



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

مذكرة بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف الأساتذة:

من إعداد الطلبة:

فتيحة خضراوي

بوشليط ريان

صروب سارة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	بن زروق جمال
مشرفا و مقررا	20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة مساعدة أ	فتيحة خضراوي
عضوا مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة مساعدة أ	قصعة خديجة

السنة الجامعية: 2024/2023

## شكر و عرفان

قبل كل شىء نشكر الله عزوجل و نحمده الذي رزقنا من العلم مالم نكن نعلم ووهبنا من القوة و الصبر مانحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و عملنا المتواضع

هذا نفعنا الله به و إياكم

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الإحترام إلى الأستاذة المشرفة : خضراوي فتيحة .

التي لم تتردد في مساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة .

مع فائق الشكر والتقدير إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة على قبول مناقشة موضوع

المذكرة وحضورهم كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والإتصال وكل

الذين ساعدونا و قدموا لنا يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد .

## الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و إمتنانا على البدء و الختام

(و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين )

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن العلم قريبا لا الطريق كان محفوظا  
بالتسهيلات لكي فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضله و كرمه  
أهدي عملي هذا إلى من رباني و كافح من أجلي إلى المصباح الذي أنار دربي ولمن  
أحمل إسمه بكل إفتخار أرجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد  
طول إنتظار ..... والدي العزيز.

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني إلى يسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان  
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير  
حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن اللهم إحفظها و أرزقها العفو والعافية ..... أمي الحبيبة .  
وإلى الشموع التي تنير طريقي و إلى ملهمي نجاحي سندي وكتفي الذي أسند عليه إلى  
الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح ..... أخي مهدي وأختي راضية حفظهم الله .

إلى أصدقاء السنين وأصحاب الشدائد وملهمين نجاحي إلى من رسمو بسمتي وقت  
الصعاب إلى من ذكروني بمدى قوتي إستطاعتي بهم أتشقى و أسنى الطريق و بهم أأكمل  
لذة الوصول ..... صديقاتي كل بإسمها .

وإلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي فقد كنتم على الدوام ملهمي  
فعلى خطائكم أسير وبعلمكم أقتدي .

وأخيرا من قال أنا لها " لها " وأنا لها أن أبت رغم عنها أتيت بها ماكنت لأفعل لولا توفيق  
من الله هاهو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت وسنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى  
توالت بمنه وكرمه لفرحة التمام الحمدلله الذي به خيرا و أملا إلا وأغرقنا سرورا وفرحا  
ينسيني مشقتي .

## الإهداء

### بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ووالله بما تعلمون خبير)

صدق الله العظيم .

#### الحمد لله

حبا وشكرا وامتنا على البدء والختام ها أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي يحمل في باطنه العثرات ورغمما عنها ظللت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاؤل وحسن ظن بالله

أهدي بكل حب تخرجي إلى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات إلى ذلك الرجل العظيم إلى من كان لي العمود الفقري الذي ساندني بكل حب في ضعفي الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول إلى طموحاتي إلى من إنتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلي قدوتي مسندي الضوء الذي ينير حياتي إلى "والدي العزيز" أدامك الله ظلانا .

وإلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها إلى التي كانت النور في عتمتي إلى التي كانت دعاؤها سر نجاحي إلى المضحية من اجلي ورافقتني في كل أوقاتي إلى التي تتعب بدون مقابل وإتمام مسيرتي الدراسية إلى معلمتي وسيدتي العظيمة "أمي الحبيبة" متعها الله بالصحة والعافية

إلى إخوتي عبدالله و طارق وأختي نوال أدامكم الله ضلعا ثابتا إلى سندي والكتف  
الذي استند عليه

إلى صديقتي ورفيقة عمري آية التي لا أنسى فضلها وتعبها معي في هذا  
العمل أتمنى لكي كل الخير والسعادة

وإلى ابنة خالتي صديقة قلبي من ساعدتني في إعداد هذه المذكرة لا أنسى  
فضلها و تعبها معي أتمنى لكي أوسع طريق النجاح

والى أبناء أخي سيدرا و إلين وابناء أختي نزييم و ميلينا حفظكم الله ياروحي  
و في الأخير إلى زملائي الذين شاركوني مقاعد الدراسة إلى كل من وقعت عليه  
عيني من أهل الخير إلى كل من ساندني في إنجاز هذه العمل أساتذتنا الكرام  
إلى من كان له الفضل في وصولي و أهدي لهم تخرجي لكل عائلتي .

بوشليط ريان.

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموظفين ، مما يسمح بتحسين خدمات المؤسسة ، بالإضافة إلى التعرف على مراحل وطرق تحول الإدارة الرقمية في المؤسسة وإبراز متطلبات ومعوقات تطبيق الرقمنة في المؤسسة .

وقد انطلقت دراستنا الحالية من إشكالية مفادها ماهو دور الرقمنة في تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ؟

لدراسة هذه الإشكالية قمنا بطرح أهم التساؤلات التالية :

- ماهي الأساليب الرقمية الموظفة لتحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟  
- ماهي متطلبات تطبيق الرقمنة من أجل تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ؟

- هل توجد صعوبات ومعوقات لتنفيذ الإدارة الرقمية من أجل تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ؟

وقد حدد لهذه الدراسة المنهج الوصفي كونه يخدم متطلبات الدراسة وأنه أكثر ملائمة مع طبيعة دراستنا والاشكالية المطروحة واهدافها ، اما ادوات الدراسة فتتمثل في استمارة استبيان وهي كاداة اساسية لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة الى أداة مدعمة ومساعدة لدراستنا إلى النتائج التالية :

✓ إن التقنيات الرقمية المستخدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ، البريد الإلكتروني و أجهزة الإعلام الآلي و برامج و أنظمة معلوماتية وتطبيقات، كما تعد الأنترنت من الوسائل الأساسية داخل المؤسسة كونها تسهل المهام و تسهل نقل و تبادل المعلومات و البيانات ، وذلك يعد من أسباب تحسين خدمات المؤسسة وتقديم خدمات للعملاء ذات جودة و الإنتقال من الطرق التقليدية في المعاملات إلى الطرق الإلكترونية الحديثة.

✓ ساهمت الرقمنة في تقليص من زمن إنجاز الوظائف و الجهد المبذول بالنسبة للموظفين كما ساهمت في التخفيف من العديد من الإجراءات الإدارية و التقليل من الأشكال البيروقراطية ، إلا أنها بالرغم من تطبيق مختلف المعدات الرقمية إلا أن المؤسسة لم تصل صفر ورقة ،ذلك كون أن بعض مصالحها لايمكنها الإستغناء على الملفات الورقية في معاملتها.

✓ إن اللرقمنة دولر في تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالرغم من الصعوبات والمعوقات التي تعاني منها المؤسسة خاصة التقنية والبشرية.

**الكلمات المفتاحية : الرقمنة ، تحسين الخدمة ، المؤسسة الخدماتية .**

## Study summury:

This study aims to understand the extent to which digitalization contributes to improving employee performance, thereby enhancing the services of the institution. Additionally, it seeks to understand the stages and methods of digital management transformation within the organization and highlight the requirements and obstacles to implementing digitalization in the institution.

The current study begins with the research question:

- What is the role of digitalization in improving the services of Algeria Telecom in Skikda?

To investigate this issue, we posed the following key questions:

- What digital methods are employed to improve the services of Algeria Telecom in Skikda?
- What are the requirements for implementing digitalization to improve the services of Algeria Telecom in Skikda?
- Are there difficulties and obstacles to implementing digital management to improve the services of Algeria Telecom in Skikda?

This study adopted the descriptive approach, as it serves the study's requirements and is most suitable for the nature of our study, the posed problem, and its objectives. The study tools include a

questionnaire as a primary tool for collecting information and data, along with a supportive tool to reach the following results:

- ✓ The digital technologies used in Algeria Telecom in Skikda include email, IT equipment, software, and information systems and applications. The internet is also considered one of the essential tools within the institution as it facilitates tasks and the transfer and exchange of information and data. This is one of the reasons for improving the institution's services, providing quality services to customers, and transitioning from traditional transaction methods to modern electronic methods.
- ✓ Digitalization has contributed to reducing the time required to perform functions and the effort expended by employees. It has also helped to alleviate many administrative procedures and reduce bureaucratic forms. However, despite the implementation of various digital equipment, the institution has not achieved a zero-paper environment, as some of its departments cannot dispense with paper files in their transactions.
- ✓ Digitalization plays a role in improving the services of Algeria Telecom despite the technical and human challenges and obstacles the institution faces.

**Keywords:** Digitalization, service improvement, service institution.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

أ	المقدمة :
5	أولا:الإشكالية :
8	ثانيا:أسباب إختيار الموضوع :
8	ثالثا: أهمية الموضوع :
9	رابعا: أهداف الدراسة :
9	خامسا: مجتمع البحث و عينة الدراسة :
11	سادسا: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:
14	سابعا: تحديد المفاهيم :
18	ثامنا:الدراسات السابقة :
41	المبحث الأول: مدخل إلى الرقمنة.....
41	1.نشأة الرقمنة:
43	2.خصائص الرقمنة:
45	3.أشكال الرقمنة وعناصرها:
50	4.أهداف الرقمنة:
53	المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات ومعوقات تنفيذ الإدارة الرقمية.....
53	1.مراحل التحول إلى الإدارة الرقمية:
55	2.متطلبات تنفيذ الإدارة الرقمية:
59	3.معوقات تنفيذ الإدارة الرقمية:
64	4.عوامل نجاح الإدارة الرقمية:
65	الفصل الثاني : ماهية خدمة المؤسسة الخدماتية.....
66	المبحث الأول: مفهوم الخدمة.....

66.....	1.تعريف الخدمة
67.....	2.أهمية الخدمات و خصائصها:
71 .....	3.أنواع الخدمة:
74.....	4.تصنيفات الخدمة : Services classification
80.....	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الخدماتية:
80.....	1.تعريف المؤسسة الخدماتية:
81.....	2.مراحل المؤسسة الخدماتية:
85.....	3.خصائص و وظائف المؤسسة الخدماتية:
.....	4.الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدماتية:94.....
141 .....	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي
142 .....	المبحث الأول : البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة
142 .....	1.البطاقة الفنية :
148.....	2.الهيكل التنظيمي لوحدة إتصالات الجزائر سكيكدة :
149 .....	المبحث الثاني: تحليل بيانات و عرض نتائج الدراسة:
149.....	1.تحليل البيانات:
183.....	2.عرض نتائج الدراسة الميدانية :
142 .....	الخاتمة:

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	104
2	يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن	105
3	يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	106
4	يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	107
5	بين التقنيات الرقمية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر- سكيكدة	109
6	يبين إعتاد تطبيق تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة على الربط الداخلي لشبكة الانترنت	110
7	يبين عرقلة تدفق الأنترنت لأداء مهام أفراد العينة	111
8	يبين توفير مؤسسة اتصالات الجزائر لكافة الوسائل الرقمية اللازمة لأداء مهام أفراد العينة	112
9	يبين قيام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإلكتروني	114
10	يبين عمل مؤسسة اتصالات الجزائر ببرنامج خاص بها	115
11	يبين قدرة المعدات الحديثة على تقليل الجهد البدني للموظفين	116
12	يبين مساعدة الأجهزة الرقمية في تقليص المدة المستغرقة في إنجاز الأعمال	117
13	يبين مساهمة الاجهزة الرقمية في التقليل من الملفات الورقية	118

120	يبين رأي أفراد العينة حول أهمية تطبيق وسائل الإتصال الحديثة داخل المؤسسة.	14
121	يبين اعتماد إتصالات الجزائر على الأيدي العاملة المؤهلة في مجال إستخدام التقنيات الالكترونية الحديثة	15
123	يبين وجود الخبرة الكافية في مجال الإعلام الآلي لدى أفراد العينة مرتبط بمتغير المؤهل العلمي	16
124	يبين تلقي الموظفين تكوين خاص لاستخدام الأجهزة والبرمجيات الرقمية مرتبط بمتغير الأقدمية المؤسسة	17
126	يبين توفير المؤسسة الدعم المادي اللازم لشراء الأجهزة الالكترونية الحديثة	18
127	يبين توفير المؤسسة الدعم المادي اللازم لصيانة الاجهزة الالكترونية بصفة دورية	19
128	يبين توفير المؤسسة الدعم المالي لمخصصلاستعانة بمديرين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق المعدات الرقمي	20
129	يبين كيف تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر أمن معلوماتها من القرصنةالإلكترونية	21
131	يبين مواجهة أفراد العينة لصعوبات اجرائية أثناء بداية تطبيق الخدماتالرقمية وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية	22
132	يبين الصعوبات التي تواجه أفراد العينة في التعامل بالرقمنة	23
133	يبين المشاكل المهنية التي تعرقل تقديم الخدمات الرقمية ذات الجودة	24
134	يبين تلقي شكاوي من العملاء بعد تقديم الخدمات إلكترونيا	25
136	يبين إذا كان الاستخدام المكثف للشبكات الرقمية يسبب تعرضالمؤسسة إلى القرصنة الالكترونية	26

137	يبين رأي أفراد العينة في الآليات المناسبة لمواجهة تطبيق الخدمات الرقمية داخل المؤسسة	27
-----	---	----

# المقدمة

## المقدمة :

عرفت العديد من الدول على إختلافها تطولرا كبيرا في مجال عالم الرقمنة و تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، والتي تعتبر جزء لايتجزا من الحياة اليومية في مختلف المجالات وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة .

و في ضوء هذه التطورات والتحديات التي تواجه المنظمات ، كان لابد لها من تبني وإستخدام أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التقنية و التفاعل مع عصر التقنية الرقمية .

لذلك فقد أصبحت معظم المؤسسات في جميع أنحاء العالم تعمل على تغيير أسلوبها العلمي و عصرنة إدارتها من خلال رقمنتها والتوجه نحو التكنولوجيا الإدارية ، و الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة ، وذلك من خلال الخوض في مختلف أنماط نظم المعلومات وتبني إستراتيجيات تساعد على الإستفادة من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام كعرض معلوماتها على شبكة الأنترنت لإنجاز معاملاتها الإدارية بسرعة و بدقة عالية وبجودة أكبر وكذلك ربط العملاء و المؤسسة ضمن نسق رقمي ودعم التواصل بين الإدارة و فروعها من جهة وبينها وبين العملاء من جهة أخرى .

حيث الرقمنة وسيلي لتحسين وزيادة مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتطوير طرق العمل لتسهيل كافة الخدمات و الأعمال التي تقدمها المؤسسة للعملاء لتصبح أكثر مرونة وفعالية.

ومن هنا نريد معرفة الواقع الفعلي ودورها في المؤسسة الخدمائية و مدى مساهمتها في تحسين خدمات المؤسسة ،وهذا هو الهدف المرجو بلوغه من خلال الدراسة التي تضمن الجانب المنهجي و الجانب النظري و التطبيقي ، حيث تطرقنا في الجانب المنهجي الذي يعتبر مدخلا عاما للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة ، والمنهج وكذلك مجتمع البحث و العينة وأدوات جمع البيانات وعرض لبعض الدراسات السابقة ، وتطرقنا في الجانب النظري إلى :

**الفصل الأول:** تناولنا فيه مدخل إلى الرقمنة من خلال التعرف على نشأتها وخصائصها و أشكالها وعناصرها وأهدافها وكذلك التعرف على مراحل و متطلبات ومعوقات تنفيذ الإدارة الرقمية و عوامل نجاحها .

**أما الفصل الثاني:** فتناولنا فيه ماهية خدمة المؤسسة الخدمائية من خلال التعرف على الخدمة ،وذكر الأهمية والخصائص والأنواع والتصنيفات المتعلقة بها ، وكذلك التعرف على المؤسسة الخدمائية ، وذكر خصائصها وبمراحلها ووظائفها والأسس التي تقوم عليها .

**أما الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة ميدانية التي كانت عبارة عن مبحثين المبحث الأول تطرقنا لتقديم بطاقة فنية عن المؤسسة أما المبحث الثاني خاص بعرض وتحليل بيانات الإستمارة وصولا إلى عرض نتائج الدراسة والخاتمة .

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية و تساؤلات الدراسة .

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة .

رابعاً: أهداف الدراسة .

خامساً: مجتمع البحث و عينة الدراسة.

سادساً : منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات .

سابعاً : تحديد المفاهيم.

ثامناً : الدراسات السابقة.

تاسعاً : المقاربة النظرية .

أولا: الإشكالية :

يشهد عصرنا الحالي تطورات كبيرة في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التقدم الذي عرفته التكنولوجيا الحديثة اليوم ، هذا ما أدى إلى تغيرات جذرية في كيفية ممارسة إدارة المؤسسة لمختلف مهامها الإدارية حيث كان من الضروري أن يتم الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية المتسمة بالبطء والبيروقراطية المقيتة في معاملاتها وكذا تعقيداتها التي لا تجد لها مسوغات موضوعية في أغلب الأحيان إلى إدارة عصرية مبنية على الشبكات وعلى الرقمنة إلى تحقق تسهيلات كبيرة في المعاملات ، فضلا عن تقريبها الإدارة من الأفراد في إطار السرعة المطلوبة لقضاء مصالحهم.

الإدارة في جوهرها علم وفن إنجاز المهام من خلال الموارد البشرية المكونة لها بغية تحقيق أهداف الإدارة وتلبية حاجيات الأفراد من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة ، فلا شك في أن نمط الإدارة الإلكترونية يعتبر تحولا مهما في علم الإدارة وعلم المؤسسة بحيث تعتبر الإدارة الرقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال وذلك باعتبار الإدارة الإلكترونية النمط والأسلوب الأحدث والأكثر فعالية في الإستجابة لتطلعات الأجيال الحالية والمستقبلية .

كما عرفت تكنولوجيا الإتصال في الأونة الأخيرة نمو كبير فاق القدرة على وضع تصور كامل يحكم أداء هذه التكنولوجيا التي تشمل مختلف الشبكات الإلكترونية ، والتي يتم إستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات ، بحيث إستطاعت أن تحقق مختلف أهداف

المؤسسة وخلق نوع من المنافسة بين مختلف المؤسسات التي أصبحت تعمل على الإرتقاء بمستوى خدماتها وتحسين أدائها للعملاء والعمل على إرضائهم .

تعتبر الرقمنة من بين المتغيرات التقنية التي عرفتها تكنولوجيا الإتصال في عصرنا الحديث هذا ما دفع مختلف المؤسسات والإدارات إلى تنفيذ مشاريع الرقمنة من أجل ضمان البقاء والإستمرار ومن أجل القدرة على التغلب على منافسيها والتي تعد ذات تأثيرات وإنعكسات واسعة على تطوير الواقع الميداني لمختلف المؤسسات المعاصرة ،بحيث تعتبر الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي<sup>1</sup> حيث تعمل على التحسين من خدمات المؤسسات وتحقيق مستويات مقبولة من جودة

الخدمات المقدمة وعصرنة تعاملاتها الإدارية وأنشطتها والإنتقال من النظام التقليدي إلى النظام أكثر حداثة .

أصبحت الرقمنة مرافقة لكل المؤسسات بشتى أنواعها ،مما جعل تطبيقها من بين أبرز الطموحات التي تسعى المؤسسات جاهدة إلي تنفيذها وبحاجة أساسية إليه من أجل تحسين خدماتها المتنوعة، والمقدمة أيضا للعملاء والتفاعل مع البيئة الخارجية بمايلي متطلبات وحاجات العملاء ولاشك أن الرقمنة أصبحت موجودة في كل المؤسسات الخدماتية بصفة خاصة ، والتي تعتبر هذه الأخيرة نظام يتكون من مجموعة من الأفراد والوسائل المنظمة

<sup>1</sup> محمود شرقي، صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية و تعزيزها في الجزائر، مجلة صوت

والتفاعلة فيما بينهما لإنتاج قيمة غيرمادية لإشباع حاجات ورغبات العميل<sup>1</sup> وهي المؤسسة التي تقدم خدمات للمواطن غرضها تحسين خدماتها للمتعاملين معها بتقديم خدمات آنية لهم ، وتساعد في تقريب العملاء من هذه المكاتب الإدارية وتحقيق منفعة عامة بإستخدام إستراتيجيات الإتصال الحديثة والمتنوعة .

تعتبر مؤسسة الإتصالات الجزائر بسكيكدة من بين المؤسسات الخدمتية التي فعلت الرقمنة في جهازها الإداري من خلال تقديم خدماتها لجمهورها سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي لذلك إرتئينا بطرح الإشكالية التالية ماهو دور الرقمنة في تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

. ماهي الأساليب الرقمية الموظفة لتحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ؟

. ماهي متطلبات تطبيق الرقمنة من أجل تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة؟

. هل توجد صعوبات و معوقات لتنفيذ الإدارة الرقمية من أجل تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ؟

---

<sup>1</sup>طارق الياس، الحماية من الإختراق، دور العلاقات العامة و الإعلام، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،

**ثانياً: أسباب إختيار الموضوع :**

هناك العديد من الدوافع والأسباب التي تجعل الباحث يهتم ويرغب بموضوع معين عن سواه، قد تكون ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وقد تكون موضوعية متعلقة بواقع معاش لكثرة المعلومات حول هذا الموضوع ويمكن تلخيصها كالتالي :

**أ- أسباب ذاتية :**

وهي تنطلق من الميول الشخصي لموضوع دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة الخدمائية، باعتبارها العنصر الفعال في تطوير وترقية معظم خدمات المؤسسة .

**ب- أسباب موضوعية :**

إن الإهتمام المتزايد بموضوع الرقمنة جعل معظم المؤسسات الخدمائية تسعى من أجل تحسين هذا المطلب خاصة في السنوات الأخيرة ،هذا ما جعل للموضوع قيمة في الوقت الحالي ، فتطوره المستمر يتطلب من الباحث التوسع لمعالجة موضوعه ، وإثراءه بكل ما هو جديد سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية ، أيضا نقص أدبياته جعل التفكير منصب حول مناقشته ووضعه كمرجعية إضافية .

**ثالثاً: أهمية الموضوع :**

يعد موضوع الرقمنة من أهم المواضيع حالياً، وذلك في ظل الثورة التكنولوجية و مختلف التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،والإنتقال من النظام التقليدي إلى

النظام الحديث الرقمي الذي يسهل إنجاز مختلف الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة في جميع المجالات الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، الثقافية، التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع .

#### رابعاً: أهداف الدراسة :

لا يمكن لأي باحث أن ينطلق في معالجة مشكلة معينة دون أن تكون له مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها من الدراسة ، ومن بين أهم هذه الأهداف نجد مايلي :

- التعرف على الرقمنة .

- البحث في دور الرقمنة في تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر .

التعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين أداءالموظفين مما يسمح بتحسين خدمات المؤسسة .

- التعرف على مراحل وطرق تحول الإدارة الرقمية في المؤسسة .

- التعرف على متطلبات تطبيق الرقمنة من أجل تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر .

- إبراز صعوبات أو معوقات تطبيق الرقمنة التي تعيق أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر .

#### خامساً: مجتمع البحث و عينة الدراسة :

أ- مجتمع البحث:

ينبغي أن تضمن الخطة بيانات عن مجتمع البحث، ويشمل مجتمع البحث جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.<sup>1</sup>

في سياق إتمام البناء المنهجي للعمل ولكي يكون البحث مقبولا للإنجاز، كان إلزاميا علينا تحديد مجتمع بحثنا الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية والذي يتناسب مع موضوع هذه الدراسة المتمثلة في دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة الخدمائية ولتطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وهم موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة والبالغ عددهم 300 موظف .

#### ب- عينة الدراسة :

يعتمد الباحث في إجراء دراسته على إختيار عينات تمثل مجتمع بحثه تمثيلا صحيحا ، وتعرف العينة على أنها طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم إختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر ومفردات ومجتمع الدراسة، وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،

2000، ص 137.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 138.

حيث تعرف العينة القصدية على أنها : هي العينة التي يتم إختيارها لغرض معين أو قصد معين ،كونها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث ، وينتقي الباحث الأفراد الذين هم من بين مفردات العينة على أساس عمدي ( قصدي )، طبقا لما يراه من سمات تتوافر في هذه المفردات بما يخدم أهداف الدراسة ،فمن أراد دراسة واقعة معينة أو قضية معينة يقصد الأشخاص ذوي العلاقات بتلك الواقعة أو القضية دون غيرهم.<sup>1</sup>

إعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية التي هي ضمن مصلحة الزبائن البالغ عددهم 30 مفردة ، متاحة منها 27 مفردة .

سادسا: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:

أ- منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ولتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لهذا النوع من الدراسات ،حيث يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها ،وعلاقتها بالعوامل المؤثرة في ذلك ،وهذا يعني أن

<sup>1</sup>محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الله الطيطي، مناهج البحث العلمي، من التثبيث إلى التمكين، ط1، دار البازوري

العلمية، عمان، 2022، ص 59.

المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المناهج الأخرى ، كما يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.<sup>1</sup>

#### ب- أدوات جمع البيانات:

تكمن أهمية البحث العلمي في جمع المعلومات والبيانات المختلفة ،فلا يمكن إجراء دراسة دون الإعتماد على بعضها ،وبما أن موضوع دراستنا يتطلب معلومات ميدانية متعلقة بآراء المبحوثين وجب الإستعانة بأداتي الإستمارة والملاحظة كونهم أدوات متخصصون في جمع المعلومات الميدانية .

