصدد التحول.

• الصوامع: تؤدي المؤسسات الى المبادئ الم خلق المشترك وهي تنشئ تدريب المشترك فيها فيها بينما يبتسم تبادل بالشفافيه المعلومات المعلومات والافادة صوامع الموجودة امرا حتميا

¹ شائع بن سعد المبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص57.

والمجتمع با قدرات التحويل الرقم قاده الاستفاده من طرق جديده التماس الم اصوات الاصوات غير المسموعه في فكر المشروع خلق للناس فرص للتعلم في كفاءاتهم¹.

سابعا: عمليات وإجراءات الرقمية:

- اختيار الوثائق الرقمية: تعد اول خطوات الرقمنة بحيث يتم اختيار الوثائق وتكون من طرف موظف يتوفر فيه عامل الخبرة.
- المسح الضوئي: في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة الى الشكل الرقمي وذلك باستخدام الماسح الضوئي واجهزة التصوير الضوئي المناسبة ويتوقف اختيار الماسح الضوئي عن طبيعة المصادر المراد رقمنتها.
- انشاء تسجيلة المياداتا: تتم في المرحلة عملية الضبط البيبلوغرافي للمصادر الرقمية على اعتبار ان الرقمنة هي عبارة عن اعادة انتاج الوثائق الاصلية ويكون ذلك باستخدام المياداتا المياداتا.
- المعالجه وضبط الجودة: تهدف هذه العملية الى ضمان جودة النتائج المسح الضوئي وتوحيدها دون الخلال بالمحتوى , وفيها تستخدم برمجيات خاصة تع لذلك من اجل تصحيح بعض الاخطاء الناتجة عن مسح الضوئي كتنظيف البقع والشوائب والتشوهات الموجوده في الصور.²
- التعرف الضوئي على الحروف: بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة تاتي عملية التعرف الضوئي على الحروف باستعمال برمجيات التعرف الضوئي على الحروف التي تسمح بتحويل الصور الناتجة عن المسح الى نصوص يمكن التعديل فيها والبحث داخلها.

¹ شائع بن سعد المبارك، المرجع نفسه، ص57.

² حميدوش على بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر المحلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2020، ص47.

- التخزين الرقمي: يتم في هذه العملية تخزين الملفات الرقمية الناتجة عن عمليات الرقمنة بمستودع الوثائق الرقمية تربط كل ملف بتسجيله الجغرافي بطريقه منظمة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية لتسهيل استرجاعها وانتاجها فيما بعد، وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة بها، ويتم تخزين جميع الوثائق التي يتم رقمتها يتم تخزينها بطريقه فورية.
- تصميم الواجهة: وعرضها والحصول عليها ويتم اختيار انسب الطرق الفنيه والوظيفيه.
- الاتاحة: تعد عملية اتاحة المعلومات النتيجة النهائية للمعلومات السابقه وتبدأ دورة ادارة الاتاحة بطلب من المستفيد الولوج لمادة رقمية ما على شبكة المعلومات.¹

ثامنا: معوقات التحويل الرقمي

- يمكن أن تواجه عملية التحويل الرقمي معوقات ومخاطر عديدة أبرزها:
- مخاطر أمن المعلومات في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خصوصا فيما يخص عمليات القرصنة الإلكترونية.
 - ضعف ونقص الكفاءة في استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات بالإضافة إلى عامل البيروقراطية.
 - ضعف شبكة الأنترنت ونقص الخبرة للموظفين في حسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - يتطلب التحويل الرقمي من تشريعات وتغييرات قانونية تمكن الإدارة من الاستثمار الأمثل لكافة موارد المؤسسة إلا أنه هناك احتمالات من الإبطاء والتأخير بسبب الإجراءات الروتينية فيمن تلك التشريعات.

¹ ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة، مذكرة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص71.

- الغموض المفهوم فمزال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذه المصطلح، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له.
- مقاومة التغيير: إن إقامة مثل هذه المشروع تحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، لذا فإنه سيكون هناك مقاومة تغيير على كثير من المستويات الإدارية للتحول الرقم
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صحيا، وأن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة الأمر الذي يجعل من الصعب التدرج في توفيرها.¹

¹ رمضان عبد الرحمن، الفرحاتي، محمد عطية، متواضع كميل ادوارد (2021)، معوقات التحول الرقمي وإستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، مجلد 6، العدد 28، ص 41

خلاصة الفصل:

إن الهدف الرئيسي لكل مؤسسة هو تحقيق ميزة خاصة بها حتى تتمكن من مجابهة مختلف التحديات والصعوبات التي يطرحها عصر التحول والمهارات الرقمية ومن أجل الحفاظ على مكانتها داخل المجتمع، وخلصنا إلى أن التحول الرقمي ضرورة حتمية لا بد على المؤسسات أن تتبناه وتحسنه إن أرادت أن تكون لها مكانة في السوق وهذا راجع إلى الثورة الرقمية الحديثة التي يشهدها العالم اليوم وكذا تعدد المزايا والفوائد التي يتيحها التحول الرقمي بأشكاله ومجالاته وكذا وسائله للمؤسسة فهو يساهم في تحقيق أهدافها من خلال التقنيات الرقمية المتعددة وكذا تحسين أدائها من خلال التسهيلات التي يتيحها في توفير الخدمات والعمليات والبيانات الرقمية والتي يتيحها في الوقت وبالكيفية التي يتطلبها النشاط أو العملية لمختلف زبائنهم لإشباع حاجاتهم. ولكل مؤسسة لها الحق في تغيير البنى التحتية وتقديم نظام جديد يمتدح يناسبها في ظل التحول الرقمي لما له إسهامات كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو العملاء.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي للمؤسسة الخدمائية

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بتحسين أداء المؤسسة ككل لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء وأهميته ومكوناته لتسهيل عملهم باتجاه توجيه وتطوير أداء الفرد وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الاعمال وكذلك تنمية مهارات الأفراد، وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل فبالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فهي تسعى دائماً للارتقاء بأدائها من خلال تدريب الموظفين وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وذلك بمعايير الأداء المحددة والعوامل المؤثرة به لكل مؤسسة وفي هذا الفصل وأبعاده وأنواعه وتصنيفاته، وإجراءات ودوافع تحسينه.

أولاً: مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت الأداء، إلا أن أغلبها كان يفتقر إلى التعريف بمفهومه، لذا يعد الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكيته وهو ما يقترح العمل الجيد لذلك أصبح من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات الهرمية، وبناء على هذا المدخل يمكن إدراج بعض التعريفات كالآتي:

1. الأداء هو الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشورة والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً.¹
 2. الأداء عبارة عن النتائج المنطقية نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.²
 3. يتمثل الأداء في تحقيق بعض الشروط التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج السلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.
 4. كما يعرف الأداء بأنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات المؤسسة ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.
- مما سبق يتضح لنا جليا الاهتمام الكبير الذي توليه الدراسات والأبحاث للأداء حيث وضع تعريفا شاملا له وهو عبارة درجة تحقيق الأهداف والمهام والخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وهو بمعنى الكتابة والفعالية معاً.³

¹ حفصي رشيد، تقييم أداء للمؤسسات المستعرة في بورصات الجزائر دراسة إحصائية خلال فترة 1999-2009، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص مالية الأسواق جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2011/2010، ص11.

² بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر، الجزائر، 3، 2011/2010، ص74.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص172.

ثانيا: مكونات الأداء وأنواعه:

1. مكونات الاداء: يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:¹

(1) الفعالية:²

يعرف Maritory الفعالية كما يلي: الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. ويعرفها steers & Mahoney على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

بينما يعرفها Miles بأنها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع الرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بالمؤسسة، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح الملاك زبائن موردون منافسون.

يتضح من هذه التعريفات ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف.

¹ Arnaut lecehand. comment accroître les performances par Un meillese management paris foulatus national entreprise performance.2005.p2.

² Blemard Martory, Piloter les performances RH. La création de valeur par les ressamirce Humaines, Pans Wolters Kluwer France, 2008, p21.

وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله، أهمها:¹

(1) **مدخل الهدف:** تتحدد الفاعلية على تحديد أهداف المنظمة وكيف يتم تحقيقها، فهذا المدخل يقيس مدى تطور انجاز هذه الأهداف، ويمكن أن يتضمن هذا المدخل عدة مؤشرات كالتالي:

- الربحية
- الصحة السوقية
- النمو
- جودة المنتج

(2) **مدخل موارد المنظمة:** يركز هذا المدخل على جانب المدخلات في عملية التحويل، فيظهر نجاح المنظمة في قدرتها على تحصيل وإدارة الموارد النادرة والقيمة هذا المدخل يعتبر كمؤشر سهل قياسه ولهذا يتم اعتماده في كثير من المنظمات غير الربحية، ويشمل هذا المؤشر على الأبعاد التالية:

- قدرة متخذي القرار في المؤسسة على تصور حقيقي الخصائص البيئية الخارجية
- قدرة المدراء على استعمال الموارد الملموسة والموارد اللاملموسة يوميا في النشاطات التنظيمية لتحقيق أداء متميز.
- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.

(3) **مدخل العمليات الداخلي:** الفعالية تعبر عن سلامة وكفاءة تنظيمية داخلية عمليات داخلية سلسلة وحيدة التجهيز العاملون راضون هناك تشابك وتكامل في الأنشطة الضمان إنتاجية عالية، هذا المدخل لا يعتبر البيئية الخارجية بل يهتم أساسا بما تفعل المنظمة بمواردها وانعكاسها على الكفاءة الداخلية ويمكن يتضمن المؤشرات التالية:

¹ سويسبي عبد الوهاب، العمارة التقليدية تحديد المحتوي والقوامي وإستعمال أسلوب لوحة القيادة المطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2004، ص102.

- ثقافة مؤسسة متكيفة قوية، مناخ عمل ايجابي
- الكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق النتائج.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.

(4) **مدخل بطاقة الأداء المتوازن:** بينما تركز كثير من منظمات الأعمال على الربح والدخل لتقييم الأداء، ظهرت حديثًا بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على عدة محاور في قياس الفعالية والأداء، بطاقة الأداء المتوازن تدمج مؤشرات الفعالية في إطار واحد، فهي تدمج الجانب المالي مع الجانب التشغيلي مع العوامل الحاسمة للنجاح، ولبطاقة الأداء المتوازن أربع محاور كالتالي:¹

- **الأداء المالي:** قد يقاس بالدخل أو العائد. على الاستثمار
- **خدمة الزبائن:** قد يقاس برضا الزبائن وولائهم ورؤيتهم للمؤسسة.
- **العمليات الداخلية:** وترتكز على الإنتاج والإحصاءات التشغيلية كسرعة انجاز الطلبية
- **النمو والتعلم:** وترتكز على كيف تدير الموارد ورأس المال البشري المستقبل للمؤسسة ويقاس حجم التدريب، تحسين العمليات المنتجات الجديدة.

هذه المحاور تدمج بطريقة تدعم بعضها البعض وتربط التحركات قصيرة الأجل بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، وهذا ما يساعد المدراء على تقييم المؤسسة من جوانب مختلفة وفهم أحسن للفعالية الكلية.

(2) الكفاءة:

يعرف Daft الكفاءة بأنها: " حجم الموارد المستخدمة لإنجاز أهداف المنظمة، والقائمة على كمية من المواد الخام والمال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات ويعرفها

¹ Richard L., Dati, Organization Theory and Design, op cit, p75-77.

Vincent plauchu على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة فالكفاءة تتبني على ثلاث عناصر:¹

- أكبر المخرجات أقل تكلفة أقصر وقت ويمكن تعريفها كالتالي الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة بأقل تكلفة وأقصر وقت إلا أنه قد تتوافر لدى المؤسسة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في الحالات التالية:
- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف، والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.
- بوجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد بينما يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل ومن هذا يمكن القول أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، بل تعد أحد عناصرها وأنها ليست شرطا كافيا للفعالية، بل هي مطلبا ضروريا لها.²

¹ Richard I. Daft, Organisation Theory and Design, op cite p20.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء مجلة الباحث، عدد 07، 2010، ص220، علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراة جامعة الجزائر، 1999، ص87.

2. أنواع الأداء:

إن الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي وفي الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد هذه الأنواع ورغم هذه الصعوبة إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المعايير المناسبة.

- معايير الشمولية وتنقسم إلى: ¹

الأداء الكلي: وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية أي أنه يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية في تحقيقها، ومن أهم مؤشرات، فعالية الكفاءة التقدم في العمل

الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة النوعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل على أداءات الأنظمة الجزئية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة

- معايير الطبيعة ²

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تنقسم إلى:

الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مستوياتها، ويرى البعض أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مصر، 2002، ص 415.

² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم مجلة العلوم الإنسانية، عدد أول جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 75.

الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية المستوى أداء هذه المؤسسات العمومية التي تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة.

الأداء السياسي تسعى بعض المنظمات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الانتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة والتي لها البقاء والنمو في نفس الوقت.

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.

- معايير الوظيفة¹

يقسم الأداء حسب هذا المعيار تبعا للتنظيم المعتمد في المؤسسة الهيكل التنظيمي) وتبعا لهذا تم تقسيم الأداء إلى ما يلي:

أداء وظيفة التموين: يتمثل حسب هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على الحصول على المواد بجودة عالية في الأجل المحددة، وبأقل التكاليف من خلال قيام المؤسسة بالتفاوض على أجل تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء والاستغلال لكفؤ والجيد لأماكن التخزين

أداء وظيفة الإنتاج: يقصد به تمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بنظيرتها من المؤسسات المنتمة لنفس القطاع أو المنطقة الجغرافية. من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة وتقادي التأخر في الطلبات من خلال الاستغلال الكفؤ لتجهيزات الإنتاج وصيانتها.

