



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مساهمة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نظم معلومات المنظمات

من إعداد الطالب:  
زواق خالد  
تحت إشراف:  
أ.د عايشي كمال

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن زيان إيمان
مشرقا ومقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عايشي كمال
مناقشيا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د يحياري إلهام
مناقشيا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مقرى زكية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مساهمة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نظم معلومات المنظمات

من إعداد الطالب:  
زواق خالد  
أ.د عايشي كمال  
تحت إشراف

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن زيان إيمان
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عايши كمال
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د يحاوي إلهام
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مكري زكية

السنة الجامعية: 2014-2015

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى على توفيقه وفضله. ومصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور عايشي كمال، على كل الجهد والوقت الذي سخره للإشراف على هذا البحث، وعلى ما أولاني به من توجيهات ونصائح خلال مراحل إعداد هذا العمل، أسأل الله أن يجزيه عن كل خير.

كما أتوجه بالشكر الجليل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بقبول قراءة ومناقشة هذه المذكرة.

تحية إجلال وعرفان للأستاذ الدكتور ديلمي لحضوره على مرافقة الدائمة لنا، وعلى الجهد المبذول طيلة مدة الدراسة.

شكر خاص للأستاذة عبدالله سليمان نظير مساعدتها الكريمة وعلى الجهد والوقت الذي سخرته لنا.

## إهداه

أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى أمي وأبي، أطّال الله في عمرهما  
إلى كل أفراد العائلة،  
إلى كنائس العائلة عبد المعين، عبد القدس، رفيدة، بسمة وعبد الرحمن.  
إلى زملائي في الدفعة وجميع الأصدقاء.

# الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	فهرس المحتويات.....
III	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الجداول.....
أ-و	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات</b>	
02	تمهيد.....
03	<b>المبحث الأول: مدخل للنظم والمقاربة النظمية.....</b>
03	المطلب الأول: مدخل النظم.....
12	المطلب الثاني: نظام المعلومات.....
15	المطلب الثالث: موارد ونشاطات نظام المعلومات.....
20	<b>المبحث الثاني: أصناف نظم المعلومات.....</b>
20	المطلب الأول: نموذج لodon.....
25	المطلب الثاني: نموذج أوبرين.....
30	المطلب الثالث: نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية.....
37	<b>المبحث الثالث: أبعاد نظم المعلومات ونجاح استخدامها.....</b>
37	المطلب الأول: الأبعاد الجوهرية لنظم المعلومات.....
54	المطلب الثاني: نجاح استخدام نظم المعلومات.....
63	المطلب الثالث: نماذج قياس نجاح نظم المعلومات.....
67	<b>خلاصة الفصل الأول.....</b>
<b>الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية</b>	
69	تمهيد.....
70	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات.....</b>
70	المطلب الأول: ماهية الخدمات.....
78	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات العمومية.....

<b>المبحث الثاني: جودة الخدمة.....</b>	84 .....
المطلب الاول: ماهية الجودة.....	85 .....
المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة.....	90 .....
المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة.....	95 .....
<b>المبحث الثالث: الخدمات البريدية.....</b>	102 .....
المطلب الاول: مفهوم وطبيعة الخدمات البريدية.....	102 .....
المطلب الثاني: أنواع الخدمات البريدية.....	110 .....
المطلب الثالث: جودة الخدمات البريدية والتحديات التي تواجهها.....	115 .....
<b>خلاصة الفصل الثاني.....</b>	125 .....
 <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة</b>	
<b>تمهيد.....</b>	126 .....
<b>المبحث الأول: الخدمات البريدية في الجزائر.....</b>	127 .....
المطلب الاول: تطور الخدمات البريدية في الجزائر.....	127 .....
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية.....	132 .....
المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد لولاية ميلة.....	142 .....
<b>المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات والخدمات المقدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة.....</b>	147 .....
المطلب الأول: الوضعية الحالية للخدمات البريدية والصعوبات التي تواجهها.....	147 .....
المطلب الثاني: واقع نظم المعلومات بمكاتب البريد.....	151 .....
المطلب الثالث: نظام الشباك الوحيد "Postal Desktop"	162 .....
<b>المبحث الثالث: خطوات إجراء الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج.....</b>	168 .....
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....	168 .....
المطلب الثاني: تقييم استخدام نظام المعلومات من طرف مستخدميه.....	173 .....
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لربائين مكاتب بريد ولاية ميلة...	187 .....
<b>خلاصة الفصل الثالث.....</b>	196 .....
<b>الخاتمة.....</b>	197 .....
<b>قائمة المراجع.....</b>	201 .....
<b>اللاحق.....</b>	207 .....

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	المكونات الأساسية للنظام	5
الشكل رقم (2)	مكونات النظام	6
الشكل رقم (3) الرئيسية	نموذج تصميمي يوضح العلاقة بين مكونات نظام المعلومات ونشاطاته	19
الشكل رقم (4)	تصنيف نظم المعلومات وفقاً لتصور "Laudon&Laudon"	21
الشكل رقم (5)	نموذج "أوبرين" O'brien لتصنيف نظم المعلومات	26
الشكل رقم (6)	الدمج المسبق لنظام المعلومات من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة	35
الشكل رقم (7)	الدمج الباعي عن طريق نظام EAI	36
الشكل رقم (8)	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	41
الشكل رقم (9)	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	45
الشكل رقم (10)	مواضيع تقييم نظم المعلومات	57
الشكل رقم (11)	نموذج قبول التكنولوجيا الأصلي (TAM)	63
الشكل رقم (12)	النسخة المعدلة لنموذج قبول التكنولوجيا (TAM)	64
الشكل رقم (13)	النسخة المعدلة الأخيرة لنموذج (TAM)	65
الشكل رقم (14)	نموذج ديلون وماكلين الأصلي لنجاح نظام المعلومات (1992)	66
الشكل رقم (15)	التصميم الجديد لنموذج ماكلين وديلون لنجاح نظم المعلومات (2002)	66
الشكل رقم (16)	العناصر الرئيسية لانتاج الخدمة	72
الشكل رقم (17)	أهداف الجودة	90
الشكل رقم (18)	أبعاد جودة الخدمة	94
الشكل رقم (19)	نموذج SERVQUAL لجودة الخدمة	97
الشكل رقم (20)	قياس جودة الخدمة حسب نموذج OQM	99
الشكل رقم (21)	قياس جودة الخدمة من المنظور الشامل	101
الشكل رقم (22)	سيرورة البريد الهمجين	114
الشكل رقم (23)	تطور رقم أعمال بريد الجزائر	134
الشكل رقم (24)	مقارنة بين إيرادات الخدمات المالية والبريدية التقليدية لبريد الجزائر	135

136	الشكل رقم (25) تطور عدد مكاتب البريد خلا الفترة (2004-2014)
139	الشكل رقم (26) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر
143	الشكل رقم (27) الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة
154	الشكل رقم (28) صورة عن النظام المعلوماتي لمؤسسة بريد الجزائر
156	الشكل رقم (29) الشبكة المعلوماتية لمكاتب بريد ولاية ميلة
162	الشكل رقم (30) نظام الشباك الوحيد "Postal Desktop"
164	الشكل رقم (31) دعائم نظام "Postal Desktop"
165	الشكل رقم (32) واجهة النظام Postal Desktop
170	الشكل رقم (33) نموذج الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1)	المقاربة النظمية مقابل المقاربة التحليلية	11
الجدول رقم (2)	ملخص لنظم الدعم الإداري مع أمثلة	28
الجدول رقم (3)	أمثلة عن نظام معلومات المبيعات والتسويق	31
الجدول رقم (4)	أمثلة لنظام معلومات الإنتاج والإمداد	31
الجدول رقم (5)	أمثلة لنظام معلومات الموارد البشرية	33
الجدول رقم (6)	أشكال مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة	73
الجدول رقم (7)	مضمون خدمة البريد الشاملة	109
الجدول رقم (8)	نظرة مؤسسات البريد لتقنيات المعلومات والاتصالات	119
الجدول رقم (9)	الكثافة البريدية للبلديات ولاية ميلة	148
الجدول رقم (10)	طريقة عرض الخدمات البريدية	149
الجدول رقم (11)	عدد الاستثمارات المعتمدة	173
الجدول رقم (12)	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة القياس	174
الجدول رقم (13)	توزيع أفراد عينة الدراسة ( $n=47$ )	175
الجدول رقم (14)	تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات وفقاً لمؤشر نوعية النظام	177
الجدول رقم (15)	تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات وفقاً لمؤشر نوعية المعلومات	178
الجدول رقم (16)	تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات وفقاً لمؤشر نوعية خدمة النظام	179
الجدول رقم (17)	تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات وفقاً لمؤشر أداء المستخدمين	180
الجدول رقم (18)	تقييم جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر مستخدمي النظام	181
الجدول رقم (19)	نتائج اختبار معامل تضخم التباين	182
الجدول رقم (20)	ملخص نموذج الانحدار	183
الجدول رقم (21)	نتائج تحليل تباين الانحدار	184
الجدول رقم (22)	نتائج تحليل النحدار المتعدد	184
الجدول رقم (23)	عدد الاستثمارات المعتمدة	187
الجدول رقم (24)	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات الاستبيان	188
الجدول رقم (25)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية ( $n = 357$ )	189

190	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الملموسيّة	الجدول رقم (26)
191	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الاعتمادية	الجدول رقم (27)
192	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الاستجابة	الجدول رقم (28)
193	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الضمان	الجدول رقم (29)
194	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد التعاطف	الجدول رقم (30)
194	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد المساواة في التعامل	الجدول رقم (31)
195	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الملائمة والاستمرارية	الجدول رقم (32)

### المقدمة العامة

خلال العقود القليلة الماضية، شهد قطاع الخدمات البريدية تحولات كبيرة. ترجع في المقام الأول إلى وقع التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال على نشاطها، فهي لم تحدث المنافسة فقط في هذا القطاع، بل قدمت أيضاً فرص كبيرة أمام المؤسسات البريدية لتوسيع وتحسين خدماتها. فقامت هذه المؤسسات بتبني حلولاً معلوماتية لتحديث نظم معلوماتها التشغيلية بغية تحسين جودة خدماتها الحالية وتقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة تسمح لها مواجهة المنافسة المتمامية وتلبية طلبات زبائنها المتزايدة.

في الجزائر، تكتسي مكاتب البريد أهمية بالغة، كونها تقدم خدمات عمومية جوارية تعتبر الأكثر كثافة وارتياداً من طرف كافة فئات المجتمع، وعليه فإن تطويرها وتحديثها يشكلان أحد عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

لهذا الغرض قامت الحكومة كضامنة للخدمات العمومية الأساسية، بانتهاج سياسة إصلاح شاملة لقطاع البريد والاتصالات تهدف إلى ترقية وتطوير القطاع والسماح بتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها. المحاور الكبرى لهذا الإصلاح تمت صياغتها من خلال سن القانون الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.

أمام التطورات السريعة في الحاسوب والتقنيات المصاحبة له، وبالنظر إلى توسيع حجم الشبكة البريدية وتعقد أنشطتها العملياتية والإدارية المختلفة وتضخم البيانات التي تتعامل معها، وازدياد اهتمام أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم في الحصول على المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب، برزت الحاجة الماسة لعصرننة نظم معلومات مكاتب البريد وتعزيز ربطها بشبكة الإعلام الآلي.

في هذا السياق، قامت مؤسسة بريد الجزائر بصفتها المتعامل التاريخي، تتمتع بنظام الاستغلال الحصري، بتحديد استراتيجية، انبثقت عنها خطط وبرامج تهدف إلى تحسين جودة الخدمات البريدية وتسهيل وصول الزبائن إليها من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، واستفادت في هذا الإطار من عملية تمويل واسعة من طرف الدولة.

## **المقدمة العامة**

من أكبر العمليات التي قامت بها المؤسسة في هذا المجال، ربط جميع مكاتب البريد بشبكة الإعلام الآلي، عصرنة الشبكة المعلوماتية (الانتقال من شبكة X<sub>25</sub> إلى شبكة IP)، تعميم المتابعة الإلكترونية للبعثات، تكوين قاعدة بيانات لنماذج الإمضاءات تسمح برفع الحد الأقصى المسماوح للسحب، إطلاق خدمات جديدة مثل البريد الهجين وبطاقة السحب، توسيع شبكة الموزعات الآلية واستحداث الشبابيك متعددة الخدمات الموصولة بشبكة الإعلام الآلي من أجل تحسين الخدمة وتحسين التحكم في تسيير المكاتب.

رغم كل هذه الاستثمارات، لازالت مكاتب البريد تشهد ظاهرة الانتظار وطول الانتظار نتيجة مشاكل واختلالات مستمرة مثل الانقطاعات المتكررة في الشبكة المعلوماتية، تعطل الشبابيك الآلية للنقوذ، عدم توفر السيولة، عدم وصول البريد أو تأخره...، مما يسبب القلق ليس للزبائن فقط ولكن للقائمين على تقديم الخدمة أيضاً، هذا ما يؤثر على أدائهم ويصعب عليهم العمل بكفاءة وتلبية الطلبات بمزاج جيد. من هنا تبرز إشكالية بحثنا، التي نصيغها كالتالي:

**كيف يمكن ان تسهم نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة؟**

تدرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية، سيحاول الباحث الإجابة عنها في هذه الدراسة:

- ماهي نظم المعلومات، استخداماتها، محددات نجاحها؟
- ماذا نقصد بالخدمات البريدية، الخدمات البريدية الشاملة، جوونتها؟
- ماهي درجة استخدام نظم المعلومات في مؤسسة بريد الجزائر؟
- هل هناك علاقة بين نجاح استخدام نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمات البريدية؟
- كيف يقيم عمال بريد الجزائر بولاية ميلة مساهمة نظم المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات البريدية؟
- كيف يقيم زبائن بريد الجزائر بولاية ميلة جودة الخدمات البريدية المقدمة بعد عمليات وبرامج التحديث التي مستها؟

### فرضيات الدراسة:

للايجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح استخدام نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات البريدية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية النظام وتحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المعلومات وتحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية خدمة النظام وتحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء مستخدمي النظام وتحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

### أهمية الدراسة:

يعد استخدام نظم المعلومات من الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الراهن، لما له من أثر كبير على نجاحها. يكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة بالنسبة لمؤسسة بريد الجزائر، كونها تعتمد في عملها على نظم معلومات متعددة، وكذا الدور الذي تقوم به مكاتب البريد في الاقتصاد الوطني كمرافق عمومية تقدم خدمات أساسية للمؤسسات وكافة فئات المجتمع.

تساهم هذه الدراسة كذلك، في تسليط الضوء على مسألة نجاح نظم المعلومات واستخدامها كأداة في تحسين جودة الخدمات البريدية.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على واقع استخدامات نظم المعلومات في مكاتب البريد، والتعرف على مشاكل استغلالها.
- معرفة مختلف الأنظمة المعلوماتية المستخدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة.
- التعرف على تقييم مدى نجاح استخدام نظم المعلومات كأداة في تحسين جودة خدمات مكاتب بريد ولاية ميلة من وجهة نظر العاملين.
- اقتراح التوصيات الالزمة بناءً على نتائج الدراسة، والمتعلقة بسبل تحسين جودة الخدمات البريدية من خلال استغلال نظم المعلومات.

### مبررات اختيار الموضوع:

قامت مؤسسة بريد الجزائر باستثمارات ضخمة في مجال تعميم ادخال واستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. من أكبر التحديات التي تواجهها مكاتب البريد اليوم في الوقت الحالي، مدى قدرتها على استغلالها لموارد نظم المعلومات وتحكمها في نظم المعلومات المستخدمة لتقديم الخدمات البريدية، اختيارنا للموضوع أيضاً ينبع من أسباب شخصية مرتبطة بتخصصنا العلمي في الماجستير "نظم معلومات المنظمات" الذي يجمع بين العلوم الاقتصادية وعلوم الإعلام الآلي. كما يتوافق مع مسارنا المهني، كوني موظف بالمديرية الولاية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية ميلة.

### منهجية البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة وختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من الدراسة والمنهج الاستباطي في جانبها النظري.

في الجزء النظري سيتم الرجوع لمصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية بالإضافة إلى الملتقيات ومواقع الأنترنت وأيضاً رسائل الدكتوراه والماجستير.

## المقدمة العامة

أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على استبيانين، الأول لتقدير نجاح نظم المعلومات المستخدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة من طرف مستخدميها، أما الثاني لقياس جودة الخدمات البريدية المقدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة من وجهة نظر الزبائن.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى

**Bharati Pratyush and Berg Daniel, "Managing Information Technology for Service Quality: A Study from the Other Side", Management Science and Information Systems Faculty Publication Series, Paper 9, 2005.**

حاول الباحث الإجابة على إشكالية يبين فيها تأثير نظم المعلومات على جودة الخدمة في المنظمة ووضع تصور يحكم العلاقة بين المتغيرين، تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة " Duquesne Light " المختصة في إنتاج، نقل ، توزيع وبيع الطاقة الكهربائية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمد الباحث على إدراكات الموظفين المستخدمين لنظام المعلومات في المؤسسة لتطوير نموذج يربط بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج أن جودة المعلومات، جودة النظام وخصائص الموظفين تؤثر على أداء الموظفين، هذا الأخير بدوره يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، كما تشير النتائج أيضا إلى أن الدعم التقني له تأثير مباشر على جودة الخدمة.

#### الدراسة الثانية:

**بوعبد الله صالح، معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.**

عرض الباحث في هذه الدراسة الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد في الجزائر والصعوبات التي تواجه مؤسسة بريد الجزائر في عمليات استخدام وسائل المعلوماتية في التحديث، سواء لإدخال خدمات جديدة وتحسين نوعية الخدمات الموجودة أو لتسهيل وتحسين عملية المراقبة ومراجعة الحسابات.

توصل الباحث إلى أن عملية تعميم ربط المكاتب البريدية بشبكة الإعلام الآلي لا تكون مجديّة إذا كانت هذه الشبكة غير قادرة على استيعاب الطلب على البيانات في ساعات الذروة مما يؤدي إلى عطلات تمتد إلى ساعات طويلة، كما توصل إلى ضرورة وضع برنامج تكوين مكثف لأعوان الشبابيك في مجال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات حتى يتسعى لهم استخدامها في تقديم الخدمات، كما ينبغي

## **المقدمة العامة**

---

تكوين بقية العاملين بالمراجعة والتقييم وبقية المصالح الإدارية حتى يتمكنوا من استخدام هذه التقنيات في مجال عملهم.

### **الدراسة الثالثة:**

دلال سويسى، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة ماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

عالجت الدراسة مدى مساهمة نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تطرقت الباحثة إلى واقع نظم المعلومات في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، اعتمدت على الاستبيان للحصول على البيانات من عينة عشوائية لـ 40 موظف.

أهم النتائج المتحصل عليها وجود عجز معلوماتي متعلق بعملية التالية والربط بين أنظمة المعلومات المتوفرة في المستشفى بالإضافة إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، مما انعكس سلباً على الخدمات المقدمة التي لا تلبي رغبات المرضى.

# **الفصل الأول**

## **الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

تمهيد

أصبحت نظم المعلومات تشكل القلب النابض في جسم وبيئة المنظمات الحديثة، فهي مصدر الحياة ونشاط المكونات الأساسية لأي مؤسسة. وأصبح غيابها أو تعطل في عمل أحد مكوناتها يعني تدهور قدرات هذه المنظمات على تنفيذ عملياتها وأنشطتها الجوهرية التي تمثل مبررات وجودها واستمرارها، فالكثير منها سوف تغلق أبوابها ولا تستطيع خدمة زبائنها بمجرد توقف عمل نظم معلوماتها أو أحد مكوناتها كما هو الحال في البنوك، مؤسسات البريد والنقل الجوي.

المنظمات الرائدة في منتجاتها وخدماتها هي التي كانت سباقة في مجال تطوير وتطبيق نظم المعلومات الحوسية التي استخدمتها لنسج علاقات تكاملية ومرنة في البنية التنظيمية الداخلية ولبناء علاقات ارتباط تفاعلية مع الشركاء المنظمة وزبائنها في الأسواق المحلية والعالمية.

لذلك نجد المنظمات اليوم، تعمل من أجل دمج نظم معلوماتها مع البنية الداخلية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها، وذلك من أجل أن تكون هذه النظم سندًا للعمليات الرئيسية في المنظمة والتي من شأنها تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات بمواصفات تفوق توقعاتهم.

نهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة النقاط التالية:

- ✓ مفهوم نظم المعلومات.
- ✓ أنواع نظم المعلومات.
- ✓ أبعاد نظم المعلومات ونجاح استخدامها.

### المبحث الأول: نظام المعلومات:

سنعرض في هذا المبحث المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات من خلال التطرق للنقاط التالية:

- ✓ مدخل للنظم
- ✓ مفهوم نظام المعلومات.
- ✓ موارد ونشاطات نظم المعلومات.

### المطلب الأول: مدخل للنظم

ينسب الأساس النظري لدراسة نظم المعلومات إلى النظرية العامة للنظم التي يرجع ظهورها إلى عالم الأحياء<sup>1</sup> Van Bertalanfy في أوائل العقد الرابع من القرن الماضي بحيث يعود إليه الفضل في تقديم هذه النظرية لأول مرة ضمن نسق التفكير العلمي الحديث ك إطار عام لدراسة وتحليل ظواهر الحياة والطبيعة، لتشكل بعد ذلك المهداف الفلسفى لأهم المفاهيم والأفكار العلمية للعديد من التخصصات الحديثة مثل بحوث العمليات، علوم الإدارة و حقل نظم المعلومات.

#### أولاً: النظرية العامة للنظم:

تعتبر النظرية العامة للنظم محاولة نظرية ومنهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، ترکز على معرفة الحقائق والظواهر من خلال تفكيرها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم العلاقة فيما بينها ضمن إطار عام، ووفقاً لمنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة.

يعرف Buckley<sup>2</sup> النظرية العامة للنظم من خلال تحليله لمفهوم النظام، النظام بالنسبة إليه هو ذلك الكل المكون من أجزاء متربطة ومتقابلة مع بعضها البعض الآخر. أما المقاربة النظمية فتمثل الصورة أو المنظور الذي يمكن من خلاله معرفة الترابط وال العلاقات المتراكبة الموجودة بين النظم البسيطة والمعقدة، بين كل نظام وعناصره أو مكوناته<sup>3</sup>

سننطرق لمجموعة من المبادئ، تمهد لنا الطريق لفهم ودراسة نظم المعلومات.

<sup>1</sup> Mohamed Louadi, **Système d'information organisationnel**, Centre de publication universitaire, Tunis, 2007, p102.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيات المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص24.

<sup>3</sup> Jeimy J.Cano, **Critical reflexions on information systems (A system approach)**, Idea Group publishing, 2003, p 4. Manuel Mora and al, A systemic approach for the formalization of the information systems concept .

### ثانياً: مفهوم النظام

هذه العبارة نسمعها ونقرأها في مجالات متعددة، كثيراً ما نتداولها في حياتنا عندما نريد أن نصف الظواهر والأشياء من حولنا. فمثلاً في حقل العلوم الفيزيائية نتكلم عن نظام الكواكب، في العلوم البيولوجية نتحدث عن النظام البيولوجي لجسم الإنسان وفي العلوم الاقتصادية ندرس المؤسسة كنظام.

#### 1 تعريف النظام:

النظام (système) مصطلح يعود إلى أصل يوناني "systéma" وهي كلمة تعني "مجموعة منظمة"<sup>1</sup>. انتشر هذا المفهوم أولاً في مجال العلوم الطبيعية ضمن إطار النظرية العامة للنظم<sup>2</sup>.

من بين أهم تعاريف النظام نذكر مايلي:

تعريف V.Bertalanfy: يشير الباحث في تعريفه للنظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة"<sup>3</sup>. من جهته J. De. Rosnay عرف النظام على أنه "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، مبنية على هدف"<sup>4</sup>.

كذلك، عُرِّف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل في تفاعل ويتسيق تام، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجحة والرقابة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام<sup>5</sup>.

في حين J.L. Le Moigne يرى بأن النظام هو «شيء» يقوم بشيء، يتطور مع الزمن، ضمن شيء، من أجل شيء<sup>6</sup>.

بالرغم إذن من تعدد معانٍ واستخدامات كلمة "نظام"، يتفق جل المختصين في حقل النظم وفي مقدمتهم Van Bartalanfy صاحب النظرية العامة للنظم، على اعتبار النظام مفهوماً يستعمل للدلالة

<sup>1</sup> Louise Lemire et Gaétan Martel, *L'approche systémique de la Gestion des Ressources Humaines*, Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada, (2007), p590.

<sup>2</sup> Soutenain J.F et Farcet P, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Edition, Alger (2007), p67.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،(2013)، ص.7

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص.7.

<sup>5</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن، الطبعة الثانية،(2007)، ص.11.

<sup>6</sup> Mohamed Louadi, .Op.Cit, p100.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

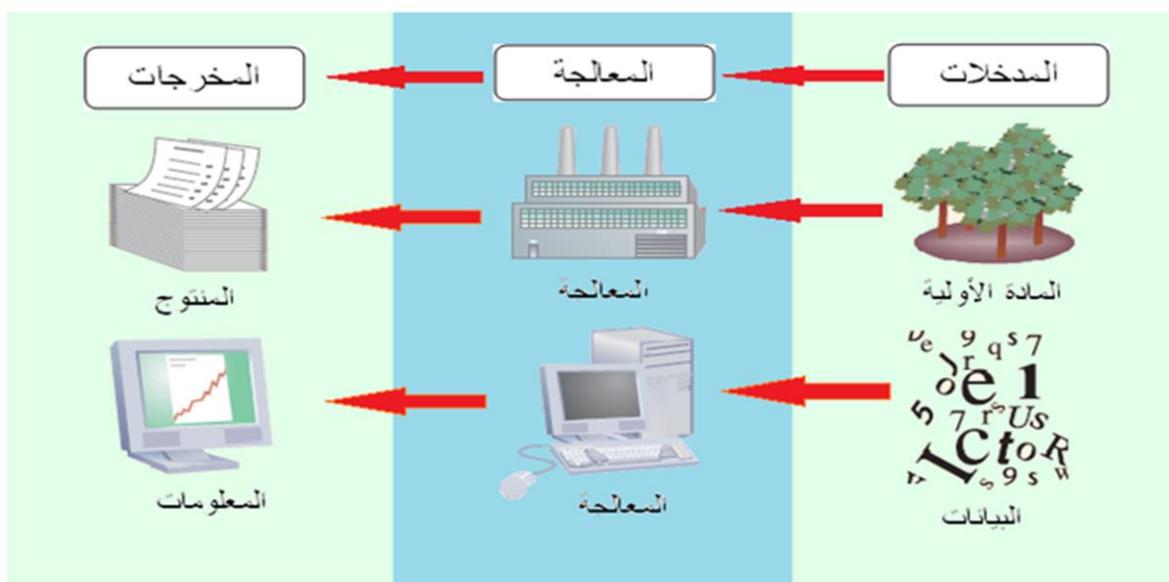
على ذلك الكيان من العلاقات المترابطة فيما بينها من أجل أداء عمل أو وظيفة أو نشاط أو تحقيق هدف معين.

بدورنا نقول، أن التعريف التي تطرقنا لها تلقي في جوهر واحد، هو أن كل نظام يتتألف من مكونات أساسية تتفاعل وتنكمال فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها.

### 1. مكونات النظام:

بعد تعريف النظام لا بد من إعطاء فكرة عن مكوناته، النموذج العام للنظام يتكون من مدخلات، معالجة ومخرجات، وهو أبسط تمثيل للعناصر الأساسية لعمل أي نظام كما هو مبين في الشكل رقم (01).

شكل رقم (01): المكونات الأساسية للنظام



Source: Effy Oz, Management information systems, Course technology, Boston, USA, Sixth edition, 2009, p10.

### 1.2 المدخلات:

بما أن النظام قائم على مجموعة من العناصر المترابطة في تفاعل دائم، فلا بد من وجود موارد تشكل المادة الخام لهذا التفاعل. هذه الموارد تسمى مدخلات النظام، وتشكل نقطة البداية في عملية التفاعل داخل النظام ليتمكن من تحقيق الهدف المطلوب منه.

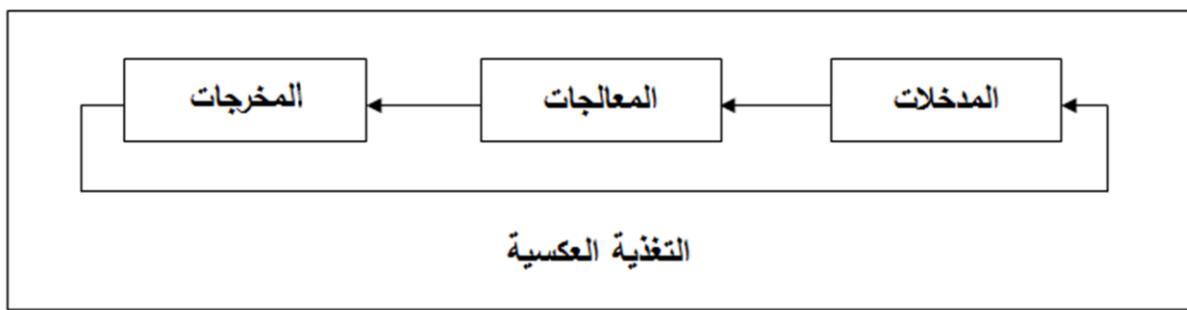
### 2.2 المعالجة:

تعتبر المعالجة مكوناً أساسياً في النظام، تحول المادة الخام (المدخلات) التي تدخل إلى النظام كمخرجات. هذا التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي ونلائني، بل من خلال التحكم في تلك النقاط وتحديد مسارتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه من عمليات على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة.

### 3.2 المخرجات:

هي كل ما يصدر عن النظام كنتيجة لأنشطة وعمليات المعالجة (تفاعل مكونات النظام) لمختلف المدخلات في إطار المتغيرات المحيطة بالنظام ووفقاً للأهداف المحددة. هذه السيرورة (مدخلات-معالجة-مخرجات) لا تستكمل مقوماتها إلا بإضافة التغذية العكسية<sup>1</sup>. كما هو يوضحه الشكل رقم (02).

شكل رقم(02) مكونات النظام



علاء السالمي، عثمان الكيلاني وهلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 48.

### 4.2 التغذية العكسية (Feedback):

إن التطوير المستمر للنظام يمكنه من تصحيح المسارات الخاصة به من خلال فحص فاعلية نتائج النظام ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات. فالالتغذية العكسية تعني عملية تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تصدر عند عمل النظام، وهي أشبه بالرقابة الذاتية للتأكد من مستوى كفاءة وفعالية النظام من توظيف واستخدام موارده وتحقيق أهدافه، تسمح للنظام من تجديد نفسه واستكمال دورة حياته وتقليل الفجوة ما بين أداءه الفعلي والمعايير المستهدفة.

<sup>1</sup> علاء السالمي، عثمان الكيلاني وهلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009)، ص 49.

### 2. هيكل النظام:

دراسة أي نظام ترتبط أولاً بتعريف صفة البنية بمعنى تنظيمه في المكان، ثم صفة الوظيفية أي تنظيمه في الزمان<sup>1</sup>

#### 1.2 الصفة البنوية للنظام:

يقترح J.Rosnay عند تعريف النظام تحديد مكوناته الهيكيلية التي تتمثل في: الحدود، المخازن، وقنوات الاتصال<sup>2</sup>

- فالنظام له حدود تفصله عن الخارج، تسمح بعزل النظام محل الدراسة وتمييزه عن النظم الأخرى من جهة، وبين بيئته من جهة أخرى. هذا التحديد مرتبط بنتيجة الخيارات التي يقوم بها الباحث ضمن الخيارات المتاحة أمامه. فالنظام المحدد يكون جزء من كل أشمل وأكبر، وهو في حد ذاته يشمل مجموعة جزئية من النظم الفرعية.

- المخازن هي الأماكن التي تسمح بتكوين وتخزين واسترجاع المادة، الطاقة والمعلومات بجميع أشكالها. فمحتوى هذه المخازن يمكن أن يخضع لثلاث أشكال مختلفة من المعالجات (النقل، التخزين، التحويل).

- قنوات الاتصال تسمح بتبادل ونقل المعلومات بين مكونات النظام، بين النظم المختلفة وبين النظام وبين بيئته، من هذا المنظور تعمل هذه الشبكة ك وسيط أو كواجهة بين النظام و بيئته.

#### 2.2 الصفة الوظيفية للنظام:

ترتبط هذه الصفة بالمفاهيم التالية: التدفقات(Flux)، السدادات(Vannes)، والمدة. تمر تدفقات المعلومات، المادة، والطاقة بين المخازن، أما السدادات دورها يمكن في مراقبة منسوب مختلف الإمدادات، والمدة يقصد بها سرعة المرور في شبكة الاتصال، أو سرعة التخزين.

للتوسيع أكثر في المفهوم، سنورد مجموعة من الخصائص التي تميز مختلف أصناف النظم.

### 3. خصائص النظام:

تتألف خصائص النظام في النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> Louise Lemire et Gaétan Martel, *Op.Cit*, p59.

### 1.3 التعقيد:

التعقيد بالنسبة لـ (Mèlèse)<sup>2</sup> هو عدم القدرة على وصف النظام واستخلاص سلوكاته بمجرد معرفة تصرفات أجزائه، يجب التفريق هنا بين مفهومين الشيء المعقد والشيء المركب. فنقول أن النظام معقد، نسبة إلى أن هناك:

- ثراء في تشكيله مكوناته التي لديها وظائف متخصصة.
- التسلسل الهرمي في التنظيم الداخلي لأجزائه.
- تنوع و تعدد في الروابط الممكنة بين عناصره.
- التفاعلات غير الخطية بين مكوناته.
- صعوبة تعداد وحصر شامل للعناصر التي تشكل النظام.

### 2.3 النظم الفرعية وهرميتها:

يتشكل كل نظام من نظامين فرعيين أو أكثر، الإنسان مثلا هو نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (النظام الهضمي، النظام النفسي،...الخ). ترتبط بعلاقات هرمية فيما بينها بحكم طبيعتها وتكونيتها ووظائفها الرئيسية المتشعبة. فكل نظام هو جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام آخر يمثل الإطار الأشمل والأوسع بالمقارنة مع النظم الفرعية التي يتضمنها.

### 3.3 التكيف:

النظم المغلقة لا ترتبط بعلاقات ولا تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وبالتالي تفقد توازنها الداخلي وتفشل في تقدير الاستجابة المناسبة للمتغيرات البيئية. أما التكيف فهي خاصية حيوية مرتبطة بالنظم المفتوحة التي تتبادل البيانات، الطاقة والمعلومات مع البيئة الداخلية والخارجية، وفي اللحظة التي يعزل فيها النظام عن بيئته التي تتصف بالتغيير الدائم، سيفقد حيوية الاستمرار في الحياة، بل يفقد إرادة البقاء وروح العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>Louise Lemire et Gaétan Martel, *Op.Cit*, p62.

### 4.3 حدود النظم:

كل نظام ي العمل ضمن إطار تنظيمي معين، وكل ما هو خارج هذا الإطار يمثل البيئة الخارجية. فأي نظام له حدود افتراضية، وهمية، غير مادية تفصله عن بيئته، وتفصل النظام عن غيره من النظم الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها. معرفة هذه الحدود أمر مهم يساعدنا في إدراك العلاقات والروابط بين كل وحدة تركيبية موجودة ضمن بنية النظام الأكبر.

### 5.3 الوسط البيني للنظام:

يعبر عن ذلك المجال الافتراضي الذي تلتقي فيه النظم، موجود بين الحدود الرئيسية والفرعية للنظم، عبره يتم نقل أو تحويل المخرجات من نظام إلى آخر، أي تحويل مخرجات نظام معين إلى مدخلات لنظام آخر.

يعتبر الوسط البيني محطة بين نظامين أو أكثر تم من خلالها عملية تفاعل وتبادل المدخلات والمخرجات. كما يمثل واجهة للنظام يطل عليها المستفيد النهائي وتضفي على عمله البساطة وسهولة استخدام النظام.

#### ثالثاً: المقاربة النظرية:

##### 1. أصل المقاربة النظرية:

من المعروف أن استخدام النظرة التحليلية الكلاسيكية لدراسة أي ظاهرة يقتضي تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ثم دراسة تأثير كل عنصر لوحده على هذه الظاهرة، وبعد دراسة تأثيرات كل العناصر منفصلة عن الظاهرة المدروسة، تبحث أهمية العنصر الفعال من ناحية التأثير على تلك الظاهرة واعتباره العنصر الأساسي الذي تعرف من خلاله الظاهرة.<sup>1</sup>.

على خلاف ذلك، تنظر المقاربة النظرية للأشياء والحقائق ضمن إطار عام ومنظور يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات والعلاقات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة، الأمر الذي يسمح بإدراك العلاقات المتراكبة بين النظم البسيطة والمعقدة، وبين كل نظام وعناصره ومكوناته ومن ثم إبراز أهم القوانين التي تحكم الظاهرة.<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

المقاربة النظمية تنظر في دراستها للظواهر والأشياء من منطلق مفاده أن النظام كيما كانت طبيعته لا يمكن فهمه من خلال التحليل أو التعرف على أجزائه فحسب، وإنما بإدراك ما تتطوّي عليه هذه الأجزاء من تفاعلات. هذا المفهوم يقودنا لقول بأن المقاربة النظمية هي نظرية تعنى بتقريب الواقع من الفرد وتعريفه بمختلف جوانبه. فما لبثت أن تحولت هذه النظرية إلى أسلوب علمي، يهدف إلى التعرف على ماهية النظم وتحليلها، بغرض التوصل إلى نتائج علمية نافعة.

### **2. أسس المقاربة النظمية:**

تقوم المقاربة النظمية على مجموعة من الأسس مستمدّة أساساً من خصائص النظم المفتوحة التي تتلخص في النقاط الأربع التالية:<sup>1</sup>

#### **1.2 الانسجام بين مختلف العناصر:**

بفضل الانسجام بين مختلف العناصر يمكن الوصول إلى التذاؤب المعروف بالصيغة (5=2+2)، فالنظام يتصرف بالاتساق الداخلي، أي بتجانس بنية مكوناته وأجزائه ويظهر هذا الاتساق من خلال تكامل الأهداف المنشودة التي يسعى إلى تحقيقها النظام ضمن البيئة التي يعمل فيها<sup>2</sup>.

#### **2.2 الشمولية:**

يقصد بها كلية الشيء وعدم قابليته للتجزئة، ينظر إلى النظام ككل واحد (بنية واحدة) وليس مجرد مجموع أجزائه. فالنظام هو نتاج تفاعل أجزائه ومكوناته ضمن إطار شامل يقوم على قاعدة التفاعل والتكميل البيني المتبادل لمكوناته وعناصره أو نظمها الفرعية. يتجلّى هذا المبدأ في تكامل الأهداف النهائية لكل عناصر النظام التي تصب حول غاية واحدة.

#### **3.2 التوازن динاميكي للنظام:**

من أهم شروط استمرار عمل أي نظام هو تحقيق قدر ملائم من التوازن الداخلي في ظل البيئة الداخلية و التوازن الخارجي في علاقاته مع البيئة الخارجية. ولا يتحقق هذا التوازن إلا إذا كانت هناك عملية تبادل للمدخلات والمخرجات بين مختلف النظم في ظل شروط معينة مع البيئة الخارجية، وفي اللحظة التي يختل فيها التوازن динاميكي داخل النظام أو خارجه يبدأ التدهور وتظهر علامات الضعف

<sup>1</sup>Mohammed Louadi, *Op.Cit*, p101.