#### الملاحظة:

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية ، تعد من أهم وسائل جمع البيانات وأقدمها ، بحيث يستعملها الباحث في تفسير الظواهر المراد دراستها ، وتعني الملاحظة الإهتمام أو الإنتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه ، والملاحظة العلمية تعني الإنتباه إلى الظواهر والحوادث بقصد تفسيرها و إكتشاف أسباب الوصول إلى القوانين التي تحكمها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، منهاجه و أساليبه، إجراءاته، ط1، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص 47.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 77.

وعليه فقد إعتدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة ، ذلك عن طريق الزيارات المتكررة التي قمنا بها إلى مؤسسة إتصالات الجزائر ، وتم الإستعانة بهذه الملاحظات في تحليلنا للجداول .

### الإستمارة:

تعرف على أنها أداة لجمع المعلومات والبيانات ،تتكون من مجموعة محاور وتدرج تحت كل محور أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.<sup>1</sup>

و لقد تم الإستعانة بها في إستجواب المبحوثين حول مدى دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة وقد صممت هذه الأسئلة ذات الأربع محاور مطابقة لتساؤلات الدراسة ، حيث خصص المحور الأول للبيانات الشخصية ، أما المحور الثاني الذي جاء بعنوان الأساليب الرقمية الموظفة لتقديم الخدمات في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ، أما المحور الثالث فعنوانه متطلبات تطبيق الرقمنة في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ، أما المحور الرابع فجاء بعنوان معيقات تطبيق الرقمنة .

ولقد تم توزيع 30 إستمارة على عمال المؤسسة وتم إسترجاع 28 إستمارة .

---

<sup>1</sup>سواء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة،

ولقد تم عرض الإستمارة على الأستاذة المشرفة حيث قدمت ملاحظتها المنهجية والمعرفية حول محتواها وعدلت وفق هذه الملاحظات ثم بعد ذلك عرضت الإستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين هم :

الأستاذ : زغنون عبد الغاني، أستاذ محاضر ب ، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الأستاذ : لقوي بوخميس، أستاذ محاضر ب ، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الأستاذ : زقروط موسى، أستاذ محاضر ب ، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الأستاذة : بن مرابط آمال نسرين، استاذة مساعدة أ، جامعة 20 اوث 1955 سكيكدة

### سابعاً: تحديد المفاهيم :

تكمن الفائدة من تحديد المفاهيم هنا في توضيح المتغيرات الخاصة بالدراسة .

### 1.الدور:

**لغة:** هو مجموعة من الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين

داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المركز الإجتماعي الذي يشغله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أمل عبد العزيز محمود، القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999، ص 517.

<sup>2</sup>أنور محمد علي، دور التربية في التغيير الإجتماعي، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد 6، العدد 12، 2012، ص 07.

**إجرائيا:** مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحقيق أغراض معينة في مؤسسة ما ويعني في دراستنا مجموعة التقنيات الرقمية التي تعمل على تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر .

## 2.الرقمنة :

**3.لغة :** تدل مادة رقم في المعاجم العربية على جملة من المعاني أهمها : التعجيم والتبيين والكتابة والمتابعة والقلم والخط .<sup>1</sup>

**إصطلاحا :** هي عملية إستنساخ راقية ، تكمن في تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية ، ويواكب هذا العمل إلى سلسلة التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمين .<sup>2</sup>

**إجرائيا:** هي عملية تحويل الوثائق ومصادر المعلومات والبيانات من النمط الورقي إلى النمط الرقمي ومعالجتها بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية .

## 4.التحسين :

**لغة :** يعني به المراجعة وطلب التغييرات من أجل الحصول على كفاءة وفعالية من العملية أو عنصر التهييء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عولي نادية، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية بلدية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق، و العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، 2017، ص 28.

<sup>2</sup>مهري سهيلة، بن جامع بلال، المكتبة الرقمية، ط 1، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة ، 2011، ص 63.

**إصطلاحاً :** يعرف التحسين بأنه مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للإستجابة الأفضل

للحاجات المختلفة مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية .<sup>2</sup>

**إجرائياً :** هي إحداث مجموعة من التغييرات والتعديلات لتطوير خدمات مؤسسة إتصالات

الجزائر والتي تسعى لتحقيق حاجات الأفراد أو العملاء .

### 5.خدمات :

**لغة :** خدمة، خدم، خدمات، مصدر خدم، مساعدة أو فضل هدية، منحة، عناية وإهتمام، ما

يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو في قضاء حاجة .<sup>3</sup>

**إصطلاحاً :** هي تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق

رضا الزبائن، أي هي منتجات غير ملموسة ، تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء

وتحقيق المنافع له .<sup>4</sup>

**إجرائياً :** هي وظيفة تقوم بها المؤسسة الخدمانية عن طريق تقديم مجموعة من النشاطات

للعلاء بهدف زيادة رضا المستهلك مما يؤدي إلى تفضيله خدمات مؤسسة إتصالات

الجزائر دون الخدمات المنافسة البديلة.

<sup>1</sup>الموقع، <https://www.almaany.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/5/21، على الساعة: 19:33.

<sup>2</sup>مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص 285.

<sup>3</sup>مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 225.

<sup>4</sup>مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 290.

6. المؤسسة :

**لغة :** مشتقة من الكلمة اللاتينية (Institution) (أي التأسيس والمنهجية والتثقيف).<sup>1</sup>

**إصطلاحا :** يعرفها يونس إبراهيم جيدر ، على أنها كينونة المنظمة ، تسعى من خلال سلوكها

إلى القيام بمهام إجتماعية معينة وتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

**إجرائيا :** هي عبارة عن منظمة تضم مجموعة من الأفراد الفاعلين فيها ، تهدف إلى تقديم

خدمات جيدة لدى الجمهور الخارجي .

7. المؤسسة الخدماتية :

**إصطلاحا :** تعرف المؤسسة الخدماتية على أنها هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات

مختلفة الأشكال والأنواع ، فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا

هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات ، فهي

تستخدم أشخاص محترفين وتقوم بتأجير مهاراتهم لتبيع الخدمة للزبون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ط1، دار مكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 112.

<sup>2</sup>منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الإبتكار للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 34.

<sup>3</sup>عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، الدار العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 22.

إجرائيا : فهي المؤسسة التي تقدم خدمات للعملاء غرضها تحسين خدماتها للمتعاملين معها وذلك لتقديم خدمات آنية لهم وتساعد على تقريب العملاء من مؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيق منفعة عامة بإستخدام أساليب وتقنيات رقمية حديثة ومختلفة .

### ثامنا:الدراسات السابقة :

إن دائرة البحث في سياق هذه الدراسة أحاطنا بعدة بحوث ودراسات سابقة ممنهجة في هذا الموضوع من بينها :

### أولا: دراسات متعلقة بالمتغير الاول:

#### الدراسة الأولى :

لطالبة ميلودة حمدو حول ، " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي " دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2021 / 2022.

حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية : ماهو واقع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى بلدية أنقوسة ؟  
وقد طرحت الطالبة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

■ مامدى فعالية البرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الإدارة المحلية

للموظف؟

- هل إستخدام الرقمنة حقق الرضى الوظيفي وزاد من حافزية الموظف ؟
- هل توجد علاقة بين الموظف تجاه الرقمنة ورضى المواطن عن الخدمات المقدمة عن طريق الرقمنة ؟

- هل المواطن راضي عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة ؟

وقد تم وضع مجموعة من الفرضيات أهمها :

- هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الإدارة المحلية للموظف .

- إستخدام الرقمنة حقق الرضى الوظيفي وزاد من حافزية الموظف .

- توجد علاقة بين نظرة الموظف تجاه الرقمنة ورضى المواطن عن الخدمات المقدمة عن طريق الرقمنة .

- يوجد رضى لدى المواطن عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة في بلدية أنقوسة .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الدور الذي تلعبه عملية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات

العمومية على مستوى البلدية .

- طريقة ومدى التحول الرقمي .

- التعرف على جمهور السلطات الجزائرية في تحسين الخدمة العمومية .

- التعرف على أهم معوقات وتحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي .
- مدى فعالية الرقمنة في إنجاح أعمال المؤسسة .
- علاقة الرقمنة بجودة الخدمات العمومية .

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج

الإحصائي للكشف عن الحقائق وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج

تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة وعلى أداة إستبيان والمقابلة لجمع المعلومات .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

■ أن للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية برغم من الصعوبات التي تعاني منها الإدارة .

■ أن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكوين برغم من أهمية التكوين على الرقمنة .

■ ساهمت الرقمنة من التقليل من الجهد والوقت المستغرق في إستخراج الوثائق للمواطن .

برغم من إستخدام الرقمنة في الإدارات المحلية مازلنا لم نصل إلى صفر ورقة .

**أوجه التشابه :** تتشابه هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في المتغير الأول "الرقمنة" من حيث

التعرف على متطلبات تطبيق الرقمنة ، كما تتشابه موضوعنا في الإعتماد على نفس الأداة

لجمع البيانات وهي الإستبيان .

**أوجه الاختلاف :** إختلاف هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال إعتمادها على منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي ، كما إعتمدت على العينة العشوائية البسيطة عكس العينة التي إعتدناها في دراستنا .

### الدراسة الثانية :

لطالب علا سفيان ،والطالب فقير جيلالي تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علومالتسير ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2019 / 2020

حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية : ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات ؟

وتفرعت عنها عدة تساؤلات :

- ما المقصود بالرقمنة و رقمنة الخدمة ؟
- ما مدى فعالية جودة الخدمات في ظل الرقمنة ؟
- ما هو التحول الرقمي وما مدى تطبيقه في المؤسسات؟
- وقد تم وضع مجموعة من الفرضيات أهمها:
- كلما دخلت الرقمنة على الخدمة تحولت من النظام التقليدي إلى النظام الحديث .

جودة الخدمات الإلكترونية لها بالغ الأثر على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للزبون.

يقصد بالتحول الرقمي الانتقال من الفكر التقليدي في التعاملات إلى الفكر الرقمي بإستعمال

التكنولوجيا وتمكن الدول والمؤسسات من تطبيقها .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- البحث عن مفهوم الدراسة جامع للرقمنة من خلال المفاهيم المختلفة .
- إبراز دور فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات وتحقيق الأعباء والقيود .
- تقييم التجربة من خلال التحول الرقمي مقارنة بتجارب الدول العربية الأخرى .

إندرجت هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي والمقارن بغية إستغلال الإطار النظري إختبار فرضيات الموضوع.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- أصبحت الرقمنة كتقنية حديثة ، ضرورة محلة يرتكز عليها القائمين لتبني أي مشروع قد يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين الخدمات بالنظر إلى البيئة المحيطة وثقافة المجتمع والإمكانيات المادية والبشرية .
- أصبحت الرقمنة ضرورة إلزامية على المؤسسات من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا الرقمية الحديثة .

- تعتبر الرقمنة الإستراتيجية التي تساهم في تقديم خدمات ذات جودة نوعية .
- تساهم الخدمات الإلكترونية في إستغناء المؤسسات عن المواجهة المادية الأمامية للمؤسسة وإستبدالها بشكل من أشكال الأجهزة الإلكترونية .

#### أوجه التشابه :

تتشابه هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال التعرف على نشأة و خصائص الرقمنة ،بالإضافة إلى التعرف على مدى دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات

#### أوجه الإختلاف :

تختلف هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في المجال المكاني " المؤسسات الإقتصادية ."

#### ثانيا: دراسات متغير بالمتعلق الثاني:

#### الدراسة الثالثة :

شايب رانيا والطالبة شيبوب آسية تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة " ، دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات المسيلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2020 / 2021.

حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية : ماهو دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات مديرية البريد والمواصلات بالمسيلة ؟

وقد طرح الطلبي مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما المقصد بالإدارة الإلكترونية ، فيما تتمثل أهم تطبيقاتها في المؤسسة الخدمية ؟
  - هل للرقمنة تأثير على جودة الخدمة ؟
  - هل هناك توجه لمديرية البريد والمواصلات نحو رقمنة أنشطتها الخدمية ؟
- كما تم وضع جملة من الفرضيات تمثلة في :

- هناك توجه لمديرية البريد والمواصلات نحو رقمنة أنشطتها الخدمية .
- تساهم الرقمنة من خلال دراسة الحالة في تحسين جودة الخدمات مديرية البريد والمواصلات بالمسيلة .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على كل من الإدارة الإلكترونية و الخدمة وخصائص و أهمية كل واحدة على الأخرى .
- تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة ونماذج تقييمها وأساليب تحسينها .
- التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في جودة خدمات مديرية بريد ومواصلات المسيلة .

إندرجت هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتوافقها مع الموضوع كما استخدمت منهج دراسة الحالة وإسقاطها على وحدة مسيلة .

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن تكنولوجيا المعلومات في القت الحاضر بمختلف مكوناتها تتميز بعدة خصائص لعل أهمها المرونة واللاتزامنية والسرعة وعدم التقيد بالزمان والمكان .
- هناك عدة تحديات تحول دون الإستخدام الملائم لتكنولوجيا المعلومات لعل أهمها العقبات التشريعية والبشرية والتقنية والتنظيمية .
- هناك دوافع عديدة لإدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة ،يصعب تصور نجاحها بدونها .

#### أوجه التشابه :

تتشابه هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال متغيرات الدراسة والجانب المكاني للدراسة التطبيقية ، كما تتشابه من حيث التعرف على الخدمة والمؤسسة الخدمائية .

#### أوجه الإختلاف :

تختلف هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من ناحية المنهج المتبع .

#### الدراسة الرابعة :

لطالبة سميحة بلحسن حول تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون ، دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 / 2012 .

حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية : إلى أي درجة تأثر جودة

الخدمة لدى مؤسسة موبليس في تحقيق الرضا لزبائنها ؟

وقد طرحت الطالبة مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها :

- ماذا نقصد بجودة الخدمة ؟
- كيف يتم تقديم الزبون لجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس ؟
- ماهي المعايير التي يستخدمها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة ؟
- كيف يمكن لمؤسسة موبليس مسايرة أداء خدماتها وجودتها مع توقعات زبائنها ؟

بالإضافة إلى اعتمادها على فرضيات تمثلت في :

- جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا الزبون.
- يختلف تقييم الأداء الفعلي للخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس .
- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسة موبليس إختلاف نسبي عند تقييمهم لجودة الخدمات المؤسسة .
- يعتبر الزبون النقطة الأساسية التي يعتمد عليها مقدمي الخدمات ، وذلك يتم من خلال تقديم خدمات متميزة لغرض تحقيق وتلبية كل ما يتوقعه الزبون .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و أساليب قياسها و تحسينها و نماذج تقييمها

- التعرف على رضا الزبون وطرق قياسه .
- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة خدمة موبليس المقدمة لهم .
- تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات مؤسسة موبليس .

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف النظري للموضوع والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث والأدوات التي إستخدمتها لجمع البيانات هي الإستبيان وأيضا المقابلة مع مجموعة من المبحوثين للوصول إلى مجموع من النتائج والحقائق .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يركز مفهوم جودة الخدمة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة خدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها
- تعتبر الجودة ميزة تنافسية ، كونها تستخدم كإستراتيجية من بين الإستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون .
- هناك العديد من الطرق لقياس الرضا منها للقياسات الدقيقة الكمية والكيفية ، بالإضافة إلى النماذج ونذكر منها نموذج عدم المطابقة ،نموذج مقدمات وطوابع الرضا النظرية .

من بين التوصيات التي قدمتها الدراسة نجد:

على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق الحفاظ على الجودة الخدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر .
- منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها .
- منح الثقة للزبائن بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة لديهم .

**أوجه التشابه :**

تشابهت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال اعتمادها على أداة الإستبيان في جمع البيانات وهي نفس الأداة التي تم اعتمادها في موضوع بحثنا ، كذلك اعتمدت على المنهج الوصفي وهو نفسه المنهج المتبع في دراستنا ، ودراسة حالة مؤسسة خدماتية وهذا يتشابه لموضوع دراستنا .

**أوجه الاختلاف :**

تختلف الدراسة مع موضوع بحثنا في المتغير الأول وفي المجال المكاني للدراسة ،ومن ناحية العينة المتبعة العشوائية البسيطة عكس عينتنا .

**الدراسة الخامسة :**

لطالبة عديلة ضياء والطالب عوام مسعود حول " دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد" دراسة ميدانية ببريد الجزائر وكالة ورقلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ،وقلة 2022/ 2023 .

حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية : مادور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد في الجزائر ؟

قد طرح الطلبة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

- هل تساهم تكنولوجيا في الرفع من كفاءة الموظف في بريد الجزائر ورقلة ؟
- هل تساهم الرقمنة في توفير الوقت ،الجهد،التكلفة والسرعة في الإنجاز في بريد الجزائر في وكالة ورقلة ؟

- هل للرقمنة تأثير على تحسين جودة الخدمات في بريد الجزائر في وكالة ورقلة ؟

وقد تم وضع مجموعة من الفرضيات أهمها :

- ساهمت تكنولوجيا في رفع من كفاءة الموظف في بريد الجزائر وكالة ورقلة .
- ساهمت الرقمنة في توفير الوقت والجهد والسرعة في الإنجاز بريد الجزائر وكالة ورقلة.

- فبما تتمثل الرقمنة في خدمات البريد وكيف تساهم في تحسين جودة هذه الخدمات في وكالة ورقلة .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

▪ معرفة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة من طرف مديرية بريد ورقلة بهدف تطوير خدماتها وتقريب الإدارة.

▪ التعرف على كل من الإدارة الإلكترونية والخدمة وخصائص و أهمية كل واحدة على حدى .

▪ تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة ونماذج تقييمها وأساليب تحسينها .

▪ التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في جودة خدمات البريد.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام إلى جوانب الموضوع البحث ، والأدوات التي إستخدمها لجمع البيانات هي الإستبيان الموجهة لعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية ورقلة ، إعتماد على العينة العشوائية .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

▪ تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المواد المطبوعة التقليدية إلى تنسيق رقمي يمكن قراءته والوصول اليه بسهولة ويمكن الحصول عليها في شكل رقمي .

▪ إن الدرجة التي تتوافق بها توقعات العميل للخدمة في البريد مع تصوراته للخدمة هي ما يحدد جودة الخدمة المقدمة من طرف بريد الجزائر .

■ يعتمد تميم جودة الخدمة العملاء على أبعاد مختلفة للخدمة في بريد الجزائر ، بما في ذلك الموثوقية ، من بين أمور أخرى تشمل العناصر الرئيسية للإستجابة والتعاطف والسلامة و عوامل ملموسة محددة .

■ لتحديث الخدمة العامة في بريد الجزائر وتعزيزها من الضروري بناء قطاع عالي الكفاءة والفعالية في تلبية متطلبات الزبائن .

■ من خلال تقديم خدمة عامة عالية الجودة يتم تلبية الإحتياجات العامة لزبائن بريد الجزائر .

#### أوجه التشابه :

تتشابه هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال متغيرات الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط هذه الدراسة على عينة من الزبائن بريد الجزائر وتم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في إستخراج النتائج تماما مثل دراستنا ، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لدراسة .

#### أوجه الإختلاف :

تختلف من خلال العينة المتبعة العشوائية البسيطة عكس عينتنا القصدية .

#### أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

يعد إستعراضنا لمجموعة من الدراسات المتشابهة لموضوع بحثنا توصلنا إلى مايلي :

- معظم الدراسات السابقة تخدم موضوع بحثنا وتثريه ، بحيث تتماشى مع الدراسات الحالية في تناولها لموضوعنا "دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة الخدمائية" من الجانب النظري .
- معظم الدراسات إتمدت على نفس " المنهج الوصفي".
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية تسليط الضوء على الرقمنة وإيضاح متطلبات و معيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمائية .
- تسليط الضوء على كيفية تحسين جودة خدمات المؤسسات الخدمائية .
- تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الإطار المكاني بحيث أجريت معظم هذه الدراسات في أماكن مختلفة عن بعضها البعض .
- إختلفت في العينة المتبعة في الدراسة بحيث تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة في معظم الدراسات السابقة .

وبهذا قد أفادتنا هذه الدراسات في :

- معالجة موضوعنا في مختلف جوانبه النظرية المنهجية والتطبيقية .
- إثراء الإطار النظري بالمعلومات المتعلقة بأبعاد المتغيرين .
- التركيز على أهم النقائص التي لم يتم الوقوف عنها في الدراسات السابقة.
- تصميم الإستمارة و تحليلها .
- تحديد مجتمع البحث و العينة.

تاسعا: المقاربة النظرية :

يسعى كل باحث إلى إدراج بحثه ضمن المقاربة النظرية التي تساعده في معالجة موضوع بحثه بكل موضوعية ودقة .

وفي دراستنا هذه إعتدنا على النظرية البنائية الوظيفية نظرا لطبيعة البحث الذي نسعى من خلاله الى التعرف على الدور الوظيفي للرقمنة في المؤسسة .

أ. ماهية النظرية البنائية الوظيفية :

تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسيولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي ، تستند هذه النظرية إلى مفهومي البناء ، structure و الوظيفة function ، في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها ، وفي تحليلها للظواهر الإجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك ، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء إجتماعي ، أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي ، وبما أن الظاهرة الإجتماعية حسب رواد هذه النظرية هي نتاج الأجزاء البنوية التي تظهر في وسطها ، ولها وظيفة إجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الإجتماعي ، فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البناء و

العكس ، فالمجتمع بناء ووظيفة أن هناك تكاملا بين الجانب البنيوي للمجتمع والجانب الوظيفي ، إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء.<sup>1</sup>

أخذت الوظيفة بالهيمنة على ساحة علم الاجتماع بدءا من العقود الأولى للقرن العشرين بعد أن نشطت المدرسة الأنغلو سكسونية التي ضمن كلا من روبرت ميرتون ، رواد كيليف ،يراون وتالكوت ،بارسونس مالينو فسكي في إنجاز أبحاث إستندت إلى النظرية الوظيفية أو ما عرفت بالبنائية الوظيفية .<sup>2</sup>

### ب. مبادئ النظرية البنائية الوظيفية :

تقوم النظرية البنائية الوظيفية على عدة مبادئ تتمثل فيما يلي :

يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من إختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدها مع الأخرى .

. المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا إلى أجزاء و عناصر أولية ، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية .

---

<sup>1</sup>عربي محمد، قلو زابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 3، 2019، ص 85.

<sup>2</sup>عبد الله شليبي، اتجاهات نظرية و أساليب البحث، ط1، دار الشمس للطباعة، مصر، 2008، ص 80.

. إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الإجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة ، فكل جزء يكمل الجزء الآخر و أن أي تغير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث مايسمى بعملية التغير الإجتماعي ، من هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغير الإجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية وهذا التغير سرعات مايؤثر في بقية الأجزاء ، إذا كانت يغيرها من طور إلى طور آخر .

. إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق ، له وظائف بنوية تابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من إختلاف الوظائف فإن هناك درجة بين التكامل بينهما ، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من إختلاف فإن هناك تكاملا واضحا بينهما ، فمثلا وظيفة المدرس أو الأستاذ في المؤسسة التربوية تخلف عن وظيفة الطالب ، ولكن وظائف كل منهما تكمل بعضهما البعض .

. الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات إجتماعية أو روحية .

. الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة .

. تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام إتصال أو علاقات عامة إنسانية تمرر عن طريق المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو العكس .

.تعتقد النظرية بنظامي سلطة ومنزلة ، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هي الذي يتخذ القرارات ويصير الإيعازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ فهناك في النظام أدوار تصدر الأوامر وهناك أدوار تطبقها أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الإمتيازات والمكافآت للعاملين ، علما بأن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفعالية المؤسسة أو النظام أو النسق.<sup>1</sup>

### ج. أهم الإنتقادات الموجهة إلى النظرية البنائية الوظيفية :

تعرضت البنائية الوظيفية إلى إنتقادات كبرى ، إذ أخذ على هذا الإتجاه أنه أحادي النظرة ، بمعنى أنه لايرى ويبحث في النسق الإجتماعي إلا أبعاد التوازن و الوظائف وتحقيق الأهداف فلا يهتم بتحليل أبعاد أخرى للظاهرة الإجماعية ، مثل أبعاد التفسير و الإضطراب والأمراض والمشكلات الإجتماعية ، كما إنصب التركيز على الجوانب الثابتة من النسق الإجتماعي و الأبعاد الثقافية للنسق كانت أكثر إستخداما في التفسير من غيرها من مكونات النسق ، وهناك إهمال غير مقبول لعنصر أساسي في فهم تغير و تطور المجتمعات والمتمثل في موضوع الصراع الإجتماعي و بذلك فهي تركز على الثبات الإجتماعي أكثر من إهتمامها بقضايا التغير الإجتماعي .

<sup>1</sup>إيان كريب، النظرية الإجتماعية من بارسوتر إلى هابرماس، ط1، دار المعرفة، الكويت، 1999، ص ص 61، 62.

. وقد قام بنقدها عالم الاجتماع السوفيتي "بوبوف" على أنها تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور و الانتقال إلى وضع جديد .

بينما رأى "زايت ميلز" في كتابه (التصورات السوسيولوجي) أن بارسونز قدم مبررات أخلاقية

لإستمرار القوى المتحكمة في السلطة من خلال التركيز على الإستقرار و تحقيق التوازن

ومراقبة سلوك الأفراد بفرض قيم و معايير فوقية تحارب مسبقا أي محاولة للتفسير أو أي

شكل من أشكال التمرد، كما أخذ عليه إستخدامه لمفاهيم مركبة ولغة غامضة زادت من

تعقيد الظاهرة الإجتماعية أكثر مما فسرتها.<sup>1</sup>

#### د. إسقاط النظرية على موضوع الدراسة :

جاءت أهمية هذه النظرية في دراسة الرقمنة بالمؤسسة الخدماتية إتصالات الجزائر بسكيدة

قصد التعرف على الدور الوظيفي للرقمنة ولا سيما بعد تزايد الإهتمام بها ، من طرف هذه

المؤسسة.