¹ نوبل نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 144 ص 146.

أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على توليد إيرادات مالية سواء كانت من أنشطتها الجارية الرأسمالية أو الاستثنائية وتحقيق الفوائض المالية من خلال الابتعاد عن العسر المالي وظاهرة الإفلاس بواسطة توفير السيولة وتحقيق معدل المردودية الجيد بتكاليف منخفضة، والبحث عن المصادر المالية اللازمة لتغطية احتياجاتها بأقل تكاليف والاستخدام الكفؤ لهذه الموارد المتاحة.

أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة

ثالثا: تصنيفات الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء وذلك استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

- حسب معيار الشمولية:¹

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

¹ جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76-77.

الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث إن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

- حسب المعيار الوظيفي:¹

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

أداء الوظيفة المالية : ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المرد ودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهم أهداف المؤسسة، لذا فان البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المرد ودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المرد ودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مرد وديتها أكثر فأكثر.

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

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 77.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال توفير خدمات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطيل الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

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

رابعاً: ابعاد الاداء والعوامل المؤثرة فيه:

1. ابعاد الاداء¹

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي تضمنها هذا المفهوم حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص88.

الإطار النظري للجودة والأداء: البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يؤثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

(1) البعد الداخلي للأداء:¹

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

(أ) **النوعية:** إن النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/ أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و / أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

(ب) **التكلفة:** هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و / أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع، إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والتمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية ولهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من نشاط ذو تكلفة إيجابية ولهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف إن التمكن من التحكم في

¹ زهرة حسن العامري، والسيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63،

2007، ص124.

التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج وبذلك فإنّ التكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي. (ج) **الآجال** بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن المنافسة ... الخ)، وأصبح معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

(2) البعد الخارجي للأداء.¹

في ظل البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

ويعرف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من الزبون تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009، ص219.

المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فإداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء القيمة، الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين.

إن مصطلح الأداء تعقد، فبجانب القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الأجل، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف ورفع حجم الإنتاج.

2. العوامل المؤثرة في الاداء: ¹

(أ) **العوامل السياسية** : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب التأميمات الحظر على نشاط بعض المؤسسات الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

(ب) **العوامل الاقتصادية** : تشمل كل من معدلات الفائدة معدلات التضخم معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفير الطاقة وتكلفتها.

(ج) **العوامل الاجتماعية**: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

(د) **العوامل التكنولوجية**: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

¹ بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة الشهير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الملتقى العلمي الدولي الثاني، 22-23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة الجزائر، ص 298.

هـ) العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين

القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث،

القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء

أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات.

إنما يستلزم تحسين مستمر، شامل داخلياً وخارجياً، والذي يترجم عبر بسطه على جميع

المستويات.

خامساً: مفهوم وإجراءات تحسين الاداء تحسين الأداء:

مفهوم تحسين الأداء

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثل ومن

المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي: الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي

خارجي)؛ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة

والإبداع التركيز على النظم والعمليات القياس المستمر ومتابعة الأداء.

إجراءات تحسين الأداء:¹

إن من أهم تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذا أن تحديد

الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية. تقييم

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع نفسه، ص 11-12.

الأداء ، وفيما العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء للعاملين وأن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا و إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الإشراف و نوعية التدريب وظروف العمل الخارجية أي غياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .فعالية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء .

الخطوة الثانية: تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول للتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين من جهة في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة

إن اتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة، ومن أمثلة الإتصال الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب وانخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين أدائهم.¹

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامى، المرجع نفسه، ص 11-12.

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك رسائل مراقبة متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل التوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، والتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والإستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

سادسا: دوافع تحسين الأداء:¹

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:

دوافع التحسين المستمر: يرتكز هذا العامل على معدلا التغيير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة. معدلات التغيير السريعة تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

الحفاظ على المكانة: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من

¹ مسغوني منى، البعد الإستشاري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد4، 2014، ص30-31.

خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الإهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعددت تعريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم، ومن أهم التعاريف نذكر:

تعريف البنك الدولي: هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

سابعاً: مراحل وأهمية تقييم الأداء

1. مراحل تقييم الأداء¹

لا يمكن أن تتحقق عملية تقييم الأداء إلا من خلال القيام بعدد من المراحل منها:

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص88.

- وضع المعايير التي سوف تستخدم في قياس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنتها مع الأداء المخطط؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

أهداف عملية تقييم الأداء:¹

- إن تحققت عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية:
- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها المواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة لمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

2. أهمية تقييم الاداء:

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة حيث يبين تقييم الأداء في قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لاغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2011، ص92-

النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

كذلك يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة الأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى والإفصاح عن درجة الموسامة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الخدمية أيضا توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وتوجيه العاملين في أداء أعمالهم.¹

¹ نصر حمود مزان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، 2009، ص 29 عبد العزيز مصطفى أبو تبعه المرجع السابق، ص 334.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى ان الأداء حظي باهتمام بالغ، فهو بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، والتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقسيمه بصفة مستمرة ومنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية التقييم وخطوات الازمة حيث يبين للأداء أهميته في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف يعتمد على درجة كبيرة من كفاءة القوي البشرية ويؤدي إلى تحسينها ويحقق الفاعلية الأعلى لها، كما أن هناك عوامل تؤثر في الأداء لابد للمؤسسة أن تستهدفها للتسير وتنظيم العمل وأن النقاط الإيجابية وتعظمها والنقاط السلبية وتحسينها من أجل هدف أكبر والتحقيق غاية واحدة وهي تحسين الاداء داخل المؤسسة الخدمائية.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

مدخل إلى المؤسسة الخدمائية

اتصالات الجزائر - سكيكدة -

تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصول السابقة الى الجانب النظري المشكلة البحثية والتطرق الى اهم الجوانب المتعلقة بها سنحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق الى مصطلحات ملموسة وكذلك باستناد على استراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل هذه المعطيات النظرية الى حقائق واقعية على ضوء البيانات والمعلومات التي عليها من الميدان والتعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة والتي هي عمل الدراسة وتحديد تطورها ونشاط المؤسسة

ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث تسعى من خلالها الى توضيح اهم الخطوات المنهجية المتمثلة في هذا الفصل الى:

- أولاً: تعريف المؤسسة ميدان الدراسة وتطورها ونشاطها
- ثانياً: تصنيف المؤسسة الخدمائية
- ثالثاً: خصائص المؤسسة الخدمائية
- رابعاً: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية
- مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الخدمائية
- سادساً: مناقشة نتائج الدراسة:
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والتساؤلات
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- النتيجة العامة

أولاً: تعريف المؤسسة الخدمائية وتطورها ونشاطها

1: تعريف المؤسسة

• لغة:

عرفها عادل حرحوش كالتالي: تشتق كلمة مؤسسة من الفعل أسس أي بيني هيكلًا أو إنشاء إطارًا فكريًا، أو وحد تنظيمًا معينًا على أساس أو صرح، أو قواعد متينة فهي إذن نتيجة فعل التأسيس.

كما عرفتھا دومي سمرء على أنها من الفعل *entreprenre* والذي يعني تعيد وحاول وبدأ والتزم.

• إصطلاحا:

عرفها أحمد شاكر العسكري على أنها: وحدة اقتصادية نظم عددا من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات. كما عرفها إبراهيم بلوط بأنها: " كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ... ويعرفها محمد محمد إبراهيم بأنها: " هي بمثابة كيان إداري متعدد الأبعاد يعمل على إنشاء وتصميم وتشغيل مجموعة متكاملة من الكيان من أهمها الكيان الاقتصادي والفني والاجتماعي والسلوكي والمكاني ولمعلوماتي وهي تعمل معا وبشكل مترابط من اجل تحقيق أهداف محددة

2: مفهوم الخدمة

• **تعريف الخدمة:** عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: " الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواحي إشباع، تقدم للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع.

• **تعريف المؤسسة الخدمية:** عرفتھا حداد سهيلة بأنها: " عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون".

1. التعريف بميدان الدراسة

1) تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

❖ نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1990 إصلاحات عميقة لقطاع البريد والمواصلات وذلك وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات.

وقد تجسدت هذه الاتصالات في سن القانون الجديد في القطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة عن نشاطات البريد والمواصلات وكريس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في اتصالات الجزائر، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر عمومية ذات Société Par Actions SPA أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال الملكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ونص هذا القرار على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحمل على عاتقها مسؤولية تطور شبكة الاتصال في الجزائر.

وفضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات الدولية - CNPE بتاريخ 01-2001-03 الذي نص على انجاز مؤسسة عمومية أطلق عليها اسم: " اتصالات الجزائر " ووفق هذا المرسوم سجلت المؤسسة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 وكانت الانطلاقة الفعلية والرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في الفاتح جانفي 2003.

• **مراحل تطور المؤسسة الخدمية:** اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل.

المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا مجددا من المنتجات وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات، من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بنشر المعنى الخدمي داخلها وتحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات، كذلك تحديد الشرائح المستهدفة وتحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بتمهيط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة وتحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة، بالإضافة إلى تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل.

المرحلة الثالثة: النمو

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، وتهتم المؤسسة في هذه المرحلة بحسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو، كذلك بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد ادوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة، أيضا إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (اتصالات الجزائر سكيكدة)

كالإتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير والنوعية والموارد البشرية وغيرها والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

تعد هذه المرحلة من دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية، حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها، وتنتهي هذه المرحلة عند تشبع السوق.

المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويجب على المؤسسة الخدمية خلال هاته المرحلة القدرة على تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة، كذلك القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها.

المرحلة الخامسة: الانحدار والاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار)، فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة، وتطوير خدمات جديدة وذلك بإنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن، ومحاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة، مع اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

❖ **نشاطات المؤسسة:** تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة نشاطات وهي : مؤسسة الاستغلال

خدمات الانترنت، تركيب وتصلح التجهيزات الكهربائية والالكترونية المهنية، تجارة بالجملة لكل المعدات والمواد المرتبطة بميدان الاتصالات راديو اتصالات، لواحقها وقطع غيارها، مؤسسة تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية، مؤسسة شبكات المواصلات السلكية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

واللاسلكية، مكتب الدراسات والاستشارات في الإعلام الآلي (كونسولتينج)، تركيب الشبكات ومعالجة المعطيات مركز استقبال المكالمات الهاتفية، توسيع مهم لشبكة الهاتف النقال موبيليس، تنمية وتطوير مشاريع الانترنت وتعد حاليا ما يقارب 4046 مقهى انترنت و 1500.000 مستعمل للانترنت في الجزائر، تحديد شبكة الاتصال الوطنية وإعادة تأهيلها.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الخدمائية

من بين تصنيفات المؤسسة الخدمائية ما يلي:

قدم كل من Hayward et firmer سنة 1988 نموذج التصنيف المؤسسات الخدمائية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي منخفض).
 - درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي منخفض)
 - درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي منخفض وفي حالة متشابهة قلم كل من Vandemner et Crowich سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدمائية حسب بعدين أساسيين هما: درجة التفاعل والاتصال (منخفض مرتفع).
 - درجة وجود سلعة في عملية الخدمة لخدمة فقط خدمة مع بعض السلع خدمة في شكل سلع).
- أما Kother فيصنف المؤسسات الخدمائية حسب ما يلي:
- (أ) حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية.
- (ب) حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة: فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات (اقسام الحاسوب).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

ج) حسب مستوى الاتصال: المؤسسة الجزائرية فهناك مؤسسات خدمائية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض الضعيف بعملائها كالغسلات الأوتوماتيكية العامة أو الخاصة.¹

ثالثا: خصائص المؤسسة الخدمية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فان المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص حيث أنها تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلا

تستلزم وجود مباني تعليمية، وكتب وأوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا. كما أن المؤسسة الخدمية تتميز بان زبائنهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تمييز مخرجاتها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن.

بالإضافة إلى ذلك المؤسسات الخدمية تتميز بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد.

¹ فؤاد بوجنابة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، رسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، 2008، ص22.