<sup>2</sup>عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص12.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

إلا إذا تمت معالجة الأمر بسرعة، فنقطة الانطلاق في تحقيق التوازن الديناميكي هي معرفة المخرجات المرغوب بها وتهيئة المدخلات من مصادرها.

### 4.2 الغاية المتساوية :Equifinalité

انطلاقاً من مفهوم النظام المفتوح، الذي يكرس خاصية تبادل المعلومات، الطاقة، والمواد بينه وبين بيئته، يفضل المهتمين بعلم النظم وعلى رأسهم V.Bertalanfy استخدام مصطلح الغاية المتساوية محل مصطلح الهدف في وصف سلوك النظم المعقدة. والذي مفاده أن النظام يحقق أهدافه انطلاقاً من نقاط مختلفة، أي أن الوضعية النهائية يمكن أن نصل إليها عبر مسارات وشروط ابتدائية مختلفة. فالمشاكل يمكن أن تحل بطرق مختلفة حسب الظروف وليس هناك طريقة فريدة أو حل وحيد<sup>1</sup>

#### 1. العلاقة بين المقاربة النظمية و المقاربة التحليلية:

يتتيح لنا مفهوم النظم دراسة الظواهر من خلال منهج شمولي يأخذ بعين الإعتبار العلاقات التي تربط بين الأجزاء أو النظم الفرعية المكونة للنظام، بدلاً من دراسة الأجزاء المكونة للنظام على حده وبمعزل عن الأجزاء الأخرى أو ما يعرف بالمدخل التحليلي، والجدول رقم(01) يبين الفروق بين المدخل التحليلي ومدخل النظم كمقارتين لدراسة الظواهر المحيطة بنا.

الجدول رقم (01) المقاربة النظمية مقابل المقاربة التحليلية

مدخل النظم	المدخل التحليلي
تجميع وتوحيد الأجزاء والتركيز على التفاعل بين الأجزاء	عزل أجزاء النظام، والتركيز على دراسة كل جزء على حد
دراسة أثر عمليات التفاعل	دراسة طبيعة عملية التفاعل
التركيز على المفاهيم العامة والشموليّة	التركيز على التفاصيل
يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت	لا يسمح غالباً بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية معينة
يستخدم نماذج عامة تستخدم كأساس معرفي لكنها مفيدة في تحديد القرارات والتصرفات.	يستخدم نماذج تفصيلية، ومن ثم تصبح غير ذات أهمية في التعامل مع العمليات الفعلية (مثل نماذجقياس الفياسي).
يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات غير خطية وضعيفة.	يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات خطية وضعيّة.

المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص.27.

يُظهر الجدول أعلاه أن المقاربة النظمية أفضل من المقاربة التحليلية في التعامل مع الظواهر المختلفة، خاصة أن المنظمات المعاصرة تتصف بالتعقيد وتشابك العلاقات، غير أنه ينبغي علينا أن

<sup>1</sup> Louise Lemire et Gaétan Martel, *Op.Cit*, p63.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

نأخذ بعين الإعتبار أن المقاربة النظمية لا تتعارض مع المقاربة التحليلية، فاستخدام هذه المقاربة لا تغفل أهمية المدخل التحليلي بل تكمله، بحيث يستخدم المدخل التحليلي لفهم الظواهر من خلال عزل بعض النظم و دراستها إلا أن عزل هذه النظم لا يعني تجاهل العلاقات والتفاعلات بين تلك النظم<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات:

تلعب نظم المعلومات دوراً استراتيجياً في حياة المنظمات، تُستخدم لدعم نشاطات العمل والمديرين. تقدم للإدارة المعلومات المناسبة في المكان والزمان الصحيح لمساعدتها على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، كما تقدم المعلومة المناسبة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها.

### أولاً: تعريف نظام المعلومات

إختلف الباحثين في حقل نظم المعلومات حول تحديد مفهوم نظام المعلومات، كل حسب اهتماماته وخلفياته العلمية، لذلك سنقدم أهم التعريفات المذكورة في هذا المجال.

تعريف (1998) R.Reix :

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد: المادية، البرمجيات، البشرية، البيانات والإجراءات... التي تسمح باكتساب، معالجة و تخزين المعلومات (في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات...) داخل المنظمات وفيما بينها<sup>2</sup>

تعريف O'Brien and Marakas

عرفاً الباحثان نظام المعلومات بأنه أي توليفة (تركيبية) منظمة من الأفراد، الأجهزة(عناد الحاسوب)، البرمجيات، شبكات الاتصال، موارد البيانات، السياسات والإجراءات التي تقوم بتخزين، استرداد، تحويل ونشر المعلومات في المؤسسة<sup>3</sup>

تعريف (1996) Steve.A :

حسب Steve.A نظم المعلومات هي تلك النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل التقاط، نقل،

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> R.Reix- B.Fallery- M.Kalika- F.Rowe, **Système d'information et management des organisations**, Vuibert Paris ; 6<sup>e</sup> édition, (2011), p4.

<sup>3</sup>G.Marakas-J.O'brien, **Introduction to information system**, McGraw-Hill, New York, 16<sup>e</sup>me edition, (2013), p6.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

تخزين، استرجاع، ومعالجة أو عرض المعلومات المستخدمة في العمليات المتعلقة بنشاطات المنظمة.<sup>1</sup>

تعريف : (2002) Reix et Rowe

بعد نقاش مع Rowe رفقة Jean Louis le Moigne عرف نظام المعلومات كما يلي:  
"نظام المعلومات هو نظام من الفاعلين الاجتماعيين يخزن ويعالج المعلومات (تمثيل الحقائق) باستخدام تكنولوجيات المعلومات ومن خلال إجراءات وطرق العمل".<sup>2</sup>

تعريف : (2006) K.Lauden et J.Laudon

نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تولى مهام جمع (أو إسترجاع)، تشغيل، تخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات، التنسيق والرقابة في المنظمة<sup>3</sup>. كما تساعد المسيرين والعمال في تحليل المشاكل، تصور أحسن للموضوعات المعقّدة وخلق منتجات جديدة.<sup>4</sup> ويشمل نظام المعلومات عادة على معلومات وافية عن الأفراد، الأماكن والنشاطات المهمة التي تخص المنظمة وكذلك البيئة المحيطة بها.

تعريف : J.L. Le Moigne

وظيفة نظام المعلومات هي إنتاج وتسجيل (تخزين) المعلومات (تمثيل الحقائق) المتعلقة بنشاط النظام التشغيلي، ومن ثم إتاحتها بقدر الإمكان بطريقة تفاعلية في متداول نظام القرار<sup>5</sup>.

على ضوء التعريف السابقة، يتضح أن نظام المعلومات:

- عبارة عن كيان معقد، ومتعدد الأجزاء.

- يتميز بالдинاميكية، له احتياجات و يؤدي وظائف.

- نظام له غاية، يحمل أهدافاً يرجى تحقيقها وهي تمثل مخرجاته.

- لتحقيق هذه الأهداف، يتطلب توفر مجموعة من الموارد.

<sup>1</sup>Mohamed Louadi, *Op.Cit*, p187.

<sup>2</sup> R.Reix et al, *Op.Cit*, p4.

<sup>3</sup> K.Laudon et J.Laudon, **Management des systèmes d'information**, Pearson Education France, 9<sup>ème</sup> édition, (2006), p13.

<sup>4</sup> K.Laudon et J.Laudon, **Management information system**, Pearson Education, New-Jersey, USA, 12<sup>ème</sup> édition,( 2012), p15.

<sup>5</sup> [www.dcg74.org/information-et-systemes-d-information](http://www.dcg74.org/information-et-systemes-d-information).

### ثانياً: تطبيق مبادئ المقاربة النظمية في حقل نظم المعلومات:

لقد عرفنا أن المنظور النظمي يمثل منهج التفكير النظمي في دراسة الأشياء والظواهر المحيطة بنا، منهج يتجاوز النظرة التقليدية الميكانيكية المجزئة، التي تتظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة، لا ترتبط بعلاقات تكوبينية ومتقابلة فيما بينها. كما تطرقنا إلى أن المقاربة النظمية التي تستمد مبادئها الأساسية من النظرية العامة للنظم، تشكل الأساس النظري لدراسة نظم المعلومات. هذا ما يقودنا لإسقاط هذه المبادئ على نظم المعلومات من خلال مايلي:

- يُنظر إلى نظام المعلومات ككل، كبنية واحدة وليس كمجموع أجزاء، فالمقاربة النظمية تركز على العلاقات والتفاعل بين مكوناته، وليس على أجزاء.
- تطبيق مفاهيم المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية في بناء نموذج نظام المعلومات بحيث تكون المدخلات من البيانات، الأرقام وتتم المعالجة باستخدام عتاد وبرامج الحاسوب أما المخرجات فتنتج المعلومات، التقارير والوثائق. في حين تصمم قواعد البيانات لتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت الحقيقي وتكون الإدارة بمثابة الموجه لموارد النظام وتقديم كافة الأنشطة التي يقوم بها.
- يفيد مفهوم التغذية العكسية لنظرية النظم العامة في تطوير نظم أمن المعلومات وحماية موارد النظام وبالأخص موارد قواعد البيانات وشبكات الاتصال، كما يفيد أيضاً في تصميم مستويات الأمان والحماية لجميع مكونات وعناصر نظام المعلومات.
- مفهوم هرمية النظم العامة كانت حافزاً مهماً في تطوير مداخل منهجية لتطوير وتصميم نظم المعلومات مثل مدخل نمذجة قواعد البيانات ومدخل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

### ثالثاً: وظائف نظم المعلومات والغرض منه

يقوم نظام المعلومات عند استخدامه بمجموعة من الوظائف بغية الوصول إلى الغاية من وجوده

#### 1. وظائف نظام المعلومات:

- جمع المعلومات من المصادر الخارجية والداخلية.
- حفظ المعلومات (يجب أن تكون مخزنة بطريقة مستدامة ومستقرة).
- استخدام المعلومات (معاينة، تنظيم، وتحديث المعلومات أو إنتاج أخرى جديدة).
- نشر المعلومات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص36.

### 2. الغاية من نظام المعلومات:

- أصبح يشكل نظام المعلومات دعامة أساسية لخلق منتجات وخدمات جديدة.
- نظام المعلومات يسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة.
- نظام المعلومات يساعد المسيرين والعمال في تحليل المشاكل، وتصور أحسن للموضوعات المعقدة.
- نظام المعلومات يساعد على اتخاذ القرارات.
- نظام المعلومات أداة للمراقبة والقيادة في المنظمة.

### المطلب الثالث: موارد ونشاطات نظم المعلومات

بغية إنجاز المهام المنوطة به، يقوم نظام معلومات بالتقاط وجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية لتكون كمدخلات ليتم بعدها معالجتها وتحويلها من شكلها الأولى إلى معلومات تشكل مخرجات العملية. فكيف تتم هذه العملية؟ وما هي المكونات والنشاطات اللازمة لذلك؟

#### أولاً: موارد نظام المعلومات:

نظام المعلومات كما رأينا هو عبارة عن تركيبة منظمة، انطلاقاً من موارد مختلفة ومتعددة، فهو يتألف من مجموعة من العناصر الأساسية تشكل الموارد الضرورية المطلوبة لأداء مهمته. تتمثل أساساً في خمسة موارد: الأفراد، ثلاث عناصر تقع تحت مظلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتشكل من الأجهزة، البرامجيات وشبكات الاتصال، وأخيراً موارد البيانات. هذه العناصر الضرورية تكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة في حالة غياب أو خلل في أحدها<sup>1</sup>

#### 1. الأفراد:

يعتبر هذا العنصر المكون الأساسي لنجاح وعمل نظم المعلومات، لا يمكن أن نتصور نظام معلومات دون فاعلين، و تضم هذه الفئة كل من المستخدمين والاختصاصيين في بناء نظم المعلومات.

#### 1.1 المستخدمين النهائيين:

يطلق عليهم أيضا زبائن النظام، هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجهما النظام. يمكن أن يكونوا عمال، إطارات، مديرين، وتسمى هذه الفئة من المستخدمين، عادة بالزبائن الداخليين. ويمكن أن يكونوا زبائن المنظمة أو المتعاملين الخارجيين معها.

<sup>1</sup> G.Marakas-J.O'brien, *Op.Cit*, p29.

### 2.1 الاختصاصيين:

يمثلون تلك الفئة من الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل نظم المعلومات فهي تشمل محلو النظم، ومطورو البرمجيات، ومشغلو النظام، بالإضافة إلى العاملين في الجانب التقنية والروتينية. فمثلاً يقوم محل النظم بتصميم النظام بناءً على المتطلبات المعلوماتية للمستخدم النهائي، ومطور البرمجيات ينشأ برامج الحاسوب على ضوء المواصفات التي يقدمها محل النظم. في حين يقوم مشغل النظام بمراقبة و تشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات. تتنمي عادة هذه الفئة من الأفراد لوحدات تنظيمية ضمن هيكل المنظمة تأخذ تسميات متعددة فنجد مثلاً مديرية نظم المعلومات، مصلحة نظم المعلومات، خلية الإعلام الآلي، وهذا حسب حجم المنظمة وتباعاً لأهمية و درجة استخدام نظم المعلومات في نشاطها ووفقاً للاستراتيجية المطبقة حول خدمات نظم المعلومات. توكل إليها مسؤولية تأمين الأجهزة والبرمجيات ومعدات تخزين البيانات والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لـ تكنولوجيا المعلومات.

### 2. الأجهزة (Hardware):

تشتمل على مجمل أنواع المكونات الملموسة والموارد المادية المستخدمة في معالجة المعلومات، وهي لا تتطوي على الحواسيب فقط. بل أيضاً كل الوسائل والأغراض الملموسة التي تسجل عليها البيانات من صفحات من الورق الذي تستخرج عليها المعلومات إلى الأقراص المغنة أو الضوئية. يجب عدم الخلط بين نظام المعلومات والنظام المعلوماتي ولا يجب أن نخزله إلا في مكونات هذا الأخير.

### 3. البرمجيات (Software):

تشتمل على مجمل أنواع الإجراءات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات. هذا المفهوم العام لا يشمل فقط مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسسيطر عليها والتي تسمى ببرامج بل غالباً ما يكون هناك تداخل بين المهام المؤتمتة التي يؤمنها الحاسوب وتلك اليدوية التي يقوم بها الأفراد، فتحديد أدوار كل من الحاسوب والإنسان يتم من خلال الإجراءات التي تمثل الجزء الديناميكي لنظام المعلومات الذي يضمن التنسيق بين مختلف الفاعلين في المنظمة.

### 4. الشبكات:

تشمل الاتصالات ومختلف أنواع الشبكات من الإنترن特، والشبكات الداخلية (الإنترنانت) إلى الشبكات الخارجية (الإكسترنانت) والتي أصبحت مهمة لإدارة الأعمال الإلكترونية، وعمليات التجارة الإلكترونية لمختلف أصناف المنظمات وكذلك مورداً مهماً لنجاح نظم معلوماتها. فمفهوم موارد الشبكات يؤكد على أن تكنولوجيا الاتصالات والشبكات من المكونات الأساسية لجميع نظم المعلومات، فهي تتكون من روابط الاتصالات مثل الأسلك المحورية، الألياف البصرية، الموجات اللاسلكية و تكنولوجيا الأقمار الصناعية. بالإضافة إلى البنية التحتية للشبكات التي تشتمل على معالجات الاتصالات مثل أجهزة المودم، وبرامج التحكم في الاتصالات مثل أنظمة تشغيل الشبكات وحزم متصفحات الإنترنانت.

### 5. البيانات:

البيانات هي أكثر من أن تكون مواد أولية لنظم المعلومات، فقد اتسع هذا المفهوم عند مسيري ومهني نظم المعلومات، بإدراكيهم بأن البيانات تشكل موارد ذات قيمة للمنظمة وبالتالي يجب أن ينظر إلى البيانات تماماً مثل الموارد الأخرى، وينبغي أن تدار بشكل فعال لتعود بالفائدة على جميع الأطراف في المنظمة.

#### ثانياً: نشاطات نظم المعلومات

بغض النظر عن أصناف نظم المعلومات، فإنها تمر بسيرة مماثلة لمعالجة البيانات والمعلومات، تعبر عن الأنشطة الأساسية لأي نظام. يمكن أن نمثلها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

##### 1. إدخال موارد البيانات:

ينبغي أن تلتقط البيانات المتعلقة بالمعاملات ومختلف الأحداث في المنظمة ومن ثم تهيء للمعالجة عن طريق تسجيلها وإدخالها (نشاط المدخلات)، من خلال وسائل الإدخال المعتمدة، وعادة ما يتم إدخال البيانات من قبل المستخدم النهائي مباشرة في نظام الحاسوب أو يقوم بعملية تسجيلها في بعض الأصناف من الوسائل الملموسة مثل الأوراق.

مثال ذلك، المكلف بالزيائن على مستوى مكاتب البريد خلال عملية فتح حساب جاري بريدي يقوم بتسجيل البيانات (إمضاء الزيون مثلاً) على الاستمارات المخصصة لذلك. بدلاً من ذلك، يقوم بتثبيت

<sup>1</sup> G.Marakas-J.O'brien, *Op.Cit*, p33.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

هذه البيانات مباشرة على الحاسوب، من خلال استخدام لوحة المفاتيح أو وسائل المسح الضوئي. بعدها يتم التأكيد من إدخال البيانات المطلوبة بشكلها الصحيح. عن طريق متابعة شاشة الحاسوب. تنتقل على وسائل مقرورة آلياً، مثل الأقراص المغناطيسية حتى تأتي الحاجة إلى معالجتها. هذه الطريقة تمنحك المستخدم واجهة أكثر ملائمة وكفاءة في إدخال البيانات إلى نظام المعلومات والتأكيد من صحتها.

### **2. معالجة البيانات إلى معلومات:**

يتم معالجة البيانات المدخلة من خلال مجموعة من الإجراءات مثل: الحساب، المقارنة، الفرز، التصنيف والتخريص. هذه النشاطات تعمل على تنظيم، تحليل ومعالجة البيانات، وبذلك يتم تحويلها إلى معلومات للمستخدم النهائي. ينبغي هنا المحافظة على جودة البيانات التي تخزن في نظام المعلومات عن طريق عملية مستمرة من إجراءات التحديث والتصحيح.

### **3. إخراج المعلومات المنتجة:**

هدف نظام المعلومات هو إنتاج المعلومة المناسبة والملائمة بمختلف أشكالها للمستخدم النهائي لتكون متاحة له وجاهزة في شكل مخرجات مثل: الرسائل، التقارير، النماذج، الصور، الرسومات البيانية، التي يمكن أن تجهز وتعرض بواسطة شاشة الحاسوب في شكل إجابات صوتية، منتجات ورقية أو عن طريق الوسائل المتعددة. أصبحت هذه الدعائم تستخدم بشكل روتيني في إنتاج المعلومة عند أداء الأعمال داخل المنظمات.

### **4. تخزين البيانات:**

تخزين البيانات هو أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات، يعبر عن النشاط الذي يقوم به النظام لتخزين البيانات والمعلومات بشكل منظم في مجموعة متنوعة من قواعد البيانات، لغرض تسهيل استرجاعها واستخدامها في مناسبات لاحقة.

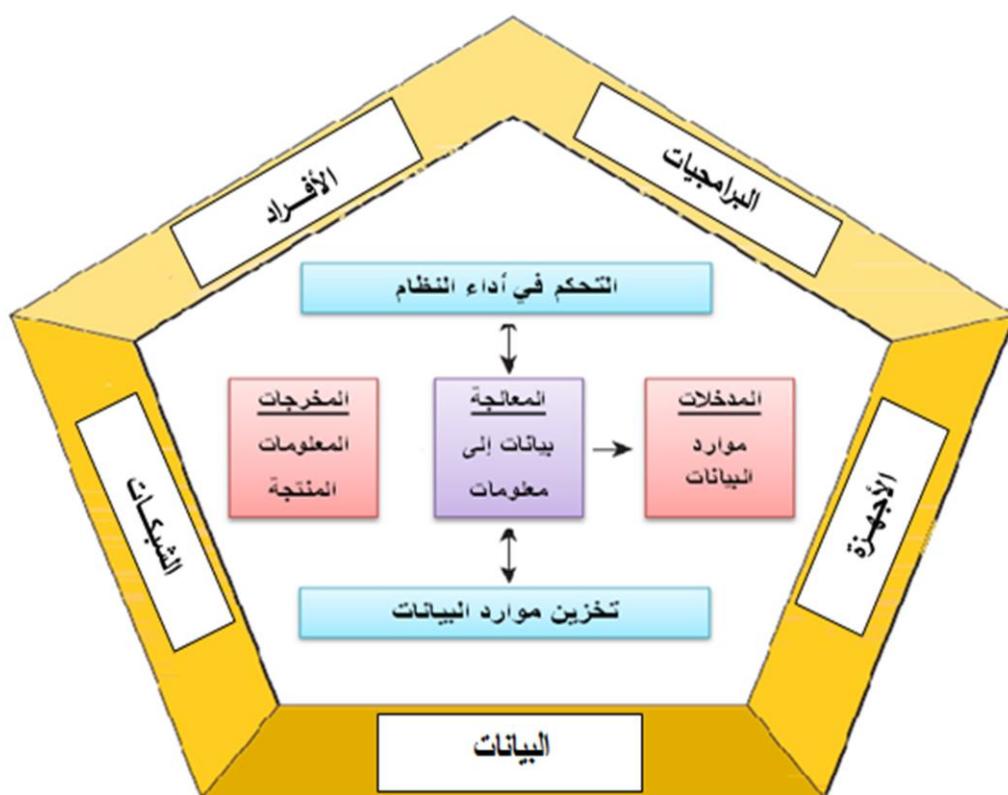
### **5. التحكم في أداء النظام (التغذية العكسية):**

من أهم أنشطة نظام المعلومات مراقبة أدائه، فمن خلال تفحص ومتابعة نشاطات المدخلات، المعالجة، المخرجات والتخزين، يتم تحديد، ما إذا كان النظام قد واكب معايير الأداء المقررة أم لا، ثم يضبط هذه الأنشطة لكي تزود المستخدم النهائي بالمعلومات الملائمة.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

في نفس السياق يقترح كل من O'brien.J and Marakas.G نموذج يسلط الضوء على العلاقات بين مكونات نظام معلومات ونشاطاته الأساسية، كما يوفر إطاراً يؤكد على المفاهيم الرئيسية التي يمكن تطبيقها على جميع أنواع نظم المعلومات، كما هو موضح في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03) نموذج تصميمي يوضح العلاقة بين مكونات نظام المعلومات ونشاطاته الرئيسية



Source: G.Marakas-J.O'brien, Introduction to information system, McGraw-Hill, New York, 16ème edition, 2013, p28

### المبحث الثاني: أصناف نظم المعلومات

عرف حقل نظم المعلومات خلال العقود الأربع الأخيرة تطوراً جذرياً وسريعاً، خاصة في عقد التسعينات ومع إطلاة الألفية الجديدة. فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظم المعلومات، كما أنتجت التغيرات الهائلة في بيئه المنظمات، نظم معلومات جديدة ذات قدرات تكنولوجية فائقة ومبكرة، وقد ازدادت الحاجة إلى هذه النظم مع تزايد اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لمواجهة التغيرات الجوهرية في بيئتها، خاصة في مجال المنافسة، الابتكارات السريعة للمنتجات والخدمات وحل المشكلات المعقدة على مستوى الإدارة ونظم التسويق والإنتاج والتحكم فيها، وصنع القرار.

نظراً لتتنوع احتياجات الإدارات حسب مستوياتها التنظيمية وباختلاف حجم وطبيعة المنظمات التابعة لها، ظهرت أصناف متعددة لنظم المعلومات، فرغم اختلاف المختصين في مجال نظم المعلومات حول تصنيفها وتسميتها ببعضها، يتفق أغلبهم على تقسيمها وتوزيعها حسب نوعية الدعم الذي تقدمه ووفقاً للمستوى التنظيمي الموجودة فيه.

لذاك، سناول في هذا المبحث دراسة وتحليل نماذج تصنيف نظم المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في المنظمات وذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- ✓ نموذج "لودن" Laudon and Laudon لتصنيف نظم المعلومات.
- ✓ نموذج "أوبيرين" O'brien لتصنيف نظم المعلومات.
- ✓ نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية.

#### المطلب الاول: نموذج "لودن" Laudon&Laudon لتصنيف نظم المعلومات

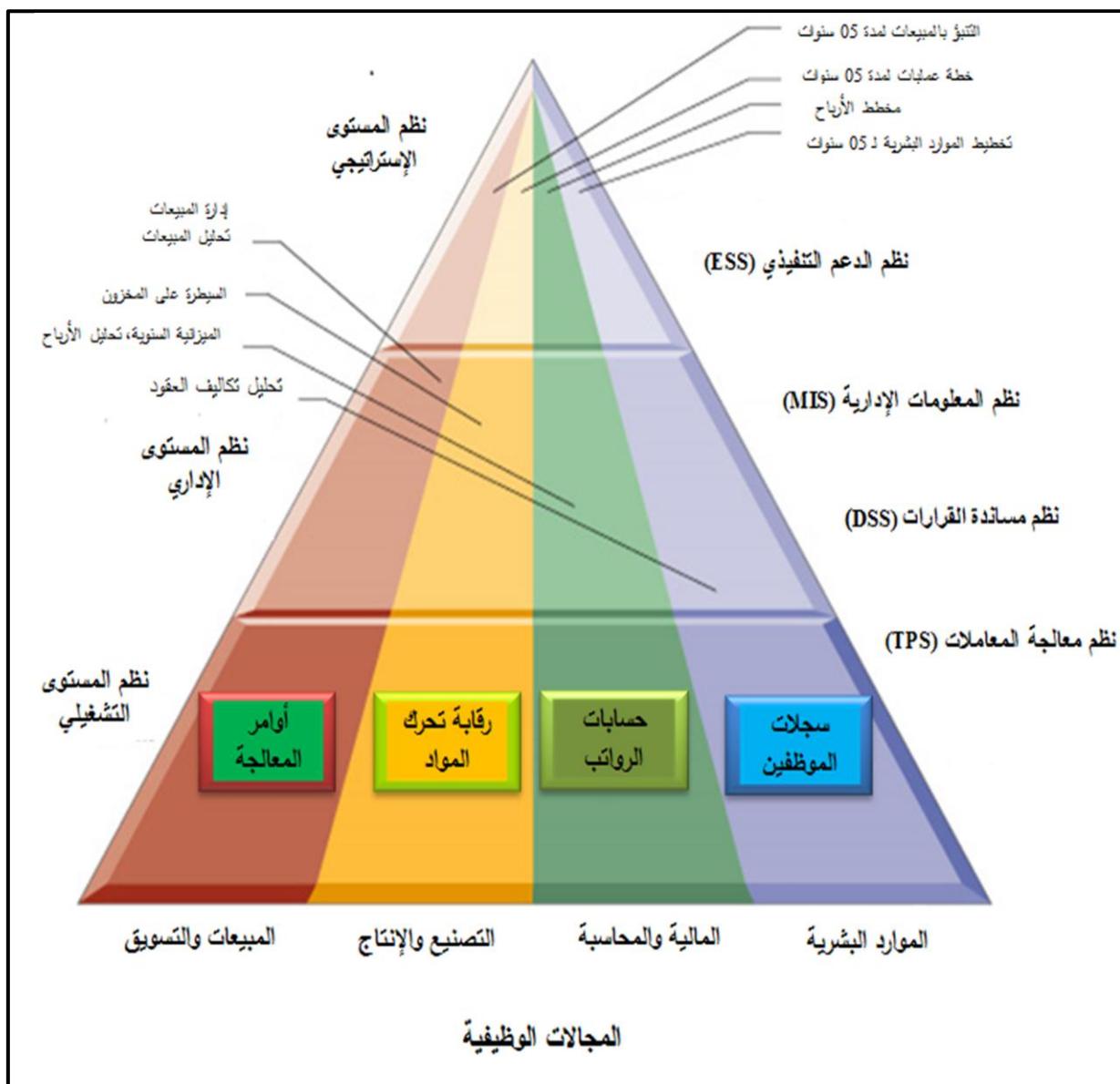
بالنظر إلى أن اهتمامات المنظمات متباينة ويتخصصات مختلفة، فكذلك نظم معلوماتها هي الأخرى متباينة ومختلفة. لا يمكن أن نجد نظام معلومات واحد يزود بمفرده المنظمة بكل المعلومات التي تحتاجها بمستوياتها المتعددة.

انطلاقاً من أن بناء نظم المعلومات وتطويرها مرتبط باهتمامات المستويات الادارية في المنظمة ومجالاتها الوظيفية<sup>1</sup>، يقترح Laudon تصنيف تصوراً للأصناف التي يمكن ان نجدها في المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (04).

<sup>1</sup> K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 38

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الشكل رقم(04) تصنيف نظم المعلومات وفقاً لتصور «Laudon&Laudon»



Source: K.Laudon et J.Laudon, Management des systèmes d'information, Pearson Education France, 9<sup>ème</sup> édition, 2006, p41.

#### **أولاً: مستويات نظم المعلومات وفقاً للمستويات التنظيمية**

يُسْتَدِّنُ هَذَا التَّصوُّرُ فِي تَصْنِيفِهِ لِنَظَمِ الْمَعْلُومَاتِ إِلَى اخْتِلَافِ الْمَسْتَوَيَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الَّتِي يُقْدِمُ لَهَا  
الْدُّعُومُ بِدَءَاءِ مَسْتَوَيِّ الْأَدْنَى إِلَى مَسْتَوَيِّ الْأَعْلَى:

### 1. نظم المستوى التشغيلي:

تساعد على أداء العمليات في المستوى التشغيلي الذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، تساعد الفرق والهيكل العملياتية على ضمان أداء الأنشطة والمعاملات الأولية المتكررة في المنظمة مثل: معاملات البيع، أوامر الشراء، إعداد كشوف الرواتب، سحب و إيداع الأموال،... الخ. تهدف إلى دعم الأنشطة الروتينية ومتابعة تسجيل تدفقات المعاملات، كما تساهم في تسهيل معالجة الأنشطة المتعلقة بعمليات الإدارة في الخط الاول (الواجهة الأمامية).

### 2. نظم المستوى الإداري:

نجدها في المستوى الذي يضم الإدارات الوسطى. تم تصميمها من أجل مساندة الإطارات المسئولة على قيادة الأنشطة والتنسيق بين الهياكل. تعطي نظرة عن وضعية إنجاز العمليات ومدى تقدمها مقارنة مع التوقعات والأهداف المقررة وعادة ما توفر تقارير دورية على شكل مؤشرات محددة بدلاً من المعلومات التفصيلية للعمليات<sup>1</sup>

كما تجib أيضا على أسئلة المسيرين من أجل اتخاذ قرارات غير الروتينية (شبه هيكلية) التي تتطلب عادة بيانات جديدة من خارج المنظمة وأخرى داخلية لا تستطيع نظم المعلومات التشغيلية توفيرها.

### 3. نظم المستوى الاستراتيجي:

نجدها في الإدارات العليا التي تهتم بالعمل الاستراتيجي في المنظمة. تساعد الإطارات التنفيذية على صياغة ومعالجة القضايا ذات الطابع الاستراتيجي التي تسمح بتحديد الأهداف طويلة المدى واختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها. تهدف إلى تحقيق التوافق بين تغيرات البيئة الخارجية التي يمكن توقعها(المنافسين، القوانين والتشريعات،...الخ) والقدرات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

### ثانيا: النظم الأربع التي تعامل مع المستويات التنظيمية

تنزود عادة المستويات الثلاثة التي أشرنا إليها في المخطط السابق بالمعلومات عن طريق نظم عصرية للمعلومات صممت لأغراض متباعدة ولفئات مختلفة من المستخدمين. فنجد نظم المستوى الاستراتيجي ممثلة بنظم المعلومات المستخدمة من طرف التنفيذيين بغية قيادة المنظمة، كما نجد نظم المستوى الإداري ممثلة بنظم (Systèmes d'Information pour les Dirigeants)

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 40

معلومات التسيير (**Systèmes d'Information de Gestion**) ونظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات (**Systèmes d'Aide à la Décision**) أما نظم المستوى التشغيلي فهي مماثلة بنظم معالجة المعاملات (**Systèmes de Traitement des Transactions**). فكل النظم السابقة الذكر حسب كل مستوى، مقسمة إلى فئات متخصصة مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة، فالنظم الأكثر شيوعا في المنظمة، تساعد إذن، فرق ومسؤولي كل مستوى في أداء الوظائف الأساسية: التسويق، الإنتاج والإمداد، المحاسبة والمالية، والموارد البشرية. والشكل رقم(04) يوضح المستوى التنظيمي والمجال الوظيفي الذي يدعمه كل نظام.<sup>1</sup>.

### 1. نظم معالجة المعاملات:

تتمثل في نظم معلومات محاسبة تتولى تسجيل وتنفيذ المعاملات اليومية الروتينية المتعلقة بالأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية مثل سحب وإيداع الأموال في مكاتب البريد، حساب عدد دورات جمع وتوزيع البريد في مقاطعة معينة. التسديد الإلكتروني للفوائض. ظهرت الحاجة لهذه النظم بسبب كثافة العمل وأهمية السرعة في الإنجاز التي تعجز الأساليب اليدوية التقليدية عن الإيفاء بها، مما جعل وجود هذا الصنف أمرا حيويا وضرورة عمل لا يمكن تجاوزها أو الاستغناء عنها.<sup>2</sup>.

ولأداء عملها، يجب تسخير موارد النظام مسبقا، المهام والأهداف تكون محددة سلفا ومهيكلة ضمن إجراءات رسمية وتكون هذه الأخيرة محددة بدقة لكل الجهات الفاعلة، مثل تسجيل معاملات الزبائن في مكاتب البريد من صب للأجور وتحويل الأموال والمتابعة الإلكترونية للبعائض، إلى غير ذلك من الأنشطة الروتينية المرتبطة بمعاملات الإدارة في الواجهة الأمامية التي تستفيد من نظم معالجة المعاملات في تنفيذها لهذه الأنشطة عبر المعالجة الإلكترونية والتسجيل الآني للبيانات وما توفره من دعم للقرارات الهيكيلية(المبرمجة).

وبما أنها أصبحت جدّ مهمة وحيوية بالنسبة للمؤسسات. فأي خلل يصيبها ولو لبضع ساعات قد يكون سبباً لفشلها أو إفلاسها وينعكس هذا الأمر حتى بالنسبة للمؤسسات المرتبطة بها. لنتصور ماذا يحدث مثلاً في حالة تعطل نظام الحجز بالنسبة لشركة طيران لمدة يوم أو يومين.

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 41

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص98.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

تظهر أهمية هذه النظم أيضا في الكميات الكبيرة من المعلومات التي تتجهها لفائدة أنواع أخرى من النظم<sup>1</sup> فتعتبر مدخلات لنظم معلومات مح Osborne أخرى من خلال ما توفره من موارد بيانات ثمينة تشكل بمجملها مادة للتحليل وللإنتاج تقارير توفر معلومات لها قيمة مضافة بالنسبة للمسيرين.

باختصار، تعتبر نظم معالجة المعاملات نظم معالجة حاسوبية تتوجه نحو دعم الإدارة العملية، في الخطوط الأولى خاصة لتنفيذ أنشطتها المبرمج ولدعم قراراتها، كما تمثل قاعدة انطلاق لا غنى عنها لتطوير وتصميم وتطبيق نظم المعلومات في المنظمات الاقتصادية.

### **2. نظم معلومات التسويق:**

تمثل دعامة أساسية بالنسبة للمسيرين، توفر لهم المؤشرات والتقارير اللازمة حول كفاءة المنظمة حالياً أو في المستقبل على المدى القصير. توجه هذه النظم بشكل حصري للاعتماد بالأحداث والوقائع الداخلية للمنظمة.

تقوم عادة بتجميع البيانات الناتجة من نظم معالجة البيانات المتعلقة بالمعاملات القاعدية ضمن مؤشرات موجزة وفي تقارير دورية، توفر إجابات عن القضايا الروتينية المحددة سلفا والتي تتطلب إجراءات معدة مسبقاً. أغلب هذه النظم تستخدم تقارير ونماذج بسيطة مثل الملخصات والمقارنات بدلاً من النماذج الرياضية والتقنيات الإحصائية المتقدمة. لذلك فهي ليست مرنّة ولها قدرات تحليلية ضعيفة. مثلاً يتم تزويد مكاتب البريد بالكميات اللازمة من الطوابع البريدية استناداً إلى مستويات بيعها بالمجاميع الشهرية حسب كل مكتب وبالمقارنة مع أشهر السنوات السابقة.

### **3. نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات(SAD) :**

يطلق عليها أيضاً النظم التفاعلية لدعم القرارات(SIAD)، تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الشبه هيكلية، التي تتغير بسرعة ولا يمكن تحديدها مسبقاً. تستخدم بيانات واردة عادة من نظم معالجة البيانات ونظم معلومات التسويق، كما تتطلب أيضاً معلومات من خارج المنظمة مثل أسعار منتجات المنافسين، بيانات قطاعية حول الاقتصاد الكلي.

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 42.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

تمتاز بقدرة كبيرة على التحليل مقارنة بالنظم السابقة حيث تشمل على مجموعة متنوعة من نماذج التحليل، وتتضمن كمية كبيرة من البيانات بشكل يسمح لمتخذ القرار تحليلها بشكل جيد. كما تسمح للمستخدم العمل مباشرة على واجهات تفاعلية وسهلة، تسمح له تغيير الفرضيات، طرح قضايا جديدة وإدخال بيانات حديثة<sup>1</sup>.

مثلا، لتحديد المكان المناسب لتنصيب الموزع الآلي للنقود (DAB)، تعتمد البنوك على نظم دعم القرارات التي تستخدم مجموعة من المؤشرات، تأخذ بعين الإعتبار: قرب الأسواق، الممرات الكثيفة بالمواطنين، المسافة مع أجهزة الموزعات التابعة للبنوك المنافسة...الخ.

### 4. نظم معلومات التنفيذية:

هي نظم تفاعلية تربط حقل نظم المعلومات بالذكاء الصناعي، تدعم الإدارة العليا على تحليل وتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. تستخدم من طرف المديرين التنفيذيين لتحليل ورؤية المعلومات من أبعاد متعددة وأوجه مختلفة بغية إعداد وبرير قراراتهم الاستراتيجية. كما تعمل على تخفيض درجة عدم التأكيد المرتبطة بهذه بالقرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، لذلك فهي تتطلب مهارات وتخمينات خاصة.

تصميم هذه النظم يسمح بإدراج ودمج البيانات المتعلقة بالأحداث الخارجية (مثل التشريعات الجبائية الجديدة، دخول منافسين جدد) مع المعلومات الداخلية الواردة والملخصة من طرف نظم دعم القرارات ونظم معلومات التسيير. بعد التجميع والتحليل تقدم للإطارات التنفيذية المعلومات اللازمة بطريقة مرنة تساعدهم على تصور وفهم أفضل للمشكلة ومن زوايا متعددة.