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات و أكثرها واقعية بإعتباره ينظر إلى

المؤسسة بأنها شبكة من العلاقات الإدارية ، و كون مؤسسة إتصالات بسكيدة هي بناء

خدماتي ، حيث المحيط به يسعى إلى التكامل مع بقية الأجزاء و البناءات الخدماتية المكونة

لهذا الشق الكلي ، والتي يبينها الموظفين الذين يستخدمون الرقمنة بشتى أشكالها و التي

<sup>1</sup>عربي محمد، غلواز ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

تعتبر جزء من المهام الإدارية و بالتالي تعتبر جميعها أجزاء تكمل بعضها البعض و تسعى للتوازن بينهما لتحسين خدمات المؤسسة ، وهذا ما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة .

# الإطار النظري

## الفصل الأول : الإطار النظري للرقمنة

### المبحث الأول : مدخل إلى الرقمنة

1. نشأة الرقمنة
2. خصائص الرقمنة
3. أشكال الرقمنة وعناصرها
4. أهداف الرقمنة

### المبحث الثاني : مراحل ومتطلبات ومعيقات تنفيذ الإدارة الرقمية

1. مراحل التحول إلى الإدارة الرقمية
2. متطلبات تنفيذ الإدارة الرقمية
3. معيقات تنفيذ الإدارة الرقمية
4. عوامل نجاح الإدارة الرقمية

## المبحث الأول: مدخل إلى الرقمنة

### 1. نشأة الرقمنة:

تعود نشأة الرقمنة إلى مختلف التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة بشكل متسارع وكان من نتائج ذلك اهتمام العديد من المؤسسات والمنظمات والمشروعات في المجالات المختلفة وعلى المستويات المختلفة. بتطبيق هذه التكنولوجيا في أعمالها ونشاطاتها وخدماتها المختلفة، وذلك في سبيل زيادة كفاءتها وفعاليتها، بالإضافة إلى سعيها لملاحقة التطورات الجارية في العالم والحصول على مركز تنافس متقدم في الأسواق المحلية والعالمية ولهذا ظهرت الأعمال الإلكترونية الرقمية F- business بشكل عام والإدارة الإلكترونية (الرقمية) E-Management بشكل خاص.

و تتطور الرقمنة والإدارة الرقمية كعلم وكمارسة بشكل ملحوظ مع مرور الزمن، وتسير مع التطورات الحديثة والسريعة التي شهدها القرن العشرين و يشهدها القرن الحادي والعشرين. ولهذا فإن عدد كبيراً من العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية قد أدخلت التقنية الرقمية في ممارستها وإجراءاتها، مما أدى بها للوصول إلى الإدارة الرقمية (الإلكترونية).

لقد كانت الرقمنة قبل ظهور الأنترنت في مرحلة تطور بطيئة، ولكنها قفزت إلى مرحلة نوعية بفضل استخدام تكنولوجيا الأنترنت تتمثل أهم ظاهرة تاريخية وتكنولوجية رافقت ولادة

القرن الحادي والعشرون،<sup>1</sup> وقد غيرت الأنترنت قواعد العمل في عالم الأعمال. لأنها مكنت من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات، وللشبكة العنكبوتية أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الرقمية .

إن الرقمنة قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الأنترنت إذ يبدأ استخدامها التجاري. وللأغراض العامة في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بعد أن استخدمت فترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية، إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك في رقمنة المكتب office automation وجدت منذ أكثر منعقد منالزمن من خلال الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم والحاسوب وغيرها.

كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والمشروع المؤقت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الحاسوبية في الإدارة محل العاملين وكذلك محل المديرين.

وتمثل الرقمنة الوظيفة الرئيسية والأساسية التي تقوم بها المعالجات Processeurs من خلال وحدات الإدخال والإخراج في الحاسوب التي تتعامل مع المحيط البشري بأسلوب وتحول كل ما

---

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية F-environnement ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص

يغذي به الحاسوب إلى أرقام وتقوم بإخراجه في شكل يتماشى مع الفهم للبيئة السائد للبيئة والمحيط.<sup>1</sup>

## 2. خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة بجملة من الخصائص تذكر أهمها:

1. **تقليص الوقت:** بمعنى أن الرقمنة تتيح وسائل التخزين التي تستوعب خدمات كبيرة من

البيانات والمعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر.

2. **تقليص المكان:** بمعنى أن الرقمنة تغير مفهوم المكان والزمان، فهي تسمح لجميع الحدود

الجغرافية وتجعل كل الأماكن متجاورة إلكترونياً.

3. **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** ذلك نتيجة حدوث الحوار والتفاعل بين نظام الذكاء

الإصطناعي والباحث، مما يجعل الرقمنة تساهم في تطوير وتقوية المعرفة وفرص تكوين

المستخدمين من أجل تحقيق الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

4. **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات

من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين

والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

---

<sup>1</sup> أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29،

5. **التفاعلية:** بمعنى أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
6. **اللاتزامنية:** بمعنى أن الرقمنة توفر إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
7. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تسمح باستمراريتها عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت على مستوى العالم بأكمله.
8. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
9. **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسوب الآلي، النقال، الهاتف النقال.....إلخ.
10. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

11. **الاجماهيرية:** ويقصد بها إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد أو جماعة معينة

بدل من توجيهها بالضرورة إلى جماهير جمة، و هذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

12. **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير

محدودة من العالم، حيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط القرن.

13. **العالمية والتكوينية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ

المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنشط عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس

المال بأن يتدفق إلكترونياً.<sup>1</sup>

### 3. أشكال الرقمنة وعناصرها:

#### أ. أشكال الرقمنة:

تتم عملية التمثيل الرقمي لنصوص بإحدى الطريقتين التاليتين:

- **الطريقة الأولى:** هي التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي ويتم

الحصول عليها إما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص، أو

<sup>1</sup>بنون خير الدين، ببطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، مداخلة بعنوان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط

الاقتصادي، ميلة، 2008، ص7.

بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة.

- **الطريقة الثانية:** وهي الطريقة المطبقة والمستعملة في أعلى مشاريع المكتبات الرقمية، وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام المساحات الضوئية وتعطينا صورا رقمية للوثائق ونميز فيها ثلاثة أشكال وهي:

### 1. الرقمنة في شكل صورة: Mode image:

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استعمالا على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، والصور تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال PIXEL وكل بيكسال يمكن تمييزه بـ:

- 1 بايت لصورة أبيض وأسود Noir et Blanc

- 8 بايت لصورة في مستوى رمادي Niveaux de gris

- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة En couleur

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع للتمييز في شكل صورة: <sup>1</sup>

### 1-1: أحادي البايث Mode bitonal:

<sup>1</sup> سهيلة مهري، مكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005، ص ص 83، 84

في هذا النوع كل بيكسال Pixel يمثل بايت واحد، وهو بذلك يفرض أحدها هاتين القيمتين أبيض وأسود وهي الطريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ، وهي سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح، بينما تلقى صعوبة في التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف. حيث أن الماسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنقطة وترجمها إلى الأسود.

### 1-2: المستوى الرمادي Niveaux de gris:

وهو نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة، وعدد البيانات المستخدمة لتمييز البيكسال كبيرة، هذه التقنية تسمح عكس السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغريس في رقمنة أرصدها الأثرية التراثية القديمة.

### 1-3: بالألوان Mode couleur:

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه في كون بيكسال واحد يقابله في التمييز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأخضر، الأزرق، كل لون من هذه الألوان يميز بعدد معين من البتات les bits، ويؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبيرة جدا مقارنة مع النوعين السابقين وعموما فإن هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيتان هما:

- يقصي كل فرص البحث داخل النص.
- الملفات تحتل مساحات كبيرة على وسائط التخزين.

## 2. الرقمنة في شكل نص : Mode texte :

هذا النوع يتيح الفرص للبحث داخل النص. فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجة التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجة تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء.

إن منتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

## 3. الرقمنة في شكل اتجاهي : Mode vectoriel :

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

ويتواجد حاليا شكل للتقديم الإتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سهيلة مهري، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86.

## ب. عناصر الرقمنة:

تتمثل عناصر الرقمنة فيما يلي:

### 1. التمييز الرقمي:

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة، الصوت) ووضعها على الخط ليقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها في شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

### 2. أنظمة التراسل الرقمي:

ونعني به أنظمة التراسل (الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على أنظمة تراسل بصري جديدة. حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

### 3. شبكات النفاذ الرقمي:

وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز DLS الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية أو جهاز المحمول MODEM وتعد كلمة اختصار لكلمتي demodulator و modulator و تعنيان بالعربية المعدل

ومزبل التعديل عن الصوت المنقول والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل<sup>1</sup>.

#### 4. أنظمة التحويل:

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومات المرسله والمعلومات المستقبله، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

#### 5. شبكات الهاتف المحمول:

وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرون حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمه وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

#### 6. تقنيات البحث الإعلامي:

وهي مرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.

#### 4. أهداف الرقمنة:

##### أ. الأهداف الإدارية:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

---

<sup>1</sup> عبير الرحباني، الإعلام الرقمي (الإلكتروني)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص52.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إلا أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- القضاء على البيروقراطية بمفهوم الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية ولتسويقية.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجازات إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

- توفير معلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى الرقابة الإلكترونية.

- تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات والتأكيد على العمل الاستراتيجي.<sup>1</sup>

#### ب. الأهداف الاجتماعية والاقتصادية:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومي.
- تعميق مفهوم الشفافية ومحاربة المحسوبية والفساد والبيروقراطية.
- القدرة الجيدة للمجتمع على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على الحقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
- تقريب الإدارة من المجتمع، وتوفير الخدمات الجيدة للمجتمع في كل زمان ومكان.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجدل الاستثمار وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وسريعة.

- تقليل تكاليف التشغيل وتكاليف أداء الخدمة من حيث خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها والإنجاز السريع للخدمات وبتكلفة مالية مناسبة.
- استيعاب عدد كبير من الزبائن في وقت واحد، ودون حضورهم للإدارة.

<sup>1</sup> بن يمينة خيرة، ناشد داوود، أحمد زادي، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم

عن بعد والتعليم المفتوح، العدد12، 2019، ص7.

- تقليل الأخطاء المرتبطة بالمواطنين وزيادة تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات خاصة في مجال تحسين أداء الخدمات ومواكبة التطور التكنولوجي للدولة المتقدمة مما يساعد على تضيق الفجوة الاقتصادية والعلمية بينها وبين الدول النامية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات ومعيقات تنفيذ الإدارة الرقمية

### 1. مراحل التحول إلى الإدارة الرقمية:

إن الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بهيئة الظروف الملائمة، لذلك فإن تطبيق مشروع الإدارة الرقمية دفعة واحدة قد يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق، لذلك وجب العمل على وضع خطة للوصول إلى مرحلة نهائية للإدارة الرقمية (الإلكترونية)، بما يتماشى مع المناخ الملائم والظروف المحيطة بالمؤسسات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الرقمي. فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل نذكر ما يلي:

#### 1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

#### 2. تدريب وتأهيل الموظفين:

<sup>1</sup> ابن يمينه خيرة، ناشد داوود، أحمد زادي، مرجع سبق ذكره ، ص8.

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

### 3. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل وتتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة وجود الإنتاجية.

### 4. توفير لبنية التحتية للإدارة الرقمية:

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديث.

### 5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسح الضوئي Scanners وتضيفها ليسهل الرجوع إليها على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مسند ورقي تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

## 6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطلب في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.<sup>1</sup>

## 2. متطلبات تنفيذ الإدارة الرقمية:

يقتضي تطبيق الإدارة الرقمية متطلبات عديدة نذكر أهمها:

أ. **متطلبات مادية (أجهزة وبرامج):** وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية التي من

خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الرقمية في المنظمة وهي خمسة (5):

1. أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب

أو الملحقة له مثل أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

2. نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.

3. متطلبات البنية التحتية للحاسوب داخل مبنى المنطقة مثل المواقع المكانية، التوصيلات

السلكية للأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسوب وغير ذلك.

4. شبكات الحاسوب، وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الإلكتروني لقيامها بدور نقل

المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين:

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72

1. تقنية اتصال، أي نقل المعلومات في كابلات الأسلاك النحاسية أو كابلات

الألياف البصرية التي تتميز بنقل سرعات عالية أو عبر التقنية اللاسلكية.

2. محطات اتصال وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات، حيث تجمع المعلومات

من مصادر مختلفة و إرسالها عبر قناة واحدة.

5. وسائط الاتصال، وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتشمل

الوسائط السلكية التي تستخدم الأسلاك والكابلات لنقل المعلومات والوسائط اللاسلكية

التي تستخدم لبث الصور والمعلومات الصوتية بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية.

#### ب. المتطلبات الإدارية:

توجد عدة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها حتى توفر الأطر الإدارية

التنظيمية لإستخدام الإدارة الالكترونية منها:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

2. إصدار قوانين وتشريعات حول البيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق

الملكية الفكرية.

3. التخطيط الاستراتيجي للتحويل.

4. الهيكل الإداري الإلكتروني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية وأثرها على درجة تطبيقها، مجلة المنصور، العدد 22

### ت. المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة توفير الآتي:

1. الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.

2. الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل المنطقة.

3. الموارد المالية اللازمة لاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب الكوادر البشرية في المنظمة.

4. الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية ولتحديث الحاسبات والبرمجيات.

### ث. المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة الى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وتقسّم البنية التحتية إلى:

1. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية، وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإلكترونية.

2. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية، وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3. بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### ج. المتطلبات التشريعية والسياسية:

يتحقق هذا المطلب من خلال إصدار التشريعات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل تطبيقها على أرض الواقع، بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني وتحديد الإجراءات العقابية.

أيضا لا بد على الدول من إصدار قوانين تضمن السرية والخصوصية لبيانات، يعني أن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الإلكترونية، ترتب عليه بناء نظام قانوني جديد

---

<sup>1</sup>بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص72.

ونظام رقابي جديد، لأن المعاملات الالكترونية بحاجة وبلا شك إلى قوالب قانونية حديثة توضح فيها المسؤوليات وتسدّد الواجبات.<sup>1</sup>

### 3. معيقات تنفيذ الإدارة الرقمية:

وتتمثل في:

#### 1. معوقات إدارية وتنظيمية:

- الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية كنعقاص الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) لاستخدام التقنيات الالكترونية.

- ضعف التخطيط الاستراتيجي: يعتبر من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية، فالتخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة لأنه يساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد والملائم له، ولكن غالباً ما تستوجب بعض المعوقات تتمثل في:

أ) احتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وحاجته إلى المعلومات المتعددة والمتنوعة خاصة فيما يتعلق بالإدارات التي لها علاقة بالتخطيط والنشاطات ذات العلاقة بما يكفل توضيح كل الجوانب للمخطط.

<sup>1</sup>محمد الكرمات، محمد أحجا، الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر، قسم العلوم القانونية و الإقتصادية و الإجتماعية، جامعة

مولاي اسماعيل، المغرب، 2021، ص8.

ب) عدم تحقيق التوازن بين خطة الإدارة والإستراتيجية الكلية نظرا لتعدد الإدارات مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء في المشروع.

## 2. معوقات تقنية:

تتمثل في:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته.
- نقص الأدلة والإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- عدم جاهزية الإدارية من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت.

## 3. معوقات بشرية:

وتتمثل في:

- قلة الثقة لدى الموظفين في كافة التعاملات الالكترونية.
- النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب الآلي.
- قلة دراية صناع القرار بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإدارة الالكترونية.

- النظر إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة من دون إغارة أي اهتمام للفائدة منها.
- قلة عناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على مستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.<sup>1</sup>

#### 4. معوقات المالية:

وتتمثل في:

- ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات والدورات التكوينية وورشات العمل).
- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال الإدارة الإلكترونية بصفة عامة.
- التكلفة المالية العالية لأجهزة الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> رابحي لخضر، لكل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية العدد

- عدم إعادة بنية التكلفة المالية المتكاملة لأن تنفيذ برامج الإدارة الالكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع أهداف لتلك البرامج وتقدير حجم الموارد اللازمة لتحقيق تلك الغاية.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الالكترونية ونقص الأيدي ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال.

#### 5. معوقات قانونية وتشريعية:

وتتمثل في:

- قصور القوانين والتشريعات بسبب صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب وتطبيقات الإدارة الالكترونية.
- عدم وجود إدارة الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني بدقة.<sup>1</sup>

كما لخص محمد سمير احمد معيقات تطبيق الإدارة الالكترونية (الرقمية) فيما يلي:

1. الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
2. عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
3. قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

<sup>1</sup> راجي لخضر، لكل عائشة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 248،249.

4. التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
  5. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
  6. وجود فجوة الرقمية بين الناس متخصصين في المجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئا من إيجابياتها.
  7. أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطرة التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وبين القوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.
- ومن المعروف أن أي جهات حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
  - التحديث المستمر لبرامج المضادة للفيروسات.
  - تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
  - عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
  - ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة سر من ست خانات على الأقل وان يكون مزيجا من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار.

- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.
- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها.<sup>1</sup>

#### 4. عوامل نجاح الإدارة الرقمية:

- على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية أو الخدمائية الذين يرغبون التحويل إلى الإدارة الالكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها:
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الشركات وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الإتكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقع.

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، ط1، دار البيازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 132.

## الفصل الثاني : ماهية خدمة المؤسسة الخدمائية

### المبحث الأول : مفهوم الخدمة

1. تعريف الخدمة

2. أهمية الخدمة

3. أنواع الخدمة

4. تصنيفات الخدمة

### المبحث الثاني: ماهي المؤسسة الخدمائية

1. تعريف المؤسسة الخدمائية

2. مراحل المؤسسة الخدمائية

3. خصائص و وظائف المؤسسة الخدمائية

4. الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدمائية

## المبحث الأول: مفهوم الخدمة

### 1. تعريف الخدمة:

بما أن الخدمة تختلف عن السلعة من حيث خصائصها فيكون من الصعب إيجاد تعريف و مفهوم محدد لها لذا ظهرت عدة تعاريف من طرف الباحثين محاولة منهم إيجاد تعريف شامل و محدد للخدمة و من بين هذه التعاريف ما يلي:

1. لقد التفت Juda سنة 1964 إلى التفرع الموجود بين السلعة و الخدمة بحيث عرف الخدمة على أنها صفقة تحققها (تنجزها) المؤسسة، أو شيء محل المبادلة يساهم في انتقال ملكية السلعة الملموسة.

2. أما Kotler و Armstrong فقد عرفا الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر بحيث تكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك كما إن إنتاج أو تقديم هذه الخدمة يكون مرتبط بمنتج مادي أو غير مرتبط به.

3. و قد عرف Gronroos، الخدمة على أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة على الأكثر أو أقل ملموسة، و التي طبيعيا و لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظف المؤسسة الخدمة أو السلع و الموارد المادية أو الأنظمة التي توفرها و التي تقدم كحل لمشاكل المستهلكين و يرى (GUMMESSON) أن الخدمات هي بعض الأداءات التي يمكن شراؤها و بيعها بحيث لا يمكن الإستغناء عنها أو تركها.

4. أما Zeithamal وBitner فقد عرفا الخدمة على أنها عبارة عن أفعال، عمليات (أعمال)

و إنجازات.

و يقول أيضا أن المفهوم الكلي الذي يعرف الخدمات، هي أنها كل الأنشطة الإقتصادية

التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، و هي عموما تستهلك في الوقت الذي تنتج فيه، و

تقدم قيمة مضافة مثل (المصلحة، التسلية، اختصار الوقت، الراحة أو الصحة).

و هي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول.

5. و عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق AMA الخدمة بأنها، النشاطات أو المنافع التي

تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة.

6. و عرفت الخدمات كذلك على أنها نشاط ، أو تتابع من الأنشطة بمدة و موضع

(محل) محددتين تتجز بفضل الوسائل البشرية و المادية لغرض و سلوكات محددة مسبقا.

7. و قد عرفت الخدمة أيضا على أنها عبارة عن تجارب زمنية صادرة من قبل الزبون

حيث تفاعله مع أفراد المؤسسة الخدمائية أو الدعم المادي و التقني للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. أهمية الخدمات و خصائصها:

أ. أهمية الخدمة: تتمثل أهمية الخدمة فيما يلي:

<sup>1</sup>بشير بودية، طارق قندوز، أصول و مضامين تسويق الخدمات ،ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2016، ص

- إن الخدمة هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن و هي مرتكزات التقدم للمجتمع: فالفرد يحتاج إلى الصحة، و التعليم، و الماء، و الكهرباء، السكن، محيط نظيف...إلخ.

لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية و النوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الإقتصادية و البشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة. حيث يتبين لنا كلما توفرت الخدمات العمومية للمواطن و تمت تلبية متطلباته، كلما كان ذلك مؤشر على مستوى التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.

- تحقيق الإستقرار الإجتماعي و الإقتصادي و السياسي: إن الإستقرار بكل أشكاله له تأثير كبير على نمو و تطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل و الإنتاج، و يسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده و السلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى و المطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الإستقرار، و تتجلى أهم محددات الإستقرار في تأمين الخدمات و أهمها : العمل، السكن، الرفاه الإجتماعي، الأمن بكل أبعاده بالإضافة إلى العدالة الإجتماعية و التوزيعية و استمرارها في تقديمها لعموم المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص

- تحتل جانبا مهما و خاصة في خطط التنمية البشرية و تنمية الأقاليم في معظم بلدان العالم بل أصبحت الشغل الشاغل لحكومات الدول كونها مطلب شعبي دائم.<sup>1</sup>

ب. خصائص الخدمة: و تتمثل في :

1. الخدمة غير الملموسة: بما أن الخدمة ليست لها وجود مادي فإنه لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو شمها أو سمعها قبل شراءها.

و هذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية.

بحيث أن المستفيدين من الخدمة قد لا يجد ما كان يتوقعه من الخدمة ذلك لأنه في كثير من الحالات ما تكون عمليتي الإنتاج و الاستهلاك للخدمة تحدثان في آن واحد و عليه يكون من الصعب على الزبون معاينة و تجربة الخدمة قبل شراءها، في هذه الحالة قد يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء رموز ملموسة على منتجاتهم لإبراز منافعها و التعبير عن جودتها.

2. التلازمية: و نعني بها عدم انفصال الخدمة عن مقدميها فهي تعبر عن درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها و هذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة بما أن الخدمة تنتج و تستهلك في نفس الوقت فإنه من الصعب فصلها عن مصدرها سواء كان إنسان أو آلة فمن يقوم بتقديم الخدمات يتكامل العملية المقدمة و يصبح طرف في تكوين جودة و نوعية الخدمة.

<sup>1</sup>الموقع ، <https://almarja.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 20/4/2024، على الساعة 13:19.

**3.الخدمات غير المتجانسة :** يكون من الصعب المحافظة على مستوى نمطي للخدمة و ذلك يعود إلى المحددات التي تؤثر في مدخلات إنتاج الخدمة و متمثلة في مهارة الموارد، التوقيت، المكان، السرعة، الأدوات المستعملة و غيرها، و هذا ما يفسر عدم تماثل و تجانس الخدمات على الدوام.

بما أن الخدمات أغلبهم تقدم من طرف أشخاص فإن قدرتهم على الأداء تتغير و تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالشخص نفسه و بعضها الآخر يتعلق ببيئة العمل المادية و الإجتماعية المحيطة به مما يجعل تنميط الخدمة في مستحيلة.

و مما يزيد من درجة تنوعها و تباينها التغير الدائم في شكل الخدمة حسب البيانات و المعلومات الجديدة التي يتلقاها المورد بنية تحسين الجودة، و على الرغم من محاولة العديد من المؤسسات تنميط مخرجاتها إلا أنه من الصعب عليها التأكد من تقديم مستوى الجودة نفسها بمخرجاتها.

**4.الخدمات غير قابلة للتخزين:** إن العديد من الخدمات ذات طبيعة فنائية غير قابلة للتخزين من أجل استخدامها في أوقات أخرى مثل السلع مثلا. و هذا راجعا لأن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى آخر أنه كلما زادت درجة اللاملموسية انخفضت فرصة تخزينها. و نتيجة لهذه الخاصية فإن الكثير من المنظمات الخدمية تحقق خسائر لعدم استغلال الكامل من إمكاناتها فمثلا عدم تمكن من ملئ القاعة، الفندق أو الطائرة كلها تصبح أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد

5. **عدم تملك الخدمة:** إن صفة عدم انتقال الملكية تميز الإنتاج الخدمي و ذلك لأن المستفيد له الحق باستخدام الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثل: تأجير سيارة أو قضاء عدة ليالي في فندق فهذه الخدمات لا يجوز له الحق في امتلاكها بل حرية التمتع و الإنتفاع بها مقابل ما يدفعه من نقود.<sup>1</sup>

### 3. أنواع الخدمة:

يمكن الإشارة هنا إلى أن الأنواع التي يمكن أن تقدم للجمهور تأخذ أشكالاً مختلفة و لعل أكثرها اتساعاً و انتشاراً الأنواع التالية:

أ. **طريقة الخدمة الباردة:** تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد على أساليب و إجراءات سيئة في تقديم الخدمة للجمهور، و عموماً أن الأطر السلوكي التي تمارس من خلالها الخدمة تتم عن تعاملات غير جيدة أو سليمة مع الجمهور، إضافة إلى أن هذه الخدمة تواجه بمواقف و سلوك غير مناسب من الجمهور أنفسهم جراء السلوكيات غير المناسبة من قبل مقدمي الخدمات، و لذلك فإنها تتميز بما يلي:

• تأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:

1. خدمة بطيئة

2. الخدمة غير متنافسة

3. تكون الخدمة غير منظمة عادة

<sup>1</sup>بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 127.

4. تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى

5. عادة تكون الخدمة غير مريحة

• أما في الإطار الإنساني بتقديم الخدمة فإنها تمتاز بما يلي:

1. الإجراءات غالبا ما تكون غير واضحة أو محددة

2. الخدمة تكون عادة باردة أو فاترة

3. الخدمة غير جدية و متحفظة و بعيدة عن أجواء الانفتاح و الانبساط و المودة

4. أن الجمهور غالبا يمتنون هذه الخدمة و لا يرغبون بها

5. أنها تتسم بعدم الاهتمام بالجمهور و بمتطلباتهم عموما.<sup>1</sup>

ب. طريقة المصنع للخدمة: و تمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي و

ارتفاعها في الجانب الإجرائي.

• في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة هنا ب:

1. أنها تأتي في الوقت المناسب

2. الخدمة متناسقة و موحدة للجميع

3. بعيدة عن الفوضى

• في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة هنا:

1. غير شفافة

---

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء ،ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 209.

2. فاترة

3. متحفظة

4. غير مرغوبة

الرسالة الموجودة للجمهور هنا " أنتم مجرد أرقام و نحن هنا لمعالجتكم " <sup>1</sup>.

ج. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للجمهور تتميز

بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي

في تقديم تلك الخدمة، و لذا فإنها تأخذ الصور التالية:

• يأخذ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ما يلي:

1. الخدمة تكون بطيئة عادة

2. الخدمة تكون غير متناسقة أو موحدة للجميع

3. تتميز الخدمة و سبل تقديمها بعدم التنظيم

• أما من ناحية الجوانب الشخصية في تقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:

1. المعاملة الشخصية تتسم بالود و المحبة في التقديم

2. تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة و ملفتة للنظر

3. يكون التقديم للخدمة مرغوبا من قبل الجمهور

4. سبل تقديم الخدمة بارعة و سليمة. <sup>1</sup>

<sup>1</sup>أمون سليمان الدرادكة، الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص191.

د. طريقة جودة و خدمة العضو: و تمتاز الخدمة هنا بارتفاع على مستوى الجانب

الشخصي و كذلك بارتفاع على مستوى الجانب الإجرائي.

• و تمتاز الخدمة على مستوى الجانب الإجرائي ب:

1. تأتي في الوقت المناسب

2. متناسقة

3. الخدمة موحدة

• أما على المستوى الشخصي، فتمتاز الخدمة ب:

1. وودودة

2. جذابة

3. بارعة

4. مرغوبة

الرسالة الموجهة للجمهور هنا " نحن نعتني بكم و نسعى لخدمتكم ".<sup>2</sup>

#### 4. تصنيفات الخدمة : Services classification

---

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 210،211.

<sup>2</sup>مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 192، 193.

يستخدم في تصنيف الخدمات معايير متعددة، مثل السوق، كثافة قوة العمل، درجة الاتصال، الخبرة، المشاركة، طريقة تقديم الخدمة، الخدمة كعملية. و فيما يلي سوف يتم توضيح أنواع الخدمات.

#### أ. تقسيم الخدمات حسب نوع السوق:

يوجد نوعان من الخدمات حسب طبيعة السوق هما :

##### - خدمات استهلاكية:

تشمل الخدمات الاستهلاكية كل الخدمات التي تلبي حاجات المستهلكين الأفراد، و تتضمن طيفا واسعا من الخدمات مثل السياحة، الرعاية الصحية، التعليم، النقل، الإتصالات، الحلاقة و التجميل، الخدمات المصرفية و التأمين و غيرها.

##### - خدمات الأعمال:

إن كافة الخدمات التي يتم تقديمها لإشباع حاجات منظمات الأعمال تدعى خدمات الأعمال، و تضم خدمات عديدة مثل تقديم الاستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، خدمات التمويل، الصيانة و التركيب للمعدات و الآلات و خدمات التدريب.<sup>1</sup>

#### ب. تقسيم الخدمات حسب كثافة قوة العمل:

تقسم الخدمات وفقا لمعيار كثافة قوة العمل إلى نوعين

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، بشيرعباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، ط2، دارالبايزوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011،

**- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة (خدمات شخصية):**

و التي يتم تقديمها بالإعتماد على الأشخاص مثل خدمات الحلاقة و التمثيل، و الديكور، و تربية و رعاية الأطفال، و خدمات البناء، و خدمات التدريس، و الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته و غيرها.

**- خدمات مهنية:**

و تضم كافة الخدمات التي يقدمها أصحاب المهن مثل: خدمات الأطباء، خدمات المحامين، خدمات الاستشاريين و الخبراء.

**- خدمات غير مهنية:**

و تضم الخدمات التي يستطيع تقديمها أفراد عاديون مثل: الحراسة، التعشيب، تنظيف المنازل، (و هذه الخدمات لا تحتاج إلى تأهيل و إنما يتطلب أدائها بكفاءة إلى التدريب).

**ح . تقسيم الخدمات حسب درجة مشاركة المستفيد إنتاج الخدمة:**

يمكن تقسيم الخدمات وفق درجة المشاركة إلى نوعين هما:

**- الخدمات التي تتطلب مشاركة المستفيد في إنتاجها:**

تتطلب هذه الخدمات الحضور التام للمستفيد لمكان تقديم الخدمة، مثل صالونات الحلاقة، العمليات الجراحية، السفر، و يتوقف نجاح الخدمة على تعاون المستفيد و مشاركته مثل

<sup>1</sup>التعبير بوضوح عن حاجته (مثل تحديد نوع قصة الشعر، أو الإفصاح عن مكان الألم بصراحة).

- الخدمات التي لا تتطلب مشاركة المستفيد في خدمتها:

لا تتطلب هذه الخدمات مشاركة المستفيد أو حضوره التام طيلة فترة تقديم الخدمة، مثل خدمات الصيانة، وخدمات تنظيف المنازل وغيرها.

- و تقسيم الخدمات حسب طريقة تقديم الخدمة:

يوجد نوعان من الخدمات وفق طريقة تقديم الخدمة هما:

- الخدمات ذات العلاقة بين المنتج و المستفيد:

و هي عبارة عن الخدمات التي يتم تقديمها بناء على علاقة دائمة بين مقدم الخدمة و المستفيد مثل خدمات الماء و الكهرباء و التأمين.

- خدمات تعتمد على المستلزمات و المعدات المادية:

تتضمن الخدمات التي تحتاج إلى استخدام أدوات و تجهيزات ليتم تقديمها، مثل خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية، و خدمات النقل العام، و خدمات الطعام، و خدمات الصراف الآلي، و خدمات غسل السيارات آلياً، و خدمات النقل الجوي، و غيرها.<sup>2</sup>

ج. تقسيم الخدمات حسب درجة الإتصال بالمستفيد من الخدمة:

تقسم الخدمات حسب درجة اتصال مقدم الخدمة بالمستفيد إلى ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، بشيرعباس العلق،مرجع سبق ذكره،ص21

- الخدمات عالية الإتصال:

تضم الخدمات عالية الإتصال الخدمات التي تتطلب الإتصال الشديد من مقدم الخدمة و المستفيد منها، مثل خدمات الطبيب، خدمات المحامي، النقل الجوي، و غيرها.

- الخدمات المتوسطة الإتصال:

و هي عبارة عن الخدمات التي تحتاج إلى درجة اتصال متوسطة بين مقدم الخدمة و بين المستفيد مثل خدمات المطاعم و خدمات المسارح و غيرها.

- الخدمات منخفضة الإتصال:

و تضم الخدمات التي تكون فيها درجة الإتصال بين مقدم الخدمة و المستفيد شبه معدومة مثل خدمات الصراف الآلي، و خدمات التسويق عبر الأنترنت، و الخدمات الإلكترونية المختلفة و خدمات مواقف السيارات و غيرها.

د. تقسيم الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمة:

يوجد نوعان وفقا للخبرة و هما:

- الخدمات ذات العلاقة العرضية بين المنتج و المستفيد:

و هي عبارة عن الخدمات التي يتم استخدامها عرضيا (مؤقتا) مثل خدمات تأجير السيارات، خدمات الطعام، و خدمات الهواتف العامة المنتشرة في الشوارع و غيرها.

ط. تقسيم الخدمات حسب عملية تقديم الخدمة:

يتم تقسيم الخدمات بالاعتماد على اعتبار الخدمة كعملية إلى أربع أنواع:

**- خدمات معالجة الناس:**

و هي عبارة عن الخدمات التي يتطلب تقديمها إجراءات موجهة إلى المستفيد ذاته، و هذه الخدمات تتطلب حضور المستفيد شخصيا حتى يحصل على الخدمة، مثل خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، و خدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للإنتفاع بخدمة السفر.

**- خدمات معالجة الممتلكات:**

و تضم الخدمات التي يتطلب تقديمها إجراءات أو عمليات موجهة إلى ممتلكات المستفيد المادية و ليس إليه شخصيا، مثل صيانة السيارة أو السكن، أو صيانة الغسالة، أو أي شيء مادي آخر، و هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة المستفيد مباشرة في عملية اتباع الخدمة.

**- خدمات المشير العقلي:**

تتضمن خدمات المشير العقلي الخدمات التي تتطلب إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين و أذهانهم، تحتاج هذه الخدمات مشاركة ذهنية من قبل المستفيدين أثناء تقديمهم الخدمة، و يمكن تقديم هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية، و تتوقف فاعلية هذه الخدمات على مدى استعداد المستفيد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا، ليس بالضرورة حضور المستفيد بشكل مادي للحصول على الخدمة، و إنما يتطلب

الحضور الذهني و العقلي و المشاعر للمستفيد من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات، مثل خدمات التدريس، و خدمات الإذاعة و التلفزيون و غيرها.

#### - خدمات معالجة المعلومات:

تتألف هذه الخدمات من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى ممتلكات المستفيدين أو موجوداتهم غير المحسوسة مثل معالجة البيانات و المعلومات و الخدمات القانونية، و البحوث، و المحاسبة و غيرها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الخدمائية:

#### 1. تعريف المؤسسة الخدمائية:

هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أشخاص و وسائل منظمة و متفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات العميل كالمؤسسات المالية و التعليمية و مؤسسات الاتصالات.<sup>2</sup>

و تعرف كذلك بأنها مؤسسات غير ملموسة، تقدم للعملاء خدمات لا يمكن تخزينها أو مشاهدتها، و يتم تقديم الخدمة حسب رغبة العميل، و تعتمد مؤسسة الخدمات على تقنية كثيفة العمالة نظرا لضرورة التفاعل على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة و العميل، فكل عامل يحتاج إلى عامل آخر لكي يدم له الخدمة، كما أن المؤسسات الخدمائية لا توجد فيها

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> شرطي حنان، بن عيادة حليلة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية (دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب و الرياضة تيارت)، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019، ص 92.

حاجة لأدوار الحدودية لأن المستهلك يأتي إلى المؤسسة لكي يتلقى الخدمة و يجب على المستهلك أن يذهب إلى المؤسسة عند تقييم الخدمة و أن يتفاعل بشكل مباشر مع طالب الخدمة.

و تعرف أيضا: " هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة العميل و من أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة (الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية، و التعليمية و الإتصالات)".

و من خلال التعريف السابقة نجد أن التعريف الأنسب للدراسة هو أن المؤسسة الخدمائية هي تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية أو الغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، ولكنها محسوبة في صورة خبرات و تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، و هذه المخرجات قد ترتبط كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة، و ينطبق هذا الحديث على المصارف، شركاتالتأمين، المستشفيات، شركات النقل، الفنادق، فروع الأمن، مراكز الإتصالات، الشركات السياسية... إلخ.<sup>1</sup>

## 2. مراحل المؤسسة الخدمائية:

### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس و تتكلف بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم

---

<sup>1</sup>بوقلي مروة، معمري فلة، تكنولوجيا الإتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدمائية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،

جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي)، 2015، ص 22.

خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقاً، و لكن بتركيبية و خصائص مختلفة و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام ب:

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة

- تحديد الفئات المستهدفة

- تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق

و يتوقف نجاح هذه المرحلة على قيد المؤسسة الخدمائية على تحديد و تطوير الأفكار

الإنتاجية في صناعة الخدمات.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للفروع

هدف المؤسسات الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي

تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصل في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج

الخدمة) المرדودية (كسب عمال جدد) و يجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة

الالتزام بالنقاط التالية:

- تميمط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة

- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل

- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 9.

أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير، التحليل، الانضباط و بعد تحديد المؤسسة لكل مفهومها للخدمة و صيغتها التنظيمية ستنتقل إلى مرحلة أكثر تطورا و هي مرحلة النمو.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النمو

في هذه المرحلة يكون النمو سريعا مما يسعد المؤسسة الخدمائية على توسيع نشاطها و الانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام و اتصال أخرى تسمح فيها استثمار صورتها بشكل أفضل كما يسمح لها توسيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع، و لاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

و تمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة
- بناء شبكة تعامل فعالة
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى، التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة و تزويد وحداتها المختلفة بأنجح الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى و الجودة.

أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة و تحفيزية بعمالهم لأنهم يستفيدون من فرص و اختيارات إضافية من نمو مؤسستهم و توسعها، و تقتضي هذه المرحلة بتشبع السوق المستهدف.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية و اشتداد المنافسات، و يصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسع حصتها السوقية و يصبح من الصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسع حصتها السوقية و يصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر.

- الفطور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة

- القدرة على تجديد و تطوير خدماتها و تنوعها

- الإختبار الأمثل للإستثمارات لإستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه

المرحلة.

- الإهتمام بالإدارة و تسيير الإطار الدائمة للمؤسسة.

<sup>1</sup>سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الإستراتيجيات، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية،

في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الإهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من الإنتاج على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة.

### المرحلة الخامسة: الإنحدار و الرجوع

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار و التي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة.

و يمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمائية و مساعدتها على الاستقرار من خلال:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة
- تطوير خدمات جديدة من خلال:
- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء.
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء.<sup>1</sup>

### 3. خصائص و وظائف المؤسسة الخدمائية:

أ. خصائص المؤسسة الخدمائية:

---

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم و عمليات و تطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر و

التوزيع، عمان، 2006، ص 80.

إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى و من أهم هذه الخصائص:

**1. استعمال الخدمات:** حيث أن المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص لزيائنها لاستعمال

الخدمات التي تقدمها و الاستفادة منها، و بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو

المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها متى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال

الهاتف و الفاكس التليكس، الاتصال....إلخ.

**2. كراء الخدمات:** تستعمل خاصية الكراء و الإيجار خاصة بالمؤسسات الخدمائية و غير

متوفرة في المؤسسات التجارية أو الصناعية و زيادة على منح المؤسسة الخدمائية

لزيائنها إمكانية استعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح له أيضا، إمكانية استئجار خدمة

معينة و هذا لمدة قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل، هذا تبعا لرغبة عملائها ككراء

المنازل و السيارات.

**3. صيانة الخدمات:** إن مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات لا تتوقف في تأجير

و كراء الخدمات و لا على تقديمها، بل تقوم زيادة على ذلك بصيانتها، فهي تصون

الخدمة المقدمة من طرفها مثل تصليح أجهزة في حالة عطل.<sup>1</sup>

**4. تقديم النصائح:** و ذلك لصالح الزبون، و بذلك يقوم بالإحاطة بالمعلومات التي تخص

حقوقه و واجباته.

<sup>1</sup> محمد دحماني، الخدمة التسويقية، دراسة حالة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستر، كلية

العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 55.

5. أن تأخذ بعين الإعتبار جودة الخدمة

6. تحويل المدخلات المادية و الغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة.

7. تعتمد على درجة التمييز للعاملين في المؤسسة.

8. تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسة الخدمائية بأنها شديدة و حادة و معدل التقليد

فيها مرتفع.

9. مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدمائية كالاتي:

أ. اللاملموسية: إن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب

الإحساس بها و رؤيتها قبل شرائها، و هذا ما يميزها عن السلع، ف شراء الخدمة هو

شراء غير ملموس.

ب. اللاتزامنية: و نعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي

يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع المقدم لذلك،

فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لأن السلع

تنتج و تباع و تستهلك، أما الخدمات فهي تباع أو من ثمة تنتج و تستهلك.

ج. الهلامية و الفناء: و نقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها، العديد من الخدمات

ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت اللاملموسية للخدمة انخفضت

<sup>1</sup>طارق إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 198.

فرص تخزينها. و أما درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون و هذا ما يجعل تكلفة التخزين و الإيداع منخفضة نسبيا و خاصة في المنظمات الخدمائية.

**د. الملكية:** إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل و بإمكانية تخزينها و استهلاكها أو بيعها في وقت لاحق عندما يدفع ثمنها، فإن المستهلك يمتلك السلعة أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها لاستخدامها شخصيا في وقت محدد في كثير من الأحيان مثل تأجير غرفة في فندق أو استئجار شقة أو سيارة و أن ما يدفعه ما يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه.<sup>1</sup>

#### **ب. وظائف المؤسسة الخدمائية:**

تحتوي المؤسسة الخدمائية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة يمكن تلخيصها كالاتي:

- **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إل البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها و ذلك من

<sup>1</sup>حميد طائي، بشير علاق، محمود صميد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص201، 203.

خلال خططها و برامجها الاستثمارية و حاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة الوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.

- **وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه لوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية من حيث اختيارهم و تعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية و النفسية، حيث تتمثل هذه الوظيفة توفير اليد العاملة و المحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية و يتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة و ولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات و مراكز التدريب فيها.

- **وظيفة العمليات و الإنتاج:** تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعه و تحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثلا حتى تبقى هذه الشركة لا بد أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف إذا لم تفعل ذلك لن تبقى.

كما تسمح هذه الأنشطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة المستهلك النهائي

- **وظيفة التوظيف:** و هذه تشمل كل ما له علاقة بتحديد العاملينالذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة و مؤهلاتهم و كذلك كيفية استخدامهم و منحهم الأجور و المكافئات المناسبة و المحافظة عليهم و تدريبهم و تطويرهم.

- **وظيفة إدارة المعارف و المعلومات:** حتى تبقى المنظمة ناجحة لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ وظائفها بالإضافة على هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم و أن توفر لها كل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

- **وظيفة الإدارة:** و هي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة و يتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفاعليات و الوظائف الفرعية:

**1. التخطيط:** أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمائية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على انتباه المستفيد من خدماتها و تركيزه في كل الأوقات و هذا ما يتطلب من المؤسسة الخدمائية العقل الدائم على تطوير منتجاتها و خاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، و في حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة و بين المستفيد منها.

- **نماذج عن عملية التخطيط في المنظمات الخدمية:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط في الواقع العلمي عامة و في مجال الخدمات خاصة و منها:

- الفلسفة الإدارية و النمط الإداري السائد

- مدى التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية.

رغم أن هذه العوامل قد تؤدي إلى تمييز منشأة عن أخرى إلا أنها لا تختلف كثيرا عنها في المؤسسات ذات طابع خدماتي، كما أن عناصر العملية التخطيطية تظل كما هي و يجب أن تحقق في مجموعها، و من بين النماذج التي تمثل عملية التخطيط في مجال الخدمات، نموذج شركة "أولستيت" للتأمين كإحدى شركات الخدمات التي تتضمن التخطيط، كما يتضمن أنواع التخطيط و خطواته العملية التي تتخذها المؤسسة في عملها و الذي يساعدها على تسهيل عملية القيادة الإدارية وضع القرارات.<sup>1</sup>

**2. التنظيم:** التنظيم كعملية إدارية هو رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة و تقسيمها إلى اختصاصات الأفراد و الأرقام و القدرات، و تحديد و توزيع سلطة كل منها بما يتكافئ مع مسؤوليتها و وضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينهما بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام و تعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة.

يعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدمائية إذ أن كل مدير و مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من العاملين، و يكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذات علاقة متداخلة و من ثمة فإن إشكالا من تنسيق الجهود يجب أن تبذل و من هنا فإن التنظيم يعني بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود

---

<sup>1</sup>ياسمين بوبندير، مظاهر التفاعل الاجتماعي في المؤسسات الخدمائية (دراسة ميدانية بلدية قلعة بوضيع ولاية قالمة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021، ص ص 34،

الأفراد فهو ترتيب للوظائف المتداخلة و المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة.

تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسات الخدمائية و هي نمط يعتمد على المركزية بحيث تتجمع السلطات و اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي و من ثم فإن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط. و النمط الآخر يعتمد على اللامركزية بحيث يعطي الأقسام أو المراقبات مسؤوليات محددة تتيح لها نوع من المرونة في استخدام المسؤولية و اتخاذ القرار، و النوع الثالث يمزج بين أسلوبين و هو يتيح لكل مؤسسة أن تكمل مستقلة و مهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة الخدمائية.

- الرقابة: تعتبر الرقابة العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي المطابق للمعايير و الخطط الرسمية، و حتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ و تستمر إلى ما بعد انتهائه.

و من بين الأسس و مبادئ العملية الرقابية داخل المؤسسة:

- التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة
- ضرورة الملائمة لنظام الرقابة
- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد

فإدارة المؤسسة الخدمائية كغيرها من إدارات المؤسسات الأخرى تعمل على مراقبة سير العمل من بداية وضع الخطط إلى غاية التنفيذ أو مدى ملائمة تلك الخطط مع تم تنفيذه فعلا و تقوم بتحليل كل مرحلة لمعرفة نقاط الضعف و وضع الحلول لها من أجل تحقيق هدفها.

- القيادة: هي عملية تأثير على الأنشطة و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا، اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف في وقت معين و عملية القيادة لا تقوم إلا بوجود طرفين من يقود و من يقادون وكذلك هدف مشترك مطلوب تحقيقه و عليه يمكن القول بأن عملية القيادة في حالة أربع متغيرات رئيسية: القائد التابعون، الهدف المشترك، ظروف الموقف و من خصائص القيادة الإدارية في المؤسسة الخدمائية:

- قبولها لثورة التغيير

- تركز جهود القيادة الإدارية فيها حول مواجهة الأساسية و هما حتمية تغيير النمط الإداري ليوائم دائم مع أهداف المنظمة.

- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى للإبتكار و منحهم مدى أكر من الحرية حتى تدعم إحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية في تعاملها

كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ياسمين بوبندير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28، 37.

#### 4. الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدمائية:

للمؤسسة الخدمائية أسس تبني ثقافتها الخدمائية من خلال:

- اتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الاهداف و القيم الواضحة.

- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.

- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعل التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.

- النظر إلى عملاء المؤسسة ليس أنهم هدف لإتمام عملهم و واجباتهم، و لكن لكونهم أطراف في علاقات مع المؤسسة و من الضروري الحفاظ عليها و تتميتها دائما.

- ضرورة أن تكون قيم الإدارة و سلوكها مستمرا بالنسبة لكل من العملاء و العاملين.

- أن الغرض من استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الخدمائية تدعيم العلاقة المستمرة مع العملاء.

- تحليل الخدمة، و خصائص تقديمها أي سرعة الاستجابة و احترام العميل و راحته و الأداء الفني و المهني للخدمة.

# الإطار التطبيقي

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المبحث الأول : البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة

1. البطاقة الفنية

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني : تحليل الإستبيان وعرض نتائج الدراسة الميدانية

1. تحليل الإستمارة

2. عرض نتائج الدراسة

الخاتمة

المبحث الأول : البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة

## 1. البطاقة الفنية :

### 1.1. التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر: ALGERIE TELECOM

مؤسسة "إتصالات الجزائر" هي مؤسسة رائدة في السوق الجزائرية للإتصالات ، وتعرف هذه المؤسسة إقبالا جماهريا كبيرا ، بحيث تسعى لخدمتهم من خلال تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات ، إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوتا كانت صورا ومعطيات عن طريق أي واسطة كهربائية ، بصرية أو كهرومغناطيسية ، لكل زبائنها عاديين كانوا أو إحترافيين .

"إتصالات الجزائر" هي مؤسسة عمومية إقتصادية ، شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم :18083b02 والكائن مقرها الإجماعي المركزي بالطريق الوطني رقم 5 ، الديار الخمس ، المحمدية 16130 ، الجزائر .

كان ميلاد هذه المؤسسة و بداياتها التي حددت وأعلنت بقانون 03\_2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المنشأ للشركة ذات الأسهم "إتصالات الجزائر" ، و المتعلق بتحديد هيكله قطاع البريد و المواصلات في إطار إصلاح القطاع بفصل الوظائف الخاصة بالبريد عن تلك ذات الصلة بالإتصالات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد

الجزائر والتي تكفلة بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر ، إذ بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .

فمؤسسة "إتصالات الجزائر" إذا موجهة من طرف هذا القانون الذي أعطاه وضعية المؤسسة العمومية الإقتصادية وصفة المؤسسة ذات الأسم .  
وقد دخل هذا القانون حيز التنفيذ في 1 جانفي 2003 و بهذا بدأ نشاط المؤسسة في السوق الجزائرية للإتصالات .

## 2-1 فروع إتصالات الجزائر:

### 1) فرع إتصالات الجزائر موبليس :

فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر موبليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

تسعى موبليس ، منذ نشأتها ، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم .
- الإبداع .

- تقديم الجيد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وهذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك .
- و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة .
- موبليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها ، وما زادت ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" . هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ، ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي ،بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة : الشفافية ، الوفاء ، الحيوية و الإبداع .
- كما يوفر المتعامل موبليس أيضا :
- تغطية وطنية للسكان.
- من 120 وكالة تجارية .
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .

- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

- أرضية خدمات ناجحة و ذات جودة عالية .

## (2) إتصالات الجزائر الفضائية :

إتصالات الجزائر لديها أكثر من 30 عاما من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء

البلاد في مجال الإتصالات الساتلية ، في يوليو 2004 أطلقت إتصالات

الجزائر بنية جديدة تسمى إتصالات الجزائر الفضائية ATS ALGERIE

## .TELECOM SATELLITE

القمر الصناعي هو أداة مميزة من الإتصالات السلكية واللاسلكية ، والذي سمح

تطوير الخدمات المتخصصة المختلفة.

تتضمن إتصالات الجزائر الفضائية من ست إدارات مركزية حول المديرية العامة

وسبع مديريات إقليمية الجزائر العاصمة ،وهران ،ورقلة ،بشار ، سطيف

،وقسنطينة ،وعنابة ، والنقل الفضائي إلى الأخضرية .

تهدف إتصالات الجزائر الفضائية إلى :

- ضمان جمع المستثمر لمؤشرات لقياس جودة الخدمة و تعزيز رضا

العملاء .

- توقع وتحديد ورصد التغيرات في الطلب في السوق .

- تعزيز السوق ، وتوفير خدمة المبيعات و قياس رضا العملاء .

### (3) إتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب" :

مختص في تكنولوجيا الأنترنيت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة .

و للإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية ، التكوين المهني ، الصحة ، الإدارة ، المحروقات، المالية ... إلخ مبنية حاليا شبكات الأنترنات INTRANET بمقرات الربط بالأنترنيت عن طريق شبكة "جواب" .

### 3-1 أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر :

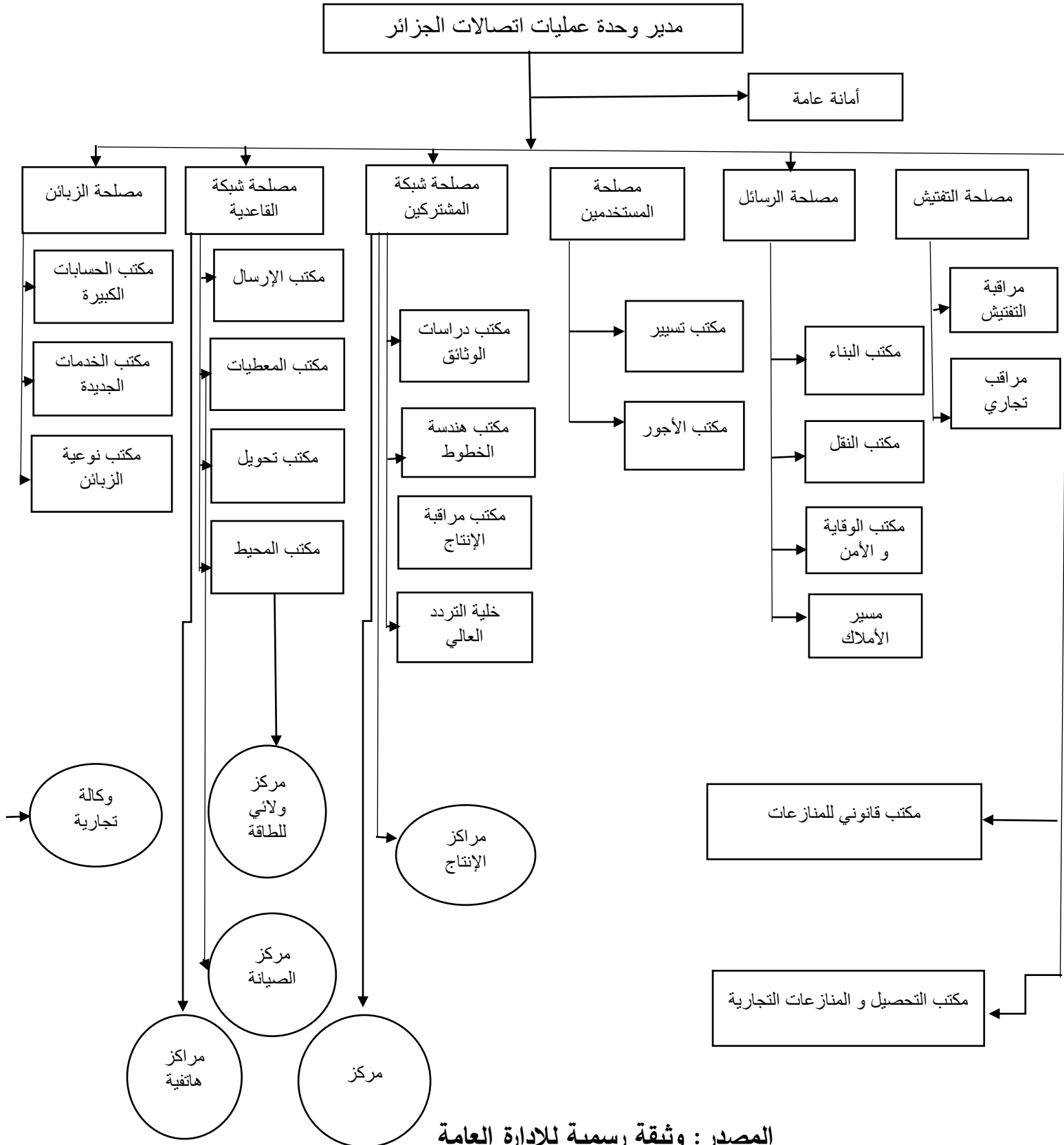
سطرت إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي الجودة ، الفعالية ، و نوعية الخدمات .

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقلتها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر تركز هذه الأهداف على :

- إرضاء الزبائن عن طريق تقديم خدمات متميزة حيث أصبح شعار إتصالات الجزائر اليوم "الزبون في قلب المؤسسة" وبيع أكبر قدر من المبيعات .

- تقديم خدمات للمستفيدين بغرض تيسير عملية إتصالهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم .
- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها .
- العمل على توسيع نطاق الخدمات الهاتفية في جميع التراب الوطني وجذب أكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .

2- الهيكل التنظيمي لوحدة إتصالات الجزائر سكيكدة :



المبحث الثاني: تحليل بيانات و عرض نتائج الدراسة:

1-تحليل البيانات:

(1) المحور الأول :النتائج المتعلقة بالأسئلة الشخصية

1-1الجنس :

الجدول رقم (01):يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

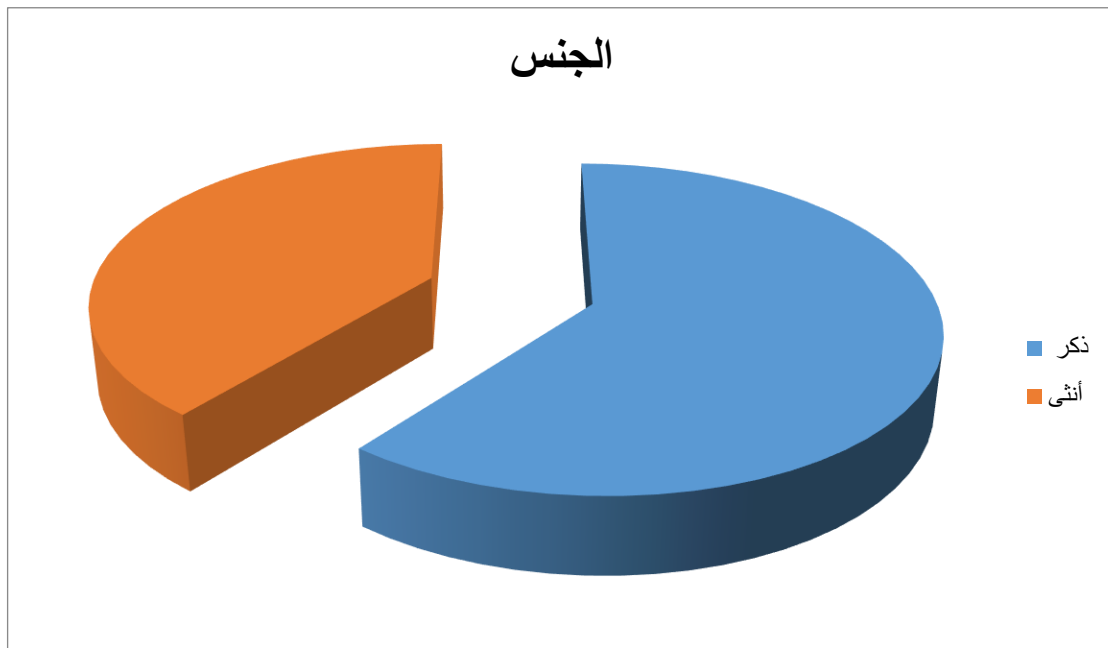
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 60.7	17	ذكر
% 39.3	11	أنثى
% 100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبيان ومخرجات spss

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تقدر ب 7, 60 % أما نسبة الإناث

حسب العينة المأخوذة فتقدر ب 39,3 %

يمكن توضيح ذلكمن خلال الشكل التالي :



2-1 السن :

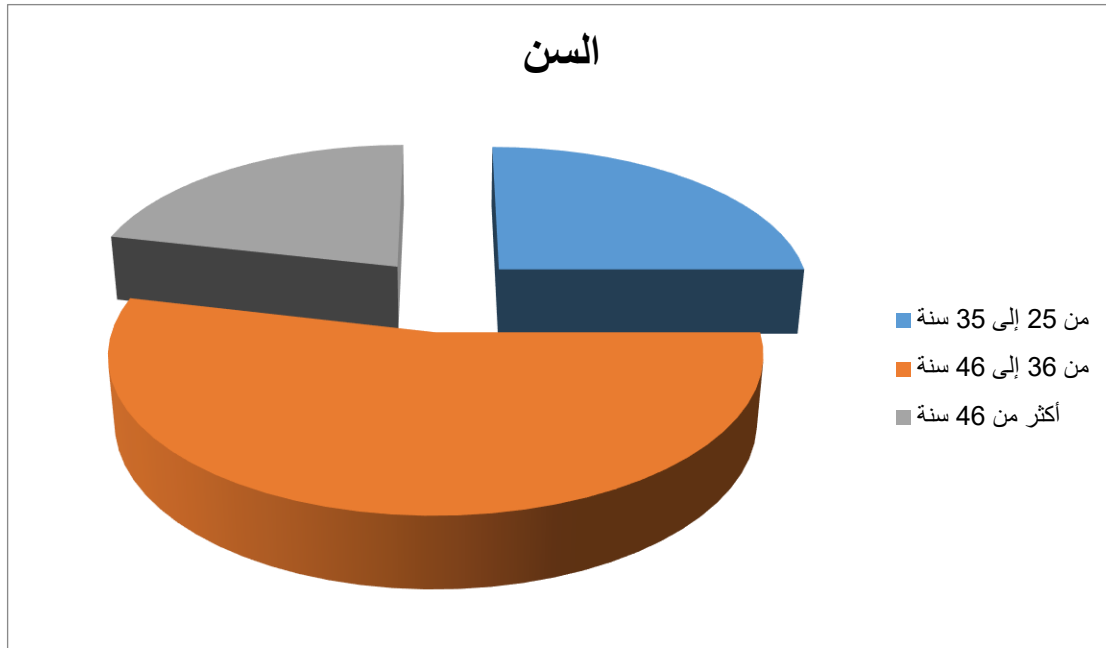
الجدول رقم (02): يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
25 %	07	من 25 إلى 35 سنة
53.6 %	15	من 36 إلى 46 سنة
21.4 %	06	أكثر من 46 سنة
100 %	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاد على نتائج الإستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 25% من أفراد العينة سنهم من 25 إلى 35 سنة و 6, 53% منهم يتراوح سنهم من 36 إلى 46 سنة وهي تمثل أكبر نسبة بينما 4, 21% سنهم أكثر من 46 سنة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



### 3-1: المؤهل العلمي

• الجدول رقم (03): يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

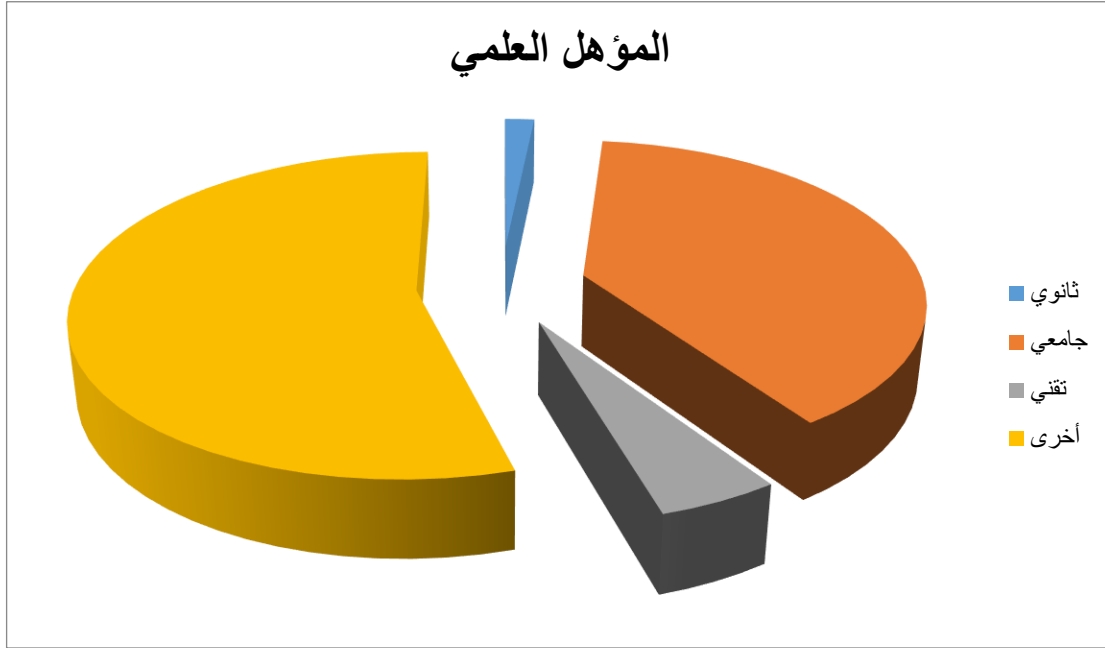
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.6 %	01	ثانوي
85.7 %	24	جامعي
10.7 %	03	تقني
00 %	00	أخرى
100 %	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن هناك تنوع في المؤهل العلمي للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ، بحيث نلاحظ أن أعلى نسبة تحصل عليها

الموظفين ذوي المستوى الجامعي تقدر بنسبة 85,7% تليها نسبة 7,10% وهم الفئة ذوي المستوى التقني ، أما أذنى نسبة وكانت لفئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 6,3% ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يستوجب كفاءة وخبرات علمية .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



#### 4-1: الأقدمية في المؤسسة

- الجدول رقم (04): يبين تغيرات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

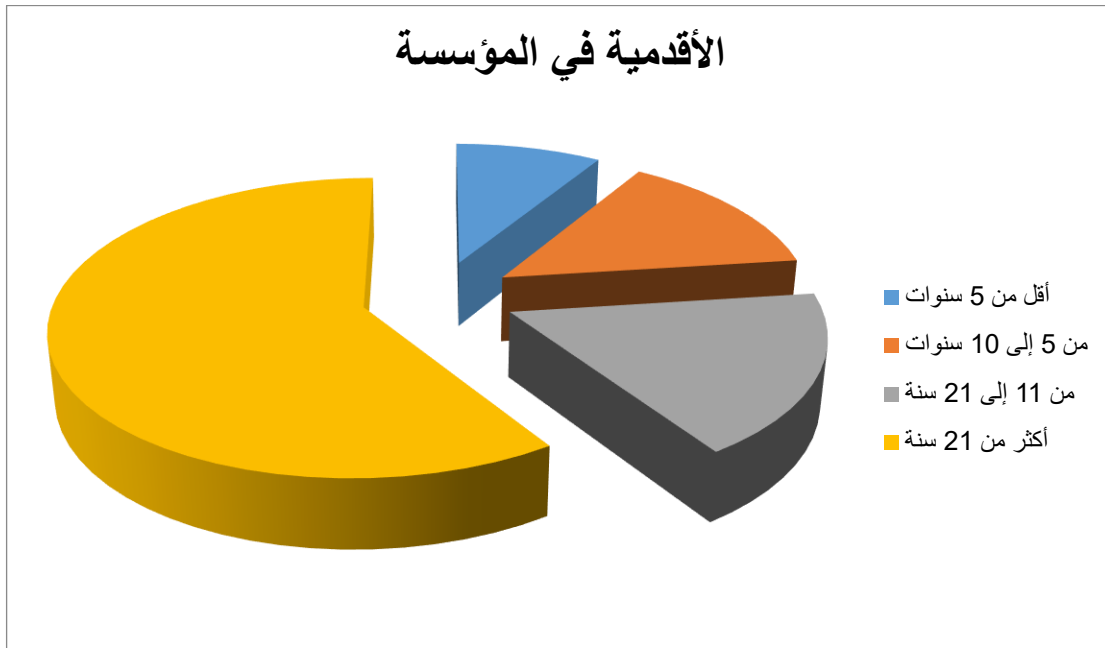
النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
17.9%	05	أقل من 05 سنوات
28.6%	08	من 05 إلى 10 سنوات
35.7%	10	من 11 إلى 21 سنة

أكثر من 21 سنة	05	% 17.9
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة مرتفعة 35,7% من الفئة ما بين 11 إلى 21 سنة ، وتنخفض النسبة إلى 6,28% إلى الفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات ، أما نسبة الفئة أقل من 5 سنوات و فئة أكثر من 21 سنة كانت متساوية بنسبة 9,17% ، وذلك أن المؤسسة كانت بحاجة إلى عمال ذوي الخبرة و الكفاءة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



(2) المحور الثاني: الأساليب الرقمية الموظفة لتقديم الخدمات في مؤسسة

اتصالات الجزائر-سكيدة

1-2 : ماهي التقنيات الرقمية المستخدمة في العمل

- الجدول رقم (05): يبين التقنيات الرقمية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر - سكيكدة

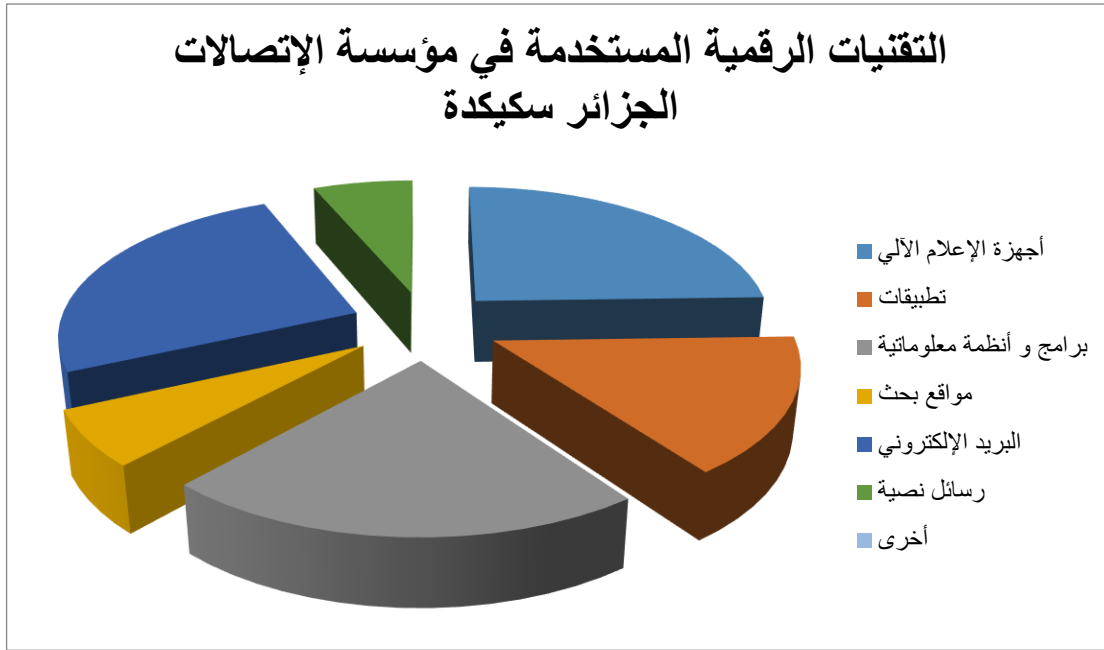
التقنيات	التكرار	النسبة المئوية
أجهزة الإعلام الآلي	27	96.4%
تطبيقات	17	60.7%
برامج وأنظمة معلوماتية	24	85.7%
مواقع بحث	07	25%
البريد الإلكتروني	28	100%
رسائل نصية	07	25%
أخرى	00	00%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذه النسب لانتفاوت كثيرا فيما بينها ، حيث نجد نسبة الموظفين الذين يستعملون البريد الإلكتروني قدرت ب 100% وهي أعلى مرتبة ، ثم تليها أجهزة الإعلام الآلي بنسبة 96 ،4 % وبرامج وأنظمة معلوماتية بنسبة 85 ،7 % ، ثم التطبيقات بنسبة 60 ،7 % ، أما نسبة الرسائل النصية ومواقع بحث كانت متساوية بنسبة 25 % و هم أقل التقنيات الرقمية المستخدمة في المؤسسة

إن نلاحظ أن الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة يقومون بتوظيف جميع التقنيات الرقمية داخل المؤسسة وذلك لأهميتها البالغة في التعامل إتمام المهام.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



2-2: هل يعتمد تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة فيؤسسك على الربط الداخلي لشبكة الانترنت

الجدول رقم (06): يبين اعتماد تطبيق تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة على الربط الداخلي لشبكة الانترنت

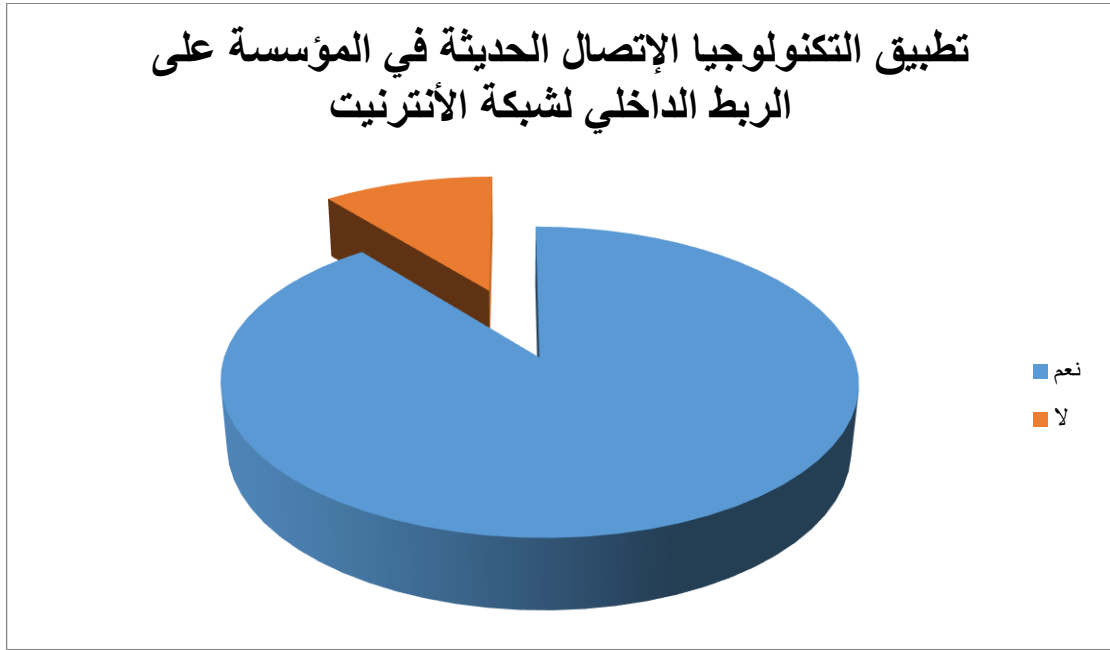
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
89.3%	25	نعم
10.7%	03	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الموظفين بما يشمل 89.3 % صرحوا بأنه يتم اعتماد تطبيق تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة على الربط الداخلي لشبكة الأنترنت وهذا راجع إلى أهميتها في تسهيل المهام ، وفي المقابل نجد نسبة 10,7 % من أفراد العينة

أجابو بلا أي يكون إستعمال الأنترنت يقتصر على مصلحة الإعلام الآلي أو بعض الموظفين فقط .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