رابعاً: الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية

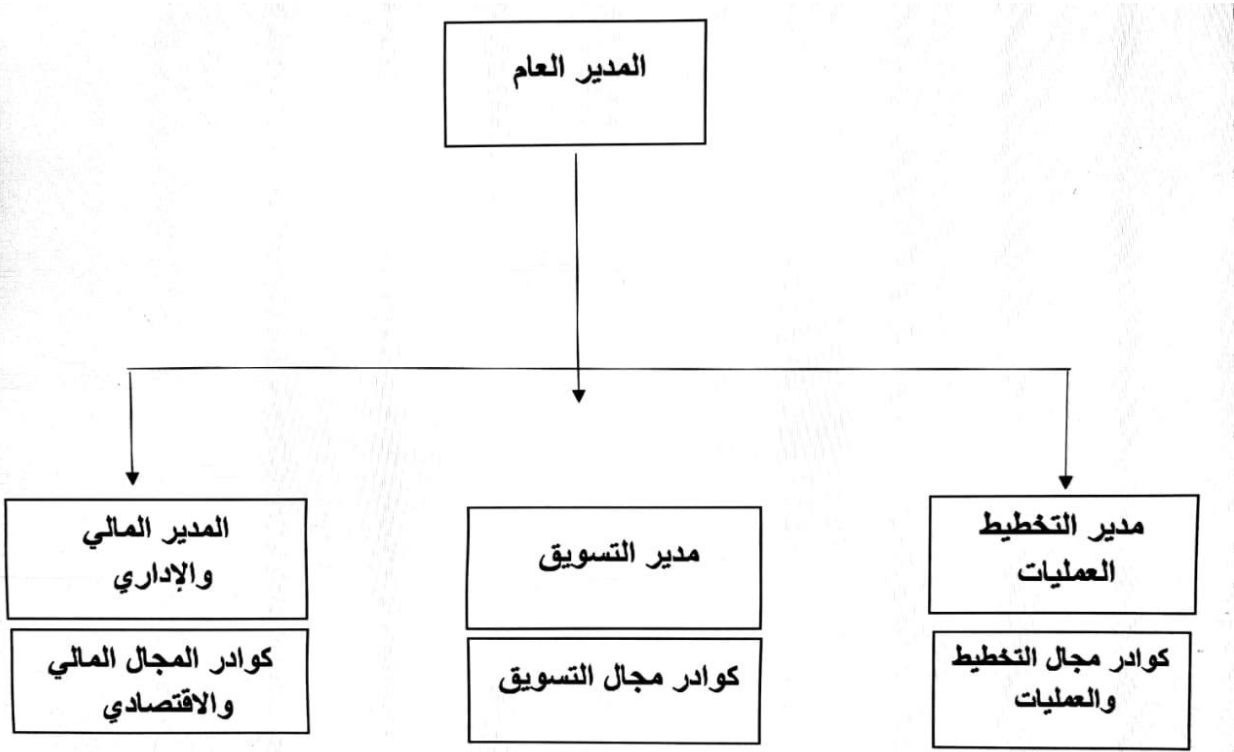
تختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية، إلا أن هناك نمطين هما الأكثر شيوعاً بين هذه المؤسسات هما:

(1) الهيكل التنظيمي المفلطح

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الأدوار واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي يكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات، ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى، ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي المؤسسة خدمات.

الشكل رقم 01: النمط التنظيمي المفطح المؤسسة خدمية



CS Scanné avec CamScanner

(2) نمط هيكل المصفوفة

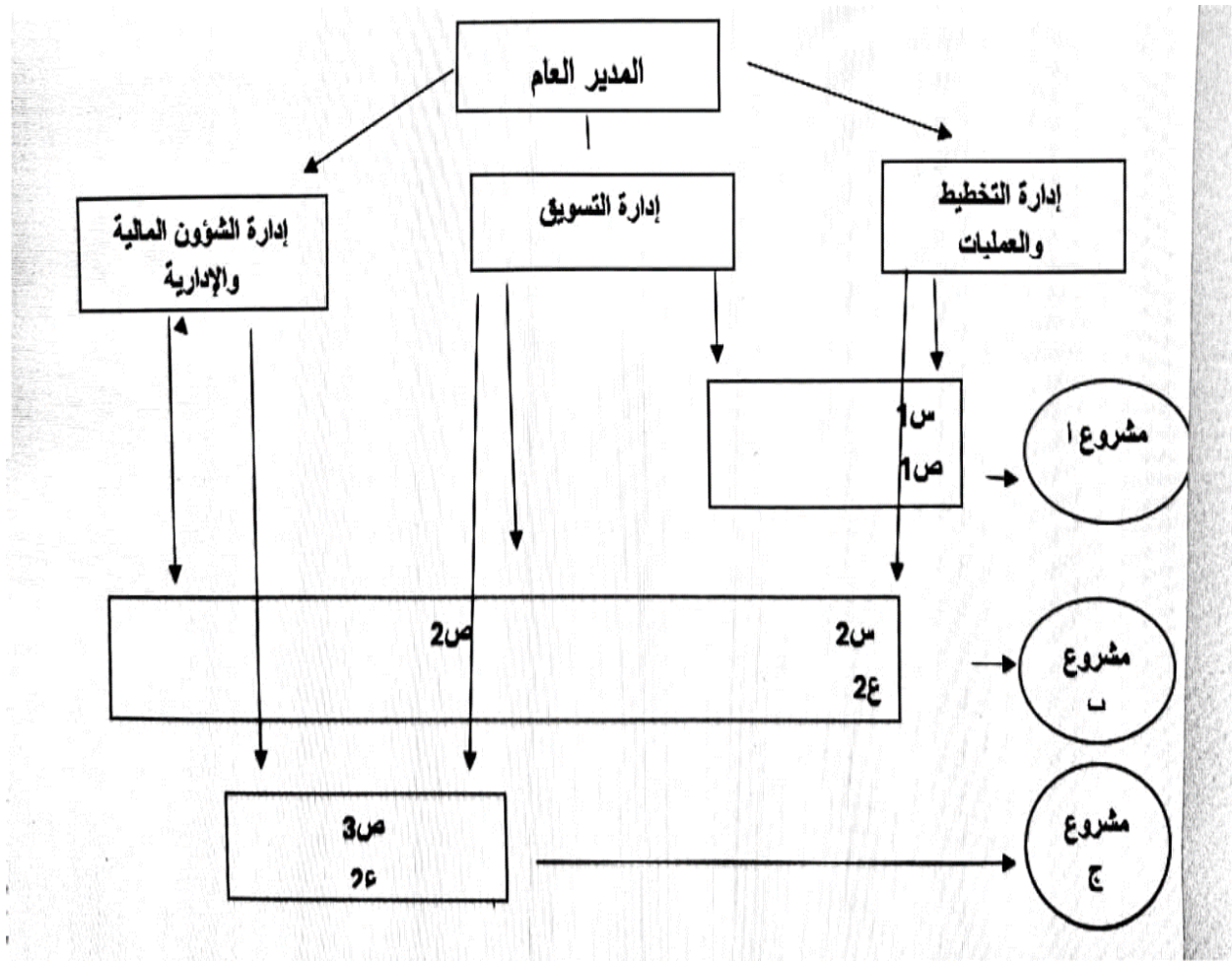
يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، وعلى هذا الأساس يتم تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدا تجمع فيه التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات. التي تنتمي إلى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدرة لها.¹

1 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، ص 69-71.

2 سعيد محمد المصري، المرجع نفسه، ص 72.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمية (اتصالات الجزائر سكيكدة)

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية، والخدمات البحرية والوكالات التجارية، وشركات السياحة، ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزيائنها. ويوضح الشكل التالي هذا النمط التنظيمي. الشكل رقم 02: نمط المصفوفة المؤسسة الخدمية



3) منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر

تنبؤ السلعة والخدمة في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية ولكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك ويواجه المسؤولون الرئيسيون (الإدارة العليا البحوث وتطوير الإنتاج) مع رجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات وهدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك حيث ان نجاح أي منظمة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف.

فالمنتج الناجح قد يكون قادرا على خلق درجة اعلى من الحماس بين رجال البيع وهو أمر حيوي للمنظمة كما أنه يوفر لها مرونة أكبر واستقلالا في التسعير والتوزيع والترويج وتتمثل منتجات المؤسسة فيما يلي:

❖ **الهاتف الثابت:** تعتبر خدمته من أقدم الخدمات التي تميز المؤسسة وقد قامت بتطويرها فأصبحت تتواجد على شبكة هاتفية تبادلية (RTC) مكونة ذهنيا من شبكة شاملة عامة، كما انها تغطي كامل انحاء الوطن.

وتعتبر (RTC) الهاتفية تبديل الدارات تقنية تسمح بتوصيل المتحدثين كما تقوم بفتح قناة اتصال بين شخصين وتخصيص الموجة حتى في غياب الاتصال كما يعتبر الهاتف تقنية قادرة على زيادة ساعات تركيب خطوط نحاسية مكلفة وتنظيم مكالمات هاتفية متعددة على نفس الكابل ويحتوي (RTC) على ثلاثة أنواع من الشبكات) شبكات منطقة العاصمة، (شبكة المناطق الريفية)، (شبكة وطنية ودولية)

❖ **الهاتف اللاسلكي (WLL):** إلى جانب الهاتف الثابت يوجد اليوم اللاسلكي) وهي خدمة مبتكرة وتسمح بتحقيق الوصل بين المشترك ومنشأة الاتصالات عن بعد، والمجموعة هذه التقنيات تستعمل (عقد الراديو اللاسلكي) بالانجليزية LOOP LOCAL WIRELLERS وباختصار (WLL).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (اتصالات الجزائر سكيكدة)

اختارت اتصالات الجزائر اللجوء إلى استعمال تكنولوجيا WLL – CDMA وذلك نظرا للايجابيات الكبيرة والمتعددة التي تقدمها هذه التكنولوجيا من الجانب التقني والاقتصادي وتتمثل مزاياها في:

- وصول هذه الخدمة للمناطق النائية التي لم تصلها شبكات الهاتف العمومية.
- سرعة وسهولة نشر الشبكة.
- تكنولوجيا متطورة تأمين المكالمات.
- ضمان الصيانة خاصة في فصل الشتاء بفضل عدم استعمال الكوابل.
- أما سلبياتها تتمثل في ضعف شبكة التغطية.

يقدم اللاسلكي خدمات منها:

- خدمات هاتفية على أساس خط، فاكس
- خدمات الانترنت ووسائل الاعلام المتعددة.
- خدمات الهاتف إلى جانب خدمة الدفع المسبق.

بالإضافة الى جميع الخدمات، فإن اتصالات الجزائر تحضر اليوم لتزويد زبائننا بخدمات جديدة وفق المخطط معروف جدا بين الاتصالات عن بعد ووسائل الاعلام المتعددة والسمعي البصري.

❖ **WIFI** : هي اختصار لـ **Fidelite Wireless**، أي البث اللاسلكي الفائق الدقة والسرعة. ويستخدم لتعريف أي من تقنيات الاتصال اللاسلكي في المعيار IEEE 802.11 وهي التقنية التي تقوم عليها معظم الشبكات اللاسلكية **WLAN** اليوم، فهي تستخدم موجات الراديو التبادل المعلومات بدلاً من الأسلاك وال كوابل كما أنها قادرة على اختراق الجدران والحواجز وذات سرعة عالية في نقل واستقبال البيانات تصل إلى 54 Mb Ps يمثل هذا المنتج في مجموعة من التقنيات التي تسمح بتحقيق ربط داخلي للشبكات المحلية عن طريق اتصالات (راديو الانترنت عن طريق التغطية المحدودة ب 300 م.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (اتصالات الجزائر سكيكدة)

❖ **WIMA**: هي تقنية حديثة اعتمدها المؤسسة ابتداء من سنة 2009.

❖ **راحة للعائلة والاصدقاء**: هي خدمة مقترحة للزبائن المقيمين (زبون عادي) حيث يسمح للمستفيد بهذه الخدمة من اختيار خمسة ارقام هاتفية لديه ويختار من بين الخمسة أرقام رقمين دوليين للاتصال بخارج الوطن.

هذا العرض مقترح من طرف الوكالة التجارية، والزبون يستطيع طلب تغيير الأرقام المختارة كل سنة أشهر.

❖ خدمات المؤسسة بعد البيع:

- التكفل بالتصريحات الخاصة بالعطل الهاتفي
- التكفل بكل الاحتياجات ومعالجتها في وقت لا يتجاوز 48 ساعة.
- التكفل بصيانة الاجهزة المعطلة وذلك بإرسالها إلى المصالح التقنية.
- التكفل بكل الطلبات التي تقدم الى الوكالة من (تحويل الهاتف، تنازل عن الهاتف تغيير رقم الهاتف عند الضرورة) ايقاف الهاتف مؤقتا بطلب من الزبون وإلغاء الخط نهائيا.
- دراسة وقبول الطلبات الخاصة بالخدمات مثل (التعريف برقم طالب المكالمة) تحويل المكالمة مؤثر بمكالمة في الانتظار.

4) اتصالات الجزائر في سكيكدة

تعد " اتصالات الجزائر - مؤسسة بمواقع وهيكل متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية وتنقسم اتصالات الجزائر إلى الفروع التالية:

- الإدارة المركزية.
- الإدارات الإقليمية.
- الإدارات الجهوية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

وتتكون المديرية الجهوية المؤسسة - الصالات الجزائر - المجرى فيها الرئيسنا من عدة اقسام وهي كالآتي:

▪ مركز الانتاج الهاتفي (مدير الانتاج). P.C

centre de production téléphonique (Directeur de production)

▪ قسم البنية التحتية رئيس البنية التحتية الأساسية)

(infrastructure base chef département Infrastructure de (Département

شمثل مهام هذا القسم في الدراسة والتوثيق.

▪ مراقبة تنفيذ المشاريع

▪ مراقبة صحة الشبكات وتقديم الحلول

▪ قسم الانتاج: (رئيس قسم الانتاج)

Département de production (chef département production)

تركيب وتشغيل الخطوط

▪ قسم التوجيه (رئيس قسم التوجيه)

Département D'orientation (chef département Orientation معالجة التعطلات

. تقديم حلول الشبكة الحصول على موثوقية النظام.

▪ صيانة الشبكة.

▪ قسم النطاق العريض (رئيس قسم النطاق العريض)

Département Haut Debit (chef département H.D)

▪ تركيب ترتيب وتشغيل أجهزة المودم الخاصة بالمستخدمين.