### المطلب الثاني: نموذج "أوبيرين" O'Brien لتصنيف نظم المعلومات

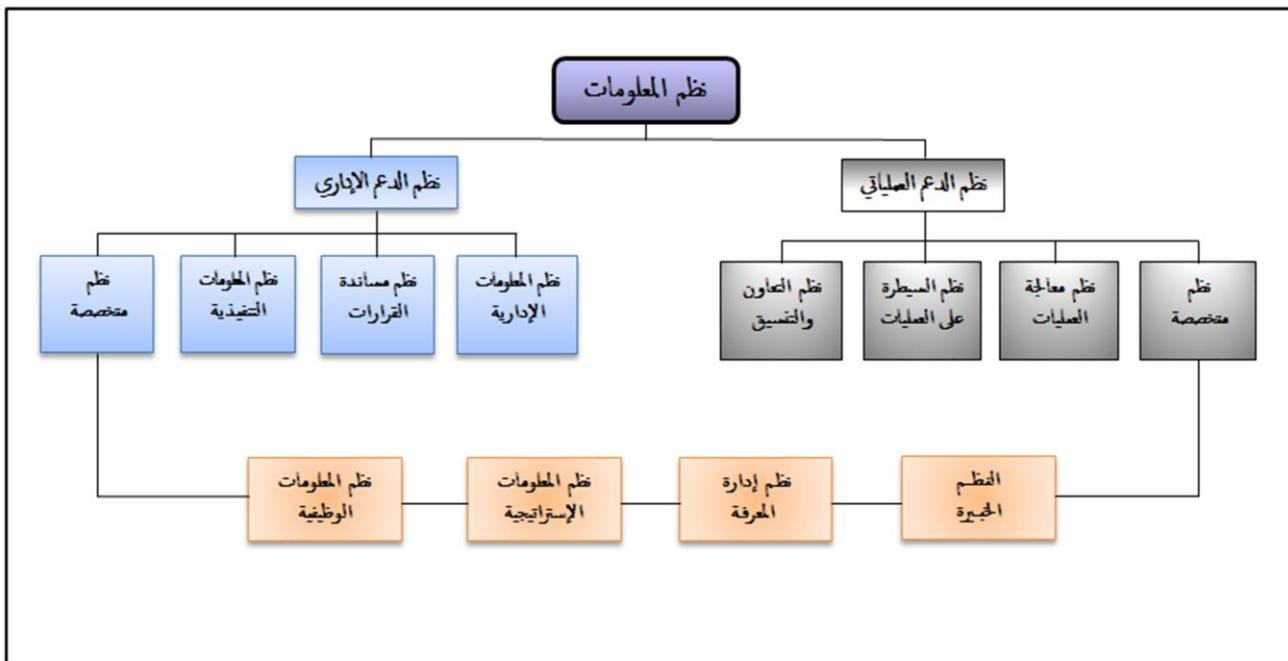
يعرض "أوبيرين" O'Brien نظم المعلومات انطلاقا من أهدافها الوظيفية وبنيتها التقنية<sup>2</sup>. وفقا لهذه النظرة تُصنّف تطبيقات نظم المعلومات المستخدمة حاليا في المنظمات إلى نوعين: نظم معلومات عملية، ونظم معلومات إدارية، الشكل الموجي يعطي تصورا لهذا التصنيف.

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 44.

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الشكل رقم (05): نموذج "أوبرين" O'Brien لتصنيف نظم المعلومات



Source: G.Marakas-J.O'brien, **Introduction to information system**, McGraw-Hill, New York, 16ème edition, 2013, p13

هدف "أوبرين" من هذا التصنيف هو إبراز الأدوار الرئيسية والدعم الذي تقدمه نظم المعلومات في أداء أعمال المنظمة .

### أولاً: نظم الدعم العملياتي:

يقول أوبرين أن نظم المعلومات العملياتية هي نظم تدعم معالجة بيانات العمليات التي تقوم بها المنظمة، كما تنتج أيضاً معلومات متنوعة ومتعددة الاستخدام داخلياً وخارجياً. فهي لا ترتكز على توفير المعلومات التي تُستخدم من قبل المدراء، وإن اقتضى الأمر ذلك يتطلب معالجة من نوع آخر تقوم بها نظم المعلومات الإدارية. يقتصر دور نظم الدعم العملياتي إذن على معالجة عمليات العمال بكفاءة، والسيطرة على الإجراءات التشغيلية، دعم الاتصال والتعاون داخل المنظمة وتحديث قواعد بياناتها.<sup>1</sup>

تقادياً لتكرار، للمفاهيم التي تطرقنا لها سابقاً سنتناول فقط نظم السيطرة على العمليات ونظم التعاون والتسيير.

<sup>1</sup> G.Marakas-J.O'brien, *Op.Cit*, p 13.

### 1. نظم السيطرة على العمليات:

عبارة عن أنظمة وحواسيب تستخدم لرصد ومراقبة العمليات الصناعية والسيطرة على الإنتاج، على سبيل المثال تستخدم هذه النظم في مصافي البترول، ومصانع إنتاج الطاقة، ومصانع السيارات. تستخدم أجهزة استشعار خاصة لقياس الظواهر الطبيعية مثل درجة الحرارة، أو التغير في الضغط، وتحول تلك القياسات إلى إشارات رقمية بواسطة محولات لمعالجتها بواسطة الحواسيب، كما تستخدم هذه النظم أيضاً معادلات ونمذاج رياضية تعمل على تعديل المنتجات وفقاً لمقارنة النتائج مع المعايير المحددة. مثل ذلك استخدام معامل تكرير البترول حساسات إلكترونية مرتبطة بأجهزة الحاسب ترافق باستمرار المعالجات الكيميائية وتقوم بالتعديلات اللازمة بشكل مستمر وفي وقت آني، وبالتالي المراقبة والتحكم بعمليات التكرير.

### 2. نظم التعاون والتنسيق:

تعمل هذه النظم على تعزيز الاتصال بين فرق العمل ودعم الإنتاجية والتعاون فيما بينهم. تتضمن تطبيقات يطلق عليها نظم التشغيل الآلي، أو نظم حوسبة المكاتب. على سبيل المثال: يتطلب تنسيق الأنشطة التي يقوم بها فريق من الإطارات لتسهيل مشروع، استخدام البريد الإلكتروني لاستقبال وإرسال رسائلهم، كما يستخدمون مؤتمرات الفيديو لعقد اللقاءات والمجتمعات.

كذلك، بفضل هذه النظم تتم عملية حوسبة المكاتب وتطوير العمل وتحويله من العمل اليدوي إلى العمل المحسوب، هذه العملية جد مهمة وحيوية بالنسبة للمنظمات وخطوة تحتاجها للتخلص من التراكم الورقي والتأخير في إنجاز العمليات. فنظم حوسبة المكاتب تعبّر عن تطبيقات تقنية معلوماتية صممت لزيادة إنتاجية الموظفين في المكاتب بواسطة دعم أنشطة التعاون والاتصال المكتبي. الغاية منها الوصول إلى صورة لمكتب بلا ورق<sup>1</sup> وذلك بواسطة:

- إعادة تصميم إنسانية العمل، التكامل في البرمجيات.
- التعامل مع الوثائق وإدارتها من خلال برامج النشر المكتبي ومعالجة النصوص، وبرامج معالجات المساحات الضوئية، وبرامج النسخة الإلكترونية.
- الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، البريد الصوتي والمجتمعات عن طريق الفيديو (Vidéoconférence).

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص89.

### ثانياً: نظم الدعم الإداري:

تمثل نوعا آخر من نظم المعلومات، المصممة لتزويد المسيرين في المنظمة بالمعلومات اللازمة للخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على نشاط المنظمة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات.

نظرا إلى أن تقديم المعلومات لدعم المسيرين والمحترفين لصناعة القرار في جميع المستويات التنظيمية من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة مرورا بالإدارة الوسطى عمل شاق ومعقد، توجد مجموعة من النظم التي تدعم هؤلاء المسيرين على اتخاذ القرارات والتي تلخصها في الجدول الموالي.

جدول رقم (02) ملخص لنظم الدعم الإداري مع أمثلة

الأمثلة	تقدم معلومات ودعم لقرارات المدراء	نظم الدعم الإداري
- نظم تحليل البيانات - نظم تحليل أداء الإنتاج - نظم تحديد اتجاه الأسعار والتكاليف	تجهز المعلومات على شكل تقارير وعروض محددة مسبقاً لدعم اتخاذ القرارات في المنظمات	نظم المعلومات الإدارية
- نظم تسويغ المنتجات - نظم التتبُّؤ بالربحية - نظم تحليل المخاطر	تزويد وتقدم دعم تفاطي خاص لعملية اتخاذ القرارات للمدراء ولمحترفين في المنظمة	نظم دعم القرارات
- نظم تسهل تحليل أداء الأعمال - مراقبة المنافسين. - نظم تدعم التخطيط الاستراتيجي.	توفير المعلومات الهامة من طرف نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات، وكذلك من مصادر أخرى صممت خصيصاً لاحتاجات ومنطلبات المدراء التنفيذيين	نظم المعلومات التنفيذية

Source: G.Marakas-J.O'brien, *Introduction to information system*, McGraw-Hill, New York, 16ème edition, 2013, p13

### ثالثاً: نظم دعم متخصصة:

بالإضافة إلى الأصناف السابقة، يدرج أوبرين في تصوره أنواعا أخرى من النظم، تدعم إما تطبيقات الإدارة أو العمليات. كما هو مبين في الشكل رقم (05)

#### 1. النظم الخبريرة:

عبارة عن تطبيقات معقدة ومبنية على المعرفة، ما جعلها تؤدي دور المستشار الخبير بالنسبة للمستفيد النهائي. أي تعمل على توفير مشورة ونصائح الخبراء للقيام بالأعمال التشغيلية مثل أجهزة التشخيص والصيانة، أو القرارات الإدارية المتعلقة مثل بمحفظة القروض<sup>1</sup>.

عبارة أخرى، النظم الخبريرة هي نظم معلومات حاسوبية مصممة لمنطقة قدرة الخبير الإنساني على

<sup>1</sup> G.Marakas-J.O'Brien, *Op.Cit*, p 15.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

حل المشكلات. يعتبر الذكاء الصناعي أهم مجال نبعه منه هذه النظم التي تزود وتقدم المشورة الخبرية لصناعة القرارات بالإعتماد على معرفة الخبراء في تصورهم وإدراكيهم للمسائل التي تستدعي حلولاً سريعة وذات تأثير بالغ على نمو واستقرار المنظمة.

تستخدم هذه النظم لإنتاج الأفكار المبدعة والحلول العميقة للمشكلات الصعبة والمعقدة، فضلاً عن توثيق وتخزين المعرفة (الصريحة والضمنية) وتوظيفها لغايات وأهداف الإدارة. يمكننا أن نعدد المنافع

التي تكتسبها الإدارة من وجود النظم الخبرية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تخزين المعرفة الصريحة والضمنية.

- توثيق الخبرات والمهارات الإنسانية.

- ضمان الموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تقديم الدعم والإسناد للمديرين وصانعي القرارات.

- المرونة من حيث الزمان والمكان، حيث يمكن استخدام النظام في أي وقت وأي مكان.

### **2. نظم إدارة المعرفة:**

صممت هذه النظم لتسهيل عملية خلق، تخزين، وتطبيق المعرفة ودعم نشرها لكافة الموظفين والمسيرين في المنظمة. مثل الوصول إلى أفضل الممارسات في أداء الأعمال وحلول المشاكل المتعلقة بها بواسطة استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصالات، المتمثلة أساساً في شبكة الأنترانت (Intranet)

ونظم العمل الجماعية (Groupware)<sup>2</sup>

### **3. نظم المعلومات الإستراتيجية:**

تتميز هذه النظم بقدرتها على تغيير أسلوب أداء الأعمال باستخدام وتطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات. تهتم بتحسين الموقف التناصفي للمنظمة من خلال دعم إعادة هندسة العمليات، زيادة الإنتاجية وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، لذلك فهي تدعم الاستراتيجية التناصافية للمنظمة أمام المنافسين.

### **4. نظم المعلومات الوظيفية:**

تحتاج الوظائف الأساسية للمنظمة كالتسويق، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية والمالية والمحاسبة إلى نظم معلومات في جميع المستويات والإدارات، تعتمد على تشكيلة متنوعة من التطبيقات المتعلقة بالعمليات التشغيلية والإدارية. سنتطرق في المطلب المولى إلى مختلف هذه النظم الفرعية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> G.Marakas-J.O'Brien, *Op.Cit*, p 15.

### المطلب الثالث: نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية

رئينا أن نظم المعلومات تأخذ أشكالاً متعددة حسب ما تملية الأهداف التنظيمية المنشودة وطبيعة الدعم المنظر منها وحجم المنظمة وظروفها ومتغيرات بيئتها. تأخذ كذلك هذه النظم شكل ومحفوٍ المجال الوظيفي الذي تعمل فيه مثل المجال التسويقي، العملياتي، المحاسبي والمالي، ... الخ.

من ناحية أخرى يمكن أن يشكل نظام المعلومات إطاراً متكاملاً لنظم وظيفية فرعية، بحيث يرتبط كل نظام معلومات فرعى بمجال وظيفي وبالتالي يصبح نظام المعلومات عبارة عن منظومة مركبة متكاملة من النظم الوظيفية الفرعية المترادفة مع بيئه المنظمة

#### أولاً: نظم المعلومات حسب النظرة الوظيفية.

في المنظمة الواحدة يمكن أن يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم مجالات وظائفها الرئيسية، فمن جهة تساعد على معالجة المعاملات والعمليات، ومن جهة أخرى تعمل على تزويد المسيرين بالمعلومات المفيدة واللزمة لسير وإدارة العمليات<sup>1</sup>. لكل نظام وظيفي فرعى مدخلاته وعملياته ومخرجاته وقاعدة للبيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي وبالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات وأنشطة الإدارة الوظيفية المعنية.

#### 1. النظام الفرعي للمعلومات التسويقية:

يسماً أيضاً نظام معلومات المبيعات والتسويق، يتولى جمع، تحليل ومعالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة وعمليات إدارة التسويق وتوفير المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتنظيم المزيج التسويقي وصياغة وتطبيق الاستراتيجية التسويقية. يعمل على<sup>2</sup>:

- مساعدة المنظمة في تحديد الزبائن وتوجهاتهم نحو المنتجات.
- يساعد على تطوير، تحسين، وتزويد المنظمة بالدعم المستمر لخدماتها.
- القيام بنشاطات متعددة أخرى من ضمنها: إجراء الطلبات، تحليل السوق، تحليل الأسعار والتوقع بتوجهات المبيعات.

الجدول التالي يوضح أمثلة لنظام المعلومات التسويقي تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يدعمه.

<sup>1</sup> R.Reix et al, *Op.Cit*, P67.

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

جدول رقم (03) يوضح أمثلة لنظام معلومات المبيعات والتسويق

المستوى التنظيمي	عمل النظام	النظام الفرعى
التشغيلى	إدخال، معالجة ومتابعة الطلبيات	معالجة الطلبيات
الإدارى	تحديد أسعار المنتجات والخدمات	تحليل الأسعار
الاستراتيجي	التخطير للتنبؤ بالمبيعات خلال 5 سنوات	التوقع بتوجهات المبيعات

Source: K.Laudon et J.Laudon, Management des systèmes d'information, Pearson Education France, 9ème édition, 2006, p47.

### 2. النظام الفرعى لمعلومات العمليات:

يطلق عليه أيضاً، نظام معلومات الإنتاج والإمداد، يتولى تزويد إدارة العمليات بالمعلومات التي تخص تخطيط، تطوير وجدولة الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى معلومات تتعلق بالتحكم في تدفق وانسيابية المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

لهذا النظام بعدين رئيسيين: بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات والخدمات وبعد آخر يرتبط بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات. البعد الاول لا يظهر بوضوح لأنه مندمج بالآلات المحوسبة وبتقنيات التصنيع نفسها، بينما نستطيع تشخيص البعد الثاني من خلال البنية التنظيمية لنظام من إدارة وأجهزة وبرام吉ات وشبكات التي تقوم بأنشطة معالجة المعلومات والمفيدة لدعم عمليات اتخاذ القرار الإدارية.

تتضمن هذه النظم على مجموعة من التطبيقات المحوسبة تمثل في نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب(GPAO)، نظم التصميم بمساعدة الحاسوب(CAO)، نظم حوسبة مستلزمات الموارد(MRP)، وهي لا تعمل فقط من أجل تنظيم عمليات التصنيع وتدفق المواد وقوة العمل، وإنما تعمل أيضاً كمشغلات للمعلومات أيضاً<sup>2</sup>. في الجدول المولى نقدم أمثلة لنظام معلومات الإنتاج والإمداد.

جدول رقم(04) أمثلة لنظام معلومات الإنتاج والإمداد

النظام الفرعى	عمل النظام	المستوى التنظيمي
التحكم في الآلات ومراقبتها	التحكم والسيطرة على الآلات والمعدات	التشغيلى
تخطيط الإنتاج	القرارات المتعلقة بوقت وكيفية صنع المنتجات	الإدارى
الموقع الجغرافي لوسائل الإمداد الجديدة	القرارات المتعلقة بتحديد أماكن منشآت الإمداد واللوجستيك	الاستراتيجي

Source: K.Laudon et J.Laudon, Op.Cit, p 48

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 82.

### 3. النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية:

يعتبر من أهم نظم المعلومات في منظمات الأعمال، حيث تشتراك كل المنظمات بامتلاك شكل معين منه، يتكون من نظم فرعية تتوزع على فئتين: النظم الفرعية المحاسبية مع برامج تطبيقاتها، والنظام الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقاتها المتعلقة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى.

الفئة الأولى تتكون من حسابات المدفوعات والمقبولات، محاسبة التكاليف، التدقيق بما في ذلك تدقيق المعالجة الإلكترونية للبيانات. بينما يمكن أن تضم الفئة الثانية نظام الإدارة النقدية والتحليل المالي<sup>1</sup>.

تسهم نظم المعلومات المحاسبية والمالية على المستوى الاستراتيجي، في إعداد ووضع الأهداف والتوقعات المتعلقة بالبرامج الاستثمارية على المدى الطويل. على المستوى الإداري، تساعد المدراء على قيادة ومراقبة الموارد المالية للمنظمة. أما على المستوى التشغيلي، فهي تساعد على متابعة حركة أموال المنظمة من خلال جميع تعاملاتها مع موظفيها (تسديد الرواتب، مختلف المصروفات، الخ)، مع شركائها (الزبائن والموردون) ومع الجهات والإدارات العمومية (الرسم على القيمة المضافة، الضريبة على أرباح الشركات، أعباء التأمينات الاجتماعية، الخ)<sup>2</sup>.

### 4. نظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية:

الوظيفة الجوهرية لهذا النظام، تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين في المنظمة، لتخفيض وتوجيه الانشطة والعمليات الخاصة بهذه الإدارة. بواسطة حزمة من التطبيقات الفرعية المرتبطة بتعيين وترقية العاملين، بالتدريب، بتقييم العاملين، الأجر والحاوافز في هذا الإطار، يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة على شكل تقارير تتضمن مؤشرات تحليلية عن أداء العاملين في المنظمة.

على المستوى الاستراتيجي، يعمل هذا النظام على تحديد الاحتياجات المتعلقة باليد العاملة (المؤهلات، المستوى التعليمي، أصناف وعدد المناصب وتكاليفها) بهدف إعداد مخطط أعمال المنظمة على المدى الطويل. أما على المستوى الإداري يساعد المسيرين على تحليل عملية التوظيف والإشراف عليها، تحويل ومكافأة الموظفين. في حين مسانته على المستوى التشغيلي تضمن متابعة دائمة

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 48.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

لتوظيف العاملين وطريقة توزيعهم في المنظمة. الجدول التالي يعرض أمثلة لنظام معلومات الموارد البشرية<sup>1</sup>.

جدول رقم (05) أمثلة لنظام معلومات الموارد البشرية

المستوى التنظيمي	عمل النظام	النظام الفرعى
التشغيلى	متابعة دورات التكوين، المؤهلات وتقدير الموارد مردودية الموظفين.	تكوين وتنمية الموارد البشرية
الإدارى	الإشراف على توزيع الرواتب، الأجر والحوافز	تحليل المكافآت
الإستراتيжи	تخطيط احتياجات المنظمة من اليد العاملة على المدى الطويل.	تخطيط الموارد البشرية

Source: K.Laudon et J.Laudon, Management des systèmes d'information, Pearson Education France, 9ème édition, 2006, p51.

### ثانياً: نظم المعلومات المدمجة:

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم في مجال نظم المعلومات، تجميع البيانات الواردة من مختلف النظم الوظيفية المذكورة سابقاً، حتى يكون تدفق سلس للمعلومات وتتفقّلها يكون بصورة جيدة. فزيادة حدة المنافسة على النطاق العالمي من خلال تكثيف التجارة الإلكترونية، ألزم المؤسسات أن تركز أكثر على: سرعة تسويق منتجاتها وعلى فعالية أداء وتنفيذ خدماتها.

هذه التغيرات تتطلب نظم جديدة، تعمل على دمج المعلومات الواردة من مختلف المجالات الوظيفية ووحدات الأعمال، وتعمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة مع مورديها ومختلف شركائها.

لذلك، تم تصميم حِزم متكاملة، تدعم عملية التنسيق والتكميل على مستوى المنظمة بأكملها. كل تطبيق يتضمن مجموعة من الوظائف والعمليات المتراقبة فيما بينها بغية تحسين أداء المنظمة.

لدمج مختلف نظم المعلومات الوظيفية حتى تصبح متكاملة فيما بينها، هناك نهجين<sup>2</sup>:

- الدمج المسبق: يتم التفكير المسبق في النظم الممكنة، لتشكيل نظام ككل واحد ومتناوب.
- الدمج الباعدي: يتم تطوير وضع علاقات بين النظم التي تم تثبيتها من قبل، في أزمنة مختلفة داخل المنظمة وصممت بطرق مستقلة. لتشكل فيما بينها نظاماً موحداً (نظام فيديرالي).

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 49.

<sup>2</sup>R.Reix et al, *Op.Cit*, P93.

### 1. الدمج المسبق:

عملت المنظمات على مدى عقود من الزمن على تطوير مختلف نظم معلوماتها الوظيفية في أوقات مختلفة، مدعاة بأجهزة وتكنولوجيات متعددة ووفقاً لمناهج متعددة. هذا ما أدى إلى عدم التجانس فيما بينها في تمثيل البيانات وفي أنماط معالجتها ونتج عن ذلك العديد من السلبيات:

- مشكلة التواصل بين مختلف المجالات الإدارية، التي من المفترض تقاسم المعلومات المشتركة فيما بينها.

- صعوبة التحكم في العمليات ومراقبتها بسبب تعدد طرق المعالجة الالزمة للحصول على التقارير المستخلصة.

- صعوبة تكوين المستخدمين وتعقد عملية تدريبهم على استخدام مجموعة من البرمجيات التي تختلف في أساليب عملها.

للتغلب على هذه الصعوبات، اقترحت شركات تصميم البرامج ومكاتب الاستشارات حلًا متكامل على شكل برامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، تهدف إلى تحسين الاتساق الشامل بين نظم معلومات المنظمة، مع وضع نوع من النمطية والتكامل فيما بينها. يطلق على هذه البرامج في اللغة الفرنسية برامج التسيير المتكامل (PGI)، برامج تدمج جميع النظم المحوسبة التي تسمح بالتسخير الامثل للمؤسسات. إذ تشمل على وحدات خاصة بمختلف المجالات مثل إدارة الانتاج وتسخير الموارد البشرية والمحاسبة<sup>1</sup>.

يعرفها R.Reix بأنها تطبيقات معلوماتية، معيارية، وفق مقاييس (وحدات) متكاملة، تهدف إلى دمج وتحسين عمليات التسيير في المؤسسة بالإعتماد على مرجع فريد (قاعدة بيانات موحدة) واستناداً لقواعد تسييرية معيارية.<sup>2</sup>

تستند هذه النظم على سلسلة من المقاييس البرمجية المتكاملة وقاعدة بيانات مشتركة موحدة يتم من خلالها جمع البيانات من العديد من التطبيقات ليعاد ضخها في البرامج المختلفة التي تدعم مجمل العمليات الداخلية للمؤسسة.<sup>3</sup> الشكل رقم (07) يعطي صورة لنظام تخطيط موارد المؤسسة.

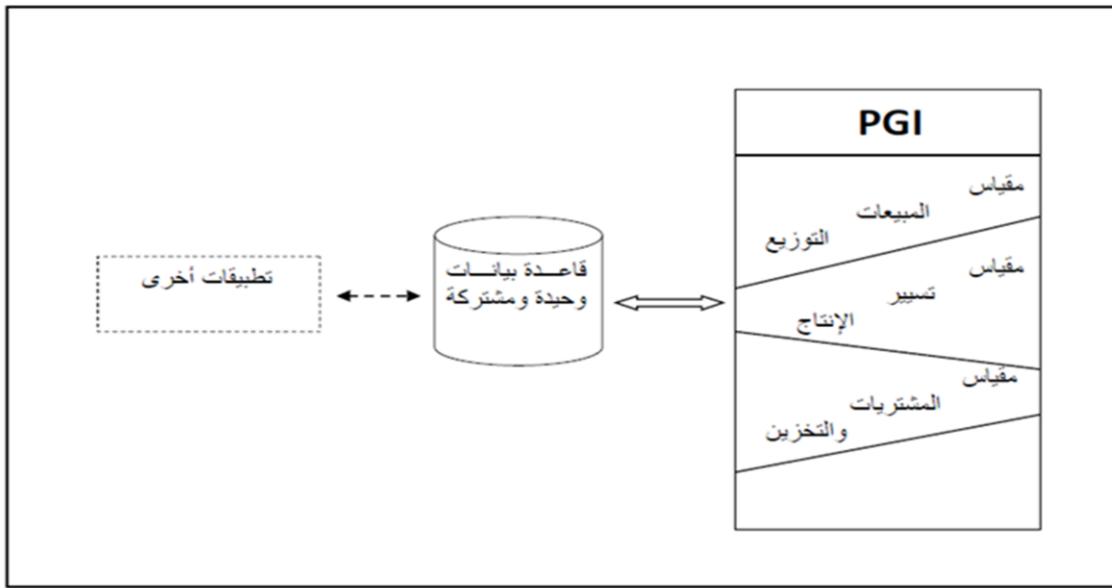
<sup>1</sup> مشروع الجزائر الإلكترونية، ص(16) [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)

<sup>2</sup>R.Reix et al, *Op.Cit*, p93.

<sup>3</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p391.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الشكل رقم (06) الدمج المسبق لنظام المعلومات من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة



Source: R.Reix et al, Système d'information et management des organisations, Vuibert Paris ; 6<sup>eme</sup> édition, 2011, P4.

### 2. الدمج البعدى

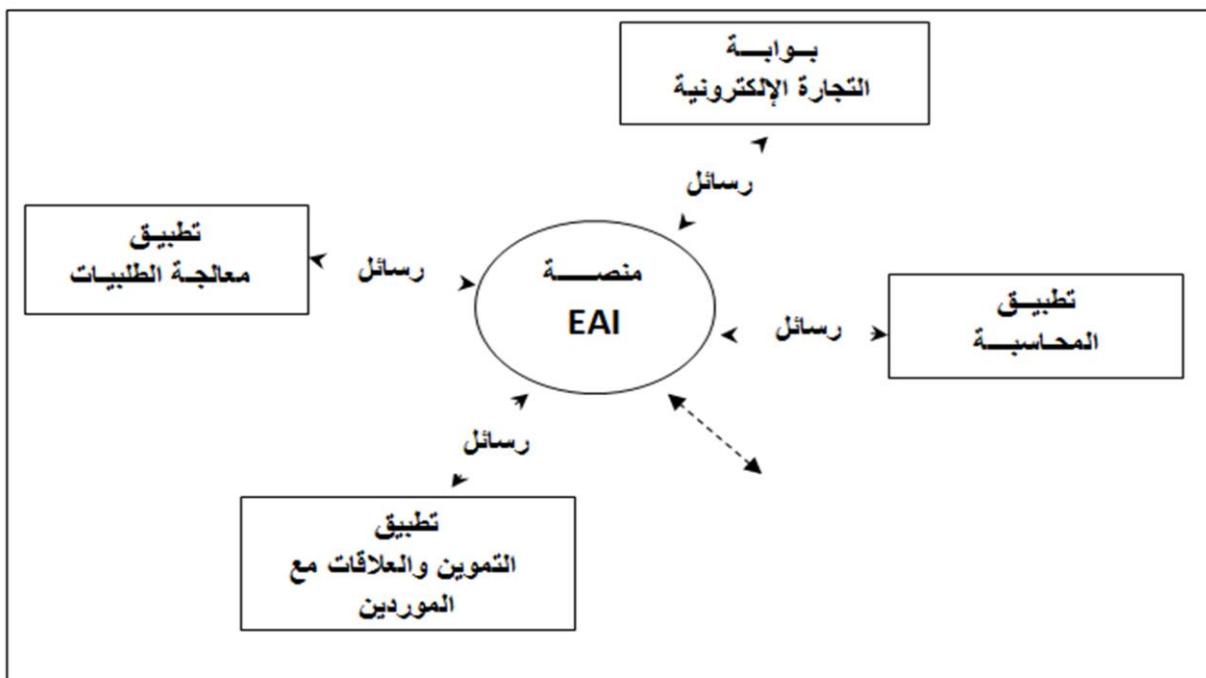
بالرغم من المزايا والفوائد التي تمنحها نظم تخطيط موارد المؤسسات بالنسبة للمنظمات، فهي لا تخلو من النقد. فمن جانب حجم التغييرات الجذرية والواسعة التي تخلفها تظهر صعوبة كبيرة للتحكم فيها، ومن ناحية أخرى اللجوء إلى مجموعة واحدة لا يسمح بتلبية احتياجات كل وظيفة بالتطبيقات الملائمة لها. لذلك تم تطوير حلول لبناء نظم المعلومات عن طريق الدمج البعدى التي تتميز بليونة أكبر.

منذ بداية عصر الحوسبة، تتم عملية تبادل المعلومات بين مختلف التطبيقات عن طريق واجهات بينية وبوابات تربط بين برامج التطبيقات مثنى-مثنى، تضمن نقل البيانات فيما بينها. هذا البناء كانت له نتائج غير مرغوبة. مثلاً في حالة وجود ن تطبيق يلزم توفير ن(ن-1) بوابة أو واجهة بينية حتى يتم التكامل الإجمالي. فكانت من آثار هذا التكاثر في الروابط بين التطبيقات نظام معلومات معقد يمثل عادة بالمعكرونة (Spaghetti) من الصعب صيانته وتطويره.<sup>1</sup>

لتفادي هذا التعقيد ظهرت حلول حديثة يشار إليها اختصاراً بـ EAI تعبّر عن نظام تكامل تطبيقات المؤسسة والتي تهدف إلى استبدال الوصلات المتعددة بين التطبيقات بمنصة تبادل مركبة تضمن التواصل وتبادل البيانات من خلال نشر الرسائل فيما بينها. الشكل الموالي يبين المنطق الذي يحكم هذا النظام.

<sup>1</sup> Ibid, p97.

الشكل رقم (07) الدمج البعدى عن طريق نظام EAI



Source: R.Reix et al, *Système d'information et management des organisations*, Vuibert Paris ; 6<sup>ème</sup> édition, 2011, P.95

شكلت هذه النماذج حلولاً بديلة لتكامل نظم معلومات المنظمة، تقع وسطاً بين نموذج تخطيط موارد المؤسسة والتجزئة الكلية للنظام الناتجة عن التطبيقات الوظيفية الغير متجانسة. تعتمد على برامج خاصة تسمى البرامج الوسيطة (Middleware) التي تعمل على إنشاء واجهات أو جسور تواصل بين مختلف التطبيقات وتسمح بتبادل البيانات. وبالتالي وفرت للمنظمات برنامج محوري واحد يجنبها الصعوبات المتعلقة بتطوير وصيانة واجهات وروابط لا حصر لها في حالة ربط كل نظام مع آخر<sup>1</sup>.

منصة التكامل والدمج بين مختلف النظم عادةً ما تكون جهاز كمبيوتر خادم خاص، مجهز ببرمجيات تعمل ك وسيط في توجيه الرسائل تسمح بضمان وظيفة استخراج البيانات (من التطبيق المصدر، تقوم بالتحويلات اللازمة حتى تصبح البيانات متوافقة واحتياجات التطبيق الذي سترسل إليه) فعملية التكامل تتضمن تحويل مزدوج للبيانات، فتحول من شكلها حسب التطبيق المصدر إلى شكل محوري وسيط، ثم تحول من الشكل المحوري إلى شكل بيانات التطبيق المستفيد. المرور عبر الوسيط الذي يتضمن شكل معياري للبيانات يبسط عملية التبادل ويسهل تطوير وصلات بين التطبيقات (عند ربط تطبيقات جديدة لا يتسبب في أي تغيير في التطبيقات الأولى).

<sup>1</sup>K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p 205.

### المبحث الثالث: أبعاد نظم المعلومات ونجاح استخدامها:

تشكل نظم المعلومات اليوم عنصراً أساسياً بالنسبة للمنظمات، وأصبحت مساهمة استخدامها جلية وواضحة في تحسين أداء الأفراد المستخدمين لها وبالتالي زيادة إنتاجية الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة، وهذا ما يؤدي بالتأثير إيجابياً على عمل المؤسسة ككل، سواء في توفير الوقت والجهد عند إنجاز الأعمال من طرف العمال والسرعة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة أو في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

لذلك أصبحت المؤسسات على استعداد ل القيام باستثمارات ضخمة وبمبالغ كبيرة من أجل الحصول على نظام معلومات فعال، يتكيف مع متطلبات أفرادها ويتوافق مع سيرورة نشاطاتها تلبية من خلاله احتياجات زبائنها وجميع شركائها.

لكن كيف يمكننا أن نعرف إذا كان نظام المعلومات يتلاءم مع نشاط المؤسسة، وأن استخداماتها يتم وفقاً لما وضعت لأجله؟ هذا ما يُبرِّز مسألة نجاح استخدام نظام المعلومات.

#### المطلب الأول: أبعاد نظم المعلومات

نظام المعلومات عبارة عن توليفة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل معالجة وإنتاج المعلومات، وهي متداخلة ومتصلة في عمل وهيكل المنظمة. هذه التركيبة يمكن أن تنظر إليها من أبعاد متعددة.

##### أولاً: البعد الإعلامي:

نعيش اليوم في عصر تشكل المعلومة فيه ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على مستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات.

الغرض الأساسي لنظام المعلومات هو تزويد مستخدميه بالمعلومات الازمة وحتى يتمكن الأفراد من استخدام هذه المعلومات يلزم أن تقدم لهم في شكل إشارات ورموز تعبر عن تمثيلات وصور للعالم الحقيقي، يستطيع الفرد أن يدركها عبر حواسه (البصر، السمع...).

داخل المنظمة يغلب مبدأ تقسيم العمل ولأداء المهام والوظائف هناك حصة معتبرة من النشاط مخصصة لتحليل وإنتاج المعلومات. في الغالب العام عملية إنشاء البيانات وتكوينها، تتم بصورة منفصلة عن تلك المتعلقة باستخدام مخرجات معالجتها والتي تستخدم كمعلومات من طرف الفاعلين داخل المنظمة لأداء مهامهم.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

بطبيعة الحال، نوعية المعلومات ستؤثر بشكل كبير على سلوك وطريقة أداء مستخدميها. وعليه يجب أن نميز بين الملاحظة المباشرة للأشياء، تمثيلها في شكل بيانات واستخدامها كمعلومات.

### 1. أهمية المعلومات:

أصبحت المعلومات تشكل أهم موارد المؤسسة، كونها تستخدم وتسمح بتسهيل وإدارة الموارد الأساسية فيها (الأفراد، المعدات و رأس المال). حاليا في البلدان المتقدمة يخصص الإطارات والمسيرين في المنظمات حوالي 80% من أوقاتهم في معالجة وإيصال المعلومات ويعمل أكثر من نصف القوى العاملة في وظائف ونشاطات الهم الرئيسي لها معالجة المعلومات.

يُبُرِّز عاملين أساسيين، جعلا من المعلومات تتسم بهذه الأهمية في جميع أنحاء العالم: حجم المعلومات المنقولة والسرعة التي تتدفق بها.<sup>1</sup>

#### 1.1. كمية المعلومات المنتجة:

ظهور الرقمنة في العقود الأخيرة غير تماما طريقة إنتاج المعلومات وشروط تخزينها. هذا ما أدى إلى نمو حجم المعلومات بشكل أسي. وفقاً لدراسة أجراها مكتب الاستشارات في تكنولوجيا المعلومات IDC (International Data Conseil) ، وصلت كمية المعلومات التي تم إنشاؤها ونسخها خلال سنة 2011، في جميع أنحاء العالم إلى 1.8 زيتا بايت<sup>2</sup> (zettaoctets)، أي ما يعادل 1 مليار جيغا بايت. ويتوقع أن تصل إلى 35,2 (زيتا بايت)، أي بزيادة تقدر بأكثر من 20 مرة في أفق عام 2020<sup>3</sup>

#### 2.1. سرعة انتقال المعلومات:

تعلق سرعة وطريقة إيصال المعلومات بالدعائم التي يستند عليها في نقلها، فكان للاكتشافات المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال (التليغراف، الهاتف و الراديو) أثر كبير على كيفية وسرعة إيصال المعلومات. تطورت بعدها سرعة نقل وتتدفق المعلومات بشكل دالة أسيّة غير مسبوقة، نتيجة لازدهار تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت) وتقنيات الوسائل الرقمية التي نتج عنها ظاهرة انفجار المعلومات. بحيث أصبح العالم بفضل هذه التغيرات الهائلة قرية كونية صغيرة، الاتصال آني، المعلومات تتدفق من خلال شبكة الأنترنت متجاوزة الحدود الجغرافية وقيود المكان. ومن نتائج هذه التحولات ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات والمعرفة وانتقال مفاتيح الحضارة ومكامن القوة من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة.

<sup>1</sup>J.F.Soutenain et al, *Systèmes d'information de gestion*, Foucher, 5<sup>ème</sup> édition, Malakoff, France, 2012, p14.

<sup>2</sup> زيتا بايت تعبر عن كمية من البيانات تعادل مليون مرة أكبر مكتبة في العالم.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 14.

### 2. البيانات، المعلومات والمعرفة:

يشار إلى مصطلحات البيانات، المعلومات والمعرفة للدلالة على المعنى نفسه. إلا أن الواقع العلمي والعملي يشير إلى وجود اختلاف جوهري لمضمون كل منهما. ما يربطهم ببعض وجود علاقة تكاملية، إعتمادية، تعمل على تسلسل مضافين هذه المعاني.

#### 1.2. البيانات:

مواد خام وحقائق أولية، ليست ذات قيمة بشكلها المبدئي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. فالبيانات ترتبط إذن بالأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- حقائق خام غير مترابطة.
- لا تعطي أي معنى.
- عبارة عن إشارات، رموز وملحوظات.

لكي يتم تبادل المعلومات وتخزينها، يجب أن تكون على شكل بيانات تم ترميزها وتشفيتها على ضوء الملاحظات. وهنا تطرح إشكالية تغيير المعنى وتشويهه، لأن البيانات لا تمثل إلا جانب أو صورة من صور الأشياء والظواهر.

#### 2. المعلومات:

مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>2</sup> فالمعلومات ترتبط بالأبعاد التالية: مجموعة من البيانات، تمت معالجتها، لتعطي معنى خاصاً، يمكن الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة.

المعلومات إذن هي القيمة المضافة التي تنتج عن معالجة البيانات، تسم باتساق المعنى والدقة التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة. أي أنه إذا كانت البيانات هي المعطيات البكر، الأرقام، الأصوات والصور المرتبطة بالواقع باعتبارها المادة الخام التي تسجل الأحداث والواقع اليومية بصورة تفصيلية، فإن المعلومات هي القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام، ترتبط بسياق واضح وبمستوى عال من الدقة والموثوقية، كما يقول عالم الإدارة Peter Drucker المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنيا بسياق وهدف، تعطي فهما وإدراكا للمستفيد.

