

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

حالة الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة

من طرف

أمينة عثمانى

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذة محاضرة، جامعة البليدة	بن حمودة/ بن عبد العزيز فطيمة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة	مريزق عدمان
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	علاش أحمد

البليدة، سبتمبر 2008

ملخص

لا يزال تطور وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم منذ العشرية الأخيرة من القرن العشرين في تزايد مستمر على عدة مستويات، التي أصبحت همزة الوصل بين دول العالم والمحرك الفعال للأنشطة الاقتصادية والتجارية والتعليمية وللمؤسسات سواء منها العمومية أو الخاصة بل والمجتمع بشكل عام. وأسهم هذا الانتشار في التأثير على أداء المؤسسات وطرق العمل بها، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من الزبائن الحصول على المعلومات مما يجعل المؤسسة أكثر فعالية. وأصبح من غير الممكن اليوم التفكير بالتنمية في أي مجال دون الاهتمام بالقضايا المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

من هنا قمنا بمعالجة هذا الموضوع الخاص بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، مع تسليط الضوء على الوحدة البريدية لولاية البليدة كجزء من مؤسسة بريد الجزائر.

ويكتسب تحسين الأداء لمؤسسة بريد الجزائر أهمية كبيرة نظراً لارتباطه الوثيق بكفاءة أداء الاقتصاد الوطني، من أجل ذلك كان ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام المؤسسة من أجل تحقيق التوازن بين إنتاج الخدمات البريدية والطلب المتزايد عليها مع تحسين نوعيتها. وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد على تقديم خدمات أفضل للزبائن.

Résumé :

Depuis la dernière décennie du vingtième siècle le développement et la diffusion de la technologie de l'information et de la communication dans le monde ne cesse d'évoluer à différents niveaux, et devient un lien entre les pays du monde, et le moteur efficace de toutes les activités économiques, commerciales et éducatives, des entreprises tant publiques que privées et de toute la société. Cette extension a eu un impact direct sur les performances de ces entreprises et ses méthodes de travail, car la technologie de l'information et de la communication constitue un des moyens d'améliorer la performance organisationnelle, comme elle facilite l'accès aux services, et permettra à un grand nombre de clients d'accéder à l'information ce qui augmente l'efficacité de l'entreprise. Aujourd'hui, Il est devenu impossible de réfléchir au développement dans n'importe quel domaine sans tenir compte des questions relatives à la technologie de l'information et de la communication.

A partir de là que nous avons traité ce thème sur le rôle de la technologie de l'information et de la communication dans la performance de l'entreprise algérienne, en mettant en évidence l'unité postale de la wilaya de Blida en tant que partie de l'Algérie Poste.

L'Amélioration de la performance de l'Algérie Poste est d'une grande importance en raison de son lien étroit avec la performance de l'économie nationale. Pour cela ce sujet était et reste le souci de l'entreprise afin de lui permettre de réaliser l'équilibre entre la production des services postaux et l'augmentation de la demande en améliorant sa qualité, ce qui rend l'entreprise plus dépendante de la technologie de l'information et de la communication ce qui aiderait à fournir de meilleurs services aux clients.

شكر

أحمد الله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، وأشكره سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى توفيقى لإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أتقدم بعظيم آيات الشكر والعرفان إلى والديّ العزيزين بارك الله في عمرهما وحفظهما، وإلى إخوتي الأوفياء سدد الله خطاهم.

ويشرفني عظيم الشرف أن أتوجه بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور كشاد رابح لقبوله الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة. كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وأتقدم بأسمى عبارات الشكر لكل موظفي الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة وأخص بالذكر السيد سعدي مسؤول القسم التجاري، نوعية الخدمة وترقية المنتج ، السيد نايلي رئيس مصلحة الإعلام الآلي والسيد عبد الجليل من نفس المصلحة، السيد بروان رئيس مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى قابضي البريد والموظفين عبر كل المكاتب البريدية التي شملتها الدراسة. وكل من خصص جزءا من وقته الثمين لملء استمارة الدراسة.

كما أتقدم بشكر خاص جدا إلى الأستاذ الدكتور بختي إبراهيم من جامعة ورقلة على كل النصائح القيمة وكذا على مساعدته لي بالمراجع.

أشكر كل من كان لي عوناً من قريب أو من بعيد، وكل من علمني حرفاً أو أسدى لي نصيحة سديدة انعكست في ثنايا هذا العمل وأضاءت صفحاته بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم عني خير الجزاء.

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	العناصر الأساسية للنظام المتكامل
02	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
03	عناصر عملية الاتصال
04	التقارب التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال
05	التداخل بين نظام الحاسب الآلي وبرامج التطبيق
06	العلاقة بين الانترنت، الاكسترنات والانترنت
07	تصنيف نظم المعلومات وفقا للمستويات التنظيمية
08	منظومة المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية
09	مستويات تقييم الأداء في المؤسسة
10	آلية عملية الرقابة التنظيمية
11	النظرة النظامية للمؤسسة
12	عناصر نظام إنتاج الخدمة
13	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد الجزائر
14	مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية
15	الهيكل التنظيمي للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة
16	بنية الشبكة المحلية داخل مكتب البريد
17	بنية الشبكة الواسعة WAN لمؤسسة بريد الجزائر
18	بنية الشبكة المنقولة داخل مكتب البريد
19	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب منصب العمل
20	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب السن
21	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي

137	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	22
138	التقنيات المستخدمة في المكاتب البريدية ومدى استخدام كل منها	23
141	توزيع عينة الموظفين حسب وتيرة تقييم نوعية الخدمات	24
141	توزيع عينة الموظفين حسب أساليب وأدوات تقييم نوعية الخدمات	25
144	توزيع عينة الموظفين حسب الحصول على الدورات التكوينية	26
145	توزيع عينة الموظفين حسب عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها	27
145	توزيع عينة الموظفين حسب مدى كفاية مدة التكوين	28
146	توزيع عينة الموظفين حسب الاستفادة من الدورات التكوينية	29
147	توزيع آراء عينة الموظفين حول فوائد استخدام الوسائل التكنولوجية	30
148	توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تخفيف ضغوط العمل	31
149	توزيع فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة	32
150	توزيع الصعوبات التي تحد من فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات	33
152	توزيع المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية	34
153	توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	35
154	توزيع عينة الموظفين حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم	36
157	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب السن	37
157	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي	38
158	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الوظيفة	39
159	الخدمات المطلوبة في المكاتب البريدية	40
160	توزيع آراء عينة الزبائن حول أداء الخدمات البريدية	41
161	توزيع عينة الزبائن حسب امتلاك بطاقة مغناطيسية	42
162	توزيع عينة الزبائن حسب مدى فعالية البطاقة المغناطيسية	43
162	توزيع آراء عينة الزبائن حول استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية	44
163	توزيع أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية	45
164	توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال	46
166	توزيع أسباب عدم استخدام الموزع والشباك الآليين	47

167	توزيع الخدمات المطلوبة من الموزع والشبكات الآليين للأموال	48
168	توزيع آراء عينة الزبائن حول جهاز TPE	49
169	توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع الصوتي	50
170	توزيع أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي	51
171	توزيع الخدمات البريدية المطلوبة عبر الموزع الصوتي	52
172	توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر	53
173	توزيع أسباب عدم استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر	54
174	توزيع الخدمات البريدية المطلوبة عبر الموقع الإلكتروني	55
175	توزيع آراء عينة الزبائن حول الخدمات البريدية التكنولوجية	56
176	توزيع آراء عينة الزبائن حول فوائد الخدمات البريدية التكنولوجية	57
177	توزيع آراء عينة الزبائن حول صعوبات الخدمات البريدية التكنولوجية	58
178	المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية	59
179	توزيع آراء عينة الزبائن حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	60
180	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم	61

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	63
02	68
03	119
04	129
05	131
06	131
07	133
08	134
09	135
10	136
11	137
12	138
13	141
14	141
15	142
16	144
17	147
18	148
19	149
20	150

152	توزيع المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية	21
153	توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	22
154	توزيع عينة الموظفين حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم	23
156	الحصيلة العامة للاستمارة الخاصة بالزبائن	24
157	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب السن	25
157	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي	26
158	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الوظيفة	27
159	الخدمات المطلوبة في المكاتب البريدية	28
160	توزيع آراء عينة الزبائن حول أداء الخدمات البريدية	29
161	توزيع عينة الزبائن حسب امتلاك بطاقة مغناطيسية ومدى فعاليتها	30
162	توزيع آراء عينة الزبائن حول استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية	31
163	توزيع أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية	32
164	توزيع عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي وامتلاك البطاقة واستخدام الموزع والشباك الآليين للأوراق النقدية	33
165	توزيع أسباب عدم استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال والخدمات المطلوبة منهما	34
167	توزيع آراء عينة الزبائن حول الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE	35
169	توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع الصوتي والمستوى الدراسي	36
170	توزيع أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي والخدمات المطلوبة منه	37
171	توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموقع الإلكتروني والمستوى الدراسي	38
172	توزيع أسباب عدم استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر والخدمات المطلوبة منه	39
175	توزيع آراء عينة الزبائن حول الخدمات البريدية التكنولوجية	40
176	توزيع آراء عينة الزبائن حول فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	41
177	توزيع آراء عينة الزبائن حول صعوبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	42
178	المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية	43
179	توزيع آراء عينة الزبائن حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	44
180	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم	45

182	استخدام الشبكة المعلوماتية وتأثيرها على مؤشرات الأداء	46
183	استخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB وتأثيره على مؤشرات الأداء	47
184	استخدام الشباك الآلي للأوراق النقدية GAB وتأثيره على مؤشرات الأداء	48
185	استخدام الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE وتأثيره على مؤشرات الأداء	49
187	مدى الاستفادة من الدورات التكوينية المتحصل عليها وتحسن الخدمات البريدية	50
188	مدى استخدام الوسائل التكنولوجية المتوفرة من طرف الزبائن	51
189	الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموزع والشباك الآليين للأموال	52
190	الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية	53
191	الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموزع الصوتي	54
192	الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموقع الإلكتروني	55
193	فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تخفيف عبء العمل على الموظفين	56
194	قيم معامل الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخفيف عبء العمل بالنسبة للموظفين	57
194	فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى كفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا بالنسبة للزبائن	58
195	قيم معامل الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا بالنسبة للزبائن	59

الفهرس

شكر

ملخص

الفهرس.

12مقدمة
181. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مكوناتها وتطبيقاتها في المؤسسة
181.1. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
181.1.1. مدخل لنظم المعلومات
242.1.1. مدخل إلى نظام الاتصال
293.1.1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
322.1. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
331.2.1. مكونات تكنولوجيا المعلومات
352.2.1. مكونات تكنولوجيا الاتصال
383.2.1. الشبكات المعلوماتية وأنواعها
453.1. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة
451.3.1. تطبيقات نظم المعلومات
512.3.1. تطبيقات الإدارة الالكترونية والتحول إلى المؤسسات الرقمية
583.3.1. العمل عن بعد والمؤسسات الافتراضية
612. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة
621.2. مدخل للأداء التنظيمي في المؤسسة
621.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي
642.1.2. ماهية قياس وتقييم الأداء التنظيمي
693.1.2. الأداء التنظيمي المتميز ومتطلباته

72 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة
72 1.2.2 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم نشاطات الأعمال
74 2.2.2 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإدارية
78 3.2.2 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات المؤسسية
81 3.2 تكنولوجيا المعلومات والاتصال وصناعة الخدمات
81 1.3.2 مفاهيم أساسية حول الخدمات
86 2.3.2 خصوصية الخدمات العمومية
90 3.3.2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الخدمات
	3. دراسة ميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات الوحدة البريدية
94 لولاية البلدة
95 1.3 تقديم المؤسسة موضوع الدراسة
95 1.1.3 تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر
110 2.1.3 التعريف بالوحدة البريدية الولائية لولاية البلدة
114 3.1.3 البنية التكنولوجية للوحدة البريدية الولائية لولاية البلدة
120 2.3 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
120 1.2.3 منهج ومجالات الدراسة
124 2.2.3 تقنيات الدراسة والصعوبات
127 3.2.3 مجتمع وعينة الدراسة
133 3.3 عرض، تحليل وتفسير الاستثمارين
133 1.3.3 عرض، تحليل وتفسير الاستثمار الخاصة بالموظفين
156 2.3.3 عرض، تحليل وتفسير الاستثمار الخاصة بالزبائن
182 3.3.3 تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات
197 الخاتمة
205 قائمة المراجع
	الملاحق.

مقدمة

تواجه المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وتحقيق قدرات تنافسية عالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى أداء تنظيمي متميز.

ظهرت هذه التحديات نتيجة للتغيرات المحيطة في كل جوانب الحياة، والتي بدأت منذ بروز نظام عالمي أحادي القطبية، مبني على فكرة إزالة الحدود بين الدول لتحسين الأداء الاقتصادي العالمي، وتعزيزت بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، وهذا ما أوجد حالة جديدة تماما تعيشها المؤسسات المعاصرة، حيث انقلبت كل الموازين السابقة وتغيرت المعايير والمواصفات، فأصبح الاقتصاد يتجه أكثر فأكثر إلى اقتصاد مبني على المعرفة، تعتبر المعلومة فيه موردا أساسيا لا يقل أهمية عن الموارد الكلاسيكية وأصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر سلاحا استراتيجيا.

وأدى التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وشبكة الانترنت خصوصا إلى تطور سريع في مجال الأعمال الالكترونية، وكذا تحسن في الخدمات المقدمة للمجتمعات. لهذا فلا عجب أن تتأثر سياسات الدول واقتصادياتها عبر العالم بالتكنولوجيا، وتقوم هذه الدول والكثير من المؤسسات في العشرية الأخيرة باستثمارات هامة في مجال هذه التكنولوجيات.

ونتيجة لهذا التحول شهدت كل القطاعات في الجزائر إصلاحات تنظيمية وهيكلية لتتماشى والتوجه الاقتصادي العام خاصة منها قطاع الخدمات، وهذا على غرار ما يحدث في الدول المتقدمة، إذ تتجه العديد من المؤسسات إلى قطاع الخدمات أو ضمان تقديم خدمات إضافة إلى نشاطاتها التقليدية (كالصناعة مثلا)، وهذا ما جعل هذا القطاع يأخذ وزنا كبيرا بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، وهو يشهد حاليا تطورا مستمرا، إذ تنتوع الأنشطة الخدمية باستمرار وتزداد فيها المنافسة.

ويعتبر قطاع البريد جزءا هاما من قطاع الخدمات في الجزائر ساير هذه التحولات، وسارع إلى إيجاد أساليب وآليات اقتصادية تتماشى مع التوجهات والسياسات الاقتصادية العامة. حيث أنشأت مؤسسة بريد الجزائر سنة 2002 وذلك امتدادا لبرنامج إصلاح البريد والمواصلات الذي تم سنة 2000، بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي تعلق على وجه الخصوص بفصل البريد عن المواصلات ، إذ تم إنشاء متعاملين اقتصاديين وهما: **بريد الجزائر** كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C.) و**اتصالات الجزائر** كشركة مساهمة (S.P.A.).

وعمدت مؤسسة بريد الجزائر منذ ذلك الوقت إلى الرفع من مستوى أداء خدماتها والتميز بالإقدام على تطبيق سياسة العصرية التقنية من خلال كل المستجدات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وبذلك كانت سنة 2004 انطلاقة لعدة مشاريع لفائدة الزبائن تتم كلها بواسطة هذه التكنولوجيات، صاحبها إقامة دورات تكوينية للعمال تمحورت أساسا حول التحكم في استعمال أجهزة الإعلام الآلي.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يسعى إلى:

- إثراء المكتبة بمرجع في اللغة العربية يتناول موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في الأداء التنظيمي انطلاقا من الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع.
- محاولة معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة بريد الجزائر على أدائها التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي معا، وهل فعلا أدى استخدام هذه التكنولوجيات إلى التحسين في أداء الخدمات أم كان مجرد تقليد لما يحدث في دول العالم دون إدراك لجدية الموضوع التي تكمن في كون هذه التكنولوجيات عموما والانترنت خصوصا ليست أداة عمل جديدة فحسب، بل يعتبرها الكثير من المفكرين بمثابة "مجموعة من الأدوات المتكاملة" التي تقتضي تغيير كل الطرق التي تؤدي بها الأعمال الآن وفي المستقبل القريب؟
- كما أن تطور هذه التكنولوجيات زاد من تعقيد سلوك الموظف والزبون الذي أصبح صعب الترقب، نتيجة لفتحه على العالم الخارجي وأصبح يقارن بين مستويات الأداء المحلي مع باقي دول العالم. وبالتالي نحاول لفت انتباه المسيرين داخل قطاع البريد وباقي القطاعات الأخرى ووضع بين أيديهم مرجعا يتناول بالتفصيل والتحليل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العاملين وزيادة درجة انتمائهم للمؤسسة وتعزيز فكرة الولاء للمؤسسة لدى الزبون.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في:

- شمولية الموضوع إذ يحتوي في صلبه على مواضيع متشعبة ودقيقة في نفس الوقت وتصب في عمق التسيير، وهذا ما يساعد على الاستفادة من البحث العلمي.
- قلة الدراسات التي تمس الموضوع نظرا لحدائته وقلة الخبرة في التعامل مع هذه الأداة الجديدة، الأمر الذي أدى إلى تجارب سيئة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الأعمال، على الأقل في البلدان السائرة في طريق النمو، رغم تطور استخدامها في البلدان المتقدمة. لذلك أردنا تركيز البحث على هذه الأداة الإدارية الجديدة والخروج بنتائج وتقديم اقتراحات تهدف إلى زيادة نجاعة مؤسسة بريد الجزائر والتميز في أدائها التنظيمي.
- دوافع ذاتية تتمثل في رغبتنا في البحث في الموضوع باعتباره أصبح يحتل مكانة رائدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا وتتميز بأداء تنظيمي متميز هي تلك التي تعتمد وبدرجة كبيرة على نظم تكنولوجيا المعلومات.

الإشكالية:

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المفاهيم الواسعة الانتشار في العديد من المجالات، والتي شكلت جزءا أساسيا من منظمات الأعمال منذ أكثر من خمسين سنة. وأكثر من ذلك أصبحت اليوم تحتل مكانة مهمة في ميدان الأعمال المعاصرة إذ تعتبر من محددات أداء المؤسسات. ومع ازدياد المنافسة في حقل النشاط البريدي والمالي، من طرف البنوك فيما يخص الخدمات المالية، ومن طرف المؤسسات الوطنية والأجنبية في مجال نقل وتوزيع بريد الرسائل، احتاجت مؤسسة بريد الجزائر إلى تعزيز موقعها بمحاولة ضبط منتجاتها الخدمية حسب الطلب وذلك من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتنويعها عبر مختلف وحداتها البريدية الولائية من خلال الاستعمال الواسع لأساليب وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة وكيف ينعكس ذلك على العاملين بها وكذا الزبائن المتعاملين معها؟

و من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية نحاول التطرق للأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف أنعكس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المكاتب البريدية؟
- 2- هل هناك تحكم كاف من طرف موظفي المكاتب البريدية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 3- هل تكيف الزبائن مع هذه التكنولوجيا؟
- 4- وما هي مواقف الموظفين والزبائن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية؟

الفرضيات:

- 1- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية ينعكس إيجاباً على هذا الأداء في المكاتب البريدية.
- 2- تحسين أداء الخدمات البريدية يتناسب طرذاً مع تحكم الموظفين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يظهر من خلال مدى استفادتهم من الدورات التكوينية في هذا المجال.
- 3- الصعوبات التي يواجهها الزبائن في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحد من تكيفهم السريع معها والذي يظهر من خلال مدى اعتمادهم عليها في طلب الخدمات البريدية.
- 4- تتأثر مواقف الموظفين من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتأثيرها الإيجابي على مهامهم، وتتأثر مواقف الزبائن بمدى استفادتهم منها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- السعي للتزود بمهارات فكرية وتحليلية من خلال ربط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع إدارة المؤسسة وأدائها التنظيمي، ومحاولة استخراج الدور الذي تؤديه هذه الأداة في هذا المجال من جهة، بالإضافة إلى تطوير الفهم والاستيعاب لهذا الموضوع من خلال الدراسة الميدانية في الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة.
- محاولة تسليط الضوء على الأسس والمبادئ المساعدة على الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة المؤسسات الكرونية من أجل تحسين أدائها التنظيمي في ظل اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات.

- محاولة تقييم الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة من حيث استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة لتحسين أدائها.
- السعي لإضافة وجهة نظر جديدة للدراسات والأبحاث المعالجة للموضوع.

منهج الدراسة:

- من أجل إنجاز متطلبات هذه الدراسة اعتمدنا على دراسة الحالة والمسح الداخلي والخارجي في نفس الوقت وهذا من خلال الأدوات المنهجية التالية:
- تحليل حالة الوحدة البريدية لولاية البليدة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر من حيث تنظيمها، مركزين على الجانب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالاعتماد على البحث الاستطلاعي وكذا تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة.
 - مسح داخلي مع عينة من الموظفين المباشرين الذين يستعملون وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعاملاتهم اليومية مع الزبائن أو نشاطات إدارية ملحقة من خلال استمارة مضبوطة حسب المتغيرات المحددة.
 - بالإضافة إلى مسح خارجي مع عينة من الزبائن الذين يطلبون خدمات بريد الجزائر سواء من خلال الشبائيك بالتعامل مع الموظفين، أو من خلال مختلف الوسائل التكنولوجية التي يوفرها بريد الجزائر لزبائنه من خلال استمارة أخرى مضبوطة حسب المتغيرات المحددة.

الخطة العامة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حاولنا من خلالها الإلمام بكل الجوانب التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على اشكالياتها، وكذلك معرفة مدى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها:

❖ تطرقنا في الفصل الأول منه إلى الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تعريف كل من نظم المعلومات، الاتصال والتكنولوجيا، لنصل إلى مفهوم شامل حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويتناول المبحث الثاني مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال كل من مكونات تكنولوجيا المعلومات ومكونات تكنولوجيا الاتصال. أما المبحث الثالث فخصصناه للحديث عن مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة من خلال تطبيقات كل من نظم المعلومات والإدارة الالكترونية وتأثير ذلك في تحول المؤسسات إلى مؤسسات رقمية وأخرى افتراضية.

❖ أما في الفصل الثاني الذي تناولنا فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ف جاء أيضا مقسما إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول مدخلا للأداء التنظيمي في المؤسسة من خلال التطرق إلى كل من مفهومه، ماهية قياسه وتقييمه ومفهوم الأداء التنظيمي المتميز ومتطلباته. ويتناول المبحث الثاني أثر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي من خلال دورها في دعم نشاطات الأعمال، دورها في العملية الإدارية ودورها في العمليات المؤسسية. وبما أن الوحدة البريدية كمؤسسة خدمية كانت موضوع الدراسة استوجب الأمر ضرورة التطرق إلى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في صناعة الخدمات وذلك في المبحث الثالث من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للخدمات مع التركيز على خصوصية الخدمات العمومية لنصل في النهاية إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الخدمات.

❖ أما الفصل الثالث ف ضم الجانب التطبيقي للدراسة الذي خصصناه لمعالجة موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية ميدانيا، وبما أن الخدمات لا يمكن تذوقها ولا يمكن تجربتها، فإن المستهلك عند استعماله لها سيولي أهمية كبرى للدعامة المادية التي تساهم مساهمة كبيرة في نظام إنتاج الخدمة، وقد حاولنا التركيز في هذه الدراسة على جانب واحد من هذه الدعامة المادية ألا وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تأثيرها على أداء الخدمات البريدية من وجهة نظر كل من الموظفين والزبائن في الوحدة البريدية لولاية البليدة باعتبارهما طرفي الإنتاج. وكذلك رصد الوضع الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوحدة من خلال أهم الفوائد التي نتجت عنها بالنسبة للموظفين والزبائن وأهم المشاكل والصعوبات التي تواجههم في هذا المجال وتحول دون استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال.

الفصل 1

ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مكوناتها وتطبيقاتها في المؤسسة

نظرا لاتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين ، ارتفع المد المعلوماتي وأصبح العصر الحديث يسمى بعصر المعلومات ، الذي يركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كنتيجة لعجز الأدوات التقليدية عن استيعاب هذا الكم المتزايد من المعلومات. لذلك سوف نخصص هذا الفصل لفهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ثلاث مباحث:

1.1.1. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حتى نصل إلى مفهوم واضح وشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نتطرق إلى بعض المفاهيم ذات الصلة من خلال:

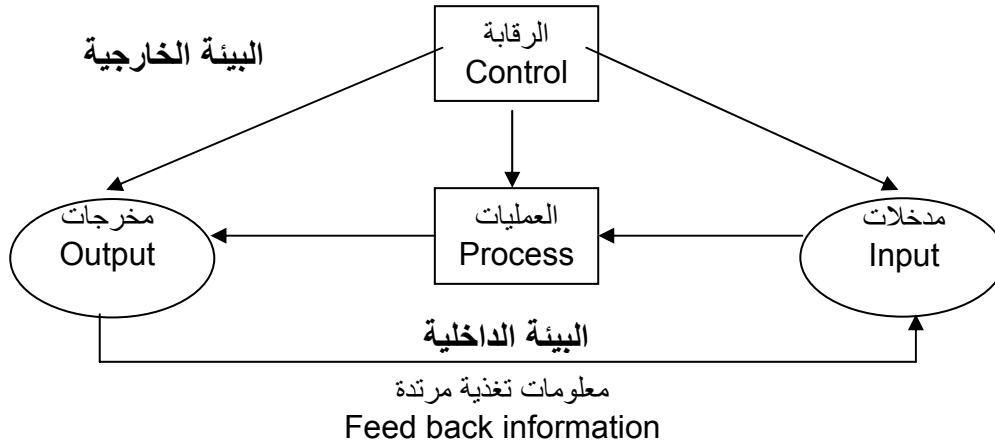
1.1.1.1. مدخل لنظم المعلومات والمعلوماتية:

1.1.1.1.1. تعريف النظام (system; system) ومكوناته:

تعتبر نظرية الأنظمة من النظريات المعاصرة التي انتقلت من ميادين أخرى إلى ميادين الإدارة والتسيير، لذلك نجد أن النظام يوضح طبيعة التفاعل بين أجزاء ووظائف المؤسسة كونها نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة مصممة لتحقيق هدف معين [1] ص 17. كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من المدخلات المختلفة يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع احتياجات مطلوب تحقيقها من النظام [2] ص 45.

ووفقا لهذين التعريفين يمكن القول بأن النظام هو مجموعة متجانسة ومترابطة من الموارد (أفراد، تجهيزات، آلات، أموال، سجلات،...) تتفاعل مع بعضها البعض في إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.

وبصفة عامة يتضمن النظام مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: العناصر الأساسية للنظام المتكامل [من إعداد الطالبة مستنبت من التحليل]

- **المدخلات:** تعتبر قوة الدافع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية وتشتمل على عدة عناصر رئيسية بالنسبة للمؤسسة وهي (5M): موارد بشرية (Man power)، آلات (Machines) رؤوس أموال (Money)، معلومات إدارية (Management information) وخامات (Material) [3] ص 48.
- **العمليات (المعالجة):** تجرى على مدخلات النظام عمليات مختلفة تؤدي إلى تحويلها إلى مخرجات، وقد يقوم بتلك العمليات آلة أو إنسان.
- **المخرجات:** إن إجراء المعالجات على المدخلات في إطار المتغيرات المحيطة بالنظام وفقا لما هو مطلوب منه تحقيقه سيتم من خلاله الحصول على نتائج يطلق عليها المخرجات (وهي نتيجة التفاعل) [2] ص 49. هذه المخرجات قد تكون سلع أو خدمات أو معلومات، ومن خلال هذه المخرجات يمكن التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه.
- **التغذية العكسية:** أو المعلومات المرتدة، وهي تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومراجعة الخطط حتى تتمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية [4] ص 74.
- **البيئة:** للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بها، وتحدد البيئة فاعلية النظام، ولا يمكن فهم النظام وتحليل سلوكه إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها [5] ص 263، وهي تمثل مصدرا لمدخلاته كما أنها تتلقى مخرجاته.

- **العلاقات:** تمثل العلاقات الوسيلة التي يتم من خلالها ربط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام ببيئته، ويمكن تصنيفها إلى علاقات تحويلية (ازدواجية)، علاقات تعاونية (تفاعل) وعلاقات تكافلية [6] ص 157.
- **حدود النظام:** يقصد بحدود النظام التحديد الدقيق لما يحدث داخل النظام وخارجه أي تحديد إمكانيات النظام الداخلية والخارجية، ولا يمكن فصل ما يدور داخل النظام وخارجه بسبب التفاعل بين النظام وبيئته المحيطة به ، وهذا ما يعبر عنه بالنظام المفتوح [2] ص 74.
- **الرقابة:** إضافة إلى كل ما سبق، فهناك وظيفة الرقابة الايجابية التي تتحقق من خلال الرقابة الوقائية والعلاجية أي الرقابة السابقة لعملية التنفيذ الفعلي من خلال أو أثناء عملية التخطيط، وتتم الرقابة أثناء التنفيذ من خلال عملية المتابعة، كما تتم الرقابة النهائية على عناصر المخرجات من خلال مقارنة عينة من المخرجات بمجموعة من المعايير النمطية أو المقاييس السابق وضعها بواسطة أهداف النظام [4] ص 74. فمن خلال هذه الرقابة يتم الحصول على معلومات مرتدة إما لتصحيح الانحراف في المدخلات أو الخطأ الموجود في العمليات بحد ذاتها.

2.1.1.1. تعريف البيانات، المعلومات والمعرفة:

نتيجة للتقارب بين هذه المصطلحات فكثيرا ما تستخدم لتأدية نفس المعنى رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منها بحيث:

1.2.1.1.1. البيانات (données; data):

هي قيم تم الحصول عليها نتيجة الملاحظة أو القياس بواسطة وسيلة طبيعية أو اصطناعية، هذه القيم قد تكون نوعية أو كمية [7] ص 60. وهي عبارة عن أرقام أو حروف أو رموز، وأحيانا كلمات خالية ومجردة من المعنى الظاهر، ولكن بمعالجتها تتحول وتتغير بارتباطها مع بعضها بشكل منطقي مقبول مضافا إليها بعض الرموز المطلوبة إلى معلومة أو معلومات تقود الإنسان إلى المعرفة [8] ص 25.

وبالتالي فالبيانات هي مجموعة من الحقائق تعبر عن مواقف وأفعال معينة [9] ص 26، وهذه الحقائق تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز، لا علاقة لها ببعضها البعض وليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها [3] ص 98، إلا أن لها أهمية قصوى، فالبيانات يحتاج إليها لأجل وتنتج بواسطة تقريبا كل نشاط، وهي مدخلات مهمة إلى حد كبير لجميع القرارات على كل مستوى لأي مؤسسة كما يرى كل من (Levitin & Redman, 1998) [10].

2.2.1.1.1. المعلومات (information; information):

كلمة معلومات مشتقة من كلمة "علم: Inform" وهي مشتقة من الكلمة الفرنسية واللاتينية التي تكتب بنفس الطريقة "Information".

وهي عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة... والإنسان الذي يحتاج ويستخدم المعلومات هو نفسه منتج لمعلومات أخرى، وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة له [11] ص 30.

ومن وجهة نظر إدارية فإن المعلومات هي ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المؤسسة، وتعد المعلومات موردا استراتيجيا بالنسبة لمعظم الأعمال [12] ص 278.

وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها [3] ص 98، فهي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها [1] ص 41.

يتبين لنا من تعريف كل من البيانات والمعلومات أنها مفاهيم نسبية، فما قد يعتبر معلومة بالنسبة إلى شخص ما قد يكون بيانات بالنسبة إلى شخص آخر، بل إن المعلومة قد تكون بيانا خام لنفس الشخص في موقف مختلف.

3.2.1.1.1. المعرفة (savoir; knowledge):

تعرف المعرفة على أنها ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتتمثل فيما يطلق عليه الآن بالرأس المال الفكري "intellectual capital"، وهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين،... الخ [13] ص 202. وهي لا تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

كما يقصد بالمعرفة مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما مدعمة بقواعد أو تجارب وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها [14] ص 99. فهي إذن القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

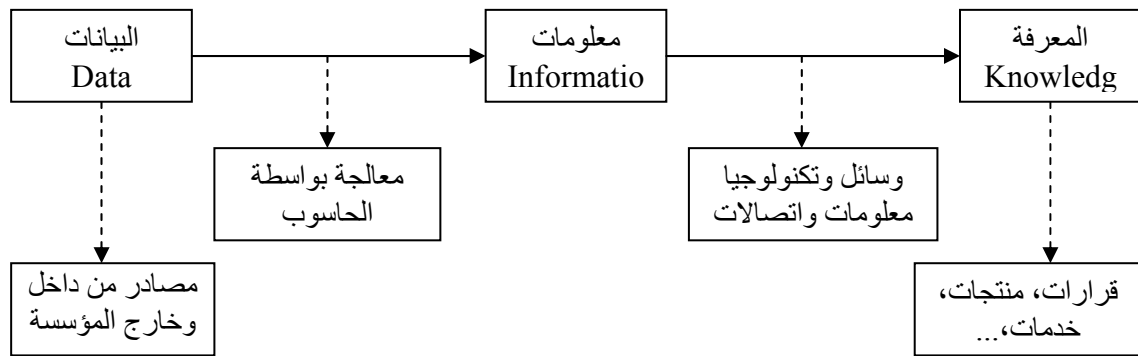
إذن هناك علاقة متبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها [15] ص 29.

ويُعد التركيز على العمل أو الأداء الفعال هو السبيل للمعرفة والتميز إذ أن المنهج السليم هو الاهتمام بماذا يمكن أن تفعله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها، فاستخدمت كلمة المعرفة لتعني امتلاك بعض المعلومات التي من طريقها يمكن التعبير عنها وتوظيفها التوظيف الأمثل [16].

وهناك نوعان من المعرفة: معرفة ظاهرة (صريحة أو معلنة) ومعرفة ضمنية (ذاتية أو كامنة). بحيث يرى نوناكا وتاكيوشي أن المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge) هي تلك المعرفة التي يمكن إدراكها وتداولها بين الأشخاص، كالنظريات والقوانين والعلاقات الرياضية، وهي قابلة للانتقال بين الأفراد، ويمكن التعبير عنها باللغة والأشكال والرموز وغيرها. أما المعرفة الذاتية (Tacit Knowledge) فتشكل حصيلة النشاطات والممارسات والتجارب العملية التي يقوم بها الفرد، فلا يمكن التعبير عنها في شكل رموز وأشكال وإنما تظهر في سلوكيات الأفراد وأدائهم، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم والخبرات المخزنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، ولا يمكن تداولها وتناقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل مورداً هاماً للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب [17] ص 57. وهناك تفاعل بين النوعين ليشكل في مجموعهما معرفة تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة كمورد إستراتيجي وأساسي في عصر المعرفة أين تكون المعرفة أساس تكوين الثروة [18] ص 681.

4.2.1.1.1. العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

نلاحظ مما سبق أن مصطلح المعلومات يرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، ويمكن توضيح العلاقة التي تربط بينهم من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 02: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة [11] ص 31.

نلاحظ من الشكل أن البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات ، وإذا ما طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام، كما أن المعلومات بدورها تعتبر مادة أولية لتكون المعرفة التي هي جملة تدابير وإجراءات وحقائق.

فالبيانات هي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر، والمعلومات هي الرسالة المستفادة من المعلومات المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معانٍ أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط البيانات ببعضها أو مقارنتها لفترات مختلفة أو لمؤسسات مختلفة، ثم المعرفة هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل معين أو تجنبه [13] ص 209.

3.1.1.1. مفهوم نظام المعلومات:

بعدما عرفنا معنى كل من النظام والبيانات والمعلومات يمكننا تعريف نظام المعلومات، فهو مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال وموارد البيانات التي تقوم بتشغيل وتوزيع المعلومات لمساعدة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المؤسسة [19] ص 13. ويطلق على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي بـ: Computer Based Information System (CBIS) وهي نظم معتمدة على الأجهزة المادية للحاسب الآلي وبرامج التشغيل بغرض تشغيل البيانات ونشر المعلومات [20] ص 18.

أما المعلوماتية (INFORMATIQUE: INFORMation autoMATIQUE) فهي علم التعامل العقلاني مع المعلومات التي تعتبر عماداً لأنواع الاتصالات في حقول المعرفة (اقتصاد، اجتماع، تكنولوجيا، ...) [21] ص 17.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة من موارد بشرية وعتاد وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد بيانات والتي تقوم بجمع وتحليل وتشغيل وتخزين واسترجاع وتوزيع المعلومات التي من شأنها تسهيل وتحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها التشغيلية [22].

وحتى يتم ذلك بطريقة فعالة تحتاج المؤسسة إلى نظام للاتصال الذي يساعد على إيصال هذه المعلومات إلى مكانها المناسب وفي الوقت المناسب. فما هو الاتصال وما هي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

2.1.1. مدخل إلى نظام الاتصال:

1.2.1.1. مفهوم نظام الاتصال ومكوناته:

كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية (communis) وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار... [23] ص 14، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما يشير إلى الوسائل التي تنتشر بواسطتها تلك الأفكار بين الناس.

أما في اللغة العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين: الأول هو الربط بين كائنين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة [24].

أما اصطلاحاً، فقد ظهرت عدة تعاريف للاتصال من قبل الباحثين واختلفت حسب تخصصاتهم. فكل منهم ينظر إليه من زاوية معينة [25] ص 34، 35:

- إذ يركز علماء النفس والإدارة على أنه وسيلة للتأثير فيعرفونه بالسلوك اللفظي والمكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر؛
- وينظر بعض العلماء إلى العلاقات والتفاعلات التي تحدث في الاتصال إذ يعرفونه بأنه وضع أفكار في صياغات (رسالة) في وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب؛
- أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فيعرفونه على أنه استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.

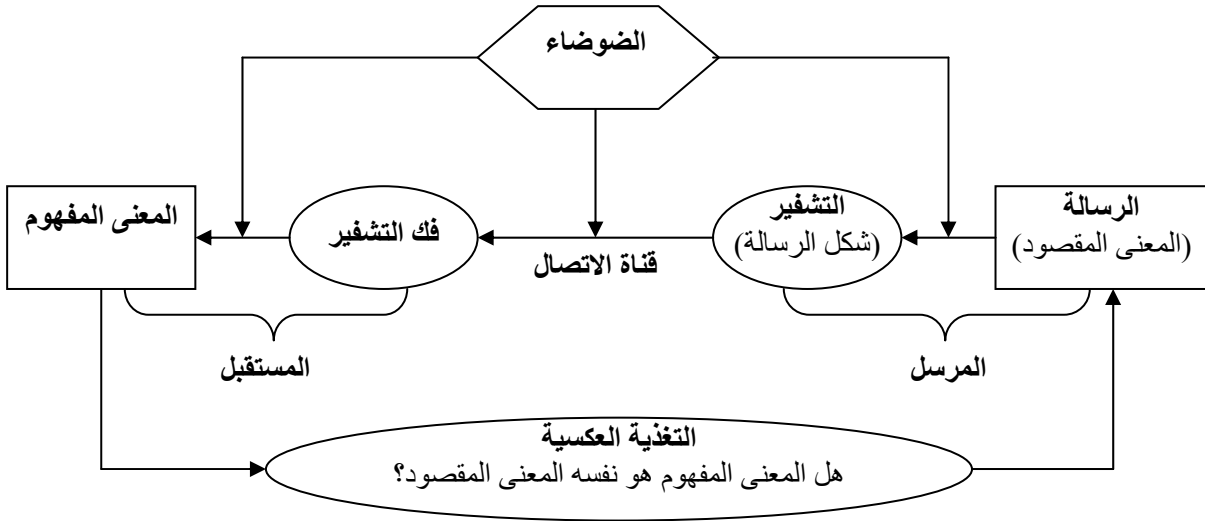
أما الاتصال التنظيمي فيعرف بأنه عملية إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس [26] ص 471.

من خلال التعريفين الأخيرين نلاحظ بأن بعض الباحثين يخلطون بين مفهومي نظام الاتصال ونظام المعلومات الإدارية (الذي يشتمل على نظام الاتصال تبعاً لمدخل النظم) هو الذي ينتج المعلومات بعد معالجة البيانات، في حين أن دور نظام الاتصال (وهو نظام فرعي من نظام المعلومات) يقتصر فقط على نقل البيانات من مصادرها إلى نظام المعلومات لأغراض المعالجة، ونقل المعلومات بعد المعالجة من نظام المعلومات إلى الجهات المستفيدة [27] ص 102، 103.

ويعد تعريف C. Bussenault & M. Pretet من أفضل التعاريف وأقربها للواقع الفعلي لتضمنه أهم أركان نظام الاتصال حيث عرفاه على أنه عملية تتم بين شخصين أو أكثر باستخدام مجموعة من الرموز مكونة من حركات، كلمات وتعابير تحول إلى شكل معلومات من طرف مرسل إلى طرف آخر مستقبلاً [28] ص 140.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن نظام الاتصال يتكون من العناصر التالية [29] ص 493.

- **الرسالة (أو المعنى):** (message(meaning) هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المستلم، يمكن أن تكون آراء، أفكار، تعليمات... إذ يختلف هذا المضمون باختلاف الهدف والموقف والوقت.
 - **التشفير (أو الترميز):** (encoding) هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثال ذلك كتابة الرسالة بالحروف أو برموز معينة.
 - **قناة الاتصال:** (communication channel) هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون هاتف أو فاكس أو بريد إلكتروني أو غيرها...
 - **فك التشفير:** (decoding) هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها.
 - **الضوضاء:** (noise) هي المؤثرات التي تقلل من قدرة إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى وعرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق بالمرسل وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة أو بالمستقبل أو بقناة الاتصال، وهي تلعب بشكل عام دوراً حاسماً في التأثير على كفاءة وفعالية الاتصال.
 - **التغذية العكسية:** (feedback) هي استجابة أو رد المستقبل على رسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.
- وللتوضيح أكثر يمكننا تلخيص عناصر نظام الاتصال في المخطط التالي:



الشكل رقم 03: عناصر عملية الاتصال [من إعداد الطالبة (مستنبط من التحليل)]

2.2.1.1. أهمية نظام الاتصال في المؤسسة:

يساهم الاتصال الكفؤ والفعال (*) في تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي وتمثل أهميته في [30] ص 223، 224:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وتفقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف المؤسسة.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم وكذا تعريفهم بنتائج أداؤهم.
- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج المسير إلى المعلومات الكافية لتحديد المشاكل، تقييم البدائل، تنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

هذا بالنسبة للاتصال في البيئة الداخلية، أما بالنسبة للاتصال مع البيئة الخارجية فهو يخلق حركية تؤدي إلى تقريب المسير من بيئته الخارجية وفهم التحديات، لخلق التنسيق بين مختلف

(*) الاتصال الفعال (effective communication) إرسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة كما يراد لها من قبل المستلم، أما الاتصال الكفء (efficient communication) للموارد وبأفضل وسائل اتصال.

الوظائف من أجل التفاعل الايجابي مع الأحداث الخارجية، وتحضير العمال لأي تطوير أو تغيير... [31] ص 137.

3.2.1.1. طبيعة الاتصالات في المؤسسة:

يمكن تقسيم الاتصالات (تدفق البيانات والمعلومات) في المؤسسة تبعاً لأسس مختلفة هي الاتجاه، القناة والوسيلة، وفيما يلي توضيح لهذه الأسس:

1.3.2.1.1. أساس الاتجاه: تصنف الاتصالات بموجبه إلى: [27] ص 108.

- **اتصال باتجاه واحد (البسيط Simplex):** يتم إما لإرسال البيانات والمعلومات فقط أو لاستقبالها مع الإشارة إلى أن هذا النوع من الاتصال نادر الوجود في الواقع الفعلي.
- **الاتصال نصف المزدوج (Half-Duplex):** يتم نقل البيانات والمعلومات باتجاهين لكن ليس بنفس الوقت، أي إرسال البيانات والمعلومات ثم بعد ذلك استقبال بيانات ومعلومات.
- **الاتصال كامل الازدواجية (Full-Duplex):** يتم نقل البيانات والمعلومات واستقبالها بذات الوقت.

2.3.2.1.1. أساس القناة: هناك اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية:

- **الاتصالات الرسمية:** تتم حسب التسلسل الرسمي أو حسب الهيكل التنظيمي، ففئات الاتصال الرسمية عبارة عن شبكة للاتصال يتم من خلالها نقل الرسائل [32] ص 122. وتتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة عن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، كما تتدفق البيانات والمعلومات في المؤسسة بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية [33] ص 128.

وتكون هذه الاتصالات بدورها على نوعين: اتصالات داخل المؤسسة وهي ناجمة عن التفاعلات بين أقسام ونشاطات المؤسسة واتصالات مع البيئة الخارجية من خلال تفاعلات المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

❖ **فبالنسبة للاتصالات الداخلية:** نجد ثلاثة أنواع:

- **الاتصالات من أعلى إلى أسفل: (From up down ward)** أو الاتصالات النازلة والتي تتم بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدنى، كالتعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته (قرارات أو أوامر)... [23] ص 116.

- الاتصالات من أسفل إلى أعلى: (From down up ward) وهي الاتصالات الصاعدة والتي تكون من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا. [34] ص 110.
- الاتصالات الجانبية (الأفقية) (Horizontal) أي تدفق البيانات بين الإدارات والأقسام عند نفس المستوى التنظيمي.

★ وبالنسبة للاتصالات مع البيئة الخارجية: هناك نوعان: [27] ص 110.

- الاتصالات الداخلة: أي تدفق البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية إلى المؤسسة مثال ذلك التشريعات الحكومية، بيانات عن حالة المنافسين، بيانات عن الموردين والزبائن،...
- الاتصالات الخارجة: أي تدفق المعلومات من المؤسسة إلى البيئة الخارجية، مثال ذلك تقارير الأداء إلى الجهات الأعلى التي تتبعها المؤسسة إدارياً، أو إلى الهيئات الحكومية التي تطلب مثل هذه التقارير.

- الاتصالات غير الرسمية: تنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد [35] ص 312.

يتصف هذا النمط من الاتصال بعدم الثبات أو الاستقرار، لارتباطه بالميول والاتجاهات القابلة للتغير السريع والمستمر، فهي غير مقيدة بالمسارات الرسمية المحددة لقنوات الاتصال الرسمية. وقد يعزز هذا النمط الاتصالات الرسمية، إذا ما اتفق معها في الأهداف ومن ثم يقوي الروابط بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في المؤسسة ويدعمها، بما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام. [36] ص 265.

3.3.2.1.1. أساس الوسيلة: تصنف على هذا الأساس إلى نوعين:

- الاتصالات التعبيرية: (express) وهي إما اتصالات مكتوبة والتي تكون مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، وتبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، كالتقارير؛ المذكرات والاقتراحات؛ الشكاوى؛ الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية. [37] أو اتصالات شفوية والتي تحدث على الأغلب على طاولة المفاوضات أو المكالمات التلفونية أو المقابلات

الشخصية وتتميز هذه الاتصالات بالسرعة والمرونة الكبيرتين مقارنة بالمكتوبة، وتكون غير رسمية على الأغلب كما وتتمتع بقبول جيد من قبل الأفراد، وبالمقابل فإنها عرضة للتحريف والتشويه. [27] ص 111، 112.

■ **الاتصالات الضمنية أو الصامتة: (Implied or silent)** أو الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد، Body language)، وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال، تتم بواسطة تعابير الوجه، أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت... وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف. [29] ص 495، 496.

وأيا كان نوع الاتصال فإن أهميته تزداد يوما بعد يوم، نظرا للدور الهام الذي يلعبه هذا النظام على كافة المستويات كجزء من نظام المعلومات الذي اكتسب أهمية بالغة في التأثير على أداء المؤسسات، إذ لا يمكن أن نجد نشاط بدون معلومات ولا يمكن أن نجد معلومات بدون اتصال.

لذلك تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تضمن لها التحكم في هذه النظم من أجل الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة.

فما هو المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

3.1.1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نلاحظ أن هذا المصطلح مركب من ثلاثة مفاهيم: التكنولوجيا، المعلومات والاتصال. وبما أننا تطرقنا لمفهوم المعلومات والاتصال في المطلبين السابقين، سنحاول تقديم مفهوم التكنولوجيا حتى نستطيع استخراج مفهوم شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1.3.1.1. تعريف التكنولوجيا:

التكنولوجيا (technologie) وهي مصطلح متداخل ومتشابه مع التقنية (technique) مشتقة من اللغة اللاتينية، حيث تتكون من مقطعين: تكنو techno وتعني الفن أو الحرفة، ولوجيا logia وتعني الدراسة أو العلم، ومن هنا فمصطلح تكنولوجيا (علم التقنيات) يعني التطبيقات العلمية للعلم والمعرفة في جميع المجالات.

وتعرف بأنها تطوير وتطبيق الأدوات وإدخال الآلات والمواد والعمليات التلقائية والتي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري، أي أنه استعمال الأدوات والقدرات المتاحة لزيادة إنتاجية الإنسان وتحسين أدائه. [38] لذلك فمن الخطأ أن نربط مصطلح التكنولوجيا

بالاختراعات الحديثة، لأنها لن تكون آخر الاختراعات في سلسلة تطور المجتمع الإنساني. وبالتالي فالتكنولوجيا التي تعني كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعمال يعين بها أعضائه وقواه الجسمية قد وجدت منذ البداية مع الإنسان. وقد ارتبط معناها ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية، إذ أن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، كما أن البعد الاجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته. [39] ص 28. فتميزت كل مرحلة مرّ بها التاريخ الإنساني بنوع من التكنولوجيا يتفق معها، بحيث شهدت الإنسانية من قبل تكنولوجيا الصيد، ثم تكنولوجيا الزراعة وبعدها تكنولوجيا الصناعة ووصلنا أخيراً إلى تكنولوجيا المعلومات [40] ص 28.

وهي أيضاً التطبيق العلمي للبحث والتفكير العلمي لما ينتجه وبيئته الإنسان في مجال الثقافة المادية وما يرتبط به من معارف ومهارات وخبرات في سبيل خدمة الإنسان وتحسين استخدامه واستيعابه وتكيفه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمالية. [41] ص 23.

كما هناك من يعرفها بأنها الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع. [39] ص 28.

ونستخلص من هذه التعاريف أن التكنولوجيا تعني: [40] ص 16.

- الأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد.
- براءات الاختراع والامتياز والتراخيص التجارية والتعليمات الفنية وطرق التصميم.
- الجانب الإداري التنظيمي المتعلق بكيفية التسويق والدعاية وإدارة الأفراد والإدارة بشكل عام.
- منظومة علمية لها حركة خاصة بها، وأخرى مرتبطة بتطور البنى الاقتصادية والاجتماعية.
- حل المشاكل الناجمة عن تفاعل الإنسان مع بيئته المادية في إطار التصنيع والسلع والخدمات وكافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية.

1.1.3.2. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

مرت على هذه التكنولوجيا عدة تسميات، فقد وصفت في أول ظهور لها على أنها التكنولوجيا الحديثة المعلومات والاتصال (NTIC) Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) نظرا لزوال الحداثة عنها بعد ظهورها من منتصف السبعينات للقرن العشرين من خلال تسويق أول حاسوب عرف باسم "Altair". [43] ص 2. ثم بداية استعمال الانترنت في التسعينات من نفس القرن. وقد ظهرت مؤخرا بعض الأدبيات يستخدم مؤلفوها التسمية المختصرة تكنولوجيا المعلومات (TI) Technologie de l'Information وأيا كانت التسمية فهي تعني كل ما يتعلق بالتقنيات المستخدمة في معالجة وتحويل المعلومات خاصة المعلوماتية (الإعلام الآلي)، الانترنت والاتصالات بعيدة المدى [44]. وكل الوسائل التكنولوجية التي تستخدم من أجل تبادل، معالجة، استغلال وأيضا إعادة تشكيل المعطيات الرقمية القادرة على السير عبر الشبكات. [45] ص 389.

ويرى Herbert Simon بأن هذه التكنولوجيات تساعد على جعل كل معلومة قادرة على الوصول إلى الإنسان على شكل شفهي أو رمزي، ومتوفرة على شكل مقروء بواسطة الحاسوب، بحيث تصبح الكتب والمذكرات مخزنة في الذاكرات الالكترونية. [46] من خلال القيام بالنقاط ومعالجة واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة. [47] ص 8.

وتبرز هذه التكنولوجيات من خلال ظاهرتين أساسيتين هما الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة، والصورة الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلوكية واللاسلكية، أرضية وفضائية ثم تخزين المعلومات واستعمالها. واعتماد الأسلوب الرقمي (Digital) للقيام بهذه العمليات [48] ص 117، 118

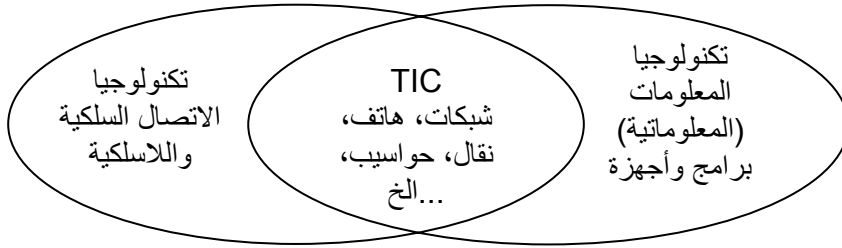
وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرعين أساسيين وهما: [49] ص 294

- **تشغيل المعلومات:** يشمل هذا النوع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، وتعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المؤسسات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي في أشكاله المختلفة.
- **نقل وإيصال المعلومات:** يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب، ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد (Télécommunications).

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ناتجة عن التقارب (*) أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات،...) ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{TIC} = \text{تكنولوجيا المعلومات (TI)} + \text{تكنولوجيا الاتصال (TC)}$$

أو تلخيصها في الشكل الموالي:



الشكل رقم 04: التقارب التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال [من إعداد الطالبة (مستنبط من التحليل)]

2.1. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

رأينا في المبحث السابق أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تجمع بين تكنولوجيا المعلومات أو المعلوماتية (التي هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها مكتوب، مسموع ومرئي) وتكنولوجيا الاتصال (وهي البنية التحتية التي تمكن التواصل الاجتماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي)، لكن هذا لا يعني أن هذين النظامين الفرعيين مفصولين عن بعضهما البعض، بل هما متفاعلين ويجمع بينهما على المستوى التقني مفهوم الشبكة وكل ذلك في شكل تنظيم نسقي غير قابل للتجزئة، فلو أزيحت البرامج لن تكون هناك معلوماتية، ولو أزيحت الأقمار الصناعية لن يكون هناك بث تلفازي أو مكالمات هاتفية بعيدة المدى ولا انترنت وهكذا...

لكننا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى كل فرع على حدى من حيث المكونات من أجل التبسيط والتوضيح لا أكثر.

(*) : يعرف التقارب في جوهره بأنه التقاء تكنولوجيات مختلفة معا، أو انصهار تكنولوجيتين أو أكثر لتكون شيئا جديدا، يحمل صفات كل منهما على حدى، إلا أنه يكون متفردا تماما في صفاته.

1.2.1. مكونات تكنولوجيا المعلومات:

1.1.2.1. المكونات المادية: (Hard ware)

وتتمثل في الحاسب الآلي ولواحقه Les périphériques. والحاسب لغة يعني حسب وعلم الحساب بمعنى علم الأعداد أي العد الدقيق، والحاسب في اللغة الانجليزية (Computer) مأخوذة من كلمة (compute) بمعنى حسب [50] ص 5 ، لذلك يطلق عليه في اللغة العربية اسم الحاسب الآلي أو الحاسوب.

وهو جهاز إلكتروني سريع ودقيق وقادر على معالجة البيانات، صمم ونظم لقبول وتخزين ومعالجة البيانات أوتوماتيكيا لإنتاج مخرجات [51] ص 6. كل ذلك وفقا وإتباعا لتوجيهات مجموعة تفصيلية من أوامر وتعليمات تسمى برامج، وهذه البرامج معدة ومخزنة مسبقا، ويقوم الحاسب بأداء مثل هذه العمليات على البيانات الرقمية والأبجدية أو عليهما معا. [52] ص 273

وقد حدث تطور كبير في حجم الحاسب الآلي وسعته وسرعته، واتخذ تطوره مسارا من عدة نقلات نوعية يرمز إليها بالأجيال الأربعة (*) ونتيجة لهذه التطورات أصبح الحاسب الآلي بالشكل المعروف به الآن وهو يتكون بصفة عامة من: [21] ص 20

- وحدة إدخال المعلومات: لوحة المفاتيح، الحوامل الممغنطة، الأقراص الضوئية،...
- وحدة المعالجة المركزية: وحدة التحكم، وحدة الحساب والمنطق، الذاكرة المركزية (†) وحدة إخراج المعلومات والنتائج: الشاشة، الطابعة،...
- وحدة التخزين الإضافية: الحوامل الممغنطة، الأقراص الضوئية،...

تمثل الآلات والأجهزة المكونة للحاسب الآلي العنصر المادي للمعلوماتية، لكن هذا الجهاز يتطلب لتشغيله مجموعة من البرامج تمثل العنصر المجرد للمعلوماتية.

(*) : الجيل الأول(1946-1956) : أول حاسبة الكترونية عرفت باسم ENIAC تعمل بمبدأ الصمامات المفرغة وعملية البرمجة تتم بلغة الآلة مع سرعة بطيئة للعمليات. الجيل الثاني(1959-1965): عوضت الصمامات المفرغة بالترانزستور، تميزت بصغر حجم الآلات، استخدام لغات عالية المستوى (Cobol, Fortran) زيادة السرعة في تنفيذ العمليات واكتشاف أولى الشبكات المعلوماتية. الجيل الثالث(1964-1970): الفرق مع الجيل السابق فقط في الحجم حيث تم إدماج الدوائر الالكترونية المتكاملة مع تطوير لغات البرمجة على غرار (... (Basic,Pascal) وإحداث أول شبكة حواسيب بين أربع جامعات أمريكية. الجيل الرابع(من 1970...): ظهر مع اكتشاف المعالجات الميكروية (Microprocesseur) وصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح السليكون، تميزت بالسرعة الفائقة وإمكانية تشغيل أكثر من برنامج واحد. والآن هناك العديد من الأبحاث من أجل تطوير الجيل الخامس الذي يركز على الذكاء الصناعي ويعتمد على المعالجات المتوازية (Paroled processing).

(†) : تتكون الذاكرة المركزية على نوعين من الذاكرات: (RAM) وهي الذاكرة العشوائية القابلة للقراءة والكتابة. و(ROM) وهي الذاكرة المقروءة فقط.