▪ ملاحظة التعطلات الموجودة على شبكة الانترنت.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (اتصالات الجزائر سكيكدة)

▪ مركز الاتصال الهاتفي (رئيس المركز) CCLT

Centre de Connexion des Lignes Téléphonique

▪ الوكالة التجارية

ACTel Agence Commercial Télécoms

التسويق والعمل التجاري لإعادة تشكيل العلامة التجارية لاتصالات الجزائر والولاء لزيائنها خاصة بعد وضع النظام المعلوماتي (CAI) والذي يمكن من:

- يمكن الزبون من التوجه إلى مكتب الاستقبال فقط وذلك لإدخال طلباته، بياناته عنوانه.
- إزالة العملية التقليدية من تبادل الأوراق بين الخدمات التقنية وكذا الوكالة التجارية (التسيير دون أوراق).
- يمكن الزبائن من معرفة فواتيرهم من خلال الانترنت.
- ويمكن تقسيم المهام الموجودة في الوكالات التجارية
- مهام مدير الوكالة التجارية Direction d'Actel

(5) مدخل إلى مؤسسة اتصالات الجزائر

مسؤول عن إدارة الوكالة لتحقيق اهداف البيع وتلبية حاجات ومتابعة نشاطات اعوان الوكالة تسيير اعوان الوكالة وتطوير ثقافة العمل الجماعي وضمان التنسيق لأجل حاجات الزبائن، تنظيم وكالته، أي السهر على تطبيق السياسة التجارية واجراءات اتصالات الجزائر على مستوى الوكالة.

تكوين واعلام الأعوان بتنظيم اجتماعات دورية.

العمل على إحداث عمليات الترويج والإعلام.

المكاتب الأمامية OFFICE FRONT :

○ تسجيل طلبات الخطوط الهاتفية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

- الإجابة عن أسئلة الطلبات الجارية.
- استخراج الفاتورة المسبقة والفاتورة المجزئة.
- بيع بطاقات التعبئة.
- الاستعلام عن متابعة الاختلافات.

رئيس قسم الزبائن: chef Département clients

- يسير ويتابع نشاط اعوان الاستقبال (ADSL-WLL)
- ضمان مرور المعلومات إلى مختلف الفرق
- ضمان احترام التوصيات والإجراءات الإتصالات الجزائر لدى اعوان المكاتب الامامية
- تدعيم الاعوان
- المشاركة مع مدير الوكالة ومسؤول التركيب لتحليل النتائج للوكالة وتحضير الاجتماعات

مكتب الاستقبال: Accueil

- استقبال الزبائن والنظر في مختلف طلباتهم
- تزويد الزبون بمختلف المعلومات والتوجهات وتوجيه الزباني إلى ما يحتاجون
- ساعد الزبائن في ملأ الاستمارات.

وضعية متعدد الخدمات: Position polyvalentes foxes WLL

- تسجيل العمليات التجارية في (GAIA)
- تسجيل المبيعات مباشرة مع (GAIA)
- يحرر العقود.
- يعلم الزبائن بوضعيتهم المالية.
- يعلم الزبائن بتعريفات الخدمات والاتصالات.
- وضعية ADSL Position
- اعلام الزبائن وبيع منتوجاتها.

الصندوق CAISIER

- يصب الأموال المحصلة في مكتب البريد
- حوصلة الفواتير
- يتم تسديد الفواتير في هذه الوضعية.

رئيس القسم التجاري: Chef Département commercial

- تسيير الأعوان الادارية التجارية
- ضمان متابعة الطلبات
- ضمان متابعة الشذوذ التجاري.

طلبات الزبائن: commandes clients

- تسجيل الطلبات التجارية.
- يرسل الرسائل للزبائن.
- يعالج طلبات الخطوط التي تعدت تاريخ الدفع.
- يعالج طلبات الخطوط الهاتفية للمؤسسة.
- يعالج الخطوط القادمة من مراكز الانتاج
- المكاتب الخلفية
- متابعة التحقيقات الجارية
- متابعة المتخلفين عن تسديد الاستخبار بالهاتف
- متابعة الانحرافات ومعالجة النزاعات.

رئيس قسم المالي:

- شبير اعوان الادارة المالية
- معالجة الحالات الخاصة كأخطاء في الحسابات أو التعويض

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

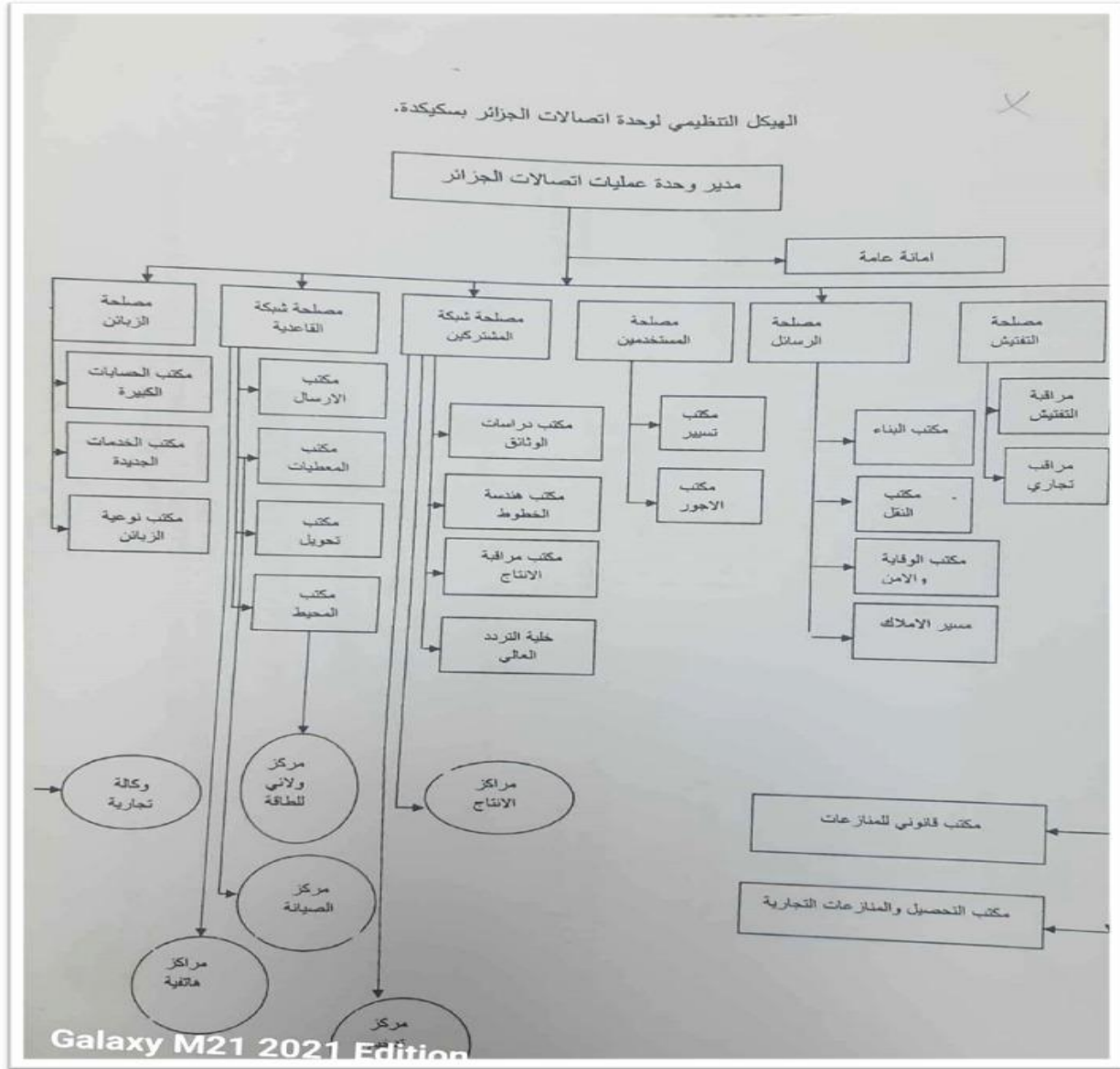
- تصحيح الانحرافات بموافقة مسؤول الوكالة
- متابعة المؤشرات المالية
- المشاركة مع مدير الوكالة ومسؤول التركيب لتحليل النتائج وتحضير الاجتماعات
- تسيير غير المسددين
- يضمن العلاقات مع مسير الحسابات الكبيرة
- التغطية والتحصيل
- يتكفل بصيرورة الفاتورة حتى تصل إلى الزبائن.

المحاسب المالي:

- تحصيل الفواتير الخاصة بالخطوط الهاتفية بمختلف الوحدات الفرعية للولاية.
- متابعة وضعية المؤسسة في كل شهر
- مراجعة الشبكات التي تم تحويلها من الصندوق إلى المحاسب المالي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لوحدة إتصالات الجزائر بسكيكدة



خامسا: مؤشرات قياس الاداء في المؤسسة الخدمائية

- مؤشرات القياس الخاصة بالاداء البشري: أي مؤسسة خدمية تعتمد على العنصر البشري للقيام بوظيفتها وهذا ما يتطلب منها مراقبة مستويات اداء مواردها البشرية وتحسينها.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

- **مؤشرات قياس أداء مدير التسويق:** مدير التسويق هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة من حجم المبيعات ورقم الأعمال وحجم الحصة السوقية، لذلك فإن أداء هذا الأخير يقاس بقدرته على توجيه الموارد والأطراف التسويقية الفاعلة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويتحقق هذا المستوى من الأداء عن طريق الرفع من أداء العاملين الذين يقعون تحت مسؤوليته مستخدما أحد المداخل التالية: تطوير مهارات وسلوك العاملين، تطوير وتحسين ظروف العمل المادية، التركيز على التنظيمي والتقني.
- **مؤشرات قياس أداء الموزعين:** يعتبر الوكلاء والسامسة الوسطاء الأكثر انتشارا وشيوعا في توزيع الخدمات، وهم يساهمون بدور فعال في الوصل بين المؤسسة الخدمية وزبائنها، ويمكن قياس أداء الموزعين بالاعتماد على عدد من المؤشرات تتمثل في : درجة قرب الموزعين من المستهلكين، بحيث تكون مواقعهم محل اجتذاب للزبائن الجدد وهذا من خلال طريقة تهيئة نقطة البيع، أيضا القيام بالترويج للخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية وجمع المعلومات الخاصة والسوق والطلب، إضافة إلى القيام بتقديم بعض الخدمات الإضافية بعد البيع نيابة عن المؤسسة، وتوجد عدة مداخل لتحسين أداء الموزعين نذكر منها :
- مدخل الخصومات: يستخدم هذا المدخل لتحفيز الموزعين على شراء كميات أكبر من المنتجات الخدمية وفي حالة التمكن من تصريفها كليا، تقوم المؤسسة بمنحهم خصما على الكمية المشتراة.
- مدخل الكبونات: تقوم المؤسسة الخدمية بمنح كوبونات بمنح كوبونات للموزعين، يؤدي استرجاعها إلى منحهم مجموعة من الصلاحيات هدايا، خدمات إضافية).
- مدخل العمولات والنسب المئوية: تمنحها المؤسسة الخدمية للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم النسبة المحددة، ويتم حسابها انطلاقا من المبيعات المحققة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

• مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالزبون: إن تقييم الأداء التسويقي انطلاقا من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب الزبائن وتحقيق رضاهم وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المؤسسة، وتحقيق ولائهم على المدى البعيد والمؤشرات الخاصة بالزبون هي مؤشرات نوعية تتمثل في:

1) كسب زبائن جدد والمؤشرات الخاصة بالزبون هي مؤشرات نوعية تتمثل في:

يعتبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنهم من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب زبائن جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم حساب معدل جاذبية الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد الذين اشترى من خدمات المؤسسة وعلامتها، وتقوم المؤسسة بتطبيق أساليب مؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها، منها : توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات للزبون المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العلاقات العامة.

2) تحقيق رضا الزبائن الحاليين

إن اكتساب زبائن جدد دون تحقيق رضاهم هو هدف بلا معنى، فتحقيق رضا الزبون يتحدد به بقاء تعامله مع المؤسسة ومن ثم إمكانية الاحتفاظ به وتحقيق ولائه ويعرفه فيليب كوتلر على أنه الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته او من خلال الرضا يمكن للمؤسسة الخدمية قياس مدى ملائمة العرض للطلب فتعمل قدر المستطاع على تحسين عرضها من الخدمات بما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية.

وكلما كان الزبون راضيا كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الايجابي لظاهرة من الفم إلى الأذن، مما يشكل لديها مصدر لتحقيق أرباح أكثر.

(3) درجة ولاء الزبائن

يقصد بالولاء ذلك الرضا العام الذي يشعر به الزبون عند تعامله مع المؤسسة وأثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن الرضا يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مفهوم الولاء ويعرف علاء الغريباوي الولاء على أنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبائن عن المؤسسة في حد ذاتها، عن علامتها و عما تقدمه من منتجات، بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، ويستمررون في التعامل معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها أكثر من يستوجب على إدارة التسويق جعل سياستها أكثر تطورا لتتناسق أكثر مع الزبائن والاحتفاظ بهم.

- **مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج:** تسمح المؤشرات الخاصة بقياس النتائج بالتعرف على الأنشطة التي تسهم فعليا في الرفع من الأداء فضلا عن إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المؤسسة الخدمية من سنة لأخرى، وتتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:

(1) حجم المبيعات

هو عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة (أسبوع، شهر، فصل سداسي سنة)، ويمثل عدد الصفقات المحققة من قبل المؤسسة الخدمية مع زبائنها، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي ويسمح بمقارنة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع خدمات المنافسين، ومن المهم للمؤسسة الخدمية أن تعرف حجم المبيعات الذي تحققه في كل منفذ توزيعي وكل منطقة بيعيه بحيث كلما زاد حجم المبيعات كلما كان ذلك دليلا على تحسن أداء المؤسسة.