3-2: هل يعرقل ضعف تدفق الأنترنت أداء لمهامك المطلوبة

• الجدول رقم (07): يبين عرقلة تدفق الأنترنت لأداء مهام أفراد العينة

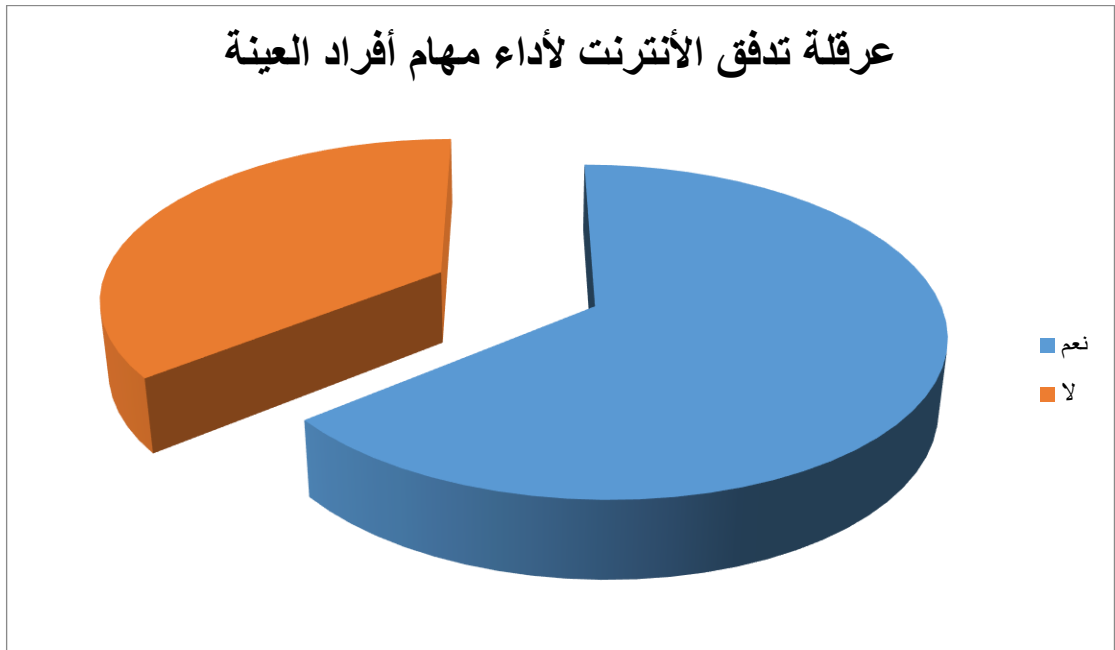
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
64.3%	18	نعم
35.7%	10	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 64.3 % من أفراد العينة صرحوا بأن ضعف تدفق الأنترنت يعرقل أدائهم لمهامهم ، في حين نجد نسبة 35.7 % من الموظفين أجابوا بلا ، قد يرجع ذلك لعدم حاجتهم لإستعمال الأنترنت في تنفيذهم لوظائفهم

إذن نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة يعتمدون على الأنترنت عند القيام بمهامهم ، وهذا راجع لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة ولقيام العمال بمختلف وظائفهم وتواصلهم سواء داخل المؤسسة أو مع الجمهور الخارجي ، أيضا لتسهيل الخدمة مع العملاء من أجل توعيتهم وتوجههم عند عرض خدماتهم ، وبالتالي ضعف تدفقها يعرقل أدائهم لمهامهم المطلوبة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



2-4: هل يتم توفير كافة الوسائل الرقمية اللازمة لأداء مهامك

• الجدول رقم (08): يبين توفير مؤسسة اتصالات الجزائر لكافة الوسائل الرقمية

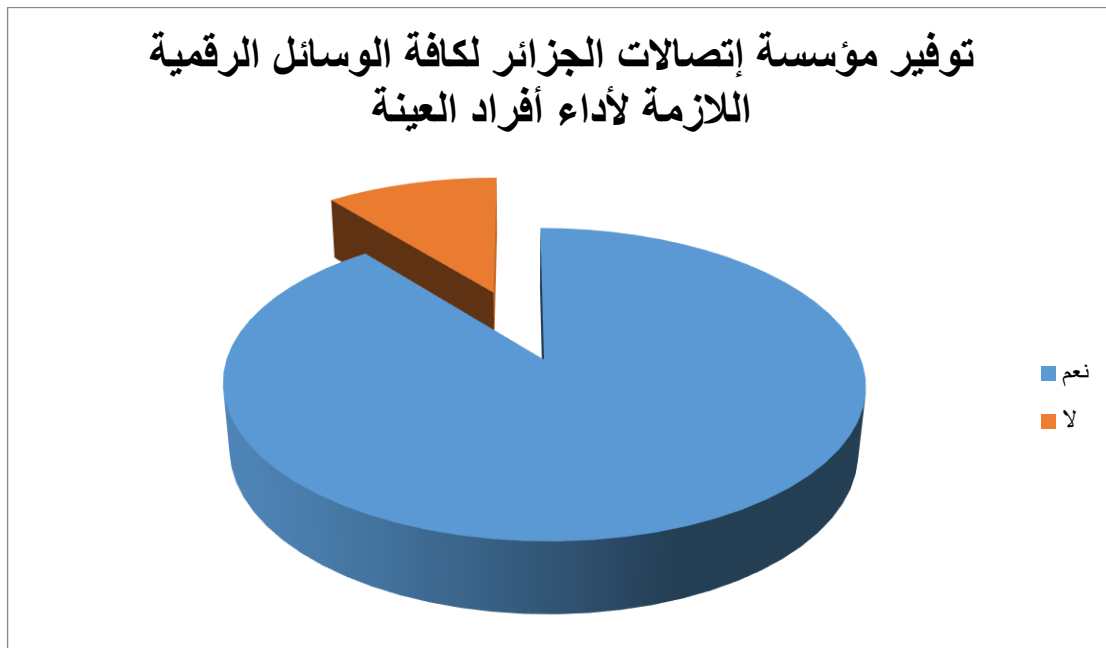
اللازمة لأداء مهام أفراد العينة

الاقتراح	التكرار	النسبة المئوية

25	89.3%	نعم
03	10.7%	لا
28	100%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و أعلاه أن نسبة 3, 89 % من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة توفر للموظفين كافة الوسائل الرقمية ، في المقابل نجد نسبة 7, 10 % من أفراد العينة أجابوا بلا ، لا توفر المؤسسة كافة الوسائل الرقمية إذن نلاحظ حسب رأينا أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة توفر جميع الوسائل الرقمية اللازمة لموظفيها لكن ليس في كل مصالحها وكل فروعها ، بل في المصالح التي تعتمد على التقنيات الإلكترونية الحديثة فقط .  
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



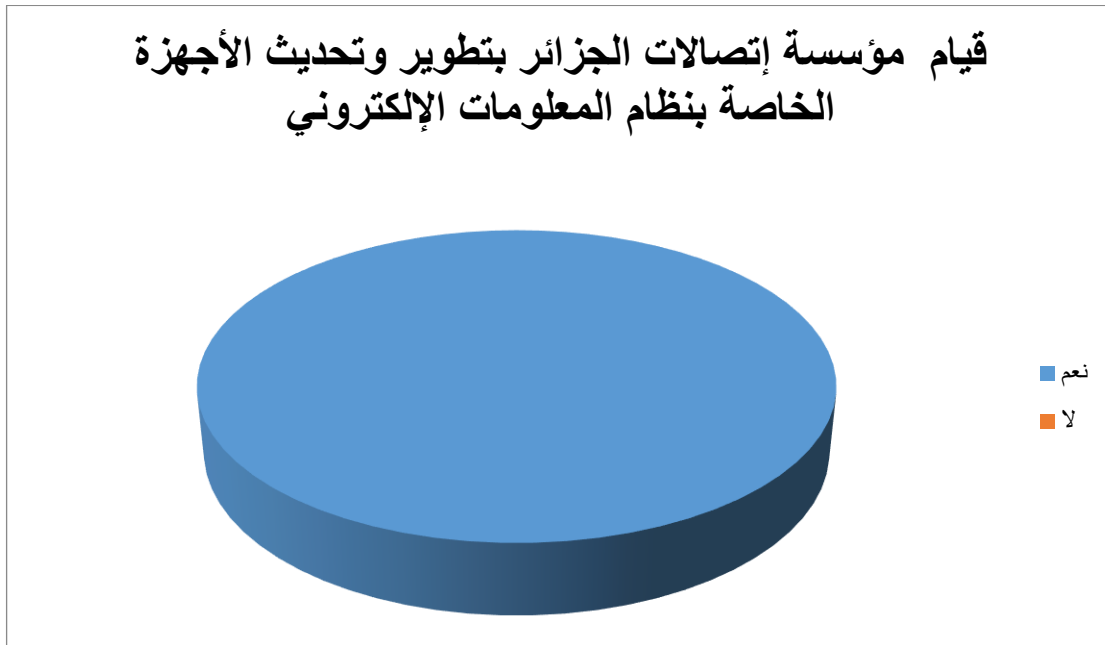
2-5: هل تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات

الإلكتروني

- الجدول رقم (09): يبين قيام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإلكتروني

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
100%	28	نعم
00%	00	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن جميع أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإلكتروني وذلك بنسبة 100 % إذن نستنتج أن المؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة تهتم بتطوير وتحديث أجهزتها بصفة دورية ، و ذلك راجع للأهمية الكبيرة للأجهزة الإلكترونية الحديثة داخل المؤسسة . يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

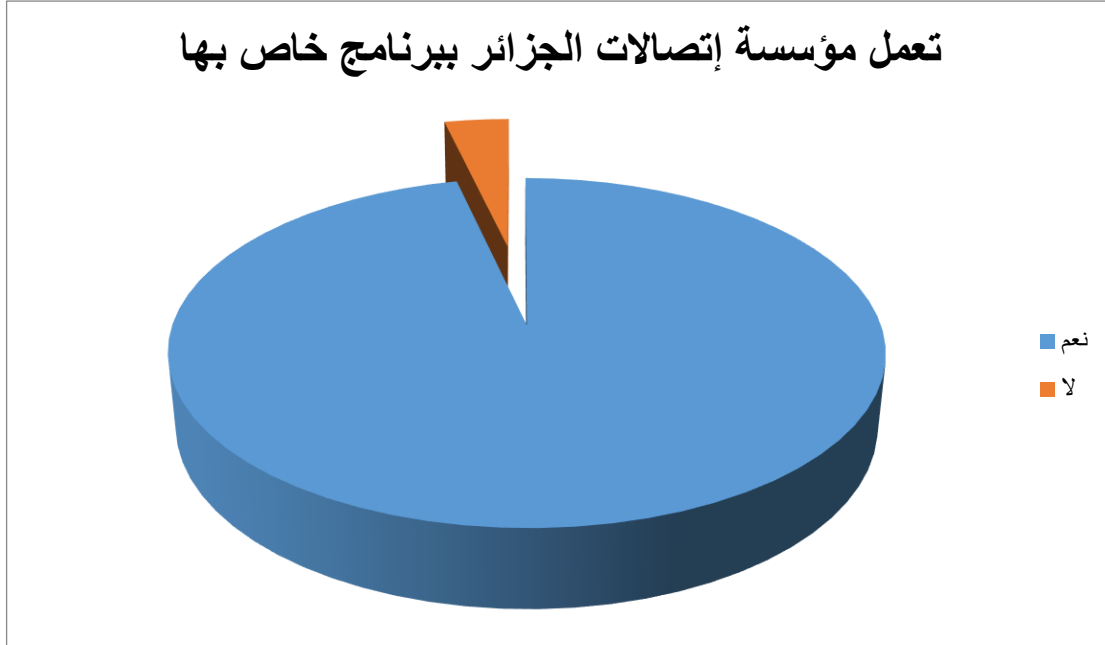


2-6: هل تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر ببرنامج خاص بها

• الجدول رقم (10): يبين عمل مؤسسة اتصالات الجزائر ببرنامج خاص بها

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
%96.4	27	نعم
%03.6	01	لا
%100	28	المجموع

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



في حالة الإجابة بنعم، البرنامج هو:

النسبة المئوية	التكرار	البرنامج
<b>%21.4</b>	<b>06</b>	<b>INTRANAT</b>
%10.7	03	ORACL
%3.6	01	NGBSS
%7.2	02	ORACL/NGBSS
%7.2	02	ORACL/NGBSS/HRX
%50	14	لا توجد إجابة

المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

من خلال الجدول و أعلاه نجد أن نسبة 6, 03 % من أفراد العينة أجابوا بلا، لا تعمل المؤسسة ببرنامج خاص بها وهي نسبة ضعيفة جدا ، في المقابل نجد 4, 21% من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر يستخدمون برنامج INTRANAT وهي أعلى نسبة ، ثم تليها نسبة 2, 10 % وهم الموظفين الذين يعتمدون برنامج ORACL ، ثم نسبة 2, 7 % التي جمعت الموظفين الذين يستخدمون برنامج ORACL /NGBSS وبرنامج ORACL/ NGBSS/ HRX، وفي الأخير نجد نسبة 6, 3 % من العمال المسخدمين لبرنامج NGBSS إذن نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة من بين المؤسسة الخدماتية التي تعتمد برامج خاصة بها مما تساعدها في نقل المعلومات والمهام بسهولة ويسر وحتى التواصل بين الموظفين بعضهم البعض أو مع الإدارة العليا .

7-2 : هل قللت المعدات الحديثة من الجهد البدني للموظفين

• الجدول رقم (11): يبين قدرة المعدات الحديثة على تقليل الجهد البدني للموظفين

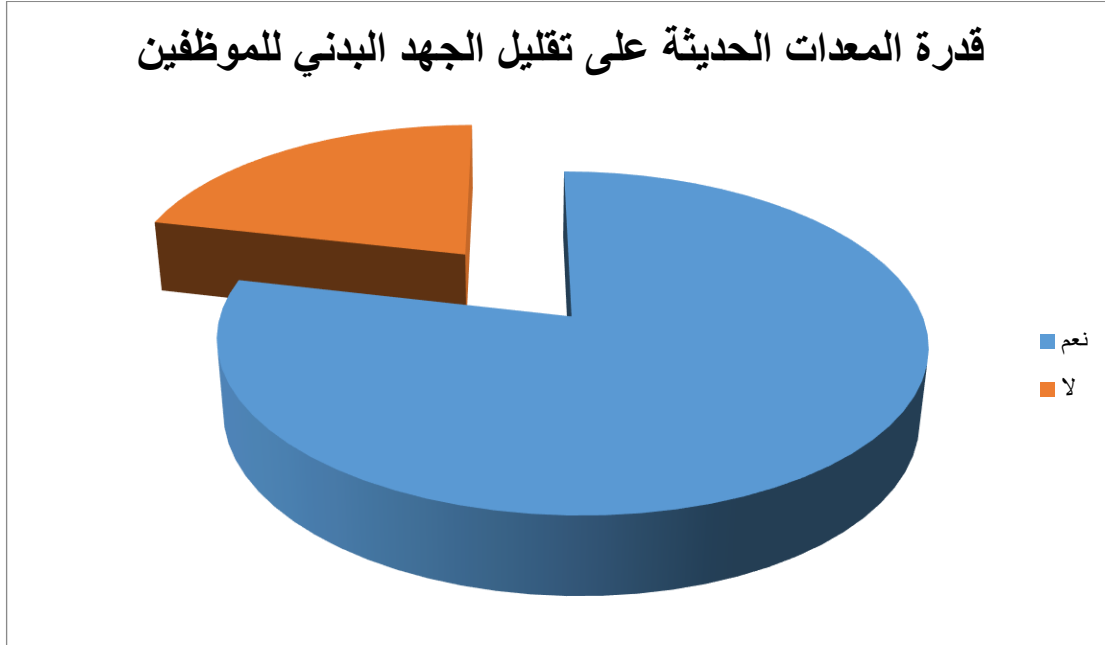
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
78.6%	22	نعم
21.4%	6	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن 4, 21 % من أفراد العينة صرحوا بأن المعدات الحديثة لم تقلل من الجهد البدني للموظفين ، قد يرجع ذلك لعدم قدرتهم لإستخدام الأجهزة الحديثة ، في حين نجد في المقابل 6, 78 % من أفراد العينة صرحوا أن المعدات الحديثة قللت من الجهد البدني

إذن نستنتج أن المعدات والأجهزة الحديثة في مؤسسة إتصالات الجزائر ساعدت على تقليل الجد البدني للموظفين ، و إتمامهم لوظائف بأقل جهد ممكن .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



2-8: هل ساعدت الأجهزة الرقمية من تقليص المدة المستغرقة في إنجاز أعمالك

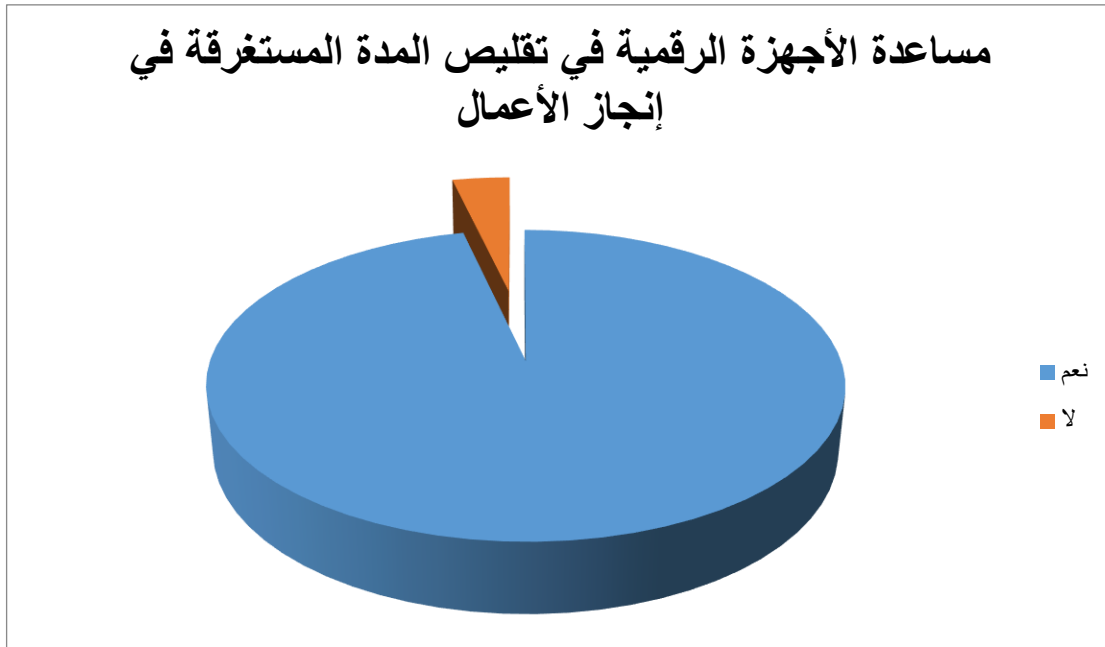
- الجدول رقم (12): يبين مساعدة الأجهزة الرقمية في تقليص المدة المستغرقة في إنجاز الأعمال

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
96.4%	27	نعم
3.6%	1	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم أفراد العينة صرحوا بأن الأجهزة الرقمية ساعدت على تقليص المدة المستغرقة في إنجاز الأعمال وذلك بنسبة 4, 96 % ، في المقابل نجد نسبة ضئيلة من الموظفين الذين أجابوا بلا قدرت ب 6, 3 %  
 إذن نستنتج أن الأجهزة الرقمية المستخدمة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة ساعدت بنسبة كبيرة في تقليص المدة المستغرقة في إنجاز الموظفين لمختلف وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



9-2 : هل ساهمت الأجهزة الرقمية في التقليل من الملفات الورقية

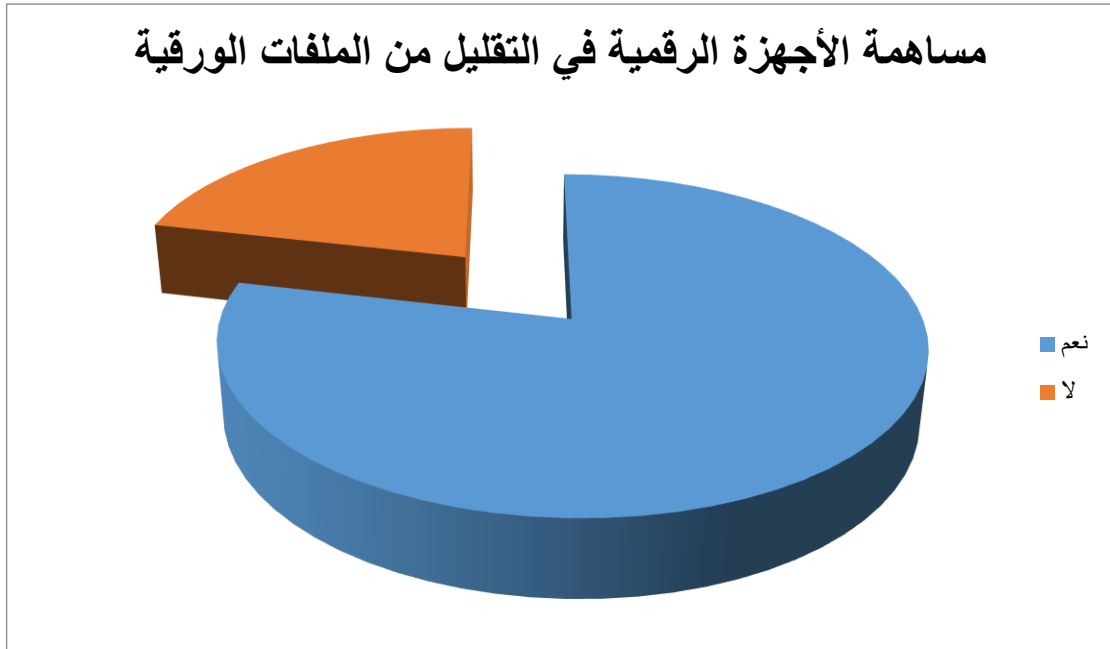
• الجدول رقم (13): يبين مساهمة الاجهزة الرقمية في التقليل من الملفات الورقية

الاقترح	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	78.6%
لا	06	21.4%

المجموع	28	%100
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان ومخرجات **spss** يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 6, 78% من الموظفين صرحوا بأن الأجهزة الرقمية قللت من الملفات الورقية وهذا راجع لأهميتها في تسهيل مختلف المهام والأعمال في حين نجد في المقابل 4, 21% من أفراد العينة أجابوا بلا ، قد يكون ذلك راجع لإعتادهم على الوسائل التقليدية في تنفيذهم لوظائفهم إذن نلاحظ أن التقنيات و الأجهزة الرقمية الحديثة تساعد وتساهم في التقليل من الملفات الورقية بنسبة عالية في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



2-10: ماهو رأيك حول أهمية تطبيق تكنولوجيا وسائل الإتصال الحديثة داخل

مؤسستك

- الجدول رقم (14): يبين رأي أفراد العينة حول أهمية تطبيق وسائل الإتصال الحديثة داخل المؤسسة.

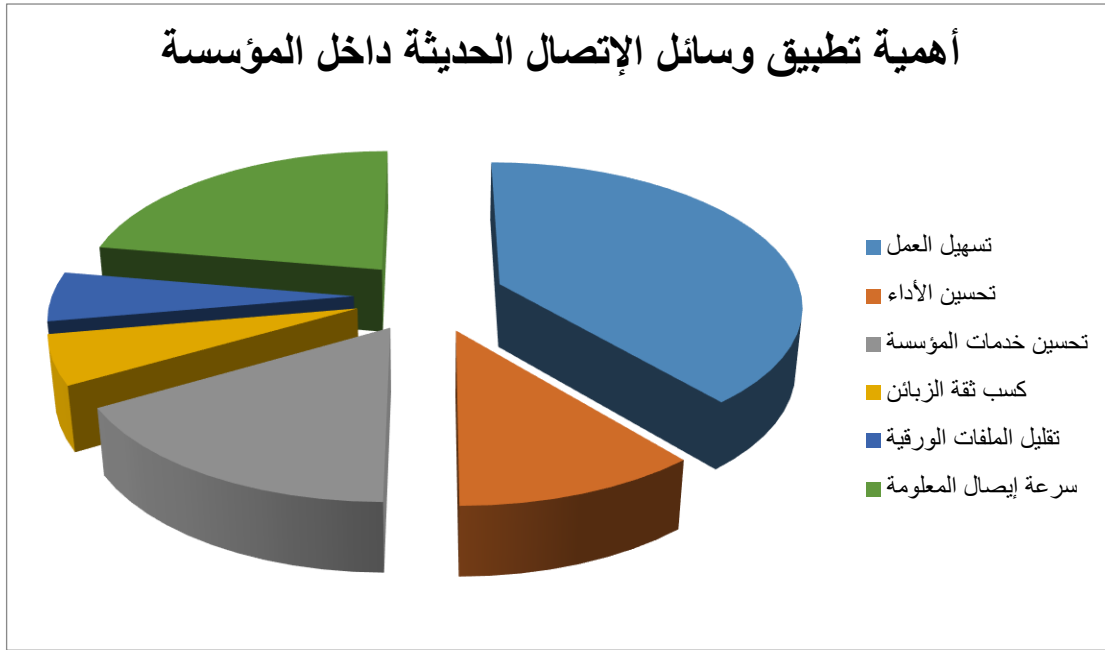
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
50%	14	تسهيل العمل
14.3%	04	تحسين الأداء
21.4%	06	تحسين خدمات المؤسسة
7.1%	02	كسب ثقة الزبائن
7.1%	02	تقليل الملفات الورقية
28.6%	08	سرعة إيصال المعلومة

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 50 % من أفراد العينة صرحوا بأن تطبيق وسائل الإتصال الحديثة داخل المؤسسة تسهل العمل ، أما نسبة 6, 28 % صرحوا بأنها تساعد في سرعة إيصال المعلومة ، أما نسبة 4, 21 % أجابوا بأنها تعمل على تحسين خدمات المؤسسة ، قي حين بنسبة 3, 14 % صرحوا بأنها تساعد على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ، وفي الأخير نسبة 1, 7 % من الموظفين صرحوا بأنها تقلل من الملفات الورقية و تساعد على كسب ثقة الزبائن .