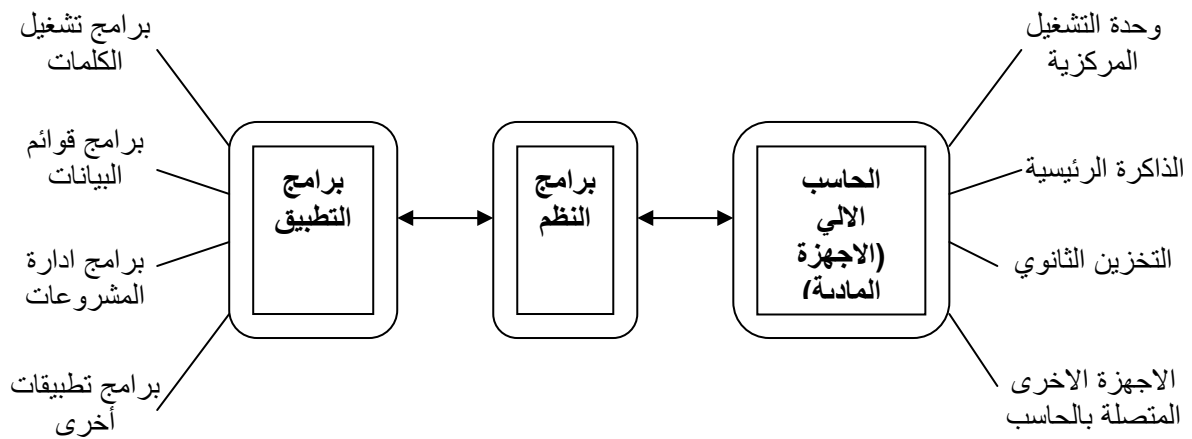
2.1.2.1. المكونات البرمجية: (Hard ware)

تشير البرامج إلى التعليمات التي توجه إلى الحاسب الآلي بغرض أداء مهمة معينة ، وتحتاج الحاسبات الآلية إلى البرامج لكي تؤدي كل مهمة تقوم بها. [20] ص 107

وهناك نوعان رئيسيان من البرامج: ببرامج النظام (System Soft ware) وبرامج التطبيقات (Applications Soft ware)، ويقصد ببرامج النظام مجموعة البرامج العامة التي تقوم بإدارة موارد الحاسب الآلي كالوحدة المركزية، الاتصالات والأجهزة الأخرى المحيطة به مثل برامج نظم التشغيل. وتعمل برامج النظم بمثابة حد مشترك أو رابطة بين نظام الحاسب الآلي وبرامج التطبيق التي يرغب المستخدم النهائي في تشغيلها. وأيضاً بين هذه البرامج والأجزاء المادية للحاسوب.

أما برامج التطبيقات فهي مجموعة من تعليمات للحاسب مكتوبة بلغة البرمجة، توجه الأجهزة المادية للحاسب نحو أداء أنشطة تشغيل البيانات أو المعلومات، ومن أمثلتها: برامج الكتابة على الحاسب الآلي، برامج قواعد البيانات، برامج إعداد قوائم البيانات،...

ويتعامل المستخدم بشكل مباشر مع البرمجيات التطبيقية التي تتعامل مع نظام التشغيل، فبينما يقوم نظام التشغيل بالتحكم في استخدام الحاسب الآلي فإن البرمجيات التطبيقية تضمن قيام الحاسب الآلي بأداء المهمة المطلوبة بشكل صحيح وبالطريقة التي يرغبها المستخدم. [53] ص 119 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 05: التداخل بين نظام الحاسب الآلي وبرامج التطبيق [20] ص 110

وتجدر الإشارة إلى أنه في الجيل الرابع من نظم الحاسوب والمعلومات، كان شق العتاد هو صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات، في الوقت ذاته الذي كانت تعمل فيه العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات (عتاد، برمجيات، شبكات) بصورة شبه مستقلة، عن بعضها البعض. وابتداء من الجيل الخامس وبعده من اندماج هذه العناصر الثلاثة، انتقلت الأهمية من شق العتاد إلى شق البرمجيات، وبهذا تبوأ العنصر الذهني موقعه على قمة منظومة تكنولوجيا المعلومات، مؤكداً بذلك ارتفاع الفكر عن المادة، وأهمية المعلومات كمورد تنموي يفوق في أهميته الموارد المادية. [54] ص 72.

2.2.1. مكونات تكنولوجيا الاتصال:

عرفت وسائل الاتصال عدة تطورات قسمت هي الأخرى إلى خمسة ثورات (*) ظهر فيها من أشكال التكنولوجيا ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة، ولعل أبرز مظاهر هذه التكنولوجيا هو ذلك الاندماج الذي حدث بين ظاهرة تفجر المعلومات وثورة الاتصال، خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين. ولا يزال التطور مستمرا في تكنولوجيا الاتصالات بشكل جعل العالم قرية صغيرة. وتتمثل أهم مكونات تكنولوجيا الاتصال في:

1.2.2.1. الفاكسميلي (الفاكس): (facsimile (Fax هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل

والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي. [55] ص 63 بحيث ينقل صور الأوراق إلى جهات متعددة مع بقاء الأصول لدى الجهة المرسله، وتعمل أجهزة الفاكس إلكترونيا للإرسال والاستقبال مع الأجهزة المماثلة شرط أن يتم اتصال هاتفي بين الطرفين للاتصال قبل إرسال صورة الرسائل. ويتكون جهاز الفاكس من جهاز بث (ناقل)، جهاز وسيط وجهاز استقبال.

2.2.2.1. التيلكس (المبرقة): Télex هو نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وقد

كانت المبرقة أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء. ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق، وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة موريس). [56] ص 106 ويتكون جهاز

(*) : الثورة الأولى كانت عندما استطاع الإنسان أن يتكلم، والثانية عندما اخترع السومريون الكتابة 3600 سنة قبل الميلاد، الثورة الثالثة كانت في القرن 15 مع ظهور الطباعة بفضل يوحنا جو نبرج، الثورة الرابعة كانت موازية للثورة الصناعية مع اختراع التلغراف (1837) واكتشاف الهاتف من طرف جراهم بل (1876)، والفوتوغراف من طرف توماس أيدسون واللاسلكي من طرف ماركو ني (1896) ... أما الثورة الخامسة فبدأت من منتصف القرن العشرين إلى يومنا هذا وتجسدت خاصة في استخدام الأقمار الصناعية وشبكة الألياف الصوتية... الخ

التلكس من لوحة المفاتيح، الورق، شريط التنقيب، شريط الطباعة، وحدة التنقيب ووحدة الإرسال. [57] ص 5

3.2.2.1. الفيديو تكس والتليتكس: Videotext & Teletext تعد أنظمة الفيديو تكس (ويطلق عليها أيضا بنوك الاتصال المتلفزة) أحد أنظمة الاتصال الحديثة التي ظهرت في عقد الثمانينات من القرن العشرين. وتؤدي تكنولوجيا الفيديو تكس إلى تحويل جهاز الاستقبال التلفزيوني إلى أداة فعالة لنقل المعلومات من خلال الربط بالحاسب الالكتروني عن طريق خطوط الهاتف، أو الكابل ثنائي الاتجاه، ويستطيع المستفيد من هذه الخدمة أن يتصل بحاسب الكتروني مركزي من أجل الحصول على معلومات عامة أو معلومات متخصصة ، كذلك تستخدم في إدارة الأعمال البنكية وخدمات الشراء ودفع الفواتير... [58] ص 211

4.2.2.1. الهاتف العادي والنقال: يعد الهاتف من أقدم وأهم وسائل الاتصال الصوتي وأكثرها انتشارا بين الناس، كما أن الاكتشافات والتحسينات الجديدة التي أدخلت عليه أدت إلى زيادة فعاليته وفائدته وتعدد استخداماته بشكل أكبر من ذي قبل. [59] ص 39

وهو وسيلة لنقل الكلام باستخدام التيار الكهربائي، وفي هذا النوع من الاتصالات يتم نقل الرسالة من الجهة الطالبة إلى الجهة المطلوبة شفاهة عبر الشبكة الهاتفية التي تشمل الأجهزة التلفونية وخطوط الربط والاتصال والسنترالات التلفونية. [60] ص 13 كما أنه أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة.

يستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بطريقتين أساسيتين إما بطريقة مباشرة من الهاتف (أ) إلى الهاتف (ب)؛ أو بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل الاتصال ونقل المعلومات مثل التلكس والحواسيب وغيرها.

ويمكن للاتصال الهاتفي (المباشر أو غير المباشر) أن يكون بشكلين أساسيين هما:

- الاتصال السلبي: أي عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة، وعبر محطات مركزية تنتشر في المدينة أو المؤسسة؛
- الاتصال اللاسلكي: أي دون حاجة إلى وجود أسلاك، بل عن طريق البث والتوصيل للأمواج الدقيقة الأرضية أو الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية.

ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد (هو النظام الرقمي). ويعتبر هذا النوع من الأنظمة (الرقمي) مناسباً لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية والفيديو والصور اللاسلكية والموجات الدقيقة والأقمار الصناعية. وهو أكثر ملائمة للاتصال مع الحواسيب. بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة. [61] ص 25، 26.

5.2.2.1. وسائط الاتصال: تنتقل البيانات والمعلومات في شبكات الاتصال (شبكات الحاسب مثلاً) عبر وسائل أو قنوات اتصال (communication channels) تربط بين عناصرها، وتصنف ووسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين: وسائط سلكية ووسائط لاسلكية.

▪ **الوسائط السلكية:** وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء كانت ممثلة بإشارات قياسية أو عديدة وهي تشمل: [62] ص 239

- **الأسلاك المزدوجة المجدولة Twisted-Pair Wire:** كالتى تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية؛

- **الكابلات المحورية Coaxial Cable:** التي تتكون من أسلاك متعددة المحاور، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين وهما الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، الذي يستخدم للإرسال العادي للبيانات، ويستفاد منه في ربط الحاسبات في مواقع تتباعد فيما بينها من 15 كلم إلى 21 كلم، والكابل المحوري ذو الحيز العريض، الذي يستخدم في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذي الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة 21 كلم وأكثر.

- **كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics:** تتكون هذه الكابلات من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السيلكون النقي والقادرة على نقل الضوء، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية (*) أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط التي تستطيع أن تنقل 160 مكالمات هاتفية و80 ألف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم الهاتف الرقمي، وهي تعتبر أحدث تقنيات صناعة الكابلات، فسرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

▪ **الوسائط اللاسلكية:** وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل: [63] ص 29، 30

(*) : الألياف الضوئية أو البصرية عبارة عن خيوط رقيقة تشبه الشعيرات وتستخدم كحوامل للموجات الكهرومغناطيسية. وهي نوعان: وحيدة الاستعمال ومتعددة الاستعمال،

- **الميكروويف (Microwave):** التي تستخدم لبث الصوت والمعلومات عبر الموجات الإلكترونية مغناطيسية، مع استخدام محطات تقوية تلتقط هذه الموجات ثم تعيد تقويتها مما ينقلها إلى مسافات بعيدة. والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، ومن ثمة فإنها تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات.
- **الأقمار الصناعية:** تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والنقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير، وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائل الاتصال تتفوق على جميع الوسائط الأخرى. وتقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط كاستخدام الهاتف، والتلكس، الاستنساخ من بعد، استخدام التلفزة الطابعة، استخدام الفيديو تكس، توزيع قنوات الإذاعة والتلفزيون، النقل المباشر لبرامج التلفاز والربط بين المحطات المتحركة، وهذه العمليات تفيده الإدارة والأفراد في كافة أعمالهم ومرسلاتهم.

3.2.1. الشبكات المعلوماتية وأنواعها:

1.3.2.1. مفهوم الشبكات المعلوماتية:

الشبكة بصفة عامة عبارة عن مجموعة من التجهيزات المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات الاتصال بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة. وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين: ناقل (le transporteur) ومنقول (le transporté) فالقسم الناقل ضروري ويشتمل على تجهيزات وقنوات الاتصال، والمتمثل في الشيء الذي أقيمت من أجله الشبكة، أما القسم المنقول فوجوده ضروري لعمل الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة، ويكون أما مجردا أو ملموسا.

وتعرف شبكة الاتصال بأنها مجموعة من قنوات وطرق الاتصال المختلفة موجودة في شكل مجموعة منظمة تسمح بنقل الرسائل وفق ترتيب معين. [28] ص 141. أما الشبكات المعلوماتية فهي نظام اتصالات لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية لإرسال واستقبال المعلومات (صوت ، صورة وبيانات). [64] ص 10

تتكون الشبكة المعلوماتية إذن من حاسبين أو أكثر مرتبطة مع بعضها عن طريق موصلات ناقلة قد تكون أسلاك نحاسية أو ألياف ضوئية، وقد تكون موصولة لاسلكيا باستخدام الأقمار الصناعية بتنصيب أجهزة إرسال واستقبال فيما بينها

وهناك عدة أسباب لربط الحاسب في شبكة أهمها أن اتصال أجهزة الحاسب يسمح باتصال الأشخاص ونقل المعلومات كما يسمح بمشاركة موارد الحاسب، بحيث يؤدي نقل المعلومات إلى سهولة تداول البيانات بين الأجهزة المختلفة، وتشغيل هذه البيانات وسرعة الوصول إلى المعلومات. أما مشاركة الموارد فالمقصود بها مشاركة الموارد كبيرة التكلفة بما يؤدي إلى تقليل هذه التكلفة.

نستنتج مما سبق أن الشبكة المعلوماتية أو شبكة الحاسب Computer net work تركز في مفهومها على النقاط التالية: [61] ص 234، 235

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات (Terminals) حاسبات أصغر؛
- تنظم معا، فهي تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية، وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليعطي منطقة أو أكثر؛
- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية، وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها.
- الموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

2.3.2.1. أنواع الشبكات المعلوماتية:

1.2.3.2.1. التصنيف بناء على التوزيع الجغرافي: حسب هذا المعيار يمكن أن نصنف

الشبكات المعلوماتية إلى ثلاثة أنواع وهي: WAN, VAN, LAN

- **شبكة المناطق المحلية (Local Area Network (LAN)** : هي شبكة اتصالات بعيدة المدى (télécommunication network) للحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة، وتكون في نفس المبنى عن طريق أجهزة الربط الشبكي (Hubs) ، قد يصل عدد الحواسيب بها حتى 1000 حاسب.

هذا النوع من الشبكات يغطي مساحات محددة، في معظم الأحيان تكون بناية واحدة أو بضعة بنايات في منطقة جغرافية واحدة، لهذا يطلق عليها البعض الشبكة المنطقية بحيث ترتبط الحواسيب المكونة لها بكابلات خاصة مع بعضها ، و من هذا المنطلق يقوم المشاركون من خلال الشبكة بتقاسم التجهيزات والبرامج والبيانات المتوفرة وحتى قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة.

- **شبكة المناطق الجامعة (MAN) Metropolitan Area Network** : هي التي تربط بين شبكتين محليتين أو أكثر متباعدة جغرافيا عن طريق الخطوط الهاتفية، هذا النوع من الشبكات تستخدمه المؤسسات متعددة التواجد جغرافيا لربط كل وحداتها شبكيا وتشكيل ما يسمى بشبكة الانترنت « Intranet »، و تدعى هذه الشبكة أحيانا بالشبكة الإقليمية أو شبكات المدن لأنها تمتد لتشمل مساحة مدينة بأكملها.

- **شبكة المناطق الواسعة (WAN) Wide Area Network** : تستخدم لربط الشبكات المحلية المتباعدة جغرافيا بعدا كبيرا من خلال خطوط الهاتف أو بواسطة القمر الصناعي أو الميكروويف. وهي تعوض الشبكة الجامعة التي لا يمكن لها المحافظة على نفس سرعة نقل البيانات، فالشبكة الواسعة تستخدم الأجهزة الموجهة أو المسيرة (les routeurs) والخطوط المتخصصة لنقل البيانات رقميا (LS) وتعتبر شبكة الانترنت مثالا لها. [21] ص 23

2.2.3.2.1. التصنيف بناء على طوبولوجية التشبيك (التركيبية البنوية):

هناك عدة أنواع من بنيات و أشكال شبكات المعلومات المستخدمة:

- **الشبكة النجمية: (Star Network)** تتصل الأجهزة المكونة لهذه الشبكة بنقطة مركزية واحدة وتكون هذه النقطة عادة موزعا شبكيا (Hub) أو محولا (switch) تتصل بحاسب مركزي، حيث يعمل الحاسب كنظام تحكم يتم من خلاله السيطرة على كافة أنواع الاتصالات بين الأجهزة المتصلة به، فأى انتقال للمعلومات يتم من خلاله. إلا أن هذا النوع يعيبه بعض النقاط بحيث لا يمكن انجاز أكثر من اتصال في الوقت نفسه، كما أن تعطل الجهاز المركزي يؤدي إلى تعطيل الشبكة بكاملها.

- **الشبكة الحلقية: (Ring Network)** يتم ربط الأجهزة بواسطة ناقل في شكل حلقة تمكن من اتصال كل جهاز بالجهاز المجاور له مع وصل الجهاز الأخير بالأول. من مزايا هذا النوع من الشبكات أنها قليلة التكاليف المالية بالنظر إلى خط رئيسي واحد، وكذلك سرعة نقل البيانات والمعلومات بينها، كما يمكن إضافة أجهزة ومستخدمين جدد إلى الشبكة بسهولة. أما أهم سلبياتها فانه بمجرد تعطل أي حاسوب مشارك في الشبكة فان الشبكة كلها تتعطل. [11] ص 399.

- **الشبكة الخطية: (Bus Network)** في هذا النوع من الشبكات يتكون وسط النقل الأساسي للمعلومات من قطعة واحدة في شكل خط ناقل (Bus) تتصل به جميع الأجهزة المتصلة بالشبكة ويتحدد هذا الخط بنقطتي توقف في البداية والنهاية. تتميز هذه الشبكة بالبساطة وسهولة وتوفير البروتوكولات المستخدمة؛ كما أنه إذا تعطل أحد أجهزة هذه الشبكة فان باقي الأجهزة تبقى تعمل.

- **الشبكة الترابطية:** يتم وصل جهاز بأجهزة أخرى في الشبكة، فإذا تم ربط الجهاز المعني بكل الأجهزة الأخرى في الشبكة تكون هذه الهيكلية الترابطية كلية، أما إذا تم ربط هذا الجهاز ببعض منها تكون هيكلية ترابطية جزئية. في هذا النوع من الهيكلية إذا تعطل الوصل بين الجهاز المرسل والجهاز المستقبل فإنه توجد مسالك أخرى لتأمين تبادل المعلومات بين الجهازين.

- **الشبكة الهرمية:** تأخذ شكل شبكة شجرية أحياناً، وقد تمثل عدة شبكات خطية مرتبطة مع بعضها البعض، بحيث يكون ارتباط حاسوب مركزي عبر نقاط اتصال متعددة بحواسيب أخرى، تكون هي أو عدد منها مرتبطة بحواسيب أو طرفيات Terminals ثالثة، موزعة على شكل يشبه الشجرة.

1.3.3.2.1. الانترنت،الانترنت والاكسترنانت:

1.3.3.2.1.الانترنت وخدماتها:

تعني الانترنت الشبكة البيئية، أما المعني الاصطلاحي فيعني شبكة تربط أجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات. [65] ص 12

وهي ترجمة حرفية للكلمة الإنجليزية (Internet) المختزلة لعبارة (Interconnection of Network) التي تتجزأ إلى كلمتين هما (Interconnection) وتعني الربط بين شبكتين أو عنصرين، و(Network) والتي تعني الشبكة [66] ص 10. فأخذ من الكلمة الأولى الجزء الأول (Inter) ومن الكلمة الثانية (Net) فصارت الكلمة الجديدة (Internet)، إلا أن هناك الكثير ممن يعتقد بأن الجزء الأول أخذ من International ويصفونها بأنها الشبكة الدولية للمعلومات وهذا فيه نوع من الخلط [67] ص 18.

والانترنت شبكة دولية بحكم أنها انتشرت وعمت أرجاء العالم (*) ولكن عندما تم إطلاق هذا الاسم عليها لم تكن دولية بل كانت شبكة محلية أمريكية، ظهرت نتيجة لربط شبكة (NFSNet) National Fondation Science Network مع شبكة (ARPANet) Advanced Research Projects Agency Network لوزارة الدفاع الأمريكية. [45] ص 400 ولم تكن هذه هي البداية فقد نشأت الانترنت في عام 1969 تحت اسم (ARPANet) ممولة من طرف وزارة الدفاع الأمريكية لوصول الإدارة مع عدد كبير من الجامعات التي تعمل على الأبحاث الممولة من القوات المسلحة [68] ص 317.

(*) لا تعود ملكية شبكة الانترنت في الوقت الحاضر لأحد، ورغم أن أجهزة الحاسوب التي تشكل الانترنت قد تعود ملكيتها إلى أفراد أو مؤسسات خاصة وكذلك قد تكون حالة الخطوط الهاتفية التي تربطها ببعضها، إلا أن الشبكة بحد ذاتها ملك مشاع للجميع. وإذا كان هناك من يجبي رسوما من مستخدمي الشبكة، فذلك لقاء الخدمة المحدودة في توفير المرافق اللازمة للاتصال بالشبكة.

و شبكة الانترنت عبارة عن مجموعة من الشبكات المتصلة، لذلك تسمى شبكة الشبكات.

وكما سبق وأن ذكرنا فإن أهم استخدامات شبكة الحاسب الالكتروني هو المشاركة في الموارد، هذه المشاركة تتم باستخدام برنامجين منفصلين يعمل كل منهما على حاسب منفصل، يسمى الأول عادة الخادم (Server) والثاني يسمى المضيف (client). وبما أن الأجهزة في شبكة الانترنت تكون غير مرئية بالنسبة لكل موقع، فإن مصطلحا العميل والخادم يشيران إلى البرامج الذي يطلب الخدمة والذي يقدمها على الترتيب، بحيث تستفيد كل خدمات الانترنت من العلاقة العميل/الخادم السابق شرحها. ونظرا لتعدد أنظمة التشغيل التي تعمل بها أجهزة الحاسب عبر العالم، ولكي تستطيع هذه الأنظمة الاتصال ببعضها البعض فإن شبكة الانترنت تستخدم لغة مشتركة تعرف باسم (TCP/IP) Transmission Control Protocol / Internet Protocol التي تمثل لغة أو بروتوكول الاتصالات الأساسية لشبكة الانترنت، ويقوم هذا البروتوكول بتجزئة الرسالة أو الملف إلى أجزاء صغيرة، كل جزء يسمى رزمة أو (Packet)، حيث تنتقل هذه الأجزاء بشكل مستقل عبر شبكة الانترنت لتصل المكان المرسله إليه بشكل غير مرتب (لأنها تسلك طرقا مختلفة)، لكن العلاقات المضمنة بكل جزء تساعد على إعادة تحميلها مرة أخرى لتكوينها بالترتيب الصحيح عند وصولها إلى المكان المرسله إليه. [58] ص 238، 248

للانترنت قدرات كبيرة على توفير المعلومات والمعارف في عدة مجالات بشكل متطور، سريع وكثيف عن طريق التطبيقات والتقنيات الالكترونية أهمها هذه الخدمات التي تقدمها:

- **خدمة البريد الالكتروني (E-mail)**: تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل الالكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم. [69] ص 27

- **خدمة بروتوكول نقل الملفات (FTP)** File Transport Protocol : هي خدمة لنقل الملفات بين الحاسبات المختلفة بواسطة بروتوكول خاص بذلك يدعى FTP، وقد تحتوي الملفات التي يمكن نقلها على النصوص أو الصور أو الفيديو أو البرامج التي يمكن تنفيذها على الحاسبات المختلفة. [58] ص 245

- **خدمة الاتصال عن بعد (Telenet)**: تتيح هذه الخدمة لأي مشترك في الشبكة، الاتصال بالحاسبات المختلفة على مستوى الشبكة وتنفيذ برامج عليها إذا حصل على التصريح الخاص بذلك، كما يمكنه الوصول مباشرة إلى قواعد البيانات المتاحة على هذه الحاسبات والتفاعل معها.

- **خدمة منتديات النقاش (Forum de discussion):** تتيح الشبكات بوجه عام الفرصة لمشاركتها لتبادل الآراء حول الموضوعات المختلفة على أساس الاشتراك في المجموعة. وشبكة الانترنت وبعض الشبكات الأخرى المتصلة بها مثل Bitnet و Usenet تتيح استخدام البريد الإلكتروني لإنشاء مجموعات الأخبار (News groups) فكل رأي يدلى به يوزع فوراً وأتوماتيكياً لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

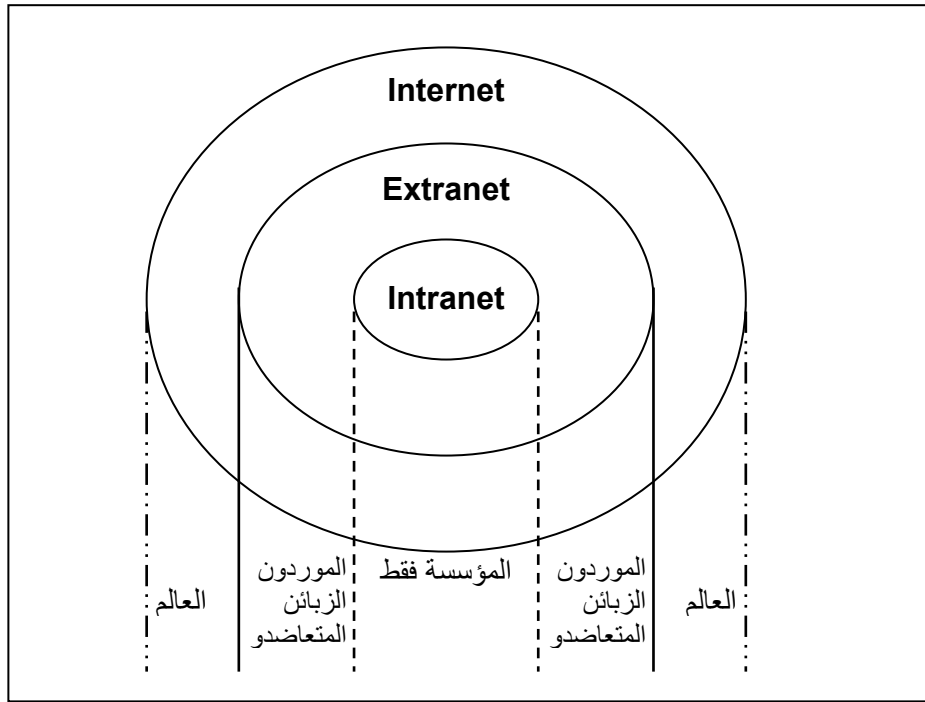
- **خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web (www):** هي أهم التطورات التي حدثت في الشبكة وتعرف بالويب أو WWW وهي تعتبر مرجعاً لبلابيين الأرقام من المعلومات على الشبكة، وتستخدم الويب أسلوب النص الفائق القدرة أو المترابط (Hypertext) لنشر النصوص ويتيح هذا الأسلوب البحث في وثائق معقدة داخل الشبكة، سواء كانت مخزنة في الحاسب نفسه والمسمى خادم ويب أو موزعة على خوادم أخرى منتشرة في أنحاء العالم.

- **خدمة الاتصال المباشر:** تمكن هذه الخدمة من استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد أو المؤسسات بغية خفض تكلفة الاتصالات خصوصاً منها الخارجة عن المنطقة الهاتفية، ويتم ذلك عن طريق المحادثة الآتية كتابياً (Chat) أو صوتياً أو المحادثة المرئية والصوتية باستخدام الوسائط المتعددة.

- **الوايس (Wide Area Information Service (WAISE):** هي أداة من أدوات البحث من خلال كميات ضخمة من المعلومات بطريقة سريعة ودقيقة للوصول إلى معلومات معينة، حيث تبحث داخل الوثائق أو المستندات ذاتها عن بعض الكلمات المحورية أو الدالة التي يحددها المستخدم ثم تقدم نتائج البحث في شكل قائمة بأسماء المواقع التي تحتوي على المعلومات المطلوبة. [70] ص 5

2.3.3.2.1. الانترنت والاكسترنانت:

بما أن كل من مفهومي الانترنت والشبكة مرتبطين، وكما أن للشبكات أنواع فالانترنت أيضاً لها أنواعها، إلا أنه لا توجد اختلافات فنية عن الانترنت فيما عدا أنه يتاح لأفراد مختارين الدخول إليها وهذا على أساس النموذج الشبكي (عميل- خادم) ويمكن توضيح ذلك منة خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 06: العلاقة بين الانترانت، الاكسترانت والانترنت [71] ص 45

من خلال الشكل يمكن استقراء الملاحظات التالية واستخلاص المصطلحات الموالية:

■ **الانترانت:** تعتبر الانترانت من الوسائل الحديثة للاتصال الرأسي والأفقي، وهي شبكة خاصة بالمؤسسة تستخدم فيها تقنيات الانترنت مثل البريد الالكتروني، الروابط المتعددة النصوص ومحركات البحث، لكن ضمن حلقة محدودة لأعضاء نفس المؤسسة. [45] ص 402 فهي شبكة داخلية تسمح بالنفوذ إلى المعلومات، قواعد المعطيات وموارد المؤسسة بطريقة آمنة وقابلة للمراقبة. [72] ص 703

وبذلك يمكن النظر إلى شبكة الانترانت على أنها شبكة محلية (LAN) تستخدم أو تطبق عليها تكنولوجيات وتطبيقات الانترنت (بروتوكولات TCP/IP)، ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة التالية: [73] ص 50

الانترانت = الشبكة المحلية (LAN) + بروتوكولات

وتقدم شبكة الانترانت خدمات كالبريد الالكتروني E-mail وتقنية الملفات الالكترونية المحمولة وخدمة نقل الأخبار وخدمة مؤتمرات الفيديو. [15] ص 76

■ **الاكسترنانت:** تعرف على أنها نتيجة "لتزاوج" كل من الانترنت والانترانت، فهي شبكة انترانت للمؤسسة ومفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء أو مراكز بحث بأن تجمع بينهم شراكة عمل في مشروع واحد. [21] ص 24، 25

ووجدت الاكسترنانت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين، زبائن وتنظيمات . حيث تستخدم في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات وبناء على ذلك يمكن النظر أو التعبير عن الاكسترنانت بالصيغة التالية: [73] ص 51

الاكسترنانت = شبكة المدن (MAN) + البروتوكولات

وإذا كان الاتصال بين المؤسسة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بـ "اكسترنانت حقيقة"، أما إذا كان الاتصال بينها مضمون بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى بـ "اكسترنانت وهمية".

3.1. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:

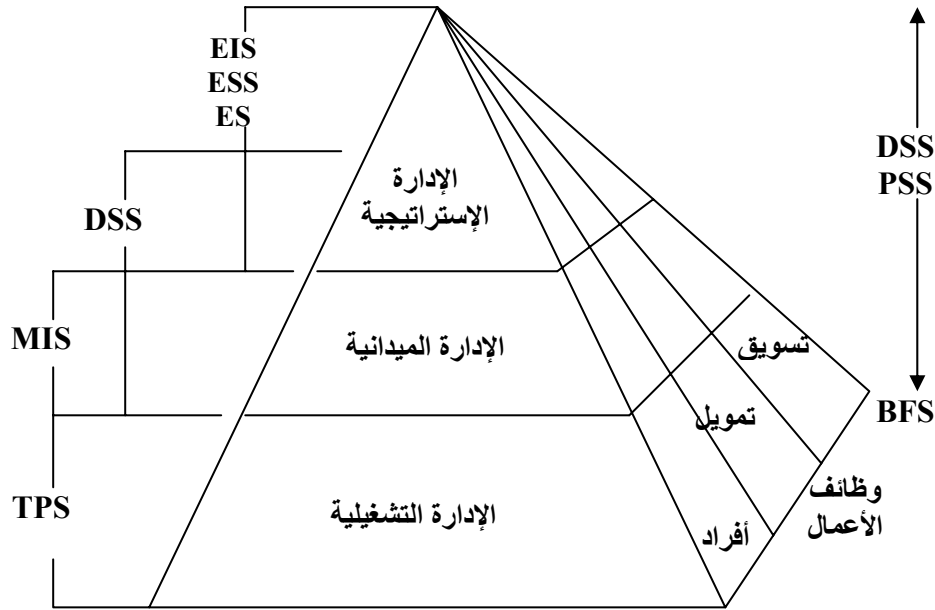
1.3.1. تطبيقات نظم المعلومات:

تختلف استخدامات نظم المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسة وفقا لكل مستوى تنظيمي ونوعية أو درجة هيكلية (*) القرارات التي يتخذها.

ومن الملاحظ أن نوعية القرارات المتخذة تختلف تبعا لاختلاف المستوى التنظيمي الذي يقوم باتخاذها، فالإدارة العليا أو ما يطلق عليها الإدارة الإستراتيجية هي المعنية بصفة أساسية بالتخطيط الاستراتيجي، تتخذ قرارات غير مهيكلة، أما الإدارة الوسطى أو الإدارة الميدانية فتتخذ قرارات نصف مهيكلة ، بينما تتخذ الإدارة التشغيلية قرارات مهيكلة. [74] ص 519

والشكل الموالي يوضح لنا مختلف تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة في المؤسسة:

(*) : هناك القرارات المهيكلة وهي تلك القرارات المتكررة والنمطية والتي تتعامل مع أوضاع أو مواقف واضحة، يمكن معالجتها من خلال تطبيق إجراءات مقننة ومحددة مسبقا. والقرارات النصف المهيكلة وهي القرارات التي تتعامل مع البعض منها من خلال تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا والبعض الآخر لا يمكن معالجته، أما القرارات غير المهيكلة فهي تلك القرارات غير المتكررة وغير النمطية والتي تتعامل مع المشاكل أو المواقف غير الواضحة التي لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحددة مسبقا.



الشكل رقم 07: تصنيف نظم المعلومات وفقا للمستويات التنظيمية [74] ص 523

من خلال الشكل يمكننا أن نميز بين أربعة أنواع من تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة:

1.1.3.1 نظم المعلومات المستخدمة لدعم مستوى الإدارة الإستراتيجية:

هي تلك النظم التي تدعم بصورة أساسية القرارات غير المهيكلة التي تتخذها الإدارة العليا بالمؤسسة، وذلك في الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الأجل الطويل.

ومن أمثلة نظم دعم الإدارة الإستراتيجية نجد:

1.1.1.3.1. نظم معلومات المديرين: Exécutive Information System (EIS)

تسمى أيضا نظم المعلومات التنفيذية لمنفذي الإدارة العليا. وهو نظام حاسوبي يوفر وصولا سريعا للمعلومات المناسبة زمنيا، ويوفر تقارير للإدارة، يتصف بسهولة الاستخدام ويعتمد على المعلومات من مصادر خارجية وداخلية يوفرها نظام تشغيل التعاملات TPS ونظام المعلومات الإدارية MIS، وهذه المعلومات لها أهمية خاصة للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا وذلك لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات الخاصة بالمؤسسة للمدى البعيد بشكل يحقق أهدافها، وهذا ما يختلفون به عن المدراء في المستويات الأدنى. [62] ص 189

2.1.1.3.1. نظم دعم المديرين: Exécutive Support System (ESS)

هي نظام معلوماتي مبني على الحاسب الآلي تقوم بتنظيم وتقديم المعلومات اللازمة للمديرين للقيام بعمليات التحليل، الاتصالات والتخطيط. [75] ص 149

وهذا يعني شمول نظم الإدارة على العديد من الوظائف التي قلما تجتمع معا في نظام واحد في الواقع العملي. وهي تتجاوز نظم معلومات المديرين من خلال عدد من القدرات التي تتمثل في: [76] ص 681، 682

- دعم اتصالي متقدم من خلال البريد الإلكتروني ومؤتمرات الحاسبات؛
- آلية مكتبية عن طريق برامج معالجة النصوص، النتائج الإلكترونية؛
- دعم تحليلي يتمثل في الجداول الإلكترونية ولغات الاستفسار؛
- بيئة أعمال ذكية تساعد على تحديد التغيرات في ظروف السوق وصياغة الاستجابات اللازمة لتلك التغيرات في ظروف السوق وصياغة الاستجابات اللازمة لتلك التغيرات، وتتبع مسار التطبيقات المختلفة بالمؤسسة والتعلم من المعلومات المرتدة.

3.1.1.3.1. النظم الخبيرة: Expert Systems (ES)

يطلق أيضا عليها نظم الدعم الذكية، وهي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات وتمثل أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي(*)، تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات (المعارف) في شكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد أو تحاكي عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير. [77] ص ص 35، 37

وهي برامج مصممة للتفكير والبرهنة ببراعة فيما يخص المهمات التي تتطلب خبرة بشرية معتبرة. [78] ص 11 إلا أن هذه النظم تركز عادة على موضوعات محددة وضيقة جدا، وتجمع القواعد المعرفية والافتراضات والحقائق المتوفرة عنها وتستخدمها للقيام بعمليات الاستنتاج والاستدلال المنطقيين للوصول إلى القرار المطلوب. [79] ص 126

(*) يعد الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence أحد أهم العلوم الجديدة التي نشأت في العصر الحالي في ظل تداخل فروع المعرفة المختلفة، حيث يضم هذا العلم تخصصات متنوعة مثل الإعلام الآلي، الرياضيات، الفيزياء، العلوم الطبيعية، والعلوم الإنسانية، ... وهو محاكاة لعمليات الذكاء عند الإنسان تجرى بواسطة الآلة (الحاسوب) من خلال تطوير نظم محوسبة بالاعتماد على المكونات المادية والبرمجية، ومن أمثلة تطبيقات الذكاء الاصطناعي ما يسمى بنظام تمييز الأصوات Speech recognition، الرؤيا والتبصر الآلي Machine Vision والنظم الخبيرة المبنية على المعرفة... ومن أمثلة الذكاء الاصطناعي تطبيقات علم الحاسبات الآلية (الجيل الخامس من الحاسبات الآلية، الشبكات العصبية،...) تطبيقات الإنسان الآلي (الإدراك المرئي، التنقل، المهارة، الملامسة،...)، التطبيقات الطبيعية (اللغات الطبيعية، الإدراك اللغوي والواقع الافتراضي) والتطبيقات الإدراكية (المنطق الغامض، نظم التعليم، والنظم الخبيرة المبنية على المعرفة.

2.1.3.1. نظم المعلومات المستخدمة لدعم مستوى الإدارة الوسطى:

تتمثل في تلك النظم التي تدعم القرارات النصف المهيكلة التي تتخذها الإدارة الميدانية (الوسطى)، لذا فهي موجهة أساساً لدعم عمليات الرقابة والمتابعة والشؤون الإدارية.

ونلاحظ من الشكل رقم 07، أن نظم دعم القرار وإن كانت تستخدم بدرجة كبيرة من قبل الإدارة الميدانية، فهي أيضاً تستخدم ولكن بدرجة أقل من قبل الإدارة العليا. كما أنها تستخدم أيضاً بواسطة الأفراد ذوي التخصصات الوظيفية أو المهنية الدقيقة داخل المؤسسة كالمحللين الماليين ومحاسبي المؤسسة.

1.2.1.3.1. نظم دعم القرار:

هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات النصف المهيكلة من خلال نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب الآلى باستخدام النماذج التحليلية وقواعد البيانات ونماذج القرارات. [76] ص 575 إذ تهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات قليلة الحدوث، حيث يكون من الصعوبة إمكانية التحديد المسبق للمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات عموماً بعدم وضوح البنية (أي صعوبة تحديد متغيرات القرار وعلاقتها بالهدف المطلوب والوصول إليه).

2.2.1.3.1. نظم المعلومات الإدارية: Management Information System (MIS)

تعددت وجهات النظر حول ما إذا كانت نظم المعلومات الإدارية تعد نظاماً كلياً أم مجموعة من الأنظمة الفرعية. وبصفة عامة هي نظم معلومات مبنية على الحاسبات الآلية والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية ومنتظمة لدعم عملية اتخاذ القرار، وخاصة النصف المهيكلة. [76] ص 562

وهي تخدم بصفة أساسية وظيفتي التخطيط والرقابة داخل المؤسسة من خلال تقديم تقارير دورية واستثنائية التي تطلبها المستويات الإدارية، تستمد مدخلاتها من مخرجات نظم تشغيل التعاملات فهي معنية بدرجة أكبر بالأحداث الداخلية وليست بالأحداث أو المتغيرات البيئية الخارجية.

3.1.3.1. نظم المعلومات المستخدمة لدعم مستوى الإدارة التشغيلية:

يقصد بها تلك النظم الموجهة لدعم القرارات المهيكلية التي تتخذها الإدارة التشغيلية (إدارة المستوى الأول)، تستهدف متابعة تدفق معالجة التعاملات داخل المؤسسة وكذا الأنشطة الأولية مثل احتساب المرتبات وإعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل، ومن أكثر هذه النظم استعمالاً نجد:

1.3.1.3.1. نظم تشغيل التعاملات: Data Processing System (TPS)

يوجد أكثر من مسمى لنظم تشغيل التعاملات TPS، فيطلق عليها أيضاً نظم التشغيل أو معالجة البيانات. فالنظام الموجه بصفة أساسية نحو معالجة وتشغيل بيانات الأنشطة الداخلية في المؤسسة يطلق عليها نظم معالجة البيانات. أما النظام الموجه أساساً إلى معالجة وتشغيل بيانات تصف علاقة المؤسسة بأطراف التعامل المختلفة في البيئة الخارجية فغالبا ما يطلق عليها نظم معالجة التعاملات. [76] ص 516

وأياً كان اسمها فهي النظم التي تقوم بمعالجة العمليات المتمثلة في الوقائع أو الأحداث التي تتم في بيئة المؤسسة وتؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها، فمثلاً عمليات البيع أو الشراء أو استلام فاتورة... وفور حدوث هذه العمليات يجب التقاط البيانات الناتجة عنها وتسجيلها وإدخالها إلى الحاسب ليتم معالجتها بواسطة نظم معالجة العمليات. [79] ص 37، 38 فهي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل الجهاز الإداري، وأهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير [80]، لدعم قرارات الإدارة التشغيلية، ويتم تخزين البيانات التي تم معالجتها أو تحديثها في شكل ملفات إلكترونية داخل الحاسب، وعادة ما يتم تخزين الملفات المرتبطة بموضوع معين مع بعضها لتكوين ما يعرف بقاعدة البيانات (*) ويعني ذلك أن معظم البيانات المتوفرة في قواعد البيانات المختلفة هي نتاج نظام معالجة البيانات.

ويتضمن أيّ نظام لمعالجة البيانات المهام الأساسية التالية: [81] ص 236.

(*) هناك عدة أنماط متداولة لتنظيم البيانات المعالجة، أهمها: - قواعد البيانات (Data Bases) التي يتزايد الاهتمام بها نظراً لتزايد حجم البيانات المطلوب تخزينها واسترجاعها ومعالجتها في المؤسسة، فتتطلب البيانات بشكل قاعدة بيانات يساعد في ربط وتكامل وسلامة البيانات التي تهتم المؤسسة. كما تهدف إلى تسهيل عمليات التخزين واسترجاع البيانات وتعديلها بمرونة كبيرة بالمقارنة مع أسلوب الملفات، وتهدف أيضاً إلى ربط العلاقات الملفات وخصوصاً الملفات متغيرة البيانات، وبناء هيكل مناسب لتخزين البيانات الربط بينها من خلال العلاقة المنطقية لهذه البيانات. تتم إدارة قواعد البيانات باستخدام برمجيات خاصة تسمى نظم إدارة قواعد البيانات. ويمكن بواسطة هذا البرنامج إنشاء واستخدام وصيانة قواعد البيانات، ولأن النظم مستقلة عن التطبيقات فإنه يمكن استخدامها في جميع أنواع التطبيقات. - وبنوك المعلومات التي تشمل مجموعة من قواعد البيانات التي تعكس أنشطة المنظمة والتي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة لها، وقد يحتوي بنك المعلومات على قاعدة واحدة أو عدد من القواعد. ومن أهم بنوك المعلومات العالمية بنك معلومات نيويورك، بنك المعلومات الصناعي، بنك معلومات الأمانة العامة لجامعة الدول العربية... إلخ.

- **تجميع البيانات:** وفقا لهذه العملية يتم تسجيل أنشطة فعاليات المؤسسة فور حدوثها عن طريق محطات طرفية، وتتم المعالجة عن طريق تجميع البيانات المرسله من جميع هذه المحطات؛
- **إعداد البيانات:** من خلال هذه الوظيفة يتم ترتيب البيانات، وعمل الملفات وتحديثها، فضلا على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية؛
- **مراجعة البيانات:** هي عملية التأكد من صحة البيانات، وعدم وجود الأخطاء قبل إجراء المعالجات؛
- **تخزين البيانات:** تتم عملية التخزين بواسطة وسائل مادية مختلفة مثل الأقراص الممغنطة... الخ

4.1.3.1. نظم دعم المستويات التنظيمية المختلفة:

يظهر لنا من خلال الشكل رقم 07 أيضا أن هناك نظم أخرى تدعم أكثر من مستوى تنظيمي، حيث يمكنها دعم مسؤولي المستويات الثلاثة، فهي ليست قاصرة على مستوى تنظيمي معين دون آخر ومن أهم هذه النظم: [76] ص 525، 526

1.4.1.3.1. نظم الدعم المعرفي: (KSS) Knowledge Support System تقوم هذه النظم

بدعم العمل المعرفي داخل المؤسسة بصفة عامة. ويتمثل العمل المعرفي Knowledge Work في الأنشطة التي تتعامل مع المعلومات بصورة مجردة، مثل أنشطة إدارة وتنظيم مكاتب المديرين (السكرتارية) والأنشطة التحليلية والإحصائية. وبالتالي فإن نظم المعلومات المكتبية (Office Information Systems) ونظم الدعم المعرفي (Professional Support Systems) التي تدعم الوظائف المهنية أو تتطلب تخصصات وظيفية دقيقة داخل المؤسسة كالمستشار القانوني للمؤسسة، محاسب المؤسسة، تعد أمثلة لنظم الدعم المعرفي.

2.4.1.3.1. نظم وظائف الأعمال: (IS) Business Functions هي التي تدعم وظائف

مجالات الأعمال المختلفة، كنظم المعلومات التسويقية، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات التمويلية، نظم معلومات الموارد البشرية، نظم المعلومات التصنيعية.

3.4.1.3.1. نظم المعلومات بين الأقسام: Interorganizational System يتم ربط نظم

المعلومات السابقة داخل المؤسسة من خلال نظم المعلومات بين الأقسام، والتي تقوم بتنسيق تدفق المعلومات عبر الوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة، وكذلك بين أقسام المؤسسة وبين الأطراف الخارجية مثل الزبائن.

4.4.1.3.1. نظام قاعدة المعلومات: Data Base System (DBS) هو النظام الذي يوفر الوسائل الضرورية التي تساعد نظم المعلومات الإدارية في جميع المستويات على تجميع وإعداد الملفات و تخزينها بصيغة نظامية من خلال تحديد العلاقات المنطقية والمادية الموجودة بين هذه الملفات وعلى النحو الذي يمنع تكرار معلوماتها ويجعلها متاحة للتطبيقات المتنوعة لمختلف المستخدمين بسهولة ويسر، وأيضاً يسهل تحديثها واستقرارها واسترجاعها عند الحاجة إليها. [27] ص 73 فهو يوفر إطار عمل لكيفية إدارة البيانات على مستوى العمليات ودوره يمكن أن يضم مراقبة الأداء، المشكلات، مراقبة الأمن، والتصميم المادي لقاعدة البيانات، ودعم البيانات. [10]

نلاحظ وجود علاقة ارتباط متداخلة بين نظم المعلومات المختلفة المستخدمة داخل المؤسسة، فمثلاً جميع البيانات ذات الصلة بالمؤسسة يتم تجميعها وتشغيلها من خلال نظم تشغيل التعاملات وإعدادها في شكل ملفات أو قواعد بيانات داخل الحاسب الآلي لخدمة النظم الأخرى، ويعني ذلك أن نظم تشغيل التعاملات تعد بمثابة منتج للمعلومات داخل المؤسسة الذي يغذي النظم الأخرى باحتياجاتها من الموارد المعلوماتية. كما أن نظم دعم الإدارة الميدانية تسهم في دعم المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال نظم دعم المديرين. وفي المقابل تقوم نظم الدعم المعرفي بتوفير الدعم لنظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، لأنها ببساطة مطالبة بدعم أكثر من مستوى إداري داخل المؤسسة.

2.3.1. تطبيقات الإدارة الالكترونية والتحول إلى المؤسسات الرقمية:

1.2.3.1. مفهوم الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم. [82] ص 135

كما أنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. [64] ص 6 والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. [83] ص 5 فهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان تعتمد أساساً على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 365/7/24، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة. [84]

وينظر لها السالمي على أنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقاً. [85] ص 135

كما عرفها Dale بأنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها، وبهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً. [86] ص 65

كما تشير العزاوي إلى أن الإدارة الالكترونية هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، وعرفتها أيضا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة وللآخرين من دون حدود من أجل تحديد أهداف المؤسسة. [87] ص 27

نلاحظ أن التعاريف السابقة لا تقف عند اتجاه واهتمام معين، بل تتوزع على ثلاثة اتجاهات: الأول ينظر لها على أساس مادي، فلا تخرج عن كونها مجموعة من الآلات والمعدات والأجهزة، والثاني ينظر إليها على أساس وظيفي لا تخرج عن كونها تؤدي مجموعة وظائف، والثالث ينظر لها على أساس تكاملي يشمل الجوانب التنظيمية المادية، الوظيفية والبشرية وهذا هو الاتجاه الأشمل في اعتقادنا كما يؤكد ذلك علي السالمي في تعريفه لها بأنها منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين وضمان تعاون الزبائن معها وولائهم لها. [13] ص 251

هذا المدخل التكاملي يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات لا في المبادئ والأسس، إذ أن المنطق السابق تحكمه رؤيتان اثنتان هما:

- **الرؤية الإدارية: Managerial vision** من أبرز أنصارها peter drucker الأب الروحي للإدارة في القرن العشرين والتي تؤكد على أن الإدارة هي الأساس الذي عليه توجه وتدير الأفراد والمؤسسات باستخدام التكنولوجيا كأداة أو وسيلة مساعدة لها ، ولهذا فإن القلب النابض لأي دولة أو اقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المؤسسة المدارة. [88] ص ص 3، 7، 8
- **الرؤية التكنولوجية: Technological vision** تعكس هذه الرؤية الإعجاب بالتكنولوجيا بوصفها الأساس الذي يمنح القدرات ويوجه كل شيء بما فيها الإدارة، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، وإنما تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة وما ينبغي عليها عمله، فهي فكرة موجهة لتسبق الإدارة. وعليه فإن دعاة هذه الفكرة يقللون من دور الإدارة. [89] ص ص 49، 69

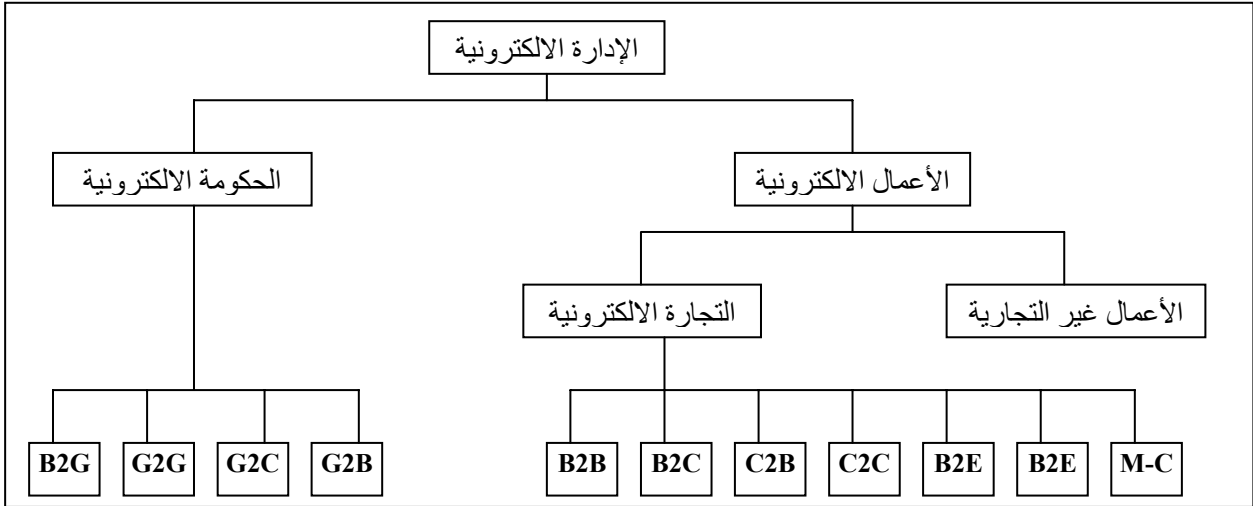
والمطلوب هنا هو التفكير في كيفية الجمع بين معطيات الرؤيتين وتحقيق التوافق بينهما بالشكل الذي يخرج لنا توليفة علمية منهجية تضم كل الأبعاد.

2.2.3.1. الإدارة الالكترونية والمصطلحات الأخرى المرتبطة بها:

نتيجة للتطورات التكنولوجية وأنظمة الاتصالات في مؤسسات الأعمال رافقت الإدارة الالكترونية مصطلحات تتداخل معها تارة وتترابط معها بعلاقات تارة أخرى، ويعرض الشكل رقم 08 منظومة المصطلحات المذكورة.

ونلاحظ أن الإدارة الالكترونية هي الإطار الشمولي الواسع تضم حقلين أساسيين، يقع الأول في مستوى المهام التي تمارسها الحكومة ومؤسساتها (القطاع العام)، ويقع الثاني في مستوى المهام والخدمات التي يمارسها المستثمرون (القطاع الخاص)، لذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية تشبه العملة ذات الوجهين فهي لن تحقق الغرض منها بكفاءة دون أن يتكامل فيها القطاعين العام والخاص.

[90] ص 5



الشكل رقم 08: منظومة المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية [91] ص 44.

فالإدارة الإلكترونية إذن منظومة تفاعلية تكاملية تتضمن بعدين رئيسيين الأول هو الذي يقدم الخدمات للمؤسسات أو الأفراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص ويطلق عليه الأعمال الإلكترونية والثاني هو الحكومة الإلكترونية. وفي ما يلي توضيح لكل من المصطلحات السابقة الذكر:

1.2.2.3.1 الأعمال الإلكترونية (Electronic Business- EB) تمثل نموذجاً جديداً للأعمال وهي تقوم على فكرة أتممة العمل على سائر الأنشطة الإدارية والمالية والخدمية، فهي لا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون، إذ تمتد لعلاقة المؤسسة بوكلائها وموظفيها وزبائنها. [92] ص 2 وهذا يعني أن الأعمال الإلكترونية هي الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية مع الأطراف الأخرى مثل العاملين، المديرين، الزبائن، الموردين والشركاء بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها. [93] ص 44

وفي الاتجاه نفسه أكد كل من Strauss & Frost [94] ص 6 أن الأعمال الإلكترونية يمكن النظر إليها من خلال المعادلة التالية:

تخطيط موارد المشروع (ERP)	+	إدارة سلسلة التجهيز (SCM)	+	إدارة علاقات العميل (CRM)	+	التجارة الإلكترونية (EC)	=	الأعمال الإلكترونية (EB)
---------------------------------	---	---------------------------------	---	---------------------------------	---	--------------------------------	---	--------------------------------

وتصنف الأعمال الإلكترونية إلى فئتين:

- الأعمال الإلكترونية غير التجارية: المقصود بها استخدام شبكات الاتصالات، ولاسيما شبكات الانترنت والاكسترنانت، لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن، أو إدارة سلاسل التجهيز، وتخطيط موارد المشروع، وإدارة التحويلات المالية الفورية، ولهذا تصنف الأعمال الإلكترونية غير التجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة أو نوع النشاط الذي يجري إسناده وطبيعته. [95]

- التجارة الإلكترونية: هي مفهوم يشير إلى عمليات البيع والشراء، كالعلاقات بين البائعين والمشتريين عبر الانترنت وشبكات الأعمال الخاصة، فهي جانب واحد من جوانب الأعمال الإلكترونية الأخرى، وهي الشكل الأول للاستخدامات التجارية للانترنت بعد تحوله من الاستخدام لأغراض عسكرية وأكاديمية إلى الاستخدام التجاري في منتصف التسعينيات. فاستخدام الانترنت من طرف الجمهور منح فرصا جديدة أمام المؤسسات متمثلة في السوق الإلكتروني من أجل عقد الصفقات، مما منح المجال لظهور تجارة الكترونية جديدة، وظهر أعمال الكترونية فيما بعد وصولا إلى عصر الكتروني رقمي جديد. [96] ص 18، 19 فالتجارة الإلكترونية باختصار هي مجموعة المعاملات الرقمية المرتبطة بأنشطة تجارية بين المشروعات ببعضها البعض، وبين المشروعات والأفراد وبين المشروعات والإدارة. [97] ص 12

ومن بين الخصائص التي تتميز بها التجارة الإلكترونية نذكر: [98] ص 14

- الإعلانات عن السلع والخدمات.
- توفير المعلومات عن السلع والخدمات.
- التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري.
- عقد صفقات وإبرام عقود.
- سداد الالتزامات المالية ودفعها.
- عمليات توزيع السلع وتقديم خدمات.
- تبادل البيانات الكترونيا.

وبذلك تعد التجارة الإلكترونية مفهوما واسعا يشمل أي نشاط أو تعاملات تجارية تتحقق بين أطراف متعددة عبر الوسائل الإلكترونية وأهمها شبكة الانترنت كما أن مجال الأعمال الإلكترونية هو مجال أوسع من التجارة الإلكترونية فيتخذ نشاط الأعمال الإلكترونية الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية كافة، بينما يقتصر مجال التجارة الإلكترونية على مجال البيع والشراء للسلع والخدمات عبر الإنترنت. [99] ص 3

2.2.2.3.1. الحكومة الإلكترونية: (Electronic Government- EG) ارتبط مضمون مصطلح الحكومة الإلكترونية باستخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تطوير عمل المؤسسات الحكومية، فضلا عن توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة وإتاحتها للجميع وتحسين أساليب تقديمها للمواطنين، ويستبدل الصورة التقليدية للحكومة بواقع جديد تصاغ في ضوءه العلاقات التبادلية بين الأجهزة الحكومية من جهة وجمهور المستفيدين من خدماتها من جهة أخرى. [100] ص 150، 151.

وتأخذ الحكومة الإلكترونية بالأساليب الحديثة من تكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية في الحصول على الوثائق والقرارات والخدمات الحضرية المختلفة للمواطنين وبالتالي تسيير أعمالهم اليومية المتعلقة بالأجهزة والمؤسسات الحكومية من خلال وسائل المعلومات والاتصالات. [101] ص 4 فما نعيه بالحكومة الإلكترونية ليس النظام السياسي وإنما هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العامة، ولهذا فإن الحكومة الإلكترونية هي أتممه التعامل معها لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة بعضها ببعض أو بينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو بينها وبين المواطنين، محققة بذلك انخفاضا كبيرا في أوقات انجاز المعاملات وتكلفتها، في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية.

وتقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على أربعة ركائز: [99] ص 10

- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الانترنت.
- تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن.
- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حدى.
- تحقيق وفرة في الانفاق في كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات المحتوى التجاري.

3.2.3.1. التحول نحو المؤسسات الرقمية:

تستخدم المؤسسة الرقمية تكنولوجيا الانترنت بشكل واسع لغرض التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية، بغرض تسيير وإدارة عملياتها الداخلية، وعلاقتها مع الزبائن، والموردين والجهات الخارجية الأخرى.

فهي كل مؤسسة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات العمومية أو مؤسسات

المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح، وتتنصف بالميزات التالية: [13] ص 256، 257

- تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية؛
- تباشر المؤسسة الالكترونية أعمالها على مدار الساعة 24 ساعة يوميا بلا انقطاع؛
- تتسم عمليات المؤسسة الالكترونية بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى؛
- تستثمر المؤسسة الالكترونية تقنيات الاتصال والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح؛
- يتسع سوق المؤسسة الالكترونية ليشمل العالم كله ولا تنحصر في السوق المحلي؛
- تستخدم آليات جديدة لإنتاج القيمة؛
- تتميز بعمليات إدارية، تسويقية، وإنتاجية عالية الترابط؛
- تسعى لبناء درجة عالية من التكامل والأنية في التعامل مع الزبائن والموردين وغيرهم من عناصر المناخ المحيط ذوي العلاقة؛
- تستثمر الانترنت وتستخدمها في كافة معاملاتها مع العملاء والموردين، كما تستثمر منطق الانترنت في بناء شبكات داخلية Intranet للتعامل بين قطاعاتها المختلفة؛
- تستثمر في تكوين بنية معلوماتية وشبكات اتصالات متشابكة ومترابطة وفعالة على مدار الساعة؛
- تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة.

وحتى تكتسب المؤسسة صفة الرقمية تمر حسب المتخصصين على ثلاث مراحل رئيسية:

[102] ص 46، 47

- **مرحلة المؤسسة الواعية الكترونيا:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة تستشعر حس الطوارئ حول الانترنت، فتعمل على استخدام موقع الويب وذلك لتقدم من خلاله معلومات لزبائن معينين.
- **مرحلة الانطلاق الالكتروني:** فيها تبدأ المؤسسة في بيع السلع و التعامل عبر الانترنت على سبيل المثال، وإجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد اللأورقية، فتبدأ بالتعرف وتميز الفرص المتاحة للأعمال ولعروض التجارة الالكترونية، وتطور بعض الاستراتيجيات الجديدة التي تتناسب والوضع الجديد لها.