(2) رقم الأعمال

يقصد به مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة الخدمية في السنة المحاسبية، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب (TVA) وخارج الخصومات والحسومات ويحسب بالعلاقة التالية:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي مدخل إلى المؤسسة الخدمائية (إتصالات الجزائر سكيكدة)

رقم الأعمال - عدد الوحدات المباعة سعر الوحدة المباعة. من العلاقة السابقة تستنتج أن رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة الخدمية يرتبط بالأساس بالسعر الذي تطبقه المؤسسة على خدماتها، وبالتالي فإن رقم الأعمال يعكس مدى نجاح السياسة التسعيرية لإدارة التسويق ويعتبر المقياس أو المعيار.

(3) القدرة الابتكارية للشركة

إن القدرة على التجديد والتطوير هي من المقاييس الهامة التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة الخدمية ومدى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، ويتمثل الدور الاساسي لوظيفة التسويق اليوم في الحصول على أفكار الخدمات الجديدة، والتعرف على الرغبات والتطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن، وان المقاييس التي تطبقها المؤسسات لاسيما الخدمية منها في هذا المجال لا تزال محدودة مثل : عدد الابتكارات الناتجة التي تم تنفيذها، مشاركة الخدمات المبتكرة في مبيعات المؤسسة الخدمية نسبة المبيعات للخدمات الجديدة في آخر خمس سنوات الخدمات ذات الحصة السوقية العالية نسبيا في بداية تقدمها. ولكي تكون مقاييس الابتكار والتطوير مفيدة كمؤشر الأداء المؤسسة الخدمية فإنه لا بد أن تركز المؤسسة على ربحية الخدمة الجديدة في المستقبل أي على المدى الطويل إلى جانب التركيز على الربحية في الوقت الحاضر.¹

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة 4، الأردن، 2008، ص 39-03.

الفصل الرابع

عرض نتائج بيانات الدراسة

سادسا: عرض ومعالجة البيانات

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

سنقوم في هذا العنصر باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا، مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس حسب الجدول والشكل البياني التاليين:

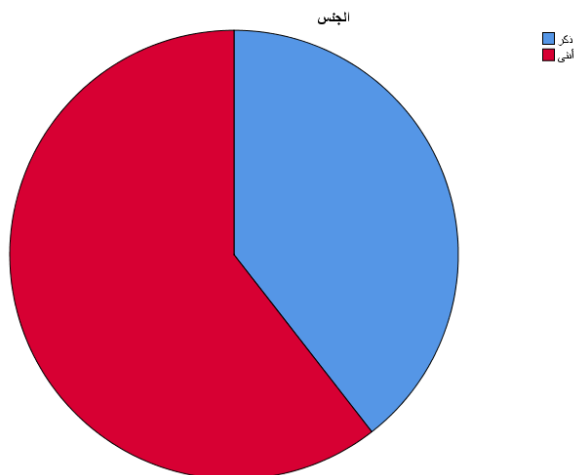
جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	39.5
أنثى	23	60.5
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور والإناث قد بلغت على التوالي 15 ذكر و23 أنثى أي نسبة 39.5% للذكور و60.5% للإناث. وهو ما يتوضح أيضا في الشكل أسفله (الدائرة النسبية):

الشكل رقم (01): الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن حسب الجدول

والشكل البياني التاليين:

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

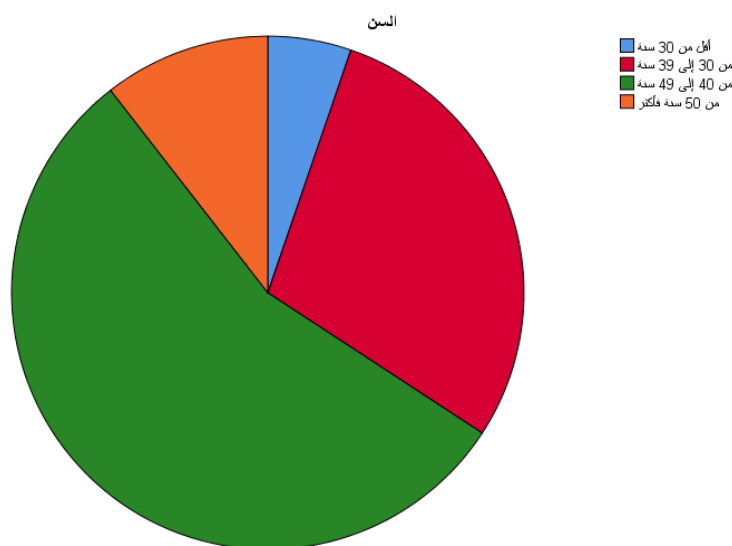
النسبة	التكرار	السن
5.3	2	أقل من 30 سنة
28.9	11	من 30 إلى 39 سنة
55.3	21	من 40 إلى 49 سنة
10.5	4	50 سنة فما فوق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى 39 سنة بنسبة 55.3% أما الفئة العمرية الثانية فهي "من 30 إلى 39 سنة بنسبة 28.9%، في المرتبة الثالثة كانت الفئة العمرية "50 سنة فما فوق" بنسبة 10.5%، أما فئة "أقل من 30 سنة" فكانت الأخيرة بنسبة 5.3%.

وهو ما يتوضح أيضا في الشكل أسفله (الدائرة النسبية):

الشكل رقم (02): الدائرة النسبية لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي حسب الجدول كالتالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

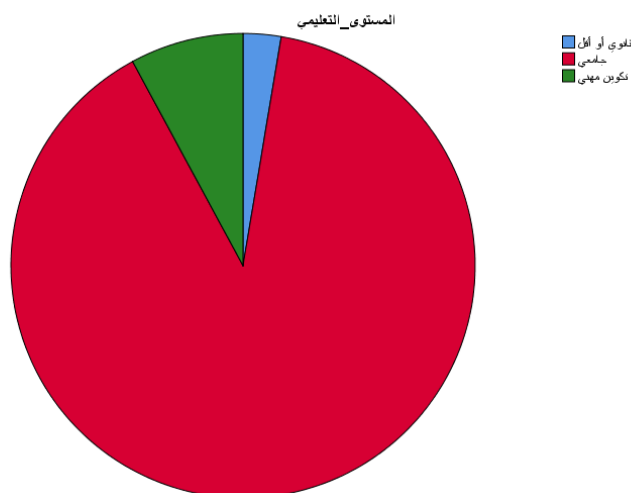
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.6	1	ثانوي أو أقل
89.5	34	جامعي
7.9	3	تكوين مهني
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 89.5% من أفراد العينة هم أفراد جامعيون، في حين أنّ نسبة 7.9% من الأفراد هم أفراد ذوي تكوين مهني، أمّا بالنسبة للمستوى التعليمي ثانوي أو أقل فكانت 2.6%.

وهو ما يتوضح أيضا في الشكل أسفله (الدائرة النسبية):

الشكل رقم (03): الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

خلال جمع استمارات الدراسة وفرزها تحصلنا على جملة من الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة خلال الإجابة على السؤال المفتوح حول وظيفتهم، وكانت الإجابات كالتالي:

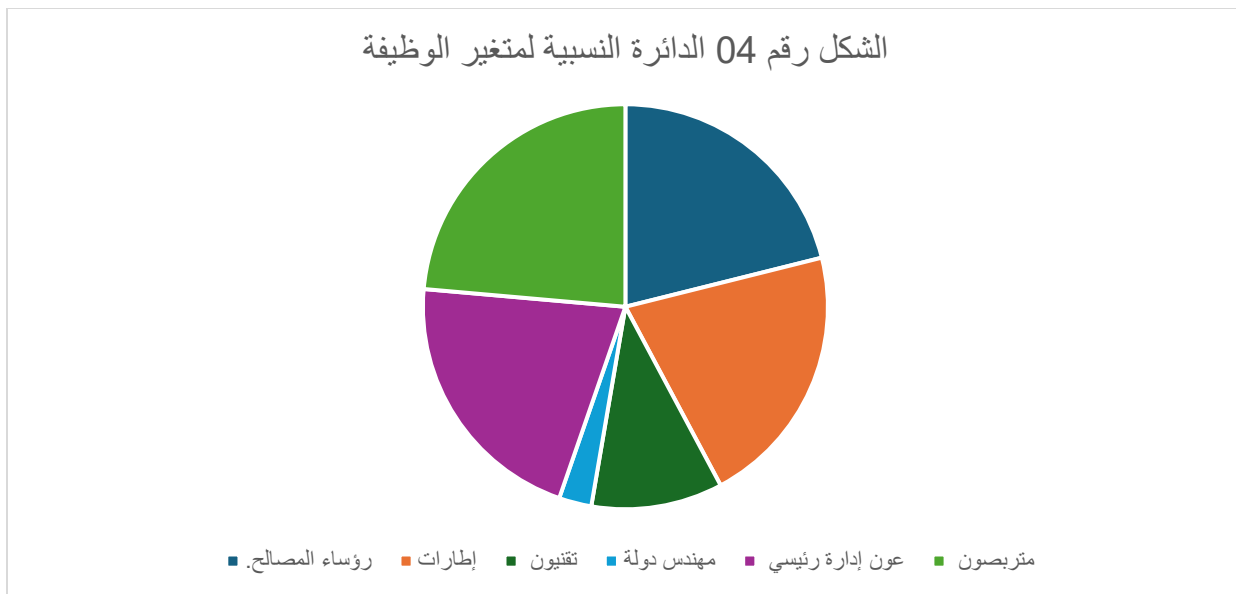
جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
رؤساء المصالح	8	21.1
إطارات	8	21.1
تقنيون	4	10.5
مهندس دولة	1	2.6
عون إدارة رئيسي	8	21.1
متربصون	9	23.6
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 9 من أفراد من العينة هم أفراد متربصون وهم يمثلون 23.6% من العينة، كما تحتوي عينة الدراسة على رؤساء المصالح، إطارات و عون إدارة رئيسي بنفس النسبة والتي تقدر ب 21.1%، وأيضا تشمل العينة على 10.5% من التقنيون ومهندس دولة واحد أي ما نسبته 2.6%.

الشكل رقم 04 الدائرة النسبية لمتغير الوظيفة



5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة حسب الجدول كالتالي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

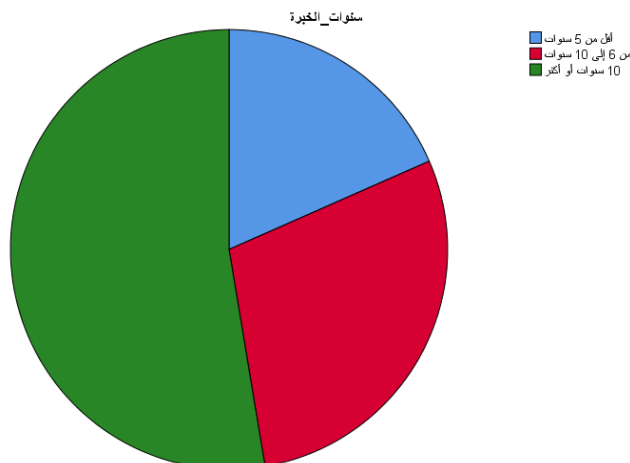
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
18.4	7	أقل من 05 سنوات
28.9	11	من 06 إلى 10 سنوات
52.6	20	10 سنوات أو أكثر
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 34 فرد من أفراد العينة هم أفراد ذوي خبرة مهنية من 10 سنوات فأكثر ما نسبته 81.0%، في حين أنّ 7 من أصل 42 مفردة هم أفراد ذوي خبرة أقل من 05 سنوات ما يقابلها 16.7% من إجمالي أفراد العينة، واشتملت العينة على فرد واحد فقط ذو خبرة من 05 إلى 10 سنوات.

وهو ما يتوضح أيضا في الشكل أسفله (الدائرة النسبية):

الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب واقع التحول الرقمي

جدول رقم (06): خدمات المؤسسة عن بعد

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
5.3	2	لا	هل تقدم مؤسستكم خدمات عن بعد؟
94.7	36	نعم	
7.9	3	- لا	هل زاد عدد العملاء والمستخدمين بعد توفر خدماتها عبر منصات رقمية؟
92.1	35	- نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ في النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) فنجد أنّ ما نسبته 94.7% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة أقرّوا بأنّ المؤسسة تقدم خدمات عن بعد لعملائها، ونتج عن ذلك حسبهم زيادة في عدد العملاء والمستخدمين بحيث كانت نسبة الموافقة 92.1%؛

جدول رقم (07): استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسام مؤسستكم؟
97.4	37	نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ في النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) المعنيون باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة فنجد أنّه وافق عمال المؤسسة محل الدراسة على أنّ المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسامها بنسبة 97.4%، وهذا يدل على ان تكنولوجيا المعلومات مصممة لأغلب الاقسام في المؤسسة.

الجدول رقم (08): هل واجه عمال المؤسسة صعوبات خلال استعمالهم للتكنولوجيا

الحديثة

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
76.3	29	لا	هل واجهت صعوبات خلال استعمالك للتكنولوجيا الحديثة في عملك؟
23.7	9	نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح إذا ما كان العامل بالمؤسسة قد واجه صعوبات خلال استعماله لتكنولوجيا المعلومات في عمله فكانت إجابات أفراد العمال أنه لم يواجه عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة صعوبات خلال استعمالهم لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملهم بحيث نفى ما نسبته 76.3% منهم ذلك وهذا راجع الى الدورات التكوينية حول النظم الرقمية وتكنولوجية الحديثة في المؤسسة.