<sup>1</sup> صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص 25.

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

استعمال البيانات متعلق بتفسيرها وترجمتها من طرف مستخدميها، البيانات في حد ذاتها لا تمثل معلومات. إنما تصبح كذلك من خلال المعنى والمفهوم المتصور من طرف مستخدمها. لذلك، نقول أن المعلومات تتميز بما يلي:

- المعلومات مرتبطة بعملية اتخاذ القرار ، من خلالها يقوم الفرد بالمقارنة بين الحلول المتاحة.
- المعلومات متعلقة بنموذج معرفي للفرد، من خلاله يتم ترجمة الأشكال والصور لتصبح لها معنى.
- البيانات لا يمكن أن تكون معلومات إلا بالنسبة للشخص الذي يدرك معناها.
- يمكن أن تقدم المعلومات وفقا لأشكال متعددة: صور، أصوات، أفكار...، كل شكل يتطلب معالجات مختلفة.
- تعدد دعائم تخزين المعلومات ووسائل نقلها.

### **3.2. المعرفة:**

تعتبر البيانات المادة الخام للمعلومات، وتصبح معلومات عبر عملية تفسيرية تترجم معانيها، مما يمثل معلومة بالنسبة لشخص معين، هو ليس بالضرورة كذلك بالنسبة لشخص آخر. فالمرور من البيانات إلى المعلومات مرتبط بالمعرفة المكتسبة والتي يتقنها الأفراد.

المعرفة إذن هي المعتقدات والأحكام الشخصية، التي توسيع من قدرات كيان ما على العمل(في الغالب الكيان يمثل الفرد، ممكن أن يعبر عن مجموعة من الأفراد أو المنظمة ككل)<sup>1</sup>. وحسب قاموس اكسفورد الإنجليزي<sup>2</sup>، المعرفة هي الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل شخص من خلال التجربة والتعليم، عن طريق الفهم النظري أو العملي لموضوع ما.

المعرفة هي حصيلة مزج المعلومات مع الخبرات والأحكام والتخمينات<sup>3</sup> التي يملكتها شخص معين، فنحن نتلقى المعلومات ونمزجها بما تدركه حواسنا ونقارنها بما تخزنها عقولنا من واقع خبراتنا وسابق معرفتنا. ثم نطبق على هذا المزيج ما بحوزتنا من أساليب للحكم على الأشياء وصولا إلى النتائج والقرارات أو استخلاصا لمفاهيم جديدة أو ترسیخا لمفاهيم سابقة. المعرفة مرتبطة إذن بعدة أبعاد<sup>4</sup>: المعلومات، نقل الخبرة والتعليم، أداء الاعمال بإتقان، واتخاذ قرارات صائبة.

<sup>1</sup> R.Reix et al, *Op.Cit*, p 17

<sup>2</sup> <http://ar.wikipedia.org>

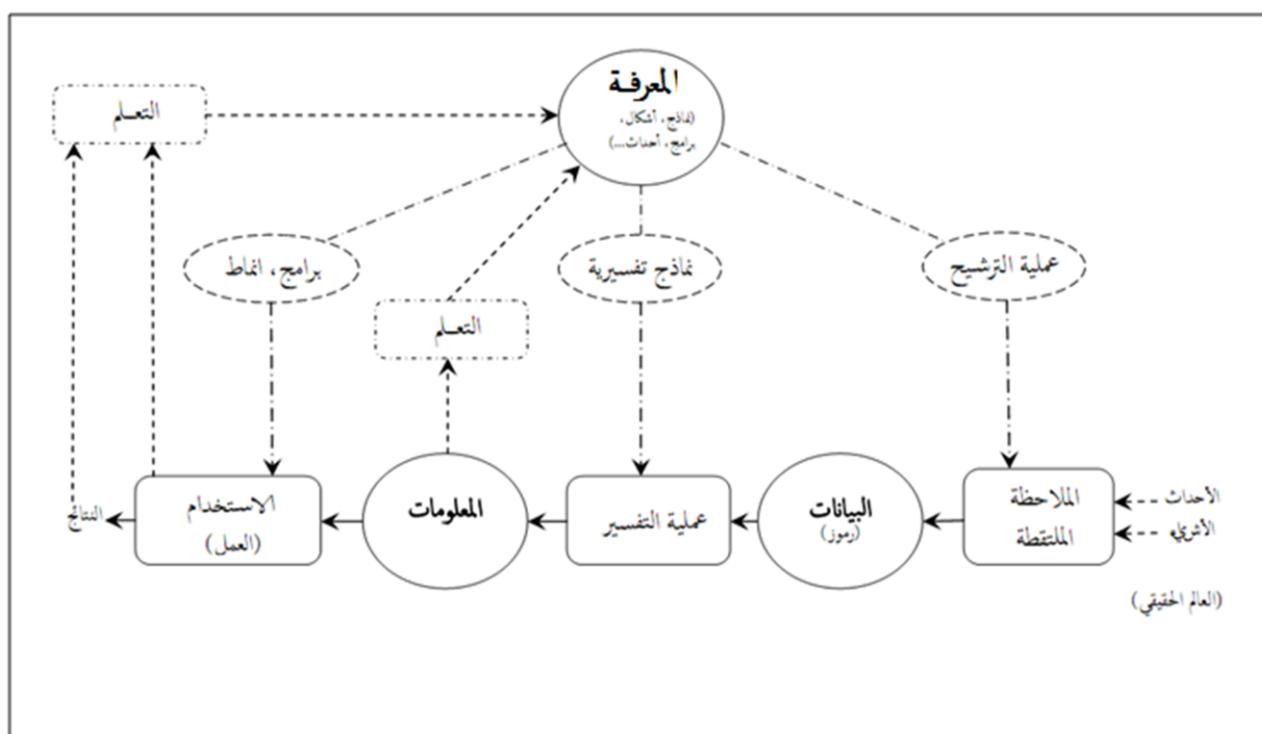
<sup>3</sup> R. Reix et al, *Op.Cit*, p 223

<sup>4</sup> صباح رحيمة محسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

أما بالنسبة للعلاقة بين المعلومات والمعرفة، يوضح Nonaka بأن المعلومات هي وسيلة، أو وسiet لاكتساب المعرفة، وأن كل مفهوم يعبر عن تمثيلات يختلف موقع كل واحد عن الآخر. فجد المعلومات متضمنة في شكل رسائل بينما المعرفة تتواجد في ذاكرة الإنسان. وكل معرفة يتم إخراجها تصبح معلومات، وكل معلومة يتم تفسيرها ودمجها من طرف الإنسان تصبح معرفة لتراكم فيما بعد ليستخدمها في إدراك وتفسير المعلومات الواردة<sup>1</sup>. كما هو موضح في الشكل رقم (08) الذي يلخص العلاقات الرئيسية بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة.

الشكل رقم (08) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



Source: R.Reix et al, Système d'information et management des organisations, Vuibert Paris ; 6<sup>ème</sup> édition, (2011), p18.

### 3. مصادر المعلومات ونوعيتها:

#### 1.3. خصائص المعلومات الجيدة:

قولنا بأن المعلومات جيدة، هذا مرتبط بالفائدة التي تعود على مستخدمها وقيمة المنفعة التي يتحصل عليها. المعلومات الجيدة تنقسم بـ<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> R.Reix, *Op.Cit*, p18.

<sup>2</sup> J.F.Soutenain et al, *Op.Cit*, p17.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

**الملائمة:** يقصد بالملائمة وجود علاقة وثيقة بين المعلومات والغرض الذي تعدّ من أجله، أي توافق المعلومات مع احتياجات الشخص الذي يستخدمها.

**الصحة:** بمعنى أنها تعبر عن صحة وحقيقة الأحداث دون تحيز أو شكل من أشكال الضغوط. وعادة ما ترتبط صحة المعلومات بمصدر الحصول عليها.

**الدقة:** لا تترك أي مجال لأي تأويلات وتزيد من درجة ثقة المستخدمين لهذه المعلومات، كما تبرر إمكانية الإعتماد عليها.

**الوضوح:** خالية من المفاهيم الغامضة وغير معروفة، حتى يمكن مستخدموها من فهمها وإدراكتها بسهولة.

**سهولة شكلها (Conviviale):** تعرض في شكل يسهل فهمها وإدراكتها، بطريقة يكون الفرد مرتاح عند استخدامها.

**متاحة:** متوفرة في الوقت المطلوب، وتقدم لمستخدمها عندما يحتاج إليها. فالمعلمة تفقد منفعتها إذا لم تقدم لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها، أو إذا تراخي في تقديمها لفترة طويلة بعد وقوع الأحداث التي تتعلق بها، ففقد فعاليتها في اتخاذ القرارات على أساسها.

**الحداثة:** أي أنها محينة لتتوافق وتناسب مع الوضعية الحالية للأحداث.

**الشمول:** بمعنى هل المعلومات تعنى بجميع جوانب الموضوع أو لا؟ أي مدى اتساع مجال المعلومات حتى تساعد على وضوح الرؤية لاتخاذ القرارات.

**الحماية:** في هذه الحالة لا تكون المعلومات متاحة إلا أمام شريحة محددة من الأفراد، وما يعطيها قيمة إضافية إذا كانت هذه الحماية تتصرف بالموثوقية.

### **2.3. تكلفة المعلومات:**

للحصول على المعلومة يتطلب القيام بمجموعة من العمليات، الملاحظة، البحث والتربّب، جمع المعلومات ونقلها، وعند الاقتضاء تخزينها. هذه الإجراءات هي مصدراً للتكلّيف. وفي الغالب العام تكون تكلفة الحصول على المعلومة عبارة عن:

ـ دالة متزايدة بالنسبة لحجم الإشارات والبيانات المعالجة.

ـ دالة متناقصة في مدة الحصول عليها (تقليل المدة يعني تكاليف إضافية).

ـ دالة متزايدة بالنسبة لمسافة ومدى بعد المصدر (نقل الإشارات والبيانات).

### 3.3. مصادر المعلومات:

يمكن أن تتحصل على المعلومات من مصادر مختلفة:

- **مصادر داخلية:** بعض المعلومات يتم انتاجها داخل المنظمة نفسها من خلال نشاطات مصالحها المختلفة، مثل المعلومات التي تقدمها مصلحة الإنتاج إلى مصلحة التسويق.
- **مصادر خارجية:** تمثل مصدر المعلومات الواردة من المحيط الخارجي للمنظمة، منها ما يأتي من الشركاء الذين لهم علاقة مع المنظمة مثل: الموردين، الزبائن، المنافسين. البعض الآخر يتم توفيره من قبل بعض المنظمات المختصة عمومية كانت أو خاصة مثل هيئات المالية وسلطات الضبط والمراقبة التي تصدر القوانين و اللوائح، أو مكاتب الدراسات و مخابر البحث التي تجز الأبحاث والاستشارات.

في الأخير، نقول أن نظم المعلومات لا تقتصر على البيانات وموارد البيانات فقط، إنما ترتفع هذه العلاقة مع ارتقاء التكنولوجيا المستخدمة، ذلك لأن نظم المعلومات تتعامل مع موارد البيانات لإنتاج المعلومات، ومع المعلومات والقرارات لإنتاج المعرفة ومع المعرفة والخبرات المتراكمة لانتاج الذكاء واستثماره في ميادين الأعمال المختلفة.

### ثانياً: البعد التكنولوجي:

صحيح أن نظام المعلومات يمكن أن يكون يدوي تقليدي، أي أن إجراءات جمع البيانات ومعالجتها، وتنظيم المعلومات واسترجاعها يتم بالطرق اليدوية والتقلدية. لكن تاريخيا، بروز مفهوم نظام المعلومات وتطوره كان متزامنا مع الاستخدامات الأولى لأجهزة الإعلام الآلي، وحاليا الغالبية الساحقة لنظم المعلومات في المنظمات المعاصرة تستند على التقنيات الإلكترونية في معالجة ونقل البيانات.<sup>1</sup>. بحيث أصبح المختصين في حقل نظم المعلومات يستخدمون مصطلحات تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للدلالة على نظم المعلومات بصورة متزادفة. لهذا سنتعرف على مدلول ومحنوي البعد التكنولوجي لنظم المعلومات من خلال التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مكوناتها وخصائصها.

### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

<sup>1</sup>R.Reix, *Op.Cit*, p30.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

كل المنظمات تدير وتسير كميات جد معتبرة من البيانات. في السابق، كان بحوزتها مجموعة محدودة من الوسائل (الهاتف، الآلة الراقنة، الآلة الحاسبة)، لكن مع بروز حلول جديدة لتقنيات قائمة على المعالجة الإلكترونية للمعلومات، غيرت بصورة جذرية أساليب عملها الفردية وكيفية تنظيمها جماعيا.

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المفاهيم الواسعة الانتشار في العديد من المجالات، وأصبحت تحتل مكانة رائدة في المنظمات المعاصرة، بل أكثر من ذلك أصبحت المنظمات التي تحقق نجاحا ملحوظا هي التي تعتمد على استخدام وإدخال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في أداء أعمالها وتقديم خدماتها.

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها تلك المكونات ذات الطبيعة التقنية التي تقوم المؤسسات باقتناصها، أو تطويرها، من أجل تكوين بنية تحتية تسمح ببناء وتشغيل نظم معلوماتها<sup>1</sup>. ويشمل هذا المفهوم على شقين أساسيين<sup>2</sup>:

- **تكنولوجيا المعلومات:** تعبّر عن الوظائف التي تتناول المعالجة الآلية للمعلومات، ويشكل المحور المركزي لهذا الفرع في أجهزة الإعلام الآلي والتطبيقات المعلوماتية بمختلف أشكالها.

- **تكنولوجيا الاتصال:** تعبّر عن العمليات التي تعنى بنقل وإيصال المعلومات التي تم معالجتها إلكترونيا بين الحواسيب المتواجدة في موقع متباعد، أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتضمن إذن، مجموعة من التقنيات التي تسمح بتسخير المعلومات، أي بمعنى جمعها، إدراجهما، تخزينها، معالجتها و نقلها في شكل بيانات. هذه التكنولوجيات القائمة على مبدأ التشفير الثنائي، سمحـت بتوحيد وسائل معالجة البيانات ودعائم تخزينها.

هذا التوحيد التقني في المعالجة الإلكترونية للمعلومات بشكلها الرقمي هو مصدر السمات التي تميز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة حاليا في المنظمات.

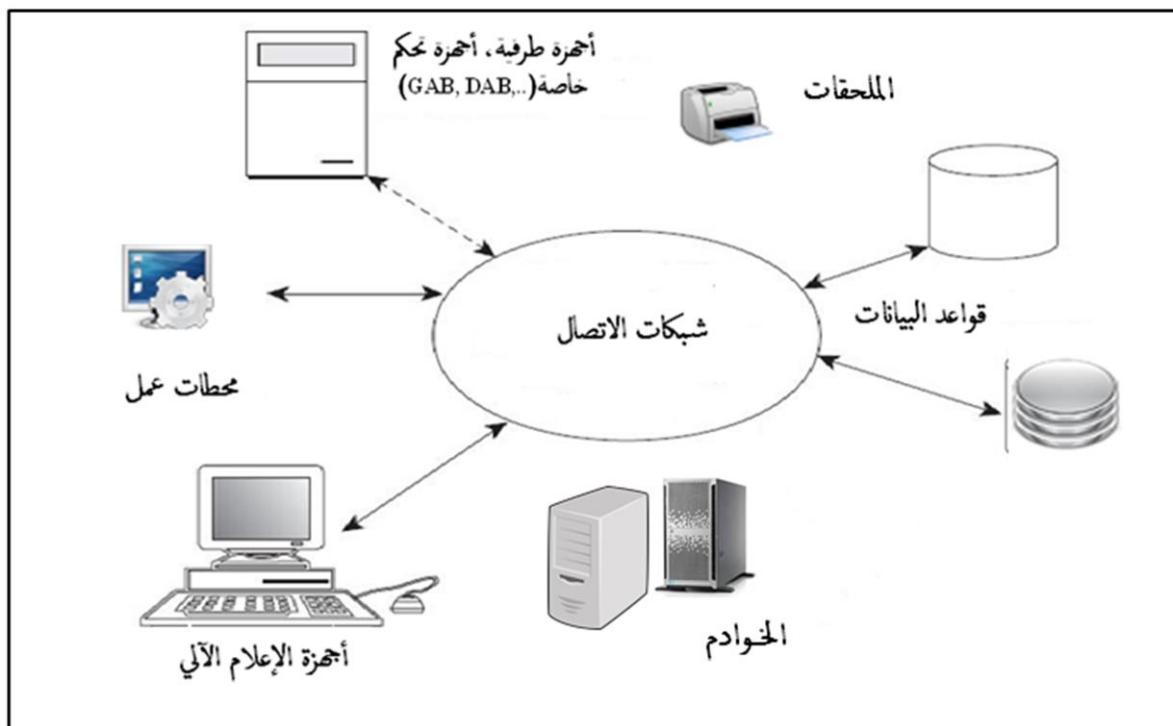
<sup>1</sup> K.Laudon et J.Laudon, *Op.Cit*, p5.

<sup>2</sup> الأستاذ دردور عبد الفتاح، محاضرات إدارة نظم المعلومات، جامعة باتنة، السنة الدراسية 2012/2013 لطلبة ماجистير

### 2. المكونات الأساسية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مجموعة من العناصر كما هو موضح في الشكل رقم (09)

الشكل رقم (09) المكونات الأساسية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات



Source: J.F.Soutenain et al, Systèmes d'information de gestion, Foucher, 5<sup>ème</sup> édition, Malakoff, France, 2012, p19.

#### 1.2. العناصر المادية:

تعبر عادة عن الجوانب المرئية والملموسة للتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، تشمل أجهزة الحواسيب بتنوعها (الحواسيب الشخصية، المحمولة، الأجهزة الطرفية، الخوادم، محطات العمل والحواسيب الكبيرة) ومختلف مكوناتها وملحقاتها (وحدة المعالجة المركزية، وحدات التخزين، وسائل الإدخال ووسائل الإخراج).

#### 2.2. العناصر غير الملموسة:

حتى تؤدي الحواسيب عملها المطلوب والمفيد ضمن البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة، فإنها تحتاج إلى البرمجيات، التي يعبر عنها بالمكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب، ومعالجة، تخزين واسترجاع البيانات وتشكل من فئتين رئيسيتين:

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

- **برام吉ات النظام:** برامج مرتبطة بإدارة وتشغيل الحاسوب، تسيطر على وحدة المعالجة المركزية والمعدات الملحة بها، وتعمل ك وسيط بين البرام吉ات الأخرى والأجزاء المادية للحاسوب، تتوزع هذه البرام吉ات إلى فئتين: برمج إدارة النظام(نظم التشغيل، نظم إدارة قواعد البيانات، برمج حماية موارد النظام،...)، وبرامج تطوير النظام(مترجمات لغات البرامج، أدوات هندسة البرام吉ات)

- **برام吉ات التطبيق:** مجموعة من البرامج تعمل على إنجاز واجبات محددة، أو وظائف لفائدة المستخدمين مطلوبة من قبلهم. تتوزع هذه الفئة إلى برمج تطبيقات ذات هدف عام(برمج معالجة النصوص، برمج البريد الإلكتروني، مستعرضات شبكة الويب، برمج دعم العمل الجماعي)، وبرامج تطبيقات متخصصة(حزم برمج الأعمال كالمحاسبة والمخزون، إدارة علاق الزبائن، إدارة سلسل التوريد، تخطيط موارد المؤسسة).

### **2.3. شبكات الاتصال:**

الأنظمة المعلوماتية هي عبارة عن منظومة ذات بنية شبكيّة مركبة أو موزعة، تتطلب وجود قاعدة تكنولوجية قوية من الاتصالات، لأنها تشكل قاعدة لاقتصاد المعرفة، وأساساً لانطلاق تطبيقات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. تبادل ونقل البيانات بين هذه لأنظمة الحاسوبية يتم عبر الشبكات، هذه الأخيرة تكون على شكل<sup>1</sup>:

- **شبكات محلية:** تستخدم داخل موقع معين تربط بين مختلف الأجهزة التي تكون قريبة من بعضها البعض (مئات الأمتار)

- **شبكات خاصة:** تستخدم حصرياً بالمؤسسة المعينة، تقوم بربط مواقع متعددة قد تكون بعيدة عن بعضها.

- **شبكات عامة (وطنية أو دولية):** الهاتف الثابت مثل كلاسيكي على هذا النوع من الشبكات. عادة، ما يدار من طرف متعاملين عموميين، بحيث يعرضون مجموعة متنوعة من خدمات نقل وإيصال البيانات.

- **شبكات الهاتف النقال:** في الفترة الأخيرة عرف تطور أسي في استخدامها، بحيث يمكن استخدامها في أي وقت ومن أي مكان، مع إمكانية حفظ البيانات، الصور والآصوات، كما تسمح بالحصول على بعض خدمات الويب وارسال الرسائل القصيرة.

<sup>1</sup>R. Reix, *Op.Cit*, p34.

كما تستخدم شبكات الاتصال أيضا العديد من العناصر أخرى لأداء دورها:

- **وسائل التراسل:** عبارة عن وسائل متعددة لنقل البيانات المرسلة من جهاز إلى آخر في الشبكة، وتستخدم قنوات الاتصال وسائل متعددة نذكر منها مايلي: الأسلام المجدولة، الاسلاك المحورية، الألياف الضوئية، المايكرويف، و الأقمار الصناعية.

- **أجهزة خاصة:** تمثل في وسائل تستخدم لإرسال البيانات عبر خطوط الهاتف، من وإلى حواسيب المستخدمين. مثل: المحول (Modem)، الموزع (Hub)، المحول (Switcher)، الموجة (Router)، البوابة (Getway)، الجسر (Bridge)، المضخمات (Repeater)، والمجمعات (Multiplier).

### 3. سمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

توحيد تقنيات المعالجة الإلكترونية للمعلومات بشكلها الرقمي منح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة حاليا في المنظمات عدة سمات أساسية جعلها تتصف بها<sup>1</sup>:

#### 1.3. تقليل الوقت:

سمح استخدام الحواسيب الوصول إلى سرعة هائلة في المعالجة والحساب تصل إلى ملايين العمليات في الثانية، مما أتاح أمام المنظمات إنجاز العمليات التي كانت تؤدي يدويا في أوقات جد ضئيلة وإجراء عمليات أخرى لم تكن في متناولها من قبل، تفوق قدرات المعالجة البشرية.

#### 2.3. اختزال المسافات:

منحت شبكات الاتصال الحالية قدرات هائلة لنقل كميات كبيرة جدا من البيانات، من مكان إلى آخر في العالم. شبكة الأنترنت تتيح لنا تبادل الرسائل على الفور، تسمح بالتواصل الآني بين الحواسيب بغض النظر عن مكان تواجدها. فالتقدم المحرز حاليا، يرمي إلى الرفع من نطاق تدفق الشبكات المستخدمة وهذا التطور سيعزز إجراءات عمل جديدة بين الأفراد وبين المنظمات (العمل عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد، ظاهرة عولمة الأسواق هي أمثلة تجسد النتائج المباشرة لظاهرة اختزال الحدود المكانية).

#### 3.3. زيادة سعة التخزين:

سمحت أساليب التخزين الجديدة المستخدمة حاليا، سواء المغناطيسية منها (الأقراص المرنة، الأقراص الصلبة) أو الضوئية (الأقراص المضغوطة CD-Rom، الأقراص الرقمية متعددة الوظائف DVD)

<sup>1</sup> R.Reix, *Op.Cit*, p37.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

من تخزين كميات هائلة من البيانات مقارنة مع الأشكال التقليدية. كذلك التطورات المحرزة في مجال برامج تسيير قواعد البيانات سمحت من خلال لغات طلبات بسيطة، إلى الوصول بسرعة إلى المعلومات المراد البحث عنها ضمن مستودعات تخزين هائلة الحجم.

### **4.3. مرونة الاستخدام:**

يمكن استخدام جهاز الحاسوب في مجالات متعددة، ففضل البرامج المثبتة نستطيع أداء مهام مختلفة (معالجة النصوص، التحاليل الإحصائية، إعداد الصور...). كذلك، سمحت تقنيات الرقمنة، بمعالجة البيانات بطرق مختلفة، واسترجاعها بأشكال وعلى دعائم متعددة.

### **5.3. التوافق في الربط (La connectivité)**

خاصية تعبر عن مدى توافق الأجهزة والبرامج المستخدمة وزيادة إمكانية التواصل بينها، فتطوير وتعزيز تقنية التشفير الرقمي مكّن من تواصل وربط أدوات كانت من قبل مستقلة تماماً (مثلاً أصبح بالإمكان الوصول إلى البريد الإلكتروني والأنترنت عن طريق الهاتف النقالة). فوجود العديد من الوسائل والأدوات، تتسم بالتوافق في الربط والتواصل بين بعضها البعض، يزيد من إمكانيات وقدرات عمل مستخدمه.

في الأخير، بفضل كل هذه السمات أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكل أفضل الفرص أمام المنظمات لتنافس وتكيف تنظيمها مع التغيرات التي تواجهها<sup>1</sup>.

### **ثالثاً: بعد التنظيمي**

يهم الباحثين في ميدان علوم التسيير بدراسة نظم المعلومات، سواء كانت داخل المنظمة، عندما يتعلق الأمر بنظم فردية تستعمل لتلبية احتياجات المنظمة أو نظم معلومات جماعية متعددة المستخدمين. أو كانت متداخلة في عمل عدة منظمات، مثل نظم المعلومات بين المنظمات وبصفة عامة النظم المفتوحة على أطراف خارج المنظمة. جميع هذه الأصناف لها بعد تنظيمي، يمكن أن نتناوله من زاويتين<sup>2</sup>:

- زاوية متعلقة بansiابية العمل داخل المنظمة ومع محيطها.
- زاوية هيكلية، متعلقة بالمعلم والصفات المشتركة التي تميز المنظمات.

<sup>1</sup> Ali Bouhenna,

<sup>2</sup> Robert reix, *Op.Cit*, p48.

لذلك، يظهر نظام المعلومات في نفس الوقت؛ عنصر محدد لعمل ونشاط المؤسسة، وكعامل مهم مكون لهيكلها.

### 1. نظام المعلومات كعنصر محدد لنشاط المنظمة:

المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تتقاسم اتفاقاً ضمنياً أو صريحاً حول أهداف مشتركة. يأخذ هذا الاتفاق مكانه في سياق مبدأ تقسيم العمل الذي يحدد دور كل مشارك. هذا ما يتطلب تنظيم رسمي يضمن تنسيق الجهد في إطار الأهداف المشتركة.

#### 1.1. المعلومات ضمن إجراءات العمل:

تعرف إجراءات الأعمال بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المرتبطة بإنجاز نتيجة محددة. فهي تشير إلى طريقة تنظيم العمل وتسيقه، كما تؤمن انسجاماً بين عمل متマركلة للمواد والمعلومات والمعرفة. كما تعبّر أيضاً على الطرق التي تخذلها الإدارة لتسييق العمل. فكل إجراء يمكن أن تميّزه من خلال ثالث عناصر أساسية<sup>1</sup>:

- الحدث: بمجرد ظهوره تستجيب المنظمة في شكل أنشطة وعمليات.
- العملية: عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تحدث تدفق في المعلومات وتعطي نتائج واضحة.
- النتيجة: هي كل ما ينبع عن النشاط أو العملية.

كل تدفق للإجراءات يتطلب ويسهل معلومات من خلال تحديد وفهم الحدث، تسهيل القيام بسيرورة العملية، وكذا تقسيم النتيجة وحفظها. كما ينبع أيضاً معلومات في كل مرحلة من خلال إصدار معلومات في شكل مادي أو إلكتروني ونتيجة كل إجراء يمكن أن تكون محرك وسبباً صدرياً لإجراء آخر.

#### 2.1. المعلومات بين الإجراءات:

الإجراء يصف مجال أو حقل معين لنشاط المؤسسة، لذلك يتم تمثيل المؤسسة ككل من خلال مجموعة من الإجراءات المتراكبة وذات طبيعة مختلفة:

- إجراءات تشغيلية: النشاطات التي لها صلة مباشرة مع مهمة المنظمة (مثلاً في مكاتب البريد نجد: بيع الطوابع البريدية، تخلص البائع، نقل وتوزيع الرسائل...).
- إجراءات إدارية: الأنشطة المتعلقة بإدارة وتسخير الإجراءات التشغيلية والموارد المتعلقة بها (مثل: عملية التوظيف، التحكم في التكاليف، تخطيط الاستثمارات...).

<sup>1</sup>R.Reix, *Op.Cit*, p49.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

إجراءات الأعمال تتبادل المعلومات فيما بينها ويمكن أن تتقاسم بيانات مشتركة. بالنسبة للإجراءات المتتابعة فإن تسلسلها يخضع لقيود الترتيب(مثل استقبال الزبون، إصدار حواله، تسديد المصاريق، الخ) أما بالنسبة للإجراءات الأخرى فتكون متزامنة لذلك يجب أن يكون هناك تنسيق تام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة. هذا التنسيق يحث ويخلق الحاجة لتقاسم المعلومات أي عملية الاتصال وهي العملية التي يكفلها ويوفرها نظام المعلومات.

### **3.1. هيئة ودمج أنظمة العمل:**

تنفيذ الإجراءات يتطلب تعبئة الموارد واستخدامها في سياق محدد، أي أن نظام العمل يتطلب توليفة من العناصر المختلفة:

- **مجموعة من الفاعلين:** القادرة على تقسيم المعلومات وتكون مكلفة بالدور التنظيمي، لها معارف تتناسب والدور المنوط بها. معارف عامة تعبر عن الكفاءات التي تمتلكها و المعارف خاصة تترجم إلى طريقة عمل، تحدد من خلالها وبطريقة صارمة القواعد المتتابعة والقيود الملزمة لتنفيذ مختلف العمليات الموكلة إليها.

طريقة العمل يمكن التعبير عنها شفوياً أو بشكل مكتوب وإنما دمجها وإدراجها في البرامجيات. ويمكن أن تتطلب بعض أنظمة عمل التعاون بين العديد من الجهات الفاعلة، في هذه الحالة طريقة العمل تحدّد دور كل من الفاعلين بالتفصيل، وفي حالة العكس تترك للمجموعة تسوية إشكالية تقسيم المهام.

- **موارد تكنولوجية:** لتنفيذ العمليات المطلوبة، توفر المنظمة للجهات الفاعلة مجموعة من الموارد(وسائل، تكنولوجيات معالجة البيانات، البيانات، الخ)، تستخدم هذه الموارد في سياق معين(زماني ومكاني) بحيث تكون ملائمة ومناسبة لفرد المعنى أو تكون محل استخدام مشترك من طرف مجموعة من الفاعلين.

على أساس ما سبق، التحديد الدقيق لطرق العمل يكون نسبي، هذا ما يتيح فرص واسعة أمام الفاعلين لتأويل واستخدام المعلومات الموفرة لهم لكون الفرد المستخدم هو من يحدد فائدة وأهمية المعلومات المتاحة له على شكل تمثيلات وتكون أمامه بعض المرونة في فهم وتفسير مخرجات نظام المعلومات.

لذلك نجد اختلاف بين طريقة العمل المنصوص عليها رسمياً وبين ما يمارس في الواقع، كذلك الفاعلون يتأقلمون وفقاً لقيود والأهداف الخاصة بهم وفي بعض الحالات التعديل في طريقة عملهم ومحاولة استخدام نظام المعلومات بطريقة موافقة لها.

### 4.1. العلاقة بين نظام العمل ونظام المعلومات:

يمكن أن تأخذ العلاقة بين نظام المعلومات ونظام العمل صور مختلفة:

صورة رقم 1: يعتبر نظام المعلومات مصدر خارجي بالنسبة لنظام العمل، يزوده بالمعلومات اللازمة.

صورة رقم 2: نظام المعلومات وسيلة تفاعلية تستخدم من طرف الفاعلين عند الحاجة لتلبية متطلبات نظام العمل (الفرد له نوع من الاستقلالية والمرونة في الاستخدام).

صورة رقم 3: نظام المعلومات مندمج تماماً مع نظام العمل، في هذه الحالة استخدامه يكون إلزامي.

صورة رقم 4: نظام المعلومات هو جوهر نظام العمل، بحيث لا يمكن التمييز بينهما إن دراسة هذه الأنماط المتعددة بين نظام المعلومات ونظام العمل، يسمح لنا بتسليط الضوء على الأدوار المختلفة لنظام المعلومات<sup>1</sup>:

- في كل الصور السابقة، نظام المعلومات يزود مجموع الفاعلين بالمعلومات اللازمة، فهو يلعب دور مصدر المعلومات لتنفيذ إجراءات العمل.

- عندما يكون نظام المعلومات مندمج في نظام العمل (الصورة 3) فإنه يلعب دور مهيكل لإجراءات العمل، يفرض طريقة عمل معينة على الفرد ويضفي عليها الطابع الرسمي. وفي حالة تعدد الفاعلين في تنفيذ الإجراءات، يعمل نظام المعلومات على التنسيق بين أنشطة الجهات المختلفة.

- أتمتها إجراءات العمل (الصورة 4)، فهو يعمل على الحد من دور الفاعلين في تحريك وإطلاق العمليات.

في الواقع، تكون مختلف وظائف ونشاطات نظم المعلومات متشابكة، وليس من السهل التمييز بينها. لذلك نجد هيكل وتنظيم مختلف الأنشطة داخل المنظمة يتأثر بشدة بالاختيارات المتعلقة ببناء نظام المعلومات.

وعلاوة على نشاطها العام والمتمثل في الدور المعلوماتي، تمنح النماذج والأسكال المتقدمة لاستخدامات التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات أدوار أخرى لنظم المعلومات تمثل في: هيكلة، تكامل، تنسيق الإجراءات وأتمتها والتي لها تأثير كبير على عمل المنظمة.

### 2. نظام المعلومات كعنصر محدد لهيكل المنظمة:

يعتبر نظام المعلومات عنصراً هاماً في تحديد الهيكل التنظيمي لسبعين رئيسين:

- لأن بناء نظام المعلومات يتطلب اختيارات متعلقة بتصميم المنظمة.

<sup>1</sup>Id, p54.

- لأن التطور динاميكي للمنظمة لن يكون بمفرأ عن خصائص نظم معلوماتها وشروط استخدامها.

### 1.2. بناء نظام المعلومات والتصميم التنظيمي:

تتطلب عملية بناء نظم المعلومات والحلول المتعلقة بها اتخاذ قرارات متعددة، لها تأثير مباشر على الخصائص الهيكلية للمنظمة. تحليل الصعوبات الواردة لهذه العملية يبين أن هناك تداخل بين الخيارات التنظيمية والخيارات التقنية.

تتمثل الخيارات المتعلقة ببناء نظم المعلومات في:

- خيارات بشأن تبادل المعلومات بين الفاعلين والتي من خلالها تعطى حلولاً لمسألة توزيع السلطة بين مختلف المشاركين في المنظمة.

- خيارات متعلقة بدرجة اندماج نظام المعلومات، من خلالها يتم تحديد أي معلومات يحتاج إليها كل طرف من الأطراف الفاعلة، أي وضع فرضيات حول الدور المنوط بكل طرف في تنفيذ الإجراءات.

- خيارات متعلقة بتكنولوجيات الاتصالات حيث تكون الغالبية العظمى لنظم المعلومات من نظم جماعية أين تتواصل الجهات الفاعلة فيما بينها لتنسيق أعمالهم. فأغلبية وسائل الاتصالات المستخدمة (الهاتف، البريد الإلكتروني،...) تحتاج خيارات تقنية، لها تأثيرات مباشرة على طرق التنسيق المستخدمة وهذا ما يتطلب تعديلات متبادلة بين الأطراف.

مما سبق، نستنتج أن خيارات بناء نظم المعلومات تتعدى الجانب التقني إلى خيارات تنظيمية تأثر مباشرة على الخصائص الرئيسية التي تميز هيكل المنظمة: تقسيم العمل، توزيع السلطات، تحديد القواعد و المعايير، عمليات التنسيق.

هناك إذن، تداخل كبير بين الخيارات التقنية المرتبطة ببناء نظم المعلومات وبين الخيارات التنظيمية التي تحدد أهم خصائص المنظمة. هذا التداخل في الخيارات يتطلب انساق تنظيمي معين.

### 2.2. تأثير استخدام نظام المعلومات على التغيير التنظيمي:

بمجرد تصميم ثم تنفيذ نظام المعلومات، يتم استخدامه داخل المنظمة. هذا الاستخدام يترجم من خلال ظاهرة التألفم (التكيف) من طرف المستخدمين. ففي المدى القصير تعتبر خصائص الهيكل التنظيمي مستقرة، لكن في الواقع، الهيكل التنظيمي في تغيير مستمر، لذلك يجب أن نبحث في المدى الطويل على تأثير إدخال التكنولوجيات الحديثة على استخدام نظام المعلومات، أي على ديناميكية التغيير التنظيمي المرافق لها. يوجد وجهتي نظر مختلفتين:

### 1.2.2 الحتمية التكنولوجية:

منظريها من أنصار النظرية الموقفية، وفقاً لهذا الاتجاه تعتبر التكنولوجيا متغير محرك يفسر التغيرات الهيكلية الملاحظة في المنظمة. تطبيق هذه النظرية في حالة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان محل العديد من الدراسات التجريبية التي بينت أن إدخال هذه التكنولوجيات الحديثة في المنظمات أدى إلى:

- تخفيض عدد المستويات الهرمية.
- زيادة درجة الصفة الرسمية على العمليات.
- تقليل في حجم المنظمات.
- ظهور أشكال التعاون في شبكات المؤسسات.

### 2.2.2 الرؤية الحديثة (التفاعلية):

تستند هذه الرؤية على النظرية الهيكلة لـ A.GIDDENS وتأخذ في نفس الوقت بحرية الفاعلين وتأثير البنية الاجتماعية، تفترض وجود علاقة متكررة بين تصرفات الفاعلين وهيكل المنظمة. وفقاً لأنصار هذا الاتجاه، تعتبر البنية الاجتماعية مصدر تصرفات الفاعلين من جهة و كنتيجة لهذه التصرفات من جهة أخرى.

وفقاً لـ GIDDENS عالم الاجتماع الذي يهتم بالبني الاجتماعية، يمكن تحليل تصرفات الفاعلين من خلال ثلث أبعاد متداخلة تميز الخصائص الهيكلية للمنظمة: المعنى الذي تحمله، السلطة التي تمثلها والشرعية(احترام المعايير والقواعد القانونية).

إن الانتشار السريع لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات يعتبر من التحديات الكبيرة في حياة المؤسسات، فهذه التكنولوجيا هي قبل كل شيء وسائل تنظيمية تؤثر على القواعد المتعلقة بتنفيذ الإجراءات والمعالم الهيكلية تأثيراً يتجاوز حتى الحدود القانونية للمنظمة، فوجود نظم معلومات ما بين المنظمات(الشركاء)، أو تلك المفتوحة على الخارج(الأنترنت مثلاً) أدى إلى إعادة النظر في الشروط والقواعد التي تربط العلاقات بين المؤسسة ومحبيتها.

على ضوء ما سبق، يتضح أن البعد التنظيمي لنظم المعلومات في المنظمات يظهر من خلال بنيتها التنظيمية ونظمها الوظيفية الفرعية، نظام المعلومات لا يوجد في فراغ، إنما يقع في بيئه تنظيمية ووظيفية محددة يعمل في إطارها.