- **مرحلة الأعمال الالكترونية:** حيث تكون رؤية التسويق الالكتروني للمؤسسة واضحة، لكل العاملين والشركاء، وهنا تتجذر الثقافة الالكترونية، ويتم تقاسم المعرفة بشكل حر في كل المؤسسة ومستوياتها مدعومة بالبيئة الداخلية و الخارجية.

3.3.1. العمل عن بعد والمؤسسات الافتراضية:

1.3.3.1. العمل عن بعد:

مع تصاعد العصر الشبكي والانترنت تصاعد عالم آخر جديد ولا زال يتوسع باستمرار هو العالم الافتراضي، حيث انقسم العالم إلى عالمين متنافسين وهما العالم المادي الملموس المحسوس والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات، الذي ظهر فيه سوق الأعمال الافتراضي وهو عبارة عن معلومات محوسبة شبكياً.

أدى ذلك إلى ظهور أسلوب للعمل يطلق عليه أسلوب العمل عن بعد telecommuting ويستخدم هذا الأسلوب مع الموظفين الذين لا يجمعهم المكان الواحد مع المدير والإدارة، مثل توزيع الموظفين في أكثر من دولة أو منطقة. كما ينتشر أسلوب العمل عن بعد بين الموظفين ذوي الدوام الجزئي ممن يمارسون أكثر من عمل واحد و بين الأمهات اللواتي يردن البقاء في بيوتهن وملازمة أطفالهن مع الاستمرار في العمل أو الوظيفة بشكل جزئي. هذا ويمكن أن يكون عدم جمع كل الموظفين في مكان واحد وخاص بالشركة أو المؤسسة وتحت الإشراف المباشر للإدارة يعود إلى أسباب تتعلق بالجدوى الاقتصادية وترشيد الإنفاق ومانحو ذلك. [64] ص 13

وتسمى البيئة التي يعمل بها هؤلاء الموظفون بالبيئة الإدارية الافتراضية أو فضاء بيئة العمل البديلة، كما يطلق على العاملين ضمن أسلوب العمل عن بعد اسم الموظفين الافتراضيين وتسمى المؤسسة التي يعملون بها بالمؤسسة الافتراضية التي تقابل المؤسسة التقليدية.

2.3.3.1. المؤسسة الافتراضية:

هي عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. [102] ص 46، 47

بمعنى هي وحدة مكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية، فهي مؤسسة بدون حدود تنظيمية ولا تحتاج إلى تجميع العمال في مكان واحد.

وهي شبكة يتم من خلالها تقاسم المعلومات بين العاملين فيها داخليا ومع الموردين والزبائن خارجيا تتمتع بميزة تنافسية كبيرة جدا وهي متجر افتراضي على الانترنت ورؤية جديدة للأعمال والإدارة. [64] ص 14

إلا أن لاستخدام فرق العمل الافتراضية في المؤسسات بعض التحديات التي نورد بعضها فيما يلي:

- ما هي الإمكانيات المتاحة للتحكم في مستوى الجودة المقدمة؟
- ما هو شكل الالتزام القانوني الذي يمكن أن يحمي المنظمة وينظم العلاقة بين الطرفين؟
- ما هي ضمانات حماية سرية البيانات الخاصة بالمؤسسة؟

ورغم وجود هذه التحديات إلا أن الفرق الافتراضية تتنامى بسرعة، لكنها لن تحل محل فرق العمل العادية التي تقوم بالعبء الأكبر في تشغيل المؤسسات. لكن مع زيادة التحول إلى المؤسسات الافتراضية يقل الاعتماد على الفرق العادية التي تعتمد على الاتصالات المباشرة بين الأفراد.

كما نشير إلى أن نظام المؤسسة الافتراضية لا يصلح لجميع المؤسسات سواء كانت في مجال الصناعة أو الخدمات وإنما المزج بين الأسلوبين في الأنشطة المختلفة للمؤسسة هو الأصلح في الغالب الأعم، حيث تعتمد هذه المؤسسات على محفظة مادية افتراضية وهذا هو أكثر أشكال المؤسسات السائدة في ظل البيئة العامة للقرن 21، وأول الممارسات التي تقوم بها هذه المؤسسات تتمثل في إنشاء مواقع لها على شبكة الانترنت والبدء بالتعاملات التجارية في إطار ما يسمى بالتجارة الالكترونية.

خلاصة:

غيرت الثورة الرقمية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات الاتصال العديد من المفاهيم الإدارية، حيث أصبحت المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، وأصبح الاعتماد على نظم المعلومات أكثر فأكثر في العمل بإدخال هذه التقنية في المؤسسات الخاصة والعمومية، خاصة بعدما اتضحت التأثيرات التي يمكن أن تحدثها في جميع ميادين التنمية من خلال استخداماتها المختلفة.

لذلك كان من الأهمية أن نتطرق بنظرة تحليلية إلى الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التطرق إلى مفهومها، مكوناتها وكذا مختلف تطبيقاتها في المؤسسة الحديثة. لنتمكن بعد ذلك ومن خلال الفصل الموالي من فهم مختلف تأثيرات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي لمؤسسات الأعمال بصفة عامة ومؤسسات الخدمات العمومية بصفة خاصة.

الفصل 2

تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلاً عن كونه الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

ولاشك أنه من الضروري إدراك التأثيرات المتلاحقة في تكنولوجيا ونظم المعلومات على الأداء التنظيمي للمؤسسات، ومساهمتها الفعالة في العمليات الإدارية، وجعل التفكير يتجه نحو الاستفادة من مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال واللجوء إلى أسلوب عصري جديد في إنجاز الأعمال في المؤسسات الخاصة والعمومية، من خلال استخدام تقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وغيرها من الأعمال بهدف تطوير هذه المؤسسات وتحسين أدائها بما يتماشى وينسجم مع التطورات الحاصلة في هذا المجال.

وسوف نتناول في هذا الفصل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة مع التركيز على المؤسسات الخدمية من خلال المباحث الثلاثة التالية:

1.2. مدخل للأداء التنظيمي في المؤسسة:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لا يوجد إجماع واتفاق حول مفهوم محدد له، وسيعرض لنا هذا المبحث اختلافات الباحثين في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي بغية استخراج مفهوم الدراسة الحالية لهذا المصطلح وكذا أبعاد قياسه.

1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي:

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. [103] ص 5

وهناك فرق بين الأداء (*) والسلوك والانجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز إذن هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

ويتضح هذا المعنى أكثر من خلال ما جاء به A. Bourguignon [104] ص 471 فالأداء في التسيير يمكن أن يأخذ المعاني التالية:

- الأداء عبارة عن النجاح (succès): أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، وتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.
- الأداء هو نتيجة النجاح (résultat de l'action): بمعنى أن قياسه هو تقدير للنتائج المحصلة.
- الأداء هو فعل (action): يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

هذا بصفة عامة، أما الأداء على مستوى المؤسسة والذي يعرف بالأداء التنظيمي Organizational performance فتبين مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين الباحثين في تحديد مفهومه، وهذا راجع لاختلاف المداخل التي تم تناول هذا المفهوم من خلالها والتي قمنا بتلخيصها في الجدول التالي:

(*) : سوف نستخدم أحيانا كلمة "أداء" كمرادف "للأداء التنظيمي" نظرا لشيوع استخدامها بين الباحثين أكثر من "الأداء التنظيمي".

الجدول رقم 01: المداخل المختلفة لتحديد مفهوم الأداء التنظيمي [من إعداد الطالبة]

المدخل	تحديد المفهوم وفقاً لكل مدخل	التعليق
مدخل الهدف	يشير الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية. [105] ص 359	صعوبة تطبيق هذا المدخل بسبب تعدد أهداف المؤسسة المتناقضة فيما بينها، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح، كما أن هذا المدخل يركز على جانب واحد من المؤسسة وهو المخرجات.
مدخل موارد المؤسسة	مدى قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها [106] ص 141. ويعد هذا المدخل مناسباً للمنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات.	يركز هذا المدخل على أحسن الموارد من البيئة أكثر من التركيز على كيفية استخدامها أو ربطها بالمخرجات. كما أن هذا المدخل يركز على جانب واحد من المؤسسة وهو المدخلات.
مدخل العمليات الداخلية	يتحدد الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية (organizational health) [106] ص 142	يركز هذا المدخل على جانب واحد من المؤسسة وهو العمليات أو النشاطات الداخلية ولا يقيس علاقتها بالبيئة الخارجية سواء من ناحية المدخلات أو المخرجات.
مدخل أصحاب المصلحة	يسعى هذا المدخل إلى توحيد المداخل السابقة في مدخل واحد. فأصحاب المصلحة يمثلون مجموعات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتحدد الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل بإرضاء المؤسسة لكل أصحاب المصلحة إذ تزيد فعاليتها كلما زاد إرضائهم. [107] ص 53، 54 ومنهم المساهمون، المورد البشرية للمؤسسة، الزبائن، الموردون، الدائنون، المؤسسات العمومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك.	من أهم فوائد هذا المدخل هو النظرة الواسعة للأداء التنظيمي من المدخلات إلى العمليات إلى المخرجات عكس المداخل المذكورة سابقاً، لكن ما يحد هذا المدخل هو تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المؤسسة، مما يستدعي الموازنة في السعي لإرضائهم حسب الموقف أي حسب المجموعات الأقوى والأكثر تأثيراً في المؤسسة.

بمقتضى ما تقدم ذكره نلاحظ أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعود هذا إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياس أدائها فيها واختلاف هذه المجالات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، ويمكن النظر إليه من عدة مداخل، ولعل المدخل الأخير يعتبر أكثر المداخل المذكورة اشتمالاً لهذه النظرة التعددية فهو يرتبط بمختلف أصحاب المصالح مع المؤسسة

(Les parties prenantes)

ومفهوم "سلسلة القيمة" الذي جاء به البروفيسور Michael Porter (*) سنة 1980 يعد من أكثر المفاهيم التي توضح ميزة تعدد الأبعاد للأداء التنظيمي [108] ص 17. حيث يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها. [109]

ومن هذا المنطلق قدم Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES تعريفا للأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة لأصحاب المصالح فيها (المساهمين، العمال، الزبائن والمجتمع)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد [108] ص 18، أي الأداء التنظيمي يترجم من خلال رضا المساهمين عن قيمة عوائدهم المالية مقارنة بما يستثمرونه في جهات أخرى، رضا الزبائن عن نوعية المنتجات أو الخدمات المعروضة، رضا العاملين عن نوعية مناخ العمل التي تمثل واجهة مهمة لأداء المؤسسة، رضا الدائنين عن سداد المؤسسة لديونها لهم وفوائدها، رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المؤسسة للقوانين ذات الصلة بعملها، رضا هيئات حماية البيئة عن نشاطاتها تجاه حماية البيئة، ورضا هيئات حماية المستهلك عن التزام المؤسسة في تسويقها لمنتجاتها و/ أو خدماتها بمطالب هذه الهيئات، ما بالنسبة للمجتمع فيتمثل في مشاركة المؤسسة في تنمية المحيط الاجتماعي والبيئي.

2.1.2. ماهية قياس وتقييم الأداء التنظيمي: حتى تتمكن المؤسسة من معرفة مدى تقدمها في تحقيق أهدافها عليها أن تقيس وتقيم أداءها، إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة (ويليام طومسون ولورد كلفن 1896/1894) إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف عنه شيئا، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر في البداية معرفة فقط، لكنك ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم. فمالقصد بقياس وتقييم الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

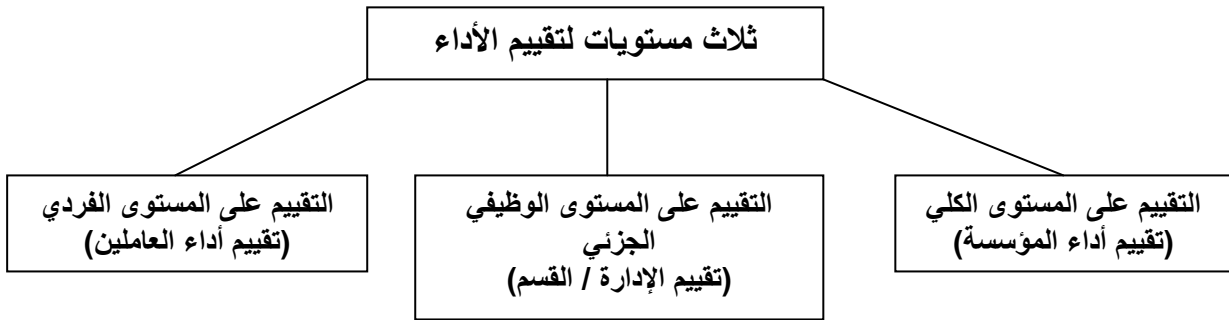
(*) البروفيسور Porter من جامعة هارفارد، جاء بمفهوم "سلسلة القيمة" الذي يعبر على الحصول على أعلى أداء من خلال 09 عمليات. خمسة منها حرجة (critiques) تتمثل في اللوجستيك/التموين، العمليات (سلع أو خدمات)، الوظيفة التجارية، التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع. وأربعة داعمة (Appuis) تتمثل في البنية التحتية (الإدارة العامة، المالية، المحاسبة، ...)، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير (وتتضمن تكنولوجيا المعلومات) وتسيير التموين.

1.2.1.2. مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة:

تقييم الأداء(*) هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها [110] ص 189.

وتقييم الأداء التنظيمي هو عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل. [111]

وهناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم 09: مستويات تقييم الأداء في المؤسسة [112] ص 15.

والنظرة التكاملية للأداء تعني ارتباط كل مستوى ببقية المستويات في إطار الكل وليس الاهتمام بالأجزاء منفردة بهدف تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل.

هذا بالنسبة لتقييم الأداء التنظيمي أما الرقابة التنظيمية Organizational control فهي عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً لما هو مخطط له، لتحقيق النتائج المستهدفة. [105] ص 206

ودور الرقابة والمتابعة لا يقتصر على معرفة ما وقع من أخطاء أو انحرافات في المؤسسة، بل يقوم باستكمال عملية التقييم والبناء من خلال تصور الظرف المستقبلي واحتمالات الخطأ أو

(*) كثيراً ما يستخدم مصطلح "تقويم الأداء" كمرادف "لتقييم الأداء"، وكلمة تقويم موجودة في اللغة العربية بمعنى استقامة واعتدال الشيء واستوائه، وهناك معنى آخر هو تحديد قيمة الشيء. إلا أن مجمع اللغة العربية أجاز استعمال كلمة تقييم لانتشار استعمالها، لذلك سوف نستخدم كلمة تقييم على مدار البحث لانتشارها بين الباحثين وكثرة استخدامها.

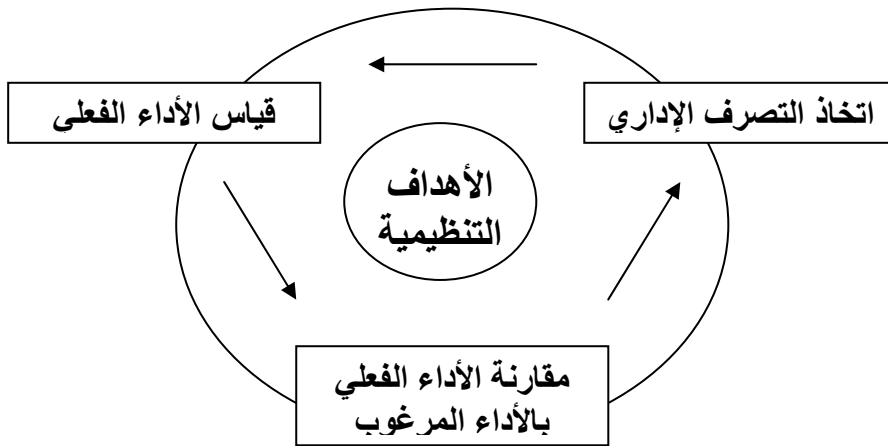
الانحراف المتوقع حدوثه على ضوء دراسة لتجارب الواقع الحالي، ويستفاد منها لتجنب أخطاء حدثت سابقا ، وأخذ الحيطة لمنع تكرار حدوثها.[113] ص 206

مما سبق يتضح لنا أن تقييم الأداء هو عملية جزئية في نطاق وظيفة إدارية أوسع وأشمل هي الرقابة.[103] ص 15 حيث أن العملية الرقابية تختص أساسا بوظيفتين:

الأولى: محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.

والثانية: تصحيح مسارات هذه الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

ويمكن توضيح العلاقة التي تربط الرقابة بتقييم الأداء في الشكل الموالي:



الشكل رقم 10: آلية عملية الرقابة التنظيمية [105] ص 367.

2.2.1.2. الفرق بين قياس وتقييم الأداء:

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة [113] ص 187

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. إذن القياس هو جزء من التقييم الذي يعتبر أكثر شمولاً، بحيث لا يمكن أن نقيم

بدون أن نقيس (نبدأ بالقياس ثم نقيم أو نقوم)، ونعتمد في القياس على مجموعة من المقاييس بينما في التقييم على مجموعة من المعايير أو المؤشرات.

ويمكن النظر إلى المقاييس على أنها الشيء الذي يمكننا من معرفة ما يحدث في الواقع بشكل رقمي أو كمي، وهي أدوات مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكيال وغيرها [114] ص 30 كما يعرف المقياس أيضا على أنه قيمة رقمية لكفاءة و/أو فعالية العمليات تتم مقارنتها مع معيار (يتم تحديده مسبقا) أو اتجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء [115] ص 28 فبدون مقياس واضح ومحدد وسهل الاستخدام ومتفق عليه، تتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها. أما المعيار أو المؤشر فهو ما يتم القياس بناءً عليه وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد لعمليات القياس، الضبط والإصلاح [114] ص 30

إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، والرابط بينهما واضح وقوي حيث تتم المقارنة بينهما لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال واتخاذ الإجراءات المناسبة. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس كل المؤشرات يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، لذلك نجد معايير أو مؤشرات كمية وأخرى نوعية [116]

3.2.1.2. مؤشرات الأداء التنظيمي:

بما أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد - كما رأينا سابقا - فإن قياسه وتقييمه يتطلب توازنا بين تلك الأبعاد المختلفة، والتي تضيف تباينا آخر يعكس عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة لقياس الأداء التنظيمي كما يظهر في الجدول رقم 02:

الجدول رقم 02: مؤشرات الأداء التنظيمي كما يراها الباحثون وفق تسلسلها الزمني [من إعداد

الطالبة]

أبعاد قياس الأداء التنظيمي	الباحث
نسبة سعر السهم، الأرباح، النوعية المدركة حسيا لدى الزبائن، حصة السوق، سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات/الخدمات المتشابهة، الربح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة). [106] ص 146	Rocart, 1979
حصة السوق، نوعية المنتج/الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات، الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار. [106] ص 146	Wright et al., 1984
صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل. [106] ص 146	Juch & Glueck, 1989
المنظور المالي (زيادة رأس المال التشغيلي من خلال مقسوم الأرباح، العائد على حق الملكية، نمو قيمة المبيعات)، منظور الزبون (رضاء الزبون، ربحية الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ما يشتره الزبون، الحصة في السوق) [117] ص 326. منظور الأعمال الداخلية (عملية الابتكار، عملية التشغيل، خدمة توصيل المبيعات وذلك عبر كامل سلسلة القيمة) [118] ص 281. منظور الإبداع والتعلم (قدرات الموظف، تقنية المعلومات، التحفيز وحث العاملين على الانضباط. [119] ص 213، 214 وقت تعريف المنتج الجديد، الريادة في تطوير المنتجات/الخدمات، وقت التعلم)	Kaplan & Norton, 1992 (بطاقة الأداء المتوازن)
الاستمرارية [نوعية المنتجات/خدمات، المردودية المالية (العائد على رأس المال، هامش الربح)]، التنافسية (العائد حسب القطاع، قيمة الصادرات، درجة تأثير المؤسسة على غيرها في السوق)، الكفاءة [الكفاءة الاقتصادية، الإنتاجية (معدل الأنشطة/تكاليف الإنتاج، معدل الأنشطة/وقت الإنتاج)]، قيم الموارد البشرية (تعبئة الموارد البشرية، مناخ العمل، أداء العاملين، تنمية الموارد)، مشروع المؤسسة أمام المجمعات الخارجية (إرضاء المقرضين للأموال، إرضاء الزبائن، إرضاء المؤسسات التنظيمية، إرضاء المجتمع) [108] ص 19	Morin et al., 1994
نوعية المنتجات/الخدمات، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، القدرات الإدارية للإدارة العليا، الربحية، دوران مجموع الموجودات. [106] ص 147	Welsh T. Fortune, 1994
الربحية (العائد على الاستثمار، الربح لكل سهم، العائد على المبيعات)، السوق (حصة السوق)، الإنتاجية، الحصول على الموارد المالية والمادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل أحد متطلبات الملائمة التنظيمية مع الأهداف التنظيمية، الموارد البشرية (التدريب، الغياب، عدد الشكاوي)، المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة). [106] ص 147	Rue & Byars 1995
المؤشرات الكمية (زيادة الإنتاجية، نمو المبيعات، حصة السوق)، المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، خلق أصول فكرية). [106] ص 147	Wright et al., 1998

نلاحظ من خلال الجدول أن الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لقياس الأداء التنظيمي

لم يعد كافيا، نظرا لأهمية توافر المعايير التشغيلية والنوعية أيضا حتى يتم قياسه من جوانبه الكمية والنوعية.

3.1.2. الأداء التنظيمي المتميز ومتطلباته:

لم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية. والتميز ليس له حدود أو موانع فهو نمط فكري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، عمومية أو خاصة.

1.3.1.2. معنى التميز في الأداء التنظيمي:

كلمة التميز "Excellence" أصلها الكلمة اللاتينية (Excellantia) من (Excellere) ومعناها أن تكون المتفوق (être supérieur) أو الأول (le premier). [120] ص 78

وقد ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة ليرز الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة، وهو يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، وهما بعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر: [13] ص 12

■ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، أي السعي إلى تحقيق التميز.

■ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ والانحراف، لكي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة. أي كل ما يصدر عن الإدارة يتسم بالتميز.

غير أن التميز في الأداء التنظيمي لا يمكن أن يترك للصدفة أو يحدث بصفة عشوائية، فالمؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك إلى عملية أخرى مكمله ألا وهي إدارة التميز التي تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة. [121] ص 5

كما يستند مفهوم إدارة التميز حسب S.Oakland Jhohn إلى إطار فكري يعتمد على التكامل والترابط ويستلزم منطق التفكير النظامي الذي يرى المؤسسة على أنها نظام متكامل تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، فإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى مجالات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أو توقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. [13] ص 21

وبالتالي فالتميز لن يتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة عليه بالالتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد [122] ص 733، 734

وهو ليس نظرية في علم التسيير بل هو محصلة لمجموعة من الأعمال والقيم التي تتبناها المؤسسة وتحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسة، والأفضلية في تخصيص الموارد. وليس مجرد تميز الخدمة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة فحسب.

2.3.1.2. المتطلبات الرئيسية للأداء التنظيمي المتميز:

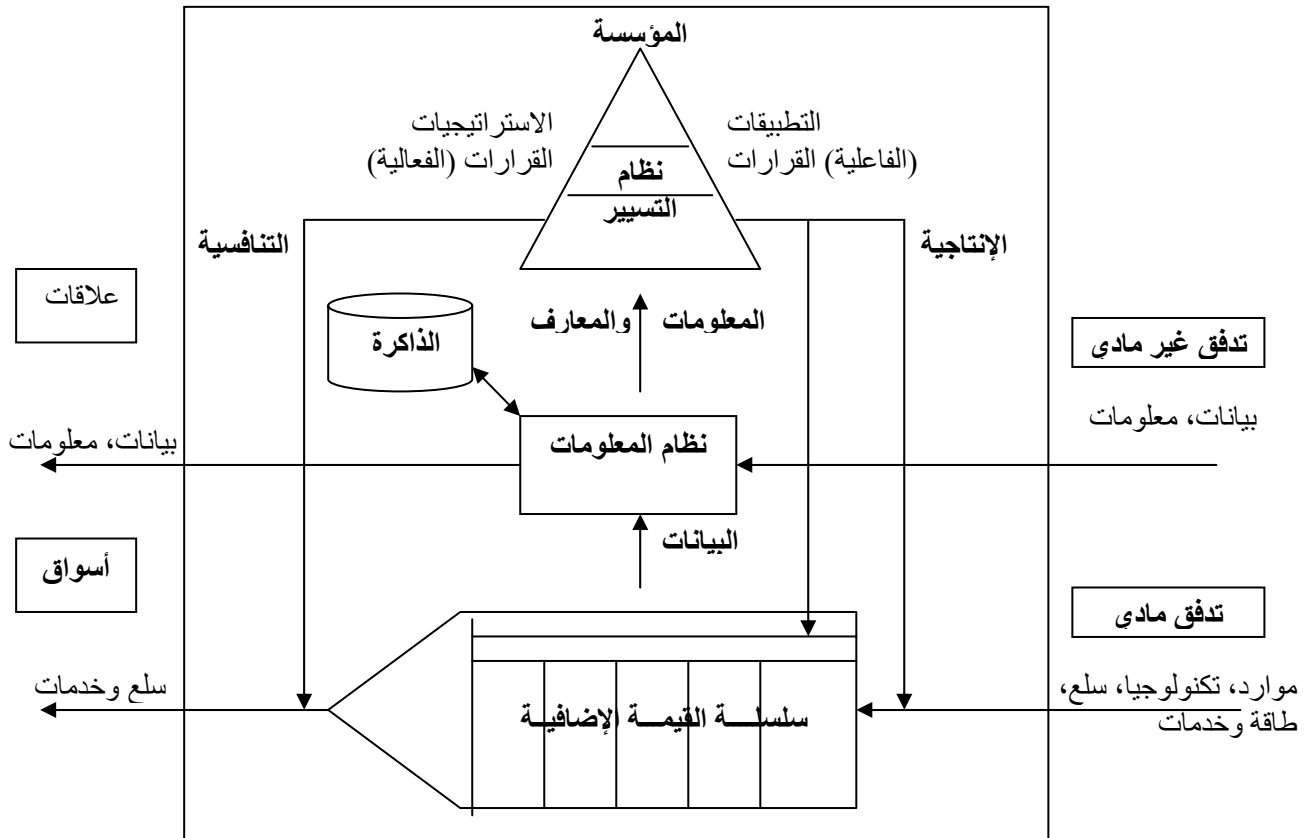
يستلزم الأداء التنظيمي المتميز نظرة نظامية (une vision systémique) للمؤسسة، ويتوقف على سلسلة القيمة (النظام العملياتي) كما بينه (Porter, 1980) وعلى نظام المعلومات ونظام الإدارة أو القيادة (Pilotage) كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة، ويتطلب ممارسات إدارية (تسييرية) ومعلوماتية وعملياتية (تشغيلية) ومزيد من التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة. [49] ص 296 كما يوضحه الشكل رقم 11.

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق أداء تنظيمي متميز يتطلب توافر المقومات التالية:

[13] ص 26، 27

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
 - رسالة المنظمة والتي تبرر النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها وهي مبرر وجودها؛
 - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي؛
 - الأهداف الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها .
 - آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة، متناسبة مع متطلبات الأداء ومتكيفة مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية وأداء المؤسسة بغيرض تقويم الانجازات بالقياس إلى معايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.



الشكل رقم 11: النظرة النظامية للمؤسسة [123] ص ص 301، 320

2.2. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة:

يمكن أن يظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأهداف المتعلقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال عدة مستويات أو وحدات تحليل، تضم الأفراد (عمال، مسيرين،...)، أو مجموعات العمل (اللجان، فرق المشاريع، الوحدات الإدارية،...)، التنظيم (وحدات الأعمال، فروع المؤسسة)، التنظيم الموسع (المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية). كما يمكن أن يظهر تأثيرها وفق بعد وظيفي (على مستوى المبيعات والتسويق، المحاسبة والمالية، الإنتاج، الموارد البشرية،...) أو من خلال السيرورات إدارة سلسلة التموين SCM، إدارة العلاقات مع الزبائن CRM، إدارة الابتكار والمعرفة، ...

1.2.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم نشاطات الأعمال:

يرى بورتر أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة، لذلك فمن أجل تعظيم القيمة المضافة النهائية للمشتريين، ترشيد استخدام الموارد وتحسين الأرباح، يتم فحص كل ارتباط من ارتباطات السلسلة. [124] ص 51 حتى تكون المؤسسة قادرة على أداء نشاطات القيمة التي تضطلع بها بتكاليف تقل نسبيا عن تلك التي يتحملها منافسوها، أو أن تقوم بأداء هذه النشاطات بالشكل الذي يوفر لمشتريها قيمة إضافية أو خدمة فريدة.

وسلسلة القيمة في صناعة معينة تنضوي وتعمل تحت نظام أكبر من النشاطات، وهو ما يسمى بنظام القيمة، حيث يتضمن هذا النظام الشامل كل من سلسلة قيمة الموردين وسلسلة قيمة الشركة وسلسلة قيمة قنوات التوزيع وسلسلة قيمة المشتري النهائي.

وتطلق تسمية النظم التنظيمية المتداخلة على نظم المعلومات التي تربط بين الموردين المشتريين، والمصنعين والموزعين، والموزعين والمشتريين.

فتكنولوجيا المعلومات تؤثر على سلسلة القيمة من خلال إحداث تحويل في أسلوب نشاطات القيمة، فكل نشاط في سلسلة القيمة له عنصر مادي وعنصر لمعالجة المعلومات، فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لأداء النشاط، أما عنصر معالجة المعلومات فيتضمن الخطوات المترتبة على الحصول على البيانات وتحليلها وتوفيرها بشكلها النهائي لأغراض أداء النشاط المطلوب. فالمهام المادية مثلا قد تنطوي على القيام بتأمين خزين كاف من السلع لتلبية حاجات المستهلكين، وينبغي تصميم عنصر معالجة المعلومات لتوفير معلومات مرتدة عن متطلبات المخزون بالاستناد إلى البيانات الخاصة بتاريخ المبيعات. [125] ص 12، 13

كما أن تكنولوجيا المعلومات تدعم عمليات التشغيل، فنظم السيطرة على العمليات تقوم بمهام توكيد الجودة وتأمين الإنتاج الفوري، علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الخام.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا آخر في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري ويؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة وديناميكية. إذ باستطاعة المديرين استخدام البريد الإلكتروني لتزويد العاملين بمعلومات مرتدة على الفور بخصوص النشاطات ذات الصلة بأعمالهم وواجباتهم، وبإمكان العاملين أيضا تزويد المديرين بمعلومات مرتدة تمكنهم من تشخيص المشاكل وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.

كما تشكل التكنولوجيا جزءا حيويا في إسناد البنى التحتية، فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب والتصنيع بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية في صناعة الفضاء، بالإضافة إلى أن نظم التدبير التي توفر فرصة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالموردين بشكل مباشر من خلال شبكات الحاسوب بإمكانها دعم عمليات الشراء.

وللوقوف أكثر على تأثير هذه التحسينات التكنولوجية على سلسلة القيمة في المحصلة النهائية فإن الضرورة تقتضي تسليط الضوء على بعض الجوانب التاريخية ذات الصلة بالموضوع، حيث يمكن النظر إلى نشوء تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال في إطار خمس مراحل متداخلة، كل واحدة منها تطورت بفعل التقنيات التي أفرزها الجيل السابق، فنظم تكنولوجيا المعلومات المبكرة ساهمت في أتممة التعاملات المنفصلة مثل إدخال الطلبية والمحاسبة. أما المرحلة التي جاءت بعدها مباشرة فقد ساهمت في أتممة كاملة علاوة على تعزيز الجوانب الوظيفية لنشاطات منفردة مثل إدارة الموارد البشرية وعمليات القوى البيعية وتصميم المنتج. وجاءت المرحلة الثالثة التي ساهمت الانترنت وما تزال في تسريع خطاها، لتركز على تكامل النشاطات عبر كامل سلسلة القيمة أو ما يسمى بالتكامل التقطعي مثل ربط نشاطات المبيعات بمعالجة الطلبيات، وقد استخدمت أدوات عديدة مبتكرة لتحقيق ذلك مثل إدارة العلاقة بالعميل CRM وإدارة سلسلة التوريد SCM ونظم تخطيط إدارة الموارد على مستوى المؤسسة ERP. أما المرحلة الرابعة والتي بدأت للتو فهي تستهدف تحقيق حالة من تكامل سلسلة القيمة مع كامل نظام القيمة الذي يعني مجموعة السلاسل في الصناعة برمتها، والتي تشتمل على الروابط ما بين الموردين والقنوات والزبائن، كما بدأت حالة الاندماج ما بين نظم إدارة سلسلة التوريد وإدارة العلاقة مع الزبون. وفي المستقبل القريب ستتحقق حالة التكامل في تطوير المنتج والذي ظل منفصلا كنشاط لفترة طويلة، حيث ستتم عملية تبادل نماذج المنتج المعقدة

بين الأطراف المعنية وستنتقل عملية التدبير عبر الانترنت من السلع المعيارية إلى فئات السلع المفصلة. وخلال المرحلة الخامسة القادمة، سيتم استخدام تكنولوجيا المعلومات ليس فقط لربط النشاطات والمشاركين في نظام القيمة وإنما أيضا في تفعيل أدائها بالوقت الحقيقي، فالخيارات ستتم استنادا على المعلومات التي تترد من مختلف النشاطات والفعاليات التنظيمية على مستوى المؤسسات، وقرارات الإنتاج مثلا ستدخل بشكل آلي كعامل في الطاقة الاستيعابية المتوفرة في مختلف التسهيلات وفي المخزون المتوفر لدى مختلف الموردين، كما أن مراحل تصميم المنتج مثلا ستتم ليس فقط استنادا على مدخلات من المصانع والموردين وإنما أيضا من الزبائن. [125] ص

42، 40

إلا أن تأثير الانترنت وقوته على سلسلة القيمة يجب أن تؤخذ في إطارها الصحيح، فإذا كانت لتطبيقات الانترنت تأثيرها المهم على كلفة وجودة النشاطات فإنها بالتأكيد ليست العامل المؤثر الوحيد أو المهيمن. فالعوامل التقليدية مثل الحجم ومهارات العاملين وتكنولوجيا المنتج والعمليات والاستثمارات في الموجودات المادية هي الأخرى تلعب أدوارا بارزة في هذا المجال، والانترنت يتمتع بقدرات تحويلية في بعض المجالات إلا أن العديد من مصادر الميزة التنافسية التقليدية مازالت محتفظة بتماسكها.

2.2.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإدارية:

1.2.2.2. التخطيط الإلكتروني:

التخطيط بشكل عام يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، أما التخطيط الإلكتروني فيعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هام من داخل المؤسسة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمم والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط قصيرة الأمد. ويتسم التخطيط الإلكتروني بعدة مزايا أهمها: [96] ص 99

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، بما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات الزبائن المحتملة.

- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن كأسبقية تنافسية، لأن الزبون في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.

يتضح مما تقدم أن التخطيط الإلكتروني هو الأكثر ارتباطاً بالزمان، من حيث وضع الخطة وما تسعى إليه المؤسسات من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها في المدة القادمة. إذ أن النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، ف نماذج الأعمال الجديدة تأتي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المؤسسة الحالية وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار ومنتجات وخدمات غير موجودة. [126] ص 124

2.2.2.2. التنظيم الإلكتروني:

يُعرف التنظيم بأنه هو الأكثر ارتباطاً بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. [126] ص 190 أما التنظيم الإلكتروني فيعني الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. [127] ص 340 ويرتكز التنظيم الإلكتروني على عدد من العناصر وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** يتم استخدام التنظيم الشبكي لكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد للقيام بأعمالهم بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة.
- **التقسيم الإداري:** تكون التنظيمات قائمة على الفرق أو على تحالفات داخلية أو خارجية بدلاً من تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.
- **سلسلة الأوامر:** تكون هناك وحدات استشارية أو فرق مدارة ذاتياً بدلاً من خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى.
- **الرسمية:** إتباع السياسات المرنة وإدارة الذات مع الاستعانة بجداول العمل المرنة والمتغيرة، بدلاً من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة.
- **المركزية واللامركزية:** أراحت شبكات الاتصالات الحديثة الواسعة الانتشار المؤسسات من ذلك التناوب بين الإدارة المركزية واللامركزية، حيث تتيح لكل من الإدارة العامة والمكاتب الميدانية الاطلاع على المعلومات والمشاركة فيها في وقت واحد مما يعضد تواصل الإدارات العامة والمكاتب الميدانية كوحدة مشتركة ، كما يعني ذلك أيضاً إتاحة الفرصة للمؤسسات

للاستفادة من أي أساليب الإدارة المركزية واللامركزية والجمع بينهما وفقا لما يتناسب مع أسواقها واحتياجاتها التشغيلية. [128] ص 8، 9

3.2.2.2. القيادة الالكترونية:

تحققت تطورات كثيرة في مجال القيادة، فمع تطور شبكات الأعمال كان الاهتمام متزايدا بالعقل الاستراتيجي للقائد (القيادة طويلة الأمد)، وتقوم القيادة الالكترونية على ثلاثة أبعاد أساسية: [96] ص ص 106، 111

1.3.2.2.2. القيادة التكنولوجية الصلبة: تركز القيادة هنا على استخدام تكنولوجيا الانترنت لإدارة أعمال المؤسسة المختلفة، فتنسم تلك القيادة بالآتي:

- القدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية
- القائد الالكتروني قائد زمني سريع المبادرة والاستجابة، إذ أن الانترنت يوفر القدرة على انجاز الأعمال في أي وقت وفي أي جزء من العالم.
- القدرة على تحسس وإتباع الأساليب الحديثة لمواجهة الحالات الطارئة كالدخول الجدد إلى السوق مثلا.

2.3.2.2.2. القيادة البشرية المرنة: بالرغم من أن القيادة الالكترونية تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- التكنولوجيا المتمثلة في الانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، بعضهم من المبتكرين والمبدعين، وهذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية والرسمية.
- الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في أماكن متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد.

لهذا فالقيادة الالكترونية القائمة على البعد البشري تنسم بالآتي:

- **قائد لذبائن المؤسسة:** القائد الالكتروني ليس قائدا لذبائن المؤسسة بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة فقط أو الاستجابة الأسرع، بل بكل هذه المتغيرات مجتمعة.

- **قائد لعاملي ومهنيي المعرفة:** المطلوب من القائد الالكتروني الاحتفاظ بالعاملين وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم من المؤسسة لأنهم يمثلون أحد أهم موجودات المؤسسة الالكترونية والتي أصبحت قائمة بشكل أكبر على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.
- **القائد التنافسي:** القائد التنافسي مطلوب منه أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:

- الأسرع في الوصول إلى السوق والزبائن من المنافسين؛
- الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين؛
- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري أو تحسين ما سيأتي به المنافسون؛
- أكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.

- **قائد الكتروني ذو خصائص البيئة الالكترونية:** فالذين يقودون المؤسسات الجديدة أصبحوا الأكثر قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والأكثر تميزا في اقتناص فرص التطوير، والأسرع حركة واستجابة للمتغيرات وغيرها.

3.3.2.2.2. القيادة الذاتية: تعد إدارة الذات أكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت، حيث يتطلب الأمر من القائد الالكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة لحالات مختلفة، ولا بد له من أن يحدد مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التي تتمثل في إدارة التوتر، وإدارة الوقت وحل المشكلات وصنع القرار والتفكير الاستراتيجي.

4.2.2.2. الرقابة الالكترونية:

الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، أي أن التقرير المقدم عن انجاز العمل يكون متأخرا عن انجازه ، وبذلك عدم استطاعتها اكتشاف انحراف ما هو فعلي عن ما هو مخطط إلا في نهاية المدة، لكن الذي يحدث في الرقابة الالكترونية، أن المعلومات تسجل فور التنفيذ لدى المدير مما يلغي الفجوة الزمنية ويمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح، حيث نلاحظ أن حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين تتداخل بشكل كبير، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها، وهذا يقر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة ، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وذلك للأسباب التالية: [126] ص 345

- نمط العاملين الذين يتمثلون في أفراد ذوي مهارة وتخصص عال.
- التقليل من المستويات الإدارية وظهور المؤسسات الشبكية وإزالة عقبات الأقسام.
- تبني العمل عن بعد الذي يتطلب تطوير العلاقات القائمة على الثقة بالأساليب الالكترونية.
- اعتماد المؤسسات على شركاء خارجيين (موردين، زبائن) من مؤسسات أخرى أكثر قدرة وكفاءة على إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة أساسية.

3.2.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات المؤسسية:

1.3.2.2. التسويق الالكتروني:

مفهوم التسويق الالكتروني لا يختلف عن المفاهيم الأخرى للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالزبائن، حيث يعتمد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة في ممارسة كافة الأنشطة، ويعتمد التسويق الالكتروني بشكل أساسي على الانترنت التسويقية كالإعلان، البيع، التوزيع، بحوث التسويق، تصميم المنتجات الجديدة، التسعير وغيرها. [129] ص 8

فهو باختصار إدارة العلاقات بين المؤسسة والزبون باستخدام تقنية المعلومات.

ويتحقق التسويق الالكتروني عبر ثلاث وظائف هي: [130] ص ص 181، 200

1.1.3.2.2. التكامل Integration: يقوم التسويق بكل العمليات الرئيسية كإجراءات البيع مع المؤسسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

2.1.3.2.2. المقابلة Interface: إذ أن التسويق الالكتروني يسعى إلى تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم وفقا لطاقت المؤسسة الداخلية وتخطيط الإنتاج.

3.1.3.2.2. الوسيلة Mediation: باستخدام التقنيات الحديثة فان التسويق الالكتروني يحكم الأطراف المختلفة، مثل قسم المالية للمؤسسة والمستثمرين الخارجيين، لفهم المؤشرات الضرورية لإدامة التفاعل بين الزبون والمؤسسة.

2.3.2.2. الإنتاج الإلكتروني:

تقوم المؤسسات الإلكترونية بتقديم منتجات أو خدمات للتسويق والبيع. ومن المعروف أن عملية الإنتاج تختلف باختلاف المنتج (هل هو سلعة أم خدمة؟). فإذا كان المنتج ملموسا، فإن عملية إنتاجه تكون في العالم الفعلي الواقعي، وتجري عملية تسويقية وبيعه على شبكة الانترنت، وعملية التسليم تكون في العالم الواقعي أيضا، أما إذا كان المنتج غير ملموس (خدمة)، فهناك عدة أنواع من الخدمات التي يجري التعامل بها في عالم الانترنت: [96] ص 117، 120

- خدمات تنتج خارج الشبكة (في العالم الواقعي)، يجري تسويقها وبيعها وتسليمها على شبكة الانترنت.
- خدمات يجري إنتاجها وتسويقها وبيعها وتسليمها على شبكة الانترنت. خدمات يجري إنتاجها في العالم الواقعي، ويجري التسويق لها على شبكة الانترنت، ويكون التسليم في العالم الواقعي.

3.3.2.2. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يعد العنصر البشري أهم عناصر العمل في الإدارة الإلكترونية، فمهما توافرت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفاء القادر على التعامل معها. وانطلاقا من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسات، لا بد من تسليط الضوء على مهمات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأنشطتها التي تشمل في معناها الواسع على قرارات وعمليات لا بد أن تنفذ، وقوانين يجب أن تتبع، وبشكل عام يمكن تلخيص مهامها فيما يأتي:

1.3.3.2.2. تخطيط الموارد البشرية: تتمثل في احتياجات الإدارة الإلكترونية من الموارد

البشرية كما ونوعا، وتأتي أهمية التخطيط للموارد البشرية من كونه نشاطا أساسيا يساعد على الكشف عن النقص في عدد العاملين فيها فضلا عن المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية للرواتب والمكافآت للعاملين مستقبلا.

2.3.3.2.2. تحليل الوظائف وتوصيفها: يقصد بها التعرف على واجبات كل وظيفة في

المؤسسات الإلكترونية ومسؤولياتها، وتحديد مواصفات من يشغلها والقدرات والمهارات الواجب توافرها فيه.

3.3.3.2.2. وضع نظام الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تقدير احتياجات الإدارات الأخرى في المؤسسة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات، والإعلان عن هذه الاحتياجات بما يحقق جذب العاملين من ذوي التخصصات المطلوبة والمنسجمة مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

4.3.3.2.2. تصميم نظام الأجور والحوافز: تهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحدد أجرها، ومنح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.

5.3.3.2.2. إعداد خطة التدريب: تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين كفاءة العاملين في أداء الأعمال الالكترونية من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الايجابية المناسبة، إذ أن تحول المؤسسات إلى المؤسسات الالكترونية يعد من أكثر الأنواع حاجة للإنسان المتخصص والمؤهل والمدرّب على القيام بعملياتها وأنشطتها الفنية وتقديم خدماتها المختلفة، ويمكن تحقيق الكثير من أهدافها من خلال توفير فرص التدريب للعاملين، والتدريب عملية شاملة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من انجاز المهام التي تتطلبها الوظيفة وجعله قادرا على متابعة العمل.

وساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين عن هذه العملية فيما يخص قياس الاحتياجات والتخطيط للاحتياجات وتحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ، وإعداد محتوى العملية التدريبية، وتساعد بطريقة فعالة في تنفيذ برامجها، حيث أتاحت طرقا تختلف تماما عن الطرق التقليدية، وأوجدت أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق التكوين عن بعد، التكوين بالمنزل، والتكوين أثناء العمل. كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن تتيح إمكانية التقييم المستمر لكفاءتها من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف. [15] ص 145، 149

4.3.2.2. المالية الالكترونية:

تبرز أهمية الوظيفة المالية في الإدارة الالكترونية من خلال الاعتماد على أسلوب المحاسبة والدفع عبر الانترنت (البطاقة الائتمانية وغيرها)، وهنا يجري تنسيق عمل الوظيفة المالية مع النظم الخلفية الساندة مع بنوك ومؤسسات مالية، فالتمويل وظيفة أساسية في المؤسسة وهو المسؤول عن

تدفق الأموال إلى داخل وخارج المؤسسة. كما تطور دور هذه الوظيفة في الوقت الحاضر بشكل كبير، ولم يبق هذا الدور مقتصرًا على إمساك الدفاتر وإعداد التقارير، إنما يتعدى ذلك إلى ممارسة وظائف أخرى تشمل: [96] ص 123

- وظيفة توفير الأموال اللازمة للموقع الإلكتروني وتشغيله وتطويره بأقل التكاليف.
- وظيفة استثمار أموال المؤسسة الإلكترونية على أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد.
- تحديد وتقدير سياسة توزيع الأرباح ويكون مهام المسؤولية المالية تقرير سياسة التوزيع من حيث النسب ومواعيد التوزيع وغيرها.

وتختلف أساليب الدفع التي تستخدمها المؤسسات عبر الإنترنت، فالدفع قد يكون من خلال البطاقات الائتمانية أو من خلال الحوالات المصرفية أو من خلال الشيكات أو من خلال الدفع نقدا عند تسلّم البضاعة.

3.2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وصناعة الخدمات:

نستعمل الخدمات كل يوم كالتحدث في الهاتف وركوب السيارة وتصليح أو صيانة المنزل... وكلها خدمات يستخدمها الناس يوميا فالمؤسسات التعليمية هي نفسها مؤسسات خدمية معقدة، بالإضافة إلى خدمات البريد والاتصالات والخدمات المصرفية... الخ

فماذا نعني بالخدمة؟ وما هي أشكالها وأنواعها وطرق تصنيفها؟ لماذا تختلف المؤسسات في انجازها؟ وهل هناك فرق بين الخدمات الخاصة والخدمات العمومية؟

1.3.2. مفاهيم أساسية حول الخدمات:

1.1.3.2. تعريف الخدمة:

اختلفت وجهات نظر المفكرين في تحديد مفهوم للخدمة، وبناءا على ذلك تعددت التعاريف التي تناولتها، بحيث يعرف P. Kotler الخدمة بأنها كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها وتقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتج مادي ملموس [131] ص 462

أما Christopher Lovelock وزملاؤه فيعرفونها بأنها منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي، تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها الملكية وهي في الغالب غير محسوسة [132] ص 9

من خلال التعريفين يمكن أن نستنتج بأن:

- الخدمة كلمة توحى بشيء معنوي (غير ملموس) أكثر منه مادي، لذلك غالباً ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة. كقولنا مثلاً: منتجات مالية، منتجات سياحية... الخ [133] ص 21، 22
- الخدمة تتم بين طرفين الطرف الأول وهو منتجها إلى طرف آخر وهو الزبون الذي تقدم إليه لإشباع حاجة غير مشبعة، لكننا لا يمكننا ربط الطرف المنتج بالجانب البشري فقط فالكثير من الخدمات أصبحت تتم بواسطة الآلات كالغسل الآلي للسيارات، التوزيع الآلي للأموال،... الخ.
- الخدمة سريعة الفناء ولا يمكن تخزينها ولا نقل ملكيتها.
- يعتبر الزبون هو الأساس في إنتاج الخدمة، ونلمس ذلك أكثر لو رجعنا إلى أصل كلمة خدمة في اللغة اللاتينية وهي (Servicium) والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد (الملوك) إلا أنه في النشاط الاقتصادي أصبح الزبون أو المستهلك هو السيد. [134] ص 32
- يمكن للخدمة أن ترتبط بمنتج مادي أو لا ترتبط وذلك حسب الحالات الأربع التالية: [131] ص 462

- **المنتج المرفق بخدمات متعددة:** مثل: بيع سيارة (منتج) وتكون مرفقة بخدمات: الصيانة، خدمات ما بعد البيع، الضمان،...
- **خدمة مرفقة بمنتجات أخرى:** مثل: الجرائد، الإطعام، عرض الأفلام في حالة النقل الجوي.
- **المنتج الصافي (pur produit):** منتج بدون خدمات مرافقة.
- **الخدمة الصافية:** خدمة وحيدة بدون خدمات أو منتجات مرافقة.

2.1.3.2. خصائص الخدمات:

يمكن تلخيص أهم الخصائص التي اتفق عليها معظم المفكرين فيما يلي:

1.2.1.3.2. خاصية اللاملموسية: (Intangibility):

أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة هو أنها غير ملموسة، بمعنى أنه ليس لها وجود مادي. [135] ص 21 ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها. [136] ص 165
- قرار الشراء بالنسبة للخدمة أصعب من السلعة، وتكرار الشراء يعتمد على الخبرة السابقة. [131] ص 467 خاصة وأن الزبون يساهم في العملية الإنتاجية للخدمة كما ستوضحه الخاصية الموالية:

2.2.1.3.2. خاصية التلازمية (عدم الانفصال) (Inseparability):

- وتعني عدم القدرة على الفصل بين إنتاج واستهلاك الخدمة. لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك. [137] ص 24 ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي:
- ارتباط الخدمة بشخص مقدمها وعدم إمكانية فصلها عنه أيا كانت طبيعته إنسان أو آلة، لأن مقدم الخدمة يصبح طرفا في تكوين وجوده ونوعية الخدمة. [138] ص 42
- يكون الزبون في اتصال مع مقدم الخدمة أثناء إنتاج وتقديم الخدمة. [139] ص 64 وبذلك يصبح منتجا مشاركا (Co-producer) للخدمة، وفي بعض الأحيان يصبح أيضا زبونا مشاركا (Co-consumer) لغيره من الزبائن الذين يمكنهم الانتفاع بها. [136] ص 166 فيتأثر أداء الخدمة بكل من مقدمها، المستفيد منها ومكان وزمان تقديمها حسب ما سيظهر في الخاصية الموالية:

3.2.1.3.2. خاصية التغيرية (التباين وعدم التجانس) (Variability):

- تختلف كل وحدة منتجة من الخدمة عن باقي الوحدات بشكل نسبي مما يجعل من الصعب وضع معايير ثابتة تتبع أثناء إنتاج الخدمة. [140] ص 23 بسبب اشتراك الزبون في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة، فيؤثر في سلوك مقدم الخدمة وكذا اختلاف مهارات وقدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من زبون لآخر في الوقت والمكان نفسه. ضف إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة ومن طرف أشخاص يختلفون من مؤسسة لأخرى. [141] ص 72 مثل اختلاف العملية الجراحية من طبيب لآخر. فمن الصعب على مقدم الخدمة الالتزام بأن تكون خدماته متجانسة وغير متباينة على الدوام، مما يحتم على المؤسسة الخدمية تدريب وتكوين مواردها البشرية نظرا لانعكاس مستوى مهاراتهم على عملية تقديم الخدمة. [142] ص 198 وللتقليل من التباين في الخدمات إلى أدنى حد ممكن تستخدم بعض المؤسسات الأجهزة والآلات بدلا من الأفراد، مثل استعمال الشبائيك الآلية في الخدمات المالية، إلا أن هذه المحاولات تبقى في أنواع محددة من الخدمات.

وكنتيجة للخواص السابقة الذكر تظهر لنا الخاصية الأخيرة وهي:

4.2.1.3.2. خاصية الفئائية (أو عدم القابلية للتخزين): (Perishability)

تتصف الخدمة بالفناء السريع وهذا كنتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك، كما أنه كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها. وهذا ما يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية. [137] ص 29 وقد يترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

- خسارة كبيرة للمؤسسات الخدمية بسبب عدم إمكانية استرجاعها في حالة فقدانها. [143] ص 271 مثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة. وهذا ما يجعل المؤسسات الخدمية تعمل على مساندة الطلب على خدماتها في فترة زمنية معينة. [138] ص 90 فمثلا يزداد الطلب على خدمات النقل في الصباح والمساء أثناء الذهاب إلى أو الرجوع من العمل.
- لا يمكن نقل ملكية الخدمة إلى الزبون عند الاتفاق عليها ولا تجميعها إذ تصبح غير موجودة بعد الانتهاء منها، [144] ص 42 لكن استخدامها أو الانتفاع بها قد ينتقل أحيانا من الزبون المباشر إلى زبون آخر وقد يتم من طرف نفس الزبون في تاريخ مؤجل في المستقبل. [136] ص 168 لأنه لا يمكنه الحصول على الخدمة واستخدامها إلا لوقت محدد كالسفر على متن الطائرة. [145] ص 234

3.1.3.2. المؤسسة ونظام إنتاج الخدمة:

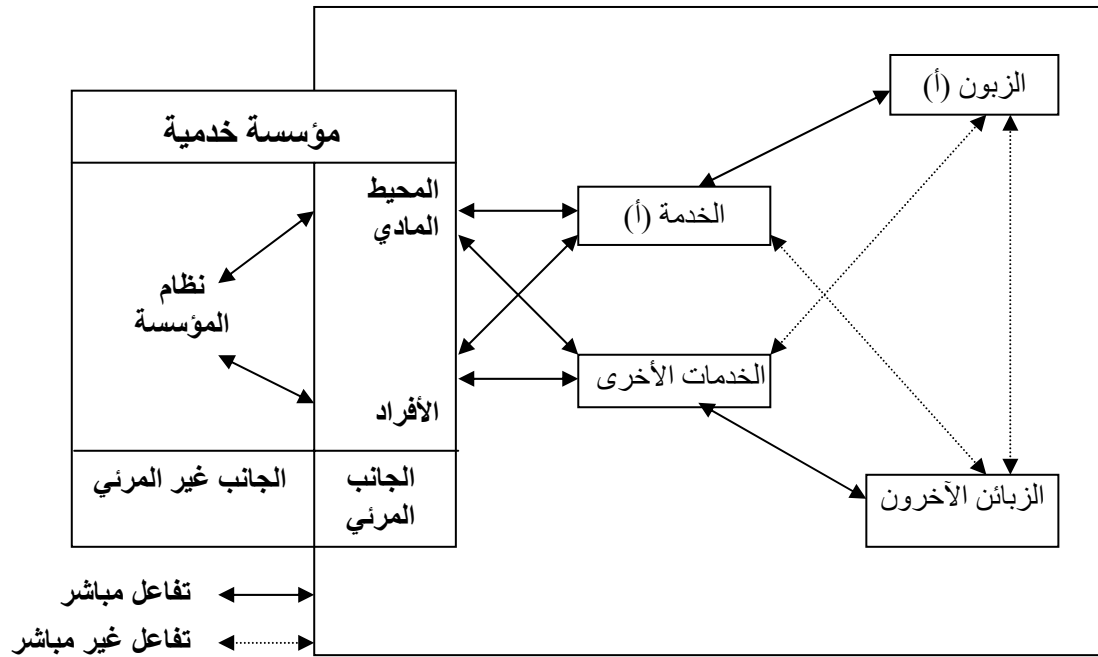
ركزت التعاريف السابقة على الخدمة من حيث كونها أنشطة غير ملموسة موجهة لتلبية احتياجات الزبائن، إلا أن هناك تعاريف أخرى تأخذ بمدخل النظم في تعريفها للخدمة مثل Pierre eiglier & Eric Langeard اللذان يعرفان الخدمة بأنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة والزبون قصد إرضاء هذا الأخير. [146] ص 8

يوضح لنا هذا التعريف أن الخدمة هي محصلة تفاعل عدة عناصر من المؤسسة مع الزبون وبالتالي فهو يشير إلى المؤسسة الخدمية كنظام لإنتاج الخدمة تتفاعل فيه عدة عناصر تظهر أكثر في تعريف Horuitz الذي يرى بأن الخدمة هي محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون، أفراد الاتصال والدعم المادي، بحيث هذه المحصلة تكون الربح المادي الذي يمكن من إرضاء الزبون [134] ص 38

وتتمثل عناصر نظام إنتاج الخدمة فيما يلي: [133] ص ص 20، 23

- **نظام التنظيم الداخلي:** يتمثل في جميع الوظائف التقليدية للمؤسسة: المالية، التسويق، المستخدمين... الخ وهو يشكل الجزء غير المرئي لأن الزبون لا يدركه، لكن له تأثيراً مباشراً على العناصر الثلاثة الأساسية السابقة .
- **الأعوان:** وهم الأشخاص الذين يعملون لدى مؤسسة الخدمة ويتعاملون مباشرة مع الزبون. وهناك استثناءات مثلاً في حالة استخدام الموزع الآلي (للتذاكر، الأموال،...) .
- **الدعم المادي:** يتمثل في الأشياء المادية الضرورية لإنتاج الخدمة ويتم تصنيفها إلى شكلين: الشكل الأول يتمثل في التجهيزات والآلات التي توضع تحت تصرف مقدمي الخدمة والزبون. والشكل الثاني يتمثل في البيئة المتمثلة في كل ما يحيط بهذا العتاد مثل المباني، الديكور، التنسيق والتنظيم الذي يتم فيه النجار هذه الخدمة (la servuction) .
- **الزبون:** يمثل العنصر الرئيسي والضروري لأن بدونه لا يمكن أن توجد الخدمة. وهناك الكثير من الزبائن الذين يقدمون على طلب نفس الخدمة في نفس الوقت ونفس المكان، فتنشأ فيما بينهم علاقات تؤثر على جودة الخدمة وتلبية الرغبة لدى الزبائن.
- **الخدمة:** وهي نتيجة التفاعل بين العناصر الثلاثة الأساسية السابقة أي هدف النظام، وهي تشكل الفائدة التي يحصل عليها الزبون وتلبي رغبته.

والشكل رقم 12 يوضح التفاعل بين مختلف هذه العناصر:



الشكل رقم 12: عناصر نظام إنتاج الخدمة [146] ص 15

2.3.2. خصوصية الخدمات العمومية:

تعتبر مؤسسات الخدمات العمومية إحدى الوسائل التي تستخدمها الدولة لتحريك العملية التنموية في الاتجاه والشكل الذي ترغبه، وتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية والسياسية وتطوير الخدمات، ووضع خطط تنموية طويلة الأجل في المجالات التي لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها. ومن المفيد في البداية أن نحدد المقصود بالقطاع العمومي ونميزه عن مفهوم القطاع الخاص.