إذن نستنتج أن تطبيق تكنولوجيا وسائل الإتصال الحديثة داخل المؤسسة إتصالات الجزائر له أهمية كبيرة في جميع مجالات العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



المحور الثالث: متطلبات تطبيق الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر-سكيكدة

3-1: هل تعتمد اعتماد إتصالات الجزائر على الأيدي العاملة المؤهلة في مجال إستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة

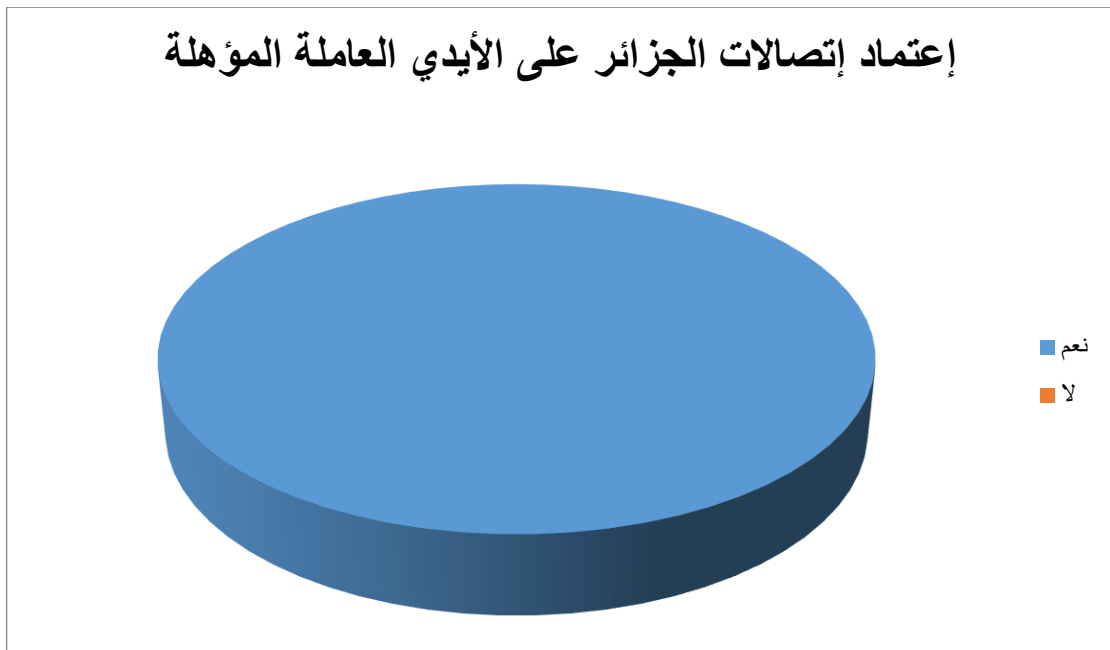
• الجدول رقم (15): يبين اعتماد إتصالات الجزائر على الأيدي العاملة المؤهلة في مجال إستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
100%	28	نعم
00%	00	لا
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع أفراد العينة صرحوا بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على الأيدي العاملة المؤهلة في مجال الرقمنة بنسبة قدرت ب 100 %

إذن نستنتج بأن معظم موظفي المؤسسة يتمتعون بمؤهلات في مجال إستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة و ذلك راجع لاهميتها الكبيرة .  
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



3-2: هل لديكم الخبرة الكافية في مجال الإعلام الآلي

- الجدول رقم (16): يبين وجود الخبرة الكافية في مجال الإعلام الآلي لدى أفراد العينة مرتبط بمتغير المؤهل العلمي

هل لديكم الخبرة الكافية في مجال الإعلام الآلي؟				
المجموع	لا	نعم		
1	0	1	ثانوي	المؤهل العلمي
%100,0	%0,0	%100,0		
24	1	23	جامعي	
%100,0	%4,2	%95,8		
3	1	2	تقني	
%100,0	%33,3	%66,7		
28	2	26	المجموع	
%100,0	%7,1	%92,9		

• المصدر : من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه أن 95,8 % من الموظفين ذوي المستوى الجامعي أجابوا بنعم في حين 4,2 % أجابوا بلا ، ثم نجد 66,7 % من الموظفين ذوي المستوى التقني أجابوا بنعم في حين 33,3 % أجابوا بلا ، أما العمال ذوي المستوى الثانوي أجابوا بنعم بنسبة 100 %

إذن نستنتج أن معظم عمال إتصالات الجزائر بسكيكدة يتمتعون بخبرة كافية في مجال الإعلام الآلي ، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي وحتمية إستخدام المعدات الحديثة داخل المؤسسة .

3-3: هل تلقى الموظفين تكوين خاص لإستخدام الأجهزة والبرمجيات الرقمية

- الجدول رقم (17): يبين تلقي الموظفين تكوين خاص لاستخدام الأجهزة والبرمجيات الرقمية مرتبط بأقدمية المؤسسة

هل تلقى الموظفون تكوين خاص لاستخدام الاجهزة والبرمجيات الرقمية؟				
المجموع	لا	نعم		
5	0	5	اقل من 05 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%100,0	%0,0	%100,0		
8	1	7	من 05 إلى 10 سنوات	
%100,0	12,5	%87,5		
10	0	10	من 11 إلى 21 سنة	
%%100,0	%0,0	%100,0		
5	3	2	أكثر من 21 سنة	
100,0	%60,0	%40,0		
28	4	24	المجموع	
%100,0	%14,3	%85,7		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87,5 % من أفراد العينة من الفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات أجابو بنعم و 12,5 % أجابو بلا ، في حين فئة أقل من 5 سنوات وفئة ما بين

11 إلى 21 سنة أجابو بنعم بنسبة 100 % ثم تليها 40 % من فئة أكثر من 21 سنة أجابو بنعم في حين 60 % أجابو بلا

إذن نستنتج أن أغلب عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة تلقوا تكوين خاص في مجال إستعمال الأجهزة الرقمية الحديثة وهذا راجع إلى خبرتهم وأقدميتهم في المؤسسة، مما يسهل عليهم القيام بمهامهم وتقليل الأعباء عليهم و كذا تسهيل الخدمات المقدمة للعملاء .

في حالة الاجابة بنعم، كانت مدة التكوين:

النسبة المئوية	التكرار	مدة التكوين
7.1%	02	أسبوع
10.7%	03	أسبوعين
3.6%	01	أسابيع
7.1%	02	شهر
25%	07	3 أشهر
3.6%	01	3-6 أشهر
10.7%	03	6 أشهر
17.8%	05	على فترات متغيرة
14.3%	04	لا توجد إجابة

3-4: هل تتوفر مؤسستك على الدعم المادي اللازم لشراء الأجهزة الإلكترونية الحديثة

• الجدول رقم (18): يبين توفير المؤسسة الدعم المادي اللازم لشراء الأجهزة الإلكترونية الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
96.4%	27	نعم

3.6%	01	لا
100%	28	المجموع

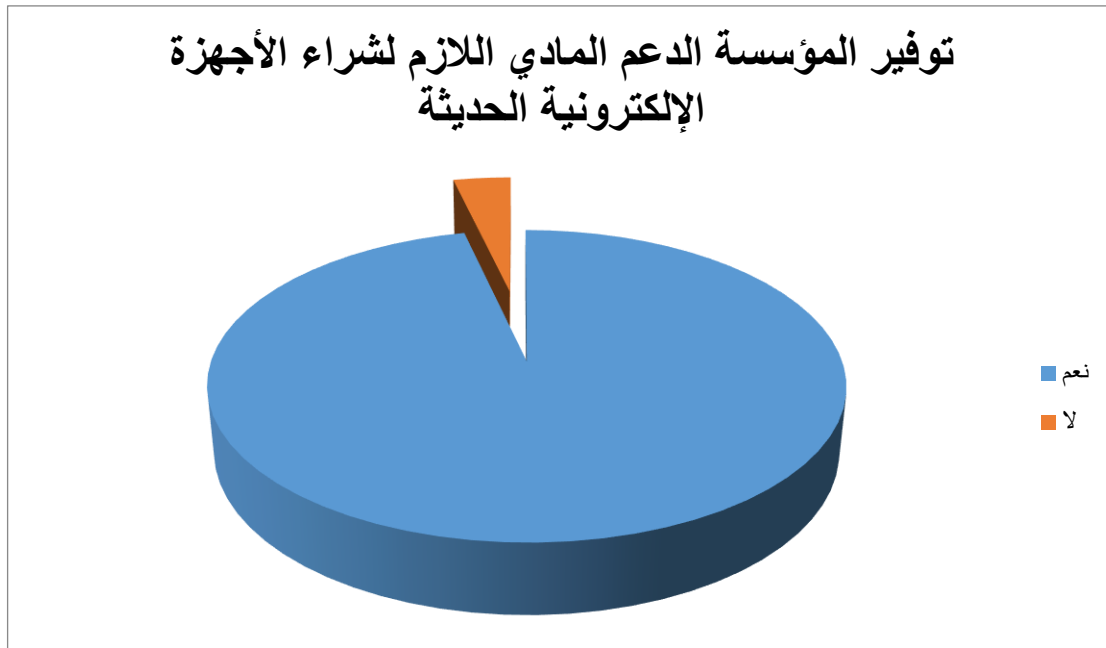
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية الموظفين بما يشمل 4, 96 % صرحوا بتوفير المؤسسة الدعم المادي في المقابل نجد نسبة ضئيلة من أفراد العينة الذين

أجابوا بلا قدرت ب 6, 3 %

إذن نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة تتوفر على الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة والإلكترونية الحديثة وذلك لأهمية إستخدامها .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



3-5: هل تتوفر مؤسستك على الدعم المادي اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية بصفة دورية

- الجدول رقم (19): يبين توفير المؤسسة الدعم المادي اللازم لصيانة الاجهزة الالكترونية بصفة دورية

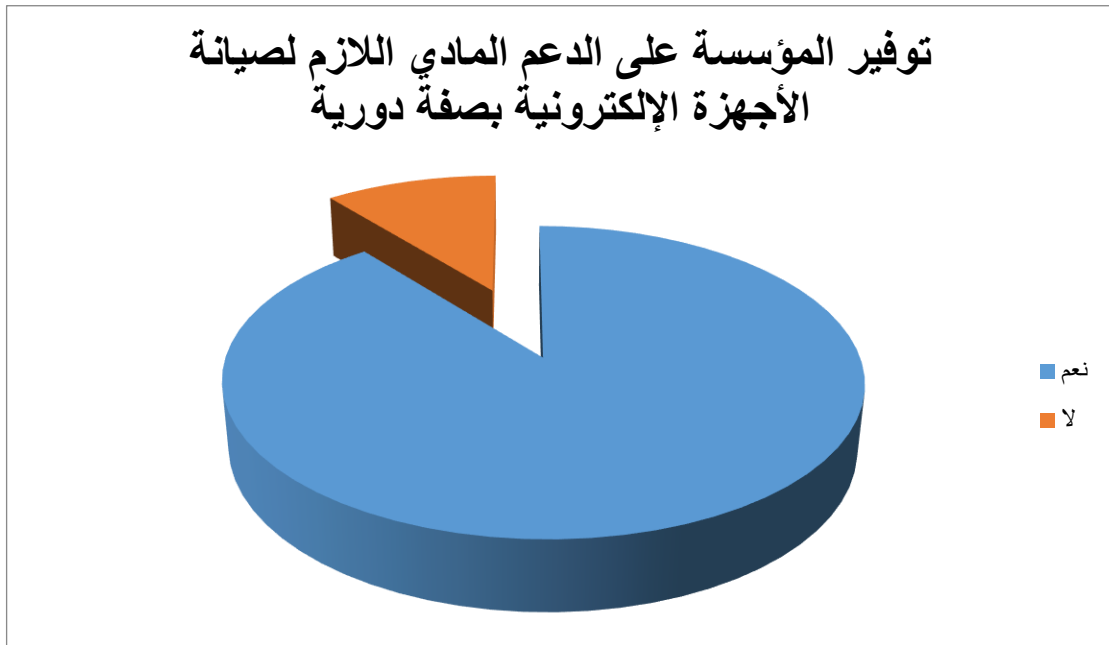
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
89.3%	25	نعم
10.7%	03	لا
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89,3 % من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نجد 10,7 % من الموظفين أجابوا بلا وقد يرجع ذلك إلى أن تكاليف الصيانة باهظة تتطلب ميزانية كبيرة

إذن نستنتج وجود مخصصات مالية لصيانة الأجهزة الإلكترونية بصفة دورية في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة على الرغم من إرتفاع تكلفة الصيانة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



3-6: هل تتوفر مؤسستك على الدعم المالي المخصص للإستعانة بمديرين مؤهلين

لتدريب الموظفين على تطبيق المعدات الرقمية

• الجدول رقم (20): يبين توفير المؤسسة الدعم المالي لمخصصلاستعانة بمديرين

مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق المعدات الرقمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
92.9%	26	نعم
7.1%	02	لا
100%	28	المجموع

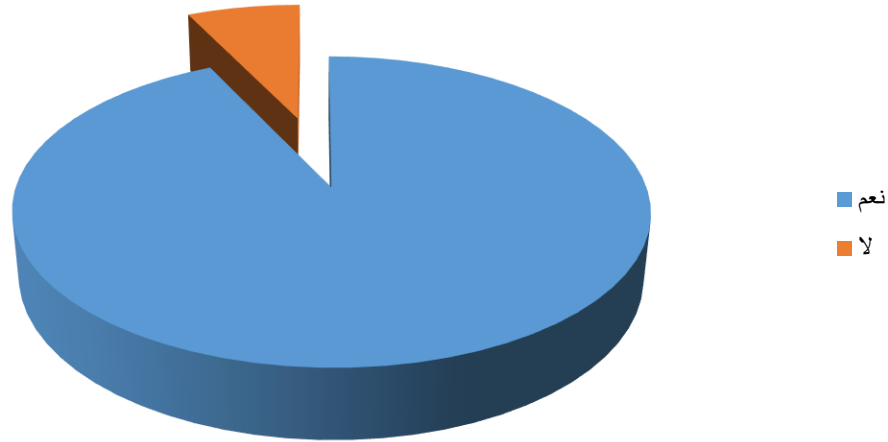
المصدر: من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بما يشمل 92,9 % صرحوا بأن المؤسسة توفر الدعم المالي المخصص لإستعانة بالمديرين ، في المقابل نجد 7,1 % من أفراد العينة أجابوا بلا

إنن نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة تتوفر على الدعم المالي المخصص للإستعانة بمديرين مؤهلين ، ذلك لتدريب الموظفين على تطبيق المعدات الرقمية ولزيادة خبراتهم في مجال الرقمنة مما يجعل المؤسسة تتوفر على الأيدي المؤهلة في مجال التقنيات الرقمية الحديثة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

توفير المؤسسة الدعم المالي مخصص لإستعانة بمديرين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق معدات الرقمية



• 3-7: كيف تضمن مؤسسة إتصالات الجزائر أمن معلوماتها من القرصنة الإلكترونية

• الجدول رقم (21): يبين كيف تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر أمن معلوماتها من القرصنة الإلكترونية

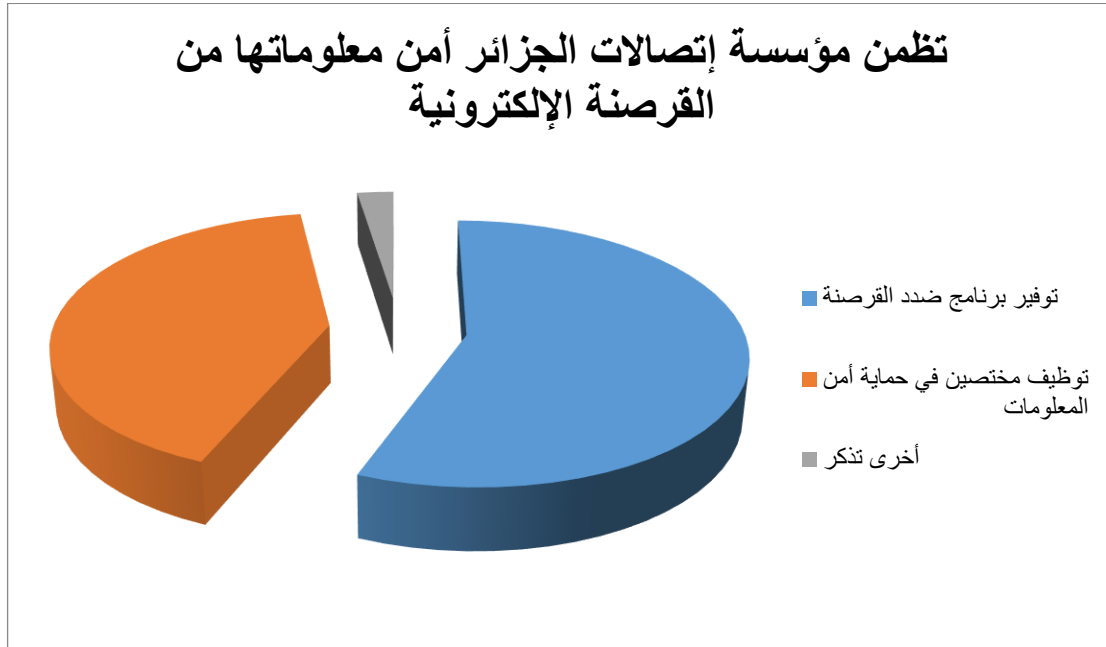
الاقتراح	التكرار	النسبة المئوية
توفير برنامج ضد القرصنة	23	82.1%
توظيف مختصين في حماية أمن المعلومات	17	60.7%
اخرى تذكر	01	3.6%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 82,1% من أفراد العينة صرحوا بتوفير برنامج ضد القرصنة ، في المقابل نجد 60,7% من الموظفين أجابوا بضرورة توظيف مختصين في حماية أمن المعلومات ، وذلك لضمان مؤسسة إتصالات الجزائر أمن

معلوماتها من الإختراق وحماية معلوماتها من القرصنة الإلكترونية لكي لا يعرقل تنفيذ المؤسسة لمختلف مهامها .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



#### 1) المحور الرابع: معيقات تطبيق الرقمنة

1-4: هل واجهتم صعوبات اجرائية أثناء بداية تطبيق الخدمات الرقمية وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية

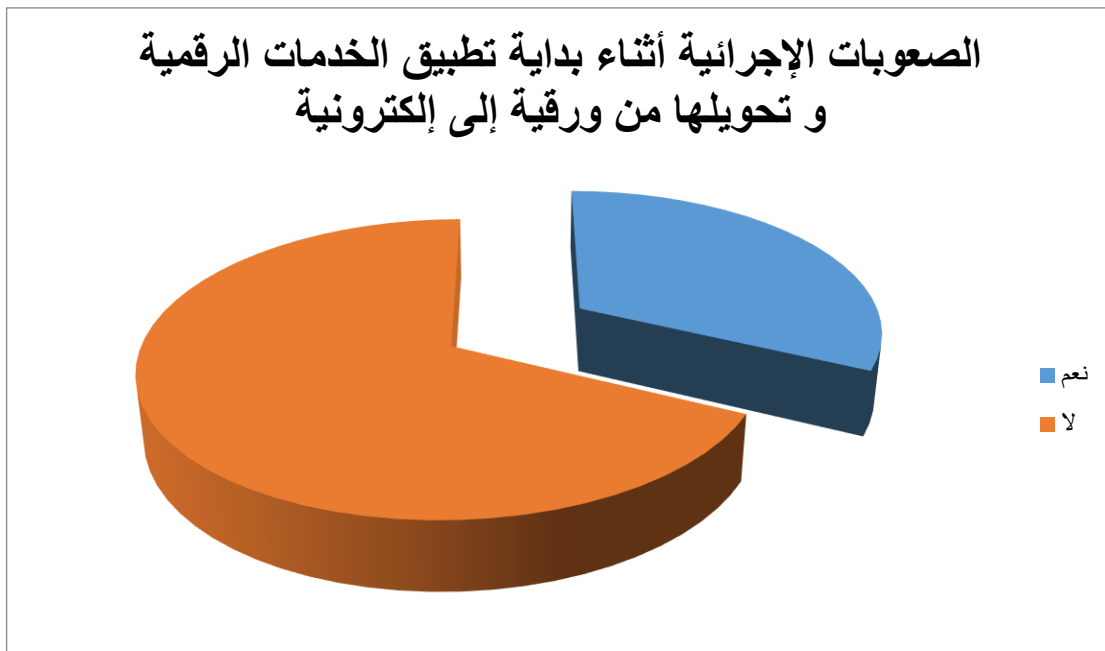
• الجدول رقم (22): يبين مواجهة أفراد العينة لصعوبات اجرائية أثناء بداية تطبيق الخدمات الرقمية وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
32.1%	09	نعم
67.9%	19	لا
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 1, 32 % من أفراد العينة صرحوا أنهم واجهوا صعوبات ، في حين نجد 9, 67 % من الموظفين لم يجدوا صعوبات إذن نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة لم يواجهوا أي صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الخدمات الرقمية وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية يرجع ذلك إلى خبرتهم و تكوينهم في مجال الرقمنة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



4- 2: ما هي الصعوبات التي تواجهها في التعامل بالرقمنة

• الجدول رقم (23): يبين الصعوبات التي تواجه أفراد العينة في التعامل بالرقمنة

الصعوبات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبات تقنية	13	46.4%

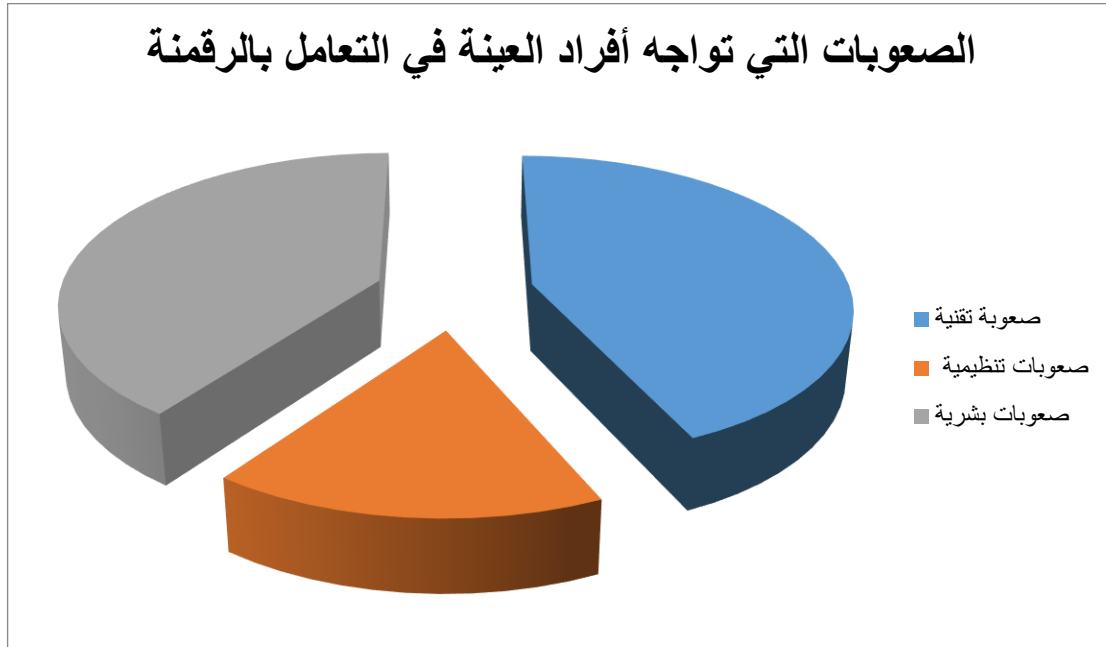
صعوبات تنظيمية	05	17.9%
صعوبات بشرية	12	42.9%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن 4, 46% من أفراد العينة تواجههم صعوبات تقنية ، ونسبة 9, 17% تواجههم صعوبات تنظيمية .