### المطلب الثاني: نجاح استخدام نظم المعلومات

#### أولاً: مراقبة نظم المعلومات

تكتسي مسألة الرقابة على نظم المعلومات أهمية متزايدة نتيجة التكاليف الكبيرة التي تنتج عن عمليات التحديث والتطوير المستمرة لهذه النظم، خاصة ما تعلق منها بالبعد التكنولوجي<sup>1</sup>

غير أن الأساليب المعتادة للرقابة غالباً ما تطبق في وقت متأخر، وتقصر على جوانب دون أخرى. التبرير المقدم عادة لهذا التقرير هو الرغبة في عدم إعاقة القدرات الابتكارية للمستخدمين وال الحاجة إلى تعزيز سلوكياتهم الإبداعية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، ضف إلى ذلك الصعوبات المرتبطة بموضوع الرقابة نفسه. تطرح هنا قضية ذات شقين، من جهة لماذا وكيف تراقب نظم المعلومات؟ ومن جهة أخرى مسألة نجاح استخدام نظم المعلومات.

#### 1. متطلبات مراقبة النظام:

مراقبة أي نظام تعني التحكم في أدائه والسيطرة على قيادته، وهذا يتطلب:

- قياس الأداءات المحققة مقارنة مع الأهداف المرسومة.
- تقييم نوعية الأعمال التسويقية والموارد المستخدمة.
- تحفيز وتوجيه الجهات الفاعلة، من منظور التحسين المستمر.

#### 2. أهداف مراقبة نظام المعلومات:

الغاية من تصميم الرقابة عادة هي تعزيز التقدم داخل المنظمة من خلال تسهيل التعلم التنظيمي، غير أن تحليل بعض أشكال الرقابة الممارسة من الواقع الملمس، أظهرت أن وراء هذه الغاية مجموعة متنوعة من الأهداف المباشرة التي يمكن تلخيصها كما يلي:

##### 1.2. مراقبة تسخير مصلحة المعلوماتية:

يشرف عليها عادة المسؤول عن المصلحة المكلفة بالمعلوماتية، الهدف الرئيسي لهذا الشكل من الرقابة هو التحكم في وضعية التكاليف التي تشرف عليها المصلحة (أجهزة، برماج، أفراد...)، زيادة على تقديم التبريرات اللازمة في حالة طلب موارد إضافية من المديرية العامة وهذه الأخيرة تعتمد على هذا الشكل لاتخاذ القرارات انطلاقاً من النتائج الملاحظة.

<sup>1</sup> Ali Bouhenna, les enjeux des NTIC dans l'entreprise, la revue Economie& management, Université de Tlemcen, N°03 Mars 2004.

### 2.2. التقييم بعد تنفيذ المشروع:

عند الانتهاء من إنجاز المشروع، تقوم المنظمة عادة في الأشهر الموالية بمتابعة استغلال النظام من خلال تقييم منظم للتحقق لمدى بلوغ الأهداف المرسومة وإجراء التصحيحات اللازمة للنفائض المسجلة، التي يتم الكشف عنها عند استخدام النظام. هذه المهام تُسند في المقام الأول لرئيس المشروع.

### 3.2. دراسة الفرص (إعداد مخطط التوجيهي):

تسعى الإدارة العليا للتوقع بالقيمة الاقتصادية والجذوى المستقبلية للمشروع قبل تخصيص موارد النظام.

### 4.2. المراجعة ذات الطابع المحاسبى:

تدخل ضمن المهام القانونية التعاقدية التي يقوم بها خبراء المحاسبة ومحفظي الحسابات للتأكد من صحة ودقة الحسابات لاتخاذ قرار التصديق أو الرفض، ويتعلق الامر هنا بتقييم بعض الجوانب المتعلقة بنوعية المعلومات الناتجة عن مختلف نظم المعلومات بالمنظمة.

### 5.2. التشخيص الاستراتيجي:

تدخل ضمن تخطيط نظم المعلومات، من منظور الاصطفاف الاستراتيجي حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه العملية تقييم وضعية محفظتها الحالية بمختلف تطبيقاتها وبرمجياتها حتى يتسعى لها إعداداً أفضل لمخططها التوجيهي.

## 3. مجالات الرقابة على نظم المعلومات:

تنمايز مجالات الرقابة على نظم المعلومات حسب طبيعة الهدف من ورائها والأمثلة السابقة تدل على عدم تجانس سياق التقييم، لذلك يمكن أن ننظر إلى هذه العملية من زوايا مختلفة:

### 1.3. الزاوية التقنية:

يركّز فيها على تقييم عمل وتشغيل الوسائل والأجهزة (الحواسيب، الشبكات،...)، بحيث يقوم المكلف بهذه العملية بمتابعة عدة مؤشرات (سرعة الاستجابة، قوة التدفق، معدلات التعطلات...).

### 2.3. الزاوية الاقتصادية:

يعبر عنها من خلال المعايير ثلاثة معايير:

- معيار التكلفة: مرتبطة مباشرة بتكليف الوسائل المستخدمة.

- معيار الفاعلية: تعبر عن النتائج المحققة مقارنة مع الموارد المبذولة.

- معيار الفعالية: يعبر من خلالها عن النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المرسومة.

### 3.3. الزاوية التنظيمية:

يعبر عنها سواء من خلال درجة إرتياح ورضا المستخدمين، أو من حيث أداء المنظمة (على سبيل المثال متوسط فترة اتخاذ القرار).

#### ثانياً: تقييم أداء نظم المعلومات

تقييم أداء نظام المعلومات ليست عملية سهلة، كونها متعلقة بكيانات متعددة وينظر إليها من زوايا مختلفة وما يزيد من هذا الاختلاف تعدد الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام واختلاف طبيعة الأنشطة التي يمارسونها. كما يُبَرَّزُ الشكل رقم (10).

##### 1. تعداد الكيانات محل التقييم في نظم المعلومات:

تتعدد الكيانات التي يتم التركيز عليها عند عملية تقييم نظم المعلومات حيث يمكن أن تكون:<sup>1</sup>

###### 1.1. الوسائل المستخدمة:

تشتمل على مجموع الأجهزة المعلوماتية، البرامجيات، والأفراد المتخصصين. من قبيل كانت هذه الوسائل سهلة التحديد (كون مصلحة المعلوماتية في السابق كانت وظائفها محددة بوضوح) لكن مع تناول الموارد الناتجة عن تطور الشبكات، و تزايد انتشارها أصبحت عملية تحديدها أكثر تعقيدا.

###### 1.2. المنتجات والخدمات المقدمة:

يتعلق الأمر بتقييم جودة المعلومات ومختلف التسهيلات التي يوفرها النظام، وتظهر هنا عملية التقييم أكثر صعوبة كونها تأخذ بعين الاعتبار مختلف الاستخدامات التي يؤديها مختلف المستخدمين.

###### 1.3. إجراءات (السيرونة) بناء واستخدام النظام:

نستطيع أن نقيم عملية بناء نظام المعلومات (مثلا إنجاز المشروع حسب الوقت والتكاليف المقررة) كما يمكن كذلك تقييم سيرورة استخدام النظام بالتركيز على الاستخدام الفعلي لمخرجاته وفي أي شروط يتم استخدامها.

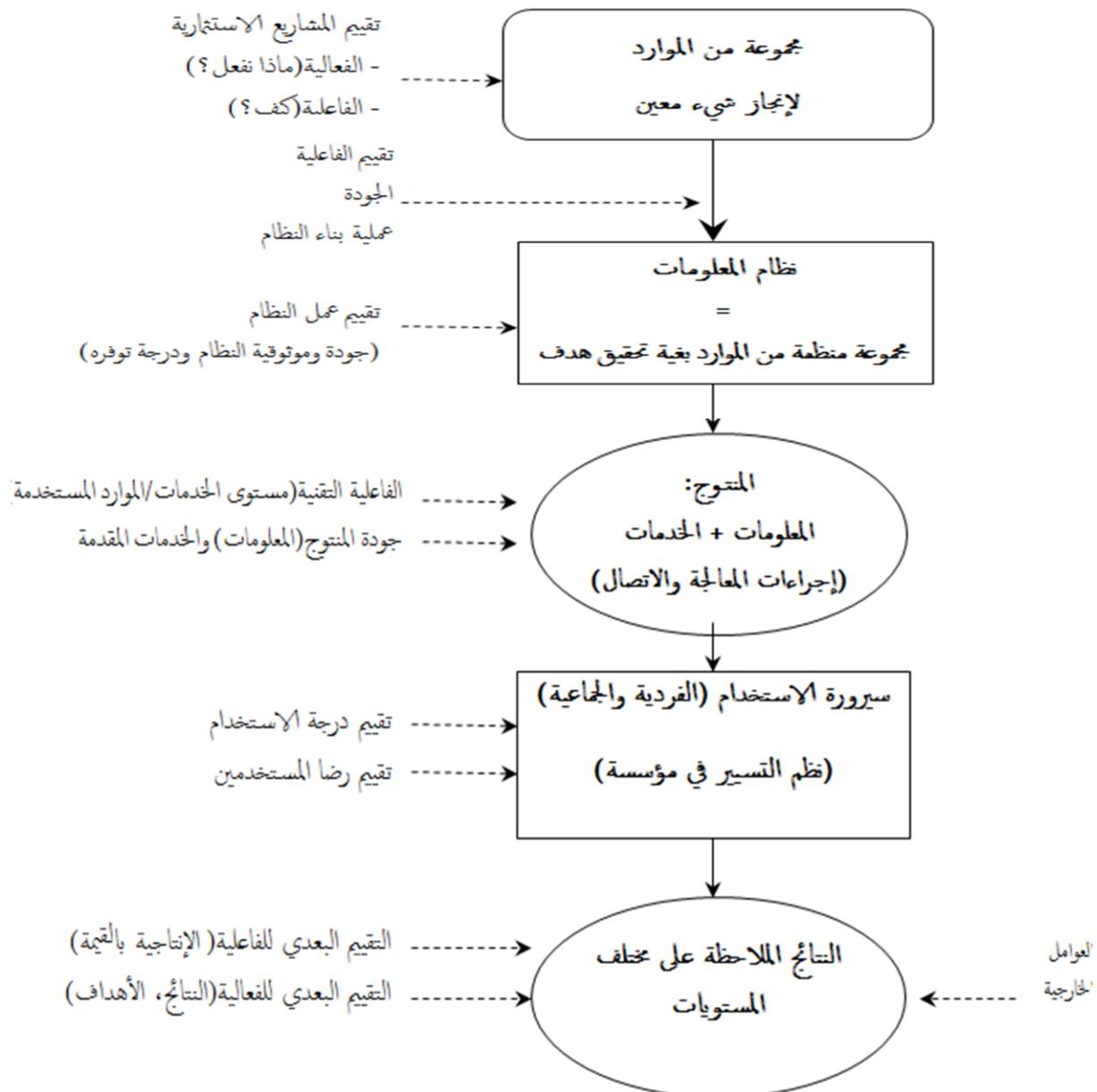
###### 1.4. النتائج:

يكون التقييم هنا من خلال الإجابة على السؤال: هل انعكس استخدام نظام المعلومات على تحسين النتائج التي يمكن قياسها؟ مثل رقم الأعمال، تخفيض التكاليف والأرباح المحققة.

<sup>1</sup>R.Reix, *Op.Cit*, p 404.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الشكل رقم (10) موضوعات تقييم نظم المعلومات



Source: R.Reix et al, Système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris ; 6<sup>ème</sup> édition, (2011), p405.

### 2. منظور تقييم أداء نظام المعلومات:

عملية تقييم أداء نظام المعلومات ليست بالعملية السهلة ويمكن تناولها من جوانب مختلفة:

#### 1.2 الفاعلية:

من خلال هذا المنظور، نقارن النتائج مع الموارد المبذولة لتحقيقها، أي معرفة قدرة نظام المعلومات على الإستعمال الأمثل لموارده، بصورة مباشرة ( مثل حساب عدد العمليات المنجزة في أجهزة الصراف الآلي GAB مقارنة مع قيمة المبالغ المستثمرة ) أو بالقيمة من خلال مقارنة النتائج بالقيم النقدية مع قيمة تكاليف الموارد المستهلكة (رقم الأعمال المنجز لكل جهاز صراف آلي مثلاً).

### 2.2. الفعالية:

نقارن النتائج بالأهداف، أي معرفة قدرة نظام المعلومات على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك. بعبارة أخرى معرفة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً مقارنة مع الأهداف المنظر تحقيقها (زيادة عدد الزبائن بنسبة 80% مقارنة مع الأهداف المرسومة بفضل إدخال نظام جديد لتتبع الرسائل عبر الأنترنت مثلاً). عادة ما يكون قياس هذا المؤشر معقد، نتيجةً لتعدد الأسباب التي أدت إلى التغيير في النتائج وصعوبة الفصل فيما بينها.

### 3.2. الرضا:

هي نظرة خاصة من الفعالية التنظيمية، يعبر عنها من خلال مدركات المستخدم ويمكن تحديدها تبعاً لعوامل متعددة (النظرة المسبقة حول مصلحة المعلوماتية، درجة الرضا حول استخدام نظام المعلومات...).

### 3. معايير تقييم نظم المعلومات:

#### 1.3 الطرق المستخدمة في القياس:

لقياس نجاح استخدام نظام المعلومات هناك اتجاهين: الاتجاه الأول يستخدم أدوات قياس موضوعية راجعة للمكلف بالحصول عليها، أما الثاني يستخدم مقاييس ذاتية تترجم إدراكات المستخدمين<sup>1</sup>.

##### 1.1.3. المقاييس الموضوعية:

تستخدم عادة البيانات المحاسبية من أجل تحديد الفعالية والفاعلية، وبما أن أهداف نظام المعلومات تحدد على مستوى المستخدمين وعملية قياس الفعالية هنا تتطلب تحليلاً لتأثير استخداماته. لذلك نجد أن المقاييس الموضوعية لتقييم أداء نظام المعلومات تتعلق أساساً بفاعلية النظام. وبالنظر إلى الصعوبات المتعلقة بتحديد نتائج نشاط نظام المعلومات بصورة كمية، يعتمد المختصين في قياس فاعلية نظام المعلومات على تقييم تكاليف النظام ومتابعة تطورها (الدراسة، عمل النظام، الصيانة).

##### 2.1.3. المقاييس الإدراكية:

ترجم هذه المقاييس إدراكات مستخدمي نظام المعلومات، التي يمكن التعبير عنها من خلال عدة مؤشرات:

<sup>1</sup> *ibid*, p 411.

### • رضا المستخدم:

يقيس مدركات المستخدم بشأن إمكانية استخدام نوافذ نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي<sup>1</sup> وذلك من خلال مقارنة توقعات المستخدمين (ما يأملون الحصول عليه من استخدام النظام) والنتائج المتحصل عليها (المدركة) من الاستخدام الفعلي للنظام، وبالتالي تأكيد هذه التوقعات أو رفضها. أغلب النماذج المستخدمة لقياس نجاح نظم المعلومات تتضمن كمحددات لرضا المستخدمين كل من جودة النظام المدركة وجودة المعلومات الناتجة عن هذا النظام.

قياس رضا المستخدم يساعد في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام ويمكن من تحديد درجة التوافق بين النظام والبيئة التنظيمية السائد، بالإضافة إلى التعرف على عيوب النظام التي يمكن فحصها والتأكد من وجودها مع إمكانية سؤال المستخدم عن مقتراحاته وكيفية تصحيحها. وتستخدم في هذا التقييم عدة أساليب مثل المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء، وتحليل الشكاوى.

### • الاستخدام الفعلي لنوافذ النظام:

اقتراح هذا المؤشر جاء من قبل العديد من الباحثين، تحت نفس الاسم وبمحتويات مختلفة. وتم استخدامه بالخصوص على النظم التفاعلية المبنية على الأنترنت. فإذا أُستخدم النظام كما كان مخططا له عند افتتاحه أو تصميمه فمن الممكن أن يأتي أداؤه كما هو متوقع، أما إذا لم يتم استخدامه كما هو مخطط فمعنى هذا أن مستخدم النظام قد وجد به أحد العيوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه النتيجة ليست دائما صحيحة. فالنظام قد يستخدم رغم ما فيه من عيوب بسبب عدم وجود بديل آخر يمكن استخدامه.

ويمكن تقييم مدى الاستخدام الفعلي للنظام إما من خلال البرمجيات ذاتها حيث تسجل بعض البرمجيات عدد مرات وأوقات استخدامها، أو من خلال سؤال مستخدميه دوريا عن أنواع النوافذ التي يستخدمونها، وتلك التي لا يستخدمونها، ومدى تكرار استخدامها خلال فترة زمنية معينة. كما يمكن أيضا تقييم مدى استخدام النظام من خلال تحليل محتوى شكاوى مستخدمي النظام بشأن البرمجيات أو ملفات البيانات التي لا يمكنهم الوصول إليها أو تشغيلها بسهولة.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 172.

### 2.1 مؤشرات التقييم:

يمكنا الحكم على نجاح استخدام نظام المعلومات من خلال العديد من المقاييس<sup>1</sup>

- **جودة النظام:** هذا المعيار يترجم أساسا سهولة تعلم واستخدام النظام (عدد ونوعية الأوامر التي ستستخدم)، تفاعلية واجهة النظام (وضوح المخرجات، تصحيح أخطاء الاستخدام)، وقت الإستجابة (سرعة عرض صفحات الواجهة...)، بالإضافة إلى خاصية الموثوقية، والأمان.
- **جودة المعلومات:** خصائص المعلومات الجيدة تطرقنا إليها في المطلب الأول من هذا البحث، التي يتم قياسها عادة عبر استبيان. ومن الأمثلة على ذلك استخدام (Katerattanakul&Siau 1999) استبانة تتضمن 41 عبارة مقسمة إلى أربعة فقرات تقيس جودة المعلومات.
- **جودة الخدمات:** هذا المعيار مستمد من مفهوم جودة الخدمات في مجال أبحاث التسويق (توجد عدة أدوات أبرزها مقياس ServQual)، بعض المختصين يقترحون قياس نوعية الخدمة المقدمة من قبل مصلحة نظم المعلومات. وبصفة عامة يتم قياس هذا المعيار وفقا لخمس أبعاد رئيسية، تتمثل في: الملمسية، الموثوقية، الإستجابة، الضمان والتعاطف والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.
- **درجة الإستخدام:** يشير هذا المعيار إلى عدد البرامج والوظائف المستخدمة، والوقت الحقيقي المستwend في الإستخدام.
- **رضا المستخدم:** يترجم هذا المعيار موقف المستخدمين حول مخرجات النظام وموارده المستخدمة.
- **أداء المستخدمين:** تسهم نظم المعلومات من تحسين أداء الأفراد للأعمال المسندة إليهم، فهي تمكّنهم من أداء المهام بشكل أسرع والتوصل إلى حلول أشمل وبالتالي صنع أفضل القرارات، والهدف النهائي من تطبيق نظم المعلومات المبنية على الحاسوب هو تحسين أداء أعضاء المنظمة وتطوير سلوكيّهم.<sup>2</sup> وتنظر مساهمة نظم المعلومات في نوعية القرارات المتخذة والوقت اللازم لاتخاذها، المجهودات المبذولة، تحسين نوعية ظروف العمل، زيادة الإنتاجية... الخ.
- **أداء المنظمة:** يصف هذا المعيار تأثير نظام المعلومات على نجاح المنظمة بشكل عام<sup>3</sup> (كفاءة المنظمة، الأداء المالي للمنظمة، تنافسية المنظمة، خلق القيمة...)

<sup>1</sup> R.Reix, *Op.Cit*, p 413.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 171

<sup>3</sup> Sebastian Dörr and all, Information System Success- A quantitative literature review and comparison, 11<sup>th</sup> International Conference on Wirtschaftsinformatik, Leipzig, Germany, 27<sup>th</sup> Feb-01<sup>st</sup> March 2013, p 1815

### ثالثاً: محددات نجاح استخدام نظم المعلومات

يرجع الحكم على نجاح استخدام نظام المعلومات إلى درجة تحقيقه لأهدافه من وجهة نظر مستخدميه، فيما يلي مجموعة من المحددات التي اتضحت أهميتها في تحديد نجاح نظم المعلومات<sup>1</sup>:

#### 1. درجة مشاركة المستخدمين في تصميم وتنفيذ النظام:

تعبر عن مجموع الأنشطة التي يقوم بها مستخدمي النظام أو من يمثلهم خلال مشاركتهم في عملية تحليل وتصميم وتنفيذ النظام، وتكون المشاركة إيجابية عندما ينتج عنها تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها خلال مراحل إنشاء النظام، والتي تظهر أهميتها من خلال:

- الحصول على نظم معلومات تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستخدمين.
- زيادة فرصة قبول المستخدمين للنظام ورضاه عن مخرجاته نظراً لمشاركتهم في بناؤه.
- تزيد المشاركة في شعور المستخدمين بأهمية النظام وقيمة بالنسبة لعملهم، مما يزيد من فرصة استخدامهم له.

#### 2. دعم الإدارة العليا للنظام:

يظهر دعم الإدارة العليا من خلال توفير الموارد الكافية لضمان استمرار ونجاح النظام، مما ينعكس على كل من المصممين والمستخدمين، ويعطيهم انطباع إيجابي بأن مشاركتهم في تصميم واستخدام النظام ستكون موضع اهتمام ورعاية من طرف الإدارة.

تعتبر مساندة الإدارة العليا ضرورية لوضع أهداف نظم المعلومات داخل المنظمة، ولتحديد احتياجاتها الأساسية من المعلومات وبالتالي إرسال رسالة واضحة للعاملين بأهمية الالتزام باستخدام النظام. كما أن تقييم النظام والمتابعة المستمرة لأدائه بواسطة الإدارة تعتبر هامة لضمان تطابق أهداف النظام مع استراتيجية الموضوعة.

#### 3. الخصائص الشخصية للمستخدمين:

إن الخصائص الشخصية للمستخدمين: مثل السن، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة لها دور في نجاح نظم المعلومات كونها من محددات أسلوب تشغيل الأفراد وإدراكهم للنظام، وتؤثر على كيفية تفسيرهم للمعلومات، وقد اتضحت أن الأفراد الذين يتميزون بقدرات عالية على تبادل المعلومات

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

## **الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات**

والاتصالات داخل المنظمة هم من الحاصلين على مستوى تعليم أعلى من غيرهم، ويتمتعون بمدة خدمة أطول، ويشغلون وظائف رئاسية مقارنة بزملائهم.

### **4. درجة هيكلة القرارات:**

تعبر القرارات الهيكلية إلى المدى الذي تكون فيه متكررة وغير جديدة وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها. في حين تعتبر القرارات الغير هيكلية جديدة، غير محددة، هامة ولا توجد طريقة معينة لمعالجتها. وبالتالي تميز القرارات غير الهيكلية بتزايد أهمية التقدير والحكم الشخصي لمتخذ القرار ودوره في تعريف المشكلة، أما المشكلات الهيكلية فيمكن أن يتم تناول الجزء الأكبر منها من خلال برامج الحاسب الآلي. لذلك تختلف الإجراءات، طرق التشغيل، وأنواع المعلومات اللازمة لكل منها.

حيث تكون غالبية قرارات المستوى التشغيلي هيكلية، وتتناقص درجة هيكليتها مع ارتفاع المستوى التنظيمي. كما تميز غالبية القرارات في المستويات العليا بأنها غير هيكلية، لذلك يجب أن تختلف نظم المعلومات التي يتم بناؤها لمساندة قرارات هيكلية عن تلك التي يتم بناؤها لمساندة قرارات غير هيكلية. من هنا تظهر أهمية درجة التوافق بين طبيعة النظام وخصائص القرارات التي يساندها والتي تشير إلى نجاح نظام المعلومات.

### **5. خصائص بيئه عمل المستخدمين:**

تتضمن بيئه عمل المستخدمين جميع العوامل الداخلية والخارجية، حيث تتضمن البيئة الداخلية على خصائص العاملين، أهداف المنظمة، طبيعة منتجاتها، نوع العلاقة المتبادلة بين الوحدات التنظيمية، في حين تشمل البيئة الخارجية على خصائص الزبائن، الموردين، المنافسين، والظروف التكنولوجية، الاقتصادية والسياسية المحيطة بالمنظمة.

### **المطلب الثالث: نماذج قياس نجاح نظم المعلومات**

لا يزال موضوع قياس نجاح نظم المعلومات يشكل تحديا بالنسبة للباحثين وممارسي نظم المعلومات، بحيث فرضت الطبيعة الديناميكية للبيئة التي تعمل فيها المنظمات ضرورة التقييم المستمر لنظم معلوماتها للتأكد من نجاحه في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، لذلك سعى العديد من المختصين في هذا الحقل إلى الحصول على مؤشرات تبين نجاح نظم المعلومات وتساعدهم على تقييمها. وقد أثمرت هذه الجهد على تصميم وتطوير العديد من النماذج التي تستخدم كمقاييس لنجاح نظم المعلومات وقياس أدائها.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

سنترن في هذا المطلب إلى أهم النماذج في هذا المجال، نموذج قبول التكنولوجيا، لـ Davis، ونموذج DeLone & McLean لنجاح نظام المعلومات.

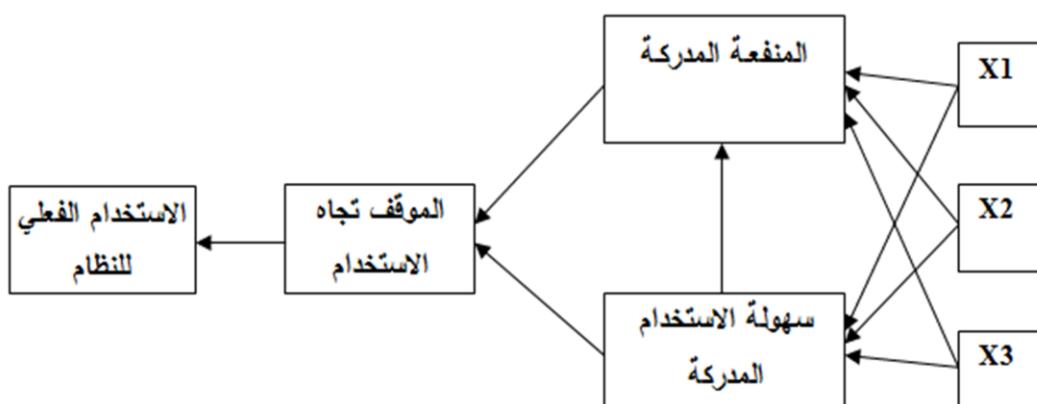
أولاً: نموذج قبول التكنولوجيا "TAM" (1989):

1. نموذج قبول التكنولوجيا "TAM" الأصلي:

قام Davis في سنة 1986 بتطوير نموذج قبول التكنولوجيا استناداً إلى "نظريّة الفعل العقلاني" التي وضعها Fashbein & Ajzen عام 1980 ونظريّة أخرى تطورت عنها تدعى "نظريّة السلوك المختلط" (TPB)، بحيث ترتكز النظريّتان على افتراض أساسي هو أن سلوك المستهلك عقلاني، وأنه يقوم بتجميع وتقدير جميع المعلومات المتاحة بشكل نظامي ويفكر بتأثيرات أفعاله المحتملة.

في النموذج الأصلي اقترح Davis إمكانية تفسير حافز المستخدم لنظام المعلومات من خلال ثلاثة عوامل<sup>1</sup>: المنفعة المدركة، سهولة الاستخدام المدركة، والموقف تجاه استخدام النظام. حيث افترض أن موقف المستخدم يعتبر عاملاً محدداً رئيسياً لاستخدام الفعلي أو عدم استخدام، ويتأثر بعنصرين هما: المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة، كما أن سهولة الاستخدام المدركة تأثيراً مباشراً على المنفعة المدركة. وفي المستوى التالي يتأثر العنصرين الآخرين بمتغيرات خارجية والشكل رقم (11) يوضح نموذج قبول التكنولوجيا الأصلي.

الشكل رقم (11): نموذج قبول التكنولوجيا الأصلي (TAM)



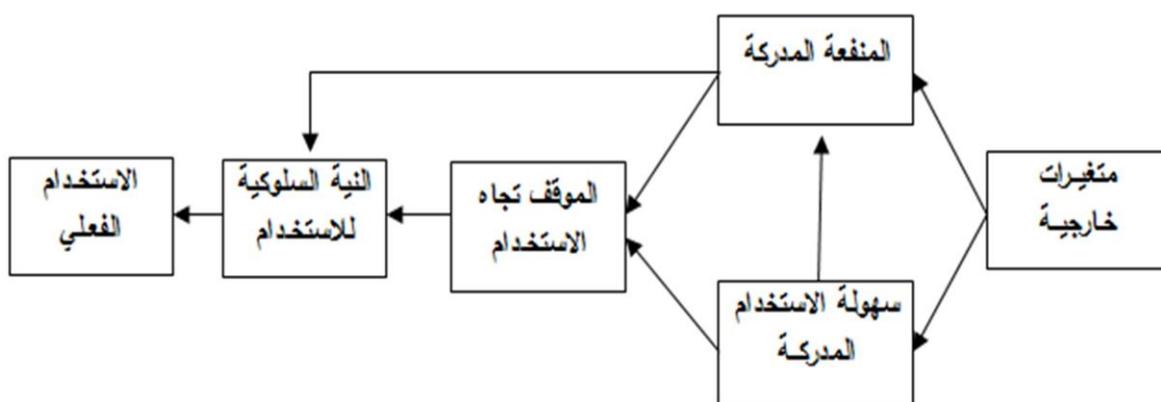
Source: Chittur M.Y, Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions, Indiana University, USA, 2009, Sportus: Working Papers on Information Systems, 9(37), p 2.

<sup>1</sup> Chittur M.Y, Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions, Sportus: Working Papers on Information Systems, Indiana University, USA, 2009 9(37), p2.

### 2. النسخة المعدلة لنموذج قبول التكنولوجيا : "TAM"

اقتصر دايفيس عام 1993 تعديلاً للنموذج، مفاده أن المنفعة المدركة قد يكون لها تأثير مباشر على الاستخدام الفعلي للنظام، ووجد أن خصائص النظام يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على موقف المستخدم دون الحاجة إلى تشكيل اعتقاد فعلي حول النظام، أما التطور اللاحق للنموذج فقد تضمن النية السلوكية للاستخدام كمتغير جديد سوف يتأثر مباشرة بالمنفعة المدركة ويتوسط الموقف تجاه الاستخدام والاستخدام الفعلي، الشكل رقم (12) يقدم صورة عن نموذج قبول التكنولوجيا المعدل

الشكل رقم(12) النسخة المعدلة لنموذج قبول التكنولوجيا TAM



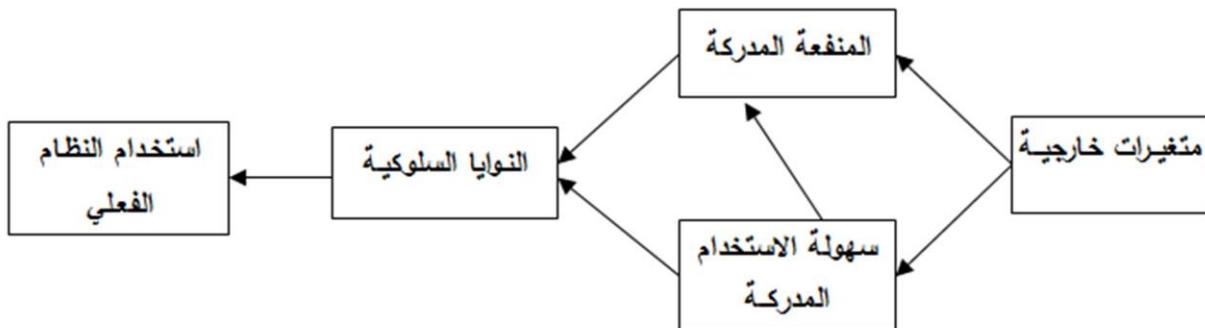
Source: Eric.J& Florence. F, Utilisabilité, Utilité et acceptabilité des TIC: une approche de psychologie ergonomique, Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, ANACT, 2008, p22.

### 3. النسخة الأخيرة لنموذج قبول التكنولوجيا "TAM"

قام بعدها دايفيس والفريق المرافق له باختبار النسخة المعدلة الثانية على 107 مستخدماً لنظام معلومات جديد، وأشارت النتائج على وجود إرتباط قوي بين النية السلوكية والاستخدام، حيث تعتبر المنفعة المدركة مسؤولة عن تأثير أكبر على نوافيا المستخدمين. وتبين أيضاً أن تأثير سهولة الاستخدام المدركة أقل ولكنها جوهيرية مقارنة مع النية السلوكية. لذلك تم استبعاد متغير "الموقف تجاه الاستخدام" من النموذج السابق واعتمد النموذج المعروض في الشكل رقم(13)، وهي النسخة المعدلة الأخيرة من نموذج قبول التكنولوجيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p10.

الشكل رقم(13): النسخة المعدلة الأخيرة لنموذج TAM 1996



Source: Chittur M.Y, *Op.Cit*, p10.

يعتبر نموذج قبول التكنولوجيا من النماذج ذات المصداقية في تفسير قبول واستخدام نظم المعلومات، حيث تم اختباره بشكل واسع ومكثف على العديد من العينات ذات الأحجام المختلفة وفي وضعيات متعددة.

ثانياً: نموذج نجاح نظام المعلومات لديلون وماكلين :

#### 1. نموذج ديلون وماكلين الأصلي:

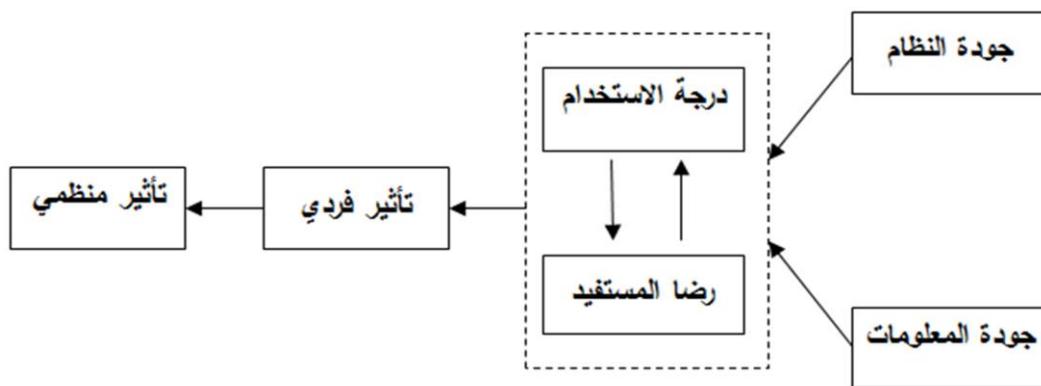
قدم الباحثان ديلون وماكلين نموذجهم الأول في عام 1992، المبين في الشكل رقم (14). يتكون النموذج من ستة متغيرات مرتبطة فيما بينها<sup>1</sup> تتمثل في: جودة النظام وتقيس طريقة ونوعية معالجة المعلومات داخل النظام، مخرجات النظام تقاس من خلال جودة المعلومات الناتجة عنه، الاستخدام ويعبر عن استهلاك أو طلب مخرجات النظام، رضا المستخدم ويصف رد فعل المتألق نتيجة استخدامه لمخرجات النظام، أما تأثير استخدام المعلومات على المستخدم وعلى سلوكه فتقاس من خلال التأثير الفردي، في حين يصف المتغير الأخير تأثير مخرجات النظام على نجاح المنظمة.

يبين هذا النموذج أن مقياس نجاح النظام يمكن في شقين، شق متعلق بجودة المعلومات وجودة النظام كسمات خاصة بنظام المعلومات، والتي سيتحدد على ضوئها حكم المستخدمين من حيث الرضا والاستخدام الناتج عن استخدامهم لهذا النظام. أما الجزء الأيسر من النموذج فهو يشير إلى مفهوم التأثير، أي آثار استخدام النظام على المستخدمين ومن ثم على المنظمة ككل.

<sup>1</sup> Sebastian Dörr and all, *Op.Cit*, p1815.

## الفصل الأول الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الشكل رقم(14): نموذج ديلون وماكلين الأصلي لنجاح نظام المعلومات (1992)

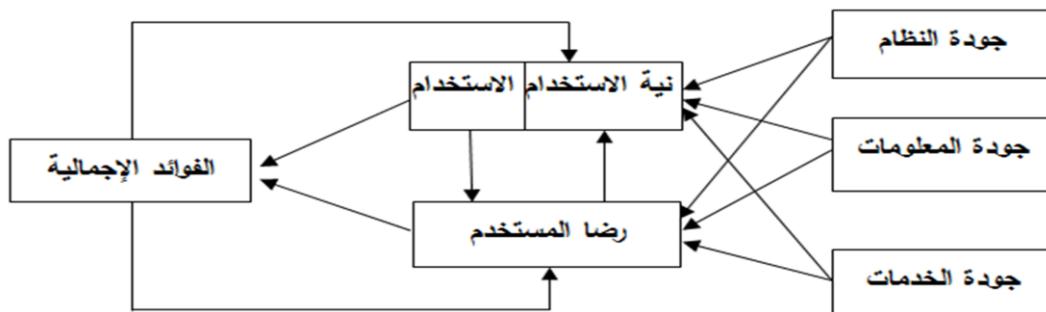


Source: DeLone W.H & McLean E.R, Information System success: The quest for dependent variable; information system research3:1, March 1992, pp 60-95, p87.

### 1. نموذج ديلون وماكلين المعدل (2002):

تعرض نموذج ديلون وماكلين للعديد من الانتقادات نتيجة الدراسات ومحاولات اختبار صحته من طرف العديد من الباحثين على مدار عشر سنوات. هذا ما حفز البناء الأوائل للنموذج على تطويره في مطلع الألفية الجديدة (2003) على النحو الذي يعرضه الشكل رقم(15). حيث تضمن النموذج المحدث تعديلين: قياس جودة النظام تضم ثلاثة أبعاد، فزيادة إلى البعدين السابقين تم إضافة بعد جودة خدمة النظام الذي يقيس مدى تحديث البرامج والتطبيقات ودرجة تأمينها، المؤهلات المعرفية لموظفي دائرة نظم المعلومات، مدى استجابتهم لطلبات مستخدمي النظام وطريقة تعاملهم معهم. أما التعديل الثاني فيتعلق بقبول إقتراح سودن<sup>1</sup> Sodden بحيث تم دمج كل من التأثير الفردي والتأثير المنظمي في مقياس واحد أطلق عليه الفوائد الإجمالية وهي تمثل خلاصة ما تنتهي إليه نتيجة اختبار النموذج.

الشكل رقم(15): التصميم الجديد لنموذج ماكلين وديلون لنجاح نظم المعلومات (2002)



Source: DeLone W.H & McLean E.R, The DeLone and McLean Model of Information system success: A ten Year Update, Journal of Management information systems, 2003, Vol 19 No 4, pp.9-30, p24.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد محمود على العدوانى وآخرين، اختبار أنموذج ديلون وماكلين لقياس نجاح أنظمة المعلومات الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد 35، 2013. ص 256.

### خلاصة الفصل الأول

استعرضنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات، ومن خلال العناصر التي تطرقنا لها توصلنا إلى أن:

نظام المعلومات عبارة عن مجموعة منظمة من الموارد تتكامل وتفاعل معاً، كبنية واحدة لها أبعاد معلوماتية، تنظيمية وتكنولوجية لتزويد مجموع الفاعلين في المنظمة بالمعلومات اللازمة.

تأخذ نظم المعلومات أشكالاً متعددة، حسب ما تمليه الأهداف التنظيمية وطبيعة الدعم المنتظر منها في المنظمة، تستخدم كسد أو إمكانية من إمكانيات أداء الأعمال، ووسيلة لدعم التنسيق بين أنشطة الجهات المختلفة، كما تستخدم للمساعدة على اتخاذ القرار واكتساب المعرفة.