يستعمل تعبير القطاع العمومي للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، في حين أن القطاع الخاص يشمل النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية، وكلا التعريفين ينطلقان من معيار واحد وهو الشكل الحقوقي للملكية. [147] ص 3

1.2.3.2. تعريف الخدمات العمومية:

الخدمة العمومية كما يعرفها خبراء الإدارة العامة هي الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لمعظم الشعب، والالتزام في توفيرها بأن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي، وهي من مسؤولية الدولة التي ينبغي أن تخطط لتقديمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة. [148] ص 13

وبالتالي فالخدمة العمومية هي كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. [149] ص 55

وتتميز المؤسسات العمومية بأنها ذات أهداف متعددة ومعقدة ومتناقضة، فالأجهزة العمومية تسعى إلى خدمة المواطنين بمختلف فئاتهم، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومساواة. مما يجعل أمر تحقيق هذه الأهداف غير ممكن في نفس الوقت. [150] ويتطلب التخصيص الأمثل لجميع عناصر المدخلات لإشباع حاجات المجتمع بأعلى قدر من الكفاءة.

2.2.3.2. مكانة الأداء في الخدمات العمومية ومعوقاته:

الأداء في القطاع العمومي هو المنهج المنظم الذي تسلكه الحكومات لتحقيق غاياتها ومراميها. وهو الصلة التي تربط بين طرفي السلطة صاحب السلطة (الحاكم) والمحكومين الذين يخضعون لهذه السلطة. [151] ص 2 ومن المتعارف عليه أن القطاع العمومي وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد زبونا رئيسيا له، وتسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة

والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء التنظيمي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص، سعياً إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورها وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي يتمثل أهمها في تعدد الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها والتحولات الاقتصادية التي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة الملائمة لذلك. [152] ص 148

فالاستمرار في تحقيق الأسلوب البيروقراطي الحريص على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الانجاز قد أثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين الذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاتها يستلزم التركيز على نوعية أو جودة الأهداف المحققة. [153] ص 413 بالإضافة إلى إدراك مؤسسات القطاع العام لحاجتها الماسة لعمليات التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات [152] ص 148 نظراً لارتباطها الوثيق بأداء الاقتصاد الوطني، من أجل ذلك كان هذا الموضوع محل اهتمام الدول ومحل تركيز في خطط التنمية التي خصصت حيزاً مهماً لهذا الجانب من أجل الموائمة بين إنتاج الخدمات العمومية والطلب المتزايد عليها وتحسين نوعيتها، إضافة إلى سرعة الانجاز وتبسيط الإجراءات. بما يؤدي إلى انعكاسات ايجابية على المناخ الاستثماري وأنشطة القطاع الخاص ذات العلاقة. [154]

تؤدي مؤسسات الخدمات العمومية أعمالاً كثيرة ومتشعبة، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة وتكاليف باهظة، وتظهر مشكلة انخفاض الإنتاجية وضعف الأداء في الخدمات العمومية على مستوى الفرد والوحدة الإدارية والمؤسسة ككل. ورغم الجهود الرامية إلى رفع كفاءة وفعالية أداء الخدمات العمومية إلا أن هناك العديد من العوامل التي تتضافر للحد من ذلك، يرتبط معظمها بطبيعة الخدمات العمومية نفسها، حاولنا تجميع أهمها فيما يلي:

1.2.2.3.2. معوقات تنظيمية:

- لا تواكب الهياكل التنظيمية في معظم مؤسسات الخدمات العمومية متطلبات العمل اليومي بها، مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية، إذ لم تتمكن هذه الأجهزة من تكيف وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل يساعد على الأداء بمستوى يوازي اتساع دورها وتزايد نشاطاتها، بل اقتصر دور معظم الأجهزة العمومية على إجراء بعض التعديلات المحدودة التي لا تفي بالغرض وتفقد إلى النظرة الشمولية [147] ص 26.
- كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية واستحداث وحدات جديدة دون أن يكون ذلك مبنياً على الحاجة أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين [155] ص 12

- طول الإجراءات التي تتبع في مؤسسات الخدمات العمومية لانجاز الأعمال دون مبرر في معظم الحالات مما أدى إلى نقص فاعلية الأداء. [147] ص 26

2.2.2.3.2. معوقات تتعلق بعنصر العمل: يتمثل أهمها في: [147] ص 26

- ضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وسير العمل اليومي.
- ضعف قدرة بعض الأجهزة العمومية على تحديد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة على أسس علمية سليمة.
- عدم وجود خطط لتدريب العاملين بها وفقا لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.
- ضعف القدرة على الاستفادة من القوى العاملة بشكل فعال بسبب عدم توزيع العمل على الموظفين توزيعا دقيقا وفق حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية وحسب التخصصات المطلوبة.
- ضعف الانتماء والولاء الوظيفي لدى كثير من الموظفين، واستعداد بعضهم لترك العمل في أي وقت تتاح له وظيفة أخرى ذات فوائد مادية أكبر.
- انتشار اللامبالاة بين الموظفين ويظهر هذا من كثرة الغيابات والإجازات المرضية، التباطؤ في انجاز الأعمال الموكلة إليهم وضعف الالتزام بأوقات العمل الرسمي.

3.2.2.3.2. أوضاع نظم وتقنيات المعلومات: تتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع

نظم وتقنيات المعلومات في الأجهزة العمومية فيما يلي: [155] ص 10

- عدم التركيز على استخدام الحاسبات الآلية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.
- عدم مساهمة التطور وتحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال. واستخدام الحاسبات في الأعمال الهامشية مثل الطباعة وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق والمستندات القديمة.
- نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالأجهزة العمومية.
- انتشار ظاهرة إدخال تقنيات المعلومات دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الواحدة.
- عدم التخطيط المسبق للاحتياجات الفعلية والمستقبلية للجهات المختلفة قبل شراء الحاسبات الآلية.

4.2.2.3.2. معوقات إدارية:

- عدم تحديد الأهداف والمهام الرئيسية للكثير من الأجهزة العمومية بشكل واضح ودقيق.
- عدم صدور لوائح تنفيذية وتفسيرية لكثير من الأنظمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم.
- غياب الفكر الاستراتيجي عن ذهن القائمين بإدارة مؤسسات الخدمات العمومية.

3.2.3.2. مشاكل تقييم الأداء للخدمات العمومية:

ترجع صعوبة قياس أداء أية مؤسسة عمومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في تلك المؤسسات العمومية، ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات: [155] ص 6، 7

- **طبيعة الخدمات العمومية:** من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة العمومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.
- **تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:** يضيف تعدد الأهداف في المؤسسة العمومية إلى صعوبة قياس الأداء ، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف ممن الأهداف المتعددة.
- **غياب التحديد الدقيق لمهام مؤسسات الخدمات العمومية:** ويتمثل ذلك في التداخل في اختصاصات المؤسسات الخدمات العمومية، الازدواجية والتضارب في الاختصاصات داخل المؤسسة الواحدة بالإضافة إلى غياب التنظيم السليم للأجهزة وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.
- **الصعوبات المتعلقة بعنصر العمل:** التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية وتداخل في الاختصاصات الوظيفية، بالإضافة إلى صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين التي تستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- **غياب رقابة الملكية الخاصة:** تسود في المؤسسات العمومية بصفة عامة حالة من اللامبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.
- **الضغوط السياسية:** عادة ما تمارس المؤسسات العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

▪ **التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العمومي والخاص:** أدى التداخل بين الخاص والعمومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء التنظيمي للأجهزة العمومية.

3.3.2. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الخدمات:

سنحاول في هذا المطلب مناقشة أبرز تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على صناعة الخدمات بشكل عام (خاصة أو عمومية).

1.3.3.2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستويات الاتصال بالزبون:

تعود معظم المشاكل المرتبطة بالخدمة والمعبر عنها بحالات عدم رضا الزبائن إلى الحوادث غير المرضية التي تحصل بين الزبائن والقائمين على تقديم الخدمة، لهذا بدأت بعض المؤسسات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليص الاتصال ما بين الزبائن والقائمين على تقديم الخدمة، وهكذا بدأت العلاقات التفاعلية البعيدة بين مقدم الخدمة والزبون (عبر الهاتف أو من خلال الشبكة العالمية مثلا) تحل محل العلاقات التفاعلية المباشرة (وجها لوجه) وبدأت الخدمة الذاتية تحل محل الخدمة الشخصية، كما أن المواقع الشبكية بدأت تحل محل الاتصالات الهاتفية الصوتية في أنواع عديدة من التعاملات الخدمية. [125] ص 170، 171 إذ تستطيع المؤسسات التي تقدم الخدمات المالية ربط أنظمة المعلومات لديها بتلك الموجودة لدى زبائنهم، وبذلك تزيد من ارتباط الزبون بنظام الخدمات. [156] ص 234

صحيح أن توفير الخدمات عبر الوسائل الالكترونية قد يوفر قدرا من الراحة لمؤسسة الخدمة والزبون، إلا أن ذلك من شأنه خلق حالة من العزلة بين طرفي التبادل، وهذه حالة تتناقض تماما مع مبدأ التوجه بالزبون والاحتفاظ به وكسب ولائه. وعليه تقتضي الضرورة أن تقوم مؤسسات الخدمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الوقت والمكان الملائمين، فالتسرع في تبني الاستراتيجيات الجديدة المستندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دون تفكير مسبق حول تبعات ذلك على العاملين والزبائن قد ينقلب عكسا على المؤسسة المعنية.

2.3.3.2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنتج الخدمة المدعم:

معظم المؤسسات الإنتاجية والخدمية تعرض منتجاتها مرفقة بخدمات تكميلية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تصنع الاختلاف والتميز، وفي هذا السياق اقترح Lovelock مجموعتين من الخدمات المرفقة تحت اسم الخدمات المدعمة أو الخدمات المسهلة، تضم كل مجموعة عددا من

الخدمات المتجانسة تشكل في مجملها ما أسماه زهرة الخدمات. [157] ص 36 حيث يمثل مركز الزهرة الخدمة المركزية أو الجوهر وتمثل الأوراق الخدمات الإضافية التكميلية التي درج الباحثون على تصنيفها وفق مجموعات رئيسية هي: المعلومات، استلام الطلبات، حماية ممتلكات الزبون، إصدار الفواتير، تقديم الاستشارة، الضيافة (الاستقبال)، الاستثناءات والدفع.

وسنعرض فيما يلي دور تكنولوجيا المعلومات في تقديم أنواع مختلفة من الخدمات التكميلية:

[125] ص ص 178، 187

1.2.3.3.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمات المعلومات والاستشارة:

يحتاج المستفيد إلى معلومات عن الخدمة حتى يحصل على قيمة حقيقية منها، خاصة إذا كان زبونا جديدا، كما أن مقدمي الخدمات يحتاجون إلى معرفة الكثير عن زبائنهم والى تعريف هؤلاء الزبائن بالكثير عن الخدمات التي يرغبون بأدائها لهم.

يتم التركيز على استخدام الويب في هذا المجال، فالمواقع الشبكية توفر المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول المؤسسة وخدماتها، والعديد منها تحتوي على أقسام تحمل عبارة "الأسئلة التي يتكرر توجيهها باستمرار"، بالإضافة إلى الربط بالبريد الإلكتروني للمتابعة الإضافية من قبل ممثل خدمة الزبائن. كما أن بعض المواقع الشبكية توفر تسهيلات المخاطبة التي تتيح للزبائن فرصة التحدث إلى بعضهم البعض. ولا تقتصر المعلومات على الزبائن فحسب بل ينبغي توفيرها للقائمين على تقديم الخدمة حيث يمكن تحويل هؤلاء إلى خبراء فوريين من خلال منحهم فرصة الوصول السهل إلى المعلومات الملائمة المرتبطة بمسؤولياتهم ومهامهم.

2.2.3.3.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمات استلام الطلبات:

عملية تقديم الطلبات عبر نظم الهواتف المؤتممة المرتبطة بالحواسيب والشبكات هي خيار من عدة خيارات مطروحة لتسهيل مهمة تقديم الطلبات واستلامها، ومن الخيارات الأخرى المتاحة في هذا المجال استخدام المواقع الشبكية إلى حيث يلقى هذا الخيار شعبية ورواجا بين كبيرين بين صفوف الزبائن على اختلاف أنواعهم حتى ما بين المؤسسات.

3.2.3.3.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاستقبال، حماية الممتلكات

والاستثناءات:

تساهم عناصر الاستقبال وحماية ممتلكات الزبون، والتي عادة ما تنطوي على اجراءات ملموسة في بيئات مادية، في المساعدة على جعل زيارات الزبائن أكثر متعة وراحة من خلال معاملتهم كضيوف والاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة. أما فئة الاستثناءات فهي تتضمن الطلبات الخاصة وحل المشاكل مع فالتطلبات الخاصة خصوصا تلك التي تنطوي على حاجات طبية وغذائية معينة تعتبر شائعة في صناعات الفنادق والسياحة والاستشفاء. ويتمثل دور تكنولوجيا المعلومات في تخزين مثل هذه الطلبات وتميرها إلى الإدارات المختصة ذات العلاقة وتوثيق تنفيذها، وتساهم أيضا في تسريع عملية حل المشاكل.

4.2.3.3.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعداد الفواتير والدفع:

تعتبر الفواتير وكشوفات الحساب من الوثائق المهمة سواء كانت على شكل ورقي أو الكتروني، فالزبائن يرغبون في أن تكون واضحة ومتضمنة معلومات مفيدة ومرتبطة بشكل يوضح بسهولة كيفية حساب مفرداتها للوصول إلى إجمالي المبلغ المطلوب. فمثلا تقوم عدة سلاسل فندقية بعرض فاتورة الحساب على شاشة التلفزيون الداخلي أو عبر الشبكة الموجودة داخل غرف النزلاء وذلك لتمكينهم بشكل مسبق من الاطلاع عليها والتحقق والمصادقة أو الاعتراض عليها قبل مغادرة الفندق بفترة كافية.

3.3.3.2. تكوين العلاقات الوطيدة مع الزبون من خلال تكنولوجيا المعلومات

والاتصال:

مع تنامي حجم مؤسسات الخدمات واتساع نطاق عملياتها عبر الحدود والمناطق الجغرافية أصبح مديروا المؤسسات منعزلين وبعيدين عن كل ما يحصل من فعاليات ونشاطات يومية في وحدات العمل التابعة لهم الأمر الذي يحرمهم من فرصة الحوار مع زبائنهم، وغالبا ما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلا لهذا الوضع، فتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية تجعل من المستطاع توفير شبكة الكترونية أو خدمة هاتفية من موقع مركزي لخدمة الزبائن الذين يرغبون بالحصول على معلومات أو تقديم طلب لشراء سلعة أو الانتفاع من خدمة أو إيجاد حلول لمشاكل معينة، إذ باستطاعة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأمين حلقة وصل واتصال مابين قواعد البيانات المتخصصة مما يؤدي إلى تكامل النشاطات الأساسية المتعلقة

بخدمة الزبون، وفي نفس الوقت فإن التكنولوجيا تكون فرصا سانحة للحصول على تغذية عكسية في الوقت الحقيقي من الزبون.

خلاصة:

سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالفصل المادي لعملية تقديم الخدمة عن الزبائن، فالعديد من المؤسسات الخدمية صارت تضيف قدرة الانترنت لتمكن زبائنهم من القيام بتعاملات معينة من منازلهم أو من خلال حواسيب مكاتبهم. إلا أنه ليس من السهل دائما تطعيم عمليات الخدمة التقليدية التي تمتلك ثقافة راسخة وزبائن ممن تعودوا لفترات طويلة على أداء الخدمات بطريقة معينة، بنموذج جديد لتقديم الخدمة مستند للتكنولوجيا. وهنا يحتاج الأمر إلى استخدام تدريجي لهذه التكنولوجيا في الخدمات التقليدية الراسخة، وربما لهذا السبب بالذات ترى العديد من المؤسسات أنه من الأفضل لها تكوين كيان تشغيلي جديد تماما ومستقل عن المؤسسة الأم بدلا من محاولة إحداث تغييرات على التنظيمات القائمة قد لا تلائمها أو قد تسبب لها مشاكل هي في غنى عنها.

وللتأكد من ذلك سوف نحاول في الفصل الموالي القيام بدراسة ميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر وانعكاساتها على كل من الموظفين والزبائن.

الفصل 3

دراسة ميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات الوحدة البريدية لولاية البليدة

تعتبر الخدمات البريدية أحد الأنشطة الاقتصادية المهمة في أي بلد، وإذا نظرنا إليها كصناعة قائمة بحد ذاتها نجد أنها تنطوي على العديد من الخصائص أهمها:

- أنها خدمة احترافية؛
- تشعب وتعدد مجال الخدمات البريدية وارتباطها ارتباطا مباشرا بالعنصر البشري؛
- الطلب على الخدمات البريدية يتصف بالديمومة والتكرار؛
- تقديم الخدمات البريدية صناعة قائمة بذاتها حيث يتوفر فيها كل متطلبات عناصر النشاط الإنتاجي؛
- تقديم الخدمات البريدية ذو ارتباط عال بالجودة.

ولا شك أن توافر العناصر السابقة يعني ضرورة مواكبة الخدمات البريدية لمتطلبات التطور في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي السائد في العالم؛ وفي الواقع فقد مرت صناعة الخدمات البريدية بالعديد من المراحل التي فرضها واقع التطور السريع والنمو في مختلف الأنشطة الاقتصادية من دول العالم، خاصة بعد تطبيق الإصلاحات الهيكلية التي اتخذت بشأنه؛ وهذا بدوره جعل الخدمات البريدية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد على تقديم خدمات أفضل للزبائن.

في هذا السياق سوف نتناول في هذا الفصل دور هذه التغيرات التكنولوجية على مستوى الوحدة البريدية لولاية البليدة باعتبارها جزءا من مؤسسة بريد الجزائر الأم، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

1.3. تقديم المؤسسة موضوع الدراسة:

1.1.3. تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر:

1.1.1.3. نشأة مؤسسة بريد الجزائر ومهامها:

إلى غاية سنة 2000 كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات. وبعد صدور القانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تم بموجبه تحويل - على التوالي - نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى: مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد *Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial (EPIC)* ، وإلى متعامل للمواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به. [158] ص ص 3، 26

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت مراسيم تنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هذين المتعاملين، من بينها المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 يناير 2002، الذي تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري "EPIC"، تحمل صفة الشخص المعنوي، وتتمتع بالاستقلالية المالية، تخضع في علاقاتها مع الدولة إلى قواعد القانون العام، وتعد تاجر في علاقاتها مع الغير. [159] ص ص 18، 23

وبذلك تم اختيار الاسم التجاري "بريد الجزائر" لتقريب الزبون من حقل نشاط المؤسسة، كما تم اختيار رمز مميز للاسم التجاري (logo) وتوقيعا يختصر أهداف المؤسسة.

يتشكل اللوغو من قسمين: قسم بالرسم الكاليفرافي يسمح بقراءة الحرف "ب" والحرف "ج" للدلالة على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة (الجو ، البر والبحر)، استخدم فيه اللونان الأصفر والأزرق: الأصفر الفاقع كلون للتذكير وجلب الانتباه، واللون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام. وقسم يدل على اسم المؤسسة باللغتين العربية واللاتينية باللون الأزرق. [160] ص 99

أما التوقيع وهي الجملة المقروءة التي تصاحب العروض الإشهارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي كل مكان من خلال الجملة التالية:

« Pour être près de vous nous vous engageons à être partout »

وبالنسبة لمهام المؤسسة فهي متعددة، والتوفيق بينها يبدو صعب التحقيق وهذا راجع لإطارها القانوني كمؤسسة عمومية تجارية واقتصادية:

- فباعتبارها خدمة عمومية، يفرض على المؤسسة توفير أحسن الخدمات للمجتمع بأقل التكاليف، لتسمح لكل شرائح المجتمع الاستفادة منها.
- وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهذا يفرض عليها تخطيط وترقية تنميتها وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.
- وباعتبارها مؤسسة اقتصادية لها دور حيوي في التنمية الشاملة، يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث لتوفير الشروط الضرورية للقطاعات الأخرى من أجل تطوير اقتصادي شامل.

وبذلك تكلف المؤسسة بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والخدمات البريدية المالية في كامل التراب الوطني، من خلال التكفل بنشاطات تسيير الأداءات وتجديد المنشآت الأساسية المتصلة بذلك وتطويرها. [159] ص ص 18، 23

2.1.1.3. تنظيم مؤسسة بريد الجزائر ومهامها:

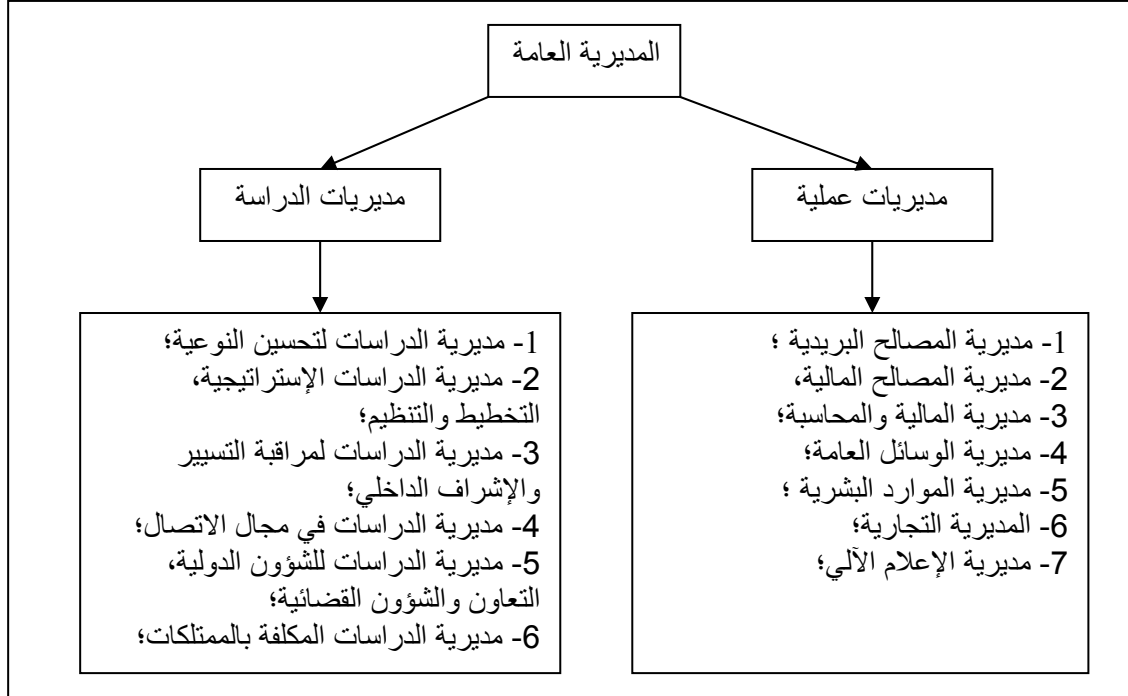
تظهر البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر من خلال ثلاث مستويات:

- المديرية العامة وهيكلها المركزية : تتكفل بالتسيير على المستوى المركزي؛
- المديرية الإقليمية للبريد: تتكفل بالتسيير على المستوى الجهوي؛
- الوحدات الولائية: تتكفل بمهام الاستغلال على المستوى الولائي؛

بالإضافة إلى فرع البريد السريع وهي خدمة حديثة وينتظر إدخال عليها آخر التكنولوجيات.

1.2.1.1.3. المديرية العامة:

تتكون المديرية العامة من ستة مديريات للدراسات مكلفة بالبحث والدراسات وسبعة مديريات عملية مكلفة بالإشراف والتنفيذ كما يظهر في الشكل الموالي:



الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد الجزائر [وثائق داخلية للمؤسسة]

1.1.2.1.1.3. مديريات الدراسات:

- **مديرية الدراسات لتحسين النوعية:** تعمل على توفير خدمة ذات نوعية وجودة عالية للزبون بهدف إرضائه وهذا بتسطير برنامج عمل يهدف إلى استرداد ثقة الزبون من خلال إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم الرضا لدى الزبائن .
- **مديرية الدراسات الإستراتيجية، التخطيط والتنظيم:** تعتمد على إستراتيجية المؤسسة في عملها، وهذا بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية، وتأمين العقود وحسن سيرها وإحلال التنظيم في الميدان وهذا بالعمل مع المديريات المعنية.
- **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:** تهدف هذه المديرية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال وضعها في إطار أمني يسمح لها بتحقيق أهدافها ومهامها وجميع تعاملاتها على أحسن وجه.
- **مديرية الدراسات في مجال الاتصال:** تهدف إلى ترقية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة:

- ❖ **الاتصال الخارجي:** وذلك من خلال تمثيل بريد الجزائر في الأيام الدراسية والمعارض المحلية والدولية؛ والعمل على تجسيد العلاقات العمومية.
- ❖ **الاتصال الداخلي:** وذلك من خلال انجاز الاتصالات للحصول على التطورات واستراتيجيات المؤسسة، وهذا من أجل تسهيل تطوير الثقافة التجارية ولكي تعمل على حث كل الموارد البشرية لتحقيق الأهداف. وكذا نشر أهم الانجازات والمشاريع عبر مجلة "ساعي البريد" وهي مجلة شهرية مخصصة لعمال البريد.

- **مديرية الدراسات للشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:** تتمثل مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، وتهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي بالإضافة إلى تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.
- **مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات:** تتمثل مهامها في تسيير مختلف العقارات والممتلكات التابعة لبريد الجزائر وتسجيلها، بالإضافة إلى تنظيم و صياغة الإجراءات القانونية الخاصة بجرد الممتلكات ومتابعة اهتلاكها.

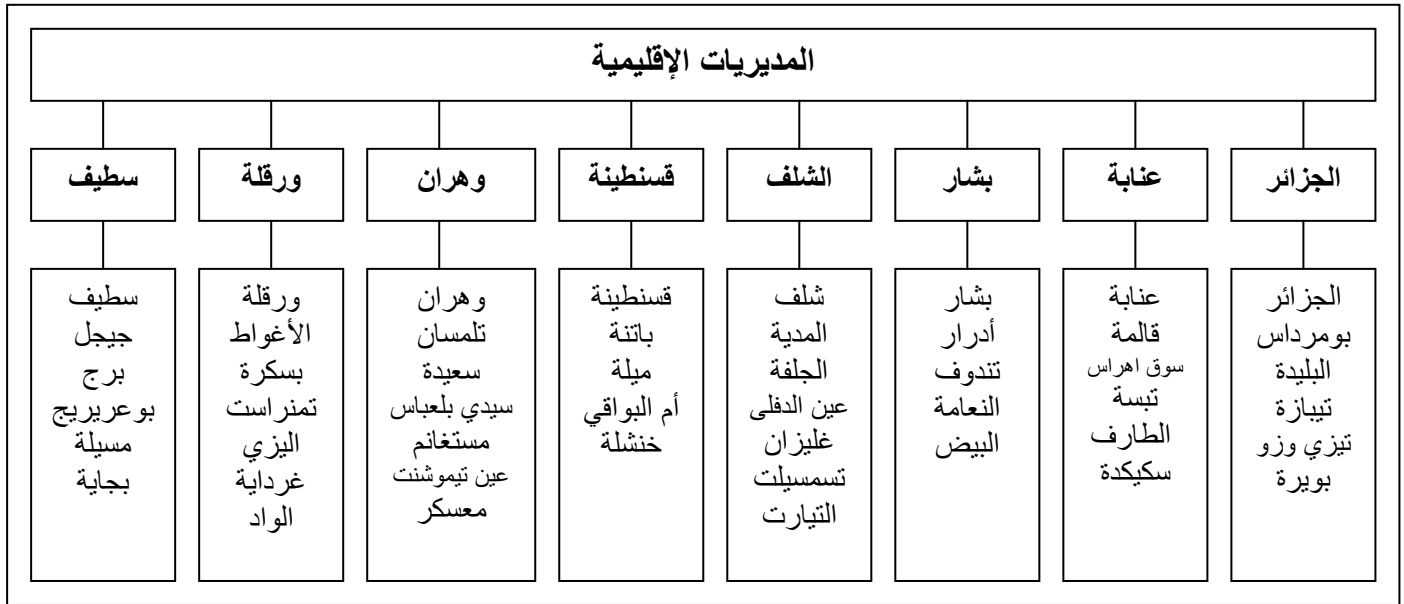
2.1.2.1.1.3. المديرية العملية (الاستغلال):

- **مديرية المصالح البريدية:** تتكفل بالسهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوى الداخلي، فيما يخص البريد الشخصي و بريد المؤسسات، وفي علاقاتها مع الخارج فيما يخص تبادل البعثات والطرود البريدية، بالإضافة إلى وضع البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- **مديرية المصالح المالية البريدية :** تتكفل بالتسيير الجيد للمصالح التابعة لها (كمركز الصكوك البريدية، مركز التوفير، مركز الحوالات،... الخ). وتأمين الاتصال الدائم مع صناديق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات، الخزينة العمومية والبنوك لضمان توفير السيولة بالإضافة إلى السهر على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعميمها في الخدمات المالية، بهدف تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تتكفل بكل ماله علاقة بالمالية والمحاسبة من حيث انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى القيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة، ومتابعة الميزانية التقديرية وذلك بالتعاون مع الهياكل العملية.
- **مديرية الوسائل العامة:** تتلخص مهامها في وضع والسهر على تطبيق السياسة وهذا من خلال البناء، النقل، التموين، الصيانة، الأمن والحماية وكذا وضع ومراقبة تطبيق القرارات في مجال التموين.

- **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل مهامها في وضع وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية من خلال تطبيق قانون العمل، وكذلك المساهمة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخاصة الالتزام بإعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للمؤسسة.
- **المديرية التجارية:** تتكفل بالنشاطات التسويقية ومراقبة الفعالية التجارية، وتلبية احتياجات الزبائن باقتراح خدمات ومنتجات جديدة وكذا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تعمل على تطوير الإشهار ونشر الوثائق الإعلامية للزبائن بالإضافة إلى دراسة الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.
- **مديرية الإعلام الآلي:** تهتم أساسا بإدخال الإعلام الآلي على أنشطة القطاع البريدي والمالي، فهي تضع وتنفذ سنويا مخططات تنموية لأنظمة الإعلام الآلي لبريد الجزائر ولشبكة مكاتب البريد.

2.2.1.1.3. المديرية الإقليمية للبريد:

بالإضافة إلى التنظيم المركزي السابق الذكر، هناك تنظيم إقليمي والذي يتكون من ثمانية مديريات إقليمية، وكل مديرية إقليمية لها وحداتها الولائية كما يظهر في المخطط الموالي:



الشكل رقم 14: مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية [وثائق إدارية من المؤسسة]

تتكفل المديرية الإقليمية بتنفيذ المهام التالية:

- تنظيم وإدارة الخدمات الإقليمية في إقليمها الخاص؛
- إجراء الحسابات والكشوف الفصلية للنشاطات؛

- إعلام الإدارة العامة بكل المخالفات التي قد تلحق بإقامة الأعمال؛
- العمل على تطبيق برامج التفتيش؛
- العمل على تطبيق برامج التنمية المسطرة من طرف المديرية العامة؛
- الحفاظ على الأملاك (بنايات وأثاث) المتواجدة في الإقليم؛
- دراسة تقديرات الميزانية وتحليلها.

تتكون كل مديرية إقليمية من خلية تفتيش إقليمية وأربع مديريات فرعية تعمل على التنسيق بين المديرية العامة ومختلف الوحدات البريدية الولائية التابعة لإقليمها.

3.2.1.1.3. الوحدات البريدية الولائية:

تشرف على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الولائي، وتتكفل بما يلي:

- تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطها؛
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي؛
- تنفيذ برامج التفتيش للمكاتب البريدية؛
- تنشيط عمليات إعلامية بغرض الترقية والتعريف بالخدمات البريدية على مستوى الولاية.

تشتمل الوحدات البريدية الولائية على خلية تفتيش وثلاثة أقسام كما يلي:

- قسم الإدارة العامة والوسائل؛
- قسم المصالح البريدية والولائية؛
- القسم التجاري، نوعية الخدمة، ترقية المنتج والاتصال؛

وسوف نتناول وظيفة كل منها بالتفصيل من خلال الوحدة البريدية الولائية محل الدراسة في المطلب الثاني من هذا المبحث.

4.2.1.1.3. فرع البريد السريع:

يتكون هذا الفرع من مجلس إدارة و مدير عام يسهر على حسن سيره و يساعده في ذلك خلية التسويق المانجمنت، مصلحة تجارية، مصلحة الاستغلال والنوعية، مصلحة المالية والإدارة وأربعة مراكز للبريد السريع: الجزائر- وهران- قسنطينة – عنابة.

نلخص مهمة هذا الفرع فيما يلي:

- تبني إستراتيجية تجارية تهدف إلى تلبية حاجيات ومتطلبات الزبائن في مجال البريد السريع؛
- تطوير وتشجيع الشراكة مع المتعاملين الخواص المحليين والأجانب في مجال البريد السريع؛
- وضع و تنظيم شبكة ترحيل دولية وداخلية لبعائث البريد السريع: النقل، التوزيع وأمن الرسائل؛
- وضع برنامج لتحسين النوعية؛
- متابعة السلوك التجاري للعمال؛
- متابعة كل تحركات والعمليات التجارية للعاملين في قطاع خدمات البريد السريع.

3.1.1.3. الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر:

يعتبر بريد الجزائر مؤسسة ذات طابع خدمي، وتعرف الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة تنوعا كبيرا، تنقسم في مجملها إلى خدمات بريدية وأخرى مالية، وهي تشهد تطورات وتحديثات مستمرة مسايرة للتطورات البيئية وتلبية لاحتياجات الزبائن، ونتيجة لهذه التحديثات ظهر مفهوم الخدمة عن بعد كما سنرى:

1.3.1.1.3. الخدمات البريدية: (Le courrier)

تقتصر خدمة جمع وتوزيع الرسائل البريدية على مؤسسة بريد الجزائر، حتى 350 غ، فهي تخضع إلى نظام التخصيص (Régime d'exclusivité) الذي تم إقراره في المادتين 62 و63 من القانون 03-2000 والمادة 02 من المرسوم التنفيذي 418-01، وعليه تبقى هذه المصلحة حكرا على مؤسسة بريد الجزائر. [161] ص 15، 16

أما فيما يخص البريد السريع والطرود البريدية فيعرف هذا المجال انفتاحا ومنافسة، لهذا يسعى بريد الجزائر إلى زيادة قدرته التنافسية في هذا المجال، وذلك بإدخال المعلوماتية في مجال معالجة البريد، بحيث تعززت المؤسسة بمركز للفرز الميكانيكي، من خصائصه قوة استيعاب كبيرة فيما يخص معالجة البريد، وكذا السرعة الفائقة بالإضافة إلى كونه يقلص حجم البريد المعالج يدويا.

يتواجد المركز على مستوى مدينة بئر التوتة، يتكون من مركز الفرز الميكانيكي، مصلحة البريد الموجه، مصلحة النقد الآلي، وكالة للطوابعية ومركز لمعالجة الطرود بالإضافة إلى حظيرة للتخزين.

تتم معالجة البريد بواسطة آلة الفرز **TPS** (فرز الحجم الصغير) وهي آلة اقتنتها المؤسسة للشروع في عملية الفرز الميكانيكي للبريد، الآلة من صنع العملاق الياباني شركة ناك (NEC)، المختصة في مجال الحلول التكنولوجية والشبكات. [162] ص 5

من خلال ما سبق لاحظنا أن الخدمات البريدية لبريد الجزائر عديدة ومتنوعة وهي تتكون من:

1.1.3.1.1.3. خدمات بريد الرسائل: (Le courrier) وهي الخدمات البريدية الأصلية، تشمل هذه الخدمات: الرسالة، البطاقة البريدية، الأيروغرام، الرزمة البريدية، المطبوعات والعينات والرزم الصغيرة. كما هناك الخدمات البريدية الإضافية، ويقصد بها تلك الخدمات التي يطلبها المرسل على البعائث السابقة الذكر، ويمكن أن نذكر منها خدمة التسجيل، خدمة التأمين، خدمة الإشعار بالاستلام، خدمة الإرسال عن طريق الجو، خدمة التوزيع السريع، التسليم في البريد الماكت، التوزيع الاستثنائي لبريد الأفراد (CIDEX) Courrier Individuel à Distribution Exceptionnelle، والتسليم عن طريق الصناديق التجارية. [160] ص ص 118، 121 وحسب إحصائيات بريد الجزائر فقد تم خلال سنة 2007 إيصال 300 مليون بعثية، 20% منها متعلقة بالخواص.

2.1.3.1.1.3. خدمات البريد السريع (بطل البريد): (EMS) هي خدمة موجهة إلى عالم الأعمال (الإدارات، الشركات، البنوك ومؤسسات التأمين) ويستفيد منها أيضا البريد الخاص، تهدف هذه الخدمة إلى النقل الفوري والسريع لبعائث EMS مع التكفل بالتوزيع السريع لها، نجد هذه الخدمة في 116 مكتب بريدي عبر كامل التراب الوطني، وبريد الجزائر له علاقات من هذا النوع مع 78 بلد وبأسعار جد مغرية.

3.1.3.1.1.3. الطرود البريدية: (Les colis postaux) هي خدمة شبيهة ببريد الرسائل لكنها لا تخضع لنظام التخصيص كما ذكرنا سابقا، تخص هذه الخدمة إرسال البضائع التي لا يتجاوز وزنها 30 كلغ داخل الجزائر، في حدود 20 كلغ في الاتجاهات الأخرى، مع ضرورة احترام الأبعاد القانونية (المحيط و الارتفاع). تخضع هذه البعائث لعملية التسجيل أثناء الإيداع وفي مكتب التوزيع. وتقبل خدمة الإشعار بالاستلام، خدمة النقل الجوي وخدمة التوزيع السريع، كما تخضع لخدمة التأمين إذا احتوت على قيم. هذه الطرود ترسل سواء داخل القطر الوطني أو نحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية. وتشارك جميع المراكز البريدية المتواجدة عبر القطر الوطني في هذه الخدمة.

4.1.3.1.1.3. الطوابع البريدية و الطوابعية: يصدر بريد الجزائر من 25 إلى 35 إصدارا سنويا للبيع والمتمثلة في طوابع بريدية وطوابع جبائية؛ طوابع بريدية تذكارية؛ الدفتر للطوابع البريدية؛ ألبوم الطوابع البريدية (1962-2000)؛ طابع بريد بألوان الجزائر المستقلة (1962-2005).

5.1.3.1.1.3. خدمات بريدية تجرى لفائدة الغير: (خاصة بالتسويق المباشر)

▪ **البريد الدعائي: (Publipostage)** تصنف هذه الطريقة للإشهار ضمن أسلوب التسويق المباشر الذي تنتهجه المؤسسات في سياساتها التسويقية، يضع بريد الجزائر هذه الخدمة في متناول المؤسسات والإدارات والخواص كوسيلة ناجعة من أجل الاتصال بزبائنهم التي يتم توزيعها إلى محل الإقامة في أقرب الآجال عبر كامل القطر الجزائري. بحيث تتمكن هذه المؤسسات من التقرب من أكثر من 09 ملايين صاحب حساب جاري بريدي بفضل إدراج إعلانات إشهار عن طريق إعلانات صغيرة أو نشرات وصفية لصالح هذه المؤسسات ضمن أظرفة الحسابات الجارية البريدية.

▪ **البريد غير الموجه: (Mailing non adressé)** يضع بريد الجزائر في متناول المؤسسات والإدارات والخواص وسيلة متمثلة في البريد غير الموجه، لتوزيع إعلانات إشهار متمثلة في إعلانات صغيرة، نشرات وصفية، قسيمة التخفيضات الموزعة إلى محل الإقامة بالاعتماد على المعرفة الجيدة للميدان واحترافية موزعي البريد.

هذه الخدمة تمكن المؤسسة من التقرب من زبائن في مناطق محددة وأوقات محددة. وهي تمنح عدة امتيازات للمؤسسات تتمثل في:

- جلب زبائن جدد في المناطق البعيدة عن نقاط البيع؛
- إعلان عن المنتجات والخدمات الجديدة؛
- الحفاظ على الزبائن الجوارية وذلك بمنحهم عروض ترقية؛
- تسهيل ترويج السلع والخدمات؛
- نقل معلومة الإشهار.

▪ **البريد المهجن: (Le courrier hybride)** بمتعامل واحد وبتحويل الملفات الالكترونية إلى بعائث بريدية توزع إلى الزبائن من خلال البريد المهجن المتمثل في: الطبع، وضع في الظرف، التخليص والتوزيع. تمنح هذه الخدمة عدة فوائد للزبائن:

- تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات إلى الزبائن؛
- تسهيل صيرورة عمليات المؤسسات؛
- اقتصاد الاستثمارات والرفع من سيولة التمويل الذاتي؛
- تحسين اتصال المؤسسات بالزبائن بإدماج اختياري؛
- ضمان نزاهة ونوعية الاتصالات.

2.3.1.1.3. الخدمات المالية البريدية:

وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبائن، إذ تمثل أهم مصدر لإيرادات بريد الجزائر بنسبة 70% [163] ص 5. كما تعرف هذه الخدمات منافسة شديدة من قبل البنوك، لذلك تشهد اهتماما كبيرا وتطورا ملحوظا، سواء على مستوى التنظيم أو على مستوى التجهيز أو حتى على مستوى توفير خدمات جديدة. تشمل هذه الخدمات:

1.2.3.1.1.3. خدمة الحساب الجاري البريدي: (CCP) تخضع هذه الخدمة في تسييرها إلى

نظام التخصيص، وعليه فهي حكر على مؤسسة بريد الجزائر. وتسمح مصلحة الصكوك البريدية، رفقة شبكة نظام الإعلام الآلي التي تنتمي إليها بالقيام بالخدمات المختلفة التالية

▪ **الدفع الفوري:**

- سحب الأموال بالحسابات الجارية البريدية مع مراقبة رصيد الحساب على مستوى المكاتب البريدية المجهزة بشبكة نظام الإعلام الآلي؛
- الدفع عن طريق الحساب البريدي الجاري في وقت فوري.

▪ **السحب عن المنظور :**

- هذه العملية يستفيد منها صاحب الحساب إلى غاية 20.000 دج/ يوميا على مستوى جميع المكاتب البريدية المرتبطة أو غير المرتبطة بشبكة نظام الإعلام الآلي دون مراقبة رصيد الحساب؛
- سحب الأموال بطريقة تلغرافية وهذا على مستوى المكاتب غير المرتبطة بشبكة الإعلام الآلي (أقصى مبلغ 20.000 دج / يوميا).

- **صك الدفع:** يضع بريد الجزائر في متناول زبائنه دفترا جديدا لصكوك الدفع البيبنكي، قصد تمكينهم من القيام بمشتريات أو تسديد فواتير سواء للتجار أو للشركات.
- **الدفع المستعجل:** الذي يتمثل في تمويل الحساب الجاري البريدي عن طريق عملية التحويل السريع (Versement Accéléré (VAC
- **سند الأمر:** هو عبارة عن اكتاب يتعهد بموجبه المكتب (الزبون) بدفع مبلغ مالي للمستفيد في فترة زمنية معينة ومحددة.
- **الاطلاع على الرصيد:** تتمثل هذه الخدمة في إخبار صاحب الحساب الجاري البريدي عن رصيده أو حالة حسابه وهذا على مستوى كل المكاتب البريدية المجهزة بنظام الإعلام الآلي، الموزع الصوتي (30-15)، موقع الانترنت لبريد الجزائر www.poste.dz وكل الشبائيك الآلية للبنوك.
- **طلب دفتر الصكوك البريدية:** يمكن لصاحب الحساب البريدي الجاري طلب دفتر الصكوك البريدية وهذا على مستوى جميع المكاتب البريدية المجهزة بنظام الإعلام الآلي؛ الموزع الصوتي (30-15)؛ موقع الانترنت لبريد الجزائر www.poste.dz ؛ كل مراكز الصكوك البريدية وكل الشبائيك الآلية للبنوك (GAB).

2.2.3.1.1.3. خدمات الحوالات البريدية: تهدف هذه الخدمة إلى تحويل الأموال عن طريق البريد، وهي عدة أنواع:

- **الحوالات البطاقية (1406):** تسمح للزبون إرسال مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل القطر الجزائري. يتم إرسالها عبر البريد وتقبل كل الخدمات الإضافية لبريد الرسائل، حيث تخضع للتأمين مثلا عندما يتجاوز مبلغها 5000 دج.
- **الحوالات البطاقية (1418):** يتعلق الأمر بسند يتم إصداره على مستوى مكتب البريد، ويتم ترحيله إلى مركز الصكوك البريدية لتزويد حساب بريدي جاري.
- **الحوالات الاجتماعية (1419):** يصدرها مركز الصكوك البريدية، يستعمل عادة من قبل المؤسسات لدفع مستحقات بعض الأشخاص، بإرسالها صك تخصيص إلى مركز الصكوك ليحولها إلى حوالات 1419 لفائدة المستفيدين، تسمح هذه الحوالات للهيئات ذات الطابع الاجتماعي بدفع المعاشات المتنوعة.
- **الحوالات البرقية (التلغرافية 1412):** هذه الطريقة قديمة نسبيا، وهي تتوفر في بعض المكاتب غير المجهزة بالشبكة الإعلامية إذ تسمح للزبائن بإرسال الأموال عن طريق البرقية، أي يتم استخدام أجهزة التلكس لتحويل الأموال، ويستحصل من أجل ذلك سعرا إضافيا مقابل خدمة التلكس.

- **الحوالة الالكترونية (TEF) Transfert Electronique de Fond** : تشبه الحوالات البطافية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة الكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر الشبكة الإعلامية، عمم استعمالها بداية من تاريخ 2002/02/09 عبر كل المكاتب المجهزة بالإعلام الآلي، وتسمح بالنقل الفوري للأموال حيث يتم أداؤها في مكتب الوصول في نفس اليوم.
- **الحوالة IFS/IMO International Financial System / International Money Order (النظام المالي الدولي)**: هي خدمة الحوالات تتمثل في الإيداع والاستقبال الالكتروني للحوالات الدولية مع فرنسا وتونس.
- **وسترن يونيون (الاستلام السريع للأموال)**: تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد بتحصيل الأموال وتحويلها عن طريق شبكة الإعلام الآلي من أكثر من 190 بلد عبر العالم والمدفوعة بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب. ولكي تكون هذه الخدمة فعالة وتفي بتوقعات وآمال الزبائن فهي مدعمة بـ: [164]

- التحصيل بالعملات الصعبة لكل مستفيد، صاحب حساب بالعملة الصعبة في بنك تجاري.
- تحويل الأموال إلى الخارج للمستفيدين المعروفين في نظر التنظيمات وقوانين الصرف.
- تسليم الأموال للمستفيدين في منازلهم.

بدأت هذه الخدمة في 09 مايو 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي حيث كانت متوفرة فقط على مستوى المؤسسات البنكية، لتتوسع بعد ذلك حتى تصبح في نهاية 2007 متوفرة على مستوى 663 مكتب بريدي.

- **حوالات النفقات العمومية (MDPES)** : وهي حوالات المصاريف العمومية الخارجة عن المصلحة والتي يتم دفعها لصالح حساب الغير.

3.2.3.1.1.3. خدمات التوفير: يقوم بريد الجزائر بتسيير هذه الخدمة لفائدة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، فهو يوفر بذلك بنكا عبر كل التراب الوطني بالاستفادة من الانتشار الواسع لشبكة المكاتب البريدية عبر التراب الوطني.

4.2.3.1.1.3. خدمات النقد الآلي: وضع بريد الجزائر نظامه الخاص فيما يتعلق بالنقد الآلي وهذا بتزويد حظيرته بشبابيك آلية للبنوك التي تثبت تدريجيا على مستوى مكاتب البريد عبر كامل التراب الوطني ونهائيات الكترونية التي يتواصل تثبيتها تدريجيا على مستوى مكاتب البريد وعلى مستوى المحلات التجارية.

بدأت خدمة الشبايبك الآلية للبنوك (GAB) منذ سنة 1997 بعد التوقيع على اتفاقية بين شركة ساتيم (الشركة الجزائرية للتعاملات البنكية) ووزارة البريد والمواصلات آنذاك، مفادها تزويد البريد بـ 110 موزع آلي للأوراق النقدية عبر أسلوب الإيجار.

وبهدف التحكم الأمثل في هذه التكنولوجيات وتلبية حاجات الزبائن ، أطلق بريد الجزائر في 09 أكتوبر 2005 نظامه النقدي الخاص المسمى "سيماب"، ومن أجل مرافقة هذا التطور سخرت موارد مالية ومادية معتبرة لإنجاح المشروع. ولقد شهدت المكاتب البريدية تثبيت 462 جهاز بين موزع آلي وشباك بالإضافة إلى نهائي الكتروني وهذا من أصل 916 جهاز تملكه الحظيرة الوطنية من بنوك ومؤسسات مالية وطنية، بالإضافة إلى 100 نهائي الكتروني تم تثبيتها على مستوى المكاتب البريدية وكذا المراكز التجارية.

وبذلك يقدم بريد الجزائر لزبائنه ثلاث أنواع من البطاقات:

▪ **بطاقة CCP :** هي البطاقة المغناطيسية الخاصة بالحساب الجاري البريدي، التي تسمح لصاحبها بإجراء عمليات السحب انطلاقا من الشباك الآلي للأوراق النقدية، وهي بطاقة مجانية موجهة لكل زبون لديه حساب بريدي جاري. وبالتالي 9.1 مليون حساب جاري بريدي معنيون بهذه العملية. [162] ص 4

هذه البطاقة تسمح بالقيام بـ:

- التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبايبك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية؛
- سحب النقود من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) والشبايبك الآلية للبنوك (GAB)؛
- الخدمة البنكية الحرة (LSB)؛
- الاطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الشيكات .

▪ **بطاقة الدفع CIB:** بطاقة الدفع تسلم وفقا لطلب الزبون ذو حساب بريدي وتستجيب للمعايير المتمثلة في العائد والرصيد؛ وهناك نوعان من بطاقة الدفع: كلاسيكية وذهبية. تسمح هذه البطاقة بـ:

- الخدمات المقدمة من بطاقة CCP؛
- تسديد المشتريات والخدمات عبر أجهزة الدفع الالكتروني (TPE)؛

■ بطاقة سيب الذهبية (قولد): تقدم نفس خدمات البطاقة الكلاسيكية ولكن مع سقف مالي جد معتبر.

ويقترح ما يعرف بالسيماب ، مجموعة من الخدمات على مستوى الشباك والموزع الآليين:

- سحب الأموال نقدا؛
- الاطلاع على الحساب الجاري البريدي؛
- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب كشف العمليات العشرة الأخيرة؛
- تسديد الفواتير الخاصة بالمتعاملين الذين تربطهم مع المؤسسة شراكة؛
- تحويل الأموال من حساب إلى حساب؛
- إصدار كشف الهوية البنكية (RIB) ؛
- تسديد الفواتير بواسطة قارئ الخطوط المرزمة.

أما الخدمات المقدمة على مستوى نهائي الدفع الالكتروني فهي:

- تسديد مبالغ المنتجات التي يتم شراؤها على مستوى المتاجر بواسطة البطاقة المغناطيسية.
- تسديد المبالغ بترخيص مسبق.
- دفع الفواتير تقنية الكاش ادفانس (الدفع المسبق)
- تسديد الفواتير.

ويتوقع توزيع 205 مليون بطاقة سحب مغناطيسية لسنة 2008 تكملة لـ 4 ملايين بطاقة الموزعة سنة 2007. وهو ما يعني توسيع دائرة زبائنها وحتى حظيرة الشبايبك الآلية مع 200 شباك آلي لكل عام. [165] ص 11

وفي ما يلي بعض مؤشرات النقد الآلي في الجزائر:

- معدل التعامل بالنقد الآلي 1% مقارنة مع عدد السكان؛
- عدد بطاقات الدفع 2000 وأكثر من 4.8 مليون بطاقة سحب موزعة حسب آخر إحصاء في 10 فيفري 2008. [166] ص 5
- عدد الموزعات المركبة: 450 وحدة، وعدد الموزعات في طور التركيب : 200 وحدة؛
- عدد نهائيات الدفع الالكترونية: 60 وحدة؛
- دورة نمو عدد الموزعات المتوقعة : 500 وحدة في العام؛

- عدد العمليات التي يتم إجراؤها من خلال الشباك الآلي هو 800000 بقيمة تقدر بـ 3 ملايين دينار جزائري.

5.2.3.1.1.3. خدمات مالية تؤدي لفائدة الغير: تقوم المراكز البريدية بإجراء عمليات

تحصيل ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

- **وزارة المالية:** دفع المنح الجزائرية؛ دفع المنح الأجنبية؛ حوالات النفقات العمومية (الأجنبية عن المصلحة) تكون موضوع الدفع لحساب وزارة المالية؛ بيع الطوابع الجبائية وطوابع الغرامة وقسيمة السيارات.
- **تحصيل لفائدة الزبائن الكبار:** تشارك المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الوطني في عملية تحصيل فواتير الزبائن الكبار مثل (أوراسكوم، اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه).
- **كراء مكاتب البريد:** يقوم بريد الجزائر بإيجار مساحات في مكاتب البريد بغية إنشاء محطات الهاتف لحساب (اتصالات الجزائر، موبيليس، أوراسكوم).
- **بيع البطاقات الهاتفية:** يساهم بريد الجزائر عبر جميع المكاتب البريد المتواجدة على مستوى التراب الوطني ببيع بطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول والثابت ومنها: بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول لشركة موبيليس، بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف الثابت (بطاقات التعبئة وبطاقات التعبئة (الأمل) لشركة اتصالات الجزائر، البطاقات الهاتفية الدولية المسماة (العالمية) لشركة سعدنات، بطاقات الهاتف العمومي (حرية) لشركة موبيلنك)

3.3.1.1.3. الخدمة عن بعد:

1.3.3.1.1.3. خدمة الموزع الصوتي: تسمح هذه الخدمة لزبون بريد الجزائر بإجراء جملة

من العمليات انطلاقا من منزله أو من هاتفه النقال، وهذا بتشكيل الرقم: 30-15 وهي خدمة عن بعد وتكون طوال 24سا/24سا، وعلى مدار الأسبوع وهي تمكن من:

- الاطلاع على الحساب الجاري البريدي؛
- طلب دفتر الصكوك البريدية؛
- طلب الرمز السري؛
- طلب مساعدة وتوجيه العاملة.

2.3.3.1.1.3. خدمة الانترنت : (الوسائط الإعلامية المتعددة) يصبوا هذا المشروع إلى وضع وسائط إعلامية تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم الاطلاع على ما توفره الانترنت من معلومات أو القيام ببعض العمليات كالاطلاع على رصيد الحساب الجاري البريدي، أو طلب الحصول على دفتر الصكوك ، أو تسديد الفواتير عبر شبكة الانترنت. كما أن موقع الانترنت يسمح للزبائن بـ:

- الاطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الصكوك البريدية؛
- طلب الرمز السري أو تغييره؛
- بيان العمليات على الحساب.

2.1.3. التعريف بالوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة:

1.2.1.3. تنظيم الوحدة البريدية الولائية:

تنتمي الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة إلى المديرية الإقليمية المتواجدة بالجزائر العاصمة، تشرف على 56 مكتب بريدي موزعين على مستوى ولاية البليدة.

تشتمل على ثلاث أقسام وخلية تفتيش بالإضافة إلى مركزين: مركز لصيانة السيارات الإدارية ومركز لصيانة المنشآت والبنيات التابعة لها، يشرف عليهم منسق الوحدة، كما يظهر في الهيكل التنظيمي في الشكل رقم:15.

1.1.2.1.3. المنسق الولائي: هو الذي يشرف على حسن سير الوحدة البريدية الولائية؛ تتمثل

مهامه في تنفيذ الأهداف المسطرة من المديرية العامة وجمع التقارير الدورية حول نشاط الوحدة.

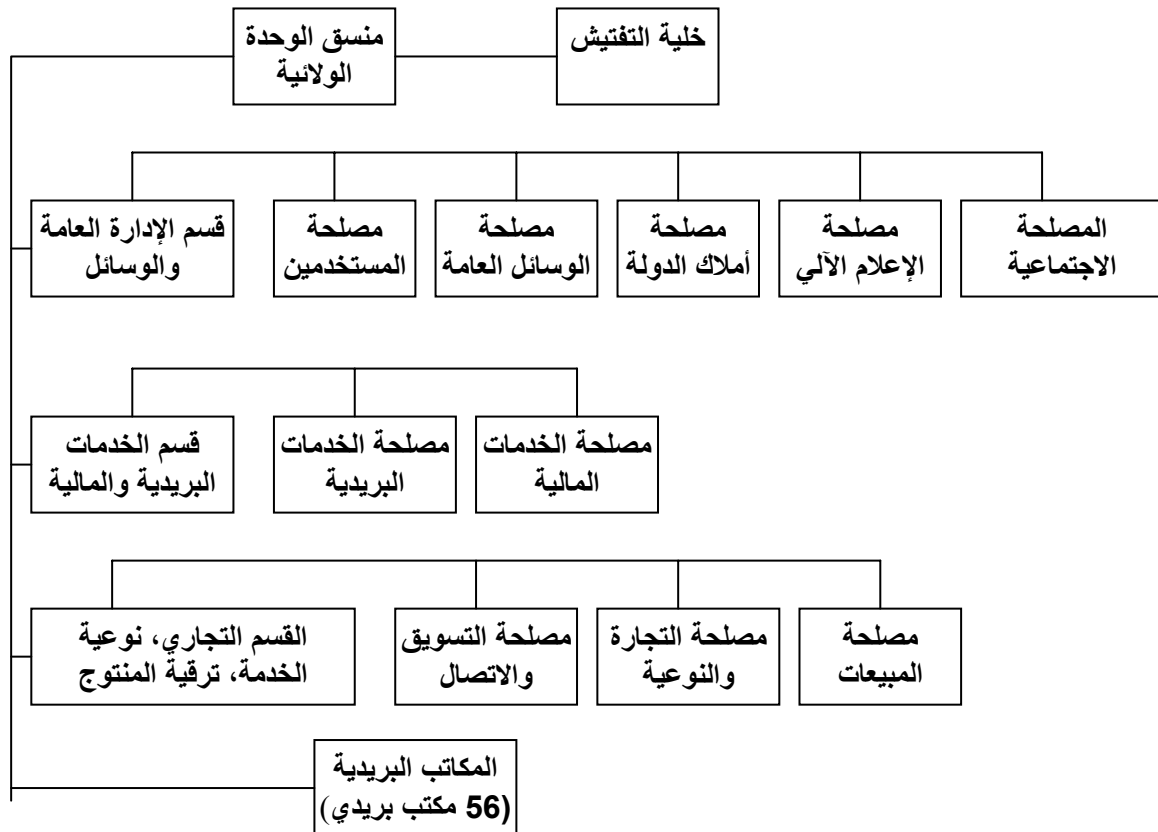
2.1.2.1.3. خلية التفتيش: تعمل مباشرة مع المنسق الولائي، وتتكفل بتنفيذ برامج التفتيش

المعدة مسبقا واقتراح دورات تفتيشية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية بالإضافة إلى التكفل بقضايا العدالة وتنفيذ العقوبات التأديبية.

3.1.2.1.3. قسم الإدارة العامة والوسائل: تتكفل بما يلي:

- تنفيذ مخططات وبرامج التنمية؛
- تسيير الموارد البشرية (التعبير عن الاحتياجات، تقييم الأداء، التحويلات الداخلية، التكوين والخدمات الاجتماعية...)
- تسيير الوسائل المادية (بنايات، وسائل نقل، التموين بالمطبوعات وتزويد المكاتب البريدية، اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها)؛
- تسيير مصلحة الأمن والحماية (البنائيات، الأموال) وربط المؤسسات بالحماية المدنية وأجهزة الأمن بخطوط هاتفية متخصصة؛
- إعداد الوضعية المالية الدورية وإرسالها إلى مركز المحاسبة الإقليمي؛

يتكون هذا القسم من خمسة مصالح تتمثل في: مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة أملاك الدولة، مصلحة الإعلام الآلي، المصلحة الاجتماعية.



الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة [مصلحة المستخدمين

وثيقة إدارية]

4.1.2.1.3. قسم الخدمات البريدية والمالية: تشرف على تسيير ما يلي:

■ مصلحة الخدمات البريدية:

- تقييم وترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل المادية والبشرية لتحسين الأداء للمكاتب البريدية؛
- تنظيم ومراقبة نشاط المصالح البريدية؛
- اقتراح توسيع وإنشاء المكاتب البريدية وإحصاء احتياجات المكاتب لوسائل العمل؛
- تنظيم توجيه واستقبال وتوزيع بريد الرسائل والطرود البريدية؛
- إعداد العقود بخصوص مصلحة CIDEX وبيع الطابع البريدية وعقود نقل البريد داخل الولاية؛
- إعداد الإحصائيات الدورية وإعادة تصنيف المكاتب البريدية؛
- معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوي؛

■ مصلحة الخدمات المالية:

- معالجة البريد الوارد من المراكز المالية الإقليمية (مركز الصكوك، المحاسبة ومركز الحوالات)؛
- الاضطلاع بمختلف العمليات لصالح الخزينة (المعاشات، الشبكة الاجتماعية...)؛
- متابعة تطوير عمليات الإعلام الآلي؛
- معالجة وضعية الصكوك بدون رصيد
- معالجة العمليات المرفوضة (إيداع واسترجاع مختلف حسابات صندوق التوفير)؛
- معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوي المتعلقة بالمصلحة المالية؛

5.1.2.1.3. القسم التجاري، نوعية الخدمة، ترقية المنتج والاتصال: تتكفل بما يلي:

- تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعدة من قبل المديرية البريدية؛
- إعلام الزبائن والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية ومراقبة تطبيق الأسعار الجارية؛
- السهر على تنفيذ الخدمات حسب المعايير المحددة بخصوص نقل البريد، الطرود البريدية، التوزيع واستقبال الزبائن؛
- إعداد التقارير العلاجية بغرض تحسين أداء الخدمات وتوجيهها إلى الخدمات الإقليمية؛
- معالجة مختلف الاستعلامات وإعداد التقارير بخصوصها؛
- تنشيط عمليات الاتصال الداخلية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية؛

يتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح: مصلحة التسويق والاتصال، مصلحة التجارة والنوعية ومصلحة المبيعات.

2.2.1.3. تنظيم المكاتب البريدية:

تتكون المنشأة البريدية أو المكتب البريدي من خمسة وظائف كبرى وهي:

- **مكتب قابض البريد (Cabinet receveur):** تتكون هذه الوظيفة من:
 - المسؤول عن المكتب البريدي: وهو قابض البريد؛
 - مسؤول مصلحة الإدارة؛
 - رئيس الفريق الإداري: مسؤول الأعمال العامة BO؛
 - الأعوان الوظيفيين: الأمناء، أعوان الأعمال العامة BO والأعوان الإداريين؛ أعوان النظافة؛ أعوان الأمن؛ والسائقين.
- **الصندوق (Caisse):** تتكون هذه الوظيفة من: أمين صندوق رئيسي؛ أمين صندوق وناقل للأموال.
- **المحاسبة (Comptabilité):** تضم هذه الوظيفة محاسب رئيسي؛ محاسب وعون وظيفي.
- **الشبابيك (Guichets):** تضم هذه الوظيفة ما يلي:
 - مسؤول مصلحة استغلال الشبابيك: مسؤول الشبابيك؛
 - رئيس فريق استغلال الشبابيك: مفتش الشبابيك؛
 - أعوان الشبابيك: كل الأعوان الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبون مباشرة من الشباك؛
- **البريد (Courrier):** تضم هذه الوظيفة ما يلي:
 - مسؤول مصلحة استغلال البريد: رئيس المصلحة الخلفية؛
 - رئيس فريق استغلال توزيع البريد: مفتش خلفي؛
 - موزع بريد رئيسي؛
 - موزع بريد (متخصص في البريد العادي والبرقيات)
 - عون مكتب وعون ترتيب وتصنيف البريد؛

مع العلم أن هذا التنظيم عام ولا نجده في كل المكاتب البريدية، لأن هناك مكاتب بريدية ثانوية التي تكون تابعة لمكاتب الرئيسية أخرى لذلك لا نجد فيها كل الوظائف في نفس الوقت.

3.1.3. البنية التكنولوجية للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة:

تحتوي الوحدة البريدية الولائية على مصلحة للإعلام الآلي تابع لقسم الإدارة العامة والوسائل، يضم: مسؤول المصلحة، مهندس وثلاث تقنيين ساميين.

تتكفل هذه المصلحة بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الوحدة البريدية لولاية البليدة من حيث:

- تثبيت التكنولوجيا الجديدة على مستوى المكاتب البريدية، وتدريب الموظفين عليها إذا استلزم الأمر.
- متابعة السير الحسن لمختلف هذه الوسائل التكنولوجية، والتدخل السريع للصيانة في حالة وجود خلل أو عطب أو أي مشكل خاصة فيما يتعلق بالشبكة المعلوماتية.

وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من هذا المكتب، فإن الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة كغيرها من باقي الوحدات الولائية الأخرى، تؤدي خدماتها الرئيسية عبر المكاتب البريدية، بواسطة مجموعة من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة فيما يلي:

1.3.1.3. الشبكات المعلوماتية (Réseaux Informatiques):

تعد مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات القليلة على المستوى الوطني التي تمتاز هيكلتها بشبكات اتصالات واسعة، وقد استطاعت أن تحقق مفهوم المؤسسة الشبكية، وتغطي كل ولايات الوطن بكل دوائرها وبلدياتها، أما الخدمات التي تقدم للزبائن عن طريق الشبكة المعلوماتية فهي جد متنوعة، خاصة فيما يتعلق بالحسابات البريدية الجارية وبدرجة أقل الحوالات، إذ أن زبائن الحسابات البريدية الجارية يستفيدون من خدمات سحب الأموال والإطلاع على الرصيد، وطلبات دفتر الصكوك والتحويلات السريعة لتزويد الحسابات البريدية الجارية وخدمات أخرى.

أما الزبائن أصحاب الحسابات الكبرى (مثل الإدارات العمومية والمؤسسات... الخ)، فإن مكاتب البريد المجهزة بأنظمة الإعلام الآلي تمنحهم إمكانية التكفل بعمليات تحويل أجور العمال دون اللجوء إلى إرسال الوثائق وإيداعها على مستوى مراكز الصكوك البريدية.

أما الحوالة المسدد مبلغها نقداً من شخص آخر فإن للزبون إمكانية الاستفادة من خدمة الإعلام الآلي المجسدة في السرعة، حيث بإمكان المستفيد من الحصول على المال ظرف زمني لا يتعدى بعض الدقائق، عكس ما كان عليه الحال مع الطريقة التقليدية التي كانت تتطلب عدة أيام.

وتعتمد الوحدة البريدية الولائية على نوعين من الشبكات وهي: الشبكة المحلية LAN (Réseau local) والشبكة الواسعة WAN (Réseau distant).

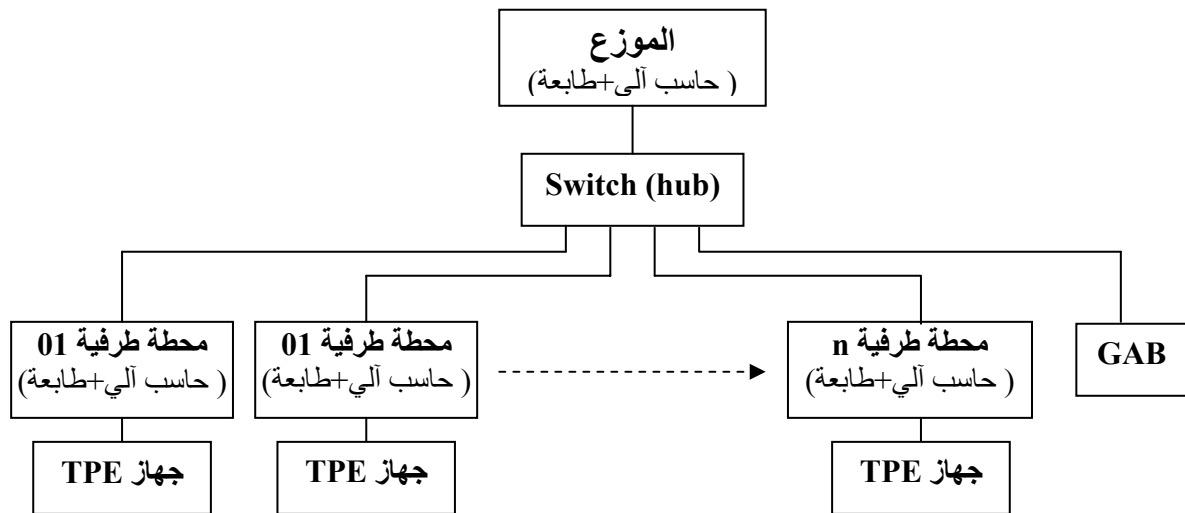
1.1.3.1.3. الشبكة المحلية LAN:

تضم الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة 56 مكتب بريدي موزعين عبر كامل الولاية، منها 38 مكتب يحتوي على شبكة محلية.

بحيث تتكون كل شبكة محلية من موزع Serveur (يضم جهاز حاسب آلي وطابعة)، يحتوي على نوعين من بطاقات الشبكة:

- بطاقة شبكة LAN تربطه بالمحطات الطرفية Stations للشبكة المحلية داخل المكتب البريدي، بحيث كل محطة طرفية تتكون من (جهاز حاسب آلي وطابعة).
- بطاقة شبكة WAN من نوع (X25) تربطه بالشبكة الواسعة الخاصة بالمؤسسة الأم لبريد الجزائر، والتي تشمل كل المكاتب البريدية عبر كل الولايات.

ويمكن توضيح بنية الشبكة المحلية LAN في كل مكتب بريدي من خلال المخطط التالي:

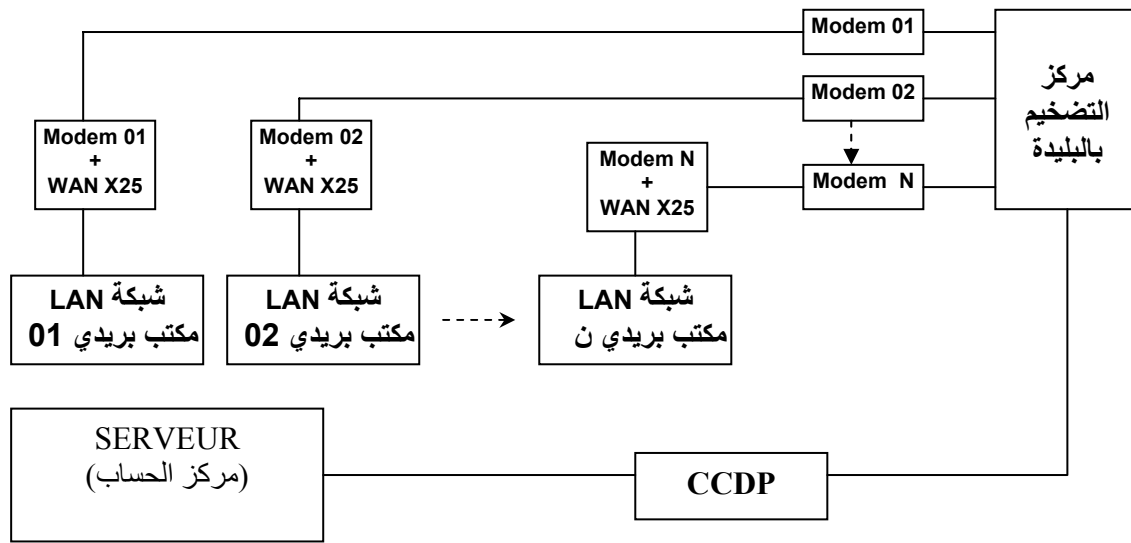


الشكل رقم 16: بنية الشبكة المحلية داخل مكتب البريد [مصلحة الإعلام الآلي، وثيقة إدارية]

2.1.3.1.3. الشبكة الواسعة WAN:

هي عبارة عن مجموعة من الشبكات المحلية الموزعة عبر مختلف المكاتب البريدية مرتبطة فيما بينها بواسطة أجهزة المودم (Modem) وبطاقات الشبكة X25 (*) الموصولة كلها بمركز التضخيم (centre d'amplification) بالبلدية.

و هذا الأخير بدوره مرتبط بمركز Centre de Commutation de Données (CCDP) **par Paquets** الموجود ببوزريعة بالجزائر العاصمة. بحيث يقوم هذا المركز بوصل كل مراكز التضخيم الموزعة عبر وكل ولايات الوطن بالموزع الكبير الخاص بمؤسسة بريد الجزائر بمركز الحساب (Centre de calcul) على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة والذي يحتوي على قاعدة معطيات تضم المعلومات الخاصة بكل الزبائن الذين يملكون حسابات جارية بريدية، بحيث يستطيعون الاستفادة من الخدمات المالية البريدية من أي مكتب بريدي في الوطن يكون موصول بالشبكة المعلوماتية والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

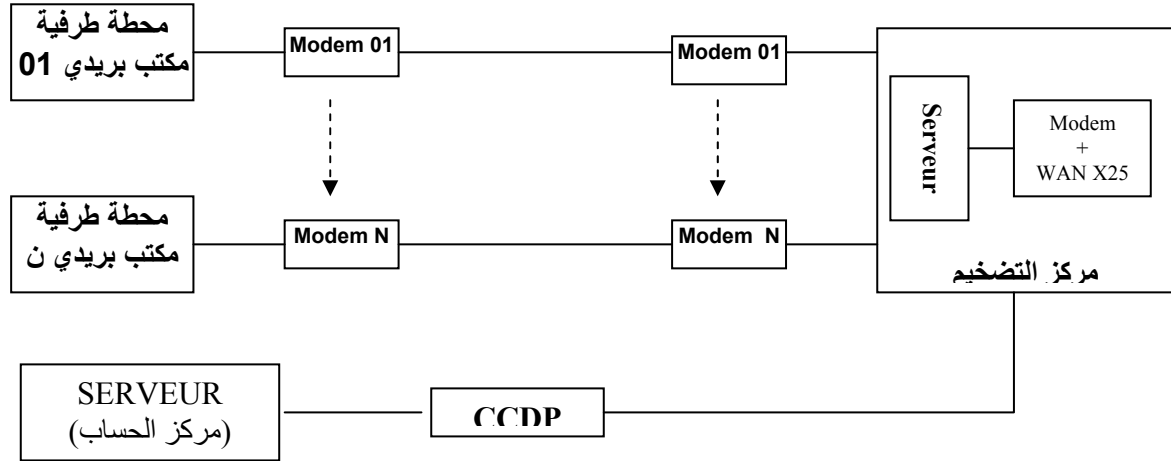


الشكل رقم 17: بنية الشبكة الواسعة WAN لمؤسسة بريد الجزائر [مصلحة الإعلام الآلي، وثيقة إدارية]

(*) حتى يتم ربط الشبكة المحلية بمركز التضخيم يجب أن يحتوي موزعها على بطاقة شبكية WAN X25 ، بحيث نجد ثلاث أنواع من WAN X25 المستخدمة على مستوى الوحدة البريدية الولائية لولاية البلدية وهي:
WAN X25:910001022 ، WAN X25:900003013 ، WAN X25:900003014.

3.1.3.1.3. الشبكة المنقولة (Réseau déporté):

تتمثل في المكاتب البريدية الثانوية التي لا تحتوي على شبكات محلية كاملة ، بل تحتوي على محطة طرفية فقط ترتبط بالموزع الموجود على مستوى مركز التضخيم، بحيث تصبح كل هذه المكاتب في مجموعها شبكة محلية واحدة ، وتحتوي الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة على 18 مكتب بريدي من هذا النوع. ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 18: بنية الشبكة المنقولة داخل مكتب البريد مصلحة الإعلام الآلي، وثيقة إدارية

2.3.1.3. الموزعات والشبائيك الآلية (GAB, DAB):

يعتبر كل من الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB Distributeur Automatique des Billets والشباك الآلي للأوراق النقدية Guichet Automatique des Billets GAB محطات طرفية في الشبكة المعلوماتية، إلا أن هذه المحطات عبارة عن آلات خاصة يستخدمها الزبون مباشرة للحصول على الأموال، باستخدام البطاقة المغناطيسية، في أي وقت ودون الحاجة إلى أي عون من أعوان الشبائيك، وهذا ما يعرف بالدفع الإلكتروني بواسطة النقد الآلي ضمانا للأمن والسرعة والثقة.

ولقد شهدت المكاتب البريدية على مستوى الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة تثبيت 18 جهاز منها موزعين واحد على مستوى البريد المركزي والآخر في مكتب البريد بالأربعاء، و16 شباك آلي (GAB) موزعين عبر بعض المكاتب البريدية، بحيث يتم وصل كل شباك آلي بالموزع الخاص بالمكتب البريدي، الذي يكون موصولاً بدوره بمركز الإعلام الآلي الجديد ببئر التوتة الخاص بهذه الشبائيك الآلية والذي يتصل هو الآخر بمركز الحساب بالمديرية العامة مرورا بمركز CCDP. وبذلك تكون كل هذه الموزعات والشبائيك الآلية موصولة بالشبكة الكبيرة لبريد الجزائر.

3.3.1.3. أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE):

هي عبارة عن أجهزة صغيرة مهمتها قراءة البطاقة المغناطيسية، توضع على مستوى الشبائيك العادية ويتم وصلها بالمحطات الطرفية للشبكة، بحيث يقوم الزبون بإدخال البطاقة المغناطيسية الخاصة به في جهاز Terminal de Paiement Electronique TPE وكتابة رقمه السري ليستطيع الحصول على المبلغ المالي الذي يطلبه بدلا من استعمال الصك (وله الحرية في الاختيار بين استخدام هذا الجهاز أو الطريقة التقليدية المتمثلة في الصك البريدي).

هذا الجهاز تم إدخاله في السداسي الأول من سنة 2008 عبر كامل المكاتب البريدية التي توجد بها شبكات محلية في انتظار إدخاله في باقي المكاتب البريدية ذات الشبكات المنقولة خلال السداسي الثاني من نفس السنة.

4.3.1.3. الفرز الآلي للبريد (TPS): (Informatisation du courrier)

وهي خدمة جديدة سوف يتم إدخالها مع نهاية 2008 ، وذلك بتثبيت محطة طرفية TPS مع قارئ للخطوط المرمزة (Le lecteur de code barre) في كل مكتب بريدي؛ وتكون مربوطة بشبكة الانترنت؛ حتى يتسنى للزبون متابعة حركة بريده عبر الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، من خلال إدخال رقم الخطوط المرمزة الخاص ببعائنه.

سيتم الشروع في هذه الخدمة مع البريد الموجه إلى خارج الوطن، ثم تطبق على البريد المحلي.

وفي الأخير، يمكننا توضيح البنية التكنولوجية للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة بالأرقام عبر 28 مكتب بريدي التي تحتوي على شبكة محلية WAN، مع إظهار توزيع الموزعات والشبائيك الآلية عبرها من خلال الجدول رقم 03، أما باقي المكاتب لم يتم ذكرها لأنها لا تحتوي إلا على شبكات منقولة فقط، وهناك بعض المكاتب التي لا تحتوي على شبكة معلوماتية أصلا. ولأننا لم نحصل من مصلحة الإعلام الآلي إلا على المعلومات الخاصة بـ 28 مكتب بريدي الموالية:

الجدول رقم 03: البنية التكنولوجية للوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة [مصلحة الإعلام الآلي،

وثائق إدارية، أبريل 2008]

الرقم	اسم المكتب البريدي	الشبكة المعلوماتية	الموزعات الآلية DAB	الشبابيك الآلية GAB
01	بلدية RP Recette Principale	1 موزع + 11 محطة طرفية	01	/
02	بوفاريك RHC Recette Hors Classe	1 م + 5 م ط	/	01
03	أولاد يعيش 1 ماي	1 م + 3 م ط	/	/
04	الأربعاء	1 م + 3 م ط	01	/
05	بلدية باب الجزائر	1 م + 3 م ط	/	01
06	العفرون	1 م + 3 م ط	/	01
07	شبلي	1 م + 2 م ط	/	/
08	بوقرة	1 م + 2 م ط	/	01
09	موزاية	1 م + 2 م ط	/	01
10	شفة	1 م + 3 م ط	/	01
11	بني مراد	1 م + 2 م ط	/	01
12	مفتاح	1 م + 2 م ط	/	01
13	واد العلايق	1 م + 2 م ط	/	01
14	بلدية أرض	1 م + 2 م ط	/	01
15	أولاد يعيش	1 م + 2 م ط	/	/
16	بلدية باب الرحبة	1 م + 3 م ط	/	/
17	بوفاريك حي الملعب	1 م + 3 م ط	/	01
18	بلدية بن مقدم	1 م + 3 م ط	/	01
19	بوينان	1 م + 1 م ط	/	/
20	بلدية بن بولعيد	1 م + 2 م ط	/	01
21	الصومعة	1 م + 1 م ط	/	01
22	بلدية زبانة	1 م + 2 م ط	/	01
23	بلدية بونعامة الجبلالي	1 م + 2 م ط	/	01
24	بوعرفة	1 م + 2 م ط	/	/
25	واد جر	1 م + 1 م ط	/	/
26	خزرونة	1 م + 1 م ط	/	/
27	بن عاشور	1 م + 2 م ط	/	/
28	أولاد السلامة	1 م + 1 م ط	/	/
المجموع		28	02	16

2.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

نتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة ومجالاتها ونوضح التقنيات والأدوات المستخدمة وكذا الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة ميدانيا والصعوبات التي واجهتنا في ذلك بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية وطرق التحليل التي تم الاستناد عليها لمعالجة بيانات الدراسة. كما نتطرق إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1.2.3. منهج ومجالات الدراسة:

1.1.2.3. منهج الدراسة :

يعد المنهج في كل العلوم أساس البحوث العلمية، فالمنهج العلمي هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها، بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة، من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد على الإجابة على تلك التساؤلات. [167] ص 43 ويتوقف استعمال واختيار المنهج على أساس طبيعة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالإشكالية والميدان. [168] ص 35 فطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها وكيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب في جميع البيانات ومدى اتقاقها وطبيعة المنهج.

وانطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي التعرف على "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الأداء التنظيمي للوحدة البريدية لولاية البليدة" ، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. [169] ص 87

وهو يصور النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية، يمكن له تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة وتفصيلية يستعين بها في الإجابة على الأسئلة التي يطرحها والمشكلة التي يدرسها. [170] ص 183

وعليه فهو لا يقف عند حد الوصف للظاهرة المبحوثة وجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.[171] ص 186 أي تسهم في تحسين الوسائل الملائمة لتحسين الواقع.

وقد تم اختيار هذا المنهج لوصف وتحليل العلاقة والدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر، بالوحدة البريدية لولاية البليدة من وجهة نظر الموظفين وكذا الزبائن باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية مكنتنا من جمع المعلومات حول مشكلة البحث، قمنا بتبويبها وتصنيفها وتحليل محتواها للخروج بمجموعة من النتائج.

و بما أن المنهج الوصفي التحليلي له عدة مداخل، فقد اعتمدنا على ثلاثة مداخل حسب ما استدعته الضرورة وذلك كما يلي :

- **المدخل الوثائقي (المنهج الوصفي الوثائقي):** الذي يستند إلى تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية وأخرى ثانوية من أجل الوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة،[172] ص 101 ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابات أسئلة البحث.[171] ص 191 وقد طبقنا هذا المدخل في إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الأداء التنظيمي ومحاولة استخراج العلاقة التي تربط بينهما.
- أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد اعتمدنا على دراسة الحالة والمسح الميداني بطريقة العينة في نفس الوقت :

- **مدخل دراسة الحالة:** وهي تلك الدراسة التي تركز الاهتمام على حالة واحدة قائمة بحد ذاتها، تتعلق بفرد أو جماعة أو شركة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن للحالة والرجوع إلى الأوضاع السابقة لها، بحيث يأخذ بالاعتبار التفاعل القائم بين كافة الأمور المؤثرة على الحالة موضع الدراسة.[173] ص 128

وقد استخدمنا هذا المدخل لتحليل حالة الوحدة البريدية لولاية البليدة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر. من حيث تنظيمها، مركزين على الجانب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا نوعية الخدمات، بالاعتماد على البحث الاستطلاعي وكذا تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة.

- بالإضافة إلى مدخل المسح الميداني بطريقة العينة: الذي يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. [171] ص 206

وذلك باعتباره المدخل الملائم للظاهرة محل البحث، بسبب كبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة، ولكونه طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة (وقت إجراء الدراسة)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نظرا لعدم كفاية المداخل الأخرى من الإلمام بكل جوانب الموضوع محل الدراسة.

استخدمنا هذا المدخل لإجراء :

- مسح داخلي مع عينة من الموظفين المباشرين الذين يستعملون وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعاملاتهم اليومية مع الزبائن أو نشاطات إدارية ملحقة من خلال استمارة مضبوطة حسب المتغيرات المحددة.
- بالإضافة إلى مسح خارجي مع عينة من الزبائن الذين يطلبون خدمات بريد الجزائر سواء من خلال الشبائيك بالتعامل مع الموظفين، أو من خلال مختلف الوسائل التكنولوجية التي يوفرها بريد الجزائر لزبائنه.

2.1.2.3. مجالات الدراسة:

1.2.1.2.3. المجال المكاني: تركزت الدراسة على مستوى الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة، والمكاتب البريدية التابعة لها، والتي تم التطرق إليها في المبحث الأول من هذا الفصل بالتفصيل. وكان اختيارنا لهذه المؤسسة راجع للأسباب التالية:

- اعتماد مؤسسة بريد الجزائر على التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في أداء خدماتها بشكل ملحوظ منذ إنشائها في 2002 إلى اليوم، بالإضافة إلى إدراج العديد من الخدمات الجديدة التي تعتمد تماما على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. لهذا أردنا معرفة الدور الذي أدته هذه التكنولوجيا في أداء هذه الخدمات وإلى أي مدى أدت إلى تحسينها من وجهة نظر الموظفين (كطرف أول في إنتاج الخدمة)، وكذا الزبائن (كطرف ثاني في العملية).
- كما أن التركيز على الوحدة البريدية لولاية البليدة كنموذج، يعود لضيق الوقت من جهة، وعدم توفر الإمكانيات لتغطية كل الوحدات البريدية لباقي الولايات من جهة أخرى. وذلك بالنظر إلى

الصعوبات التي واجهتنا في الاتصال بالمديرية العامة من أجل الحصول على معلومات عن باقي الوحدات البريدية للولايات الأخرى، لذلك ركزنا على وحدة البلدية كنموذج نظرا لقربها من مكان الدراسة.

2.2.1.2.3. المجال الزمني: هو الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة، فبالنسبة لموضوع الدراسة "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الوحدة البريدية لولاية البلدية" فقد حدد بشكله الصحيح في شهر سبتمبر 2007، بعد موافقة الأستاذ المشرف ليتم الانطلاق في الجانب النظري.

أما الجانب الميداني فقد تم خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2008/2007، فكانت الانطلاقة مع شهر فيفري 2008، حيث كانت في البداية عبارة عن زيارات للتعرف على المؤسسة وجمع المعطيات التي على أساسها قمنا ببناء الاستمارتين، التي لم نبدأ في توزيعها إلا في 2008/05/05 بعد حصولنا على التصريح من المنسق الولائي الذي سمح لنا بالانتقال إلى المكاتب البريدية لتوزيع الاستمارات على الموظفين، وتم استلام آخر استمارة يوم 2008/05/26.

أما بالنسبة للزبائن، فقد استمر توزيع واستلام الاستمارات حتى 2008/06/08 نظرا لكبر حجم العينة مقارنة بالموظفين.

ولقد كانت هذه المدة كافية للتعرف على المؤسسة وجمع المعطيات المتعلقة بمشكلة الدراسة التي على أساسها تم ضبط الفرضيات المناسبة وبناء الاستمارة.

3.2.1.2.3. المجال البشري: هو وحدة المعاينة أو الوحدة الإحصائية التي مُررت لها الاستمارة وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة، يعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه [174] ص 49. اشتملت الدراسة على الموظفين العاملين بالمكاتب لبريدية التابعة للوحدة البريدية (قابضي البريد + أعوان الشبابيك) وكذا الزبائن الذين يستفيدون من خدماتها.

4.2.1.2.3. المجال الموضوعي: انحصرت الدراسة على تناول " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي أي أداء الخدمات للوحدة البريدية لولاية البلدية"، من خلال التعرف على وجهات وآراء الموظفين والزبائن وعلاقتها مع محاور استمارتي الدراسة.

2.2.3. تقنيات الدراسة والصعوبات:

لكل منهج علمي الأدوات المنهجية الخاصة التي يعتمد عليها في جمع وتحليل وتصنيف البيانات، وكما سبق وأن أشرنا، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاثة مداخل، استعنا في كل مدخل بمجموعة من التقنيات والأدوات كما يلي:

1.2.2.3. التقنيات المستخدمة في المدخل الوصفي الوثائقي:

اعتمدنا في هذا المدخل على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع في الكتب والدوريات العلمية و الرسائل والأبحاث الجامعية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية من اجل بناء الخلفية النظرية للدراسة.

2.2.2.3. التقنيات المستخدمة في دراسة الحالة :

1.2.2.2.3. البحث الاستطلاعي (أو الزيارة الميدانية): حيث قمنا بالعديد من الزيارات إلى مقر الوحدة البريدية الولائية، الكائن بأولاد يعيش – البلدية - دامت حوالي أربعة أشهر ابتداء من فيفري 2008، وذلك نظرا للصعوبات التي واجهتنا في البداية بسبب عدم حصولنا على الموافقة لإجراء البحث بالوحدة البريدية.

وبعد عدة محاولات مع المنسق الولائي تحصلنا على موافقة مبدئية في 06 أفريل 2008، مكنتنا من إجراء عدة زيارات للوحدة البريدية دامت حوالي شهر، بمعدل مرتين إلى ثلاث مرات في الأسبوع، وكانت مدة الزيارة حوالي ساعتين في اليوم. قمنا خلالها بإجراء عدة مقابلات مع بعض المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مصلحة الإعلام الآلي) وكذا نوعية الخدمات (مصلحة التجارة والنوعية) بالإضافة إلى مصلحة المستخدمين .

اعتمدنا فيها على التسجيل الصوتي بواسطة flash disc MP3، من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة الدراسة. بحيث تمكنا من خلالها من التعرف على الوحدة البريدية الولائية، وكذا بنيتها التكنولوجية عبر مكاتبها البريدية. وجمع بعض المعلومات التي على أساسها تم ضبط الفرضيات المناسبة للموضوع وبناء الاستمارتين.

2.2.2.2.3. تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة: كالوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي وأنشطة المؤسسة التي تحصلنا عليها من الوحدة البريدية، بالإضافة إلى بعض القوانين والمراسيم المتعلقة بإنشاء مؤسسة بريد الجزائر والمنظمة لعملها، وكذلك الاطلاع على محتوى الموقع الالكتروني للمؤسسة والاستفادة من بعض المعلومات الواردة فيه.

3.2.2.3. التقنيات المستخدمة في المسح:

1.3.2.2.3. الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها. [170] ص 317

وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة غير المشاركة أو ما يطلق عليها أيضا الملاحظة البسيطة، وفيها يقوم الباحث (الملاحظ غير المشارك) بمراقبة الجماعة عن كثب، دون أن يشترك في أي نشاط تقوم هذه الجماعة موضع الملاحظة. [175] ص 82

وفي هذا الصدد فقد استخدمنا الملاحظة إلى جانب التقنيات الأخرى أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمختلف المكاتب البريدية لتوزيع الاستمارة، بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، بالإضافة إلى الملاحظات التي دونها من خلال لقاءاتنا القصيرة مع قابضي البريد للمكاتب البريدية محل الدراسة، والتي ساعدتنا في التحليل للمعطيات المتحصل عليها من الاستمارة.

2.3.2.2.3. الاستمارة: كل الأدوات والتقنيات السابقة كانت مفيدة لنا، وساعدتنا كثيرا في جمع بعض المعلومات واخذ فكرة حول المؤسسة وإشكالية الدراسة لكنها لم تكن كافية على الإطلاق، لذلك كان من الضروري اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع معطيات الدراسة.

ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على بيانات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها. [176] ص 220

ويعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في الموضوع أو المشكلة التي اختارها لبحثه. [177] ص 123

بحيث توضع هذه الأسئلة مرتبة في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها. [175] ص 66

ويتم بناؤها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفا معينا. ويتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث، ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين، أو مجموعة مؤشرات متعلقة ببند معين. ومن ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة و أهدافها .

ولقد اعتمدنا في دراستنا على استمارتين، واحدة موجهة للموظفين والأخرى للزبائن شملت الأولى 20 سؤالاً والثانية 19 سؤالاً موزعين على الشكل التالي:

* بالنسبة للاستمارة الخاصة بالموظفين: تضمنت أربع محاور:

- المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين.
- المحور الثاني: البنية التكنولوجية للمكاتب البريدية وخصائص الأداء التنظيمي.
- المحور الثالث: تأهيل الموظفين ومدى تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المحور الرابع: موقف الموظف من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية.

* بالنسبة للاستمارة الخاصة بالزبائن: أيضا تضمنت أربع محاور:

- المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين.
- المحور الثاني: تقييم الزبون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المكاتب البريدية.
- المحور الثالث: تقييم الزبون للموزع الصوتي والموقع الإلكتروني.
- المحور الرابع: موقف الزبون من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية.

4.2.2.3. التقنيات المستخدمة في التحليل بعد المعاينة والعينة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة الأدوات السابقة الذكر، فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي استعنا به لترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

فبالنسبة لعرض البيانات فقد استخدمنا الجداول الإحصائية والأعمدة البيانية بالإضافة إلى الدوائر لتسهيل عملية قراءة البيانات.

أما فيما يخص التحليل والتفسير فقد استخدمنا النسب المئوية، التكرارات، التكرارات المتجمعة (الصاعدة والنازلة) وكذا المتوسطات الحسابية باعتبارها الوسائل الأنسب لتحليل جداول البيانات التي بحوزتنا وإظهار التباين في مواقف المبحوثين بالنظر إلى حجم العينة، واستخلاص النتائج منها.

كما تم الاعتماد على مربع كاي (X^2) بالإضافة إلى معامل الارتباط لبرسون في بعض الجداول المتقاطعة لحساب الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات عن طريق معرفة مدى وجود دلالة إحصائية تعبر عن الارتباط بين المتغيرات .

3.2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

1.3.2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة كما ذكرنا سابقا في المجال البشري من كل الموظفين (Receveurs+Guichetiers) بالمكاتب البريدية التابعة للوحدة البريدية لولاية البليدة. وكذا كل الزبائن الذين يطلبون خدماتها.

2.3.2.3. المعاينة:

بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل منهم على الأجوبة، فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام. واختيار العينة يمر بعدة مراحل أساسية تتمثل في : [175] ص 63

- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة .
- اعتماد قائمة بأفراد المجموعات المحددة.
- تحديد حجم العينة.
- اختيار عينة تمثل الجميع .

1.2.3.2.3 . بالنسبة لعينة العمال:

كما ذكرنا سابقا فان الوحدة البريدية محل الدراسة تتكون من 56 مكتب بريدي موزعين على مختلف بلديات الولاية. إلا أن قائمة الموظفين (أعوان الشبابيك) التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين لم تحتو إلا على 34 مكتب بريدي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: توزيع عدد الموظفين على المكاتب البريدية لولاية البليدة [مصلحة المستخدمين،

وثيقة إدارية]

الرقم	اسم المكتب البريدي	عدد أعوان الشبابيك
01	بليدة RP	42
02	بليدة بونعامة الجيلالي	05
03	بليدة أرض	04
04	بليدة بن عاشور	02
05	بليدة بن مقدم	04
06	بوعرفة	04
07	بليدة بن بولعيد	07
08	بوفاريك حي الملعب	07
09	بن شعبان	01
10	خزرونة	03
11	بوفاريك ساحة مارتيز	03
12	بني مراد	06
13	بليدة زبانة	06
14	بوفاريك RHC	15
15	شبلي	02
16	بليدة باب الجزائر	10
17	بوقرة	07
18	سواكرية	01
19	أولاد يعيش	07
20	مفتاح	06
21	موزاية	05
22	أولاد يعيش 1 ماي	02
23	موزاية ب. علي أحمد	05
24	شفة	07
25	الصومعة	06
26	واد العلايق	05
27	بني تامو	02
28	بوينان	05
29	العفرون	06
30	واد جر	04
31	الأربعاء	07
32	سيدي أحمد	01
33	العباريز	01
34	بليدة باب الرحبة	04
	المجموع	202

وبما أن قائمة الموظفين كانت موزعة على أساس المكاتب البريدية التي يعملون بها فقد اعتمدنا على السحب ذو الدرجات المكون من درجتين:

- في الدرجة الأولى قمنا بسحب عينة من المكاتب البريدية بطريقة عشوائية منتظمة.
- وفي الدرجة الثانية قمنا بسحب عينة حصرية شاملة لكل الموظفين الذين يعملون في المكاتب البريدية التي ظهرت في العينة السابقة. وذلك كما يلي:

أخذنا عينة عشوائية منتظمة تضم 12 مفردة بمعنى 1/3 (الثلث) من حجم المجتمع الأصلي، وطبقا لهذه الطريقة يتم اختيار العينة بأخذ المفردة اللامية في المجتمع (L^{th} Unit) وذلك بعد ترقيم مفردات المجتمع، بحيث يمثل الحرف L نسبة حجم المجتمع إلى حجم العينة. [173] ص 148

وبما أن المجتمع الأصلي يضم 34 مفردة (أي 34 مكتب بريدي) وحجم العينة هو 12 مفردة فإن:

$$L = \frac{34}{12} \approx 3$$

أي أن هناك 12 مجموعة، تم اختيار المفردة الأولى عشوائيا من المجموعة الأولى، ولقد كانت المفردة رقم 01، أي مكتب بليدة RP.

ثم المفردة الأولى من المجموعة الثانية وقد كانت المفردة رقم 04.

وهكذا تم سحب المفردة الأولى من كل مجموعة بحيث كانت المسافة في كل مرة هي نفسها وتساوي ثلاثة (3) فتحصلنا على عينة تضم 12 مكتب بريدي، وبأخذ كل الموظفين العاملين في كل مكتب من أعوان شبابيك وقابضي بريد تحصلنا على عينة تضم **113 موظف** (101 عون شباك + 12 قابض بريد) كما يلي:

الجدول رقم 05: توزيع عينة الموظفين على المكاتب البريدية محل الدراسة [من إعداد الطالبة]

الرقم	اسم المكتب البريدي	عدد أعوان الشبابيك	عدد قابضي البريد
01	بلدية RP	42	01
02	بلدية بن عاشور	02	01
03	بلدية بن بولعيد	07	01
04	خزرونة	03	01
05	بلدية زبانة	06	01
06	بلدية باب الجزائر	10	01
07	أولاد يعيش	07	01
08	أولاد يعيش 1 ماي	02	01
09	الصومعة	06	01
10	بوينان	05	01
11	الأربعاء	07	01
12	بلدية باب الرحبة	04	01
	المجموع	101	12

2.2.3.2.3. بالنسبة لعينة الزبائن:

لم نتمكن من الحصول على عدد محدد للزبائن المتعاملين مع المكاتب البريدية لولاية البلدة وذلك لعدم ثبات هذا العدد، فهناك أيام يرتفع فيها عدد الزبائن وأيام أخرى ينخفض حسب فترات تسديد الرواتب. لذلك لجأنا إلى أخذ المتوسط اليومي لعدد المتعاملين مع كل مكتب بريدي . وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة نوعية الخدمات فإن هناك ثلاث أنواع من المكاتب: كبيرة، متوسطة وصغيرة كما يلي:

الجدول رقم 06: متوسط عدد الزبائن في اليوم حسب نوع المكتب البريدية [مصلحة نوعية الخدمات]

نوع المكتب	متوسط عدد الزبائن في اليوم
كبير	800
متوسط	300
صغير	100
المعدل العام	400

حسب الجدول أعلاه، فإن متوسط عدد الزبائن المتعاملين مع الكاتب البريدية هو حوالي 400

زبون لكل مكتب بريد يوميا.

وبما أن العينة محل الدراسة تضم 12 مكتب بريدي، فإن حجم مجتمع الدراسة هو:

$$4800 \text{ زبون} = 12 \times 400$$

ونظرا لصعوبة الاتصال بهذا العدد من الزبائن، قررنا أخذ عينة تمثل 5% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل **240 زبون**.

هذا بالنسبة لتحديد حجم العينة، أما بالنسبة لطريقة سحب العينة فقد استخدمنا أسلوب العينة العرضية (وهي عينة غير عشوائية)، وهذا النوع من العينات يختلف عن الأنواع الأخرى فهي لا تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وإنما تمثل العينة نفسها فقط، فالباحث في هذه الحالة يأخذ المفردات بطريق الصدفة أي يأخذ المعلومات من الذين يصادفهم، وطبعاً فإن نتيجة هذه العينة لا تعكس الواقع للمجتمع الأصلي، وإنما تعطي فكرة عن مجموع الأفراد الذين أخذ منهم الباحث المعلومات المجتمعة لديه. [175] ص 66

وقد استعملنا هذه الطريقة نظرا للصعوبات التي وجدناها في التعامل مع الزبائن، والعينة العرضية التي استخدمناها كانت عينة مقصودة، أي كل من يملك حساب جاري بريدي ويتعامل مع المكاتب البريدية لولاية البليدة.

3.3. عرض، تحليل وتفسير الاستمارتين:

1.3.3. عرض، تحليل وتفسير الاستمارة الخاصة بالموظفين:

1.1.3.3. الحصيلة العامة للدراسة:

الجدول رقم 07: الحصيلة العامة للاستمارة الخاصة بالموظفين (*)

النسبة المئوية	العدد	
% 100	113	إجمالي الأوراق الموزعة
% 97.35	110	الأوراق المسترجعة
% 2.65	03	الأوراق المرفوضة
% 94.69	107	الأوراق المقبولة

كما يظهر في الجدول فقد تم توزيع 113 استبانة، تم استرجاع منها 110 استبانة أي 97.35% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، رفضت منها ثلاث أوراق فقط أي 2.65% بسبب نقص الإجابة، وعليه اعتمدنا 107 استبانة مقبولة للدراسة أي 94.69% من الاستبيانات الموزعة.

2.1.3.3. فرز الاستمارة بواسطة برنامج SPSS:

تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض فرز أوراق الاستمارة، ومن أجل ذلك كان لا بد من التصريح بكل المتغيرات الموجودة فيها، وعليه قمنا بتكميم الإجابات عن طريق إعطاء قيم عددية لاقتراحات الإجابات، فبالنسبة للأسئلة المغلقة أو النصف المغلقة متعددة الإجابة رمزنا لكل اقتراح برمز يتكون من رقم السؤال ورقم الإجابة أو الاقتراح كما يلي: Q7r1 ، Q7r2، ... حسب عدد الاقتراحات، بحيث يأخذ كل اقتراح قيمة "1" في حالة اختياره أي وضع علامة (x) أمامه وفي حالة عدم اختياره يأخذ قيمة "0".

أما الأسئلة المغلقة أحادية الإجابة، فكل إجابة تأخذ رقم الاقتراح المختار فمثلا في حالة الإجابة بـ "نعم" أو "لا" أعطينا لـ "نعم" رقم "1" وفي حالة "لا" رقم "2" ... وهكذا.

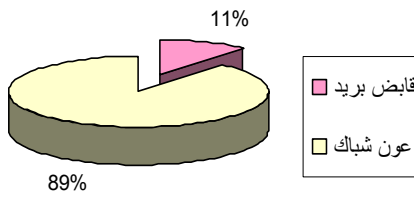
(*) : كل الجداول والأشكال التي سوف تأتي هي من إعداد الطالبة.

وبعد تحويل كل الأسئلة والأجوبة إلى متغيرات، تحصلنا على 59 متغيرة تقابل 54 عمود في جدول البرنامج الإحصائي SPSS ، بحيث كل عمود يمثل متغيرة. و107 سطر التي تمثل كل مفردات العينة الذين قبلت إجاباتهم.

3.1.3.3. عرض النتائج المتحصل عليها:

1.3.1.3.3. عرض وتحليل البيانات العامة الخاصة بعينة البحث:

* توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل:



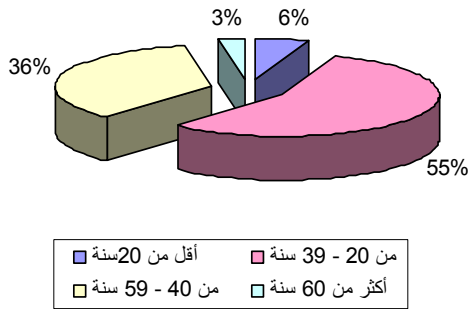
كما يظهر في الشكل المقابل، فإن أغلب أفراد العينة هم أعوان شبابيك (95 مفردة) بنسبة 88.79% بينما بلغ عدد قابضي البريد (12 مفردة) بنسبة 11.21% وهو ما يقابل عدد مكاتب البريد التي أجرينا فيها الدراسة، وذلك أن كل مكتب يرأسه رئيس مكتب واحد.

الشكل رقم 19: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب منصب العمل

* توزيع أفراد العينة حسب السن ومنصب العمل:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب السن ومنصب العمل

المجموع		عون شباك		قابض بريد		المنصب السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.61%	6	6.32%	6	-	-	أقل من 20 سنة
56.07%	60	61.05%	58	16.67%	2	من 20 - 39 سنة
35.51%	38	31.58%	30	66.66%	8	من 40 - 59 سنة
2.80%	3	1.05%	1	16.67%	2	أكثر من 60 سنة
100%	107	100%	95	100%	12	المجموع



الشكل رقم 20: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب السن

يتضح لنا من خلال التدقيق في المعطيات الخاصة بأعمار أفراد عينة البحث أن النسبة الغالبة 56.07% من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية من 20-39 سنة، تليها الفئة العمرية من 40-59 سنة بنسبة 35.51%، ثم فئة أقل من 20 سنة بنسبة 5.61%، أما الفئة العمرية التي تقابل أقل نسبة فهي فئة أكثر من 60 سنة بنسبة 2.80%.

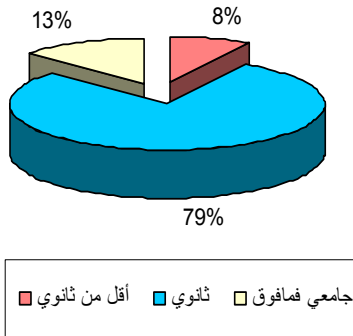
توضح النسب السابقة أن موظفي المكاتب البريدية لولاية البليدة يمثلون فئة شابة وقوية، تسمح للمؤسسة بإعداد طاقة بشرية لا يستهان بها إذا نجحت في توجيهها، تكوينها وإعدادها وفق احتياجاتها من جهة، واستعدادات الأفراد من جهة أخرى، عن طريق التكوين، التدريب والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التعيين وتوزيع الأفراد وفقا للمؤهلات والاستعدادات والكفاءات.

لكن لو تأملنا توزيع السن حسب منصب العمل سنجد أن النسبة الأكبر من قابضي البريد هم ممن يفوقون 40 سنة أي بنسبة 83.33% (66.66%+16.67%)، وهذا راجع إلى أن منصب قابض البريد يحتاج إلى ذوي الخبرة الطويلة في العمل والتجربة التي لا يمكن الاستغناء عنها من أجل الوقوف على التسيير الجيد للمكاتب البريدية من جهة، ونقل التجارب والخبرات المهنية إلى الموظفين الجدد من جهة أخرى، خاصة وأن النسبة الأكبر من أعوان الشبائيك 67.37% (6.32%+61.05%) هم شباب أقل من 40 سنة.

* توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي ومنصب العمل:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي والمنصب

المجموع	عون شبائك		قابض بريد		المنصب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
النسبة					المستوى الدراسي
8.41%	9	9.47%	9	-	أقل من ثانوي
78.51%	84	80.00%	76	66.67%	ثانوي
13.08%	14	10.53%	10	33.33%	جامعي فما فوق
100%	107	100%	95	100%	المجموع



يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في 78.51% من أفراد العينة الذي يخص الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي، ثم تليها فئة الحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 13.08%، في حين يمثل من لديهم مستوى أقل من الثانوي 8.41% من أفراد العينة.

الشكل رقم 21: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي

ونلاحظ أن هناك علاقة طردية بين منصب العمل والمستوى الدراسي، فبالنسبة لقابضي البريد فكلهم من المستوى الثانوي والجامعي بنسبتي 66.66% و 33.34% على الترتيب، ولا يوجد بينهم من لديه مستوى أقل من الثانوي 0%. وهذا يدل على أن الارتقاء في الرتب المهنية يتناسب طردا مع

المستوى الدراسي لأفراد العينة. كما نجد أيضا أن النسبة الغالبة 80.00% من أعوان الشبابيك لديهم المستوى الثانوي، بينما من لديهم المستوى الجامعي لم يتعدوا 10.53% منهم، وهي نسبة تقارب نسبة من لديهم المستوى الأقل من الثانوي التي تساوي 9.47%. وهذا راجع إلى متطلبات المنصب، ومع ذلك تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى موظفيها تدريجيا ويظهر هذا لو قارنا سنوات الخبرة مع المستوى الدراسي، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى الجامعي يتزايد لدى الموظفين الجدد مقارنة بمن هم أقدم من حيث سنوات العمل، فبينما نجد المستوى الجامعي لا يتجاوز نسبة 5.55% عند الموظفين الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، نجده عند الموظفين الجدد الذين لديهم أقل من 5 سنوات يصل إلى 27.27%.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي وسنوات الخبرة

المجموع	أكثر من 15 سنة		من 10 - 15 سنة		من 5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المستوى الدراسي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	8.41%	9	16.67%	6	-	-	4.55%	1	9.09%	2	أقل من ثانوي
	78.50%	84	77.78%	28	92.59%	25	77.27%	17	63.63%	14	ثانوي
	13.08%	14	5.55%	2	7.41%	2	18.18%	4	27.27%	6	جامعي فما فوق
	100%	107	100%	36	100%	29	100%	22	100%	20	المجموع

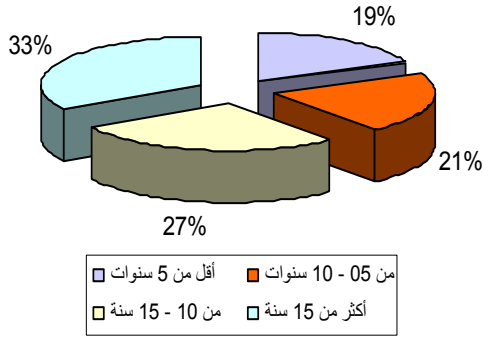
وهذا يدل على أن الخبرة لم تعد هي المعيار الوحيد للارتقاء في الرتب المهنية، بل إلى جانب ذلك يحتاج قابض البريد رفع مستواه العلمي، والدليل على ذلك ما صرحت به المديرية العامة لبريد الجزائر لجريدة الخبر في 11 جوان 2008 بأنه تم تكوين 500 موظف أغلبهم من خارج المؤسسة ومن حملة شهادة ليسانس في المحاسبة والمالية، ليكونوا على رأس أهم المراكز البريدية، وقد تخرج في الدفعة الأولى 90 قابضا وهم من ذوي الكفاءة العالية، وقادرين على عصرنة المؤسسة. [178] ص 6

ورغم أن مؤسسة بريد الجزائر تسعى إلى استقطاب ذوي الكفاءات، ورغم أنها تعتبر العدد المعتبر من العمال والمستخدمين كأحد نقاط القوة التي تعتمد عليها، إلا أننا نلاحظ حسب العينة أن تعميم المستوى الجامعي مازال مبتغى بعيد المنال. إذ مازالت مؤسسة بريد الجزائر تعاني من قلة الإطارات التي لا تتجاوز نسبة 5% على مستوى المؤسسة ككل، بالإضافة إلى ضعف المستوى المهني لدى بعض الموظفين.

*** توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة ومنصب العمل:**

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة ومنصب العمل

المنصب سنوات الخبرة	قايض بريد		عون شباك		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
أقل من 5 سنوات	-	-	20	21.05%	20
من 05 - 10 سنوات	-	-	22	23.05%	22
من 10 - 15 سنة	2	16.67%	27	28.42%	29
أكثر من 15 سنة	10	83.33%	26	27.37%	36
المجموع	12	100%	95	100%	107



بالنسبة إلى سنوات الخبرة يظهر جليا أيضا التناسب الطردي بين المنصب وسنوات الخبرة، حيث نجد أن قايضي البريد كلهم لا تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، والنسبة الأكبر منهم 83.33% تفوق خبرتهم 15 سنة وفي بعض الأحيان تتجاوز 20 سنة.

الشكل رقم 22: توزيع أفراد عينة الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة

أما بالنسبة إلى أعوان الشبابيك فهم أيضا يمتلكون سنوات خبرة طويلة، بحيث 55.79% (28.42%+27.37%) منهم تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

كما نلاحظ أن النسبة تقل كلما قلت سنوات الخبرة، فنجد أن الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات يمثلون 23.16% بينما الذين لديهم أقل من 5 سنوات يمثلون 21.05%.

ويدل هذا على أن نسبة التوظيف تقل من سنة لأخرى على مستوى المكاتب البريدية لولاية البليدة، رغم أن مؤسسة بريد الجزائر فتحت في السنوات الأخيرة مناصب عمل كبيرة بسبب نموها وزيادة عدد المكاتب البريدية لمواجهة طلبات الزبائن المتزايدة.

نستنتج من خلال المعطيات المعروضة في الجدول أعلاه أن موظفي المكاتب البريدية لوحدة ولاية البليدة يكتسبون خبرة لا بأس بها، إذ يمثل من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة نسبة 33.64%، ثم من لديهم خبرة من 10 - 15 سنة بنسبة 27.10%، وهم يمثلون في مجموعهم نسبة 60.74% من مجموع أفراد العينة مقارنة بمن لديهم خبرة أقل من 10 سنوات الذين لا يفوقون 39.25%.

ولعل هذا ما يجعل مؤسسة بريد الجزائر تعتبر مواردها البشرية إحدى نقاط قوتها، وهذا طبعا إذا عرفت كيف تستغل هذه الطاقات وتستثمرها أحسن استثمار، وتحافظ عليها في ظل المنافسة خاصة وأن معظمهم من الفئات الشابة وبمقدورهم تقديم الكثير للمؤسسة.

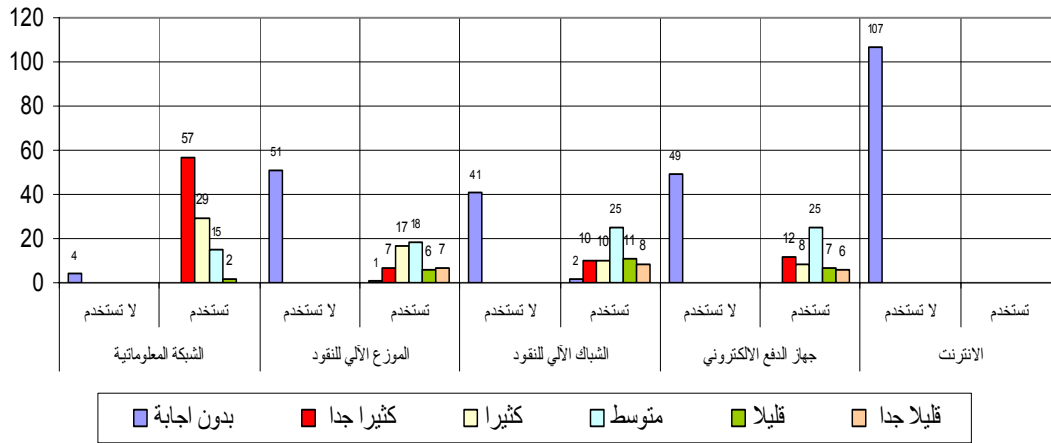
نستخلص من عرض البيانات الخاصة بأفراد العينة أن المكاتب البريدية للوحدة البريدية لولاية البليدة تملك قوة بشرية لا يستهان بها تتمثل في 61.68% منهم أقل من 40 سنة، 60.74% منهم تفوق سنوات خبرتهم 10 سنوات. كما أظهرت المعطيات الميدانية أن الارتقاء في المناصب يتناسب مع المستوى الدراسي بالإضافة إلى أقدميه الأفراد في العمل.

2.3.1.3.3. البنية التكنولوجية للمكاتب البريدية وخصائص الأداء التنظيمي:

* التقنيات المستخدمة في المكاتب البريدية لوحدة البليدة ومدى استخدام كل منها:

الجدول رقم 12: التقنيات المستخدمة في المكاتب البريدية ومدى استخدام كل منها

الانترنت		جهاز الدفع الإلكتروني		الشباك الآلي للأوراق النقدية		الموزع الآلي للأوراق النقدية		الشبكة المعلوماتية		التقنيات المستخدمة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مدى استخدامها	
-	-	-	-	1,87%	2	0,93%	1	-	-	بدون إجابة	
-	-	11,21%	12	9,35%	10	6,54%	7	53,27%	57	كثيرا جدا	
-	-	7,48%	8	9,35%	10	15,89%	17	27,10%	29	كثيرا	
-	-	23,36%	25	23,36%	25	16,82%	18	14,02%	15	متوسط	
-	-	6,54%	7	10,28%	11	5,61%	6	1,87%	2	قليل	
-	-	5,61%	6	7,48%	8	6,54%	7	-	-	قليل جدا	
0%	0	54,21%	58	61,68%	66	52,34%	56	96,26%	103	المجموع	
100%	107	45,79%	49	38,32%	41	47,66%	51	3,74%	4	لا تستخدم	
100%	107	100%	107	100%	107	100%	107	100%	107	المجموع	



الشكل رقم 23: التقنيات المستخدمة في المكاتب البريدية ومدى استخدام كل منها

✓ **بالنسبة للشبكة المعلوماتية:** صرح 96.26% من أفراد العينة باستخدام الشبكة المعلوماتية وهذا راجع طبعاً إلى تعميمها على جميع المكاتب البريدية. في حين 3.74% صرحوا بالعكس بسبب أن بعض الخدمات لا تحتاج إلى شبكة معلوماتية لأدائها مثل بريد الرسائل. وقد تدعمت نسبة الاستخدام بـ 53.27% من أفراد العينة يرون أنها تستخدم كثيراً جداً و 27.10% منهم يرون أنها تستخدم كثيراً، في حين يعتقد 14.02% أن استخدامها متوسط ولا يرى أن استخدامها قليل سوى 1.87% فقط منهم، كما أنه لا أحد يرى أن استخدامها قليل جداً. توضح النسب السابقة مدى اعتماد بريد الجزائر على الشبكة المعلوماتية في أداء خدماتها للزبائن.

وإذا اعتبرنا "متوسط" هي نقطة الصفر "0" في محور الاستخدام، فإن نسبة الموظفين الذين يرون مساهمة الشبكة المعلوماتية بشكل كبير في أداء الخدمات يمثلون 80.37% مقابل نسبة 15.89% من الموظفين الذين يرون العكس. وهذا يؤكد أهمية ميزة المعلوماتية والشبكة التي تمكن الزبون من الحصول على خدمات سريعة وفي أي مكان.

✓ **بالنسبة للموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB):** يرى 47.66% من أفراد العينة بأن الموزعات الآلية الخاصة بالبنوك لا تستخدم، مقابل 52.34% يرون العكس نجد منهم 15.89% يعتبرونه استخداماً كثيراً و 5.61% يعتبرونه قليل، أما من يرون أنه يستخدم كثيراً جداً و قليلاً جداً فهم يمثلون نسبتيين متساويتين تقدر بـ 6.54% لكل منهما، وتحفظ 0.93% من أفراد العينة في إبداء رأيهم حول مدى استخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية.