الجدول رقم (09): هل شارك عمال المؤسسة في دورات تكوينية

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
31.6	12	لا	هل سبق وأن شاركتم في دورات تكوينية منظمة من طرف مؤسستكم حول استخدام النظم الرقمية؟
68.4	26	نعم	
100%	38	المجموع	
		فيما تمثلت هذه الدورات:	
42.2	19	- اتصالات سلكية ولا	
17.8	8	سلكية	
24.4	11	- اتصالات سحابية	
15.6	7	- شبكة IP	
		- اتصالات وأمن شبكات	
100%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح إذا ما تلقى عمال المؤسسة دورات تدريبية في عملهم وأوضحت النتائج أنه سبق وأن شارك ما نسبته 68.4% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة في دورات تكوينية منظمة من طرف ذات المؤسسة حول استخدام

النظم الرقمية، في حين ان 31.6 اجابوا ب لا وهذا هو السبب وراء ارتفاع نسبة العمال الذين لا يواجهون صعوبات خلال استعمالهم لتكنولوجيا الحديثة؛ بحيث خضع 42.2% من أفراد العينة إلى دورات خاصة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، فيما خضع 24.4% إلى دورات خاصة بشبكة IP، أما 17.8% من العمال فقد تلقوا تدريباً حول الاتصالات السحابية، فيما شارك 15.6% منهم في دورات تدريبية خاصة بالاتصالات وأمن الشبكات حيث هذا راجع الى ان المؤسسة قدمت لها دورات لكل قسم حسب تخصصه.

الجدول رقم (10): هل تمت رقمنة إدارة العمل وأبرز مظاهر هذه الرقمنة إن وجدت

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
28.9	11	لا	هل تمت رقمنة إدارة العمل بشكل كلي في مؤسستكم؟
71.1	27	نعم	
100%	38	المجموع	
		ما هي أبرز مظاهر الرقمنة؟	
25.9	15	- استخدام نظم CRM (إدارة العلاقة مع الزبون) - توفير الخدمات عبر النت - العمل عن بعد	
39.7	23		
34.4	20		
100%	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

يظهر الجدول رقم (10) آراء أفراد العينة حول ما إذا ما تمت رقمنة ادارة العمل في المؤسسة محل الدراسة إلى جانب أبرز مظاهر هذه الرقمنة فلاحظنا أنه وافق ما نسبته 71.1% من أفراد عينة الدراسة على أنه تمت رقمنة إدارة العمل بشكل كلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

بولاية سكيكدة، وهذا يدل على ان ادارة العمل في المؤسسة اصبحت تعتمد على الرقمنة بشكل كبير ومن أبرز مظاهر الرقمنة بالمؤسسة يرى 39.7% من عمال المؤسسة أنّها تمثلت في توفير الخدمات عبر النت، وهذا راجع الى انها سهلت العمل وسهلت التواصل مع العميل.

الجدول رقم (11): فوائد رقمنة خدمات المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	الإحتمالات	العبارات
23.6	25	خفض التكاليف	ما هي فوائد رقمنة الخدمات التي استفادت منها مؤسستكم؟
27.4	29	تحسين تجربة العملاء	
19.8	21	تحليل البيانات واتخاذ القرار	
29.2	31	تحسين الوصول والتواصل	
100%	106	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

يوضح الجدول رقم (11) فوائد رقمنة خدمات المؤسسة فنلاحظ أنّه حسب آراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة فإنّ المؤسسة استفادت كنتيجة لرقمنة الخدمات من تحسين الوصول والتواصل حسب رأي 29.2% من عمال المؤسسة، وهذا راجع الى سهولة وسرعة الخدمات الرقمية.

المحور الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وسائل التحول الرقمي

جدول رقم (12): هل تقدم المؤسسة خدمات الدفع الإلكتروني

النسبة	التكرار	الإحتمالات	العبارات
-	-	لا	هل تقدم مؤسستكم خدمات الدفع الإلكتروني للعملاء؟
100	38	نعم	
100%	38	المجموع	
ماهي نسبة العملاء الذين يستخدمون هذه الخدمة؟			
5.3	2	- صغيرة	
63.2	24	- متوسطة	
31.6	12	- كبيرة	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (12) إذا ما تقدم المؤسسة خدمات الدفع الإلكتروني لعملائها إلى جانب ما نسبة العملاء الذين يستخدمون هذه الخدمة فنجد أنّ ما نسبته 100% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة أقرروا بأنّ المؤسسة تقدم خدمات الدفع الإلكتروني للعملاء، ونتج عن هذا 63.2% من العمال أجابوا بأنّ نسبة العملاء الذين يستخدمون هذه الخدمة متوسطة، وهذا راجع الى ان اغلب الزبائن لا يفضلون خدمة الدفع عن بعد ويقدرّون خدمة الدفع المباشر وايضا اغلبهم لا يمتلكون ثقافة الدفع الإلكتروني عن بعد.

جدول رقم (13): هل تقدم المؤسسة خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء

النسبة	التكرار	الإحتمالات	العبارات
26.3	10	لا	هل تقدم المؤسسة خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء عبر مواقعها الرقمية؟
73.7	28	نعم	
100%	38	المجموع	
		هل التفاعل يكون ب:	
21.4	6	- السلب	
78.6	22	- الإيجاب	
100%	28	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل الباحثين.

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح إذا ما تقدم المؤسسة خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء عبر مواقعها الرقمية فوجدنا أنه وافق 73.7% عمال المؤسسة محل الدراسة على أن المؤسسة تقدم خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء عبر مواقعها الرقمية، وهذا راجع الى ان القائمين على الموقع متفاعلين مع العملاء.

الجدول رقم (14): هل تعزز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملائها

النسبة	التكرار	الإحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل تعزز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملائها؟
97.4	37	نعم	
100%	38	المجموع	
		هل تعمل مؤسستكم على تحسين تجربة المستخدم عبر منصات التواصل الاجتماعي؟	
7.9	3	-	
92.1	35		

		- نعم
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. يوضح الجدول رقم (14) إذا ما كانت مواقع التواصل الاجتماعي تعزز العلاقة بين المؤسسة وعملائها فنجد أنه حسب رأي 97.4% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة تعزز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تحسين صورة ذهنية ايجابية.

الجدول رقم (15): هل تستعملون Big Data في مجال تخزين المعلومات؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
15.8	6	لا	هل تستعملون Big Data في مجال تخزين المعلومات؟
84.2	32	نعم	
100%	38	المجموع	
		هل يساهم تحليل بيانات ونظم المعلومات المخزنة في:	
32.3	32	- ادخال تحسينات على البنية التحتية	
20.2	20		
24.2	24	- تحسين العروض والخدمات	
23.2	23	- تحليل الاتجاهات السوقية	
		- تحسين أمان المعلومات	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

يعرض الجدول رقم (15) نتائج أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تستعمل Big Data في مجال تخزين المعلوماتي فوجدنا أنه وافق أغلب أفراد العينة والذين نسبتهم 84.2% على أنهم يستعملون Big Data في مجال التخزين المعلوماتي، وأنه حسب رأي 32.3% من العمال فإن تحليل البيانات ونظم المعلومات المخزنة يساهم في إدخال التحسينات على البنية التحتية، وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تحسين وتطوير الرقمنة في قطاعاتها.

الجدول رقم (16): أبرز تطبيق رقمي استفادت منه مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
47.0	32	تطبيق لخدمات العملاء	ما هو أبرز تطبيق رقمي استفادت منه مؤسستكم؟
26.5	18	منصة التسوق	
26.5	18	الالكتروني تطبيقات إدارة البيانات	
100%	38		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.
نلاحظ في النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) فإنه حسب آراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة فإن أبرز تطبيق رقمي استفادت منه المؤسسة هو تطبيق لخدمات العملاء بالدرجة الأولى وذلك حسب رأي 47% من العمال، وهذا راجع الى ان تطبيق خدمات العملاء يزيد من الوعي والولاء لعلامة المؤسسة.

جدول رقم(17): توفير المؤسسة لإشعارات فورية للعملاء عبر التطبيقات الذكية

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
13.2	5	لا	هل توفر مؤسستكم اشعارات فورية للعملاء عبر التطبيقات الذكية ورسائل SMS لإعلامهم بالعروض والخدمات؟
86.8	33	نعم	
100%	38	المجموع	
2.6	1	- لا	هل ساهمت بتبسيط العلاقة مع الزبائن وتسهيلها؟
97.4	37	- نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ في النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أنه وافق ما نسبته 86.8% من أفراد عينة الدراسة على أنه توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة اشعارات فورية للعملاء عبر التطبيقات الذكية والرسائل SMS لإعلامهم بالعروض والخدمات، والتي ساهمت في تبسيط العلاقة مع الزبون وتسهيلها وهذا حسب رأي 97.4% من أفراد العينة، وهذا يدل على ان رسائل SMS واشعارات التطبيقات الذكية الخاصة بالمؤسسة تعمل على التذكير والترجيع للعروض والخدمات

المحور الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أداء المؤسسة

جدول رقم (18): أداء المؤسسة الداخلي تغير بفعل التحول الرقمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل الأداء داخل المؤسسة تغير بفعل التحول الرقمي؟
97.4	37	نعم	
100%	38	المجموع	

		فيما تمثل هذا التغيير:
35.1	33	-تحسين الكفاءة العملية
25.5	24	-تحسين تجربة الموظف
26.6	25	-زيادة الشفافية والمساءلة
12.8	12	-تحسين الإدارة الاستراتيجية
100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

من خلال الجدول رقم (18) نجد أنه وافق أغلب أفراد العينة والذين نسبتهم 97.4% على أن الأداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة تغير بفعل التحول الرقمي، وهذا راجع الى زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادته في جودة الخدمة وايضا اختصاره للوقت وتقليله للجهد وتمثل ذلك التغيير حسب 35.1% من العمال في تحسين الكفاءة العملية، بفضل التحول الرقمي لأنه قلل من الاتعاب وسهل طريقة العمل.

الجدول رقم (19): تحسنت جودة الخدمات إثر رقمنة المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
5.3	2	لا	هل تحسنت جودة الخدمات إثر رقمته مؤسستكم؟
96.7	36	نعم	
100%	38		المجموع
			فيما تكمن مواطن الجودة:
39.8	33	- سرعة أداء الخدمة	
33.7	28	- إمكانية الوصول	
26.5	22	والتواصل	

		- إمكانية التفاعل
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تم وضع عدة اختيارات من قبل المبحوثين.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أنه حسب آراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة فإن جودة الخدمات تحسنت وذلك إثر رقمنة المؤسسة حسب رأي 94.7%، وتكمن مواطن الجودة في سرعة أداء الخدمة حسب رأي 39.8% من أفراد العينة، هذا راجع الى مواكبة تغيير سلوك المستهلك مما يظهر زيادة في الدخل وبقاء الطلب متزايد.

الجدول رقم (20): ساهم التحول الرقمي في جلب إيرادات إضافية المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل ساهم التحول الرقمي في جلب إيرادات إضافية لمؤسستكم؟
97.4	37	نعم	
100%	38		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أنه يرى أغلب أفراد العينة أن التحول الرقمي ساهم في جلب الإيرادات إضافية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة، فيما ينفي ذلك 2.6 منهم أي فرد واحد من أصل 38، وهذا راجع الى تغيير الانظمة والاليات التقليدية الى رقمية مما يقلل تكاليف المؤسسة ويزيد من إيراداتها.

الجدول رقم (21): زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل لاحظت زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي بمؤسستكم؟
97.4	37	نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أنّ جميع أفراد العينة عدا فرد واحد أي 37 فرد وافقوا على أنّ زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة، أي 97.4% من أفراد العينة موافقين على نص العبارة، وهذا راجع الى تقديمه بقيمة مضافة كتسهيل من عملية التواصل وايضا طريقة استخدامه السهل.

الجدول رقم (22): زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
10.5	4	لا	هل تدم المؤسسة تقارير واحصائيات دورية عن أداء خدماتكم الرقمية؟
89.5	34	نعم	
100%	38	المجموع	
			هل زاد من مرونة مؤسستكم في التكيف مع تغييرات السوق؟
5.3	2	- لا	
94.7	36	- نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) نجد أنّه حسب آراء 89.5% اداء خدماتها الرقمية وهذا يدل على ان المؤسسة قائمة على الشفافية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة موافقين على أنّ

المؤسسة تقدم تقارير واحصائيات دورية عن أداء خدماتها الرقمية، فيما يرى نقيض ذلك 10.5% أي ما يقابل 4 أفراد من أصل 38 مفردة، كما أنه وفقاً لـ 94.7% من المبحوثين الموافقين على نص العبارة فإنه حسب تقديم المؤسسة للتقارير والاحصائيات زاد من مرونة المؤسسة في التكيف مع متغيرات السوق، وهذا راجع من تمكن المؤسسة من دراسة السوق ومعرفة تطلعاته مستقبلاً وتجنب التغيرات المفاجئة لتحقيق أهدافها بفضل التقارير وإحصاءاتها الدورية عن أداء خدماتها رقمياً.