لذلك، تم تصميم حزم متكاملة تدمج بين جميع النظم المستخدمة سواء دمج مسبق أو بعدي تسمح بتدعم عملية التنسيق والتكامل على مستوى المنظمة بأكملها.

وعليه أصبحت نظم المعلومات حلول تنظيمية مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعده نجاح استخدامها من الأمور الجوهرية بالنسبة للمنظمات لما له من أثر كبير على نجاحها.

معظم الدراسات في هذا الموضوع تتطرق من أعمال ديلون وماكلين ونموجهما الذي يحدد إطاراً لتقييم نظم المعلومات ويعتبر مسألة نجاح استخدامها تركيبة متعددة الأبعاد: نوعية النظام، نوعية المعلومات، نوعية خدمة النظام، رضا المستخدم ودرجة الاستخدام.

## **الفصل الثاني**

# **جودة الخدمات البريدية**

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

### **تمهيد**

يُنظر إلى الخدمات البريدية على أنها من بين أهم الخدمات العمومية الأساسية، حيث تبذل الحكومات والدول جهوداً كبيرة في سبيل تحسين نوعية تقديمها والارتقاء بها إلى أعلى المستويات بهدف تحسين حياة مواطنها.

تشهد الخدمات البريدية في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة، بدأ بالإصلاحات التي تعرفها، التحرير التدريجي للسوق، إلى الاستثمارات المبذولة في هذا القطاع . ما جعل مقدمي الخدمات البريدية يبحثون عن طرق فعالة للتميز، أحد هذه الطرق تمثل في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

جودة الخدمة البريدية موضوع له أهمية خاصة، فهي شأن مجتمعي ترعاه الحكومات بصفتها المسئولة الأولى على تقديم الخدمات الأساسية وهي كذلك انشغال أساسى بالنسبة لمتعاملى البريد، كونها أحد المتغيرات التي يبنون عليها تناصفيتهم وتأثير بصورة كبيرة على علاقتهم مع زبائنهما.

نهدف من خلال هذا الفصل دراسة المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات البريدية حيث سنtrack إلى:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة

✓ المبحث الثالث: جودة الخدمات البريدية

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد وعمل المنظمات، أصبح هناك توجهاً كبيراً نحو دراستها. ومن المفيد كذلك لتعريف جودة الخدمة التطرق أولاً إلى تحديد ما هي الخدمات.

#### المطلب الأول: ماهية الخدمات

يعود أصل كلمة "خدمة" إلى المصطلح اللاتيني "Servicium" الذي يعني العبودية وخدمة الأسياد (الملوك)، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو الزبون<sup>1</sup>. لم تحظى صناعة الخدمات بالأهمية التي تحملها في الوقت الحالي إلا بعد القرن التاسع عشر وعلى يد درسات ألفريد مارشال<sup>2</sup> الذي أشار إلى أن الشخص الذي يقدم الخدمة إنما هو قادر على تقديم منفعة لمنتقى الخدمة تماماً كالشخص الذي ينتج منتجاً مادياً على عكس ما كان سائداً قبل ذلك من تمييز بين الإنتاج المادي مثل التصنيع والزراعة وبين الإنتاج ذي النتيجة الغير ملموسة مثل خدمات الأطباء والمحامين، حيث اعتبرت هذه الأخيرة غير منتجة ولا تضيف أي نوع من القيمة للاقتصاد، وتوصل مارشال إلى أن المنتجات الملموسة قد لا توجد أبداً لولا سلسلة من الخدمات المقدمة من أجل إنتاج هذه المنتجات وتوفيرها للمستهلكين.

#### أولاً: مفهوم الخدمة:

المحاولات الأولى لتحديد تعريف الخدمة يعود تاريخها إلى ستينيات القرن الماضي، على الرغم من ذلك يبقى هذا المفهوم غير واضح.

حسب Robert C.Judd (1960) الخدمة هي عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة، أين يكون موضوع التبادل لا يتعلق بنقل ملكية شيء مادي للطرف الآخر<sup>3</sup>. يقوم هذا التعريف على مبدأ الإقصاء حيث يعتبر أن شراء الخدمات لا يتربّع عنه ملكية أو حيازة شيء مادي، ويستثنى من قائمة الخدمات كل ما يتم نقل ملكيته.

في حين عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة في صورة الأنشطة والمنافع والإشباع التي تُعرض خلال البيع أو تقدم لارتباطها بسلع مادية<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على توضيح مضمون وطبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.

<sup>1</sup> وفاء حلوز ، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقيمها من خلال رضا العميل. أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص 11.

<sup>2</sup> حميد الطائي و بشير العلاق، *تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي*. عمان: دار اليازوري، 2009، ص 17

<sup>3</sup> Harsh V.Verma, *Sevices Marketing: texte and cases*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson education (India), 2009, P26.

<sup>4</sup> William.J Regan, *The service revolution*, *Journal of marketing*, Vol 27, July 1963, P 57

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

من التعريفين السابقين يتضح التركيز على الطبيعة الغير الملموسة في تحديد مفهوم الخدمة مقارنة مع السلع المادية، مع ذلك فإن طريقة التمييز بين الخدمات (غير ملموسة) والسلع (الملموسة) ليست واضحة ويمكن للخدمات أن تكون لها أبعاد مرتبطة بالملموسة.

لذلك نجد أن **Theodore Levitt** يؤكد على أن كل العالم مرتبط بالخدمات وأن التمييز بين الخدمات والسلع سيختفي أكثر فأكثر مع زيادة فهمنا وإدراكنا لمصطلح الخدمة.<sup>1</sup>

أما رائد المدرسة الحديثة للتسويق **Filip Kotler** فقد عرف الخدمة بأنها أي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه أي ملكية لشيء، مع كونه قد يرتبط أو لا باستخدام سلعة مادية<sup>2</sup>. هذا التعريف يركز على توضيح خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية. خصائص تلخص في اللاملموسة، الفنائية، اللانمطية وتلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك. منطلق هذا الاتجاه تسويقي، يمكن من تمييز التسويق الخدمي عن التسويق الصناعي. غير أن الخصائص التي يصفها تبقى نسبية والعديد من الخدمات لا تمتلك جميع الخصائص الأربع فمثلا إنتاج واستهلاك الخدمة التي يقدمها الميكانيكي، لا تحدث في وقت واحد، ولا يمكن للزيتون استخدام المعدات مرة أخرى إلا بعد أن يتم إصلاحها وتسليمها لهم.<sup>3</sup>

لذلك حاول **Lovelock** تحديد مفهوم شامل للخدمة يجمع بين التعريف السابقة بحيث عرف الخدمة كنشاط إقتصادي مقدم من طرف آخر، غالبا دون انتقال السلع يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات، أو أنظمة، بصورة منفردة أو مجتمعة<sup>4</sup> ببناءا على التعريف السابقة، تظهر لنا بعض الجوانب المميزة للخدمات وهي كالتالي:

- الخدمات غير ملموسة فقياسا إلى السلع ممكن أن ترتبط بهذه الأخيرة.
- الخدمة، أداء وفعل يُشتري لقدرتها على إشباع وتلبية حاجات مستهلكها.
- الخدمة تنتج بوجود عنصرين هما مجهز الخدمة والزيتون، لكن ليس بمعزل عن عناصر أخرى لازمة لإنجاز الخدمة والمتمثلة في الموقع، المعدات، الأجهزة، برامج وتطبيقات، المواد وغيرها، وهذه

<sup>1</sup> Lovelock et al, **Marketing des services**. 6ème édition, France: Pearson Education, 2008, p29.

<sup>2</sup> S.Balin, V.Giard, **A process oriented approach to the service concepts**, International Conference on Service Systems and Service Management, Octobre 2006.

( From: [http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE\\_SSSM06\\_Giard\\_Balin.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf) )

<sup>3</sup> Sandeep Kayastha, **Defining Service and Non-Service Exchanges**. *Service Science*, (2011) 3 (4) : 313 - 324 (From: <http://dx.doi.org/10.1287/serv.3.4.313>)

<sup>4</sup> Lovelock et al, *Op.cit*, 2008, p609.

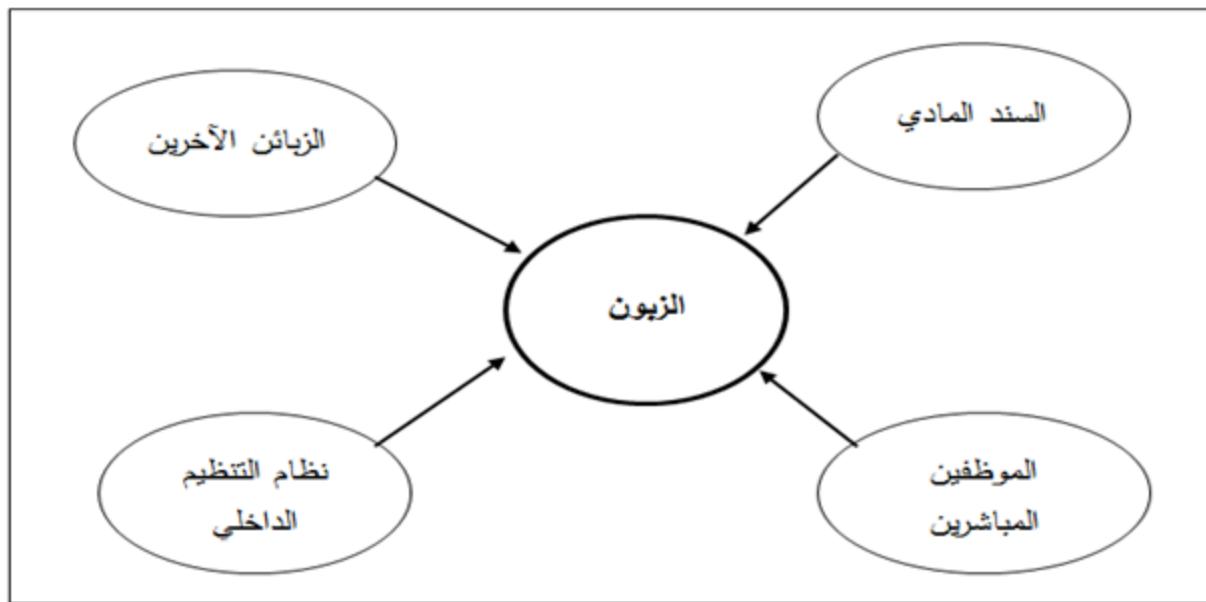
## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

العناصر كلها تساعد في إنجاز الخدمة. فالقضية المطروحة هي كيف يمكننا المزج بين هذه الموارد، وما هي طبيعة الإجراءات التي يتم اتباعها بغية تسليم الخدمة للزيون؟ كل ذلك يمثل عناصر مكونة للخدمة يتم التفاعل فيما بينها داخل نظام واضح الحدود يطلق عليه نظام إنتاج الخدمة.

### ثانياً: نظام إنتاج الخدمة

يصور نظام تقديم الخدمة «Système de Servuction» في شكل تنظيم منهجي منظم ومنسق لكل العناصر المادية والبشرية اللازمة لأداء الخدمة والتي تؤثر على العلاقة زيون/مؤسسة، أين تحدد الخصائص التجارية اللازمة ومستوى الجودة المطلوب<sup>1</sup>. بعبارة أخرى هذا التنظيم يمثل نظام إنتاج الخدمة الذي يتجسد من خلال تفاعل توليفة من العناصر الأساسية التي حددتها كل من (Eiglier et Langeard) كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (16): العناصر الرئيسية لإنتاج الخدمة



Source: masobablog.wordpress.com/tag/servuction-model

#### 1. الزيون:

وجود الزيون ضروري في عملية إنتاج الخدمة، فهو العنصر الأولي ونغير أساسي له دورين متكاملين في علاقته مع المؤسسة، حيث يظهر كمستخدم للخدمة وفي نفس الوقت كمساهم في نظام إنتاجها وتقديمها. ومن هنا تبرز أهمية وجة نظر الزيون في تقييمه لنوعية الخدمة.

<sup>1</sup> Boyer André, NEFZI Ayoub, *La perception de la qualité dans le domaine des services: vers une clarification des concepts*, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009, P44.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

فحسب (Eiglier et langeard)<sup>1</sup> تظهر مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة من خلال ثلاثة أشكال:

- مشاركة مادية من خلال أدائه لبعض المهام في مكان الموظفين (ملئ الإستمارات مثلا).
- مشاركة فكرية (مثل استخدام الأجهزة الإلكترونية).
- مشاركة وجاذبية، من خلال ردود أفعاله

كما توصل نفس الباحثين أيضا إلى تحديد ثلاثة نقاط تطبق فيها مساهمة الزبون:

- مواصفات الخدمة: كون الزبون يقول ما يريد.
- المساهمة في إنجاز الخدمة.
- المراقبة: يُطلب من الزبون إبداء رأيه حول عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

جدول رقم (06) : أشكال مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة

مراقبة أداء الخدمة	مرحلة إنجاز الخدمة	مرحلة وصف الخدمة	مراحل تطبيق الخدمة أشكال المشاركة
مراقبة ذاتية بسيطة وموجهة	خدمة ذاتية	جمع البيانات	مشاركة مادية
تنشأ التغذية العكسية	استخدام التكنولوجيات المتطرفة	إنشاء المعلومات	مشاركة فكرية
مراقبة دائمة مبنية على الشعور بالانتماء	تطبيق الإجراءات	طوعية	مشاركة وجاذبية

Source: Boyer André, NEFZI Ayoub, La perception de la qualité dans le domaine des services: vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009, P44.

### 2. العمال المباشرون (المكتب الأمامي):

يقصد بالعمال المباشرين، الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون الجزء المرئي للمؤسسة في نظرهم. في هذا الإطار يؤكد (Grönroos) على الدور الذي تلعبه هذه الفئة من العمال في أداء الخدمة. مشاركة الزبون في نظام إنتاج الخدمة تفرض على الموظفين المباشرين القيام بدورين متزامنين، دور عملياتي لازم لإنتاج وتقديم الخدمة، يشبه كثيراً مهمة العامل في المصنع، إضافة

<sup>1</sup> Ibid, P44.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

إلى ذلك، هم ملزمون في نفس الوقت بالحديث والتواصل مع الزبائن. من هنا تكمن أهمية الموظفين الذين يصادفهم الزبون عند إقباله على الخدمات فهم الذين يحددون رضاه أو سخطه<sup>1</sup>، وليس من الصدفة أن يكون من المعايير المفرقة بين السلع والخدمات هي الموارد البشرية التي تتطلب تمعتها بمهارات وكفاءات عالية حيث تؤكد العديد من الدراسات على أن إدراكات العمال المباشرين عند تقديم الخدمة مرتبطة بإدراكات الزبائن لها، بعبارة أخرى، وجهة نظر العمال المباشرين حول جودة الخدمات المقدمة قريبة جداً من وجهة نظر الزبائن.

### **3. السند المادي (Servicescape):**

الأشياء المادية الضرورية لإنتاج الخدمة وهي على شكلين، أدوات ضرورية لتقديم الخدمة التي تتمثل في التجهيزات والآلات التي توضع تحت تصرف مقدمي الخدمة والزبون، والمحيط المادي أين تقدم الخدمة الذي يتشكل من كل ما يحيط بالأدوات الضرورية من مبني وقاعات وشكلها التصميمي، لتكون في النهاية الجانب الملمس في نظام إنتاج الخدمة.

بالإضافة إلى أهميته التشغيلية، يساهم السند المادي أيضاً في تحسين الصورة الجمالية للجو الذي تقدم فيه الخدمة.

### **4. نظام التنظيم الداخلي (invisible organisation):**

يعكس ذلك الجانب الإداري من قواعد، هيكل تنظيمي والأنظمة التي تقوم عليها المنظمة مقدمة الخدمة<sup>2</sup>، بالطبع عناصر إنتاج الخدمة الأخرى لا تعمل في عزلة بل في تفاعل مع بعضها ومن هنا تكمن مساهمة هذا الجزء غير المرئي من النظام الكلي الذي له تأثيراً مباشراً على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

### **5. الزبائن الآخرين:**

يمكن لعدة أشخاص الاقبال في نفس الوقت والمكان للحصول على خدمة ما، ينشأ بينهم نوع من العلاقات وتصرفات لها تأثير مباشر على عملية إنتاج الخدمة وجودة تقديمها. لذلك، فإن تقديم خدمات

<sup>1</sup> عبد القادر برياني وعادية كبر ، خصائص الخدمات وتأثيرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 6، جانفي 2014، ص 336.

<sup>2</sup> K. Douglas and J.G. Bateson, *Op.Cit*, P 11.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

ذات جودة يعتمد على فعالية وقدرة المنظمة على إدارة سلوك زبائنها<sup>1</sup> فمثلا في مكتب البريد يتواجد العديد من الأشخاص ينتمون لفئات مختلفة من أجل الحصول على العديد من الخدمات(خدمة الرسائل، خدمات المالية، ... الخ). هذا الامر يتطلب وضع مجموعة من اللوائح والإجراءات، مثل طريقة تسيير صفوف الانتظار، إعطاء الأولوية لأصحاب الأعمار المتقدمة في السن، توفير مرافق منفصلة لتناول الطعام، التدخين...الخ.

في الأخير، يمكن القول أن نتيجة تفاعل العناصر السابقة فيما بينها، المرئية(الزيائن، السند المادي والعمال المباشرين) وغير المرئية(نظام التنظيم الداخلي) تشكل لنا غاية نظام إنتاج الخدمة وهي خدمة إجمالية تلبي حاجيات الزبائن. يصفها كل من (Eiglier et Langeard) على أنها التجربة الزمنية التي يعيشها الزبون خلال تفاعله مع العمال المباشرين أو التجهيزات المادية<sup>2</sup>. خدمة تصنف إلى خدمات أساسية وأخرى ملحقة:

- خدمات أساسية: تعتبر السبب الرئيسي في توجه الزبون للمؤسسة الخدمية. بعبارة أخرى، هي الخدمة التي من شأنها تلبية الحاجات الأساسية للزبون.

- خدمات ملحقة (إضافية): هي خدمات ثانوية تساهم في تحقيق الخدمة الأساس وتعطيها قيمة مضافة، تساعد المؤسسة الخدمية على التميز مقارنة مع منافسيها.

### **ثانياً: خصائص الخدمات**

الخدمات متعددة، البعض منها عمومي والبعض الآخر خاص، منها المجانية وأخرى ذات هدف ربحي، البعض منها تجاري والبعض الآخر إداري. أغلب الدراسات تميل إلى جعلها موحدة من خلال مجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات المادية<sup>3</sup>:

#### **1. عدم ملموسيّة الخدمات:**

أجمع الباحثين في حقل تسويق الخدمات على أن خاصية الملموسيّة تشكل بعداً أساسياً في تعريف الخدمة، فقد عرف بعضهم الخدمة على أنها مضمون منفعة غير ملموس وذلك على النقيض من السلع ذات المضمون المنفعة الملموس.<sup>4</sup> بمعنى أن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته، معاينته، لمسه

<sup>1</sup> Ibid, P11.

<sup>2</sup> Boyer André, NEFZI Ayoub, Op.Cit , P 45.

<sup>3</sup> عبد القادر برلينيس وهادية كبير، مرجع سبق ذكره، ص 333.

<sup>4</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

أو ندوقه قبل اتخاذ قرار الشراء، لذلك نجد بأن المستفيد يجمع المعلومات للحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية الخدمة تتعلق بمقدمها، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات.<sup>1</sup>

غير أن الواقع العملي يشير إلى أن معظم الخدمات تمثل مضموناً منفعياً يتكون من عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، مع تفوق الأولى على الثانية ولهذا فإن معيار الملموسة لوحده لا يمكن الاعتماد عليه كأساس للتفرقة بين السلع والخدمات.

### **2. التلازمية:**

من أبرز سمات الخدمة أنها غير قابلة للانفصال على من يقدمها، كما تتطلب أيضاً الحضور الشخصي للزيون عندما يريد الحصول عليها، وهو ما يملي درجة من التفاعل بينه وبين المؤسسة مزودة الخدمة، ولا يقتصر هذا التفاعل بين الزبائن وموظفي المؤسسة على تأدية الخدمة بل يمتد إلى كافة المرافق والتسهيلات وأنظمة توصيل الخدمة التي توفرها المؤسسة لهم.<sup>2</sup> أي أن زمان ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما.

هذه الخاصية تفرض وجود علاقة شخصية مباشرة بين المؤسسة وزبائنهما من شأنها أن توفر عملية تغذية عكسية فورية تساعد الإدارة على معرفة ردود أفعالهم إزاء ما تتبناه من سياسات واستراتيجيات، وإدراك حاجاتهم وتفضيلاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتطوير أية خدمات جديدة.<sup>3</sup>.

تشكل هذه الخاصية أيضاً مصدراً لمشاكل متعددة تتعلق بمسألة تخزين الخدمات، وتكيف الطلب مع العرض. لذلك نجد عند عرض الخدمة يجب أن يكون المكان والزمان صالحان للإنتاج والبيع والاستهلاك معاً.

### **3. عدم تماشل الخدمة:**

الخدمات متغيرة حسب أوقات وظروف الاستفادة منها، ففي الغالب يستحيل تمييز إنتاجها وجعلها متجانسة، خاصة تلك التي تعتمد على الإنسان بشكل كبير واضح. ما يعني أن مقدم الخدمة يصعب عليه التعهد بتقديم خدمات متماثلة على الدوام فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة محدّد مثل ما يفعل

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة. الأردن، عمان: دار اليازوري، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي ويوسف ردينة، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

منتجي السلع وبذلك يصبح من الصعب على طرفي التعامل (مقدم الخدمة والزيون) التبؤ بما سنتكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

هذه الخاصية جعلت المؤسسات الخدمية تسعى لتحليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- الاختبار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات (كما يحدث بالنسبة للعاملين في المصارف).
- تتميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة كلياً (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلاً من الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة).
- متابعة مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال معالجة شكاوبيهم والاهتمام بمقترناتهم.

### **4. تلاشي الخدمة:**

تلاشي الخدمة نابع من عدم قدرتها على التخزين، فعدم انفصال عملية إنتاج الخدمة عن استهلاكها يجعلها تتصرف بالزوال والتلاشي السريع ولا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت لاحق<sup>2</sup>، لهذا تتحقق بالمنظمات الخدمية خسائر معتبرة في حالة عدم الاستفادة من خدماتها أو فقدانها لأي سبب كان. وجود غرف فارغة في فندق مثلاً أو مقعد غير مشغول على متن طائرة يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات معطلة. وللتخفيض من آثار هذه المسألة تقوم المنظمات بـ:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب.
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم خدمة المجاميع).
- إضافة منشآت لأغراض التوسيع المستقبلي.
- التسعيير التمييزي الذي يشجع على تقليل الطلب في حالات الذروة وزيادته في حالة الركود.

بعض الكتاب لم يكتفي بهذه الخصوصيات الأربع المهمة، واقتصرحا خاصيتين يتميز بهما قطاع الخدمات<sup>3</sup> ويتعلق الأمر بـ:

<sup>1</sup> نفس المصدر الآف الذكر، ص 40.

<sup>2</sup> Peter Mudie and Angela Pirrie, **Services Marketing Management**. 3 Edition, Great Britain: Elsevier, 2006, P5.

<sup>3</sup> عبد القادر برلينيس، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**. الإسكندرية: دار الوفاء ، 2014، ص 105.

### 5. ضعف معدل إنتاجية الخدمات:

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدل إنتاجيته بالمقارنة مع القطاع الصناعي، فالعديد من المختصين يقدرون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج الصناعي، والأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها:

- أغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة، ولا يمكن جعلها آلية مثل الإنتاج الصناعي.
- اليد العاملة في المجال الخدمي تكون عادة أقل تأهيلًا عن تلك العاملة في المجال الصناعي.
- إجراءات ومعايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج / ساعة عمل إنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات. إنها النوعية هي التي تجعل الخدمة مقبولة بالنسبة للمستفيد وليس الكمية.

### 6. لا مركزية إنتاج الخدمات:

قطاع الخدمات يتميز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التمركز، فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلة رؤوس الأموال المستثمرة، فإذا وحدت وأن كانت هذه المؤسسات كبرى ومسطرة على السوق فيتعلق الأمر بمؤسسات الخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة والتي لها استراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات السلطة، وكمثال على ذلك فإن قطاع البريد أو قطاع النقل لا يمكنهما الرفع من تعريفهما أو حجم استثمارهما إلا في الحدود المسموح بها من قبل السلطات الرسمية..

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمات العمومية

#### أولاً: تعريف الخدمات العمومية

أهم وأشهر تعريف للخدمة العمومية هو ذلك الصادر عن ليون دوجي (Léon Duguit) أحد رواد مدرسة الخدمة العمومية، حيث يعرفها بأنها:

"كل وظيفة يكون أداؤها مضموناً، مضبوطاً، ومراقباً من طرف الحكومة، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل

<sup>1</sup> قوة الحكومة

<sup>1</sup> نفس المصدر الآف الذكر، ص 56.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

تعرف الخدمات العمومية كذلك، بأنها تلك النشاطات المقامة بواسطة المنظمات العامة أو الخاصة، التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع. حيث صفت الخدمات العمومية إلى صنفين: خدمات ذات طابع إداري، وخدمات صناعية تجارية ذات هدف اقتصادي، كما تهدف الخدمات العمومية إلى تحقيق المنفعة العامة.<sup>1</sup>

كما تعرف الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل على ما يلي<sup>2</sup>:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة ، وفقا له، تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة، وفقا له، يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة العمومية كنظام شكلين:
  - خدمة عمومية مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
  - خدمة غير مرئية أو غير منظورة، يطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

انطلاقا مما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

تستعمل الدولة الأسواق العمومية بصفة كاملة كوسيلة للتدخل، بمعنى أن الهيئات التابعة للدولة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة، تتجسد في الخدمات العمومية، لتلبية الحاجات الأساسية لمجموع المواطنين.

حتى تكون الخدمات عمومية، يلزم توفر معيارين، من جهة هي: إقتصادية "صناعية، تجارية أو إدارية" ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

المصلحة العامة هي هدف المرافق العمومية، فأي نشاط لا يؤدي لمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية، هذا ما يبرز في بعض الأحيان احتفاظ المصالح العمومية ببعض النشاطات الغير مرحبة.

الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس تعظيم الربح المادي بقدر ما هو تعظيم للربح الاجتماعي.

<sup>1</sup> سليم بوقنة، دراسة نوعية الخدمة لدى مستعملى النقل الحضري الجماعي، دراسة ميدانية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص 39.

<sup>2</sup> فتيحة بن أم السعدية ونعيمة يحياوي ، دور تكنولوجيات نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية، المجلة الدولية للبحوث (جهاز). من خلال الموقع الإلكتروني: [www.sign-ific-ance.co.uk](http://www.sign-ific-ance.co.uk)

### ثانياً خصائص الخدمات العمومية:

سواءاً كانت ذات طابع صناعي وتجاري أو ذات طابع إداري، تتميز الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص المشتركة يمكن تلخيصها في:

#### 1. منطق المصلحة العامة:

حسب<sup>1</sup> ROLAND لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة يجب أن يخضع لثلاث مبادئ أساسية:

##### 1.1 مبدأ المساواة:

تنطلق قاعدة المساواة أمام المصالح العمومية من مبدأ المساواة أمام القوانين والتشريعات النابعة عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويكون هذا المبدأ محترماً أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار. يشمل هذا المبدأ فتتین: فئة المستعملين وفئة غير المستعملين.

###### 1.1.1 مساواة المستعملين:

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية، معناه ضرورة أن تشغّل هذه الأخيرة في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز. فليس مصلحة عمومية من لا تستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق ولا تمييز.

هذا المبدأ كان يستعمل في أول الأمر بصفة محدودة، حيث كان يدعى فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد. لهذا كانت دراسة حاجات مختلف أصناف المستعملين غير ضرورية لأنّه كان من غير اللائق اقتراح خدمات متعددة حسب حاجات كل صنف.

فيما بعد أصبح بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر وسعاً، حيث أصبحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارات لغرض تكييف عرضها لهم بدون أي التواء أو تحوير. وبالتالي معالجة الوضعيات المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة، ومن هنا تؤخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموضوعية في المواقف لتتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف، إذ لا يسمح في أي حال من الأحوال، التمييز بغير المحافظة على المصلحة العامة.

<sup>1</sup> عبد القادر برلينيس ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

---

بعد ذلك، أصبح بالإمكان المرور من المفهوم الذي تكون من خلاله الخدمة المقدمة هي نفسها للجميع، إلى المفهوم التسويقي الذي تكون من خلاله الخدمة المقدمة هي مصدر المساواة، مثال ذلك في قطاع الخدمات البريدية، نجد أن مكاتب البريد لها نفس مواعيit خدمة الجمهور من 08:00 إلى 12:00 صباحاً ومن 14:00 إلى 17:00 مساءً، في هذه الحالة الخدمة المقدمة هي نفسها بالنسبة للجميع، لكن إمكانية الاستعمال الحقيقي للخدمة تشكل مصدراً لعدم المساواة، بحيث يظهر الأشخاص الذين يعملون ومرتبطين بوظائفهم ولا يتمكنون من التنقل، لأنهم غير مفضلين، لكي تصبح الخدمة المقدمة نفسها بالنسبة للجميع، يلزم على المصلحة توسيع التوقيت أو الفتح أيام السبت. نفس الأمر ينطبق على باقي الخدمات العمومية الحيوية الأخرى.

لذلك، لم يعد تقسيم السوق إلى قطاعات وأصناف متعارضاً مع مهمة ورسالة الخدمة العمومية، بل بالعكس أصبح يُسمح لقطاع الخدمات بنكرис وتجسيد المساواة في التعامل على أساس أكثر عدالة.

### **2.1.1 مبدأ المساواة غير المستعملين:**

مبدأ المساواة أمام المصلحة العامة لا يعني مستخدمي الخدمة فقط بل يتعداه ليشمل كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مؤسسات الخدمة العمومية ولهم صلة بتسييرها.

بمعنى آخر، هذا المبدأ توسيع ليتضمن كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال وتعاون مع المصالح العمومية دون أن تكون لهم صفة مستعمل الخدمة، من موردين أو منتجين حيث يجب حمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز في تعاملهم معها.

### **1.1 مبدأ الاستمرارية:**

بما أن الخدمات العمومية موضوعة لتلبية الحاجات الضرورية، لذلك يجب أن يكون عرضها مضمونة بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات، فأمام حاجات حقيقة للمستعملين تستوجب الإشباع، لا يمكن لمنجمي الخدمة العمومية التهاون في حدوث انقطاعات في مسيرة الخدمة حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة، كما يفرض عليها متابعة تقديم الخدمة بصفة دائمة ومستمرة . من هنا تعتبر الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية.

مسؤولية ضمان تطبيق هذا المبدأ مرتبطة بتوارد الدولة في حد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستغلال المستمر للخدمات العمومية.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

من هذا المنطلق، إلزامية احترام مبدأ الاستمرارية في الخدمات العمومية، ليس لاعتبارات تجارية فقط (نقص الأرباح، ضخامة تكلفة الانقطاع في تأدية الخدمة، الإساءة إلى صورة المؤسسة،...) وإنما لاعتبارات متعلقة بحويتها بالمرتبة الأولى.

في الواقع هذا المبدأ ليس دائماً محترم. فمثلاً: في أيام العطل تكون مكاتب البريد مغلقة، في أحيان عديدة، يصعب التواصل مع أي رقم هاتف بسبب ازدحام الخطوط، أيام العطل تكون الطرق مكتظة، فهذه كلها تجاوزات لمبدأ الاستمرارية لا يمكن تجنبها.

### **3.1 مبدأ الملائمة:**

حتى تقدم الخدمة باستمرار يجب أن تتلاءم مع حاجات ومتطلبات الجمهور، وأساس هذه القاعدة مرتبط بتطور وتغير حاجات المستعملين، فالخدمة العمومية يجب أن تعرض على الجمهور بصورة تتلاءم وتنسجم مع رغباتهم، إذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، يجب على المؤسسة الخدمية الانسجام مع هذا التطور بتطوير عرض خدماتها وتحسين جودة تقديمها بما يتناسب مع مستخدميها.

تكمن الصعوبة هنا، في معرفة حاجات الجمهور، الأمر لا يتعلق بزيائن محددين ، بل بمجموع الجمهور بكامله، مما يجعل المسألة أكثر تعقيداً، فأي معيار يمكن الاستناد إليه للحكم على تطور حاجات الجمهور. بعض المؤسسات العمومية تتغلق على نفسها أمام هذه الصعوبة وتعتبر أنها الوحيدة التي بإمكانها تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه باعتبار أن الجمهور لا ينظر إلا لمصلحته الخاصة وهذا الأمر يتعلق أكثر بالمصالح العمومية ذات الطابع الإداري. في حين أن مصالح عمومية (خاصة منها ذات الطابع الصناعي والتجاري) تعتمد على دراسات السوق والطلب من الجمهور للتعبير عن حاجاته، والإدلاء برأيه حول التحسينات الممكنة في نظره. مع ذلك، لا تزال الطرق المعتمدة للكشف عن حاجات الجمهور متاخرة في ميدان الحاجات العمومية، مما يشكل عرقلة أمام تحقيق هذا المبدأ.

زيادة على هذا، هناك خاصية أخرى للمصالح العمومية تشكل عائق أمام الالتزام بهذا المبدأ والتمثلة في "مقاومة التغيير"، ذلك أن الخدمات العمومية لا تنسجم مع الرغبات الجديدة للجمهور، إلا بعد تأخر معتبر، يكون الفارق بين انسجام الخدمة المقدمة وحاجات الجمهور شاسعاً ومعروفاً ومروجاً له من قبل الإعلام، أو في حالات اتخاذ التدابير المستعجلة.

هذا ما يجعل تطور الخدمة العمومية لا يتماشى مع تغيير ونموّ حاجات الجمهور إلا في وضعيات الأزمة أو تحت ضغط الرأي العام، مما ينشأ عنه انقطاعاً في أداء الخدمات بطريقة لا تتلاءم مع متطلبات الزيائن.

### 2. الاستقلالية اتجاه السوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في الجانب الآخر مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا<sup>1</sup>:

#### 1.2 غياب حكم السوق:

تحتفل المؤسسة على مواردها أساساً من الأسواق، لذلك تعتبر زيادة مبيعاتها مؤشراً لكافاعتها، ومعياراً يظهر حسن تعاملها مع السوق. من هنا تطرح القضية التالية: هل يمكن لمؤسسات الخدمة العمومية التي تجلب بعض مواردها المالية خارج السوق وتبيع خدماتها لزيائين خاضعين، أن يكون مؤشر كافاعتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة ثانية. في الصنف الأول، المؤسسة ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي، فلا وجود لتداول بين مستعملٍ ومقدمي الخدمة، فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء ولا يمكن اعتبار عدد الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المقدمة. فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يومياً لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معياراً لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة. أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها، فهم يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي زبائن، رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثريتهم كمعيار لكافاعتها نظراً لـ:

- كون هؤلاء الزبائن خاضعين، لا خيار ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العامة.
- كون الخدمة العمومية تتميز بالإحتكار، لا تتوفر لزبائنها البديل المناسب التي يحتاجون إليها.

فالذين الذي يقف كل مرة في طابور طويل لمدة ساعة أو أكثر ليخرج مبلغاً من حسابه الجاري البريدي، تجده غير مسرور بتواجده في تلك الحالة، مع ذلك يستمر في تعامله مع مصلحة البريد وربما مع نفس المكتب، لسبب وحيد هو كونه لا يملك حلولاً بديلاً.

اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية، فلا قرار عند انعدام الاختيار والقبول المفروض والمحتم للخدمة كما هي (تسديد فاتورة الكهرباء والغاز أو الحصول على دفتر شيكات هي خدمات مفروضة).

<sup>1</sup> نفس المصدر الأنف الذكر، ص 114.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

---

من جهة أخرى، منطق السوق يفرض على المؤسسة التي تعاني من العجز أن تنتلى شلامحتوماً، في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة (فاستمراريتها مضمونة بفضل تكفل الدولة بها) بالنظر لضرورة وأهمية استمرارية خدماتها، فعدم كفاية الموارد المتأتية من السوق لا تتسبب في اختفاء الخدمة العمومية، مادامت هذه الخدمة أساسية ذات مصلحة عامة فمن الضروري تقديمها بأي ثمن وأي عجز مهما كان وزنه، يجب أن يؤخذ على عباء السلطات العمومية.

### **1.2 حضور المراقبة العمومية:**

محدوية سلطة السوق يعيشها في المقابل، زيادة وارتفاع تحكم ومراقبة السلطات العمومية، ويمكننا النظر للخدمة العمومية هنا حسب تبعيتها للسوق ، انطلاقاً من تبعية كبرى تجاه السوق ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار)، إلى استقلالية كاملة تجاه السوق . كما يمكن النظر إلى مؤسسات الخدمات العمومية بحسب دورها:

- كمؤسسة تابعة للسوق، يجب عليها ضمان توازن استغلالها.
- كخدمة عمومية، تابعة للسلطات، يجب أن تخضع لتوجيه الدولة(شراء أجهزة غالبية، الحفاظ على نشاطات عاجزة، تحديد الأسعار العمومية).

### **المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة**

الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة لأطراف متعددة: المنظمات، الزبائن والحكومات، فكلما تقدم المجتمع اقتصادياً وتطور ثقافياً زاد الاهتمام والطلب على جودة الخدمات، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة.

منذ سنوات عديدة تستأثر دراسة هذا الموضوع عنابة واهتمام الباحثين والمسيرين، وبرزت نماذج عديدة لقياس جودة الخدمة، ستنطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- ✓ ماهية الجودة
- ✓ جودة الخدمة
- ✓ قياس جودة الخدمة

### المطلب الأول: ماهية الجودة

#### أولاً: مفهوم الجودة

الجودة منذ سنوات عديدة من أكثر المواضيع التي تعنى بدراسة واهتمام الباحثين والمسيرين، هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف في تحديد هذا المفهوم ويرجع هذا التباين إلى ذاتية الجودة ونسبتها، فهي معنى ذاتي يختلف من فرد لآخر، بحسب اختلاف أنواع الناس وحاجاتهم ورغباتهم، كذلك هي مفهوم نسبي، فالمستوى الذي يعتبر كافياً للجودة يختلف بحسب المنتج واستخدامه.

يرجع مصطلح الجودة **إلى الكلمة اللاتينية Quality** التي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحته<sup>1</sup>. مراجعة الأدبيات بينت أن تعريف الخدمة يختلف بحسب الخلفية التي ينطلق منها الكاتب. في الماضي، كانت تعرف الجودة بأنها مطابقة للمواصفات، لكن فيما بعد تم إدراك أن هذه المواصفات لا تتماشى في بعض الأحيان بدقة ووضوح مع احتياجات الزبائن، فتم تعديل تعريف هذا المصطلح إلى "تحقيق توقعات العملاء"<sup>2</sup>.

بعد تطور علم الإدارة حديثاً، تغير مدلول الجودة وأصبح لهذا المفهوم أبعاد جديدة ومتشعبة. فالجودة حسب رأي فيشر (Fisher) "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لمختلف الأفراد وأنها في مجال الأعمال، كيف يكون الاداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة"<sup>3</sup>.