نلاحظ من النسب السابقة أن 47.66% من أفراد العينة هي نسبة لا يستهان بها ممن يرون أن الموزع لا يستخدم، ويرجع هذا إلى أن الموزعات الآلية للنقود ليست معممة على مستوى جميع المكاتب البريدية من جهة، أما من جهة أخرى فرغم أن هذه التكنولوجيا تم إنشاؤها منذ 1989 تحت إشراف مؤسسة SATIM كما ذكرنا سابقاً، إلا أنها عرفت انقطاعاً لمدة معينة ثم أعيد بعثها ابتداءً من سبتمبر 2005، وهذا الانقطاع راجع إلى عدم تمكن بريد الجزائر من هذه التكنولوجيا مما أدى إلى تعرضها إلى انتقادات من طرف الزبائن بسبب كثرة الأخطاء والنقائص التي تعرضوا لها سواء من جانب البطاقات أو من جانب الموزعات الآلية. لذلك بدأت مؤسسة بريد الجزائر في تدارك النقائص فيما يخص خدمة الدفع الآلي، من خلال توسيعها أكثر وذلك بزيادة الشبائيك الآلية الخاصة ببريد الجزائر وإعادة توزيع بطاقات جديدة تتماشى مع كل الموزعات والشبائيك الآلية للأوراق النقدية وكذا أجهزة الدفع الإلكتروني.

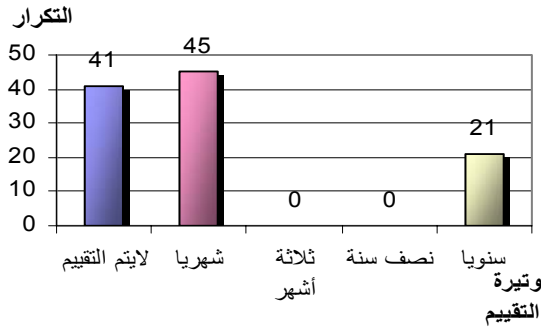
✓ **بالنسبة للشبابيك الآلية للأوراق النقدية (GAB):** نلاحظ أن 61.68% صرحوا بأنها تستخدم مقابل 38.32% صرحوا بالعكس، أما عن مدى استخدامها فالنسبة الغالبة 23.36% من العينة يرون بأنه متوسط، كما يرى 9.35% منهم بأنه كثير، ونفس النسبة ترى أنه كثير جدا، أما من يرون بأنه قليل وقليل جدا فيمثلون 10.28% و 7.48% على الترتيب، بينما تحفظ 1.87% عن إبداء آرائهم بخصوص مدى استخدامها

نستنتج انه رغم محاولات بريد الجزائر تعميم استخدام الشبابيك الآلية إلا أنه مازالت العديد من المكاتب البريدية لولاية البليدة لم تستفد من هذه التكنولوجيا خصوصا أنه وباحتساب جميع الموزعات الآلية بما فيها الخاصة بالبنوك لا نجدها تتعدى 18 على مستوى الولاية ككل، في حين أنها تضم 56 مكتب بريدي، بمعنى أن 32.14% من المكاتب البريدية للوحدة فقط هي التي تقدم خدمة الدفع الآلي عن طريق الشبابيك الآلية.

✓ **بالنسبة لأجهزة الدفع الإلكتروني TPE:** النسبة الغالبة 54.21% من العينة ترى أن أجهزة الدفع الإلكتروني تستخدم على مستوى مكاتبهم البريدية، بحيث 23.36% من العينة يرون بأنها تستخدم بشكل متوسط ويعتقد 18.69% (7.48%+11.21%) بأنها تستخدم كثيرا وكثير جدا مقارنة بـ 12.15% (6.54%+5.61%) من العينة يرون بأنه قليل وقليل جدا. وهذا بسبب تعميم أجهزة الدفع الإلكتروني على مستوى جميع المكاتب البريدية لوحدة البليدة. رغم أن 45.79% من العينة يرون أنها لا تستخدم وأرجعوا ذلك إلى عدم استخدامها من طرف الزبائن رغم توفرها.

✓ **بالنسبة للانترنت:** اتفقت العينة بنسبة 100% حول عدم استخدام الانترنت عبر المكاتب البريدية للوحدة. إلا أن بعض المسؤولين على مستوى الوحدة الولائية أكدوا لنا عن تصميمهم لجعل خدمة الانترنت متوفرة في بعض المكاتب البريدية لتمكين الزبائن من استخدامها في طلب بعض الخدمات عبر الموقع الإلكتروني كالاطلاع على الحساب مثلا بدلا من الاكتظاظ حول الشبابيك.

*** تقييم نوعية الخدمات على مستوى المكاتب البريدية:**



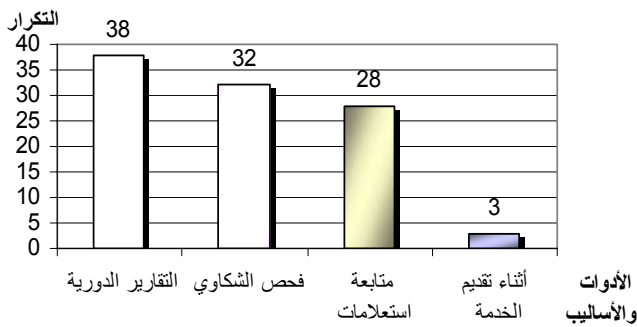
الشكل رقم 24: توزيع عينة الموظفين حسب وتيرة تقييم نوعية الخدمات

الجدول رقم 13: توزيع عينة الموظفين حسب القيام بتقييم نوعية الخدمات

يتم التقييم	وتيرة التقييم	التكرار	النسبة
نعم	شهريا	45	42,06%
	ثلاثة أشهر	-	-
	نصف سنة	-	-
	سنويا	21	19,63%
لا	المجموع	66	61,68%
	المجموع	41	38,32%
المجموع		107	100%

يظهر من الجدول بأن 61.68% من العينة يقرون بأنه يتم تقييم نوعية الخدمات على مستوى مكاتبهم البريدية ويتم هذا التقييم بشكل شهري حسب 42.06% من أفراد العينة وكذلك سنويا حسب 19.63%، وهذا يدل على أن تقييم الأداء للخدمات يتم بشكل دوري ومستمر. رغم أن 38.32% اعتبروا انه لا يوجد تقييم أصلا، وارجعوا ذلك إلى أن التقييم يتم فقط بملء التقارير بشكل روتيني وشكلي لإرسالها إلى الوحدة البريدية، ولا يعتبر تقييما حقيقيا لأن نتائجه لا تؤخذ بعين الاعتبار لإحداث تغييرات في العمل وتدارك النقائص.

*** الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم نوعية الخدمات:**



الشكل رقم 25: توزيع عينة الموظفين حسب أساليب وأدوات تقييم نوعية الخدمات

الجدول رقم 14: توزيع عينة الموظفين حسب أساليب وأدوات تقييم نوعية الخدمات

الأساليب والأدوات	التكرار	النسبة
التقارير الدورية لمراقبة الأداء	38	37,62%
فحص الشكاوي ومتابعتها	32	31,68%
متابعة استعلامات واستفسارات الزبائن	28	27,72%
المتابعة أثناء تقديم الخدمة للزبون	3	2,98%
المجموع	101	100%

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 101 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

يتضح من خلال المعطيات بأن الأسلوب المعتمد عليه في مراقبة الأداء هو التقارير الدورية لمراقبة الأداء بنسبة 37.62% وهذا لا يعني عدم وجود أساليب وأدوات أخرى بحيث يعتمد في المرتبة الثانية على فحص الشكاوي ومتابعتها بنسبة 31.68% ثم في المرتبة الثالثة متابعة استعلامات و استفسارات الزبائن بنسبة 27.72%.

وهذا يدل على أن نمط تقييم الأداء المعتمد هو النمط الذي يركز على الرقابة البعيدة أو العلاجية وهذا طبعا هو الشائع في اغلب المؤسسات الجزائرية و ليس في بريد الجزائر فقط. ولاتؤخذ الرقابة القبلية (الوقائية) بعين الاعتبار إلا من طرف 2.98% من العينة الذين يقومون بتقييم نوعية الخدمة أثناء أدائها للزبون لتفادي الوقوع في أخطاء

* مؤشرات التقييم:

الجدول رقم 15: توزيع عينة الموظفين حسب مؤشرات التقييم ومدى استخدامها

المؤشرات استخدامها	السرعة في تأدية الخدمة		عدد العمليات المنجزة		نسبة الأخطاء في العمل		طريقة التعامل مع الزبائن		عدد الشكاوي		تقليل التكاليف وزيادة الأرباح	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
بدون إجابة	41	%38,32	41	%38,32	41	%38,32	41	%38,32	41	%38,32	41	%38,32
دائما	51	%47.66	27	%25.23	62	%57.94	57	%53.27	47	%43.93	37	%34.58
أحيانا	12	%11,21	17	%15,89	4	%3,74	8	%7,48	17	%15,89	13	%12,15
نادرا	2	%1,87	12	%11,21	-	-	1	%0,93	2	%1,87	7	%6,54
أبدا	1	%0,93	10	%9.35	-	-	-	-	-	-	9	%8,41
المجموع	107	%100	107	%100	107	%100	107	%100	107	%100	107	%100

من خلال النتائج المحصل عليها هناك اتفاق بين الموظفين حول المؤشرات المعتمدة في التقييم، ويظهر ذلك جليا من خلال النسب المعروضة في الجدول التي عبرت كلها على أخذ معظم المؤشرات دائما بعين الاعتبار أثناء التقييم وذلك بالترتيب الموالي:

- نسبة الأخطاء في العمل في المرتبة الأولى بنسبة 57.94%؛
- طريقة التعامل مع الزبائن بنسبة 53.27%؛
- السرعة في تأدية الخدمة بنسبة 47.66%؛
- عدد الشكاوي بنسبة 43.93%؛
- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح بنسبة 34.58%؛
- وأخيرا عدد العمليات المنجزة بنسبة 25.23%.

بينما تحفظ 38.32% من العينة عن الإجابة وهم يمثلون الذين يعتقدون بأنه لا يوجد تقييم للخدمات.

نستنتج من تحليل المعطيات المتوفرة مدى الحرص على تقليل الأخطاء في العمل، وقد أرجع بعض المبحوثين أسباب الوقوع في الأخطاء خاصة في تقديم الخدمات المالية إلى عدم توفر الآلات التي تحسب الأموال، وأن حساب الأموال يدويا هو أكبر سبب للوقوع في الأخطاء. كما أن هناك اهتماما كبيرا بالزبون ومحاولة التقرب منه لكسب ولائه ورضائه، من خلال المعاملة الجيدة ثم السرعة في أداء الخدمة لعدم تضييع وقت الزبون وبالتالي تفادي الشكاوي أو التقليل منها. وكذا تقليل نسبة الأخطاء في العمل هذا بالدرجة الأولى كما ذكرنا سابقا، إلى جانب تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف، إذ لم تعد الأهداف المالية هي الهدف الوحيد الذي تسعى إليه المؤسسة.

والخلاصة، بالنسبة للواقع التقني للوحدة، يمكن القول بأن المكاتب البريدية التي شملتها عينة الدراسة تتوفر على بنية تكنولوجية لا بأس بها تمكنها من تقديم خدماتها على أحسن وجه للزبائن إذا ما أحسنت استغلالها أحسن استغلال. لكن رغم سعي الوحدة إلى عصرنة مكاتبها البريدية، إلا أنها مازالت لم ترق إلى مستوى تطلعات الزبائن وتغطية طلباتهم المتزايدة تكنولوجيا، لأن هناك بعض التقنيات الحديثة التي مازالت لم تشمل جميع المكاتب مثل الشبائيك والموزعات الآلية للأوراق النقدية وكذلك الانترنت التي لم يتم استخدامها على مستوى المكاتب البريدية لحد الآن.

أما بالنسبة إلى تقييم أداء (نوعية) الخدمات، فهناك تقييم دوري لنوعية الخدمات (شهريا وسنوياً)، لكنه تقييم شكلي لا تؤخذ نتائجه بعين الاعتبار في تحسين الخدمات البريدية حسب 38.32% من العينة، كما لا يتم تبليغها للموظفين حسب 67.29% منهم، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والتنظيمي للمكاتب البريدية على حد سواء. وحتى نمط التقييم المتبع يعتمد على الرقابة البعيدة التي لا تسمح بمنع الوقوع في الأخطاء والانحرافات.

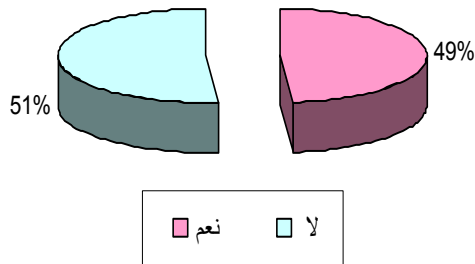
تدل النتائج السابقة على أن تقييم الأداء في المكاتب البريدية لوحدة البلدية يتطلب إعادة نظر في الطريقة المتبعة، إذا ما أرادت الوحدة تحسين أداء خدماتها وكسب ولاء زبائنها في ظل المنافسة.

3.3.1.3.3. تأهيل الموظفين ومدى تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول رقم 16: توزيع عينة الموظفين حسب الحصول على الدورات التكوينية، عددها، مدى كفايتها ومدى الاستفادة منها

التكرار المتجمع النازل	التكرار المتجمع الصاعد	المجموع		عون شبك		قابض بريد		المنصب	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الدورات التكوينية	
-	-	%48,60	52	%42,11	40	%100	12	نعم	الحصول على
-	-	%51,40	55	%57,89	55	-	-	لا	الدورات
-	-	%100	107	%100	95	%100	12	المجموع	التكوينية
-	-	%51,40	55	%57,89	55	-	-	بدون إجابة	عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها
-	-	%31,78	34	%31,58	30	%33,33	4	من 1 - 2 دورات	
-	-	%11,21	12	%8,42	8	%33,33	4	من 3 - 4 دورات	
-	-	%5,61	6	%2,11	2	%33,33	4	أكثر من 4 دورات	
-	-	%100	107	%100	95	%100	12	المجموع	
-	-	%51,40	55	%57,89	55	-	-	بدون إجابة	مدى كفاية مدة التكوين
%48.60	%8,41	%8,41	9	%5,26	5	%33,33	4	كافية جدا	
%40.19	%23.36	%14,95	16	%8,42	8	%66,67	8	كافية	
%25.24	%35.51	%12,15	13	%13,68	13	-	-	إلى حد ما	
%13.09	%44.86	%9,35	10	%10,53	10	-	-	غير كافية	
%3,74	%48.60	%3,74	4	%4,21	4	-	-	غير كافية جدا	
-	-	%100	107	%100	95	%100	12	المجموع	
-	-	%51,40	55	%57,89	55	-	-	بدون إجابة	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية
%48.60	%1,87	%1,87	2	%2,11	2	-	-	لم أستفد	
%46.73	%7.48	%5,61	6	%6,32	6	-	-	استفادة قليلة	
%41.12	%32.71	%25,23	27	%22,11	21	%50,00	6	استفادة متوسطة	
%15,89	%48.60	%15,89	17	%11,58	11	%50,00	6	استفادة كبيرة	
-	-	%100	107	%100	95	%100	12	المجموع	

* الحصول على الدورات التكوينية:

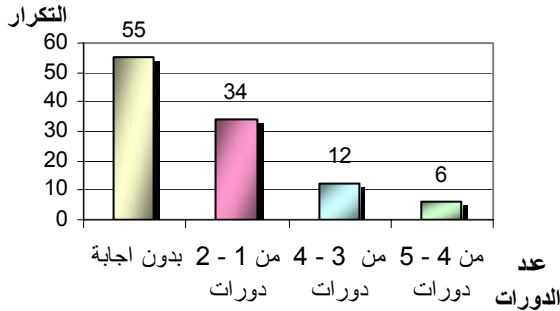


يبدو أن الحصول على الدورات التكوينية للموظفين البريديين يتناسب طرذا مع منصب العمل فتزيد نسبة الحصول عليها عند قابضي البريد إذ أنهم كلهم حصلوا على دورات تكوينية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين أن أعوان الشبابيك لم يحصل سوى 42.11% منهم على دورات تكوينية لتصل نسبة الذين حصلوا على دورات تكوينية إجمالاً 48.60%.

الشكل رقم 26: توزيع عينة الموظفين حسب الحصول على الدورات التكوينية

و يعني هذا أن أكثر من نصف العينة لم يحصلوا على أي دورة بنسبة 51.40% من العينة وهي نسبة كبيرة نوعا ما رغم ما يتطلبه العمل بالحاسب من عمليات التكوين لمواجهة التغيرات والتحديث المستمر في القطاع.

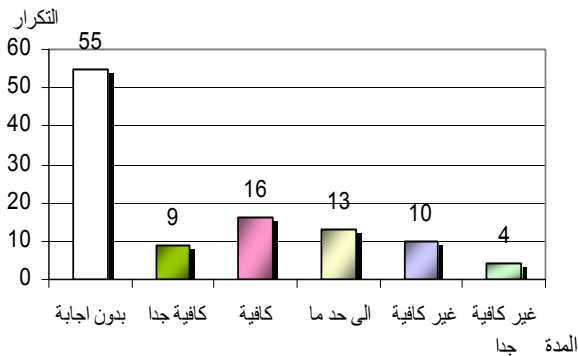
* عدد الدورات التكوينية:



الشكل رقم 27: توزيع عينة الموظفين حسب عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها

أما عن عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها فالذين حصلوا على دورة أو دورتين يمثلون 31.78% وهم أكثر من الذين حصلوا على 3 أو 4 دورات 11.21% في حين لم يحصل على أكثر من 4 دورات سوى 7.48% أغلبهم من قابضي البريد ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- أن قابض البريد يحتاج إلى عدة دورات تكوينية سواء في المجالات البريدية أو في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى يتمكن من مواصلة مهامه كقابض بريد وتدوم هذه الدورات لمدة طويلة تصل إلى السنة أحيانا.
- أما عن أعوان الشبابيك فيتم اختيارهم من طرف قابض البريد حسب عدد الدورات التكوينية الممنوحة من طرف الوحدة البريدية لكل مكتب بريدي وكذا نوعية التكوين الممنوح وما يتناسب مع قدرات واحتياجات الموظفين، وبما أن عدد الدورات التكوينية الممنوحة لكل مكتب بريدي يكون في أغلب الأحيان محدود جدا فإن أغلب الموظفين لم يتمكنوا من الحصول عليها.



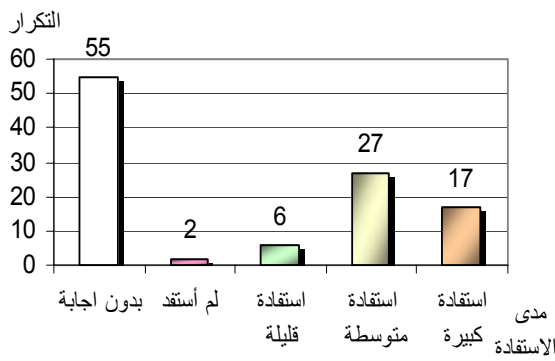
* مدى كفاية مدة التكوين:

لم يتفق معظم الأطراف حول مدى كفاية هذه الدورات التكوينية فإذا كان قابضوا البريد يرونها كافية بنسبة 33.33% وكافية جدا 66.67% فإن أغلب الموظفين في العينة لم يحصلوا على دورات كافية بنسبة 14.74%

الشكل رقم 28: توزيع عينة الموظفين حسب مدى كفاية مدة التكوين

(10.53%+4.21%) من أعوان الشبابيك، أما الذين حصلوا على دورات تكوينية كافية من حيث مدة التكوين فيمثلون 13.68% من أعوان الشبابيك، ونفس النسبة لمن يرونها كافية إلى حد ما. وعلى العموم كانت المدة كافية لأغلب أفراد العينة، فإذا اعتبرنا "إلى حد ما" هي نقطة "الصفير" في محور تقييم مدى كفاية مدة التكوين فإن التكرارات المتجمعة الصاعدة والنازلة في الجدول تبين أن الذين يرونها كافية يمثلون 23.36% أكثر من الذين يرونها غير كافية 13.09%.

* مدى الاستفادة من الدورات التكوينية:



الشكل رقم 29: توزيع عينة الموظفين حسب الاستفادة من الدورات التكوينية

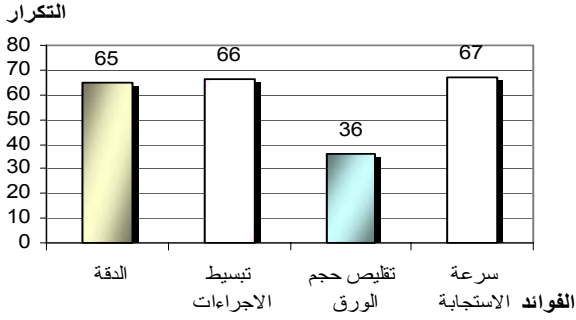
بناء على الاستفادة من الدورات التكوينية نجد أن هناك نسبة 25.23% من أفراد العينة أكدوا وجود استفادة متوسطة، وهذا يوضح وجود خلل في هذه الدورات سواء من خلال ما يقدم أو نوعيته أو غيره. ونجد 15.89% أكدوا الاستفادة الكاملة من الدورات التكوينية. وأنها حققت غرضها وهي ايجابية وأن 5.61% كانت استفادتهم قليلة كما أن 1.87% لم يستفيدوا تماما.

وإذا اعتبرنا "متوسط" هي نقطة "الصفير" في محور تقييم مدى الاستفادة نجد أن الذين استفادوا استفادة كبيرة يمثلون 15.89% من أفراد العينة أكثر من الذين استفادوا قليلا أو لم يستفيدوا 7.48%، لكن لو أخذنا بعين الاعتبار 51.40% الذين لم يحصلوا على دورات نهائية وبالتالي لا يمكنهم الإجابة بمدى الاستفادة من عدمها نجد أن الاستفادة تصل إلى نسبة غير كافية مقارنة بمن لم يستفد أو لم يحصل على دورة بالأساس.

نستنتج من تحليل المعطيات السابقة أن موظفي المكاتب البريدية لوحدة البلدية مازال ينقصهم الكثير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فرغم أن الدورات التكوينية المتحصل عليها كانت كافية من حيث المدة لأغلب الموظفين الذين حصلوا عليها، وأن نسبة الاستفادة كانت كبيرة مقارنة بمن لم يستفد، إلا أنه بالنظر إلى من لم يحصلوا أصلا على دورات تكوينية والذين يمثلون 51.40% من العينة، تبقى هناك نقائص فيما يخص التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتطلب من الوحدة البريدية لولاية البلدية أخذها بعين الاعتبار بغية تحسين مستوى أداء خدماتها باستخدام هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة.

4.3.1.3.3. موقف الموظفين من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية:

* الفوائد التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للموظفين:



الجدول رقم 17: توزيع آراء عينة الموظفين حول فوائد استخدام الوسائل التكنولوجية

الفوائد	التكرار	النسبة
دقة تنفيذ الأعمال	65	27.78%
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	66	28.21%
تقليل حجم التعاملات الورقية	36	15.38%
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	67	28.63%
المجموع	234	100%

الشكل رقم 30: توزيع آراء عينة الموظفين حول فوائد استخدام الوسائل التكنولوجية

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 234 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

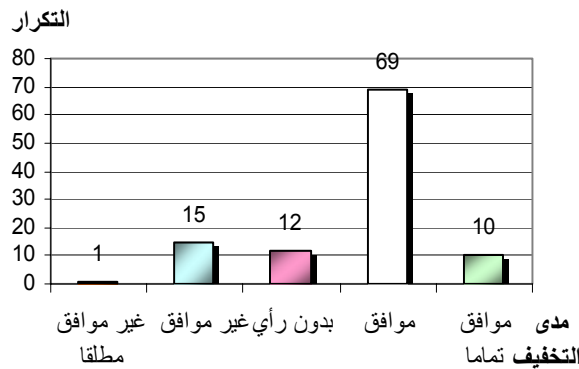
من المهم جدا معرفة مدى التغييرات التي أحدثها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية بالنسبة للموظفين. وحسب المعطيات المتحصل عليها من الإجابات فقد أدت إلى السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وهذا ما ذهب إليه أغلب أفراد العينة بنسبة 28.63% من مجموع 234 إجابة، حيث يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في مدة لا تزيد عن لحظات. كما أنها أدت إلى تبسيط وتسهيل إجراءات العمل بنسبة 28.21% والدقة في تنفيذ المهام بنسبة 27.78% إذ بالاعتماد على التكنولوجيا قلت الأخطاء بشكل ملحوظ حسب تصريحات الموظفين. هذا بالإضافة إلى أن 16.07% من الإجابات وهي النسبة الأقل أكدت أنها ساهمت في تقليل حجم التعاملات الورقية في العمل، وهذا ما يجعل العمل أكثر مرونة مثلما هو الحال بعد تعميم الأجهزة القارئة للبطاقات المغناطيسية TPE على مستوى الشبابيك البريدية التي ستقلل من التعامل بالصكوك البريدية.

نستنتج من تحليل المعطيات المتوفرة لدينا أن هناك تأثير ملحوظ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموظفين لمهامهم. ولمعرفة مدى رضا الموظفين على هذا التأثير قمنا بطرح السؤال الموالي:

*** مدى تخفيف ضغوط العمل بعد إدخال الوسائل التكنولوجية الجديدة:**

الجدول رقم 18: توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تخفيف ضغوط العمل

التكرار المتجمع النازل	التكرار المتجمع الصاعد	النسبة	التكرار	
%100	%0.93	%0,93	1	غير موافق مطلقا
%99.07	%14.95	%14,02	15	غير موافق
%85.05	%26.16	%11,21	12	بدون رأي
%73.84	%90.65	%64,49	69	موافق
%9.35	%100	%9,35	10	موافق تماما
-	-	%100	107	المجموع



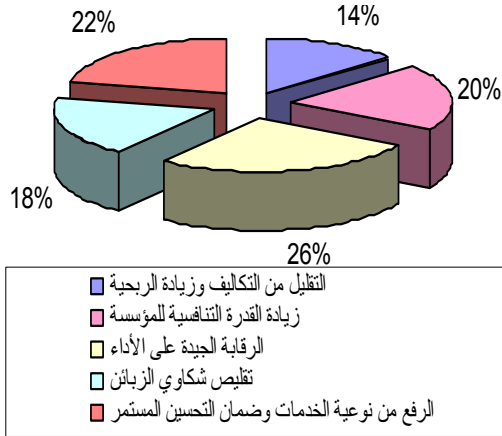
الشكل رقم 31: توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تخفيف ضغوط العمل

آراء الموظفين في تخفيف عبء العمل بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية تنقسم إلى عدة فئات فالنسبة الأكبر من أفراد العينة %73.84 راضون عن ظروف العمل بعد هذه التغييرات، خاصة بعد استخدام بعض الوسائل التي تؤدي الخدمات الكترونيا بدلا من التدخل المباشر للموظف مثل الشبائيك والموزعات الآلية أو تمكين الزبون من طلب بعض الخدمات عبر الموقع الالكتروني والموزع الصوتي بدلا من الانتقال إلى المكاتب البريدية. لكن %14.95 من أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد أي تغيير، فرغم استخدام كل هذه الوسائل التكنولوجية إلا أن هؤلاء الموظفين مازالوا يعانون من اكتظاظ الزبائن في الشبائيك خاصة في فترات تسديد الرواتب وهذا راجع لعدة أسباب سوف نتناولها بالتفصيل عند تحليل معطيات الاستمارة الخاصة بالزبائن. أما النسبة الباقية وهي %11.21 تمثل أفراد العينة الذين لم يبدو رأيهم في الموضوع.

وعليه، يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال خففت وسهلت أداء المهام بالنسبة لموظفي المكاتب البريدية لوحدة البلدة وهذا لأن النسبة الغالبة من الموظفين أكدت ذلك.

* الفوائد التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة:

يهدف هذا السؤال إلى معرفة نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات بالنسبة للوحدة البريدية كجزء من مؤسسة بريد الجزائر وما هي الفوائد التي نتجت عن ذلك.



الجدول رقم 19: توزيع فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة

النسبة	التكرار	الفوائد
13.65%	34	التقليل من التكاليف وزيادة الربحية
19.68%	49	زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
26.91%	67	الرقابة الجيدة على الأداء
18.07%	45	تقليل شكوي الزبائن
21.69%	54	الرفع من نوعية الخدمات وضمن التحسين المستمر
100%	249	المجموع

الشكل رقم 32: توزيع فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 249 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

كما نلاحظ فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى:

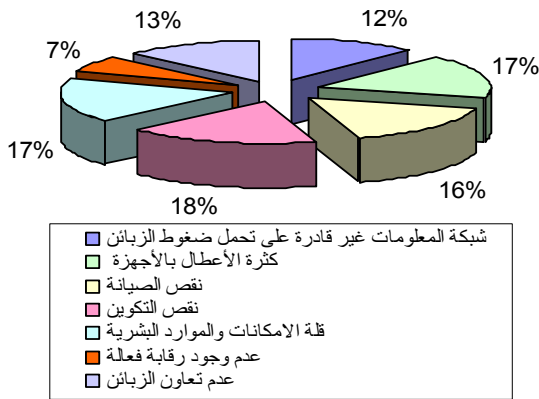
- الرقابة الجيدة على الأداء من خلال تسهيل اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة. وقد عبرت عن هذا 21.69% من مجموع الإجابات المصرح بها من طرف أفراد العينة؛
- ثم تأتي في المرتبة الثانية الرفع من نوعية الخدمات والتحسين المستمر حسب 21.69% وهذا ما سينعكس إيجابا على مواقف الزبائن،
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة 19.68% باعتبار أن امتلاك مزايا تكنولوجياية يعزز من قدرة بريد الجزائر في مواجهة المنافسة التي تهددها خاصة من طرف البريد السريع (DHL) والبريد الأمريكي (UPS) اللذين يقدمان خدمات ذات جودة عالية ولكن بتسعيرات مرتفعة نسبيا. وهذا ما أدى بمؤسسة بريد الجزائر إلى البدء في تطبيق الفرز الآلي للبريد الذي سيحسن نوعية الخدمات في هذا المجال. ورغم احتكارها لجانب من الخدمات المالية والبريدية إلا أن هذا لا يمنعها من التحسين، لأنها تعمل في بيئة سريعة التغير وما هو أكيد اليوم قد يصبح غدا غير أكيد.

- ونلاحظ أيضا أن المكاتب البريدية لوحدة البليدة استفادت من تقلص عدد شكاوي الزبائن حسب 18.07% من مجموع الإجابات.

- وحسب 13.65% من الإجابات ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص التكاليف وزيادة الأرباح، إذ أنه كلما زاد اعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال زادت قيمة التعريفات المفروضة عليها مقارنة بالخدمات التي تقدم بالطرق التقليدية، كما أن صناعة دفتر صكوك واحد يكلف المؤسسة 120دج في حين تكلف البطاقة المغناطيسية 80دج فقط...

* الصعوبات التي تحد من فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات على مستوى المكاتب البريدية:

بسبب وجود نسبة من الموظفين صرحوا بعدم وجود أي تغيير نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات كان من الضروري معرفة أهم الصعوبات التي تحد من فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الخدمات على مستوى المكاتب البريدية فتحصلنا على النتائج التالية :



الجدول رقم 20: توزيع الصعوبات التي تحد من فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات

النسبة	التكرار	الصعوبات
12,07%	39	الشبكة المعلوماتية غير قادرة على تحمل ضغوط وأعباء الزبائن
17,03%	55	كثرة الأعطال بالأجهزة
16,10%	52	نقص الصيانة
18,27%	59	نقص التكوين
17,03%	55	قلة الإمكانيات والموارد البشرية
6,50%	21	عدم وجود رقابة فعالة
13,00%	42	عدم تعاون الزبائن
100%	323	المجموع

الشكل رقم 33: توزيع الصعوبات التي تحد من فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 323 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

- أول صعوبة تواجه الموظفين هي نقص التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما جاء في 18.17% من مجموع 323 إجابة وهذا طبيعي بعدما علمنا أن أكثر من نصف العينة لم يتحصلوا على دورات تكوينية في هذا المجال.

- الصعوبة الثانية تتمثل حسب 17.07% من مجموع الإجابات في قلة الإمكانيات والموارد البشرية المؤهلة فمعظم المبحوثين يعتبرون عدد الموظفين في المكاتب البريدية للوحدة لا يكفي لمواجهة طلبات الزبائن وهذا ما يزيد من ضغط العمل عليهم .

- أما الصعوبة الثالثة والتي تعتبر من أهم المعوقات التي تحد من فعالية أداء الخدمات بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد عادت حسب 17.03% من مجموع الاجابات إلى كثرة الأعطال بالأجهزة وأرجعوا ذلك لقدمها، فمعظم أجهزة الحاسوب المتوفرة على مستوى المكاتب البريدية لوحدة البلدية من طراز P2 و P3. وبالإضافة إلى أن سرعتها في معالجة المعلومات غير كافية لتسريع العمل، فإنها تتعرض كثيرا للأعطال بسبب قدمها من جهة وعدم قدرتها على تسيير البرامج الحديثة التي تتطلب أجهزة متطورة من جهة أخرى.

- هذا بالإضافة إلى نقص الصيانة كما جاء في 16.10% من الإجابات المصرح بها، وهذا راجع إلى أن مكتب الإعلام الآلي على مستوى الوحدة الولائية للولاية هو المسؤول عن التدخل في حالة الأعطال على مستوى المكاتب البريدية للولاية ككل، وهذا يجعل صعوبة الصيانة إذا ما حدثت عدة أعطال في نفس الوقت مما يؤدي إلى التأخير في الصيانة. كما لاحظنا عدم وجود صيانة وقائية دورية لمختلف الأجهزة، وهذا ما يؤدي إلى كثرة الأعطال وبالتالي انخفاض كفاءة الاستفادة منها.

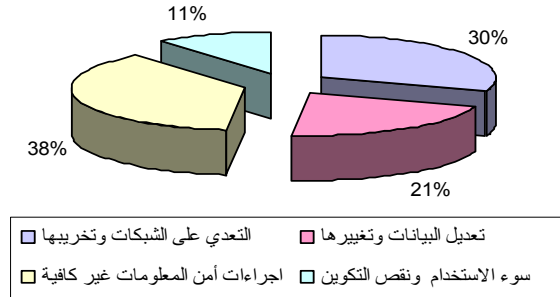
- كما يجد بعض الموظفين صعوبة في التعامل مع الزبائن وعدم تعاونهم في هذا المجال كما هو الحال فيما يتعلق بأجهزة الدفع الإلكتروني التي مازال لم يتعود كثير من الزبائن على استخدامها بعد وهذا ما ذهب إليه 13% من الإجابات.

- وأخيرا اعتبرت النسبة الباقية وهي 12.07% أن الشبكة المعلوماتية غير قادرة على تحمل ضغوط وأعباء الزبائن، بسبب الانقطاع المتكرر في الشبكة، وهذا لضعف البنية التحتية للاتصالات في الجزائر الشيء الذي يعد عائقا حقيقيا أمام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وفي بريد الجزائر بصفة خاصة.

* المشاكل التي نتجت عن تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات

البريدية:

الجدول رقم 21: توزيع المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية



الشكل رقم 34: توزيع المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 155 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

لا تخلو تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المشاكل التي تصاحب تعميم استخدامها في جميع المجالات، رغم الفوائد والميزات التي أتت بها، وقد أكدت 37.42% من مجموع 155 إجابة على أن إجراءات أمن المعلومات غير كافية، بسبب تفنن بعض الزبائن في تشكيل الأرقام السرية والتلاعب بحسابات زبائن آخرين من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ومن أجل هذا السبب ولتدارك هذا المشكل جعلت مؤسسة بريد الجزائر بإمكان زبائنها تغيير الرقم السري من حين لآخر حتى تتجنب هذا المشكل.

والمشكل الثاني حسب 30.32% من مجموع الإجابات هو مشكل القرصنة والتعدي على الشبكات وتخريبها، وفي المرتبة الثالثة كما جاء في 21.29% من الإجابات أن من بين المشاكل تعرض الأجهزة والوسائل للأعطال والتوقف المفاجئ الناجم عن انقطاع الكهرباء أو الخلل في الشبكة الذي يؤدي إلى تعطيل المصالح لمدة تدوم ليوم كامل في بعض الأحيان.

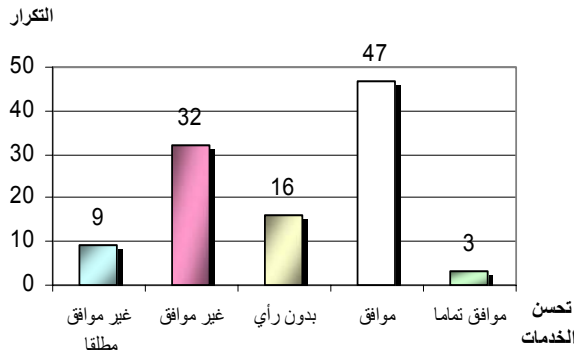
وأضافت 10.97% من مجموع الإجابات في المرتبة الرابعة كثرة الأخطاء الناجمة عن سوء استخدام الأجهزة، سواء لقلة التكوين بالنسبة للموظفين أو لنقص التوعية بالنسبة للزبائن.

*** مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

يهدف هذا السؤال إلى معرفة التقييم النهائي للموظفين لمستوى الخدمات بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن خلال الأجوبة المقدمة من طرف أفراد العينة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 22: توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحسن الخدمات	التكرار	النسبة	التكرار المتجمع الصاعد	التكرار المتجمع النازل
غير موافق مطلقا	9	8,41%	8.41%	100%
غير موافق	32	29,91%	38.32%	70.09%
بدون رأي	16	14,95%	53.27%	61.68%
موافق	47	43,93%	97.20%	46.73%
موافق تماما	3	2,80%	100%	2.80%
المجموع	107	100%	-	-



تبين لنا التكرارات المتجمعة الصاعدة والنازلة أن الاتجاه العام المتمثل في 46.73% من أفراد العينة صرحوا بأن هناك تحسن، وعليه فالموظفون راضون عن التحسن في الأداء الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويعتبرونه تحسنا ملحوظا.

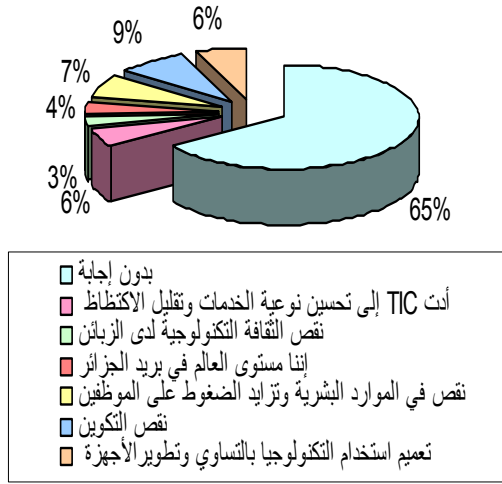
الشكل رقم 35: توزيع آراء عينة الموظفين حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لكن هذه النسبة تبقى غير كافية مقابل 38.32% من أفراد العينة الذين يرون بأنه لا يوجد تحسن، و 14.95% منهم الذين لم يبدوا رأيهم.

* الملاحظات والاقتراحات:

من أجل الحصول على معلومات إضافية بخصوص الموضوع، طرحنا هذا السؤال المفتوح على أفراد العينة من أجل ترك المجال لهم للتعبير عن بعض الأفكار التي لم تسمح الأسئلة السابقة بالتطرق إليها. وتمثلت الملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرف أفراد العينة فيما يلي:

الجدول رقم 23: توزيع عينة الموظفين حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم



النسبة	التكرار	الملاحظات والاقتراحات
65,52%	76	بدون إجابة
6,03%	7	أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين نوعية الخدمات وتقليل اكتظاظ مكاتب البريد
2,59%	3	نعاني من نقص الثقافة التكنولوجية لدى الزبائن
4,31%	5	إننا مستوى العالم في بريد الجزائر
6,90%	8	نعاني من نقص في الموارد البشرية وتزايد الضغوط على الموظفين
8,62%	10	نعاني من نقص التكوين
6,03%	7	نحتاج إلى تعميم استخدام التكنولوجيا بالتساوي وزيادة الأجهزة المتطورة
100%	116	المجموع

الشكل رقم 36: توزيع عينة الموظفين حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 116 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بنسبة 65.52% لم يقدموا أية ملاحظات أو اقتراحات. أما الذين أجابوا فنجد أعلى نسبة منهم وهي 8.62% صرحوا بأنهم يعانون من نقص في التكوين، ونلاحظ التركيز على التكوين في العديد من أجوبة المبحوثين يعد دليلا قاطعا على رغبة الموظفين في تحسين مستواهم الحالي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أما 6.90% من إجابات أفراد العينة بينت بأنهم يعانون من نقص في الموارد البشرية وتزايد الضغوط على الموظفين.

في حين 6.03% من الإجابات أكدت بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت إلى تحسين نوعية الخدمات وقللت من الاكتظاظ في مكاتب البريد.

نفس النسبة أيضا اقترحت تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتساوي بين المكاتب البريدية وتغيير الأجهزة القديمة بأجهزة متطورة، وهذا بسبب التفاوت بين المكاتب البريدية من حيث الاستفادة من بعض التقنيات الحديثة.

و 4.31% عبروا عن رضاهم على مستوى مؤسسة بريد الجزائر وأنها في مستوى مثيلاتها من المؤسسات في العالم.

وأخيرا 2.59% اشتكوا من نقص الثقافة التكنولوجية لدى بعض الزبائن.

من خلال الأسئلة التي تضمنها هذا المحور، لاحظنا ارتياحا كبيرا من طرف الموظفين نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بسبب تأثيراتها الايجابية على أداء مهامهم كجزء من الأداء التنظيمي للوحدة وتخفيفها لضغوط العمل بشكل كبير حسب 73.84% من أفراد العينة. بالإضافة إلى الفوائد التي نتجت بالنسبة للمؤسسة وفي مقدمتها الرقابة الجيدة على الأداء.

وتمثلت أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون في هذا المجال في نقص التكوين وقلة الموارد البشرية المؤهلة، وقد تم التركيز على هذه المسألة في العديد من الأجوبة، فهي بذلك تستدعي اهتماما أكبر من طرف الإدارة.

وعلى العموم فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة اعتبرت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحسين أداء خدمات بريد الجزائر.

2.3.3. عرض، تحليل وتفسير الاستثمار الخاصة بالزبائن

1.2.3.3. الحصيلة العامة للدراسة:

الجدول رقم 24: الحصيلة العامة للاستثمار الخاصة بالزبائن

النسبة المئوية	العدد	
% 100	240	إجمالي الأوراق الموزعة
% 100	240	الأوراق المسترجعة
%0.00	00	الأوراق المرفوضة
%0.00	00	الأوراق المقبولة

كما يظهر في الجدول فقد تم توزيع 240 استثمار على الزبائن، تم استرجاعها كلها أي 100% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، لأن الإجابة كانت تتم فوراً، كانت كلها مقبولة لاستيفائها جميع الشروط، وعليه اعتمدنا على 240 استثمار مقبولة للدراسة.

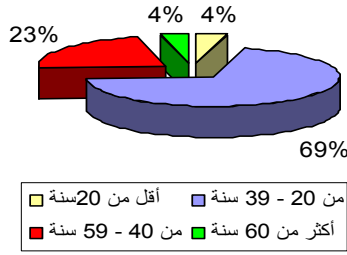
2.2.3.3. فرز الاستثمار بواسطة برنامج SPSS:

تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض فرز أوراق الاستثمارات المتحصل عليها. وبعد تحويل كل الأسئلة والأجوبة إلى متغيرات بنفس الطريقة المتبعة مع استثمار الموظفين، تحصلنا على 80 متغيرة تقابل 80 عمود في جدول البرنامج الإحصائي SPSS ، بحيث كل عمود يمثل متغيرة. و 240 سطر تمثل كل مفردات العينة الذين قبلت إجاباتهم.

3.2.3.3. عرض النتائج المتحصل عليها:

1.3.2.3.3. عرض وتحليل البيانات العامة الخاصة بعينة البحث:

* توزيع أفراد العينة حسب السن:



الجدول رقم 25: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب السن

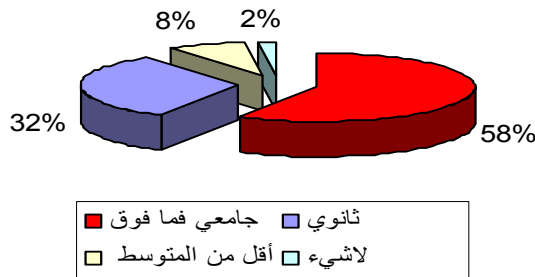
السن	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	10	4,17%
من 20 - 39 سنة	167	69,58%
من 40 - 59 سنة	54	22,50%
أكثر من 60 سنة	9	3,75%
المجموع	240	100%

الشكل رقم 37: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب السن

حسب معطيات عينة البحث فإن أغلب زبائن بريد الجزائر بولاية البليدة تتراوح أعمارهم بين 20 و 59 سنة بنسبة 92.08%، أما الفئة العمرية أكثر من 60 سنة فلم تتجاوز نسبة 3.75%.

وتوضح النسب السابقة أن عينة زبائن بريد الجزائر محل الدراسة يغلب عليها الشباب، إذ أن 73.75% من المبحوثين تقل أعمارهم عن 40 سنة.

* توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:



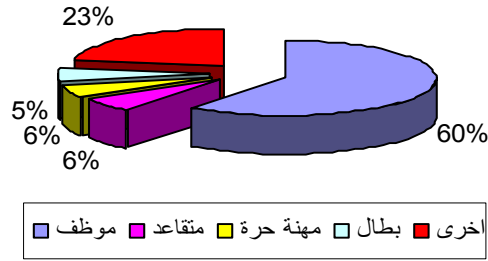
الجدول رقم 26: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
جامعي فما فوق	139	57,92%
ثانوي	77	32,08%
أقل من المتوسط	19	7,92%
لاشيء	5	2,08%
المجموع	240	100%

الشكل رقم 38: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي

مست العينة مختلف المستويات الدراسية ولكن بنسب متفاوتة، أغلبهم من المستوى الجامعي والثانوي بـ 57.92% و 32.08% على الترتيب، ثم المستوى أقل من المتوسط بنسبة 7.92% ، أخيرا 2.08% من أفراد العينة ليس لهم مستوى. وعليه فأغلب أفراد العينة لهم مستوى دراسي لا بأس به.

* توزيع أفراد العينة حسب المهنة:



الجدول رقم 27: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	145	60,42%
متقاعد	14	5,83%
مهنة حرة	14	5,83%
بدون مهنة	13	5,42%
أخرى	54	22,50%
المجموع	240	100%

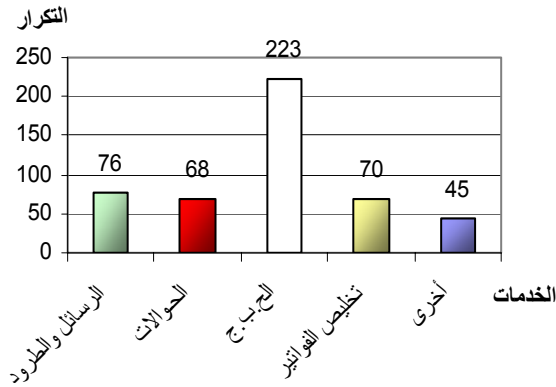
الشكل رقم 39: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الوظيفة

حسب خاصية المهنة فإن أغلب أفراد العينة هم من الموظفين بنسبة 60.42% من أفراد العينة، وقد رمزنا بالموظفين لكل من هو تابع للتوظيف العمومي مهما كانت وظيفته. في المرتبة الثانية المهن الأخرى بنسبة 22.50% معظمهم من الطلبة. المتقاعدين وأصحاب المهن الحرة في المرتبة الثالثة بـ 5.83% لكل منهما. وأخيرا الذين لا يمتنون أية مهنة يمثلون 5.42% من العينة. وهذا التنوع من جميع فئات المجتمع يعكس الطابع العمومي لمؤسسة بريد الجزائر.

* الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في المكاتب البريدية:

حرصنا في هذا السؤال على تجميع الخدمات في أربع محاور كبرى حتى لا نكثر الاقتراحات على المبحوث نظرا لكثرة وتنوع الخدمات البريدية كما رأينا سابقا، مع ترك خانة "أخرى" للسماح له بذكر جميع الخدمات التي يطلبها عبر المكاتب البريدية والتي لم تذكر في الاقتراحات، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 28: الخدمات المطلوبة في المكاتب البريدية



الشكل رقم 40: الخدمات المطلوبة في المكاتب البريدية

الخدمات	التكرار	النسبة
بريد الرسائل والطرود البريدية	76	%15,77
حوالات بريدية (حوالات عادية وحوالات الكترونية)	68	%14,11
الحساب البريدي الجاري (عبر الشبائيك العادية أو الآلية)	223	%46,26
تخليص الفواتير (الهاتف، الكهرباء، ...)	70	%14,52
أخرى	45	%9,34
المجموع	482	% 100

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 482 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

نلاحظ من الجدول أن:

- أكثر من 46% من مجموع الإجابات التي صرح بها الزبائن في العينة تمثل من يحضرون إلى المكاتب البريدية لطلب خدمات الحساب البريدي الجاري وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد العينة من أصحاب الأجور والرواتب الذين يحضرون لسحبها كما رأينا في السؤال السابق.

- ثم يأتي في المرتبة الثانية الطلب على خدمات الرسائل والطرود البريدية (بما فيها الطوابع البريدية والرسائل المسجلة...) بنسبة 15.77%.

- في المرتبة الثالثة يأتي الطلب على الحوالات البريدية (سواء عادية أو الكترونية) وتخليص الفواتير بـ 14% لكل منهما.

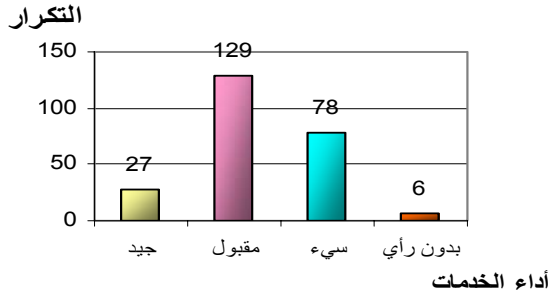
- وأخيرا 9.34% عادت إلى خانة الخدمات الأخرى والتي تمثلت في 45 إجابة كما يلي:

- 30 إجابة تمثلت في خدمات صندوق التوفير والاحتياط بنسبة 6.22%.
- 10 إجابات تمثلت في خدمات الطوابع البريدية والطوابع الجبائية بنسبة 2.07%.
- 5 إجابات تمثلت في شراء البطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول بنسبة 1.04%.

نلاحظ من خلال النسب السابقة بأن الخدمات المطلوبة أغلبها تابعة للمصالح المالية، وهذا ما يؤكد أن أغلب مداخل مؤسسة بريد الجزائر تأتي من المصالح المالية.

* توزيع آراء العينة حول أداء هذه الخدمات في المكاتب البريدية:

كان الهدف من هذا السؤال هو التعرف على الانطباع العام للزبون حول أداء الخدمات البريدية بصفة عامة ، وذلك قبل التطرق إلى الجانب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الخدمات ، فتحصلنا على النتائج التالية:



الشكل رقم 41: توزيع آراء عينة الزبائن حول أداء الخدمات البريدية

الجدول رقم 29: توزيع آراء عينة الزبائن حول أداء الخدمات البريدية

النسبة	التكرار	تأدية الخدمات
% 11,25	27	جيد
% 53,75	129	مقبول
% 32,50	78	سيئ
% 2,50	6	بدون رأي
% 100	240	المجموع

لاحظنا من خلال تقييم الزبون لأداء الخدمات عبر المكاتب البريدية لولاية البليلة أن هناك استحسانا من طرف أفراد العينة حول هذا الأداء ، إذ أن 53.75% من أفراد العينة يرونه مقبولا، إلا أن هذه النسبة تحتاج إلى تحسين خاصة وأن 32.50% من العينة يرونه سيئا مقابل 11.25% فقط يرونه جيدا و 2.50% لا يبدون رأيهم في الموضوع.

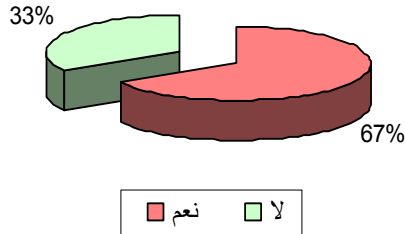
إلا أن هذا التقييم يبقى ناقصا لأنه تقييم عام لجميع الخدمات ولا يظهر رأي الزبون في كل خدمة على حدى، كما أنه لا يستند إلى مؤشرات تبين الجوانب السلبية والإيجابية في هذا الأداء، لكنه رغم ذلك يعطينا نظرة عامة حول رأي الزبون في هذا المجال.

نستنتج مما سبق أن العينة محل الدراسة يغلب عليها فئة الشباب بأكثر من 75% ممن تقل أعمارهم عن 40 سنة. يتميزون بمستوى دراسي لا بأس به. يمثلون جميع فئات المجتمع أغلبهم من الأجراء إذ أن الموظفين والمتقاعدين يمثلون في مجموعهم 66.25% من أفراد العينة وهذا ما انعكس على الخدمات المطلوبة في المكاتب البريدية التي غلب عليها الجانب المالي، وربما هذا ما جعل اسم البريد يرتبط بهذه الخدمات في أذهان الزبائن.

2.3.2.3.3. تقييم الزبون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المكاتب

البريدية:

* امتلاك بطاقة مغناطيسية:



من أجل معرفة رأي الزبون في مختلف استخدامات البطاقة المغناطيسية، كان لا بد أولاً أن نطرح هذا السؤال المصفاة لنعرف من يمتلك ممن لا يمتلك بطاقة مغناطيسية، فكانت النتيجة أن 66.67% من أفراد العينة حصلوا على بطاقتهم و 33.33% الباقين لم يحصلوا عليها بعد.

الشكل رقم 42: توزيع عينة الزبائن حسب امتلاك بطاقة مغناطيسية

وعليه يمكن أن نقول بأن الوحدة البريدية لولاية البليدة قطعت شوطاً هاماً في توزيع البطاقات المغناطيسية، خاصة إذا علمنا أنه حسب تصريح مديرة بريد الجزائر لجريدة الخبر فإنه حتى شهر جوان 2008 تم توزيع 5 ملايين بطاقة على المستوى الوطني بمعدل 20 ألف بطاقة يومياً، 3.5 مليون بطاقة يتم التعامل بها.*

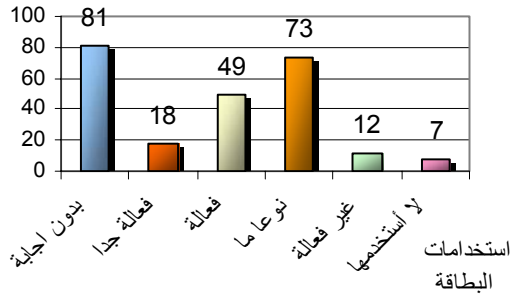
* رأي الزبون في مختلف استخدامات البطاقة المغناطيسية:

الجدول رقم 30: توزيع عينة الزبائن حسب امتلاك بطاقة مغناطيسية ومدى فعاليتها

المتجمع التكرار النازل	المتجمع التكرار الصاعد	المجموع		لا		نعم		امتلاك بطاقة مدى فعاليتها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
-	-	33.75%	81	100%	80	0.63%	1	بدون إجابة
66.26%	7.50%	7.50%	18	-	-	11.25%	18	فعالة جداً
58.76%	27.92%	20.42%	49	-	-	30.62%	49	فعالة
38.34%	58.34%	30.42%	73	-	-	45.62%	73	نوعاً ما
7.92%	63.34%	5%	12	-	-	7.50%	12	غير فعالة
2.92%	66.26%	2.92%	7	-	-	4.37%	7	لا أستخدمها
-	-	100%	240	100%	80	100%	160	المجموع

* راجع: حوار مع المديرية العامة لبريد الجزائر، جريدة الخبر، العدد 5344، الأربعاء 11 جوان 2008، ص 6

التكرار



الشكل رقم 43: توزيع عينة الزبائن حسب مدى فعالية البطاقة المغناطيسية

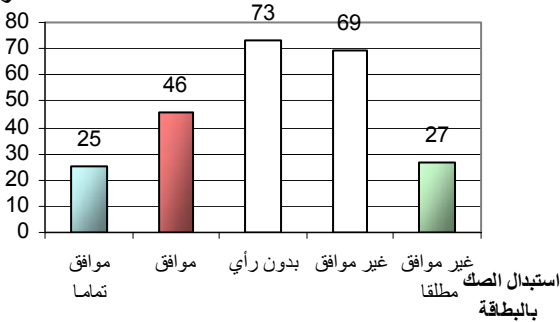
نلاحظ أن الاتجاه العام هو 45.62% من المبحوثين الذين يملكون بطاقات مغناطيسية قيموا استخداماتها بأنها فعالة نوعا ما، وبصفة عامة فإن التقييم الايجابي يمثل 27.92% وهو يفوق التقييم السلبي الذي يمثل 7.92% سواء من يرونها غير فعالة أو لا يستخدمونها أصلا. وعليه فالزبون راض عن مختلف استخدامات البطاقة المغناطيسية وقيمتها تقييما ايجابيا.

* رأي الزبون في استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية:

الجدول رقم 31: توزيع آراء عينة الزبائن حول استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية

التكرار المتجمع النازل ↓	التكرار المتجمع الصاعد ↑	النسبة	التكرار	استبدال الصك بالبطاقة
100%	10.42%	10,42%	25	موافق تماما
89.59%	29.59%	19,17%	46	موافق
70.42%	60.01%	30,42%	73	بدون رأي
40.00%	88.76%	28,75%	69	غير موافق
11.25%	100%	11,25%	27	غير موافق مطلقا
		100%	240	المجموع

التكرار

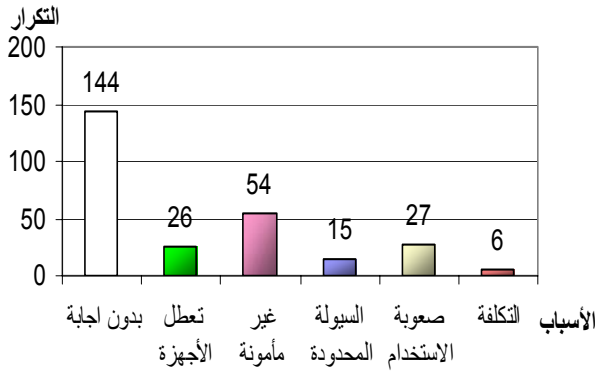


الشكل رقم 44: توزيع آراء عينة الزبائن حول استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية

رغم أن الزبون راض عن مختلف استخدامات البطاقة المغناطيسية، إلا أن نسبة القبول باستبدال الصك بالبطاقة لم تتجاوز 29.59% بينما بلغت نسبة الرفض 40.00%. بالإضافة إلى أن 30.42% لم يبدوا رأيهم بالموضوع. ولمعرفة أسباب هذا الرفض طرحنا السؤال الموالي:

*أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية:

جاء هذا السؤال مفتوحاً لترك المجال للزبون للتعبير بكل حرية عن رأيه في الموضوع:



الجدول رقم 32: توزيع أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية

أسباب عدم الموافقة	التكرار	النسبة
بدون إجابة	144	52,94%
الأجهزة معرضة للأعطال	26	9,56%
غير مأمونة	54	19,85%
السيولة المحدودة	15	5,51%
صعوبة الاستخدام	27	9,93%
التكلفة	6	2,21%
المجموع	272	100%

الشكل رقم 45: توزيع أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 272 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

لم يمثل الزبائن الذين أجابوا عن أسباب عدم الموافقة على استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية سوى 47.06% من العينة، وقد تعددت وتنوعت الأسباب المذكورة التي حاولنا تجميعها في النقاط التالية:

- السبب الأول حسب 19.85% من مجموع الإجابات المصرح بها من طرف الزبائن في العينة هو أن البطاقة المغناطيسية غير مأمونة وعللوا ذلك بأنها معرضة للضياع أو التلف ولا يوجد ما يعوضها، كما أن هناك بعض التعاملات التي لا يمكن أن نستعمل فيها البطاقة بل نحتاج فيها إلى الصك كالشراء بالتقسيط مثلاً، فالصك أكثر أماناً لذلك من الأحسن استخدام الأسلوبين معاً.
- في المرتبة الثانية هناك سببان بنفس النسبة تقريباً وهما:

- صعوبة استخدامها، فهناك الكثير ممن يملكون البطاقة ولم يستخدموها أبداً أحياناً بسبب جهل طريقة الاستخدام وأحياناً بسبب التخوف منها نتيجة لعدم التعود عليها بعد.
- تعرض الأجهزة للأعطال، لذلك لا يمكن الاستغناء عن استخدام الصك.
- السبب الثالث هو محدودية السيولة عبر الموزعات والشبائيك الآلية التي لا تكفي كل الزبائن خاصة في الأيام التي يكثر فيها الطلب على الأموال مثل فترات تسديد الرواتب.