الجدول رقم (23): هل حفز التحول الرقمي على التوجه نحو الابتكار والتطوير بمؤسستكم؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العبارات
2.6	1	لا	هل حفز التحول الرقمي على التوجه نحو الابتكار والتطوير بمؤسستكم؟
97.4	37	نعم	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) نجد أنّ التحول الرقمي حفز على التوجه نحو الابتكار والتطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب رأي أغلبية عينة الدراسة والبالغ عددهم 37 عامل أو موظف، أي ما نسبتهم 97.4% وهذا راجع إلى رغبة المؤسسة في الإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية العصرية للوصول إلى شرائح أكبر من الجمهور والتحكم في السوق.

سابعاً: نتائج الدراسة

النتائج الجزئية:

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية:

1. عدد المبحوثين وفق متغير الجنس الإناث أكثر من الذكور.
2. عدد المبحوثين وفق متغير السن من 40 إلى 49 سنة أكثر من باقي الفئات.

3. عدد المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي الجامعيين أكثر تواجدا على باقي المستويات.

4. عدد المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة .من 10 سنوات أو أكثر هم الأكثر تواجد.

5. عدد المبحوثين وقف متغير الوظيفة هم متربصون الأعلى نسبة.

المحور الثاني :النتائج المتعلقة بالمحور الثاني المعنون بواقع التحول الرقمي

1. تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة الخدمات عن بعد.
2. زاد عدد العملاء والمستخدمين بعد توفر خدمات المؤسسة عبد المنصات الرقمية.
3. أغلب أقسام المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات.
4. أغلب المبحوثين لم يواجه صعوبات خلال استعمالهم للتكنولوجيا الحديثة في العمل.
5. أغلب المبحوثين شاركوا في دورات تكوينية منظمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر حول استخدام النظم الرقمية.
6. أغلب الدورات عبارة عن اتصالات سلكية ولا سلكية.
7. لم تتم رقمنة إدارة العمل بشكل كلي في المؤسسة.
8. توفير الخدمات عبر النت هي أبرز مظاهر الرقمنة.
9. تحسين الوصول والتواصل هي من أبرز الاستقادات من فوائد الرقمنة.

نتائج المحور الثالث: المعنون بوسائل التحول الرقمي

1. تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات الدفع الالكتروني للعملاء.
2. نسبة قليلة من العملاء يستخدمون ميزة الدفع الالكتروني.
3. مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء عبر مواقعها الرقمية.
4. تفاعل إيجابي عبر مواقعها الرقمية.
5. تعزيز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

6. مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحسين تجربة المستخدم عبر منصاتها في مواقع التواصل الاجتماعي.
7. تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة BIG DATA في مجال تخزين المعلومات.
8. أغلب المساهمة في تحليل البيانات ونظم المعلومات كانت في ادخال تحسينات على البنية التحتية.
9. تطبيق خدمة العملاء هو أبرز تطبيق أفاد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة.
10. توفر مؤسسة اتصالات الجزائر اشعارات للعملاء فورية عبر رسائل SMS والتطبيقات الذكية بفرض إعلامهم بالعروض والخدمات.
11. ساهمت الاشعارات بتبسيط العلاقة مع الزبائن وسهولتها.

المحور الرابع: المعنون بأداء المؤسسة:

1. تغير الأداء داخل المؤسسة بفعل التحول الرقمي.
2. ابراز التغيرات تمثلت في الكفاءة العملية.
3. تحسن الجودة إثر رقمنة المؤسسة.
4. سرعة أداء الخدمة هي أبرز مواطن الجودة.
5. ساهم التحول الرقمي في جلب ايرادات اضافية للمؤسسة.
6. زيادة معدلات الرضا والولاء للعميل بعد تبني التحول الرقمي.
7. تقدم المؤسسة تقارير واحصائيات دورية عن اداء الخدمات الرقمية.
8. تغييرات السوق زادت مرونة المؤسسة في التكيف.
9. التحول الرقمي حفز المؤسسة للتوجه نحو الابتكار والتطور.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة:

✚ إن من التكنولوجيات الرقمية التي يتم الاعتماد عليها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة هي خدمة الدفع الإلكتروني وخدمات الدردشة والتفاعلية ومواقعها التواصلية الاجتماعية.

✚ إن فعالية التحول على مستوى اتصالات الجزائر بسكيدة لم تكن بكامل فعاليتها لأن أغلب ادارات العمل بالمؤسسة لم تنتم رقميتها.

✚ ان مظاهر التغيير في الأداء العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل تبنيها للتحول الرقمي هو التحسن في الكفاءة العملية.

✚ إن الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة العملاء وتسهيل عمليات الخدمة في المؤسسة تمثلت في تحسين الوصول والتواصل.

خاتمة

ختاما لبحثنا توصلنا إلى ابراز، التحول الرقمي ساهم في تحسين اداء المؤسسة الخدمائية وتوصلنا ايضا الى أن المؤسسة تقدم دورات سلوكية ولا سلوكية لعملائها، لكيلا يواجهوا صعوبات عند استعمالهم التكنولوجيا الحديثة، أيضا توصلنا إلى أن التحول الرقمي يزيد من رضا وولاء العميل ويحسن جودتها من ناحية الخدمة المقدمة.

ملاحق



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال



استمارة بحث في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة بعنوان:

إسهامات التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية

دراسة حالة على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة -

إشراف الأستاذة د. بالطة مريم

من إعداد الطالبين:

* وضاح منار

* بلقنعي حسام الدين

تحية طيبة

السنة الجامعية: 2023/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39
من 40 إلى 49 50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي:
ثانوي أو أقل جامعي تكوين مهني
- 4- الوظيفة:
عدد سنوات الخبرة:
أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات 10 سنوات أو أكثر

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي

- 1- هل تقدم مؤسستكم خدمات عن بعد؟
نعم لا
* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل زاد عدد العملاء والمستخدمين بعد توفر خدماتها عبر منصات رقمية؟
نعم لا
- 2- هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسام مؤسستكم؟
نعم لا
- 3- هل واجهت صعوبات خلال استعمالك لتكنولوجيا الحديثة في عملك؟
نعم لا
- 4- هل سبق وأن شاركتكم في دورات تكوينية منظمة من طرف مؤسستكم حول استخدام النظم الرقمية؟
نعم لا
* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فيما تمثلت هاته الدورات؟
- اتصالات سلكية ولا سلكية
- اتصالات سحابية
- شبكة IP
- اتصالات وأمن الشبكات
- 5- هل تمت رقمنة إدارة العمل بشكل كلي في مؤسستكم؟
نعم لا
* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، ما هي أبرز مظاهر الرقمنة؟
- استخدام نظم CRM (إدارة العلاقة مع الزبون)
- توفير الخدمات عبر النت
- العمل عن بعد

6- ما هي فوائد رقمنة الخدمات التي استفادت منها مؤسساتكم؟ حسب رأيك

- خفض التكاليف
- تحسين تجربة العملاء
- تحليل البيانات واتخاذ القرارات
- تحسين الوصول والتواصل

المحور الثالث: وسائل التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة

1- هل تقدم المؤسسة خدمات الدفع الإلكتروني للعملاء؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، ماهي نسبة العملاء الذين يستخدمون هذه الخدمة:

- صغيرة متوسطة كبيرة

2- هل تقدم المؤسسة خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء عبر مواقعها الرقمية؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل التفاعل يكون ب: الإيجاب السلب

3- هل تعزز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملاءها؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل تعمل مؤسساتكم على تحسين تجربة المستخدم عبر منصات التواصل الاجتماعي

- نعم لا

4- هل تستعملون Big Data في مجال تخزين المعلوماتي؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل يساهم تحليل بيانات ونظم المعلومات المخزنة في:

- ادخال تحسينات على البنية التحتية
- تحسين العروض والخدمات
- تحليل الاتجاهات السوقية
- تحسين أمان المعلومات

5- ما هو أبرز تطبيق رقمي استفادة منه مؤسساتكم؟

- تطبيقات لخدمات العملاء
- منصات التسوق الإلكتروني
- تطبيقات إدارة البيانات
- أخرى تذكر

6- هل توفر مؤسساتكم اشعارات فورية للعملاء عبر التطبيقات الذكية والرسائل SMS، لإعلامهم بالعروض والخدمات؟

- نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل ساهمت الأخيرة بتبسيط العلاقة مع الزبائن وتسهيلها؟ نعم لا


المحور الرابع: أداء المؤسسة

- 1- هل الأداء داخل المؤسسة تغير بفعل التحول الرقمي؟
 * إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فيما تمثل ذلك التغيير
 نعم لا
- تحسين الكفاءة العملية
 - زيادة الشفافية والمساءلة
 - تحسين تجربة الموظف
 - تحسين الإدارة الاستراتيجية
- 2- هل تحسنت جودة الخدمات إثر رقمنة مؤسستكم؟
 * إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فيما تكمن مواطن الجودة:
 سرعة أداء الخدمة
 إمكانية الوصول والتواصل
 إمكانية التفاعل
- 3- هل ساهم التحول الرقمي في جلب إيرادات إضافية لمؤسستكم؟
 نعم لا
- 4- هل لاحظت زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي بمؤسستكم؟
 نعم لا
- 5- هل تقدم المؤسسة تقارير واحصاءات دورية عن أداء خدماتكم الرقمية؟
 نعم لا
- * إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل زاد من مرونة مؤسستكم في التكيف مع تغيرات السوق؟
 نعم لا
- 6- هل حفز التحول الرقمي على التوجه نحو الابتكار والتطوير بمؤسستكم؟
 نعم لا

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات بعنوان: إسهامات التحول الرقمي في تحسين اداء المؤسسة الخدماتية بولاية سكيكدة، تضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة للتمس منكم التكرم بملئها وذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة، كما نرجو من كل موظف الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية.

وفي الأخير تشكر تعاونكم ونحيطكم علما أن جميع الإجابات ستأخذ بعين الاعتبار، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولكم منا فائق الشكر والعرفان

دمتم في رعاية الله وحفظه.



عقد الاشتراك في الهاتف "الثابت"
CONTRAT D'ABONNEMENT A LA TELEPHONIE
(Fixe filaire ou WLL)

وكالسة:

الحساب البريدي رقم:

العنوان:

رقم الهاتف:

عقد رقم:

رقم الزبون:

رقم النداء:

Agence:

N° CCP:

Adresse:

N° Tél:

Contrat N°:

N° de client:

N° d'appel:

الاشتراك

الإشتراك دائم Permanent مؤقت (< شهر) Provisoir (> 1 Mois)

هل أنت زبون حاليا؟ نعم Oui لا Non

معلومات مهنية

نوع النشاط التجاري:

رقم السجل التجاري:

العنوان:

بلدية:

الرمز البريدي:

الاسم واللقب:

الوظيفة:

الهوية (ب.ت.و / ر.س / س.ت) رقم:

المسجلة بتاريخ:

فاكس:

رقم المحمول:

Type d'activité:

N° de registre du commerce:

Adresse:

Commune:

Nom et Prénom:

Fonction:

N° (CNI/PC):

Déjà(e) à:

Fax / téléphone:

Téléphone mobile:

Service de base

طلب إنشاء خط هاتفي ذات استعمال: شخصي Personnel تجاري Commercial مهني Professionnel إداري Administratif

طلب إنشاء خط هاتفي ذات استعمال: شخصي Personnel تجاري Commercial مهني Professionnel إداري Administratif

وأن تثبيت الهاتف:

عنوان الفوترة:

معلومات شخصية

الاسم واللقب:

توان:

بلدية:

الرمز البريدي:

الوظيفة:

الهوية (ب.ت.و / ر.س / س.ت) رقم:

المسجلة بتاريخ:

فاكس:

رقم المحمول:

البريد الإلكتروني:

Nom et Prénom:

Adresse:

Commune:

Fonction:

N° (CNI/PC):

Déjà(e) à:

Fax / téléphone:

Téléphone mobile:

E-mail:

Services supplémentaires selon demande

إخفاء رقم الهاتف

منع المكالمات نحو Djezzy

منع المكالمات نحو Nedjma

منع المكالمات نحو Mobilis

منع المكالمات نحو Audiotel

منع الولوج إلى الأترنيت 1515,1533...

الرقم السحري

عدم الظهور في دليل الهاتف

خدمات إضافية حسب الطلب

تأشير المكالمات محل انتظار

مكالمات بدون ترقيم

ترقيم مختصر

تحويل المكالمات

المحادثة الثلاثية

منع المنفذ الدولي

فوترة مفصلة

تعريف المكالمات

رسوم أولية

نفقات التوصيل:

نفقات الولوج:

نفقات التنزل:

نفقات التحويل:

نفقات تغيير الرقم:

نفقات الجهاز الهاتفي اللاسلكي WLL:

نفقات الخدمات الإضافية:

المجموع دالر:

المجموع ا.ك.ر:

يصرح الزبون الموقع أدناه على أنه قد علم بجميع البنود التعاقدية المدونة في الظاهر ويلتزم بدفع جميع الفواتير المترتبة من استعمال الخط الهاتفي الممنوح، تحت طائلة إتباع الطرق القانونية.