إذن نستنتج أن المؤسسة تواجه صعوبات تقنية يكون ذلك ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية داخل المؤسسة أو ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة كما تواجه صعوبات بشرية ، يرجع ذلك إلى النقص في عدد الموظفين المختصين في مجال الرقمنة ، و ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات لدى الموظفين ، كما تواجه بنسبة ضئيلة صعوبات تنظيمية وهذا راجع لإدارة المؤسسة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



3-4: ماهي المشاكل المهنية التي تعرقل تقديمكم الخدمات الرقمية ذات الجودة

- الجدول رقم (24): يبين المشاكل المهنية التي تعرقل تقديم الخدمات الرقمية ذات الجودة

النسبة المئوية	التكرار	المشاكل المهنية
64.3%	18	قلة الخبرة والتكوين
3.6%	01	قلة الأجهزة الحديثة
28.6%	08	كثرة العطل في الأجهزة الرقمية

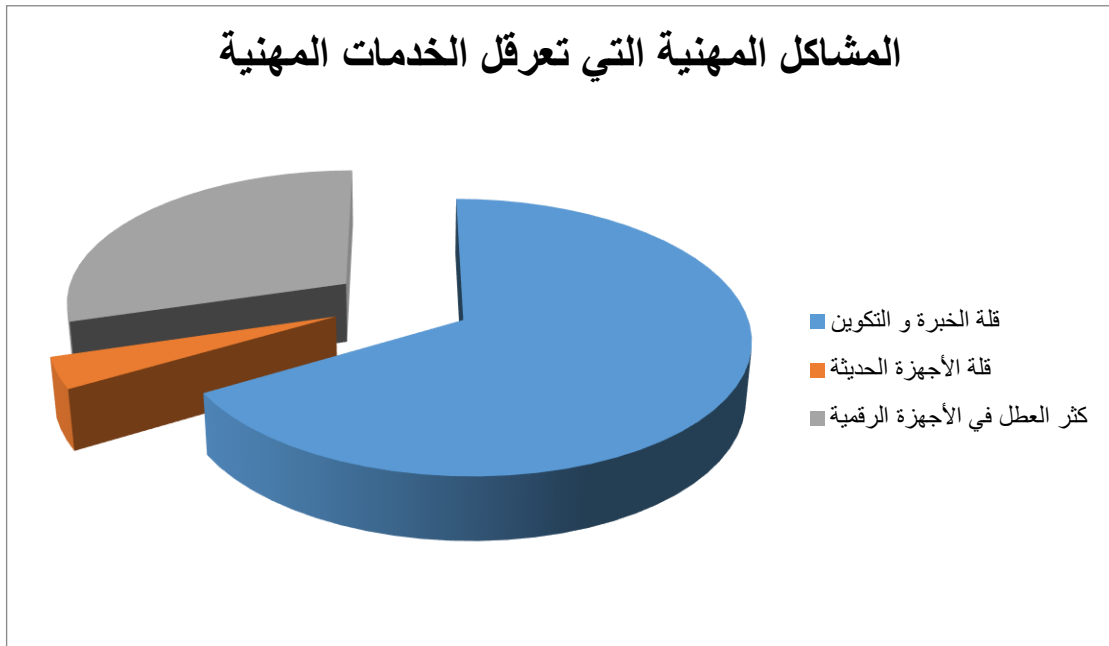
المصدر: من إعداد الطالبة إعتاد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه يؤكد أغلبية المبحوثين بأن المشاكل المهنية التي تعرقل تقديم الخدمة الرقمية ذات جودة هي قلة الخبرة والتكوين بنسبة تقدر ب 3, 64 %

، ثم تليها كثرة العطل في الأجهزة الرقمية الحديثة بنسبة 3, 6%

إذن نستنتج أن قلة الخبرة و التكوين تأتي في المهام الأول من المشاكل المهنية التي تعرقل موظفي المؤسسة لتقديم الخدمات الرقمية ذات جودة ، يرجع ذلك لغياب التكوين و تدريب العمال على إستعمال التقنيات الحديثة ، ثم نجد كثرة العطل في الأجهزة الرقمية يعود هذا لعدم تركيز المؤسسة على صيانة أجهزتها .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



4-4: هل تلقيتم من قبل شكاوي العملاء بعد تقديم الخدمات إلكترونيا

- الجدول رقم (25): يبين تلقي شكاوي من العملاء بعد تقديم الخدمات إلكترونيا

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
42.9%	12	نعم
57.1%	16	لا
100%	28	المجموع

إذا كانت الإجابة بنعم، فإن سببها:

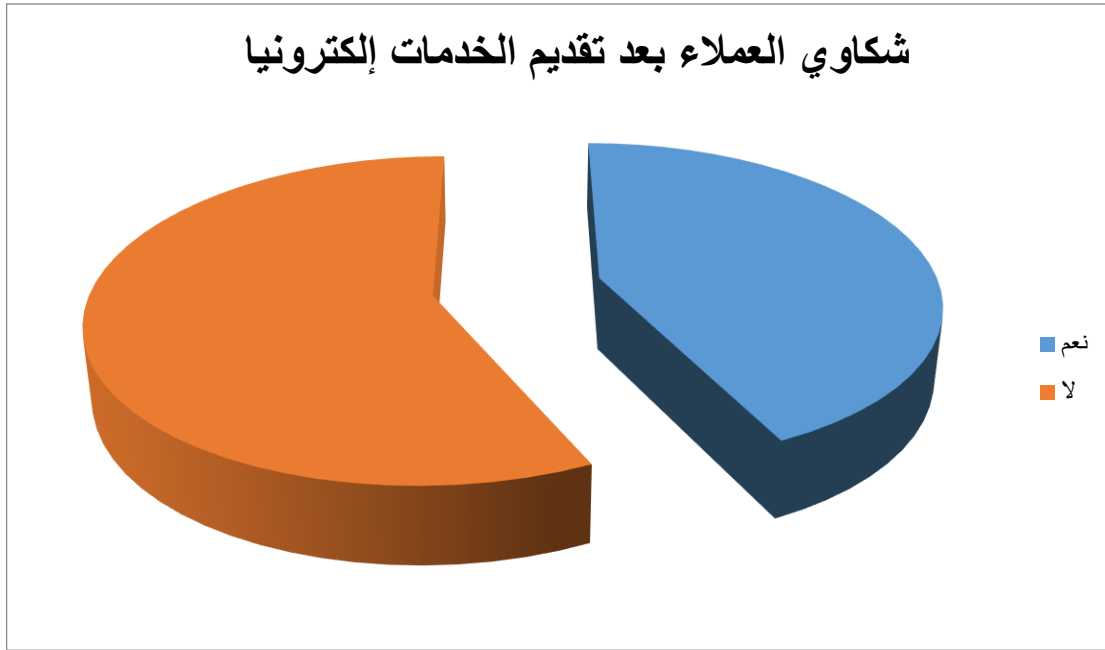
النسبة المئوية	التكرار	السبب
3.6%	01	قلة مؤهلات المستخدم
3.6%	01	تعطل البرامج
7.1%	02	وجود مشاكل تقنية
85.7%	24	لا توجد إجابة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 1, 57 % من أفراد العينة صرحوا بعدم تلقي أي شكاوي من العملاء بعد تقديم الخدمات إلكترونيا ، في المقابل نجد 9, 42 % من الموظفين أجابو بنعم ، إذ 1, 7 % صرحوا بأن السبب راجع إلى وجود مشاكل تقنية ، في حين 6, 3 % صرحوا بأن سبب الشكاوي يعود إلى قلة مؤهلات المستخدم و تعطل البرامج .

إذن نستنتج أنه برغم من الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة إلى أنها لازالت تتلقى شكاوي من العملاء وهذا راجع إلى وجود مشاكل تقنية بنسبة كبيرة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



4-5: هل الاستخدام المكثف للشبكات الرقمية يسبب تعرض المؤسسة إلى القرصنة الإلكترونية

• الجدول رقم (26): يبين إذا كان الاستخدام المكثف للشبكات الرقمية يسبب تعرض المؤسسة إلى القرصنة الإلكترونية

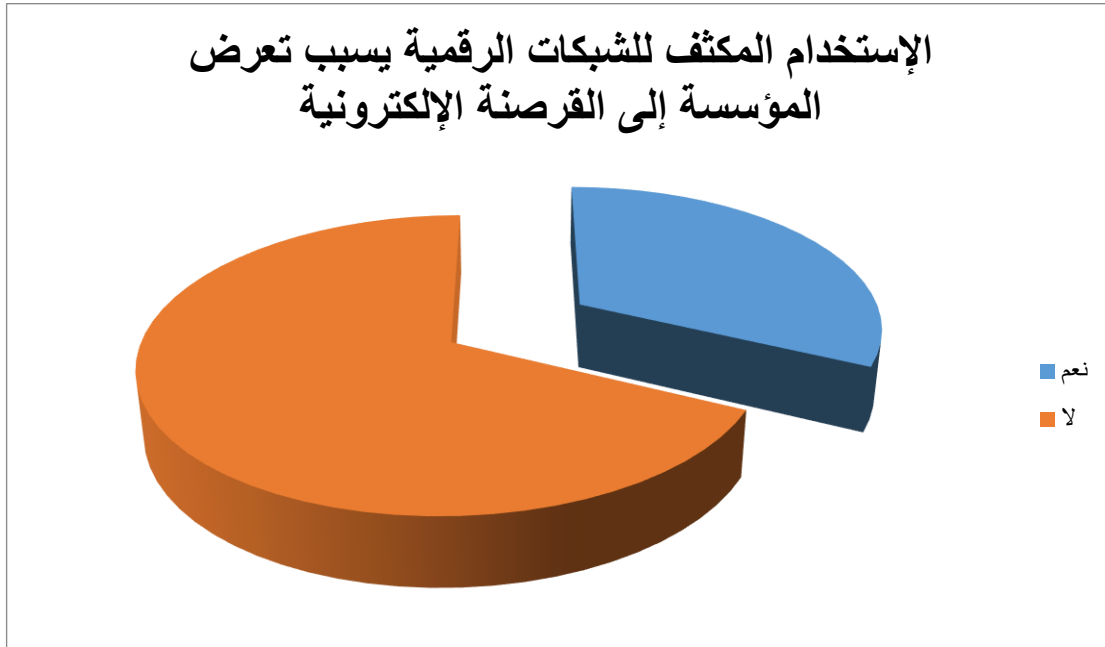
النسبة المئوية	التكرار	الاقتراح
32.1%	09	نعم
67.9%	19	لا
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 32,1% من أفراد العينة صرحوا بتعرض المؤسسة إلى القرصنة الإلكترونية بسبب الإستخدام المكثف للشبكات الرقمية في المقابل نجد 67,9% أجابوا بلا .

إذن نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة تتبع أنظمة لحماية بياناتها وتمنع أي إختراق غير مشروع لمعلوماتها ، كما توظف مختصين في هذا المجال.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



4-6: حسب رأيك ما هي الآليات المناسبة لمواجهة تطبيقات الخدمات الرقمية داخل المؤسسة

• الجدول رقم (27): يبين رأي أفراد العينة في الآليات المناسبة لمواجهة تطبيقات الخدمات الرقمية داخل المؤسسة

الآليات	التكرار	النسبة المئوية
توفير الاجهزة الحديثة	09	32.1%
تطبيق الانظمة سهلة الاستخدام	01	3.6%
تحديث البرامج بصفة مستمرة	03	10.7%
تطبيق أنظمة الحماية	05	17.9%

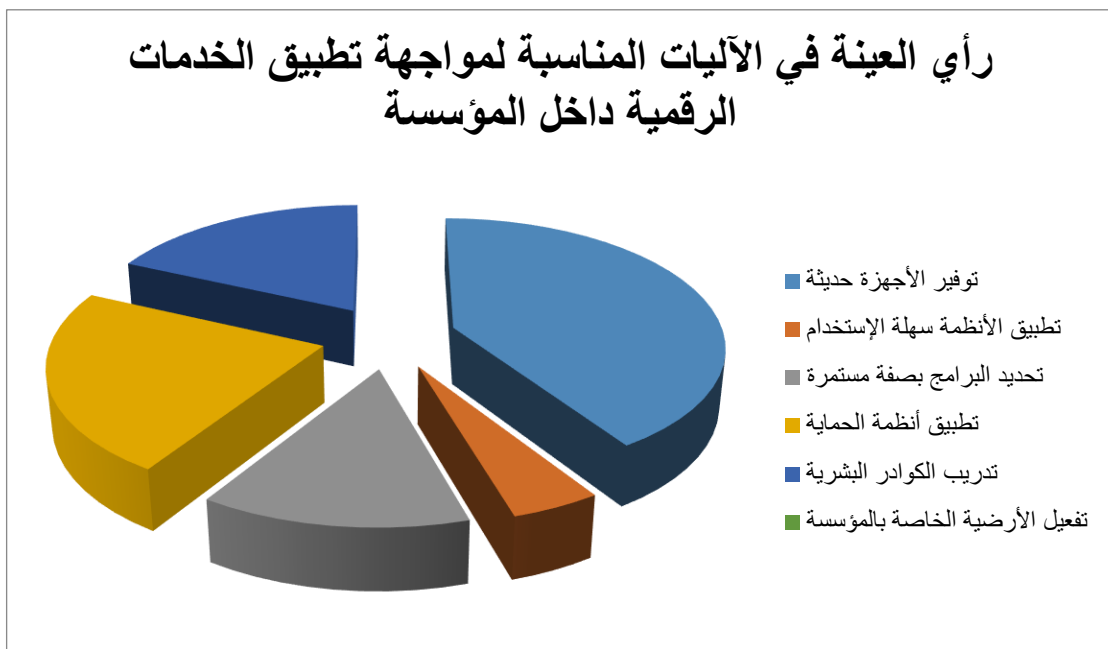
14.3%	04	تدريب الكوادر البشرية
7.1%	02	تفعيل الأرضية الخاصة بالمؤسسة
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 1, 32% من أفراد العينة صرحوا بتوفير الأجهزة الحديثة كألية من آليات مواجهة معوقات تطبيق الخدمات الرقمية ، ثم تليها نسبة 9, 17% للموظفين الذين صرحوا بتطبيق أنظمة الحماية ، ونسبة 3, 14% للذين صرحوا بضرورة تدريب الكوادر البشرية ، ونسبة 7, 10% للموظفين الذين صرحوا بتحديد البرامج بصفة مستمرة و نسبة 1, 7% للموظفين الذين صرحوا بتفعيل الأرضية الخاصة بالمؤسسة ، ونسبة 6, 3% للموظفين الذين صرحوا بتطبيق الأنظمة سهلة الإستخدام .

إذن نستنتج أن توفير الأجهزة الحديثة داخل المؤسسة و تطبيق أنظمة الحماية للأجهزة و البرامج و تدريب الموظفين على إستعمال التقنيات الرقمية من بين الآليات المناسبة لمواجهة معوقات تطبيق الخدمات الرقمية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



2- عرض نتائج الدراسة الميدانية :

2-1: عرض النتائج الجزئية :

أ- نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول المعنون بالبيانات الشخصية :

✓ عدد الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة نسبة الذكور أكثر من الإناث .

✓ عدد الموظفين البالغين في العمر من 36 إلى 46 سنة هي أكثر نسبة ، بالنسبة لبقية الأعمار

✓ نسبة الموظفين الجامعيين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة من حيث المستوى التعليمي هي النسبة الأكبر ، و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يستوجب كفاءة وخبرات علمية .

✓ تعد نسبة سنوات الأقدمية بالمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة من 11 إلى 21 سنة هي أكثر نسبة مقارنة مع بقية السنوات .

ب- نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني المعنون بالأساليب الرقمية الموظفة لتقديم الخدمات في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة:

✓ إن أغلب الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة يستخدمون مختلف التقنيات الرقمية ، ذلك لأهميتها البالغة في التعامل و إتمام المهام المطلوبة .

✓ ساعدت المعدات الرقمية الحديثة من إختصار الوقت والجهد البدني لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .

✓ إن التقنيات والأجهزة الحديثة ساهمت في التقليل من الملفات الورقية بنسبة عالية في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .

✓ إن تطبيق تكنولوجيا وسائل الإتصال الحديثة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة له أهمية كبيرة في جميع مجالات العمل سواء داخل المؤسسة بين الموظفين أو خارجها في التعاملات مع العملاء .

**ج- نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث المعنون بمتطلبات تطبيق الرقمنة فيمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة :**

✓ إن أغلب الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة يتمتعون بمؤهلات في مجال الإعلام الآلي و التقنيات الإلكترونية الحديثة ، و هذا راجع لتكوين الذين تلقوه في هذا المجال و إلى الأقدمية في المؤسسة .

✓ توفر مؤسسة إتصالات الجزائر على مخصصات مالية لشراء الأجهزة الإلكترونية الحديثة ولصيانتها بصفة دورية .

✓ توفر مؤسسة إتصالات الجزائر مديرين مؤهلين لتدريب الموظفين و زيادة خبراتهم في مجال الرقمنة .

✓ توفر مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة برنامج ضد القرصنة وتظيف مختصين في هذا المجال لحماية أمن المعلوماتها من الإختراق .

**د- نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الرابع المعنون بمعوقات تطبيق الرقمنة :**

✓ تواجه مؤسسة إتصالات الجزائر صعوبات تقنية و صعوبات بشرية .

✓ تتلقي مؤسسة إتصالات الجزائر لشكاوي العملاء نتيجة المشاكل التقنية .

✓ توفير الأجهزة الحديثة و تطبيق أنظمة الحماية للأجهزة و البرامج و تدريب الموظفين على إستعمال التقنيات الرقمية من بين الآليات لمواجهة معوقات تطبيق الخدمات الرقمية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة .

## 2-2 النتائج العامة للدراسة :

✓ إن التقنيات الرقمية المستخدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة ، البريد الإلكتروني و أجهزة الإعلام الآلي و برامج و أنظمة معلوماتية وتطبيقات، كما تعد الأنترنت من الوسائل الأساسية داخل المؤسسة كونها تسهل المهام و تسهل نقل و تبادل المعلومات و البيانات ، وذلك يعد من أسباب تحسين خدمات المؤسسة وتقديم خدمات للعملاء ذات جودة و الإنتقال من الطرق التقليدية في المعاملات إلى الطرق الإلكترونية الحديثة.

✓ ساهمت الرقمنة في تقليص من زمن إنجاز الوظائف و الجهد المبذول بالنسبة للموظفين كما ساهمت في التخفيف من العديد من الإجراءات الإدارية و التقليل من الأشكال البيروقراطية ، إلا أنها بالرغم من تطبيق مختلف المعدات الرقمية إلا أن المؤسسة لم تصل صفر ورقة ،ذلك كون أن بعض مصالحها لايمكنها الإستغناء على الملفات الورقية في معاملتها.

✓ إن للرقمنة دور في تحسين خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالرغم من الصعوبات والمعوقات التي تعاني منها المؤسسة خاصة التقنية والبشرية.

# الخاتمة

## الخاتمة:

تعد مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمائية التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها المقدمة للعملاء، حيث تعمل على إستغلال مختلف التقنيات الرقمية الحديثة في تعاملاتها، وذلك بالتوقف عن العمل بالنظام التقليدي و التحول نحو النظام الحديث الذي يعمل على السرعة القائمة في تقديم الخدمات و جودتها.

فنجاح إستخدام تكنولوجية وسائل الاتصال الحديثة في نشاطات و ممارسات المؤسسة ، مرتبط بضرورة توفير هذه المعدات و بمهارة و معرفة التعامل بها لتفعيل فكرة استخدامها في مختلف نشاطات المؤسسة، فهذا تطبيق الرقمنة يهدف بشكل رئيسي إلى تسهيل التعامل و توفير الوقت والجهد و بالتالي التحسين من خدمات المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع :

### المعاجم :

1. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط ، ط4، مكتبة الشروق الدولية ، 2004.
2. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ط1، دار مكتبة الهلال ، بيروت ، 2011.

### الكتب:

3. طارق الياس، الحماية من الإختراق، دور العلاقات العامة و الإعلام، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2020.
4. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
5. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الله الطيطي، مناهج البحث العلمي، من التشبيث إلى التمكين، ط1، دار البازوري العلمية، عمان، 2022.
6. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه، إجراءاته، ط1، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
7. سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
8. أمل عبد العزيز محمود، القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999.
9. مهري سهيلة، بن جامع بلال، المكتبة الرقمية، ط 1، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة ، 2011.
10. مصطفى كمال السيد طايل، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2018.
11. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الإبتكار للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
12. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، الدار العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.

13. عبد الله شلبي، اتجاهات نظرية و أساليب البحث، ط1، دار الشمس للطباعة، مصر، 2008.
14. إيان كريب، النظرية الإجتماعية من بارسوتر إلى هابرماس، ط1، دار المعرفة، الكويت، 1999.
15. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية F-environment ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
16. عبير الرحباني، الإعلام الرقمي (الإلكتروني)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
17. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، ط1، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. بشير بودية، طارق قندوز، أصول و مضامين تسويق الخدمات، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2016.
20. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
21. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
22. مأمون سليمان الدرادكة، الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
23. حميد عبد النبي الطائي، بشيرعباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، ط2، دارالبازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
24. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الإستراتيجيات، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
25. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم و عمليات و تطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.

## المجلات:

26. محمود شرقي، صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية و تعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 3، 2021.
27. أنور محمد علي، دور التربية في التغيير الإجتماعي، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد 6، العدد 12، 2012.

28. غربي محمد، قلوأبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 3، 2019.

29. أحمد الكبسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.

30. بن يمينة خيرة، ناشد داوود، أحمد زادي، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، العدد 12، 2019.

31. بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها على درجة تطبيقها، مجلة المنصور، العدد 22، 2014.

32. رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية العدد 03، 2016.

## المدخلات:

33. بنون خير الدين، بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، مداخلة بعنوان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، ميله، 2008.

## مواقع الكترونية:

34. الموقع، <https://www.almaany.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/5/21، على الساعة: 19:33.

35. الموقع ، <https://almarja.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/4/20، على الساعة 19:13.

## الرسائل الجامعية:

36. عولي نادية، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق، و العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، 2017.

37. سهيلة مهري، مكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل) ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005.

38. محمد الكرمات، محمد أحجا، الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر، قسم العلوم القانونية و الاقتصادية و الإجتماعية، جامعة مولاي اسماعيل، المغرب، 2021.
39. شراطي حنان، بن عيادة حليلة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمتية (دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب و الرياضة تيارت)، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019.
40. بوقلي مروة، معمري فلة، تكنولوجيا الإتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدمتية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي)، 2015.
41. ياسمين بوبندير، مظاهر التفاعل الإجتماعي في المؤسسات الخدمتية (دراسة ميدانية ببلدية قلعة بوصبع ولاية قالمة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021.
42. محمد دحمان، الخدمة التسويقية، دراسة حالة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

استمارة بحث حول:

## دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-سكيكدة-

مذكرة ماستر تخصص: إتصال علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- خضراوي فتيحة

إعداد الطالبات:

بوشليط ريان

صروب سارة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة، نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على بنود هذه الإستمارة وذلك بوضع

علامة (x)

في المكان المناسب للإجابة.

كما نعدكم بأن المعلومات الواردة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الإحترام

السنة الجامعية: 2023-2024

## ❖ المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 25 إلى 35 سنة  
 من 36 إلى 46 سنة  
 أكثر من 46 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  
 تقني  أخرى

4. الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات  
 من 05 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 21 سنة  
 أكثر من 21 سنة

## ❖ المحور الثاني: الأساليب الرقمية الموظفة لتقديم الخدمات في

مؤسسة اتصالات الجزائر – سكيكدة.

5. ماهي التقنيات الرقمية المستخدمة في العمل؟

أجهزة الاعلام الآلي  تطبيقات  
 برامج و أنظمة معلوماتية  مواقع بحث  
 البريد الإلكتروني  رسائل نصية  
أخرى:

.....

6. هل يعتمد تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستك على الربط الداخلي لشبكة الأنترنت؟

نعم  لا

7. هل يعرقل ضعف تدفق الأنترنت أدائك لمهامك المطلوبة؟

نعم  لا

8. هل يتم توفير كافة الوسائل الرقمية اللازمة لأداء مهامك؟

نعم  لا

9. هل تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإلكتروني؟

نعم  لا

10. هل تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر ببرنامج خاص بها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ماهو هذا

البرنامج:.....

11. هل قللت المعدات الحديثة من الجهد البدني للموظفين؟

نعم  لا

12. هل ساعدت الأجهزة الرقمية من تقليص المدة المستغرقة في انجاز أعمالك؟

نعم  لا

13. هل ساهمت الأجهزة الرقمية في التقليل من الملفات الورقية؟

نعم  لا

14. ما هو رأيك حول أهمية تطبيق تكنولوجيا وسائل الإتصال الحديثة داخل مؤسستك؟

.....

.....

.....

## ❖ المحور الثالث: متطلبات تطبيق الرقمنة في مؤسسة اتصالات

### الجزائر-سكيكدة:

15. هل تعتمد اتصالات اتصالات الجزائر على الأيدي العاملة المؤهلة في مجال

استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة؟

نعم  لا

16. هل لديكم الخبرة الكافية في مجال الإعلام الآلي؟

نعم  لا

17. هل تلقى الموظفين تكوين خاص لاستخدام الأجهزة والبرمجيات الرقمية؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم، كم كانت مدة التكوين: .....

18. هل تتوفر مؤسستك على الدعم المادي اللازم لشراء الأجهزة الإلكترونية

الحديثة؟

نعم  لا

19. هل تتوفر مؤسستك على الدعم المادي اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية

بصفة دورية؟

نعم  لا

20. هل تتوفر مؤسستك على الدعم المالي المخصص للاستعانة بمديرين مؤهلين

لتدريب الموظفين على تطبيق المعدات الرقمية؟

نعم  لا

21. كيف تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر أمن معلوماتها من القرصنة

الإلكترونية؟

توفير برنامج ضد القرصنة  توظيف مختصين في حماية أمن المعلومات

- أخرى تذكر:

.....

## ❖ المحور الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة:

22. هل واجهتم صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الخدمات الرقمية وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية؟

نعم  لا

23. ماهي الصعوبات التي تواجهها في التعامل بالرقمنة؟

- صعوبات تقنية
- صعوبات تنظيمية
- صعوبات بشرية

24. ماهي المشاكل المهنية التي تعرقل تقديمكم للخدمات الرقمية ذات جودة؟

- قلة الخبرة والتكوين
- قلة الأجهزة الحديثة
- كثرة العطل في الأجهزة الرقمية

25. هل تلقيتم من قبل شكاوي العملاء بعد تقديم الخدمات إلكترونيا؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم، ماسبها:

.....

26. هل الاستخدام المكثف للشبكات الرقمية تسبب في تعض مؤسساتك إلى

القرصنة الإلكترونية؟

نعم  لا

27. حسب رئيكم ماهي الآليات المناسبة لمواجهة معوقات تطبيق الخدمات الرقمية داخل مؤسساتك؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....