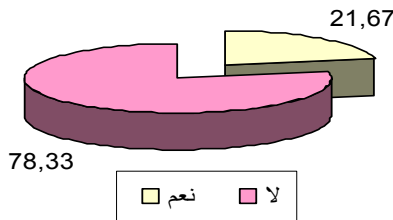
- وأخيراً، هناك نسبة قليلة من الإجابات 2.21% بررت الرفض بارتفاع تكلفة التعامل بالبطاقة المغناطيسية مقارنة بالتعامل بواسطة الصك.

وعليه نستنتج أنه بالرغم من أن أكبر نسبة من العينة يمتلكون بطاقات مغناطيسية، وهم راضون عن مختلف استخداماتها، إلا أن أغلبهم رفضوا فكرة استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية، وفضلوا استخدام الأسلوبين في نفس الوقت، فالتعامل بالبطاقة المغناطيسية مازال يتضمن العديد من النقائص تدعو إلى ضرورة الاهتمام بمضاعفة الجهد من طرف الوحدة البريدية لتفاديها أو التقليل منها.

* استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال:

الجدول رقم 33: توزيع عينة الزبائن حسب المستوى الدراسي وامتلاك البطاقة واستخدام الموزع والشباك الآليين للأوراق النقدية

المجموع	استخدام الموزع والشباك الآليين				امتلاك بطاقة مغناطيسية	المستوى الدراسي
	لا		نعم			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%37.91	91	%25.00	60	%12.91	31	يملك
%20.00	48	%20.00	48	-	-	لا يملك
%22.09	53	%15.00	36	%07.09	17	يملك
%10.00	24	%10.00	24	-	-	لا يملك
%5.00	12	%3.33	8	%1.67	4	يملك
%2.91	7	%2.91	7	-	-	لا يملك
%1.67	4	%1.67	4	-	-	يملك
%0.42	1	%0.42	1	-	-	لا يملك
%66.67	160	%45.00	108	%21.67	52	يملك
%33.33	80	%33.33	80	-	-	لا يملك
%100	240	%78.33	188	%21.67	52	المجموع



نلاحظ أن 78.33% من العينة لا يستخدمون الموزع والشباك الآليين للأموال أي ما يعادل 188 مفردة، منهم 108 مفردة يمتلكون بطاقات مغناطيسية أي ما يعادل 45% من أفراد العينة، ولا يتعدى عدد من يستخدمه سوى 52 مفردة أي بنسبة 21.67% من أفراد العينة.

الشكل رقم 46: توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال

وبالنظر إلى المستوى الدراسي نلاحظ أن الذين يستخدمون الموزع والشباك الآليين كلهم من المستوى المتوسط فما فوق، وهذا منطقي لأن الذين ليس لهم أي مستوى دراسي يصعب عليهم التعامل مع مختلف الوسائل التكنولوجية، إلا أن هذا لا يعني أن كل الفئات الباقية تستخدم الموزع والشباك الآليين للأوراق النقدية، فنجد أن 45.00% من أفراد العينة مثلاً هم من ذوي المستوى الجامعي ولا يستخدمونها رغم أن أغلبهم أي 25.00% يملكون البطاقات المغناطيسية، ونفس الملاحظة بالنسبة لمن لديهم المستوى الثانوي والأقل من المتوسط لكن بنسب متفاوتة، وهذا يدل على أن هناك أسباباً أخرى تكمن وراء امتناع الزبائن عن استخدام الموزع والشباك الآليين غير المستوى الدراسي وامتلاك البطاقة المغناطيسية، حاولنا معرفتها من خلال السؤال الموالي:

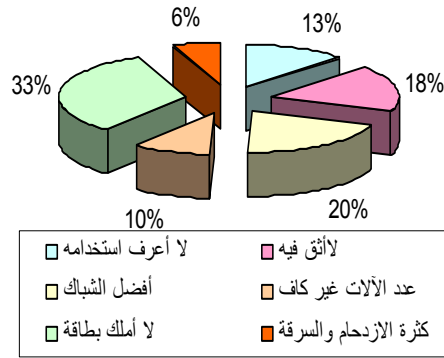
الجدول رقم 34: توزيع أسباب عدم استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال والخدمات المطلوبة منهما:

لا		نعم		استخدام الموزع والشباك الآليين للأموال	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
12,92%	31	-	-	لا أعرف استخدامه	أسباب عدم استخدام الشباك الآلي للأوراق النقدية
17,92%	43	-	-	لا أثق فيه	
19,58%	47	-	-	أفضل الشباك	
10,00%	24	-	-	عدد الآلات غير كاف	
33,33%	80	-	-	لا أملك بطاقة	
6,25%	15	-	-	كثرة الازدحام والسرقة	
100%	240	-	-	المجموع	
-	-	44,79%	43	سحب الأموال	الخدمات المطلوبة من الشباك الآلي للأوراق النقدية
-	-	31,25%	30	الإطلاع على الرصيد	
-	-	13,54%	13	طلب دفتر الصكوك البريدية	
-	-	10,42%	10	نسخ كشف خاص بالعمليات العشرة الأخيرة المجرة على ح ج ب	
-	-	100%	96	المجموع	

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 240 إجابة بالنسبة لأسباب

عدم الاستخدام و 96 إجابة بالنسبة للخدمات المطلوبة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

* أسباب عدم استخدام الموزع والشبكات الآليين للأموال:



بما أن نسبة الذين لا يستخدمون الموزع والشبكات الآليين كانت كبيرة، كان من المهم أن نعرف أهم الأسباب التي تمثلت في عدم الحصول بعد على البطاقة المغناطيسية بالنسبة لـ 33.33% من مجموع 240 إجابة متحصل عليها، ثم 19.58% من الإجابات تمثلت في تفضيل الشبكات العادي على استخدام الموزعات والشبكات الآلية وأرجعوا ذلك إلى أنها مسألة تعود،

الشكل رقم 47: توزيع أسباب عدم استخدام الموزع والشبكات الآليين

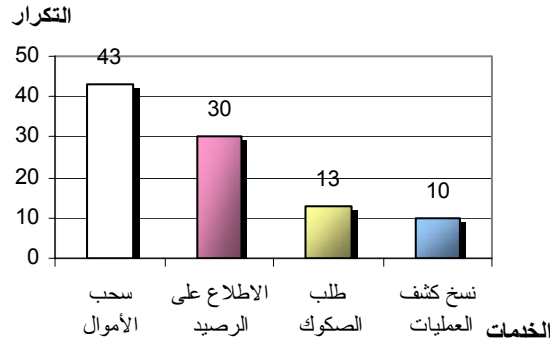
ويدل هذا على أنه مازالت هناك نسبة من الزبائن لم تتعود بعد على استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية في طلب بعض الخدمات، وهناك من لا يثقون في هذه الأجهزة بسبب أنها لا تؤدي الخدمة كما يجب وهم يفضلون الانتظار لساعات في طوابير ثم استلام النقود من الموظفين بدلا من الوقوف أمام الآلة لتصرف لهم نقودهم في ثواني وجاء هذا في 17.92% من الإجابات المقدمة.

أما بالنسبة لمجموعة أخرى من الزبائن حسب 12.92% من الإجابات فهم لا يعرفون طريقة استخدامه وهذا يسبب لهم تخوفا من الآلة لهذا يتجنبون استخدامها أمام الناس، وهذه النقطة تدعو إلى الاهتمام بعنصر الإعلام والتوجيه أكثر للزبائن على مستوى المكاتب البريدية.

أما السببين الأخيرين فهما متقاربان يتمثلان في أن عدد الآلات غير كاف، وفي بعض المكاتب البريدية لا توجد أصلا وهذا لأنها مازالت لم تعمم بعد في جميع المكاتب البريدية. وإن وجدت فالزبائن يعانون من كثرة الاكتظاظ وعدم توفر عنصر الأمن لأن هذه الآلات في أغلبها تكون خارج المكتب البريدي (في الشارع).

كل هذه الأسباب جعلت نسبة كبيرة من الزبائن في العينة يمتنعون عن استخدام الموزعات والشبكات الآلية للأوراق النقدية ويفضلون الشبكات التقليدية، وهذا يفسر لنا تدمير الموظفين من اكتظاظ الزبائن على الشبكات رغم توفر هذه الآلات كما رأينا في الاستمارة السابقة.

*** الخدمات المطلوبة من الموزع والشباك الآليين للأموال:**



الشكل رقم 48: توزيع الخدمات المطلوبة من الموزع والشباك الآليين للأموال

النتائج المبينة في الجدول أعلاه تدل على أن هناك طلب على جميع الخدمات المعروضة عبر الموزعات والشبائك الآلية من طرف الزبائن الذين يستخدمونها لكن بنسب متفاوتة:

حيث أن 44.79% منهم يستخدمونها لسحب الأموال، 31.25% منهم يستخدمونها للاطلاع على رصيدهم، و 13.54% يطلبون دفاتر الصكوك، ولا يستخدمونها لنسخ الكشف الخاص بالعمليات العشرة الأخيرة المجراة على الحساب الجاري البريدي سوى 10.42% منهم. ومنه نستنتج أن الاتجاه العام هو استخدامها من أجل سحب الأموال خاصة.

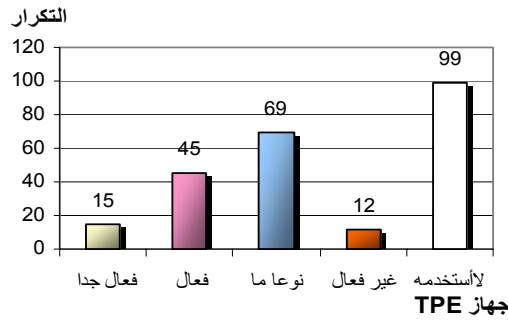
*** رأي الزبون في قارئ البطاقات المغناطيسية (جهاز TPE) على مستوى شبائك المكاتب البريدية:**

الجدول رقم 35: توزيع آراء عينة الزبائن حول الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE

التكرار المتجمع النازل	التكرار المتجمع الصاعد	المجموع		لا يملك		يملك		امتلاك بطاقة جهاز TPE
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	%6.25	%6.25	15	-	-	%9.38	15	فعال جدا
%93.75	%25.00	%18.75	45	-	-	%28.12	45	فعال
%75.00	%53.75	%28.75	69	-	-	%43.12	69	نوعا ما
%46.25	%58.75	%5	12	-	-	%7.50	12	غير فعال
%41.25	%100	%41.25	99	%100	80	%11.88	19	لا أستخدمة
-	-	%100	240	%100	80	%100	160	المجموع

حتى تتمكن من معرفة التقييم العام للزبون لمختلف التكنولوجيات المستخدمة على مستوى المكاتب البريدية، كان لابد أن نعرف رأيه في مدى فعالية الأجهزة الجديدة المستخدمة حديثا على

مستوى الشبابيك التقليدية، والمتمثلة في الأجهزة القارئة للبطاقات المغناطيسية والتي تسمح للزبون بسحب الأموال بواسطة بطاقته المغناطيسية بدلا من استخدام الصك، فكانت النتيجة كما يلي:



الشكل رقم 49: توزيع آراء عينة الزبائن حول جهاز TPE

نلاحظ أن أكثر من 41% من العينة لا يستخدمونه، وهذا طبيعي لأن أغلبهم لا يملكون البطاقات المغناطيسية. والاتجاه العام في التقييم هو 28.75% يرون أنه فعال نوعا ما، وبالاعتماد على التكرار المتجمع الصاعد اتضح أن التقييم الايجابي لفعالية الأجهزة القارئة للبطاقات المغناطيسية بلغ 25% من العينة مقابل 5% اعتبروه غير فعال، ولم نأخذ بعين الاعتبار الذين لا يستخدمونه لأنهم لا يستطيعون إبداء رأيهم في مدى فعاليته.

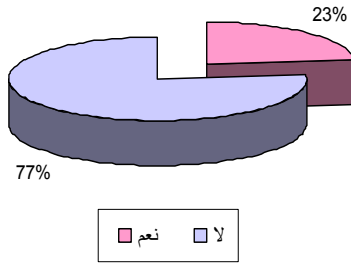
لاحظنا من التحليل السابق أن 88.12% ممن يملكون بطاقات مغناطيسية يستخدمون أجهزة TPE، مما يعني أن هناك تقبل سريع من طرف الزبائن لأجهزة TPE مقارنة بالموزعات والشبابيك الآلية للأموال حيث أن 67.50% ممن يملكون بطاقات مغناطيسية لا يستخدمونها رغم أنها أقدم من حيث إدخالها إلى المكاتب البريدية.

3.3.2.3.3. تقييم الزبون للموزع الصوتي والموقع الإلكتروني:

* استخدام الموزع الصوتي (رقم الهاتف 15-30):

الجدول رقم 36: توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع الصوتي والمستوى الدراسي

المجموع	استخدام الموزع الصوتي				المستوى الدراسي
	لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%57.92	139	%42.50	102	%15.42	37
%32.08	77	%25.00	60	%7.08	17
%7.92	19	%7.09	17	%0.83	2
%2.08	5	%2.08	5	-	-
%100	240	%76.67	184	%23.33	56



نفس الملاحظة بالنسبة للموزع والشباك الآليين للأموال فإن النسبة الغالبة 76.67% من العينة لا يستخدمون الموزع الصوتي أي ما يعادل 184 مفردة، ولا يتعدى عدد من يستخدمه سوى 23.33% من أفراد العينة أي ما يعادل 56 مفردة كلهم من الذوي المستوى الدراسي المتوسط فما فوق.

الشكل رقم 50: توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموزع الصوتي

وقد تدعمت نسبة عدم الاستخدام بـ 42.50% ممن لديهم المستوى الجامعي وهي النسبة الغالبة، ويدل هذا على أنه لا توجد علاقة بين المستوى الدراسي وعدم استخدام الموزع الصوتي، فهناك أسباباً أخرى حاولنا معرفتها من خلال السؤال الموالي:

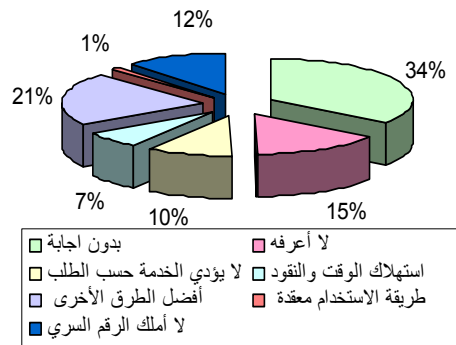
الجدول رقم 37: توزيع أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي والخدمات المطلوبة منه

لا		نعم		استخدام الموزع الصوتي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
34,98%	106	-	-	بدون إجابة	أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي
14,85%	45	-	-	لا أعرفه	
9,57%	29	-	-	لا يؤدي الخدمة حسب الطلب	
6,61%	20	-	-	استهلاك الوقت والنقود	
21,12%	64	-	-	أفضل الطرق الأخرى	
1,32%	4	-	-	طريقة الاستخدام معقدة	
11,55%	35	-	-	لا أملك الرقم السري	
100%	303	-	-	المجموع	
-	-	60,53%	46	الإطلاع على الحساب	الخدمات المطلوبة من الموزع الصوتي
-	-	14,47%	11	طلب دفتر الصكوك	
-	-	15,79%	12	طلب الرقم السري	
-	-	9,21%	7	طلب معلومات	
-	-	100%	76	المجموع	

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 303 إجابة بالنسبة لأسباب عدم الاستخدام و76 إجابة بالنسبة للخدمات المطلوبة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

* أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي:

هناك عدة أسباب تكمن وراء عدم استخدام الموزع الصوتي من طرف 76.67% من العينة، إلا أن 34.98% من مجموع الزبائن الذين لا يستخدمون الموزع الصوتي لم يفصحوا عن أسبابهم، في حين تعددت الأسباب المذكورة من طرف النسبة الباقية، وتمثلت في أن أغلبهم يفضلون الطرق الأخرى، وكانت حجتهم في ذلك أنهم قريبين من مكاتب البريد أو يستخدمون الانترنت ، أو لأنها أقل من حيث التكلفة.

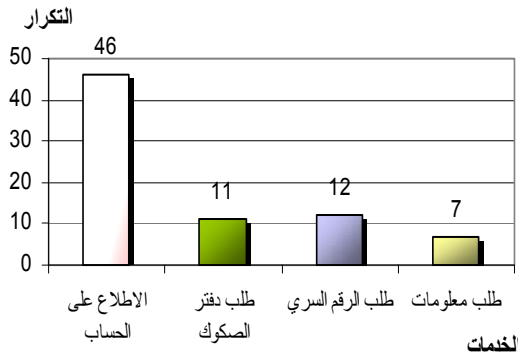


الشكل رقم 51: توزيع أسباب عدم استخدام الموزع الصوتي

أما السبب الثاني وحسب 14.85% من مجموع الإجابات التي صرح بها الزبائن الذين لا يستخدمون الموزع الصوتي فهو أنهم لا يعرفونه ولم يسمعوا به من قبل، وهذا يدل على أن هناك خلل في العملية الاتصالية للمؤسسة بزبائنهم، وهي نسبة تتطلب إعادة النظر في الموضوع.

وتمثل السبب الثالث في عدم امتلاك الرقم السري، بينما ترى نسبة أخرى وهي 9.57% أنه لا يؤدي الخدمة حسب الطلب، وكانت حجتهم في ذلك أن أغلب الخدمات المطلوبة بواسطة الموزع الصوتي لا يتم أخذها بعين الاعتبار بالإضافة إلى تضييع الوقت أثناء الإجابة وفي بعض الأحيان لا تتم الإجابة أصلاً. وأخيراً 1.32% منهم لا يعرفون استخدامه.

* الخدمات المطلوبة عبر الموزع الصوتي:



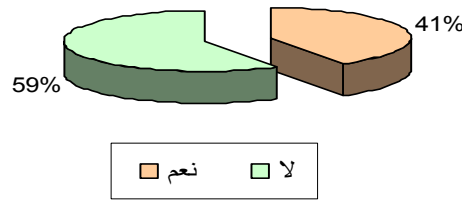
يعتبر الاطلاع على الحساب أكثر الخدمات المطلوبة من الموزع الصوتي بنسبة 60.53% من مجموع إجابات من يستخدمون الموزع الصوتي، ثم تأتي طلبات دفاتر الصكوك، وطلبات الأرقام السرية في المرتبة الثانية بـ 14.47% و 15.79% على الترتيب. وفي المرتبة الأخيرة طلب المعلومات بـ 9.21%.

الشكل رقم 52: توزيع الخدمات البريدية المطلوبة عبر الموزع الصوتي

* استخدام الموقع الإلكتروني:

الجدول رقم 38: توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموقع الإلكتروني والمستوى الدراسي

المجموع	استخدام الموقع الإلكتروني				المستوى الدراسي
	لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
57.92%	139	33.33%	80	24.59%	59
32.08%	77	17.92%	43	14.16%	34
7.92%	19	6.25%	15	1.67%	4
2.08%	5	1.25%	3	0.83%	2
100%	240	58.75%	141	41.25%	99



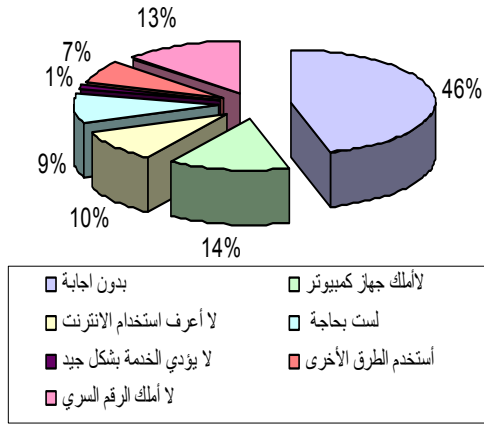
الشكل رقم 53: توزيع عينة الزبائن حسب استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر

يعتبر الحصول على موقع الكتروني عبر شبكة الانترنت خطوة هامة للدخول إلى السوق الالكترونية، ووسيلة اتصال فعالة لا يجب تجاهلها. إلا أن الملاحظ أن النسبة الغالبة 58.75% من العينة لا يستخدمون الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر أي ما يعادل 141 مفردة، ولا يتعدى عدد من يستخدمه سوى 41.25% من أفراد العينة أي ما يعادل 99 مفردة، منهم 0.83% ليس لهم أي مستوى دراسي، بينما نجد أن النسبة الغالبة من الذين لا يستخدمون الموقع الإلكتروني أي 33.33% هم من ذوي المستوى الجامعي، وفي كل مستوى دراسي نجد أن الذين لا يستخدمونه أكثر من الذين يستخدمونه، وهذا يؤكد ما وصلنا إليه سابقا بالنسبة للوسائل التكنولوجية المذكورة سابقا، أنه توجد أسباب أخرى تحد من استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر حاولنا معرفتها من خلال السؤال الموالي:

الجدول رقم 39: توزيع أسباب عدم استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر والخدمات المطلوبة منه

لا		نعم		استخدام الموقع الإلكتروني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45,61%	130	-	-	بدون إجابة
13,68%	39	-	-	لا أملك جهاز كمبيوتر
9,82%	28	-	-	لا أعرف استخدام الانترنت
9,47%	27	-	-	لست بحاجة له
1,41%	4	-	-	لا يؤدي الخدمة بشكل جيد
6,67%	19	-	-	أستخدم الطرق الأخرى
13,34%	38	-	-	لا أملك الرقم السري
100%	285	-	-	المجموع
-	-	36,41%	75	الإطلاع على الحساب
-	-	28,64%	59	كشف الحساب
-	-	18,93%	39	طلب الصكوك البريدية
-	-	5,83%	12	طلب البطاقة المغناطيسية
-	-	10,19%	21	طلب الرقم السري أو تغييره
-	-	100%	206	المجموع

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 285 إجابة بالنسبة لأسباب عدم الاستخدام و206 إجابة بالنسبة للخدمات المطلوبة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.



* أسباب عدم استخدام الموقع الإلكتروني:

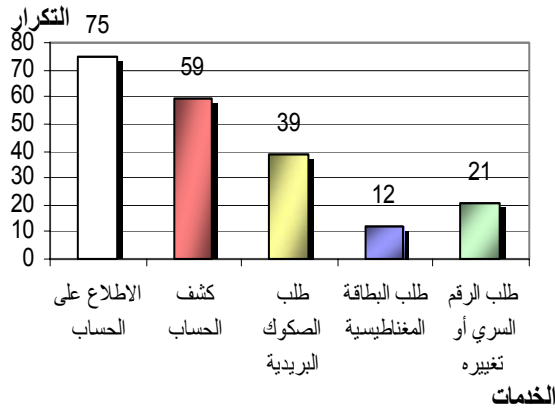
نفس الشيء بالنسبة للموزع الصوتي فإن هناك نسبة ممن لا يستخدمون الموقع الإلكتروني لم يعلنوا عن أسبابهم تمثلت في 45.61%، أما بالنسبة للذين أجابوا فإن السببين الأولين تمثلا في عدم امتلاك جهاز كمبيوتر (أو عدم التوصيل بالانترنت) وعدم الحصول على الرقم السري بنسبة 13% لكل منهما.

الشكل رقم 54: توزيع أسباب عدم استخدام الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر

وفي المرتبة الثانية هناك من أرجعوا السبب إلى جهل استخدام الانترنت وهناك من عبروا بأنهم ليسوا بحاجة لها وكان ذلك بنسبة 9% لكل منهما وكان تبريرهم بأنهم قريبين من المكاتب البريدية. أما 6.67% منهم فيفضلون استخدام الطرق الأخرى، وهذا بسبب النقص الكبير في هذه الخدمة فغالبا ما يجد الزبون نفسه أمام مشكلة عدم إجراء تعديل الحساب في الوقت المناسب من طرف القسم المكلف بذلك، حيث يمكن أن يسحب الزبون مبلغا ما من رصيده في أحد الأيام، ثم بعد بضعة أيام يزور موقع المؤسسة على الويب فيفاجئ بمشكلة عدم تسجيل الحاسوب لهذه العملية، حيث أن عملية التعديل لا تجرى بشكل آني أو على الأقل بشكل يومي الأمر الذي يثير استياء الزبائن .

والنسبة الأخيرة وهي 1.41% فقد أكدت بأنه لا يؤدي الخدمة كما يجب، بسبب صعوبة الاتصال بالموقع سواء لكثافة المستخدمين أو لضعف البنية التحتية للاتصالات في الجزائر هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك تماطل في الاستجابة لطلبات دفاتر الصكوك البريدية من خلال الموقع هذا إن لم يتم تجاهلها أصلا.

* الخدمات المطلوبة عبر الموقع الإلكتروني:



بالنسبة للخدمات المطلوبة من الموقع الإلكتروني فأغلب المستخدمين للموقع الإلكتروني يستخدمونه من أجل الاطلاع على الحساب واستخراج كشف الحساب بنسبتي 36.41% و 28.64% على الترتيب، ثم طلب الصكوك البريدية وطلب الرقم السري أو تغييره بنسبتي 18.93% و 10.19% على الترتيب، وأخيرا طلب البطاقة المغناطيسية بنسبة 5.83%.

الشكل رقم 55: توزيع الخدمات البريدية المطلوبة عبر الموقع الإلكتروني

لاحظنا هيمنة الاطلاع على الحساب على باقي الخدمات المطلوبة سواء من الموزع الصوتي الموقع الإلكتروني. كما لم نصادف من يجهل وجود الموقع الإلكتروني للمؤسسة على عكس الموزع الصوتي الذي وجدنا نسبة من المبحوثين لم يسمعوا به من قبل.

4.3.2.3.3. موقف الزبون من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات

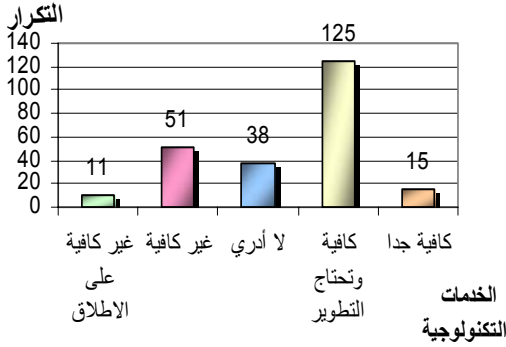
البريدية:

يتضمن هذا المحور نفس الأسئلة التي تم طرحها في المحور الرابع في استمارة الموظفين، وهذا للمقارنة بين مختلف وجهات النظر من الجانبين واستخراج نقاط الاتفاق والاختلاف حول الموضوع.

*** توزيع آراء العينة حول الخدمات البريدية التي توفرها الوسائل التكنولوجية السابقة الذكر:**

الجدول رقم 40: توزيع آراء عينة الزبائن حول الخدمات البريدية التكنولوجية

الخدمات التكنولوجية	التكرار	النسبة	التكرار المتجمع الصاعد	التكرار المتجمع النازل
غير كافية جدا	11	%4,58	%4.85	%100
غير كافية	51	%21,25	%25.83	%95.41
لا أدري	38	%15,83	%41.66	%74.16
كافية وتحتاج التطوير	125	%52,08	%93.74	%58.33
كافية جدا	15	%6,25	%100	%6.25
المجموع	240	%100	-	-



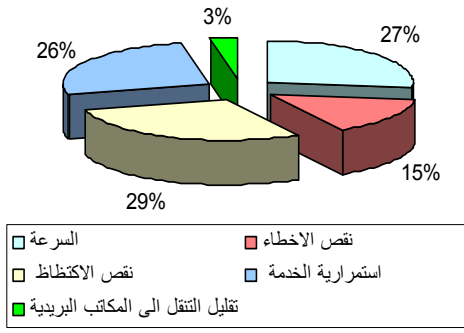
قراءتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة هامة تتمثل في 58.33% من الزبائن في العينة راضون عن الخدمات البريدية التي تتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهي نسبة تبعث على الارتياح، لكنها تحتاج إلى تحسين خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن 25.83% يرونها غير كافية و15.83% لم يتمكنوا من إبداء رأيهم.

الشكل رقم 56: توزيع آراء عينة الزبائن حول الخدمات البريدية التكنولوجية

*** الفوائد التي نتجت عن استخدام هذه التكنولوجيات بالنسبة للزبون:**

مثلاً رأينا الفوائد التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للموظفين الذين يمثلون الطرف الأول في إنتاج الخدمة، بالمثل أردنا معرفة فوائدها من وجهة نظر الطرف الثاني والمتمثل في الزبائن، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 41: توزيع آراء عينة الزبائن حول فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال



الفوائد	التكرار	النسبة
السرعة	103	27,03%
نقص الأخطاء	56	14,70%
نقص الاكتظاظ في المكاتب البريدية	110	28,87%
استمرارية الخدمة خارج الأوقات الرسمية	100	26,25%
تقليل التنقل إلى المكاتب البريدية وطلب الخدمات عن بعد	12	3,15%
المجموع	381	100%

الشكل رقم 57: توزيع آراء عينة الزبائن حول فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 381 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

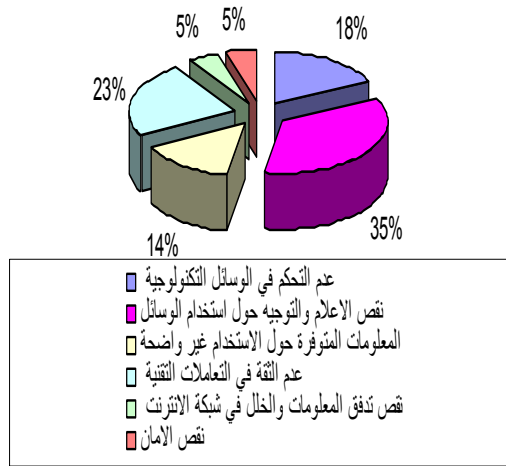
جاء ترتيب الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات من وجهة نظر الزبائن في العينة كما يلي

- نقص الاكتظاظ في المكاتب البريدية بنسبة 28.87% من مجموع الإجابات؛
- وقد أدى هذا إلى السرعة في الأداء وتقليل وقت الانتظار حسب 27.03% من الإجابات؛
- استمرارية الخدمة خارج أوقات العمل الرسمية بنسبة 26.25%؛
- نقص الأخطاء بنسبة 14.70%؛
- تقليل التنقل إلى المكاتب البريدية وطلب بعض الخدمات عن بعد بنسبة 3.15%.

نلاحظ أن أكثر ما يهم الزبون هو أداء الخدمة بأسرع وقت ممكن ، لعدم تعطيل مصالحهم وهو المشكل الذي يعاني منه الزبون الجزائري في كل مؤسسات الخدمات العمومية الجزائرية وليس فقط في بريد الجزائر.

*الصعوبات التي تحد من الاستفادة الكاملة من الخدمات البريدية التكنولوجية:

طرحنا هذا السؤال لمعرفة أهم الصعوبات التي تمنع الزبائن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة الكاملة من خدماتها:



الجدول رقم 42: توزيع آراء عينة الزبائن حول صعوبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

النسبة	التكرار	الصعوبات
17,70%	77	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الجديدة
35,17%	153	نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام الوسائل
14,48%	63	المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستخدام غير واضحة
23,22%	101	عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
4,60%	20	نقص تدفق المعلومات والخلل الدائم في شبكة الانترنت
4,83%	21	نقص الأمان
100%	435	المجموع

الشكل رقم 58: توزيع آراء عينة الزبائن حول صعوبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 435 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

- أكبر صعوبة يعاني منها الزبون هي نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لطلب بعض الخدمات وهذا ما ذهب إليه أغلب أفراد العينة بنسبة 35,17%؛ وهي نسبة كبيرة تستدعي إعادة النظر في السياسة الاتصالية للمؤسسة على مستوى المكاتب البريدية.

- الصعوبة الثانية هي عدم ثقة بعض الزبائن في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية، وهذا يدل على نقص الثقافة التكنولوجية لدى بعض الزبائن، وأن هناك الكثير من الزبائن الذين مازالوا لم يتقبلوا أو لم يعودوا بعد على استخدام هذه الوسائل التكنولوجية؛

- في المرتبة الثالثة جاءت مشكلة مهمة جدا حسب 17.93% من الإجابات تمثلت في أن هؤلاء الزبائن لا يتحكمون جيدا في استخدام هذه الوسائل التكنولوجية الجديدة خاصة فيما يتعلق بالإعلام الآلي والانترنت، وهذا يتطلب اهتماما على المستوى الكلي لمدى استعدادات أفراد المجتمع للدخول

في مجتمع المعلومات، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل من نسبة الجهل في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المجالات وليس فقط في بريد الجزائر.

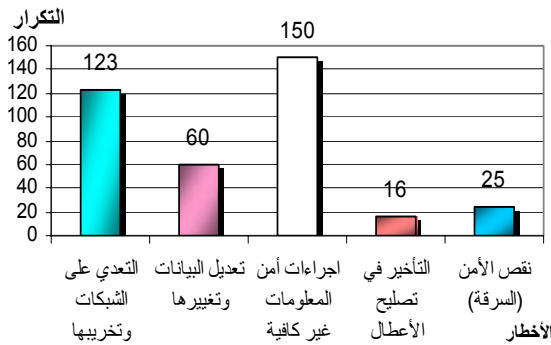
- أما صعوبة الرابعة فهي أن بعض أفراد العينة لا يتمكنون من فهم مختلف المعلومات والتوجيهات المتوفرة بخصوص استخدام هذه الوسائل وكان هذا في 14.48% من الإجابات، وهذا يدعو أيضا إلى مضاعفة الجهد لتوفير معلومات أكثر تبسيطا أو التفكير في طرق جديدة لتوصيل هذه المعلومات.

- كما أن هناك صعوبات تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها، كما عبرت على ذلك 4.60% من إجابات العينة بالنقص في تدفق المعلومات وكذلك الخلل الدائم في شبكة الانترنت.

- وبنفس النسبة عبرت مجموعة أخرى عن نقص الأمن أثناء استخدام خاصة الموزعات والشبائيك الآلية للأوراق النقدية.

نلاحظ من النسب السابقة تعدد وتنوع الصعوبات التي تقف عائقا أمام استفادة الزبائن استفادة كاملة من مختلف الخدمات التي تتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء على مستوى المكاتب البريدية أو عن بعد، وهي تسلط الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى أخذها بعين الاعتبار والتركيز عليها حتى يتمكن الزبون من الاستفادة من تحقيق أهدافها من تعميم هذه التكنولوجيا، في كل المجالات وليس فقط في بريد الجزائر، ويتم تفادي النقص التي تحد من ذلك منذ البداية.

* المشاكل التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية:



الشكل رقم 59: المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية

الجدول رقم 43: المشاكل التي تواجه تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية

النسبة	التكرار	الأخطار
34,75%	123	القرصنة والتعدي على الشبكات وتخريبها
16,95%	60	تعديل البيانات وتغييرها
42,37%	150	إجراءات أمن المعلومات غير كافية
1,69%	16	التأخير في توصيل الأعتال
4,24%	25	نقص الأمن (السرقه)
100%	374	المجموع

ملاحظة: نعلم في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 374 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة

لم يكن ترتيب الزبائن للمشاكل بنفس ترتيب الموظفين، فقد جاءت في المرتبة الأولى أن إجراءات أمن المعلومات غير كافية بنسبة 42.37% من الإجابات المتحصل عليها، وهذا يؤكد عدم ثقة الزبائن في التعاملات التقنية وخوفهم من التعدي على معلوماتهم الشخصية. ويرى 34.75% أن هناك مشكل القرصنة والتعدي على الشبكات وتخريبها وأخيرا مشكل تعديل البيانات وتغييرها نتيجة للأخطاء في إدخال المعلومات سواء من طرف بعض الموظفين أو من طرف الزبائن أنفسهم.

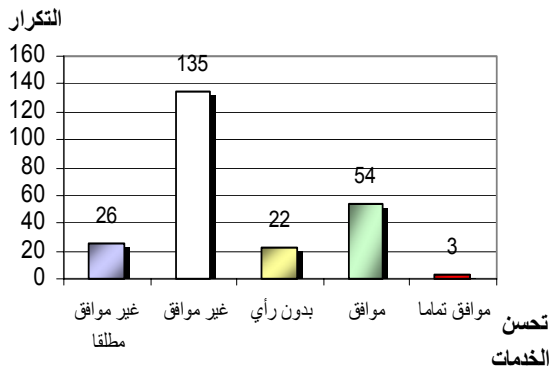
أما في خانة الإجابات الأخرى، فقد أضافت نسبة 4.24% من الإجابات مشكلة السرقة أو نقص الأمن خاصة في أماكن تواجد الموزعات والشبائيك الآلية للأوراق النقدية. وأضافت نسبة 1.69% من الإجابات مشكلة التأخير في تصليح الأعطال في الآلات والتوقفات المتكررة في الشبكة.

كل هذه المشاكل تثير تدمر واستياء الزبائن من خدمات الوحدة البريدية لولاية البليدة ومن مؤسسة بريد الجزائر ككل.

* مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول رقم 44: توزيع آراء عينة الزبائن حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحسن الخدمات	التكرار	النسبة	التكرار المتجمع الصاعد	التكرار المتجمع النازل
غير موافق مطلقا	26	10,83%	10,83%	100%
غير موافق	135	56,25%	67,08%	89,17%
بدون رأي	22	9,17%	76,25%	32,92%
موافق	54	22,50%	98,75%	23,75%
موافق تماما	3	1,25%	100%	1,25%
المجموع	240	100%	-	-



رغم كل الفوائد التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال للزبون، إلا أن 67.08% من أفراد العينة لا يرون بأنها حسنت من خدمات بريد الجزائر وهي النسبة الأكبر مقابل 23.75% فقط ممن يرون أن هناك تحسن في الخدمات. و 9.17% لم يبدوا رأيهم في هذا المجال.

الشكل رقم 60: توزيع آراء عينة الزبائن حول مدى تحسن خدمات بريد الجزائر نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وقد كان السبب في هذه النتيجة هو مختلف الصعوبات والمشاكل التي يواجهها الزبائن في هذا المجال والتي ذكرناها سابقا، بالإضافة إلى ما تم إضافته في السؤال الموالي:

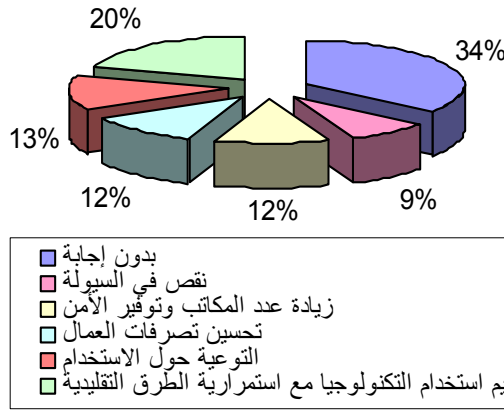
*الملاحظات والاقتراحات:

قصد إلقاء الضوء على معلومات إضافية تفيدنا في التحليل، تركنا الحرية للزبون ليعبر عن ملاحظاته واقتراحاته، فتحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم 45: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم

النسبة	التكرار	الملاحظات والاقتراحات
35,37%	104	بدون إجابة
8,50%	25	نقص في السيولة
11,57%	34	زيادة عدد المكاتب وتوفير الأمن
11,90%	35	تحسين تصرفات العمال
12,93%	38	التوعية حول الاستخدام
19,73%	58	تعميم استخدام التكنولوجيا مع استمرارية الطرق التقليدية
100%	294	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ 294 إجابة، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.



الشكل رقم 61: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب ملاحظاتهم واقتراحاتهم

العدد الأكبر من العينة لم يقدموا إجابات وتمثلوا في 104 مفردة، أما الذين أجابوا فكانت إجاباتهم كما يلي:

- اقتراح تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لكن مع استمرارية الطرق التقليدية من طرف 17.73% من مجموع الإجابات المصرح بها. وهذا يدل على أن هناك نسبة من الزبائن

مازالت لم تتعود بعد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في طلب الخدمات البريدية ومازالت تفضل الطرق التقليدية.

- اقتراح زيادة التوعية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 12.93% ومنهم من اقترح رقم هاتف مجاني من أجل هذا الغرض، ويعد التركيز على التوعية دليلا على مدى النقص الذي يعاني منه بعض الزبائن في التحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة، وهي مسألة تتطلب التركيز عليها في برامج التعليم والتكوين على المستوى الكلي، هذا إن أرادت الجزائر دخول مجتمع المعلومات بكل نجاح.
- اشتكى بعض الزبائن من سوء تصرفات بعض الموظفين، وجاء هذا في 11.90% من الإجابات، لهذا على المؤسسة أن تبذل مجهودات أكبر في مجالات التسويق وسياسات الاتصال والعلاقات الإنسانية لأعوان الشبابيك بصفة خاصة والمسيرين والمشرفين على سير المكاتب بصفة عامة.
- اقترحت 11.57% من الإجابات زيادة عدد المكاتب وتوفير الأمن بسبب الاكتظاظ الذي يعانون منه في بعض المكاتب البريدية.
- وأخيرا، هناك معاناة من نقص السيولة سواء في الشبابيك العادية أو الشبابيك الالكترونية خاصة في المكاتب الصغيرة، وهذا راجع ربما إلى نظام تحديد الحد الأقصى للتمويل في هذه المكاتب الذي يتطلب إعادة النظر لمواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن.

3.3.3. تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة كل فرضية على حدى انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة، وكذا محاولة ربط المتغيرات ببعضها لاستخراج العلاقات التي تسمح لنا بإثبات أو نفي الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا:

1.3.3.3. مناقشة الفرضية الأولى:

جاءت عبارة الفرضية الأولى كما يلي: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية ينعكس إيجابا على هذا الأداء في المكاتب البريدية".

وهذا معناه أننا انطلقنا من فكرة أنه كلما زاد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية كلما أدى إلى تحسن هذا الأداء في المكاتب البريدية. ولتأكيد أو نفي ذلك اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات للأداء وحاولنا ربطها بمختلف استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المكاتب البريدية لنرى مدى تأثيرها عليها، فتحصلنا على النتائج التي تظهر في الجداول التالية:

الجدول رقم 46: استخدام الشبكة المعلوماتية وتأثيرها على مؤشرات الأداء

المؤشرات	الشبكة المعلوماتية			معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)
	تستخدم	لا تستخدم	المجموع	
دقة تنفيذ المهام	64 %17.44	1 %0.27	65 %17.71	0.144
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	64 %17.44	2 %0.54	66 %17.98	0.047
تقليص حجم التعاملات الورقية	36 %9.81	0 %0	36 %9.81	0.140
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	65 %17.71	2 %0.54	67 %18.25	0.051
التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح	33 %8.99	1 %0.27	34 %9.26	0.029
تقليل شكاوي الزبائن	44 %11.99	1 %0.27	45 %12.26	0.068
الرفع من نوعية الخدمات وضمن التحسين المستمر	52 %14.17	2 %0.54	54 %14.71	0.020
المجموع	358 %97.54	9 %2.45	367 %100	-

(*): مستوى المعنوية (0.05)

يظهر لنا من خلال الجدول أن هناك تأثيرا واضحا لتعميم الشبكة المعلوماتية عبر المكاتب البريدية على تحسن مؤشرات الأداء، بحيث تظهر لنا نسب هذه المؤشرات مرتفعة في حالة الاستخدام بنسبة إجمالية تقدر بـ 97.54% أكثر منها في حالة عدم الاستخدام التي لم تتجاوز 2.45% في مجملها.

ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبرسون "Pearson" من أجل قياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها، نلاحظ من خلال العمود ما قبل الأخير في الجدول وجود علاقة معنوية بين كل مؤشرات الأداء الموجودة في الجدول واستخدام الشبكة المعلوماتية في المكاتب البريدية بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة في مقدمتها دقة تنفيذ المهام وتقليص حجم التعاملات الورقية. بينما هناك علاقة معنوية سلبية بين كل مؤشرات الأداء الموجودة في الجدول وعدم استخدام الشبكة المعلوماتية في المكاتب البريدية.

وعليه يمكن القول بأن تعميم الشبكة المعلوماتية عبر المكاتب البريدية لوحدة البلدية أثر إيجابا على مؤشرات الأداء فيها.

الجدول رقم 47: استخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB وتأثيره على مؤشرات الأداء

المؤشرات	الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB			معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)	
	تستخدم	لا تستخدم	المجموع	تستخدم	لا تستخدم
دقة تنفيذ المهام	38 %10.35	27 %7.35	65 %17.71	0.153	-0.153
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	45 %12.26	21 %5.72	66 %17.98	0.403	-0.403
تقليص حجم التعاملات الورقية	21 %5.72	15 %4.09	36 %9.81	0.085	-0.085
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	39 %10.62	28 %7.63	67 %18.25	0.152	-0.152
التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح	22 %5.99	12 %3.27	34 %9.26	0.169	-0.169
تقليل شكاوي الزبائن	26 %7.08	19 %5.18	45 %12.26	0.093	-0.093
الرفع من نوعية الخدمات وضمان التحسين المستمر	29 %7.90	25 %6.81	54 %14.71	0.028	-0.028
المجموع	220 %59.95	147 %40.05	367 %100	-	-

(*) : مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن هناك تأثيرا لاستخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية على تحسن مؤشرات الأداء لكن ليس بنفس درجة تأثير الشبكة المعلوماتية وهذا راجع إلى أن الموزعات

الآلية للأوراق النقدية ليست معممة على جميع المكاتب البريدية، بحيث تظهر لنا نسب هذه المؤشرات مرتفعة في حالة الاستخدام بنسبة إجمالية تقدر بـ 59.95% مقابل 40.05% في حالة عدم الاستخدام.

ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبرسون "Pearson"، نلاحظ وجود علاقة معنوية بين كل مؤشرات الأداء الموجودة في الجدول واستخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية في المكاتب البريدية بمستوى معنوية (0.05) وبعلاقة معنوية موجبة في مقدمتها التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح. والعكس في حالة عدم الاستخدام.

وعليه يمكن القول بأن استخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية عبر المكاتب البريدية لوحدة البلدية أثر إيجاباً على مؤشرات الأداء فيها.

الجدول رقم 48: استخدام الشباك الآلي للأوراق النقدية GAB وتأثيره على مؤشرات الأداء

المؤشرات	الشباك الآلي للأوراق النقدية GAB		معامل بيرسون "Pearson" للارتباط	
	لا تستخدم	لا تستخدم	المجموع	لا تستخدم
دقة تنفيذ المهام	41 %11.17	24 %6.53	65 %17.71	0.036
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	49 %13.35	17 %4.63	66 %17.98	0.328
تقليل حجم التعاملات الورقية	25 %6.81	11 %2.99	36 %9.81	0.114
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	45 %12.26	22 %5.99	67 %18.25	0.146
التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح	21 %5.72	13 %3.54	34 %9.26	0.010
تقليل شكاوي الزبائن	32 %8.72	13 %3.54	45 %12.26	0.165
الرفع من نوعية الخدمات وضمان التحسين المستمر	35 %9.54	19 %5.17	54 %14.71	0.065
المجموع	248 %67.57	119 %32.43	367 %100	-

(*) : مستوى المعنوية (0.05)

بالنسبة للشباك الآلي للأوراق النقدية، نلاحظ أيضاً التفاوت بين مؤشرات الأداء في حالة استخدامه وعدم استخدامه، بحيث تظهر لنا نسب هذه المؤشرات مرتفعة في حالة استخدام الشباك الآلي للأوراق النقدية بنسبة إجمالية تقدر بـ 67.57% مقابل 32.43% في حالة عدم الاستخدام. وهي نسب جيدة مقارنة بالموزعات الآلية وهذا راجع إلى أن عدد الشبائيك الآلية المستخدمة عبر المكاتب البريدية لوحدة البلدية يبلغ 16 شبك آلي يفوق عدد الموزعات الآلية الذي يبلغ موزعين اثنين فقط.

ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبرسون "Pearson"، نلاحظ وجود علاقة معنوية بين كل مؤشرات الأداء الموجودة في الجدول واستخدام الشباك الآلي للأوراق النقدية في المكاتب البريدية بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. والعكس في حالة عدم الاستخدام.

وعليه يمكن القول بأن استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية عبر المكاتب البريدية لوحدة البلدية أثر إيجابا على مؤشرات الأداء فيها.

الجدول رقم 49: استخدام الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE وتأثيره على مؤشرات الأداء

المؤشرات	الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE		معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)	
	لا تستخدم	لا تستخدم	لا تستخدم	تستخدم
دقة تنفيذ المهام	37	28	65	0.068
	%10.08	%7.63	%17.71	-0.068
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	39	27	66	0.124
	%10.63	%7.36	%17.98	-0.124
تقليص حجم التعاملات الورقية	25	11	36	0.218
	%6.81	%2.99	%9.81	-0.218
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	38	29	67	0.065
	%10.35	%7.90	%18.25	-0.065
التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح	22	21	34	0.144
	%5.99	%5.72	%9.26	-0.144
تقليل شكاوي الزبائن	32	13	45	0.089
	%8.72	%3.54	%12.26	-0.089
الرفع من نوعية الخدمات وضمان التحسين المستمر	30	24	54	0.027
	%8.17	%6.54	%14.71	-0.027
المجموع	214	153	367	-
	%58.31	%41.69	%100	-

(*): مستوى المعنوية (0.05)

بالنسبة للجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية، نلاحظ أيضا تفاوتاً بين مؤشرات الأداء في حالة استخدامه وعدم استخدامه، بحيث تظهر لنا نسب هذه المؤشرات مرتفعة في حالة استخدامه بنسبة إجمالية تقدر بـ 58.31% مقابل 41.69% في حالة عدم استخدامه.

ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبرسون "Pearson"، نلاحظ وجود علاقة معنوية بين كل مؤشرات الأداء الموجودة في الجدول واستخدام الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية في المكاتب البريدية بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. والعكس في حالة عدم الاستخدام.

وعليه يمكن القول بأن استخدام الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية عبر المكاتب البريدية لوحدة البلدية أثر إيجابا على مؤشرات الأداء فيها.

كشفت لنا النسب في الجداول السابقة عن تحسن الأداء في المكاتب البريدية لوحدة البليدة نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهر ذلك من خلال مختلف المؤشرات التي ارتفعت نسبها في الحالات التي صرح فيها الموظفون باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر من الحالات التي صرحوا فيها بالعكس، كما بينت لنا معاملات الارتباط أن هناك علاقة معنوية موجبة بين مختلف هذه مؤشرات الأداء التي اعتمدنا عليها واستخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها.

وانطلاقاً من نتائج هذا التحليل يمكننا إثبات الفرضية الأولى واعتبارها فرضية صحيحة لكن مع بعض التحفظ، لأنها كانت ستكون أدق لو دعمنا النتائج المتوصل إليها ببعض الأرقام التي تثبت ذلك وليس بالاعتماد على تصريحات الموظفين فقط، لكن ونظراً للصعوبات التي ذكرناها من قبل في المبحث السابق لم نتمكن من الحصول على أية أرقام من المسؤولين، لذلك اعتمدنا على تصريحات الموظفين التي أكدت لنا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الخدمات البريدية بنسبة 46.73% كما جاء في إجابة السؤال رقم 19 في الاستمارة الخاصة بالموظفين.

2.3.3.3. مناقشة الفرضية الثانية:

جاء نص الفرضية الثانية كما يلي "تحسين أداء الخدمات البريدية يتناسب طردياً مع تحكم الموظفين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يظهر من خلال مدى استفادتهم من الدورات التكوينية في هذا المجال". بمعنى أننا انطلقنا من فكرة أنه كلما زاد تحكم الموظفين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كلما أدى هذا إلى تحسين أداء الخدمات والعكس صحيح، ومن أجل إثبات أو نفي ذلك اعتمدنا على مدى الاستفادة من الدورات التكوينية بالنسبة للموظفين الذين حصلوا على الدورات التكوينية وحددنا علاقة ذلك بمدى تحسن الخدمات البريدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 50: مدى الاستفادة من الدورات التكوينية المتحصل عليها وتحسن الخدمات البريدية

المجموع	موافق جدا	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق مطلقا	تحسن الخدمات البريدية مدى الاستفادة من التكوين
55 %51.40	2 %1.87	21 %19.63	13 %12.15	18 %16.82	1 %0.93	بدون إجابة
2 %1.87	0 %0	0 %0	0 %0	2 %1.87	0 %0	لم أستفد
6 %5.61	0 %0	0 %0	1 %0.93	4 %3.74	1 %0.93	استفادة قليلة
27 %25.23	0 %0	17 %15.89	0 %0	6 %5.61	4 %3.74	استفادة متوسطة
17 %15.89	1 %0.93	9 %8.41	2 %1.87	2 %1.87	3 %2.80	استفادة كبيرة
107 %100	3 %2.80	47 %43.92	16 %14.95	32 %29.91	9 %8.41	المجموع

بينت لنا النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة أن نسبة الموظفين الحاصلين على دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثلت في 48.60% من أفراد العينة، وتدعمت هذه النسبة بـ 41.12% بالنسبة لمن استفادوا استفادة كبيرة أو متوسطة و 7.48% بالنسبة لمن استفادوا استفادة قليلة أو لم يستفيدوا. ومن خلال الجدول السابق يظهر لنا انعكاس هذه الاستفادة على تحسن الخدمات البريدية فنلاحظ أن الموظفين الذين استفادوا استفادة قليلة أو لم يستفيدوا بلغوا 7.48% من أفراد العينة، 6.55% منهم لم يتحسن أداءهم للخدمات و 0.93% منهم لم يبدوا رأيهم بالموضوع، في حين أن الذين استفادوا استفادة كبيرة أو متوسطة بلغوا 41.12% من أفراد العينة، أغلبهم أي 25.23% تحسن أداءهم للخدمات البريدية، وعليه يمكن القول بأنه كلما زادت الاستفادة من الدورات التكوينية كلما أدى ذلك إلى تحسن أداء الخدمات البريدية وكلما قلت الاستفادة أدى إلى عدم التحسن. وهذا يدعم الفرضية التي انطلقنا منها.

وبالاحتكام إلى اختبار X^2 Khi-deux لقياس مصداقية الفرضية التي نحن بصدد تحليلها، فإن قيمة X^2 تساوي (30.482) بدرجة حرية 16 (D.D.L) Degrés de liberté وبمستوى معنوية (0.05) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الجدول التي تساوي (26.296)، (أنظر الملحق رقم 03). وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (30.482) أكبر من القيمة الجدولية (26.296) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد وجود علاقة ارتباط بين مدى الاستفادة من الدورات التكوينية وتحسن الخدمات البريدية، ولمعرفة قيمة هذا الارتباط قمنا بحساب معامل الارتباط لبرسون "Pearson"، فوجدنا علاقة معنوية تساوي (0.130) بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة، أي أن هناك تأثيرا إيجابيا وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

3.3.3.3. مناقشة الفرضية الثالثة:

جاء نص الفرضية الثالثة كما يلي "الصعوبات التي يواجهها الزبائن في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحد من تكيفهم السريع معها والذي يظهر من خلال مدى اعتمادهم عليها في طلب الخدمات البريدية". ولمعرفة مدى تكيف الزبائن مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال اعتمدنا على النتائج التي حصلنا عليها من الدراسة لإعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 51: مدى استخدام الوسائل التكنولوجية المتوفرة من طرف الزبائن

المجموع		لا يستخدم		يستخدم		الاستخدام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الوسائل التكنولوجية
%100	* 160	%67.50	108	%32.50	52	الموزع والشباك الآليين للأوراق النقدية
%100	* 160	%11.87	19	%88.13	141	الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية TPE
%100	240	%76.67	184	%23.33	56	الموزع الصوتي
%100	240	%58.75	141	%41.25	99	الموقع الإلكتروني
-	-	%53.70	-	%46.30	-	المتوسط

* : 160 تمثل عدد الزبائن الذين يملكون بطاقات مغناطيسية فقط، أي الذين بإمكانهم استخدام DAB, GAB, TPE

يبين لنا الجدول مختلف التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي توفرها مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها من أجل استخدامها مباشرة في طلب بعض الخدمات، لكن الملاحظ حسب الجدول كذلك أن أغلب الزبائن في العينة لا يستخدمونها، لأن نسب عدم الاستخدام أكبر من نسب الاستخدام بالنسبة لجميع التقنيات المتوفرة ماعدا بالنسبة للجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية الذي نجد أن نسبة الزبائن الذين يستخدمونه أكبر من نسبة الزبائن الذين لا يستخدمونه. لكن بحساب المتوسط الحسابي وجدنا أن متوسط نسبة الزبائن الذين لا يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في طلب الخدمات البريدية التي توفرها بلغ %53.70 مقابل %46.30 بالنسبة للذين يستخدمونها. ويدل هذا على أن معظم الزبائن في العينة مازالوا لم يتكيفوا بعد مع هذه التكنولوجيا.

وقد انطلقنا في الفرضية التي نحن بصدد تحليلها أن هذا التكيف البطيء للزبائن مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يرجع إلى الصعوبات التي تواجههم في هذا المجال. ومن أجل إثبات أو نفي ذلك قمنا باستخراج العلاقة بين مختلف الصعوبات التي عبر عنها الزبائن ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فحصلنا على النتائج التي تظهر في الجداول التالية:

الجدول رقم 52: الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموزع والشبكات الآليين للأموال

معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)	المجموع	لا	نعم	استخدام الموزع الآلي للأموال	
				الصعوبات	
0.231	-0.231	77 %17.70	71 %16.32	6 %1.38	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الجديدة
0.235	-0.235	153 %35.17	131 %30.11	22 %5.06	نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام الوسائل
0.199	-0.199	63 %14.48	58 %13.33	5 %1.15	المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستخدام غير واضحة
0.346	-0.346	101 %23.21	96 %22.07	5 %1.15	عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
0.159	-0.159	20 %4.59	20 %4.59	0 %0	نقص تدفق المعلومات والخلل الدائم في شبكة الانترنت
0.127	-0.127	21 %4.83	20 %4.59	1 %0.23	نقص الأمان
-	-	435 %100	396 %91.04	39 %8.96	المجموع

(*) : مستوى المعنوية (0.05)

يظهر جليا من خلال الجدول أن أغلب الزبائن الذين يواجهون صعوبات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يستخدمون الموزع والشبكات الآليين للأوراق النقدية وذلك بنسبة كبيرة تقدر بـ 91.04% من الإجابات. ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبيرسون "Pearson"، نلاحظ من خلال قيم معاملات الارتباط التي تظهر في العمود الأخير من الجدول وجود علاقة معنوية بين كل الصعوبات التي يواجهها الزبائن وعدم استخدام الموزع والشبكات الآليين للأوراق النقدية بمستوى معنوية (0.05) وبعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

الجدول رقم 53: الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية

معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)		المجموع	استخدام جهاز TPE		الصعوبات
لا	نعم		لا	نعم	
0.222	-0.222	77 %17.70	44 %10.11	33 %7.59	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الجديدة
0.315	-0.315	153 %35.17	81 %18.62	72 %16.55	نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام الوسائل
0.058	-0.058	63 %14.48	34 %7.82	29 %6.67	المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستخدام غير واضحة
0.023	-0.023	101 %23.21	43 %9.89	58 %13.33	عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
0.054	-0.054	20 %4.59	10 %2.30	10 %2.30	نقص تدفق المعلومات والخلل الدائم في شبكة الانترنت
0.340	-0.340	21 %4.83	20 %4.60	1 %0.23	نقص الأمان
-	-	435 %100	232 %53.33	203 %46.67	المجموع

(*): مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الزبائن الذين يواجهون صعوبات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يستخدمون الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية وذلك بنسبة إجمالية تقدر بـ 53.33% من الإجابات. ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبيرسون "Pearson"، نلاحظ من خلال قيم معاملات الارتباط التي تظهر في العمود الأخير من الجدول وجود علاقة معنوية بين كل الصعوبات التي يواجهها الزبائن وعدم استخدام الجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

الجدول رقم 54: الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموزع الصوتي

معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)		المجموع	لا	نعم	استخدام الموزع الصوتي الصعوبات
لا	نعم				
0.295	-0.295	77 %17.70	73 %16.78	4 %0.92	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الجديدة
0.219	-0.219	153 %35.17	128 %29.43	25 %5.75	نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام الوسائل
0.105	-0.105	63 %14.48	53 %12.18	10 %2.30	المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستخدام غير واضحة
0.151	-0.151	101 %23.21	85 %19.54	16 %3.68	عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
0.059	-0.059	20 %4.59	17 %3.91	3 %0.69	نقص تدفق المعلومات والخلل الدائم في شبكة الانترنت
0.171	-0.171	21 %4.83	21 %4.83	0 %0	نقص الأمان
-	-	435 %100	377 %86.67	58 %13.33	المجموع

(*) : مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الزبائن الذين يواجهون صعوبات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يستخدمون الموزع الصوتي وذلك بنسبة إجمالية تقدر بـ 86.67% من الإجابات. ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبيرسون "Pearson"، نلاحظ من خلال قيم معاملات الارتباط التي تظهر في العمود الأخير من الجدول وجود علاقة معنوية بين كل الصعوبات التي يواجهها الزبائن وعدم استخدام الموزع الصوتي بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

الجدول رقم 55: الصعوبات التي يواجهها الزبائن وتأثيرها على استخدامهم للموقع الإلكتروني

معامل بيرسون "Pearson" للارتباط (*)	استخدام الموقع الإلكتروني			الصعوبات	
	نعم	لا	المجموع		
0.340	-0.340	77	64	13	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الجديدة
0.178	-0.178	153	100	53	نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام الوسائل
0.173	-0.173	63	46	17	المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستخدام غير واضحة
0.166	-0.166	101	69	32	عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
0.069	-0.069	20	17	3	نقص تدفق المعلومات والخلل الدائم في شبكة الانترنت
0.170	-0.170	21	18	3	نقص الأمان
-	-	435	314	121	المجموع
		%17.70	%14.71	%2.99	
		%35.17	%22.99	%12.18	
		%14.48	%10.57	%3.91	
		%23.21	%15.86	%7.36	
		%4.59	%3.91	%0.69	
		%4.83	%4.14	%0.69	
		%100	%72.21	%27.82	

(*) : مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الزبائن الذين يواجهون صعوبات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يستخدمون الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر وذلك بنسبة إجمالية تقدر بـ 53.33% من الإجابات. ومن خلال الاحتكام إلى معامل الارتباط لبيرسون "Pearson"، نلاحظ من خلال قيم معاملات الارتباط التي تظهر في العمود الأخير من الجدول وجود علاقة معنوية بين كل الصعوبات التي يواجهها الزبائن وعدم استخدام الموقع الإلكتروني بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

كشفت لنا النسب في الجداول السابقة عن التأثير الواضح لمختلف الصعوبات التي يواجهها الزبائن في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تكيفهم معها، بحيث نجد أن أغلب الزبائن الذين يعانون من هذه الصعوبات لم يتكيفوا بعد مع مختلف التقنيات الحديثة المتوفرة وذلك بنسبة إجمالية متوسطة تساوي 75.81% بالنسبة لكل التقنيات. كما بينت لنا معاملات الارتباط أن هناك علاقة معنوية موجبة بين مختلف هذه الصعوبات وامتناع الزبائن عن استخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها. وهذا يعني أن الفرضية صحيحة تماما.