Le client reconnaît avoir pris connaissance de toutes les clauses contractuelles inscrites au verso et accepte de s'y conformer et s'engage au paiement de toutes les factures qui découleraient de l'usage de la ligne concédée

ختم وتوقيع المصلحة التجارية

التحصيل المسجل بالوصل:

تمت الخدمة بواسطة:

ختم وتوقيع مدير الوكالة التجارية

توقيع الزبون

تم ب:

مستوبق بعبارة "قرىء و صودق"

الإمضاء

طابع محصل
لحساب الدولة

021 82 38 20 - 021 82 38 38 - المجديدة - الجزائر - 05 - 16130 - رقم الوطني رقم 50 000 000 000 دج - المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 - 16130 - المجديدة - الجزائر - 021 82 38 20 - 021 82 38 38

المادة 15 : حقوق الطابع
حقوق الطابع و التسجيل هي بصفة عامة جميع التكاليف التي قد تنشأ عن تنفيذ بنود هذا العقد و تكون على عاتق الزبون.
هذه التكاليف تتم فوترتها للزبون في حالة ما إذا كانت اتصالات الجزائر ملزمة على دفعها.

قرىء و صودق

تم ب.....بتاريخ.....

(مضاء الزبون)

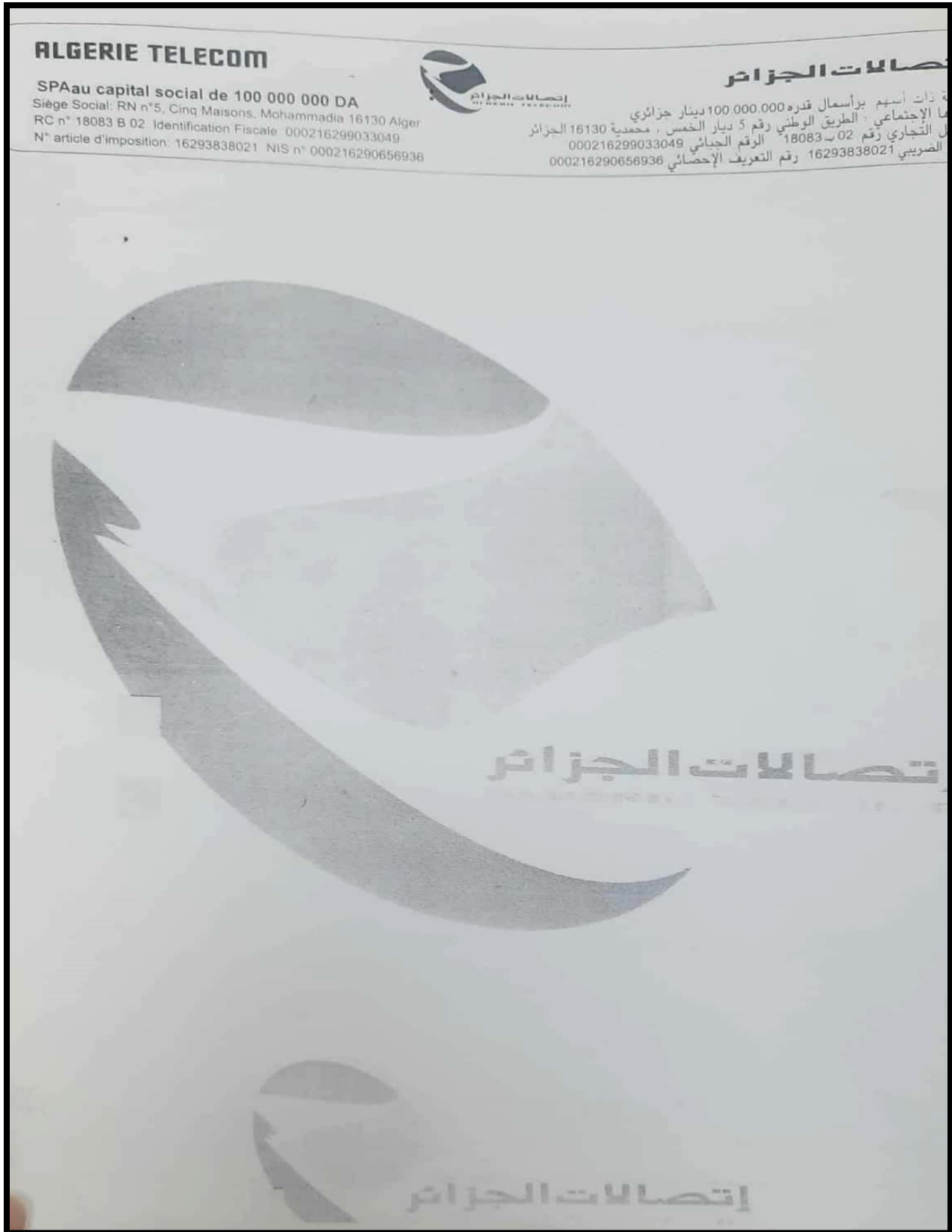
الذي قد ينشأ بين الطرفين. على محكمة مقر الوكالة التجارية التابع لها اشتراك الزبون دون سواها و ذلك بعد استنفاذ كل سبل التسوية الودية.

المادة 13: شروط التدخل

يحرص الزبون على إعلام الأشخاص المكلفين من طرف اتصالات الجزائر، عن مكان و تركيب الأنابيب و المعدات أيا كانت طبيعتها (غاز، كهرباء، ماء...الخ)، وكل عوامل الخطر الأخرى عند إجراء تدخل على الخط الهاتفي المتواجد بالمنطقة الموصولة، كما يحرص الزبون كذلك على تمكين الأشخاص المكلفين من طرف اتصالات الجزائر و الذين يثبتون صفتهم، من دخول المكان أين تم تثبيت نقطة الانتهاء، و هذا عند إجراء التدخل على الخط الهاتفي المتواجد بالمنطقة الموصولة.

المادة 14 : أحكام خاصة

أحكام و شروط خدمات الاتصالات تطبق على كل حالة يتناولها هذا العقد، و على الزبون أن يكون على دراية تامة بأحكام و شروط خدمات الاتصالات.



قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مصر، 2002.
2. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
3. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الإنترنت، ط1، ج2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
4. أوقاسي لونيس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان.
5. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الامية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
6. حسن عماد مكاوي تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات ط2 الدار المصرية اللبنانية القاهرة 1997.
7. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011.
8. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، سورية، دار وائل للطباعة والنشر، 2005.
9. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، سورية، دار وائل للطباعة والنشر، 2005.
10. سعيد محمد المصري إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية الدار الجامعية بدون طبعة مصر.
11. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، الأردن، دار وائل، 2005.
12. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، الأردن، دار وائل، 2005.
13. عامر قنديلجي، ايمان السمراني، البحث العلمي الكمي والنوعي دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين تحسين الأداء، ط3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

15. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفائز، قسنطينة، 2009.
16. عمر غنايم علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الاعمال الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، (بيروت) لبنان، 1980.
17. فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر الرياض، 2017.
18. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
19. مجيد الكرخي، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
20. محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية الرقم 028 الشؤون العلمية.
21. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام وإتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب القاهرة، 2004.
22. محمد محمد الهادي الدكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجمعية الدار المصرية اللبنانية.
23. منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
24. ناصر داودي، عدوان إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
25. نورا ناصر عبد الهادي، المهارات والجداريات المستقبلية للبنوك المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، مصر، 2020.
26. نورهان سليمان، تكنولوجيا الاعلام المتخصصة ديناميكيات مستقبلية مؤسسة الريادة للنشر والتوزيع دبي، ط1، 2020.

27. هاني حامد الضمور تسويق الخدمات دار وائل للنشر الطبعة 4. 2008 الأردن.

قائمة المذكرات:

1. بوقابة زينب التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصيريات رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3-الجزائر 2010/2011.
2. حفصي رشيد تقييم أداء للمؤسسات المستعرة في بورصات الجزائر دراسة إحصائية خلال فترة 1999-2009 رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص مالية الأسواق جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر 2010/2011.
3. شائع بن سعد المبارك مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2006.
4. عبد الرزاق مساعدي تحولات القراءة في العصر الرقمي. مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المكتبات والعلوم الوثائقية. جامعة وهران الجزائر 2014/2015.
5. فؤاد بوجنابة تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدماتية رسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد جامعة ورقلة 2008.
6. نوبل نجلاء استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة جامعة محمد خيضر يسكرة-الجزائر 2014/2015.

1. أحمد كاظم بريس وورد قاسم جبر 2020 تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 16 العدد 65.
2. رمضان. رمضان عبد الرحمن. الفرحاتي. محمد عطية. متواضع كميل ادوارد (2021) معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية - مجلد 6 - العدد 28.
3. زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي أهمية النسب المالية في تقويم الأداء مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 63. 2007.
4. شروق هادي عبد علي ارادن حاتم خضير التحول الرقمي للعمليات المصرفية كاداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نمودجا مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المصتصرية العدد 126 2020.
5. الشيخ الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد 7 2009/2010.
6. عبد المليك مزهودة الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم مجلة العلوم الإنسانية عدد اول جامعة محمد خيضر بسكرة 2010.
7. مسغوني منى البعد الاستشاري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد4 2014.
8. نبيلة قرزيز محمد زيدان احمد القحطان 2022 دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية حالة البنك الوطني الجزائري مجلة اقتصاديات شمال افريقيا المجلد 18 العدد 29.

9. نجلاء يس متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية مجلة المكتبات والمعلومات عضو اتحاد الناشرين الليبيين العدد 13 السنة 6 يناير 2015 دار النخلة للنشر طرابلس - ليبيا.

المنتدى

1. حميدي بشير محمد علي الاعلام الرقمي واقتصاديات صناعته ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للاعلام والاتصال تحت عنوان منتدى الاعلام والاقتصاد... تكامل الأدوار في خدمة التنمية 11-12 افريل 2016 الرياض.
2. نورا ناصر عبد الهادي المهارات والجداريات المستقبلية للبنوك المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري مصر 2020.

الموقع

1. رائد الاعمال العربي التحول الرقمي دليل شامل للتعرف على التحول الرقمي للعالم 2022 متاح على الموقع:

<https://the-arabic-entrepreneur.com>

2. موقع مزن ماهو التحول الرقمي وماهي اشكاله 30-4-2020.

WWW.MOZN.WS.

3. Algérie Télécom Satellite <http://www.ats.dz/historique.html>

4. الموقع الرسمي لمجمع الاتصالات الجزائر

<http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p-messag> pdg

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
02	مقدمة
الجانب النظري	
الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
06	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: اهداف الدراسة
08	خامساً: منهج الدراسة
08	سادساً: حدود الدراسة
08	سابعاً: الدراسات السابقة
14	ثامناً: المفاهيم الإجرائية
16	تاسعاً: أدوات جمع البيانات
18	عاشراً: عينة ومجتمع البحث
20	خلاصة البحث
الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي	
22	تمهيد

23	أولاً: مفهوم التحول الرقمي
23	ثانياً: خصائص التحول الرقمي
25	ثالثاً: اهداف واهمية التحول الرقمي
28	رابعاً: خطوات واشكال التحول الرقمي
30	خامساً: وسائل ومجالات التحول الرقمي
32	سادساً: عمليات واجراءات التحول الرقمي
36	سابعاً: معوقات التحول الرقمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاداء الوظيفي في المؤسسة الخدماتية	
41	تمهيد
42	أولاً: مفهوم الاداء
43	ثانياً: مكونات الاداء وانواعه
49	ثالثاً: تصنيفات الاداء
51	رابعاً: ابعاد الاداء والعوامل المؤثرة فيه
55	خامساً: مفهوم واجراءات تحسين الاداء
57	سادساً: دوافع تحسين الاداء
58	سابعاً: مراحل واهمية تقييم الاداء
61	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث الجانب التطبيقي مدخل المؤسسات الخدماتية	
64	تمهيد

65	أولا تعريف المؤسسة الخدمائية وتطورها ونشاطها
69	ثانيا تصنيف المؤسسة الخدمائية
70	ثالثا خصائص المؤسسة الخدمائية
71	رابعا الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية
82	خامسا مؤشرات قياس الاداء في المؤسسة الخدمائية
الفصل الرابع عرض ونتائج البيانات	
88	سادسا: عرض ومعالجة البيانات
110	سابعا النتائج العامة للدراسة
112	خاتمة
114	ملاحق
124	قائمة المراجع
الفهرس	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الوظيفة	04
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
94	خدمات المؤسسة عن بعد	06
95	إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	07
95	هل واجه عمال المؤسسة صعوبات خلال استعمالهم للتكنولوجيا الحديثة	08
96	هل شارك عمال المؤسسة في دورات تكوينية	09
97	هل تمت رقمنة إدارة العمل وأبرز مظاهر هذه الرقمنة إن وجدت	10
98	فوائد رقمنة خدمات المؤسسة	11
99	هل تقدم المؤسسة خدمات الدفع الإلكتروني	12
100	هل تقدم المؤسسة خدمات الدردشة التفاعلية للعملاء	13
100	هل تعزز مواقع التواصل الاجتماعي العلاقة بين المؤسسة وعملائها	14
101	هل تستعملون Big Data في مجال تخزين المعلوماتي؟	15
102	أبرز تطبيق رقمي استفادت منه مؤسسة اتصالات الجزائر	16
103	توفير المؤسسة لإشعارات فورية للعملاء عبر التطبيقات الذكية	17

الفهرس:

103	أداء المؤسسة الداخلي تغير بفعل التحول الرقمي	18
104	تحسنت جودة الخدمات إثر رقمنة المؤسسة	19
105	ساهم التحول الرقمي في جلب إيرادات إضافية المؤسسة	20
106	زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي	21
106	زيادة في معدلات الرضى والولاء للعملاء بعد تبني التحول الرقمي	22
107	هل حفز التحول الرقمي على التوجه نحو الابتكار والتطوير بمؤسستكم؟	23