كما يرى Evans "أن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها"<sup>4</sup> أما Juran فيقول بأن "الجودة هي الملائمة للاستعمال"<sup>5</sup> كذلك، عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة "بأنها مجموعة من المزايا والخصائص في المنتج (الخدمة) القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، *نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية*. عمان: دار البيازوري العلمية، 2009، ص 56.

<sup>2</sup> مات سيفير، *المرجع العالمي لإدارة الجودة*، الطبعة الثالثة، (ترجمة خالد العامري)، القاهرة: دار الفاروق، 2008، ص 11.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي وآخرين، *إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية*. عمان: دار صفاء، 2010، ص 19.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة، المرجع السابق، ص 29.

<sup>5</sup> محمود حسين الوادي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>6</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

في حين تعرفها المنظمة الدولية للنقييس (ISO) "بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها) والتي تتعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية"<sup>1</sup>.

حسب David Garvin ، أستاذ بجامعة هارفرد، هناك خمسة مداخل<sup>2</sup> تعكس إلى حد كبير اتجاهات الباحثين في تحديد لمفهوم الجودة:

### **1. مدخل الامتياز:**

يشير إلى أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقضة أو الجدل. هذا الاتجاه يشير إلى أن الأفراد يكتسبون من خلال خبراتهم القدرة على التمييز بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين.

### **2. مدخل يعتمد على المنتج:**

وفقا لهذا المدخل، الجودة لها صفات وخصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات. تتبع لهذا الاتجاه، فإنه في الحالات التي تعتمد فيه الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة.

### **3. مدخل يعتمد على التصنيع:**

الجودة وفقا لهذا المدخل تعني المطابقة للموصفات والمعايير المطلوبة والموضوعة من طرف المنظمة، عادة ما تعكس هذه المعايير الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة، والسيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها.

### **4. مدخل يعتمد على القيمة:**

تعرف الجودة وفقا لهذا المدخل على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا هي القيمة التي يمكن للزيون أو المنتج تحملها. يهدف هذا الاتجاه، إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزيون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرية ذي قيمة عالية. ويعبر عن الجودة بدرجة التمايز بالسعر المقبول

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسي قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> Peter Mudie and Angela Pirrie, *Op.Cit*, P86.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.<sup>1</sup>

### **5. مدخل يعتمد على الزبائن:**

وفقاً لهذا الاتجاه، الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تتحقق رضا الزبائن وتتشعب رغباته، فحسب Garvin هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضى، فحكم الزبائن على المنتج بأنه ذو جودة عالية عندما تكون درجة رضاه عالية في نفس الوقت.<sup>2</sup>

بناءً على ما سبق، إن كان لا بد من قبول تعريفات متعددة للجودة فإن التعريف القائد أي الذي يحدد الاتجاه والهدف وتبنيه الإدارة العليا، هو المدخل الذي يعتمد على وجهة نظر الزبائن، أي درجة من التميّز في الخدمة يشعر بها الزبائن.<sup>3</sup>

### **ثانياً: أهمية الجودة**

كلما تقدم المجتمع اقتصادياً وتطور ثقافياً زاد الطلب على الجودة والاهتمام بها ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أهمية الجودة كمصدر لتعزيز قدراتها التنافسية. الجودة أيضاً، شأن يهم جميع أفراد المجتمع ترعاها الحكومات من خلال الخدمات العمومية التي تقدمها لكافة المواطنين. ولم تعد بذلك اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما أصبحت التزام لا بديل له.<sup>4</sup> وعليه تبرز أهمية الجودة لأربعة أطراف هي:

#### **1. الزبائن:**

تظهر أهمية الجودة بالنسبة للزبائن من خلال عنصرين<sup>5</sup>:

#### **1.1. الرضا:**

لا يمكن لأي منظمة أن تحافظ على نشاطها وبقائها في السوق ما لم تعمل على تسويق منتجاتها وتقديم خدمات جيدة ترضي رغبات زبائنها وتلبي حاجاتهم.

<sup>1</sup> Lovelock et al, *Op.Cit*, 2008, p 467.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، (2006)، ص 27.

<sup>3</sup> صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10 لسنة 2010، ص 92.

<sup>4</sup> فلة العيهرار، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجister، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ص 5.

<sup>5</sup> نفس المصدر الآنف الذكر، ص 5.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

### **2.1 الوفاء:**

إن الإحتفاظ بزيون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلف خمس مرات اكتساب زيون جديد، لا يتحقق وفاء الزبائن إلا من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

### **2. المنظمة:**

تظهر أهمية جودة الخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

#### **1.2 سمعة المنظمة:**

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فعدم توفير الاهتمام اللازم بالجودة قد يؤدي إلى المساس بسمعة المؤسسة وبالتالي تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا زبائنها على مستوى منتجاتها<sup>1</sup>.

#### **2.2 الأنظمة والتشريعات الدولية:**

عدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسوق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق مما يؤدي إلى فقدانها جزءاً من حصتها السوقية وربما معظمها.

#### **3.2 زيادة الأرباح و الحصة السوقية:**

إن تحقيق الجودة والتحسين المستمر لها، سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية ما ينعكس إيجاباً على زيادة ربحية المؤسسة.

#### **3. العمال:**

تتجلى أهمية الجودة بالنسبة للعمال من خلال الأوجه التالية:

#### **1.3 دعم نشاط كل فرد:**

تحسين جودة العمل يعد عاملاماً لرفع فعالية الأداء، و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة و بالتالي تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الجودة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### 1.3 المساهمة في تنسيق عملية التسبيير:

التسبيير يهدف إلى تشطيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة، هذا لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد.

### 3.3 التناصق والترابط:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوباً جديداً للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/الزبون) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل الزبون.

### 4. الحكومة:

تعد الجودة من أهم المواضيع التي تحتل الصدارة في اهتمامات الحكومات والدول الساعية لتقديم أفضل الخدمات، فهي شأن مجتمعي ترعاه الحكومات بصفتها الضامنة لتقديم الخدمات الأساسية. فالعديد من الحكومات من العالم المتقدم والنامي أطلقت حملات للجودة في الأداء الحكومي والخدمات العمومية، اتخذت شعارات متعددة: تحسين الخدمة العمومية، عصرنة الإدارة، تحسين الاتصال مع المواطن، تخفيض البيروقراطية ومحاربة الفساد<sup>1</sup>. تظهر هذه الأهمية في الجزائر من خلال جملة الإصلاحات والتنظيمات التي بادر بها الجهاز الحكومي من أجل تشطيط وتنظيم العلاقة بين المواطنين والمؤسسات العمومية وهذا ما انجر عنه سنة 2013 استحداث وزارة مكلفة بهذا الشأن تسهر على تقديم خدمات أفضل تصبو إلى تحقيق نوع من الرضا لدى المواطنين.

ثالثاً: أهداف الجودة: تتجلى أهداف الجودة من خلال نقطتين<sup>2</sup>:

#### 1. أهداف تخدم ضبط الجودة:

تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام مؤشرات لا تنزل عن مستوى معين.

#### 2. أهداف تحسين الجودة:

غالباً ما تتحضر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر. ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات كما يلي:

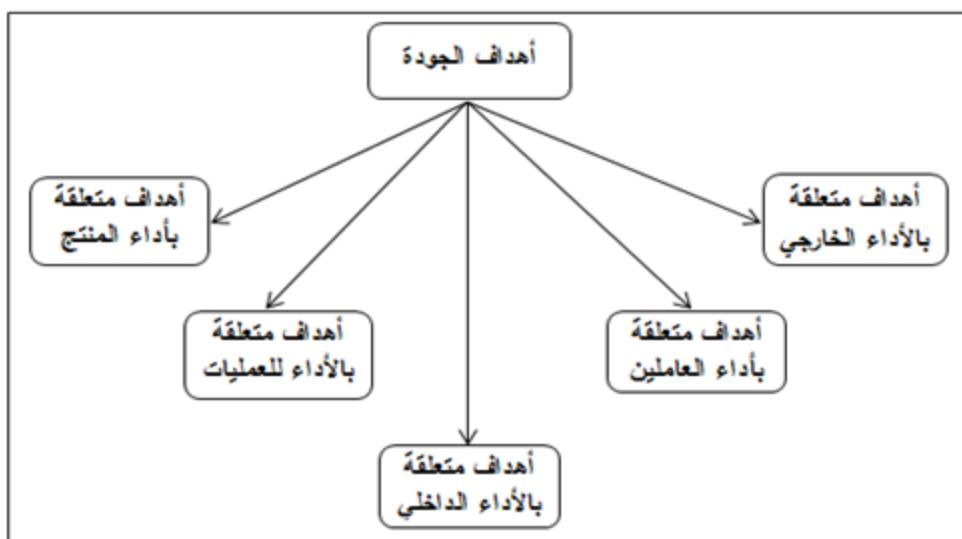
<sup>1</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  - أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
  - أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
  - أهداف الأداء الداخلي وتناول فاعلية المؤسسة ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
  - أهداف الأداء بالنسبة للعاملين، تتناول المهارات، القدرات، تحفيز وتطوير العاملين
- والشكل المولى يوضح الأهداف المذكورة أعلاه:

الشكل رقم (17): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، عمان، 2006، ص.38.

## المطلب الثاني: جودة الخدمة

### أولاً: مفهوم جودة الخدمة:

يشكل تحديد مفهوم جودة الخدمة تحدياً كبيراً بالنسبة للباحثين والممارسين على السواء، فرغم تناولهم الواسع لهذا الموضوع، لم يتمكنوا إلى اتفاق حول تحديد مفهوم مشترك له<sup>1</sup>. فخلافاً لجودة المنتجات المادية التي يعتمد في قياسها على معايير موضوعية مثل: عدد المعيب، الصلابة...، جودة الخدمات مفهوم غامض يصعب تحديده. وهذه الأخيرة لها تحديات خاصة تترتب عن خصائص الخدمة كمنتج غير مادي وغير نمطي، يتتأثر بالعامل البشري من جهة مقدم الخدمة ومن جهة المستفيد منها.

<sup>1</sup> K. Douglas and J.G. Bateson, *Op.Cit*, P.318

ينظر عادة لجودة الخدمة من وجهتي نظر مختلفتين، إحداها داخلية والأخرى خارجية<sup>1</sup>. تقوم وجهة النظر الأولى على الالتزام بالمواصفات الفизيائية والتقنية للخدمة (وقت الانتظار، نظافة المكان،...)، أما وجهة النظر الثانية فتركز على جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهي تمثل الفجوة بين توقعاته وإدراكه لمستويات الأداء الفعلي للخدمة. تعبّر وجهة النظر الداخلية عن موقف مقدم الخدمة، في حين تعبّر وجهة النظر الخارجية عن إدراكات المستخدمين لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها.

### 1. وجهة نظر المنتج: «Approche produit»

من أبرز رواد هذا الاتجاه، أحد أعمدة فكر الجودة F.Crosby الذي يرى بأن الجودة هي مطابقة المنتج لتصميمه ومواصفاته<sup>2</sup>. يؤكد أنصار هذا الاتجاه على الدور الذي تلعبه العناصر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة في نظر الزبون وتقييمه لها، فهم يعتبرون الخدمة كمنتج مع إحترام طابعها الغير مادي، لذلك تشكل جودة الخدمة مجموع المواصفات الفизيائية والتقنية ودرجة مطابقتها للمعايير المحددة. إدراكاً لأهمية هذا الدور يلزم التمييز بين العناصر المادية الأساسية والملحقة<sup>3</sup>:

- **العناصر المادية الأساسية:** وجودها لا غنى عنها في تقديم الخدمة، فهي ضرورية وغيابها يعني فشل تقديم الخدمة، مثال ذلك: الطائرات المستخدمة من قبل شركات الطيران.

- **العناصر المادية الملحوظة:** هي ذلك الجزء من الجوانب الملحوظة في عملية تقديم الخدمة، لكن ليست لها قيمة مستقلة، أي يمكن الاستغناء عنها، مثال ذلك: خريطة المدينة ودليل الهاتف في الخدمات الفندقية.

تكمّن أهمية العناصر الملحوظة في قدرتها على إبراز المنافع الأساسية للخدمة التي يسعى الزبون لتحقيقها وتعتبر أحد المتغيرات التي يعتمد عليها المستهلك عند تقييمه لمستوى نوعية الخدمة.

- رغم بساطة هذه النظرة في قياس جودة الخدمة، تطرح العديد من القيود:
- تنظر إلى الجودة كشيء مادي من السهل ملاحظته وقياسه.
  - تهمل خاصية تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة في وقت واحد.
  - تركز على نظرة مقدم الخدمة للجودة، مهملاً بذلك وجهة نظر الزبون.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>2</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> Boyer André, NEFZI Ayoub, *Op.Cit*, P 45.

### 2. وجهة نظر المستخدم: «Approche utilisateur»

على خلاف النظرة الأولى التي تفصل بين مرحلة إنتاج الخدمة واستهلاكها ، يؤكد أنصار هذا الاتجاه على خاصية التلازمية للخدمة التي تمثل في تزامن إنتاج الخدمة واستهلاكها.

تكمّن مساهمة هذه النظرة في مراعاتها لدور الزبائن في عملية إنتاج الخدمة. فمشاركته لا غنى عنها. لذلك، نجد أن مقدمي الخدمات غير قادرين على التحكم في جودة ما يعرضون من خدمات كما هو الحال في حالة السلع المادية .

من هنا تبرز أهمية معرفة كيفية تصور الزبيون لجودة الخدمات المقدمة، فوفقاً لهذا الاتجاه ينظر إلى جودة الخدمة كمعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة<sup>1</sup>، أي القدرة على تلبية حاجات الزبيون. هذا ما يقودنا إلى القول بأن جودة الخدمة هي مفهوم نسبي يختلف من زبون إلى آخر ومن وقت لآخر، فهي تعبر عن تصورات الزبائن التي تعتمد بدورها على شخصية هذا الأخير. في نفس السياق تظهر كذلك الأهمية الخاصة للعوامل النفسية، الاجتماعية وظروف تقديم الخدمة التي تتحدد بموجتها نتائج اللقاء بين الزبيون ومقدم الخدمة.

مفهوم جودة الخدمة بشكل خاص ارتبط بمفهوم الرضا وبالتالي بتقييم الزبيون، هذا ما يؤكّده Lovelock ، حيث يرى بأن الجودة هي درجة الرضا التي تتحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم<sup>2</sup>.

أساساً على ما سبق، تبرز أهمية وجهة النظر الثانية التي تعتمد على إدراكات الزبيون في تحديد مفهوم جودة الخدمة، كمنتج غير ثابت الجودة يتضمن أبعاد ذاتية غير مستقرة مرتبطة بشخصيات الزبائن وتجاربهم السابقة، وهذا ما جعل الباحثين في جودة الخدمة يركزون على الجودة المدركة أكثر من الجودة الموضوعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسي قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان،الأردن، 2008، ص 28.

<sup>3</sup> صالح بوعبد الله ، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص 59.

### ثانياً: أبعاد جودة الخدمة

تعرضت العديد من الأبحاث في مجال تسويق الخدمات للمكونات والأبعاد التي تحدد جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد.

#### 1. أبعاد جودة الخدمة حسب (Grönroos)

حسب Grönroos جودة الخدمة لها ثلاثة أبعاد<sup>1</sup>:

##### 1.1 البعد الفني:

مخرج الخدمة أو ما يمكن أن نسميه منتج الخدمة، مرتبط بما تقدمه الخدمة من فوائد للزيون، أي ما سيحصل عليه الزيون في النهاية من خدمات. هذا ما يمثل الجانب الموضوعي في الحكم على جودة الخدمة.

##### 1.2. البعد الوظيفي:

يتعلق بالطريقة أو الكيفية التي قدمت بها الخدمة للزيون، حول كل ما يلاحظه الزيون وما يختبره أثناء عملية الخدمة من ظروف الاستقبال والتسهيلات المقدمة.

##### 3.1 صورة المنظمة:

لها تأثير على إدراك الأداء، فإذا كانت للمنظمة صورة جيدة، يمكن تجاهل الاختلالات البسيطة، لكن تكرار هذه الاختلالات والأخطاء يؤثر سلباً على صورة المنظمة. ويتم إصدار الحكم عليها من خلال الرجوع إلى البعدين السابقين.

#### 2. أبعاد جودة الخدمة حسب (Eiglier et Langeard)

إذا اخذنا نظام الخدمة كمرجع، تتجسد جودة الخدمة في ثلاث أبعاد أساسية<sup>2</sup>:

##### 1.2 المخرجات:

تمثل نتيجة نظام الخدمة، وبما أن الجودة نسبية وتتحدد مقارنة مع ينتظره الزيائن. فهي تشير إلى قدرة الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات الزيون.

<sup>1</sup> Boyer André, NEFZI Ayoub, *Op.Cit*, P 49.

<sup>2</sup> مريم ألفة، الجودة المدركة للخدمة ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة بسكرة، العدد الافتتاحي، ص258.

### 2.2. عناصر نظام الخدمة:

يرتبط هذا بعد بالسند المادي والعمال المباشرين، فهذه العناصر تساهم بشكل كبير في الجودة الكلية للخدمة، كون الزبون يرى هذه العناصر ويبحث بها ويكون علاقات معها، سيعمد إذن إلى تقييمها.

### 3.2 عملية تقديم الخدمة:

يقصد بها قواعد العمل التي تحكم نظام الخدمة، وكذا مجموع التفاعلات الضرورية لإنجاحها، فحكم الزبون سيكون حول سهولة هذه التعاملات، ليونتها، فعاليتها ودرجة تكيفها مع ما يرغب به.

### 3. أبعاد جودة الخدمة حسب Zeithmal وزملاءه:

سمحت الأعمال التجريبية المنجزة سنة 1985 من طرف الفريق الأمريكي (Berry Parrasuraman,) سهولة

(and Zeithmal) باكتشاف عشر عوامل محددة لجودة الخدمة:<sup>1</sup>

**1. الكفاءة:** تعني امتلاك المعرفة والمهارة من قبل العاملين الذين يظهرون للزائرين.

**2. الاعتمادية:** تعني أداء الخدمة بشكل منتظم، الوفاء بالإلتزامات، والتزام الوقت المحدد.

**3. الاستجابة:** تعني رغبة واستعداد العاملين لخدمة الزبون وت تقديم الخدمة بسرعة.

**4. سهولة وصول الخدمة:** تتضمن تسهيل الخدمة، قلة الانتظار، ملائمة توقيت وموقع الخدمة.

**5. فهم الزبون:** يشمل بذل الجهد لفهم حاجات الزبون ومعرفة رغباته وإعطائه عناية شخصية.

**6. الاتصال:** إعلام الزبون باستمرار عن الخدمة وتكلفتها وبلغة مفهومة.

**7. المصداقية:** تشمل الجدية والحرص على مصلحة الزبون، وتتبع أساسا من اسم الشركة وسمعتها.

**8. الأمان:** يتضمن الامن من المخاطر والشك وضمان سرية بيانات الزبون.

**9. المجاملة:** يتعلق الأمر بلباقه مقدمي الخدمة من إحترام وبشاشة خلال الاتصال الشخصي.

**10.3 الجوانب الملموسة:** تشمل المعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة.

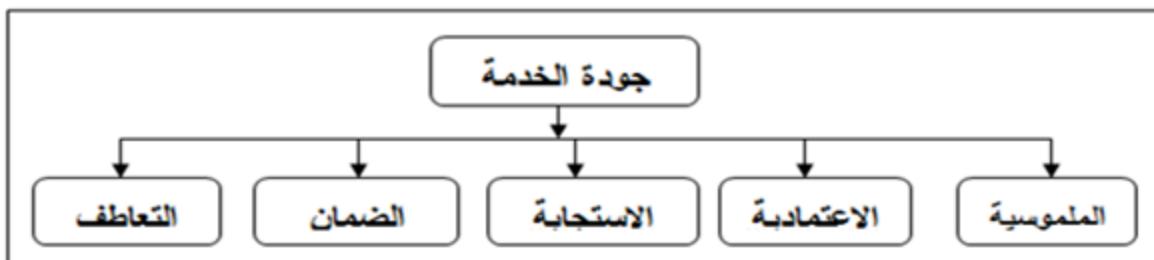
وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتخصيص هذه الأبعاد العشرة وإجمالها في خمسة أبعاد فقط، كما هو موضح في الشكل الموالي والتي تتمثل في: الأشياء الملموسة، الإعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف. يحتوي البعدين الأخيرين على سبعة عناصر من المكونات العشر الأصلية، باعتبار الضمان

<sup>1</sup> Harsh V. Verma , Services Marketing (text and cases), Pearson Education, India, 2<sup>nd</sup> Edition, 2012, P406.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

يتضمن (الكفاءة، المجاملة، المصداقية، الأمان والاتصال)، أما التعاطف فيشمل (فهم الزبون و سهولة وصول الخدمة).

الشكل رقم (18) أبعاد جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، عمان، 2006، ص 95.

### المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

يميز المختصين في قياس جودة الخدمة بين الجودة المدركة التي تصدر عن المستهلكين وتقاس عادة بالاستبيان وبين الجودة الموضوعية التي تقيسها المؤسسة بالملاحظة والمعاينة. حسب نايف المحياوي<sup>1</sup>، توجد ثلات مداخل أساسية لقياس جودة الخدمات:

#### أولاً: قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن:

قياس الجودة من وجهة نظر الزبائن هو نوع مهم من القياس، تعنى به المنظمات في ظل الإدارة الحديثة الموجهة بالزبائن. أغلب النماذج المطورة في هذا الإطار تتطرق من أعمال الثلاثي (Parrasuraman, Berry and Zeithmal) أو من مقياس SERVQUAL<sup>2</sup> أو من مقياس SERVPERF لـ (Cronin and Taylor). وبما أننا بقصد دراسة جودة الخدمات البريدية ونظراً لخصوصية هذه الأخيرة (خدمات عمومية موجهة للجمهور)، سندرس كذلك نموذج مهم في هذا المجال والمتمثل في نموذج OQM (أداة الكيببك لقياس).

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> عبد المالك هبال وصالح بوعبد الله، قياس الأداء من وجهة نظر المستخدم في المؤسسات غير الربحية (دراسة تطبيقية على خدمات مصالح الحالة المدنية)، الملتقى الوطني الخامس حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010، ص 2.

### 1. نموذج SERVQUAL

يطلق عليه أيضاً نموذج الفجوات، يرجع تصميمه لفريق البحث الأمريكي (Berry, Parrasurman, and Zeithmal) فلا تكاد تخلو دراسة في هذا المجال من تطبيقه أو الاستلهام منه أو نقه بوجه من الوجه<sup>1</sup>. تقوم الفكرة الأساسية للنموذج على أهمية دور الزيون وتجاوبه في تحقيق جودة الخدمة، وأهمية تحقيق توقعاته لكسب رضاه وولائه. النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، يعبر عنها كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

ومن هذا المنطلق جاء تعريف الجودة بأنها الفجوة بين الإدراكات والتوقعات. حيث تمثل:

- التوقعات: توقعات الزبائن التي تكونت لديهم بناءً على خبراتهم السابقة عن خدمة المؤسسة نفسها أو مؤسسات أخرى، إضافة لما يسمعه من محيطه عن خدمات هذه المؤسسة والإشهار الذي يتلقاه عنها.

- الإدراكات: النقطة التي يدرك بها الزيون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

إضافة للفجوة بين إدراكات وتوقعات الزيون، توصل بناء النموذج إلى أربع فجوات أخرى تتعلق بكل من المؤسسة مقدمة الخدمة وبالزيون، وافتراضوا أنها تؤثر في النهاية على تقييم الزيون كما هو موضح في الشكل رقم (19).

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزيون، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة ب يقدم الخدمة وهي كما يلي:

- الفجوة 1: الفرق بين توقعات الزيون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات.

- الفجوة 2: الفرق الناشئ عن ترجمة الإدارة للتوقعات المدركة للزيون إلى معايير للجودة.

- الفجوة 3: الفرق بين المعايير المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي.

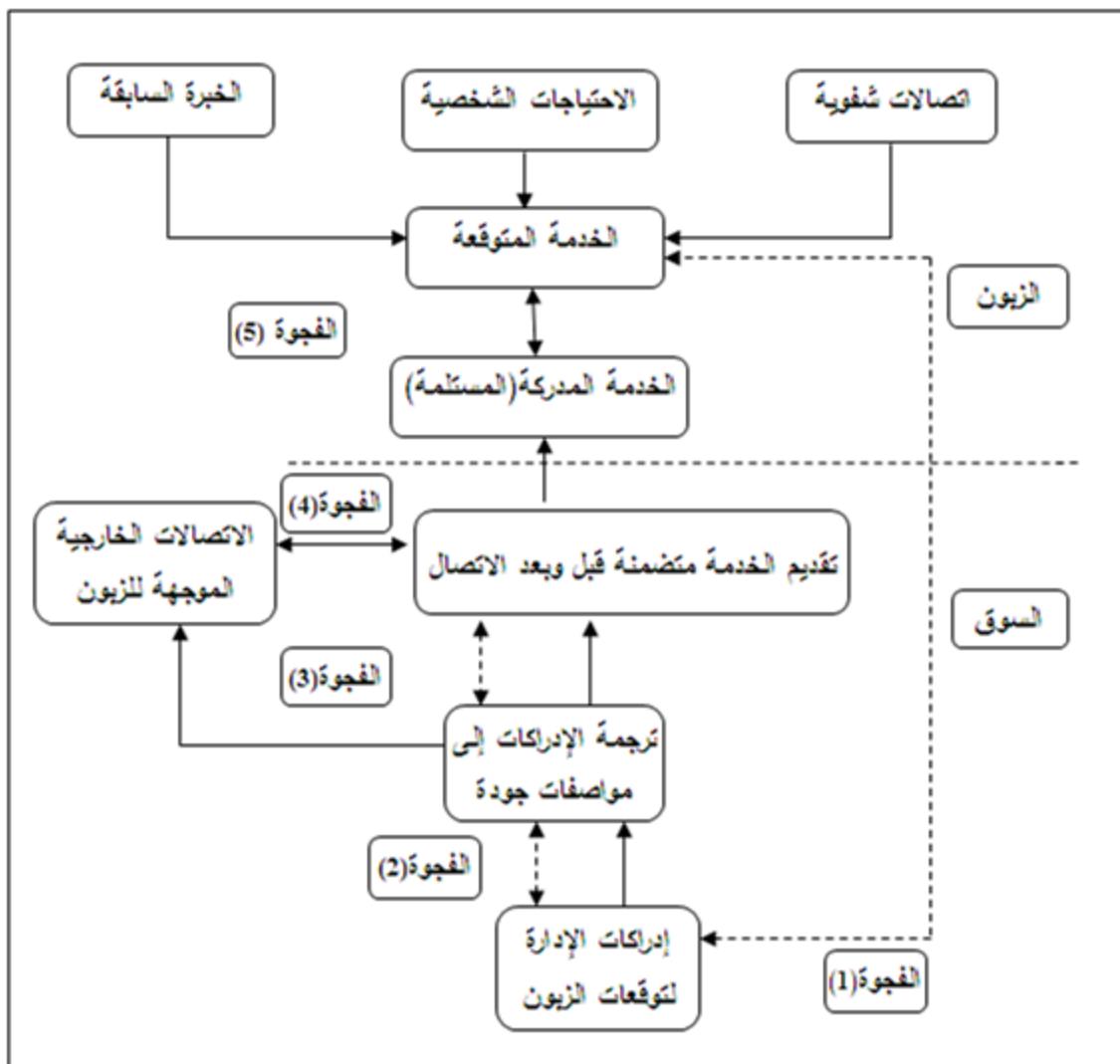
- الفجوة 4: الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المعلن عنه أو المرفق له.

يتم تحديد الفروق (الفجوة أو التباين) بين هذه التوقعات والإدراكات بناءً على 22 سؤالاً مزدوج الصياغة، هذه الأخيرة تشكل بنود أبعاد جودة الخدمة (الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الامان والتعاطف).

<sup>1</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، (2010)، ص 93.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

الشكل رقم(19) نموذج SERVQUAL لجودة الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ويوسف ردينة، *تسويق الخدمات*، دار المسيرة، عمان،الأردن،2010،ص 101.

بالرغم من الشهرة الكبيرة التي حظيت بها المحددات التي جاء بها هذا النموذج وجهت لهذا الأخير مجموعة من التحفظات من طرف العديد من الباحثين اختبروا المقاييس على قطاعات خدمية عدّة وفي بيوت اقتصادية مختلفة، يمكن أن نوردها في قسمين:

القسم الأول من التحفظات يتعلق بالأبعاد الخمسة<sup>1</sup> لـ SERVQUAL، فقد صمم النموذج بمكوناته ليكون صالحًا لكل قطاعات الخدمات، لكن العديد من الدراسات أكدت ضرورة مراعاة خصوصية كل قطاع ومراعاة الخصوصيات الثقافية للبلد والواقع الاقتصادي العام.

<sup>1</sup> K. Douglas and J.G. Bateson, *Op.Cit*, P 333.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

من جهة أخرى هناك من يرى أن نموذج SERVQUAL قد أصبح بسبب سوء تفسير مكوناته يركز على الجودة الوظيفية للخدمة على حساب الجودة التقنية، معطياً للجانب النفسي والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها قيمة أكبر من مضمون الخدمة وأن هناك ميلاً للنظر إلى جودة الخدمة باعتبارها المزيد من خدمة الزيون، بدلاً من خدمة أحسن للزيون.

**القسم الثاني** من التحفظات يدور حول استخدام مفهوم الجودة بين التوقع والإدراك والصعوبات العملية المرتبطة به حيث يميل الزبائن عند استجوابهم إلى رفع توقعاتهم بشأن جودة الخدمة وإعطاء تقييم متدني للأداء الفعلي أو نقل علاماتهم عن الجودة المدركة من علامات المتوقعة، مما يؤدي إلى انحراف في النتائج مؤثراً وبالتالي على مصداقية التقييم. لذلك يرى كل من (Cronin and Taylor) أنه من غير الضروري إدماج توقعات الزبائن عند قياس جودة الخدمة، يمكن الاكتفاء بإدراكاتهم فقط. وعلى هذا الأساس اقترحوا نموذجاً جديداً لقياس جودة الخدمة أطلقوا عليه نموذج أداء الخدمة SERVPERF.

### **2. نموذج SERVPERF**

ينسب نموذج أداء الخدمة (Service Performance) الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثان (Cronin and Taylor) اللذان يعتبران من أبرز من إنقد النقطة المتعلقة باتخاذ التوقعات معياراً لقياس الجودة، وأعطيا اقتراحًا لقياس الجودة من خلال الأداء وحده. حسب هذا النموذج:

$$\text{الجودة} = \text{الأداء}$$

ويقصد بالجودة هنا، جودة الخدمة المدركة، أما الأداء فيعبر عن الأداء الفعلي الذي يدركه الزيون. فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة فقد تم استخدام نفس مكونات نموذج SERVQUAL، لكن مع الاستغناء عن البنود التي تقيس التوقعات، هذا ما يسمح بلا شك في تسهيل عملية القياس.

هذا النموذج هو الآخر وردت عليه تحفظات من البعض وتأييدها من البعض الآخر وبصفة عامة تظهر الدراسات أن الجدل لا يزال مستمراً حول أي النماذجين أفضل، حيث يؤيد الباحثون حجة الفريق الأمريكي بأن مقياس SERVQUAL أكثر غنى من حيث المعلومات المستخلصة وأفيد للمسير في تشخيص موقع القوة والنقص، لأنه يظهر ما إذا كانت العلامات المتدنية ناتجة عن توقعات عالية أم عن أداء ضعيف. غير أن مقياس SERVPERF أقدر على تفسير التباين في مقياس جودة الخدمة وعملي أكثر، كونه يتتجنب المفهوم المعقد للتوقعات والنقائص العملية المرتبطة عن مفهوم الجودة.<sup>1</sup>

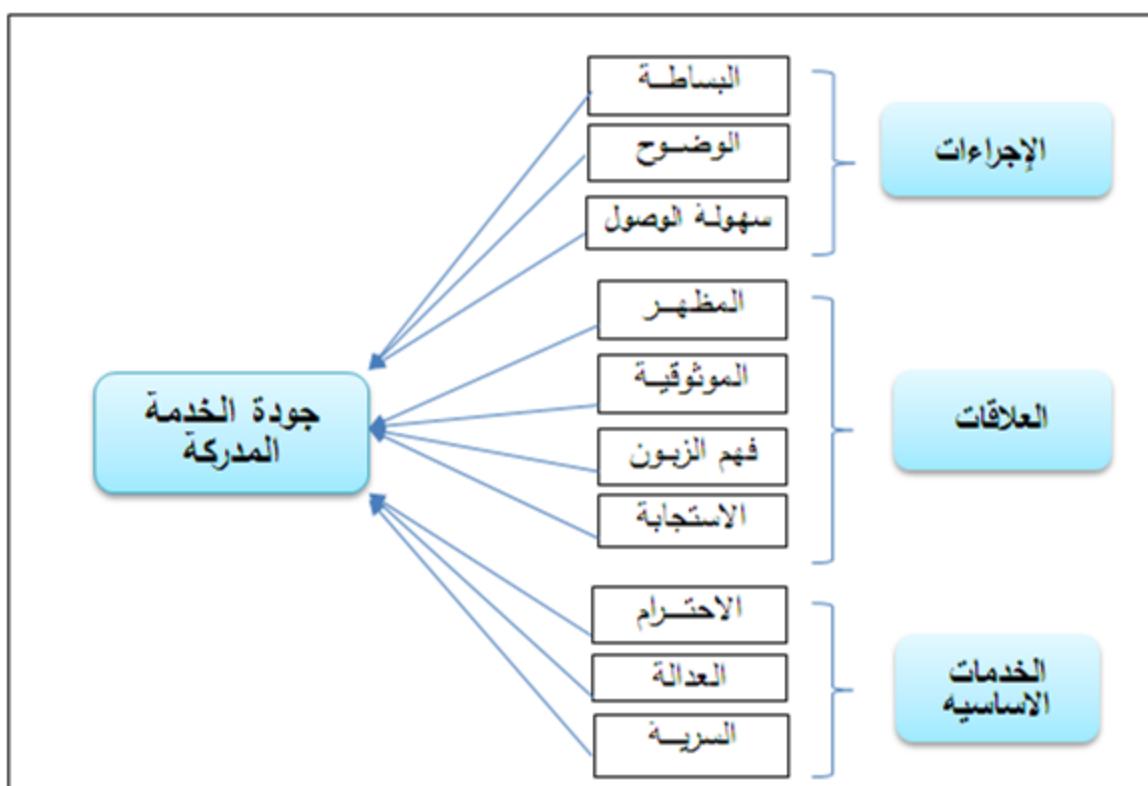
<sup>1</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، (2010)، ص 96.

### 3. نموذج <sup>1</sup>OQM

يطلق عليه أداة الكيبيك لقياس<sup>2</sup>، تم تصميمه من طرف مركز بحث مكون من عدة وزارات في حكومة الكيبيك بكندا، بغية استخدامه لقياس العديد من الجوانب المتعلقة بأداء الخدمات العمومية التي تقدمها هيأكل ومؤسسات الدولة والمتضمنة تعاملاً مباشرًا مع الجمهور. من بين هذه الجوانب قياس الجودة المدركة والمستوى العام للرضا عن الخدمات المقدمة. تم اختبار هذه الأداة من خلال عدة دراسات ميدانية منذ سنة 2002، تمت على العديد من القطاعات الخدمية<sup>3</sup>.

قياس جودة الخدمة المدركة وفقاً لهذا النموذج يتم عبر ثلاثة أبعاد، تشمل مجتمعة على عشرة متغيرات كما هو موضح في الشكل رقم (20).

الشكل رقم (20) قياس جودة الخدمة حسب نموذج OQM



Source:[http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/satisfaction\\_clientelle.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/satisfaction_clientelle.pdf).

<sup>1</sup> Outil Québécois de Mesure.

<sup>2</sup> هبال عبد المالك، قياس الاداء من جهة نظر المستخدم في المؤسسات غير الربحية دراسة تطبيقية على خدمات مصالح الحالة المدنية، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2010، ص 5.

<sup>3</sup> le Secrétariat du Conseil du trésor (Québec), guide d'utilisation Outil Québécois de Mesure, 2<sup>ème</sup> Edition, 2008, p2.

### ثانياً قياس الجودة المهنية:

يطلق عليه أيضاً القياس الموضوعي لجودة الخدمة، تعنى به المؤسسة من خلال الملاحظة والمعاينة الميدانية، يعتمد على مؤشرات موضوعية مصدرها إحصائيات داخلية، تتعلق خاصة بأداء الخدمة، استمرارها والسرعة في تقديمها. مثال ذلك: عدد الشكاوى المعالجة، عدد الأعطال المسجلة، مدة تقديم الخدمة. كما تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

#### 1. قياس الجودة بدلالة المدخلات:

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه من فكرة أساسية هي اعتبار المدخلات جوهر الخدمة وجودتها، فإذا كانت المؤسسة مقدمة الخدمة تتتوفر على البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، القوانين واللوائح المحكمة، الأدوات والنظم المساعدة الكافية، فضلاً عن الأهداف المحددة الواضحة والزيون المستفيد لتلقي الخدمة، إذا توفر للخدمة كل هذه الموارد، كانت الخدمة مميزة دون شك.

رغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة، فهناك عوامل أخرى أساسية تتمثل في طرق تناول هذه الموارد والتفاعلات فيما بينها وما يربط بذلك من عمليات، مثل إجراءات وأساليب العمل، وتنظيمات العاملين، وغير ذلك. العبرة في الخدمة ليست مجرد توفير الموارد الجيدة، وإنما في كيفية استغلالها عملياً في أحسن صورة ممكنة.

رغم منطقية هذا المدخل، والتريحب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصيل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة، لم ينتشر بالصورة المرجوة وهذا يرجع إلى:

- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة.

- التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

2. قياس الجودة بدلالة العمليات: يركّز هذا المقياس على جودة العمليات والمراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، حيث ينطوي على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة تقديم الخدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمة ذات جودة.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

بالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنها يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلاً من التركيز على أبعادها الكيفية.

### 3. قياس الجودة بدلالة المخرجات:

يتعلق هذا المقياس بالنتائج، حيث ينظر إليه من ناحية إنجاز النتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون أو عدم إنجازها وتقياس جودة المخرجات من خلال:

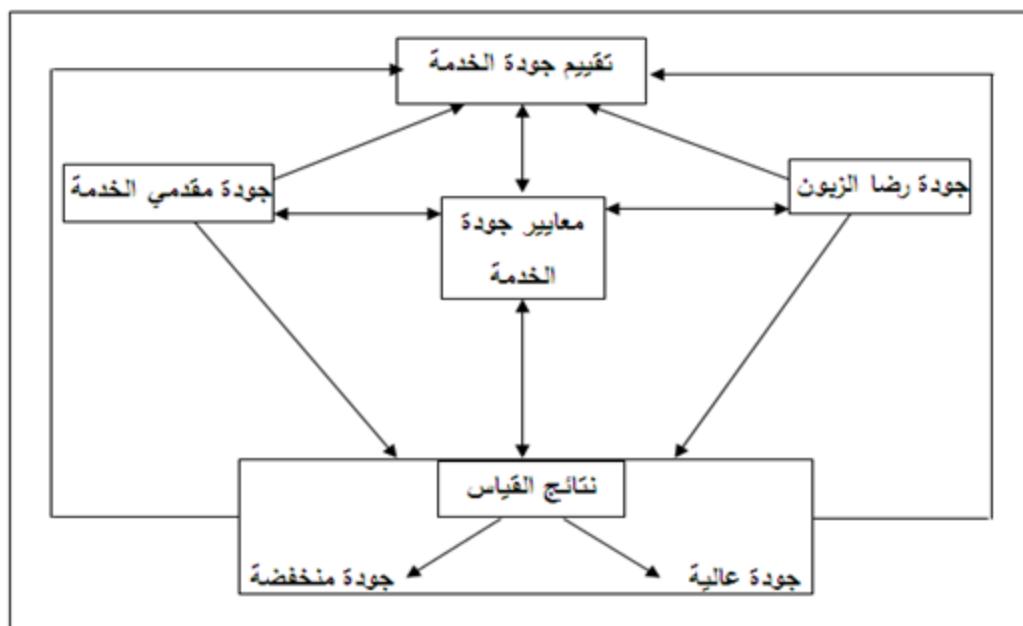
- إجراء مقارنات كمية بين المستهدف والأداء الفعلي، بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تفاديهما مستقبلاً.