4.3.3.3 مناقشة الفرضية الرابعة:

جاءت عبارة الفرضية الرابعة كما يلي: "تتأثر مواقف الموظفين من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتأثيرها الايجابي على مهامهم، وتتأثر مواقف الزبائن بمدى استفادتهم منها". بمعنى أن التأثيرات الايجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مهام الموظفين تزيد من الرضا الوظيفي لديهم، كما أن استفادة الزبائن من مختلف المزايا التي جاءت بها هذه التكنولوجيا تزيد من رضاهم أيضا.

وللتأكد من صحة أو خطأ ذلك، اعتمدنا على مختلف الفوائد التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من وجهة نظر العمال وتأثيرها على مواقفهم من مدى تخفيفها لعبء العمل عليهم. وكذلك مختلف الفوائد التي جاءت بها من وجهة نظر الزبائن وتأثيرها على مواقفهم من مدى كفاية هذه الخدمات التكنولوجية. فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 56: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تخفيف ضغوط العمل على الموظفين

الفوائد	تخفيف عبء العمل	غير موافق مطلقا	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق جدا	المجموع
دقة تنفيذ المهام	0	10	6	44	5	65	0% 4.27% 2.56% 18.80% 2.14% 27.78%
تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	0	12	4	41	9	66	0% 5.13% 1.71% 17.52% 3.85% 28.21%
تقليل حجم التعاملات الورقية	1	3	3	25	4	36	0.43% 1.28% 1.28% 10.68% 1.71% 15.38%
سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	0	9	8	43	7	67	0% 3.85% 3.42% 18.38% 2.99% 28.63%
المجموع	1	34	21	153	25	234	0.43% 14.54% 8.97% 65.38% 10.68% 100%

بالنسبة للعمال، نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الراضين عن ظروف العمل أي الذين يرون بأن هناك تخفيفا في عبء العمل نتيجة للتأثيرات الايجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مهامهم من خلال للفوائد التي نتجت عن استخدامها تمثل 76.06% من مجموع الإجابات وهي أكبر بكثير من نسبة الموظفين غير الراضين رغم تلك الفوائد التي تمثل 14.97%. وللتأكد أكثر قمنا بحساب معاملات الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخفيف عبء العمل فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 57: قيم معامل الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخفيف عبء العمل بالنسبة للموظفين

معامل بيرسون "Pearson" (*)	الموافقة على تخفيف عبء العمل	الفوائد
0.044	49 %27.52	دقة تنفيذ المهام
0.056	50 %28.09	تبسيط وتسهيل إجراءات العمل
0.109	29 %16.29	تقليص حجم التعاملات الورقية
0.023	50 %28.09	سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن
-	178 %100	المجموع

(*): مستوى المعنوية (0.05)

يظهر لنا من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة تبين وجود علاقة معنوية بين كل الفوائد التي نتجت عن استخدام التكنولوجيا ومدى رضا الموظفين عن ظروف العمل نتيجة لهذه الفوائد بمستوى معنوية (0.05) وبالعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

الجدول رقم 58: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى كفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا بالنسبة للزبائن

المجموع	كافية جدا	كافية وتحتاج التطوير	لا أدري	غير كافية	غير كافية مطلقا	مدى كفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا	الفوائد
103 %27.03	10 %2.62	60 %15.75	9 %2.36	21 %5.51	3 %0.78	السرعة	
56 %14.70	6 %1.57	32 %8.40	9 %2.36	7 %1.83	2 %0.52	نقص الأخطاء	
110 %28.87	7 %1.83	67 %17.59	15 %3.94	17 %4.46	4 %1.05	نقص الاكتظاظ في المكاتب البريدية	
100 %26.25	4 %1.05	56 %14.70	19 %4.99	14 %3.67	7 %1.83	استمرارية الخدمة خارج الأوقات الرسمية	
12 %3.15	0 %0	7 %1.83	4 %1.05	1 %0.26	0 %0	تقليل التنقل إلى المكاتب البريدية وطلب الخدمات عن بعد	
381 %100	27 %7.09	222 %58.27	56 %14.70	60 %15.75	16 %1.57	المجموع	

وبالنسبة للزبائن، نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن نسبة الزبائن الراضين عن مدى كفاية الخدمات التي تتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتيجة للفوائد التي نتجت عن استخدامها تمثل 65.36% من مجموع الإجابات وهي أكبر من نسبة الزبائن غير الراضين رغم تلك الفوائد والتي تمثل 17.32%. وللتأكد أكثر قمنا بحساب معاملات الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال كفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا بالنسبة للزبائن العمل فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 59: قيم معامل الارتباط بين فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكفاية الخدمات التي تتم تكنولوجيا بالنسبة للزبائن

معامل بيرسون "Pearson" (*)	الموافقة على كفاية الخدمات التكنولوجية	الفوائد
0.169	70 %28.11	السرعة
0.107	38 %15.26	نقص الأخطاء
0.167	74 %29.41	نقص الاكتظاظ في المكاتب البريدية
0.029	60 %24.09	استمرارية الخدمة خارج الأوقات الرسمية
0.035	7 %2.81	تقليل التنقل إلى المكاتب البريدية وطلب الخدمات عن بعد
-	249 %100	المجموع

(*): مستوى المعنوية (0.05)

يظهر لنا من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة تبين وجود علاقة معنوية بين كل الفوائد التي نتجت عن استخدام التكنولوجيا ومدى رضا الزبائن عن كفاية الخدمات التكنولوجية نتيجة لهذه الفوائد بمستوى معنوية (0.05) وبعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

وبهذا و انطلاقا من النتائج المحصل عليها يمكننا إثبات صحة الفرضية الرابعة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في أداء خدمات الوحدة البريدية لولاية البليدة كجزء من الدعامة المادية في نظام إنتاج الخدمة، ومدى تأثيرها على أدائها من وجهة نظر الموظفين في المكاتب البريدية وكذا الزبائن باعتبارهما طرفي الإنتاج في هذا النظام.

ومن خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من العينتين، اتضح لنا أن مواقف الموظفين من الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية متأثرة بالفوائد أكثر من الصعوبات، فرغم ما يواجههم من صعوبات ومشاكل في هذا المجال إلا أنهم -وحسب تصريحاتهم- راضون جدا ويعتبرون أنها حسنت كثيرا من أداء الخدمات البريدية وذلك بنسبة 46.73% من أفراد العينة كما جاء في إجابة السؤال الأخير، على عكس الزبائن ورغم كل الفوائد التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية بالنسبة لهم، إلا أن مواقفهم حول الدور الذي تؤديه التكنولوجيا في أداء هذه الخدمات -حسب تصريحاتهم- جاءت متأثرة أكثر بالصعوبات ويظهر ذلك من خلال السؤال الأخير، إذ أن 67.08% من أفراد العينة لا يرون هناك تحسنا في الخدمات البريدية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهذا يدعو إلى ضرورة تكثيف الجهود من أجل تدارك النقصان تقلل من رضا الزبون وبالتالي من ولاءه.

الخاتمة العامة

تناولنا في هذه الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية مع التركيز على حالة الوحدة البريدية لولاية البليدة، وقد سمحت لنا بأخذ فكرة عن مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية وكذلك رصد الوضع الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوحدة البريدية لولاية البليدة من خلال أهم الفوائد التي نتجت عنها بالنسبة للموظفين والزبائن وأهم المشاكل والصعوبات التي تواجههم في هذا المجال وتحول دون استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال. كما تمكنا من خلال تحليل نتائج معطيات الدراسة من إثبات الفرضيات التي انطلقنا منها، وذلك كما يلي:

■ دلت تحليلات نتائج المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى على وجود علاقة واضحة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المكاتب البريدية وتحسن أداء الخدمات فيها. واعتمدنا في ذلك على مجموعة من المؤشرات للأداء ومدى تأثيرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها، فتبين لنا ارتفاع نسبة المؤشرات في الحالات التي صرح فيها الموظفون باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر من الحالات التي صرحوا فيها بالعكس، ولكن بدرجات متفاوتة، فتحسن الأداء نتيجة لتعميم الشبكة المعلوماتية كان بنسبة 97.54%، ونتيجة لاستخدام الموزع الآلي للأوراق النقدية كان بنسبة 59.95%، وبالنسبة للشباك الآلي للأوراق النقدية بنسبة 67.57% أما بالنسبة للجهاز قارئ البطاقات المغناطيسية أو نهائي الدفع الإلكتروني فكان بنسبة 58.31%. كما بينت لنا معاملات الارتباط أن هناك علاقة معنوية موجبة بين مختلف مؤشرات الأداء التي اعتمدنا عليها واستخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها. وعليه تم إثبات الفرضية الأولى واعتبارها فرضية صحيحة.

وفي هذا الخصوص هناك دراسة قام بها (Gary H. Anthes, 1993) استهدفت التعرف على أثر التكنولوجيا على تقديم الخدمات العمومية في الولايات المتحدة، توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات العمومية، كما أنها تؤدي إلى خفض التكلفة وخفض المصاريف.

■ كما أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية، حيث بينت لنا النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة أن نسبة الموظفين الحاصلين على دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثلت في 48.60% من أفراد العينة، وتدعمت هذه النسبة بـ 41.12% بالنسبة لمن استفادوا استفادة كبيرة أو متوسطة مقابل 7.48% بالنسبة لمن استفادوا استفادة قليلة أو لم يستفيدوا. وأظهر لنا التحليل انعكاس هذه الاستفادة على تحسن الخدمات البريدية حيث أن الذين استفادوا استفادة كبيرة أو متوسطة بلغوا 41.12% من أفراد العينة، أغلبهم أي 25.23% تحسن أدائهم للخدمات البريدية. وبالاحتكام إلى اختبار X^2 Khi-deux لقياس مصداقية الفرضية، وجدنا أن قيمة X^2 تساوي (30.482) بدرجة حرية 16 (D.D.L) Degrés de liberté وبمستوى معنوية (0.05) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الجدول التي تساوي (26.296)، وبالمقارنة بينهما وجدنا أن القيمة المحسوبة (30.482) أكبر من القيمة الجدولية (26.296) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

وقد بينت دراسة قام بها كل من (Gilmore Elizabeth & Lee M., 1998) ببعض الكليات أن التكوين أدى إلى تغيير إيجابي في اتجاهات الأفراد داخل تلك الكليات نحو تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تحسن أدائهم أكثر ممن لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

■ وأثبتت الدراسة أيضاً صحة الفرضية الثالثة، حيث وجدنا أن متوسط نسبة الزبائن الذين لا يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في طلب الخدمات البريدية التي توفرها بلغ 53.70% مقابل 46.30% بالنسبة للذين يستخدمونها. ودلّ هذا على أن معظم الزبائن في العينة مازالوا لم يتكيفوا بعد مع هذه التكنولوجيا. كما كشفت لنا النسب في جداول التحليل عن التأثير الواضح لمختلف الصعوبات التي يواجهها الزبائن في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على هذا التكيف، بحيث وجدنا أن أغلب الزبائن الذين يعانون من صعوبات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لم يتكيفوا بعد مع مختلف التقنيات الحديثة وذلك بنسبة إجمالية متوسطة تساوي 75.81% بالنسبة لكل التقنيات المتوفرة. كما بينت لنا معاملات الارتباط أن هناك علاقة معنوية موجبة بين مختلف هذه الصعوبات وامتناع الزبائن عن استخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها. وهذا يعني أن الفرضية صحيحة تماماً.

■ وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة فأثبتت الدراسة صحتها أيضاً حيث:

بالنسبة للموظفين، لاحظنا أن نسبة الموظفين الراضين عن ظروف العمل أي الذين يرون بأن هناك تخفيفاً في عبء العمل نتيجة للتأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مهامهم من خلال للفوائد التي نتجت عن استخدامها تمثل 73.93% من مجموع الإجابات. كما بينت معاملات الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين كل الفوائد التي نتجت عن استخدام التكنولوجيا ومدى رضا

الموظفين عن ظروف العمل نتيجة لهذه الفوائد بمستوى معنوية (0.05) وبعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

وبالنسبة للزبائن، لاحظنا أيضا أن نسبة الزبائن الراضين عن مدى كفاية الخدمات التي تتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتيجة للفوائد التي نتجت عن استخدامها تمثل 65.36% من مجموع الإجابات. كما أن معاملات الارتباط بينت وجود علاقة معنوية موجبة بين كل الفوائد التي نتجت عن استخدام التكنولوجيا ومدى رضا الزبائن عن كفاية الخدمات التكنولوجية نتيجة لهذه الفوائد بمستوى معنوية (0.05) وبعلاقة معنوية موجبة. وبالتالي تأكيد الفرضية التي نحن بصدد تحليلها.

وفي هذا الخصوص بينت دراسة قام بها كل من (Markolin Barbara & Lynn M., 1994) أن تلبية توقعات المستخدمين وخاصة الاستفادة من النظام الجديد لتكنولوجيا المعلومات، الفوائد النسبية، تأثير المعرفة، القدرة التحليلية المناسبة، سهولة الاستخدام والمساهمة في تحقيق صورة أفضل للمستخدم (الزبون) وقيمتها بالنسبة للموظفين كان لها التأثير الكبير على نجاح نظم المعلومات.

نتائج الدراسة:

مكنتنا معالجة هذا الموضوع من التوصل إلى النتائج التالية:

- جاء إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر كمحاولة لتحسين العرض من جهة والتحكم في الطلب من جهة ثانية، وقد صاحب ذلك إيجابيات وسلبيات لكل من الموظفين والزبائن تستدعي اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تعزز الإيجابيات وتلغي أو تقلل السلبيات.
- يعتبر العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونها لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه، وعلى الرغم من أن الوحدة البريدية لولاية البليدة تتمتع برصيد بشري لا بأس به حيث أن 61.68% من أفراد العينة أقل من 40 سنة و60.74% منهم تفوق سنوات خبرتهم 10 سنوات، إلا أنهم لا يساهمون بشكل فعال في تطوير أداء الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بسبب نقص التكوين في هذا المجال، إذ أن أكثر من نصف العينة لم يحصلوا على أي دورة تكوينية بنسبة 51.40% من العينة مما يجعلنا على يقين بأنه لا جدوى لهذه التكنولوجيا إذا لم تتوفر الوحدة على بنية بشرية مؤهلة وكفوءة، كما أن مستوى التكوين لا يسمح باستغلال الطاقات القصوى للموظفين في الإنتاج والتحسين، حيث نجد أن أغلب الحاصلين على دورات تكوينية في العينة أكدوا وجود استفادة متوسطة وذلك بنسبة 25.23% من أفراد العينة، وهذا يوضح وجود خلل في هذه الدورات سواء من خلال ما يقدم أو نوعيته أو غيره.

■ لا تستفيد المكاتب البريدية محل الدراسة من الأساليب الإعلامية والتوجيهية بصفة فعالة في التعريف بخدماتها وتحقيق أهدافها، بسبب افتقارها بأنواعها إلى أجهزة متخصصة مؤهلة فنيا وإداريا للقيام بهذا النشاط خصوصا في وضعية تتسم بالاحتكار وضمان الأسواق وخضوع الزبائن، مما يتسبب في جهل المستفيدين بأنواع الخدمات المعروضة وكيفية الاستفادة منها، وأدى هذا إلى وجود إمكانيات تكنولوجية وغير تكنولوجية غير مستغلة استغلال كاملا والتي تعتبر خسارة تتحملها المكاتب وبالتالي المؤسسة ككل.

■ معظم الزبائن المتعودين على الاتصال المباشر مع الموظفين لم يتمكنوا من أن يستفيدوا فعلا من هذا التغيير التكنولوجي وتقبل خدمات "الخدمة الحرة" ولم يتعودوا عليها حيث وجدنا أن متوسط نسبة الزبائن الذين لا يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة بمختلف أنواعها في طلب الخدمات البريدية بلغ 53.70% من أفراد العينة، مما جعل المكاتب البريدية محل الدراسة تواجه عدة صعوبات في تقديم خدماتها وتعاني من الاكتظاظ الكبير أمام الشبائيك وطول فترة الحصول على الخدمة خاصة في أيام تسديد الرواتب، مما يؤثر سلبا على النوعية النهائية للخدمة.

■ يعاني الموظفون والزبائن في المكاتب البريدية محل الدراسة من صعوبات تقنية تتعلق بتشغيل الأجهزة كالأعطال المتكررة، التباطؤ في الإصلاح، عدم انتظام التيار الكهربائي بالإضافة إلى السرعة الكبيرة لتقادم الأجهزة وعدم الاعتماد على الصيانة الوقائية.

■ لا يتمكن أغلب الزبائن من التعامل الإلكتروني، بسبب نقص التأهيل فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف فئات المجتمع فحتى الفئة المثقفة وجدنا فيها من لا يتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى نقص الإعلام والتوجيه في هذا المجال عبر المكاتب البريدية.

■ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجزائر لم تكتمل بعد وليست بالمستوى الذي يجب أن تكون عليه، وهي تعد عائقا ليس فقط أمام تأدية خدمات بريد الجزائر بالشكل الجيد، بل أمام كل المؤسسات التي تسعى للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.

■ تتمثل أهم المشاكل التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تهديد الحريات الشخصية للأفراد، الأمر الذي كان لها الأثر الكبير في تخوف الزبائن من استخدام هذه التكنولوجيا. فكلما زاد التقدم التكنولوجي كلما أصبح من الصعب حماية شبكات المعلومات وكلما زادت تكلفة تلك الحماية، الأمر الذي يتطلب التخطيط لمواجهتها والإعداد الثقافي لتقبل هذه التكنولوجيا.

■ كل ما سبق لا يجعلنا نتجاهل التسهيلات التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تصب كلها في خدمة الزبون وتحقيق الرفاهية له، فقد سمح استخدامها حسب تصريحات كل من أفراد

العينتين بأن تتحسن خدمة الزبائن كثيرا لتصبح: أكثر سرعة، أكثر تبسيطا وأكثر دقة. وهذا في الحقيقة ما سوف يكون له الأثر الكبير في تحسين وضعية القطاع.

■ لم يتفق الموظفون والزبائن في التقييم النهائي لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية، فهي وأن كانت سهلت عمل الموظفين الذين يعتبرون أنها حسنت كثيرا من أداء الخدمات البريدية وذلك بنسبة 46.73% من العينة وحلت قليلا من بعض مشاكل الانتظار، إلا أنها لم تحقق الهدف الأساسي المرجو منها بالنسبة للزبائن الذين لا يرون هناك تحسنا في الخدمات البريدية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 67.08% من أفراد العينة، وهذا بطبيعة الحال يرجع إلى الصعوبات التي يتعرضون لها في هذا المجال رغم كل الفوائد التي صرحوا بها.

وفي الأخير يمكن القول بأنه من الصعب تقييم مستوى أداء الخدمات البريدية بصفة عامة، بسبب كونها غير ملموسة وغير متماثلة ومرتبطة بمن يقدمها وظروف تقديمها من جهة وبسبب استفادة معظم هذه الخدمات من وضعية احتكارية في السوق لا تسمح للمستفيد بمقارنتها مع منافسين آخرين، ولذلك لا يعتبر قرار التعامل مع خدماتها دليلا على نجاح أدائها. كما لا يعتبر الاكتفاء بوجهات نظر الموظفين والزبائن لوحدها كافيا لأخذ صورة شاملة عن هذا الأداء، ولكنها كافية لتسليط الضوء ولو على جانب واحد منه.

ونشير هنا إلى أن هذه النتائج ليست على سبيل الحصر، فربما هناك العديد من المعلومات الأخرى التي لم يسمح الوقت والجهد المتاحين للإحاطة بها.

الاقتراحات والتوصيات:

كخلاصة لما سبق ذكره نعتبر أنه من الصعب إيجاد الحلول النهائية لكامل مشاكل هذا القطاع، لكن كل ما يمكن عمله هو فقط ذكر الخطوط العريضة لبعض الحلول لمشاكل وصعوبات مؤسسة بريد الجزائر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يجب أن تمر عبر الاقتراحات التالية:

■ ضرورة إعطاء الموظف الذي ينتج ويبيع العناصر اللازمة والضرورية لفعالية دوره، فأهم عنصر لتحسين الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو العنصر البشري، وهذا معناه أن يحضرا التكوين في مؤسسة بريد الجزائر بالعناية والرعاية اللازمين. إذ لا يجب أن يكون هذا التكوين فقط في إعطاء القدرات التقنية للموظف. بل يجب أيضا أن يصبح محفزا للعمل ودافعا له نحو النمو والتحسين، مع إتاحة الفرصة لهم لتبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى مشابهة وذات خبرة سواء داخل الجزائر أو خارجها.

▪ ضرورة وضع خطط وبرامج جدية لتوعية وتثقيف الزبائن المتعاملين مع بريد الجزائر، واستغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة لتحقيق هذا الهدف (إشهار، ملصقات، لوحات الكترونية، شبائيك خاصة بالاستعلامات...) مع مراعاة التبسيط والوضوح في المعلومات.

▪ ضرورة اعتماد الصيانة الوقائية لمختلف الوسائل التكنولوجية المتوفرة لتفادي أو التقليل من المشاكل التقنية والتحكم فيها، مع تجديدها من حين لآخر.

▪ ضرورة مراجعة دور الدولة في نشر الوعي التكنولوجي والمعلوماتي في المجتمع، وفي الواقع هناك سبل كثيرة لنشر هذا الوعي لعل أهمها :

- تعميم الثقافة الالكترونية بدءا من تدريس الإعلام الآلي في المدارس مرورا بجميع الأعمار والمستويات الثقافية في المجتمع.

- بث برامج تثقيفية متخصصة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

- الحث على نشر مجلات أو نشرات داخل المؤسسات الكبيرة أو على الأقل صفحات فيها تعنى بنشر الوعي المعلوماتي.

- الحث والتشجيع على وضع خطط إستراتيجية لتقنية المعلومات خصوصا في المؤسسات الكبيرة من القطاعين الخاص والعام.

- الاهتمام بالانترنت، وتطويرها وتوسيعها وجعلها في متناول كل فئات المجتمع، بنشر شبكات الانترنت والهاتف في كل نقاط القطر، والتخفيض في أسعار اشتراكاتها وتكاليف بالإضافة إلى القيام بحملات تحسيسية، تكوينية وتدريبية على استعمالها.

▪ ضرورة تكوين بنية تحتية صلبة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكل ملحقاتها والنشاطات المرتبطة بها، وذلك بالاهتمام بها وصيانتها وتقويتها بمعالجة كل النقائص المتواجدة بها حاليا، وتعميمها على كل التراب الوطني.

▪ ضرورة المحافظة على خصوصيات الزبائن في التعاملات التي تتم عبر الشبكات المعلماتية والانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة وتأمين المعاملات والمعلومات وضمن عدم تسربها إلى غير المخولين بالتعامل بها أو الاطلاع عليها.

▪ ضرورة قياس مستوى رضا الزبون المتوصل إليه (عن طريق صندوق الأفكار، رسائل الاحتجاج، التحقيقات...)

وفي الأخير، إذا كانت العناصر المقترحة في هذه الدراسة تعتبر ضرورية لنجاح رسالة بريد الجزائر بصفة عامة والوحدة البريدية لولاية البليدة بصفة خاصة، فإن ضمان هذا النجاح مرتبط بشكل كبير بالمسؤولين وقدرتهم على تجسيد هذه المبادئ في الواقع وإيمانهم بها.

ويجب التأكيد هنا على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست هدفا بحد ذاتها ولكنها وسيلة مؤثرة بالإمكان استغلالها لخدمة أهداف التنمية الوطنية.

خلاصة لما سبق نستطيع القول أن هذه الدراسة سمحت لنا بالإجابة على بعض التساؤلات المطروحة في الإشكالية حول موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر بالنسبة للوحدة البريدية لولاية البليدة، إلا أن النتائج التي توصلنا إليها تبقى مساهمة علمية تحتاج إلى المزيد من التأكيد والتحسين في أبحاث أخرى، بسبب بعض النقائص التي تحتويها كمحدودية الدراسة وقلة المعلومات المتوفرة وصعوبة الحصول عليها ومحدودية الوقت والجهد. ويرجع ذلك إلى بعض العوائق الموضوعية التي واجهت مجريات البحث ولعل أهمها:

- عوائق تتعلق بحجم العينة: فعدد أفراد العينتين يبدو قليلا مقارنة بعدد أفراد مجتمعي الدراسة خاصة بالنسبة للزبائن، فكانت النتائج ستكون أفضل لو تم توسيع عينة الموظفين لتشمل جميع موظفي المكاتب البريدية لوحدة البليدة، وتوسيع عينة الزبائن لأكثر من 5% من مجتمع الدراسة، وتكون أفضل بكثير لو شملت عدة وحدات بريدية عبر مختلف ولايات الوطن.
- عوائق تتعلق بطريقة سحب العينة: وذلك بالنسبة لعينة الزبائن فقد استخدمنا أسلوب العينة العرضية وهي عينة غير عشوائية ولا تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وإنما تمثل العينة نفسها فقط. لهذا لا يمكننا تعميم النتائج المتوصل إليها لأنها تمثل الحالة المدروسة والحالات المشابهة لها فقط.
- عوائق تتعلق بسلم ليكرت " Likert " المستعمل لتقييم الآراء في بعض الأسئلة، إذ يصعب تفسير وتحليل مواقف المبحوثين في حالة التكتّم.
- عوائق تتعلق بنتائج البحث المستقرة، إذ أن الدراسة تمت خلال فترة زمنية محددة، وهي غير كافية لمراقبة نتائج التطورات والتغييرات الحاصلة بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل جيد وواضح الايجابية منها والسلبية، لذلك يتطلب دراسات لفترتين أو لعدة فترات متباعدة حتى تكون نتائج التطور أكثر وضوحا وإقناعا.

آفاق الدراسة:

إن إنهاء الدراسة عند هذا الحد لا يعني أبداً نهاية البحث في الموضوع بل بالعكس هو انطلاقة جديدة ودافع قوي لدراسات مستقبلية أكثر عمقا خاصة وأن هناك العديد من النقاط المشار إليها في البحث تستدعي تعمقا وتفصيلا أكبر، فمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعد مجالا خصبا لدراسات نتمنى أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية بحول الله تعالى مثل:

- الآثار السلوكية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.
- دراسة مقارنة لاتجاهات العاملين في القطاع العمومي والقطاع الخاص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- اتجاهات الزبائن نحو المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع التنظيمي.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حوكمة المؤسسة الجزائرية.

وفي الأخير أتمنى أن تكون لهذه الدراسة مساهمة علمية يستفيد منها الدارس والباحث والعامل في مجال إدارة الأعمال، وأسأل الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتي.
 فان أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أني اجتمهدت،
 وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.
 وتم بحمد الله .

قائمة المراجع

1. إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2000.
2. علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 2005.
3. صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية التجارة، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية.
4. النعاس صديقي، "أهمية نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، جوان 2005.
5. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2002.
6. عبد الرحمان الصباح، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بدون طبعة، عمان، 1998.
7. Jean Yves, « Le manuel du knowledge management, une approche 2^{ème} génération », éd. Dunod, Paris, 2003.
8. عامر ابراهيم، "دور المعلومات في إنجاز خطط التنمية"، مكتبة غريب، بدون طبعة، القاهرة، 1999.
9. محمد إسماعيل بلال، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.
10. كريستين شلوغل، مفتاح محمد دياب، "إدارة المعلومات والمعرفة: أبعاد ومداخل"، مجلة العربية 3000، العدد 3، 2006، من المرجع الإلكتروني:
http://arabcin.net/al_arabia_mag/modules.php?name=News&file=article&sid=241 (20/11/2007-15:17)

11. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007 .
12. محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2004.
13. علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، القاهرة، بدون طبعة، 2002.
14. العيسوي ابراهيم، "دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية"، مجلة المسقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 254، أبريل 2000.
15. محمد يحيوي، "نظام المعلومات الوطني كأداة لترشيد القرار بالمؤسسة الجزائرية، دراسة مقارنة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، 2007.
16. حنان الصادق بيزان، "نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية". 1 -. cybrarians journal - ع 8 (مارس 2006). من المرجع الالكتروني: <http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm> (16/03/2008-08 :40)
17. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، 2000.
18. سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001 .
19. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات"، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003.
20. نبيل محمد مرسي، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.
21. إبراهيم بختي، "دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002.
22. سليمان بن عبد الله الحضيف، "نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الفرص والتحديات"، مجلة آفاق الإدارة ، العدد الخامس، يوليو 2003. من المرجع الإلكتروني: <http://www.al-hudhaif.com/artical.php?id=5>: (01/07/2008-16:19)
23. محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007/2006.

24. جمال السالمي، "منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – المشاكل والحلول"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل 2002.
25. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 2000.
26. درويش عبد الكريم ، تكلا ليلي، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة لأنجلو المصرية، بدون طبعة، القاهرة ، 1980.
27. محمد عبد حسن آل فرج الطائي، "الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية" ، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2002.
28. Chantal Bussenault, Martine Pretet, « Economie et gestion de l'entreprise », Librairie Vuibert, 3^{ème} 2dition, Paris, Août 2002.
29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
30. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.
31. Patrick d'HUMIERES , « Management de la communication d'entreprise », Editions EYROLLES, 2^{ème} édition, Paris, 1994.
32. عمر السعيد، ابراهيم عبد الله، غسان عساف، منذر الخليلي، حسين كتاوي، حسن الزعبي، "مبادئ الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان ، 2003.
33. ياغي محمد عبد الفتاح، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، مطبعة الفرزدق، بدون طبعة، الرياض، 1989.
34. سعيد يس عامر، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
35. عفيفي صدقي محمد وآخرون، "الإدارة في مشروعات الأعمال"، مكتبة الخريجي، الطبعة 05، الرياض، 1990.
36. هالة منصور، "المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات" ، المكتبة الجامعية الأزاريطة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.

37. رياض عبد العزيز الحميدان، "دور تقنية الاتصالات والمعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007. من المرجع الإلكتروني:

http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year6/part3/m_as_10_2008.htm

38. wikipédia l'encyclopédie libre , l'adresse Internet: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologie>

39. جمال أبو شنب، "العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن"، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 1999.

40. حشمت قاسم، " بعض أساسيات التنظيم الوطني للمعلومات"، المؤتمر السنوي الأول لأمناء المكتبات في مصر، جامعة القاهرة، لقاهرة، 02-03 جوان 1997.

41. حلباوي يوسف، "التقانة في الوطن العربي، مفومها وتحدياتها"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1992.

42. السالم سالم محمد، "التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1992.

43. Janod Véronique, "l'impacte des innovations technologiques et organisationnelles sur les performances des entreprises: une évaluation non paramétriques", 2004, p2. Adresse Internet:

http://atom.univ-paris1.fr/documents/_janod_ATOM.pdf. (09/12/2007-09:45).

44. Un article de wikipédia; l'encyclopédie libre, récupéré de:

http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_linformation_et_de_la_communication

45. Alain Berduguo, Robert Mahl, Gérard Jean, "Guide du management des systèmes d'informations: thèmes et termes essentiels", Herme-Sciences publications, Paris, 2002.

46. Bouhanna Ali, Moulay Rachid, "Intitulée de la communication: NTIC et performance de la PME", Séminaire national sur le thème : Développement des compétences : un défi pour l'entreprise

algérienne à l'heure de la globalisation des échanges , Centre universitaire MOULAY Tahar – Saida 15/16 Mai 2005.

47. Roguer Karter, "Information technology", Made simple books, London, 1991.
48. أسامة الخولي، "تكنولوجيا المعلومات: مابين التهوين والتهويل"، مجلة المستقبل العربي، العدد 260، أكتوبر 2000.
49. بوقفلول الهادي، سوامس رضوان، "الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
50. تركي محمد العطيان، ورقة بحث: "جرائم الحاسب الآلي، دراسة نفسية تحليلية"، ص 5. من المرجع الالكتروني:
<http://www.minshawi.com/other/oteyan.pdf> (12/12/2007-10:50)
51. A. Senn James, "Information System in Management", Wadsworth Publishing Co, 04 Edition, Belmont, California, USA, 1992.
52. نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 09، العدد 31، الإسكندرية، 2003.
53. غراب كامل، حجازي فاديه، "نظم المعلومات الإدارية"، مطبعة الإشعاع الفنية، 1999.
54. نبيل علي، "الثقافة العربية وعصر المعلومات"، سلسلة عالم المعرفة، العدد 265، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، يناير 2001.
55. مفتاح محمد دياب، "معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995.
56. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، "وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
57. حسين فاروق سيد، "التلكس والتلي تكس والتلبرنتر. الإشارات التلغرافية ونقل البيانات"، دار راتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر.
58. حسن عماد مكاي، محمود سليمان علم الدين، "تكنولوجيات المعلومات والاتصال"، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2000.
59. عبد النبي عبد الفتاح ، "القرويون والهاتف، دراسة في الاتصال التفاعلي عن بعد"، العربي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1998.

60. العامري فاروق محمد، "أجهزة الإرسال والاستقبال اللاسلكية المتناهية في الصغر"، الدار المصرية اللبنانية، بدون طبعة، القاهرة، 1992.
61. لمين علوي، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
62. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، 2008.
63. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، 2005.
64. فتحي محمد عبد الغني، إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تأثير الانترنت على إدارة المؤسسات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكتوبر 2006، ص10. من المرجع الإلكتروني:
- [http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN026403.pdf\(13/12/2007-09:37\)](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN026403.pdf(13/12/2007-09:37))
65. مراد شلباية، علي فاروق، "مقدمة إلى الانترنت"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2001.
66. بوب نورتون، كاثي سميت، "التجارة على الانترنت"، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
67. سعادي الخنساء، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي- دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.
68. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
69. إبراهيم بختي، "التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
70. قويدر الواحد عبد الله، بوذريع صليحة، حمدي معمر، "الانترنت كمظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي وأثرها السلبي على العقل العربي"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بولعيد، 05-04 ديسمبر 2007.
71. بشير عباس العلاق، "التسويق عبر الانترنت"، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، بدون سنة.

72. سعيد عيمر، "تكنولوجيات المعلومات والاتصال حافظ أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة"، الماتتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعي بالشلف، 18/17 أفريل 2006.
73. مراد رايس، "أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
74. طارق طه، "مقدمة في إدارة الأعمال"، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، 2001.
75. أحمد فوزي ملوخية، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
76. طارق طه، "نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت"، دار الفكر الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007.
77. محمد نور برهان ، غازي إبراهيم رحو ، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 1998.
78. Henri FARRENY, « les systèmes experts », Cepaduès éditions, Toulouse, 1989.
79. الحويطي موسى، "نظم المعلومات"، جامعة الزقازيق، بدون طبعة، القاهرة، 2002.
80. عصام الدين محمد علي، "تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية"، المؤتمر المعماري الدولي السادس: الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، جامعة أسيوط، مصر، 15-17 مارس 2005، من المرجع الإلكتروني:
<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4025.doc> (30/06/2008-19:20)
81. طارق عبد الله الشدي، "الآلية البناء الأمني لنظم المعلومات"، دار الوطن للطباعة والنشر، بدون طبعة، الرياض، 2000.
82. محمد محمود الطعمنة ، طارق شريف العلوش، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2004.
83. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط"، بحث منشور ، المؤتمر العلمي حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، 20-22 أفريل 2004، ص 5. من المرجع الإلكتروني:

<http://elmaghrby.com/researches/6.doc> (29/03/2008-23:54)

84. عبد الرحمن تيشوري، "الإدارة الإلكترونية"، من المرجع الإلكتروني:
<http://www.minshawi.com/other/taushory1.htm> (17/03/2008-12 :20).
85. علاء عبد الرزاق السالمي، " أنظمة إدارة المعلومات "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004.
86. Jorgenson Dale, « Information technology & the U.S. economy»,
 The American Economic Review, Vol. 91, N°. 02, March 2001.
87. هدى عطية علوان العزاوي: "تسويق الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت، تصميم نظام
 مقترح لمصرف الرشيد"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة
 المستنصرية، بغداد، 2002.
88. بيتر ف. دريكر ، "تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، افتراضات إدارية سادت ثم
 بادت" ، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، القاهرة، أغسطس 1999.
89. Backman Tom, " Creating business value from Knowledge
 management", in C. Barquin Ramon et al., ed. Knowledge
 management concept, Vienna, Virginia, 2001.
90. ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، "اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة
 الإلكترونية مؤشر مقترح"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي
 ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوععيد، 04-05
 ديسمبر 2007.
91. P. Robbins Stephen, M. Koulter, " management", Prentice Hall, New
 Jersey, 2001.
92. Greenstein Marilyn & M. Feinman Todd, " Electronic commerce:
 Security, Risk Management and control", Irwin, McGraw-Hill, Boston,
 2000.
93. Scote Robinnette et al., « Emotion marketing », McGraw-Hill, New
 York, 2001.
94. Jolly Strauss, R. frost, « E-Marketing », Prentice Hall, New York,
 2001.

95. Stephen Newton, "Electronic Business: Critical Success Factors For Implementation -A Case Study of a Manufacturer of Electronic Parts", Adresse Internet:
http://www.collector.org/archives/1999_November/07.pdf (14/06/2008-14:55)
96. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، بيداء ستار البياتي، "الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
97. مدحت رمضان، "الحماية الجنائية للتجارة الالكترونية- دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، 2001.
98. رضوان رأفت، "عالم التجارة الالكترونية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 1999.
99. خثيري محمد، أنساعد رضوان، "الأعمال الالكترونية في الدول العربية- واقع وآفاق"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بولعيد، 04-05 ديسمبر 2007.
100. نائل عبد الحافظ العواملة، "الحكومة الالكترونية ومستقبل دراسات العامة"، دراسات استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، المجلد 29، العلوم الإدارية، العدد ك 01، 2002.
101. ابراهيم صالح الفريخ ، "انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الالكترونية"، ندوة الحكومة الالكترونية-الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003.
102. نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، 2004.
103. علي عبد الله، "تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، أكتوبر 1999.
104. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
105. طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007.

106. فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد السالم، "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة"، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا، 25-27 يوليو 2004، ص 141. من المرجع الإلكتروني:

<http://www.unpan.org/Library/SearchDocuments/tabid/70/ctl/DocumentDetails/mid/985/did/23437/default.aspx> (le 01/07/2008-13:30)

107. R. Daft, "Organization theory and design", West Publishing, 4th ed., New York, 1992.¹

108. Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES, "Gestion des performances au travail", Editions De boeck, 1ère edition, Bruxelles, 2007.

109. وائل إدريس، جاسر النسور: ورقة بحث حول "الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي- دراسة تحليلية" (CD ROM)

110. عقيل جاسم عبد الله: "مدخل في تقييم المشروعات"، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999.

111. محمد الطعمنة، ورقة بحث حول "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها- دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي"، من المراجع الإلكتروني:

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024917.pdf> (12/01/2008-22:55)

112. زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

113. محمد أكرم العد لوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.

114. محمد محمدي الماضي: ورقة بحث حول "مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي"، من المرجع الإلكتروني:

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024914.pdf> (15/01/2008- 10:23)

115. Aoudia Mouloud, Rezazi Omar: "Les cadres de conceptions de mesure de performance (performance measurement systems (PMS)", Séminaire international sur la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla, 8-9 mars 2005.

116. محمد عبد الفتاح العشماوي: "قياس وتقييم أداء مراكز المعلومات مدخل تحليلي"، ندوة قياس الأداء المؤسسي والفردى والإنتاجية في مراكز المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 29-31 أوت 2006. من المرجع الإلكتروني:

[http://www.unpan.org/Library/SearchDocuments/tabid/70/ModuleID/985/mctl/DocumentDetails/dn/UNPAN026422/Default.aspx\(15/02/2008-14:50\)](http://www.unpan.org/Library/SearchDocuments/tabid/70/ModuleID/985/mctl/DocumentDetails/dn/UNPAN026422/Default.aspx(15/02/2008-14:50))

117. توفيق محمد عبد المحسن: "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، 2006/2005.

118. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، بدون طبعة، المنصورة، 2006.

119. سعد صادق بحيرى، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، بدون طبعة الاسكندرية، 2004/2003.

120. فاطمة الزهراء عبادي، "مقومات تحقيق الأداء المتميز للحكومات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، سبتمبر 2007.

121. عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

122. دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل م ص م في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.

123. L. Raymond, «L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise», (2002), in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, F.Rowe Ed. Vuibert, Paris. Site d'Internet : <http://www.uqtr.uquebec.ca/~raymond/Personnel/chaire.pdf>

124. Alain Fernandez: "les nouveaux tableaux de bord des décideurs, le projet décisionnel dans sa totalité", éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000.

125. بشير العلاق، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2002.

126. Gary Dessler, «A framework for management », Prentice Hall, New Jersey, 2000.

127. E. Fraim Turban, Tea Lee, Chung King David & H. Michael, "Electronic Commerce : Managerial perspective", Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000.

128. محمد عبد الفتاح العشماوي، "تأثير التغييرات التكنولوجية على نظم العمل بمنظمات الأعمال المعاصرة"، ندوة أثر تكنولوجيا المعلومات على التوظيف الوظيفي للعاملين، شرم الشيخ، 17-21 سبتمبر 2006، ص8، 9. من المرجع الالكتروني:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN026420.pdf> (10/01/2008-23 :50)

129. محمد زرقون، بوحفص رواني، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعيد، 04-05 ديسمبر 2007.

130. D. Schoder , « Forecasting the success of telecommunications services in the presence of Network effects”, Information Economics and Policy, Vol.12, N°3,2000.

131. P. Kotler, B. Dubois, K. Keller, D. Manceau, "Marketing management", Pearson Education France, Paris, 12ème édition, 2006.

132. Christopher Lovelock & al: " Marketing des services", Pearson Education, 5ème édition, Paris, 2004.

133. Gérard Torquer, Michel- Langlois, "Le marketing des services: le défi relationnel", éditions Dunod, Paris, 1992.

134. حكيم بن جروة، "دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال- دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، جوان 2007.

135. بشير عباس العلق، "تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
136. سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
137. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.
138. زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
139. ميلودي أم الخير، "تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في مؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001.
140. بشير عباس العلق، "تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي"، مرجع سابق.
141. Beatrice Bréchnignac Rouband: "Le marketing des services", Editions d'organisation, paris, 4ème triage, 2000.
142. حميد عبد النبي الطائي وآخرون: "الأسس العلمية للتسويق الحديث" ، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، عمان ، 2002.
143. عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث"، الدار الثقافية للنشر والدار العلمية الدولية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
144. James Teboul, «le management des services, une approche opérationnelles pour toutes les entreprises», Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Saint-germain, 2007.
145. محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر و التوزيع ، بدون طبعة، عمان، 2000 .
146. Pierre eiglier, Eric Langeard "Servuction. Le Marketing des services", Ediscience international, 7ème édition, Paris, 1999.
147. عبد الرحمن عبد الله الشقاوي: "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، 2002، ص 3. من المرجع الالكتروني:
[http://www.mep.gov.sa/home/Home/Arabic/nadwah/nadwah.htm\(15/12/2007-11:50\)](http://www.mep.gov.sa/home/Home/Arabic/nadwah/nadwah.htm(15/12/2007-11:50))
148. فؤاد إسماعيل ، "مشروع المنفعة العامة" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص13 من المرجع الالكتروني:

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN000912.pdf> (06/12/2007- 20:08)

149. عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

150. أحمد بن سالم العامري: "إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي، الواقع والتحديات"، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، من المرجع الإلكتروني:

<http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences/2/Forms/AllItems.aspx> (14/02/2008-11:15)

151. حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء تنظيمي متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005.

152. علي أحمد ثاني بن عبود، ورقة بحث حول: "قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج Servqual"، ص 148. من الموقع الإلكتروني:

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024919.pdf> : (06/12/2007- 20:45)

153. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "منهج عملي لتطبيق إدارة جودة كلية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 3، مجلد 34، 1994.

154. خالد بن فارس العتيبي: "نحو أداء أفضل للقطاع العام - دراسة حالة لقطاع البريد بالمملكة"، ورقة بحث مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، 4-8 شعبان 1422، 20-24 أكتوبر 2001، ص 1. من المرجع الإلكتروني:

<http://www.mep.gov.sa/home/Home/Arabic/nadwah/nadwah.htm> (15/12/2007-11:55)

155. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.

156. ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات، الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات"، ترجمة: عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2005.¹

157. Lovelock, Denis Lapert, « Marketing des services », Edition Publi-Union, Paris, 1999.

158. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 05 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية رقم 48 الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000.
159. المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية رقم 04 الصادرة في 16 يناير 2002.
160. وهاب محمد، "تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
161. المرسوم التنفيذي رقم 01-418 المؤرخ في 05 شوال عام 1422 الموافق 20 ديسمبر سنة 2001 يتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد وكل أداؤه، الجريدة الرسمية رقم 80 الصادرة في 26 ديسمبر 2001.
162. مجلة "ساعي البريد"، مجلة شهرية تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر، رقم 41، مارس 2007.
163. مجلة "ساعي البريد"، مجلة شهرية تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر، رقم 07، جانفي 2004.
164. موقع مؤسسة بريد الجزائر. www.poste.dz
165. مجلة "ساعي البريد"، مجلة شهرية تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر، رقم 52، فيفري 2008.
166. مجلة "ساعي البريد"، مجلة شهرية تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر، رقم 53، مارس 2008.
167. أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر، "البحث العلمي: تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية"، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002-2001.
168. A. Mauris, « l'initiation pratique à la méthodologie des science humaines », édition Casbah, Alger, 1997.
169. عبيدات ذوقان، عدس عبد الرحمن، عبد الحق كايد، "البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه"، دار الفكر، بدون طبعة، عمان، 2001.
170. رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية"، دار الفكر، بدون طبعة، دمشق، 2000.
171. العساف صالح حمد، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الطبعة الثالثة، الرياض، 2003.

172. عطيفة حمدي أبو الفتوح، "منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية"، دار النشر للجامعات، بدون طبعة، القاهرة، 1996.
173. أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
174. عمار بوحوش، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، دار الطليعة، الطبعة الثانية، بيروت، 1986.
175. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
176. أحمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.
177. عامر إبراهيم قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام المعلومات"، دار شؤون الثقافة العامة، بدون طبعة، بغداد، 1993.
178. حوار مع المديرية العامة لبريد الجزائر، جريدة الخبر، العدد 5344، الأربعاء 11 جوان 2008.

الملحق رقم 01: الاستمارة الخاصة بالموظفين.

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

في إطار القيام بدراسة-استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال- بعنوان:

"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية حالة الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة".

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث.

لذلك أرجوا منكم قراءة جميع العبارات الموضحة فيها بدقة وموضوعية، ووضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

علما أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، لذا فلا ضرورة لذكر الاسم.

شكرا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

الباحثة

إرشادات الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المشار إليه والذي يعبر عن وجهة نظرك لكل سؤال.

المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين.

- 1- السن: >20 سنة من 20-39 سنة من 40-59 سنة أكثر من 60 سنة
- 2- المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي فما فوق
- 3- عدد سنوات الخبرة: >5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة <15 سنة
- 4- منصب العمل: قابض بريد عون شباك

المحور الثاني: البنية التكنولوجية للمكاتب البريدية وخصائص الأداء التنظيمي.

5- أي من التقنيات الحديثة تستخدم في مكتبكم البريدي وما مدى استخدام كل منها؟

العناصر	تستخدم	لاستخدم	مدى استخدامها					
			كثيرا جدا	كثيرا	متوسط	قليل	قليل جدا	
الشبكة المعلوماتية								
الموزع الآلي للنقود DAB								
الشباك الآلي للنقود GAB								
جهاز الدفع الالكتروني TPE								
الانترنت								
وسائل أخرى (الرجاء تحديدها)								

6- هل يتم تقييم نوعية الخدمات التي تؤدونها على مستوى مكتبكم البريدي؟ لا نعم

• إذا كان لا، إذهب مباشرة الى السؤال رقم 11

7- ما هي الوتيرة التي يتم بها تقييم نوعية الخدمات على مستوى مكتبكم البريدي؟

شهريا ثلاث أشهر نصف سنة سنويا غيرها أذكرها

8- ما هي الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم نوعية الخدمات؟

التقارير الدورية لمراقبة الأداء فحص الشكاوي ومتابعتها
متابعة استعلامات واستفسارات الزبائن أخرى أذكرها

9- هل تأخذون المؤشرات التالية بعين الاعتبار أثناء تقييم نوعية الخدمات على مستوى مكتبكم البريدي؟

المؤشرات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
السرعة في تادية الخدمة				
عدد العمليات المنجزة				
نسبة الأخطاء في العمل				
طريقة التعامل مع الزبائن				
عدد الشكاوي				
تقليل التكاليف وزيادة الأرباح				

المحور الثالث: تأهيل الموظفين ومدى تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

10- هل حصلت على دورات تكوينية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
لا نعم

• إذا كان لا، انتقل مباشرة إلى السؤال رقم 13

11- إذا كنت قد التحقت بدورات تكوينية، كم عددها وما هي مدتها؟

من دورة الى دورتين من 3 إلى 4 دورات أكثر من 4 دورات

12- هل كانت مدة تكوينك برأيك؟

كافية جدا كافية إلى حد ما غير كافية غير كافية جدا

13- ما مدى استفادتك من هذه الدورات التكوينية؟

استفادة كبيرة استفادة متوسطة استفادة قليلة لم أستفد

المحور الرابع: موقف الموظف من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية.

14- ما هي الفوائد التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لك كموظف؟

دقة تنفيذ المهام تبسيط وتسهيل إجراءات العمل تقليص حجم التعاملات الورقية

سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن أخرى أذكرها

15- هل أدى إدخال الوسائل الجديدة مثل DAB، GAB، TPE، إلى تخفيف ضغوط العمل عليك؟

غير موافق مطلقا غير موافق بدون رأي موافق موافق تماما

16- برأيك ما هي الفوائد التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة؟

- التقليل من التكاليف وزيادة الربحية - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
 - الرقابة الجيدة على الأداء - تقليص شكاوي الزبائن
 - الرفع من نوعية الخدمات وضمن التحسين المستمر - أخرى أذكرها

17- ما هي الصعوبات الرئيسية التي تحد من فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات على مستوى مكتبكم البريدي؟

- الشبكة المعلوماتية غير قادرة على تحمل ضغوط وأعباء الزبائن - كثرة الأعطال بالأجهزة
 - نقص الصيانة - نقص التكوين - قلة الامكانيات والموارد البشرية - عدم وجود رقابة فعالة
 - عدم تعاون الزبائن - أخرى أذكرها

18- حسب رأيك ما هي المشاكل التي تواجه تعميم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر؟

- القرصنة والتعدي على الشبكات وتخريبها - تعديل البيانات وتغييرها
 - إجراءات أمن المعلومات غير كافية - أخرى أذكرها

19- هل ترى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى تحسين خدمات بريد الجزائر؟

- غير موافق مطلقا غير موافق بدون رأي موافق موافق تماما

20- ملاحظات أو اقتراحات تريد إضافتها:

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على الوقت والجهد المبذولين في الإجابة على أسئلتنا.

الملحق رقم 02: الاستمارة الخاصة بالزبائن.

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

في إطار القيام بدراسة-استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال- بعنوان:

"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية حالة الوحدة البريدية الولائية لولاية البليدة".

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث.

لذلك أرجوا منكم قراءة جميع العبارات الموضحة فيها بدقة وموضوعية، ووضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

علما أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، لذا فلا ضرورة لذكر الاسم.

شكرا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

الباحثة

إرشادات الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المشار إليه والذي يعبر عن وجهة نظرك لكل سؤال.

المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين

- 1- السن: >20 سنة من 20-39 سنة من 40-59 سنة أكثر من 60 سنة
- 2- المستوى الدراسي: جامعي فما فوق ثانوي أقل من المتوسط لاشيء
- 3- المهنة: موظف متقاعد مهنة حرة بدون مهنة أخرى
- 4- ما هي الخدمات التي تطلبها عادة في المكاتب البريدية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
- بريد الرسائل والطرود البريدية - حوالات بريدية (حوالات عادية وحوالات الكترونية)
- الحساب الجاري البريدي - تخليص فواتير (الهاتف، والكهرباء،....)
- أخرى أذكرها
- 5- ما رأيك في طريقة أداء هذه الخدمات؟ جيدة مقبولة سيئة بدون رأي

المحور الثاني: تقييم الزبون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المكاتب البريدية.

- 6- هل تملك بطاقة مغناطيسية (البطاقة الصفراء)؟ نعم لا
- 7- إذا كنت تملك بطاقة مغناطيسية، ما رأيك في مختلف استخداماتها؟
- فعالة جدا فعالة نوعا ما غير فعالة لا استخدمها
- 8- ما رأيك في استبدال الصك بالبطاقة المغناطيسية؟
- موافق تماما موافق بدون رأي غير موافق غير موافق مطلقا
- 9- إذا كنت غير موافق لماذا؟ (أذكر سببين على الأقل)
-
-

10- هل تستخدم الموزع والشباك الآليين للأموال؟ نعم لا

• إذا كنت لاتستخدمه، ما هي أهم الأسباب؟

- لا أعرف استخدامه لا أثق فيه أفضل الشباك عدد الآلات غير كاف
- أخرى أذكرها

• إذا كنت تستخدمه، فما هي الخدمات التي تطلبها من الموزع الآلي للأموال؟

- سحب الأموال الاطلاع على الرصيد طلب دفتر الصكوك البريدية
نسخ كشف خاص بالعمليات العشرة الأخيرة المجرة على الحساب الجاري البريدي

11- ما رأيك في الجهاز الجديد TPE (قارئ البطاقات المغناطيسية) المستخدم حديثاً على مستوى شبائيك المكاتب البريدية؟

- فعال جدا فعال نوعاً ما غير فعال لا استخدمه

المحور الثالث: تقييم الزبون للموقع الإلكتروني والموزع الصوتي.

12- هل تستخدم الموزع الصوتي (رقم الهاتف 15-30)؟ نعم لا

• إذا كنت لا تستخدم الموزع الصوتي، لماذا؟ (أذكر سببين على الأقل)

.....
.....

• إذا كنت تستخدمه، ماهي الخدمات التي تطلبها عبر الموزع الصوتي؟

- الاطلاع على الحساب طلب دفتر الصكوك طلب الرقم السري طلب معلومات

13- هل تستخدم الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر عبر الإنترنت (www.poste.dz)؟ نعم لا

• إذا كنت لا تستخدمه، لماذا؟ (أذكر سببين على الأقل)

.....
.....

• إذا كنت تستخدمه، ما هي الخدمات التي تطلبها عادة عبر الموقع الإلكتروني؟

- الاطلاع على الحساب كشف الحساب طلب الصكوك البريدية
طلب البطاقة المغناطيسية طلب الرقم السري أو تغييره

المحور الرابع: موقف الزبون من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الخدمات البريدية.

14- ما رأيك في الخدمات التي توفرها مختلف الوسائل التكنولوجية السابقة؟

- غير كافية جدا غير كافية لا أدري كافية وتحتاج التطوير كافية جدا

15- ما هي الفوائد التي نتجت عن استخدام هذه التكنولوجيات بالنسبة لك كزبون؟

- السرعة نقص الأخطاء نقص الاكتظاظ في المكاتب البريدية

استمرارية الخدمة خارج الأوقات الرسمية للعمل أخرى أذكرها.....

.....

16- ما هي الصعوبات التي تحد من استفادتك الكاملة من هذه الوسائل التكنولوجية؟

- عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة
- نقص الإعلام والتوجيه فيما يخص استخدام هذه الوسائل
- المعلومات المتوفرة بخصوص طريقة الاستعمال غير واضحة
- عدم الثقة في التعاملات التقنية مقارنة بالتعاملات الورقية
- أخرى أذكرها

17- حسب رأيك ما هي المشاكل التي تواجه تعميم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء خدمات بريد الجزائر؟

- القرصنة التعدي على الشبكات وتخريبها - تعديل البيانات وتغييرها
- إجراءات أمن المعلومات غير كافية - أخرى أذكرها

18- هل ترى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى تحسين خدمات بريد الجزائر؟

- موافق جدا موافق بدون رأي غير موافق موافق جدا

19- ملاحظات أو اقتراحات تريد إضافتها:

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على الوقت والجهد المبذولين في الإجابة على أسئلتنا.

الملحق رقم 03: جدول توزيع كاي تربيع (χ^2)

$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$	df
2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944	1
4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966	2
6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381	3
7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602	4
9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496	5
10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476	6
12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777	7
13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550	8
14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893	9
15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882	10
17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569	11
18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995	12
19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194	13
21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193	14
22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013	15
23.5418	26.2962	28.8485	31.9999	34.2672	16
24.7690	27.8571	30.1910	33.4087	35.7185	17
25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564	18
27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822	19
28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968	20
29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010	21
30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956	22
32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813	23
33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585	24
34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278	25
35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899	26
36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449	27
37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933	28
39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356	29
40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720	30
51.8050	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659	40
63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900	50
74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517	60
85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215	70
96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321	80
107.565	113.145	118.136	124.116	128.299	90
118.498	124.342	129.561	135.807	140.169	100