- استقصاء العاملين للوقوف على كافة المشاكل التي تحول دون تحقيق الأداء المنشود.<sup>1</sup>

### ثالثاً: قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم أهمية المدخلين السابقين من تقدّم في قياس الجودة وتقويمها، إلا أن الطابع الجزئي الذي يغلب عليهما، حفّز على ضرورة المعالجة الشاملة لموضوع قياس جودة الخدمة والشكل رقم (21) يوضح نموذجاً شاملاً لقياس جودة الخدمة من الجانبين، وجهتي نظر الزبون ومقدم الخدمة.

الشكل رقم (21) قياس جودة الخدمة من منظور شامل



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، (2006)، ص 108.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 107.

### **المبحث الثالث: جودة الخدمات البريدية**

يعتبر البريد من أقدم الأنشطة التي نظمها الإنسان في مجال التواصل، وينسب تاريخياً إلى السعاة الذين كانوا يسلكون طرقاً غير آمنة على الأقدام من أجل نقل المعلومات الضرورية، التي سمحت بازدهار المبادرات والتجارة. هذا النشاط عرف تطورات مختلفة بدايةً من الصناديق البريدية المجرورة إلى الروابط الأولى عن طريق السكك الحديدية ثم البريد الجوي وصولاً إلى مستجدات استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

فكلما تقدم المجتمع اقتصاديا وتطور ثقافيا زاد الاهتمام بجودة الخدمات البريدية. تقدم الشبكة البريدية حاليا تشكيلة متنوعة من الخدمات يسهر على تقديمها عددا معتبرا من الأفراد العاملين وتنوعا كبيرا في الزيائـن، ونظرا لتزـيد الطلب على الخدمات البريدية، أصبحت مكاتب البريد مراكز اهتمام كبير بالเทคโนโลยـيات الحديثـة للمعلومات والاتصالـات.

على الرغم من تزايد الاهتمام بجودة الخدمات البريدية، تبقى الدراسات المطروحة في هذا المجال تتصرف بالقلة مقارنة مع القطاعات الخدمية الأخرى.

## **المطلب الأول: مفهوم وطبيعة الخدمات البريدية**

## **أولاً: مفهوم الخدمة البريدية**

## 1. قطاع الخدمات البريدية:

قطاع الخدمات البريدية متواجد بكثرة في الحياة اليومية للأشخاص، بالنظر لامتداد الخدمات التي يقدمها وتنوعها. بناءً على إحصائيات<sup>1</sup> نشرها الاتحاد البريدي العالمي (UPU) لعام 2013، قدم بريد الرسائل في السوق العالمية 450 مليار مرسالة بريدية في السنة، منها 440 مليار مرسالة وطنية و10 مليارات دولية، بينما جمع قسم الطرود حوالي 5 مليارات مرسالة. كما يسمح هذا القطاع الوصول إلى الخدمات المالية الأساسية (المدفوعات، تحويل الأموال، الإدخار) لحوالي 1,5 مليار شخص عبر العالم.<sup>2</sup>

من أجل تأمين السير الجيد لهذا النشاط، أنشأت مؤسسات البريد على المستوى العالمي شبكة مترابطة تضم أكثر من 650000 مكتب بريدي، مدعّمة بوحدات إدارية وعملياتية تشغّل مجتمعة ما يقارب 5,5 مليون موظف.

<sup>1</sup> <http://actualites.upu.int/coup-doeil/dossiers-dinformation/chiffres-cles/>

<sup>2</sup><http://www.upu.int/fr/activites/services-financiers/a-propos-des-services-financiers.html>

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

تنتج هذه الشبكة مجموعا سنويا للمداخيل يقارب 345,8 مليار دولار، 43,4 % منها متأتية من خدمة بريد الرسائل، 18,6 % من خدمة الطرود، 14,5 % من الخدمات المالية و 23,5 % من مصادر أخرى.

تعتمد ديمومة هذه الخدمات بالأساس على ترابط شبكات الهيكل البريدية الوطنية، مشكلة بذلك مجالا بريديا موحدا، تحت رعاية الاتحاد البريدي العالمي، مع مراعاة سيادة حقوق مختلف البلدان فيما تعلق بالإدارة التقنية والعملية لشبكاتها الخاصة، حتى تضمن العبور الجيد للرسائل والطرود أو الوثائق المالية من نقاط الانطلاق إلى وجهتها.

### **2. تعريف الخدمات البريدية:**

الخدمات البريدية هي خدمات عمومية أساسية تعتبر أحد عناصر البنية التحتية لتنمية البلدان على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وعامل مؤثر على نوعية حياة الأفراد<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها مزيج من الخصائص الملمسة وغير الملمسة التي تهدف بالأساس إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، كالطرود، البرقيات، الطوابع البريدية، والتحويلات المالية... الخ<sup>2</sup> تعرف الخدمات البريدية أيضا من خلال وصفها بأنها<sup>3</sup>:

- نشاطات تتطلب مهارات خاصة، تهتم بجمع الرسائل، فرزها نقلها وتوزيعها.
- خدمات مالية أساسية مثل تحويل الأموال والإدخار.

أما في مفهوم نص القانون رقم 03-2000<sup>4</sup> المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد، تعرف الخدمات البريدية من خلال تحديد مضمونها المتمثل في:

- جمع وترحيل وتوزيع المادة البريدية والمتمثلة في كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكلف به في الشبكة البريدية، والتي تشتمل أساسا على المراسلات، الكتب، المجلات والجرائد واليوميات، وكذا الطرود البريدية.

<sup>1</sup> Rudy Cuadra, Service postal universel (Importance de définition), Séminaire sur la Réforme et la Régulation Postale, ARPT, Décembre 2012, Alger, p2.

<sup>2</sup> عبد القادر بربنيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية(دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر)، أطروحة دокторاه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الفقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص162.

<sup>3</sup> Performance management Consulting, Le Secteur Postal en afrique Panorama, problématique, enjeux et perspectives, Mai 2008,P10.

<sup>4</sup> قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، العدد 48 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 6أوت 2000

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

- إنشاء واستغلال وتوفير الطوابع البريدية وكل علامات التخليص وكذا الحالات البريدية وخدمة

### **الصكوك البريدية**

- تقديم وأداء خدمة التوفير.<sup>1</sup>

حيث يقصد بالجمع هنا، تلك العملية التي تمثل في جمع ونقل وتسليم المادة البريدية من أماكن التعبئة أو الصناديق البريدية التي وضعت فيها إلى غاية الوصول إلى الشبكة البريدية.

في حين عملية الترحيل تمثل في إيصال المادة البريدية من مراكز الفرز إلى مراكز التوزيع عن طريق كل وسائل النقل.

أما التوزيع فهي العملية التي تتطلب من الفرز المنجز في المراكز المكلفة بتنظيم التوزيع إلى غاية تسليم المادة البريدية للمرسل إليهم.

من خلال ما سبق يتضح أن الخدمات البريدية هي نشاطات مماثلة للخدمات اللوجستية، غير أن و特يره وطبيعة الإرساليات (الشحن) تختلف. كون قطاع البريد يضمن باستمرار جمع وتوزيع مواد بريدية صغيرة نسبياً لفئة واسعة من المجتمع، في حين الخدمات اللوجستية تهتم بمواد أكبر حجماً وموجهة لجمهور أصغر.

إضافة لهذه الخدمات يقدم قطاع البريد خدمات بريدية أساسية تمثل في تحويل الأموال وحسابات الأدخار.

### **3. طبيعة الخدمات البريدية:**

تقديم وعرض الخدمات البريدية يتميز بالعديد من الخصوصيات تستمد أساساً من طبيعتها الخدمية على غرار جميع الخدمات، وكذا طبيعتها العمومية التي تميز بها طريقة تسيير المصالح العمومية.

#### **1.3 الطبيعة الخدمية:**

على غرار جميع الخدمات تميز الخدمات البريدية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كما يلي:

<sup>1</sup> المواد: 9 ، 12 و 63 من القانون رقم 03-2000 السابق ذكره.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

**عدم الملموسة:** التي تجعل من الخدمات البريدية غير قابلة للتخزين بسبب صفتها غير المادية، وتنتج وتباع وستهلك في آن واحد، وبسبب ذلك لا يمكن للمستعمل امتلاكها أو ادخارها أو تأجيل استهلاكها.

**القابلية للتلف:** الناتجة عن استحالة القدرة على تخزين الخدمة وبالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم استخدامها أو بيعها، خصوصاً في حالة عدم استقرار الطلب.

**التغيير وعدم التماشل:** حسب تغير ظروف وأوقات تحقق الخدمة، لذلك غالباً ما يستحيل تمييز إنتاج الخدمة البريدية وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية وظروف تقديمها

**مشاركة المستعمل في إنتاج الخدمة:** فهو يؤثر على نوعية تقديمها، ومن هنا تكمن أهمية العامل البشري في ميدان الخدمات البريدية وتأثيره البالغ في تسويقها.

**عدم الانفصالية:** في مجال الخدمات البريدية يجب أن يكون المكان والزمان صالحين معاً للإنتاج والبيع والاستهلاك.

### 2.3 الطبيعة العمومية:

إن الطبيعة العمومية للخدمات البريدية تظهر من خلال الإشارة إلى هيمنة وسيطرة الثقافة السياسية بــلا عن ثقافة السوق نتيجة حجم القوانين المتزايد المفروض على هذا القطاع الذي يكبح حريته في استخدام السياسات التسويقية المناسبة ( غياب حرية الأسعار ، حرية التوزيع ، حرية الانتاج ، حرية الترويج ،...). دون إغفال النظرة السلبية للجمهور لقطاع الخدمات البريدية نتيجة عدة أسباب أهمها سيادة الثقافة التقنية على الثقافة التجارية فيما يتعلق بسلوك وتكوين الموظفين بالإضافة إلى الوضعية الحصرية للقطاع وأسلوب تسييره الذي يفتقد للمرونة بسبب المركزية القوية وكثرة الرقابة.<sup>1</sup>

#### **ثانياً: الخدمات البريدية الشاملة:**

يضع مبدأ الميدان البريدي الواحد ومفهوم الحق الإنساني لإرسال وتقبل البريد المسؤولية على كاهل الحكومات لتوفير الخدمات البريدية الأساسية في إطار مفهوم شمولية الخدمة البريدية.

<sup>١</sup> عبد القادر برباني، مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 256.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

جعت الاستراتيجية العالمية للبريد ببوخاريس<sup>1</sup> سنة 2004 من الخدمة الشاملة للبريد نشاطا حيويا في برنامج عملها بإضفاء مزيدا من الأهمية لجودة الخدمات البريدية والتمتع بالخدمة وسلامة المبادرات. هذا ما وضع حجر الأساس لتطور الخدمات البريدية في كل الدول بهدف المحافظة على شبكة بريدية عالمية تتمتع بها كل شرائح المجتمع.

### **1. مفهوم الخدمة الشاملة للبريد:**

مفهوم ضمني منذ إنشاء الإتحاد البريدي العالمي عام 1874، يقوم على مفهومي الإقليم البريدي الواحد والخدمات المشتركة ويعني "خدمة بريدية للجميع"<sup>2</sup>.

يعرف القانون 2000-03 الخدمة الشاملة للبريد كما يلي:

"جعل تحت تصرف الجميع، القدر الأدنى من الخدمة يتمثل في خدمة بريدية ذات نوعية ومحتوى خاص موفر من طرف متعامل أو عدة متعاملين بطريقة مستمرة وفي جميع نقاط الإقليم البريدي بسعر معقول".

الخدمة الشاملة للبريد تضم كل الخدمات البريدية الأساسية التي تكفلت الحكومة بضمها لكل شرائح المجتمع بصفة مستمرة، حسب معايير خاصة للجودة وتعريفات في متناول الجميع<sup>3</sup>.

في أوروبا، تم إدخال مفهوم الخدمة الشاملة في سنة 1992 في كتاب البريد الأخضر، حيث عرفت " بأنها حق المستخدمين في الحصول على حد أدنى من خدمات ذات جودة معقولة بالنسبة للجميع"<sup>4</sup>

الخدمات البريدية تختلف عن بقية الخدمات العمومية كالكهرباء والتربية والصحة حيث لا ترتبط هذه القطاعات الثلاثة بأداء أطراف خارجية وبذلك يمكنها أن تتماشى والسياسة الوطنية للنمو، لكن في ما يتعلق بالخدمات البريدية فإن الحكومات مطالبة بالمحافظة على شبكات للخدمات تتصرف بالمواصفات الدنيا المتفق عليها دوليا.

<sup>1</sup> [www.upu.int](http://www.upu.int)

<sup>2</sup> Rudy Cuadra, *Op Cit*, p5.

<sup>3</sup> Rudy Cuadra Leiva et Guillermo Ronderos Tobón, *Guide sur la réforme et le développement postal*, Union Postal Universel, Octobre 2004, p85.

<sup>4</sup> Performance management Consulting, *Op.Cit*, p10.

### 2. خصائص الخدمة الشاملة للبريد:

من أهم الأسس المتبعة لإنشاء مكاتب البريد مفهوم الخدمة الشاملة، التي تعني إيصال الخدمة البريدية إلى كافة المناطق في البلاد، كونها خدمات أساسية، تسهر الحكومات على أن تصل إلى كافة شرائح المجتمع مهما كان موقع مقدمها، وضمان توفيرها باستمرار وتكلفة في متناول الجميع.<sup>1</sup>

فمن الخطأ الاعتقاد بأن الخدمة البريدية الشاملة أو الخدمات الموجهة إلى المناطق الريفية والنائية تشكل الخدمات المتبعة في الخسائر. فمفهوم الخدمة الأساسية مرتبط أيضا بالخدمات المريحة الموجهة إلى المناطق الحضرية والتي توجد فيها كثافة هامة من السكان.

عرفت الاتفاقية الدولية للبريد التي تبناها مؤتمر بكين<sup>2</sup> سنة 1999 قاعدة الخدمة البريدية الشاملة حيث عدلت المادة الأولى حول "الخدمة البريدية الشاملة" المبادئ الملزمة لكل البلدان الأعضاء. الخدمة الشاملة يجب أن تتميز بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

#### 1.2 النفاذ:

يقصد به وضع الوسائل الازمة التي تسمح بوصول الزبائن إلى الخدمات التي تقدمها الشبكة البريدية وتمكنهم من استخدامها والتمتع بها. وذلك بتخزين موارد متعددة تتضمن على سبيل الذكر:

❖ مكاتب البريد، أو نقاط البريد.

❖ صناديق الرسائل.

❖ مراكز المعالجة (مراكز استغلال وفرز المراسلات).

❖ وسائل النقل (البري، الجوي...)

❖ شبكة التوزيع (السعاة والصناديق البريدية).

حيث يمكن التعبير عن نفاذ الجمهور العريض إلى خدمة البريد الشاملة من منطلق التغطية الجغرافية والديموغرافية (أو ما يسمى بالكثافة البريدية).

<sup>1</sup> [www.upu-trainpost.com/fr/detail\\_cours5.htm](http://www.upu-trainpost.com/fr/detail_cours5.htm).

<sup>2</sup> Rudy Cuadra Leiva et Guillermo Ronderos Tobón, *Op.Cit*, p94.

<sup>3</sup> Rudy Cuadra Leiva et Guillermo Ronderos Tobón, *Op.Cit*, p94.

### 2.2 الجودة:

تتحدد جودة الخدمات البريدية الشمولية على ضوء مجموعة من النقاط<sup>1</sup>:

- ❖ **السرعة:** أجال التوزيع تشكل دوما عنصر مهم لجودة الخدمات البريدية، فالزيون يريد دائما خدمات سريعة لتوزيع الرسائل والطروض والأموال ووفقاً لمواصفات تستجيب لانتظاراته، يعبر عادة عن مواصفات التوزيع بالأجل (الساعات والأيام).
- ❖ **النجاعة:** تعبر عن قدرة المؤسسة البريدية على احترام واجبات الخدمة ومعايير التوزيع، مثلاً معدل احترام الآجال يمكن التعبير عنه من خلال نسبة وحجم المراسلات التي تكون مطابقة لمواصفات التوزيع المضبوطة.
- ❖ **مسؤولية معالجة المطالب والشكاوي:** تمثل واجب المؤسسة البريدية في معالجة المشاكل التي ت تعرض مستخدمي الخدمات والسماع لاقتراحاتهم. يعبر عن هذا العنصر بنسبة مؤدية أو عدد الحالات من البريد المعالج.
- ❖ **الحماية:** تتعلق بالمحافظة على ودائع الجمهور وسلامة البعائث المسلمة من طرف المستخدمين لأجل توزيعها. هذا العنصر يشكل مكون أساسى لجودة الخدمة من أجل الوصول إلى رضا الزيون، فالوضعيات الغير مطابقة للقوانين مثل البعائث الضائعة والمتألفة أو الناقصة تتطلب متابعة ومراقبة بأكثر حزم.

### 3.2 الاستمرارية والانتظام في تقديم الخدمة:

تعبر عن ساعات اليوم وعدد أيام الأسبوع التي تفتح فيها شبابيك الخدمات للعموم، وكذا الفترات التي يتم فيها إيداع البعائث، نقلها وتوزيعها.

### 4.2 السعر:

السعر المتعلق بخدمة البريد الشمولية يجب أن يكون في متناول كافة فئات المجتمع. فديمومة وبقاء خدمة البريد الشاملة لا تكون مضمونة إذ مالم يتم تحديد شروط النفاذ والجودة والسلامة والاستمرارية وتحديد مفاهيمها بدقة.

<sup>1</sup> Performance management Consulting, Op.Cit,p10.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

### 3. مضمون خدمة البريد الشمولية:

المبادئ التي جاءت بها خدمة البريد الشمولية، موجهة أساساً لمساعدة الحكومات لتوفير القاعدة الضرورية لتطوير الخدمات البريدية في بلدانهم، تضمن من خلالها تكوين شبكة عالمية مفتوحة على كل شرائح المجتمع.

عُدّت المادة 9 من الاتفاقية الدولية للبريد مضمون الخدمة البريدية الشمولية كما هو موضح في الجدول رقم (07).

**جدول رقم (07) مضمون خدمة البريد الشاملة**

<ul style="list-style-type: none"><li>- بريد الرسائل</li><li>- مراسلات ذات أولوية وغير أولوية إلى حدود 2 كيلوغرام.</li><li>- رسائل بطاقات بريدية، مطبوعات وعلب صغيرة لا يفوق وزنها 2 كيلوغرام.</li><li>- مؤلفات للكيف لا يفوق وزنها 7 كيلوغرام.</li><li>- الأكياس الخاصة التي تحتوي على الصحف والدوريات حتى 30 كيلوغرام.</li><li>- طرود بريدية لا يفوق وزنها 20 كيلوغرام.</li></ul>	<p><b>الخدمات البريدية الشاملة</b> <b>الضرورية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- خدمات تسجيل للبريد الصادر ذو أولوية والبريد الجوي.</li><li>- خدمات تسجيل للبريد الصادر من دون أولوية والبريد الذي يتم إرساله عبر البر وموجه إلى المناطق التي لا توفر خدمات ذات أولوية أو بريد جوي.</li><li>- خدمات تسجيل لكل رسائل البريد الوارد.</li></ul>	<p><b>خدمات إضافية ضرورية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- خدمات مالية بريدية.</li><li>- نقل وتحويل الأموال وخدمة الصكوك البريدية.</li><li>- عمليات الإدخار.</li><li>- خدمات بريدية أخرى.</li></ul>	<p><b>خدمات إضافية اختيارية</b></p>

Source: [www.upu-trainpost.com/fr/detail\\_cours5.htm](http://www.upu-trainpost.com/fr/detail_cours5.htm).

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات البريدية:

الخدمات البريدية ليست كتلة واحدة<sup>1</sup>، بل تتفرع إلى سلسلة عريضة من الخدمات حسب تنوّع الزبائن والأسواق. لها قاسم يجمعها، بنية تحتية مشتركة، مكونة بذلك شبكة وطنية واسعة، متصلة بشبكة عالمية أكثر امتداد. فجل المؤسسات البريدية تعرض أشكالاً متنوعة من المنتجات الخدمية<sup>2</sup>، فيما يلي سنعرض لمحنة عن التشكيلة العريضة لأنشطة البريدية:

#### 1. الخدمات البريدية التقليدية: (بريد الرسائل)

يتمثل النشاط الأساسي لهذه الخدمات في تحويل المادة البريدية المفردة إلى مواد مجمعة يمكن نقلها وتوزيعها ثم فرزها في مرحلتها النهائية بأسرع وقت مع ضمان تسليمها إلى وجهتها. حيث تقوم مؤسسة البريد عادة، بجمع البريد من صناديق البريد الموضوعة في خدمة الجمهور أو من مكاتب البريد، لتقديم مراكز معالجة البريد بفرز المواد وختمنها وتسليمها إلى عناوينها. غالباً ما تجهز هذه المراكز بمتاجر وتجهيزات مساعدة مؤتمته، مثل مراكز إبطال الطوابع وألات التخليص، لتقوم وسائل النقل بنقل المواد البريدية المجمعة وفق وجهتها الرئيسية أين تتولى مكاتب الفرز النهائية إعداده للتسليم مع إمكانية إيداعه في صناديق البريد المتواجدة على مستوى هذه المكاتب.

تشهد هذه الخدمات حالياً تراجعاً في الطلب عليها وانخفاض محسوس في أعداد الرسائل المتداولة عالمياً نتيجة المنافسة الشديدة من طرف أدوات التواصل الحديثة.

#### 2. الخدمات البريدية المالية:

شرعت مؤسسات البريد بتقديم خدمات مالية منذ عام 1878، سنة إطلاق خدمة الحوالات البريدية<sup>3</sup>. وبالنظر إلى أهمية شبكة بنيتها التحتية، يقدم حالياً حوالي ثلثي مشغلي البريد حول العالم خدمات مالية متنوعة عبر شبكة تضم أكثر من 663000 مكتب بريدي<sup>4</sup>، منحت قطاع البريد دوراً هاماً باعتباره مصدراً لخدمات بنكية ذات مصاريف منخفضة. فلا يتعلق الأمر فقط بخدمات بسيطة على حسابات الصكوك وتحويل الأموال، بل أيضاً لجمع الودائع والمدخرات وتسهيلات الإقراض لفائدة الأفراد،

<sup>1</sup> Rudy Cuadra Leiva et Guillermo Ronderos Tobón, **Guide sur la réforme et le développement postal**, Union Postal Universel, Octobre 2004, p23

<sup>2</sup> عبد القادر برباني ، مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 256

<sup>3</sup> Performance management Consulting, *Op.Cit*, p12.

<sup>4</sup> <http://actualites.upu.int/coup-doeil/dossiers-dinformation/chiffres-cles> Le réseau postal mondial en 2013.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

كذلك التكفل بسداد فواتير الخدمات العمومية (الكهرباء، الغاز، الماء والهاتف...) وصرف منح المتقاعدين ودفع الأقساط...الخ. فالعديد من المؤسسات البريدية أنشأت فروع لها كبنوك بريدية.

تعطي مكاتب البريد عموما الفرصة أمام زبائنها لفتح حسابات بريدية جارية مقابل مصاريف غير مرتفعة لتسهيل الحساب، تتيح لمستخدمي هذه الخدمة إجراء جميع المعاملات المالية مثل البنوك الأخرى من الإيداع والسحب، تحويل الراتب، تحويل الأموال، التوطين،...الخ. كذلك فتح حسابات الادخار بمعدلات فائدة تنافسية للغاية. بريد اليابان على سبيل المثال بمقدار أصول تزيد قيمتها عن 3000 مليار دولار أمريكي يعتبر أكبر بنك إدخار في العالم.

تمثل الخدمات المالية نسب متغيرة من إجمالي النشاط البريدي حسب البلدان، وقد تفوق نسبة 50% من الإيرادات البريدية، حالة الهند والجزائر مثلا، بينما في بعض الدول مثل فرنسا تمثل 30% من إيرادات البريد.

وبفضل الشبكة الواسعة للهيئات البريدية وامتدادها عبر أنحاء العالم وفي إطار تقديمها لخدمات عمومية شمولية، أصبحت المؤسسات البريدية تلعب دوراً ريادياً بغية تحقيق الإدماج المالي<sup>1</sup> الذي يسهم في الحد من الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستقرار المالي للدول. وفي بعض البلدان تمثل مكاتب البريد المنفذ الوحيد للسكان على الخدمات المالية حيث تشير إحصائيات صندوق النقد الدولي لسنة 2011<sup>2</sup> الخاصة بالنفاذ للخدمات المالية إلى أن عدد المكاتب البريدية بلغ (500000) ضعف عدد فروع المصارف التجارية (275000) في البلدان النامية، حيث تركز المصارف على المدن التي تتسم بكثافة سكانية بينما تمارس المكاتب البريدية نشاطها أيضاً في المناطق النائية والتي تعاني الحرمان، ووفقاً لدراسة للاتحاد البريدي العالمي يقدر عدد الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات المالية الأساسية (المدفوعات، تحويل الأموال، المدخرات) بفضل النظم البريدية بـ 1.5 مليار ونصف شخص<sup>3</sup> في أكثر من 50 بلداً.

<sup>1</sup> الإدماج البريدي المالي هو العملية التي ينفذ بها الناس المحرومون من القطاع المالي الرسمي إلى النظام المالي، مستعملين شبكة البريد بمثابة بوابة. بعبارة أخرى هو تقديم الخدمات المالية لمن هم محرومون من الخدمات المصرفية وذلك بوساطة مشغلي البريد. (تعريف الاتحاد البريدي العالمي) من خلال الموقع:

<http://actualites.upu.int> (Les postes facilitent l'inclusion financière)

<sup>2</sup> مذكرة من إعداد أمانة الأونكتاد، تأثير إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية على التنمية، بما يشمل إبراز أثر التحويلات المالية، نوفمبر 2014، ص 17. من خلال الموقع الإلكتروني: <http://unctad.org>

<sup>3</sup> Alexandre Berthaud et Gisela Davico, Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde (Modèles d'activité et questions-clés), UPU, Mars 2013, Berne, Suisse.p.7

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

تستفيد أكثر الحكومات اليوم من منظومات البريد لديها لتأدية خدمات إضافية لا علاقة مباشرة لها بوظيفة البريد التقليدية فقد تكلفها القيام بخدمات مصرفية وتحويل الأموال، وخاصة في المناطق التي لا يمكن فتح مصرف تجاري أو فرع لهما فيها. وثمة حكومات كثيرة تستفيد من خدمات البريد في تسديد ما يتحقق عليها من تأمينات اجتماعية ورواتب وتعويضات على شكل حوالات مالية أو صكوكاً، وتجبي عن طريقها أنواعاً من الضرائب والعائدات كبيع السندات الحكومية والطوابع الجبائية وغيرها.

### **3. خدمة الطرود البريدية:**

هي الخدمة التي تتيح لجميع زبائن البريد من أفراد وقطاع أعمال إمكانية إرسال واستقبال المواد والبضائع ذات أوزان وأحجام معينة لا يمكن إرسالها في الرسائل العادي داخل الدولة وخارجها.

لا يمكن لأي تكنولوجيا أن تعوض نقل هذه المواد حيث تشهد سوق الطرود البريدية على المستوى الدولي توسيعاً سريعاً وبآفاق جيدة لاستمرار النمو<sup>1</sup>، بالنظر للفرص المتاحة نتيجة تطور التجارة الإلكترونية. فإذا كانت التجار التجارية وعلمة الأعمال والإنتاج بصفة عامة زاد من الطلب على هذه الخدمة، وجذب إهتمام كبار المتعاملين العالميين المختصين للإستثمار في هذا الجزء من السوق بالإضافة إلى شركات الطيران ومؤسسات النقل عبر الطرق.

### **4. خدمة البريد العاجل:**

هي الخدمة البريدية الخاصة بنقل وتوزيع البعائث (الطرود والرسائل البريدية) بشكل أسرع من البريد العادي وبأسعار معقولة، توفر لمستخدميها حزمة من الخدمات، واستخدام أنظمة تعقب تسمح بالإستعلام وتتبع مسار البعائث، تأمينها والإشعار عند تسليمها للجهة المرسل إليها.

خدمة البريد السريع (Express Mail Service) EMS هي العلامة التجارية العالمية التي تدعمها هيئة الإتحاد البريدي العالمي لفائدة أعضائها لتمكينهم من تزويد زبائنهم بخدمات تنافسية وعالية الجودة في جميع أنحاء العالم، تكون قابلة للتكييف مع احتياجات السوق المتغيرة. تربط هذه الخدمة حالياً أكثر من 190<sup>2</sup> دولة ومنطقة حول العالم. وتمثل في بعض البلدان الوسيلة الوحيدة لحصول الجميع على خدمة البريد الدولي السريع.

<sup>1</sup> <http://www.upu.int/fr/activites/colis/a-propos-des-colis.html>

<sup>2</sup> <http://www.ems.post/ems>

### 5. الخدمات اللوجستية:

إلى وقت ليس بعيد، كانت سوق الخدمات اللوجستية تنقسم إلى فروع مختلفة، على سبيل المثال: البريد، النقل والتخزين. تم الفصل بين النقل للحساب الخاص والنقل من طرف المؤسسات الخدمية لأطراف أخرى. السكك الحديدية وشركات الطيران كانت تشكل أنشطة فرعية منفصلة، يعتبر قطاع البريد أحد زرائنه.

لكن مع المتغيرات الحديثة خاصة تدوير الطلب على الخدمات اللوجستية، اختفت الحدود الفاصلة بين هذه الأنشطة وأصبحت شركات الشحن الدولية تعهد إلى مؤسسات متخصصة من بينها مشغلي البريد مهمة ضمان وظائف الخدمات اللوجستية بما في ذلك النقل، إعادة الشحن وإذا لزم الأمر التخزين<sup>1</sup>. هذا الاتجاه تطور فعلاً في البلدان الصناعية وأصبح واقعها الحقيقي نتيجة البيع والشراء عن بعد.

في هذه الأسواق الجديدة، تتمتع مؤسسات البريد بمزايا معتبرة، فهي توفر خدمات التوزيع بشكل يومي، تملك قواعد بيانات العنوانين وتتمتع بثقة مستخدميها كما تقترح خدمات تعقب البائع لتحسين تتبعها وتقليل خطر ضياعها.

كل هذا جعل من مشغلي البريد يقدمون حلول مدمجة أمام كبار الزبائن، هم بحاجة لإجراءات تعتمد على مسار ذو قيمة مضافة يعطي تواصل البائع بين الفروع المختلفة لنفس الزيون أو بين الزيون وسوقه.

### 6. خدمة البريد الهجين:

تضم هذه الخدمة مجموعة من العمليات التي تربط بين توزيع البريد المادي وبين المراسلات الإلكترونية<sup>2</sup> وتقوم على الإنتاج المعلوماتي للبريد الذي يتم إرساله إلى المتعامل البريدي عن طريق شبكات تبادل البيانات، ليتم تحويل البيانات الإلكترونية المستلمة إلى بائع من البريد المادي. وبالتالي تتمكن هذه الخدمة من التكفل كلها بعملية إنتاج ومعالجة الرسائل الكثيرة من مرحلة تلقي المعطيات الإلكترونية إلى مرحلة التوزيع على شكل مطبوع للرسائل.

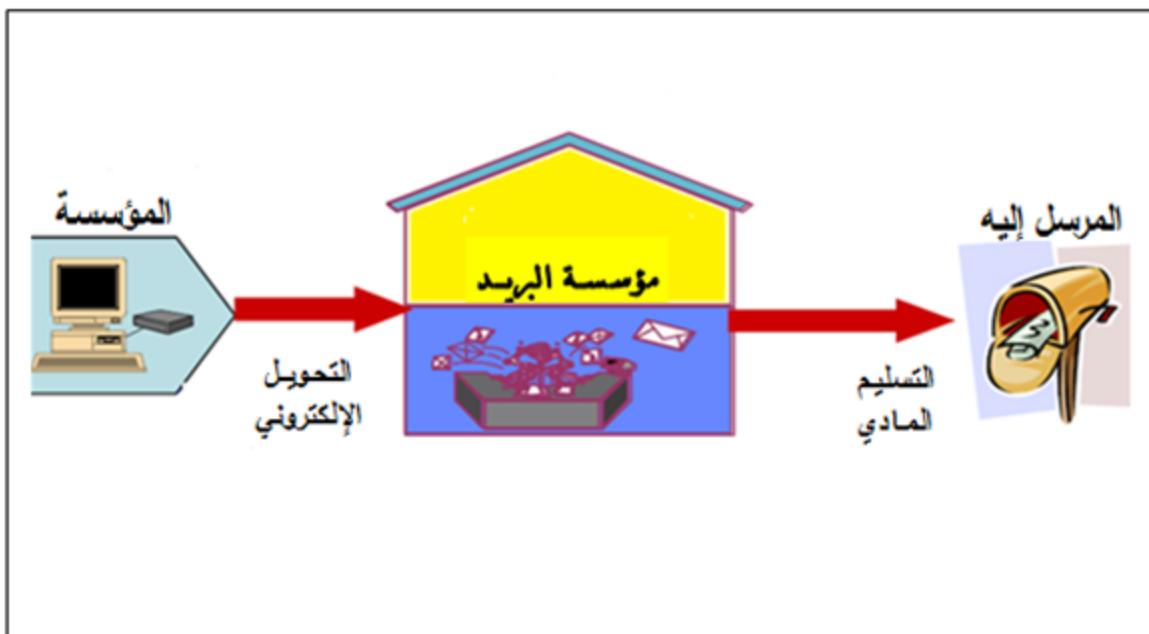
<sup>1</sup> Performance management Consulting, *Op.Cit*, p15.

<sup>2</sup> Khiri Samia, **Le Courrier Hybride** (la solution d'Algérie Poste aux entreprises), SICOM 2010, p4. (à travers le site : [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)).

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

خدمة البريد الهجين موجهة لمعالجة بريد المؤسسات الكبيرة باستخدام مزدوج بين الطريقتين الإلكترونية والورقية حيث تتطوّر على تحويل بيانات رقمية إلى رسائل ورقية<sup>1</sup> وفقاً لسيرورة موضوعة في الشكل رقم (22).

الشكل رقم (22) سيرورة البريد الهجين



Source: Khiri Samia, *Le Courrier Hybride (la solution d'Algérie Poste aux entreprises)*, SICOM 2010, P4. (à travers le site : [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)).

يوضح الشكل أعلاه، أن مؤسسة البريد تقدم حلولاً متكاملة أمام المؤسسات تتمثل في خدمة البريد الهجين وفقاً لسيرورة تبدأ باستقبال مؤمن للبيانات الإلكترونية من موقع المؤسسة عن بعد، إجراءات الفرز الإلكترونية، تصميم شكل الأوراق والرسائل، ليتم طباعتها وتغليفها ثم تخليصها، لتتولى في الأخير نقلها ثم توزيعها.

<sup>1</sup> Rudy Cuadra Leiva et Guillermo Ronderos Tobón, *Op.Cit*, p24.

### المطلب الثالث: جودة الخدمات البريدية والتحديات التي تواجهها

#### أولاً: جودة الخدمات البريدية ومشاكل عرضها:

##### 1. مشاكل عرض الخدمات البريدية

تواجه مكاتب البريد العديد من الصعوبات والعرقلات عند أداء نشاطها ، فمن جهة الطبيعة الخدمية لهذا القطاع يجعله يتعرض لعرقلات خاصة لا يشهد لها تسويق المنتوجات المادية الملموسة، ومن جهة أخرى الطبيعة العمومية لهذه الخدمات يمكن أن تبرز بعض الصعوبات التي لا تعرفها المؤسسات الخاصة. هذه الصعوبات يمكن ان تتمس ثلاث جوانب:<sup>1</sup>

##### 2.1 مشكل تعدد الخدمات البريدية:

تعرض مؤسسات البريد تشكيلة واسعة من الخدمات، بالإضافة إلى الخدمات الأساسية هناك خدمات ثانوية، مجموع هذه الخدمات فيما بينها تشكل ما يسمى النظام، أي أن مجموع هذه العناصر المشكلة للنظام لها مخرج يسمى الخدمة الإجمالية، وهو الهدف من النظام. من هنا تنشأ مشكلة كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات، فعندما يسأل الزبون عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصلة، هو يجيب عن عرض الخدمة ككل لا عن خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها لأن عرض الخدمة يعتمد على مجموعة من العناصر وتغيير أي عنصر من شأنه أن يؤثر الصورة التي ينظر بها الزبون للخدمة.

فالأمر لا يتعلق بإيجاد خدمات كل واحدة على انفراد، وإنما إيجاد العلاقة والترابط فيما بينها كجهاز متكامل يخدم الخدمة الإجمالية. هذا الارتباط بالنسبة للخدمات ينعكس على اختيار التجهيزات، موظفي المكتب الأمامي، باقي العناصر المادية، وبالتالي ينتج عنه العديد من المشاكل التي تمس بال نوعية النهائية للخدمة، كذلك الأمر عندما ت تعرض المؤسسة العديد من الخدمات الأساسية، فإنها تصبح تواجه خليطا من الزبائن (لهم دوافع، سلوكيات وانتظارات مختلفة) ولإرضاء هذا الخليط من الزبائن، من الضروري الانسجام مع كل واحد منهم وهذا أمر صعب تحقيقه.

<sup>1</sup> عبد القادر برلينيس، مرجع سبق ذكره، ص 258.

### 2.1 مشكل حجم الخدمة البريدية:

بالنظر إلى تعدد الخدمات التي يقدمها قطاع البريد وتغطيته لكامل السوق الوطني، وباعتبار الطلب المتزايد على خدماته وضعف استثماراته مقارنة بالطلب الحقيقي أصبح يعاني من صعوبات متعلقة بحجم خدماته المعروضة مقارنة مع مستوى الطلبات المتزايدة غير المتبعة.

### 3.1 مشكل جودة الخدمات البريدية:

تتميز الخدمات مقارنة مع المنتوجات بتنوع العوامل المؤثرة على نوعيتها النهائية. هذا المشكل يخص أيضا قطاع الخدمات البريدية العمومية. حسب Kotler هذه المسألة ناشئة من الفروق التالية:<sup>1</sup>

- **الفرق بين فهم المؤسسة والزيون:** لا تحس المؤسسة دائما بما ينتظره المستهلكون، ولا على الطريقة التي يحكمون بها على نوعية الخدمات المقترحة.
- **الفرق بين فهم المؤسسة ومعايير النوعية:** من الممكن أن تحدد المؤسسة معايير غير واضحة وغير مناسبة.
- **الفرق بين معايير النوعية والأداء الفعلي:** ممكن أن يكون عائقا أمام عرض الخدمات كنتيجة لعدة عوامل: عمال غير محضرين أو جد منشغلين، عطب في التجهيزات، في بعض الأحيان إدارات متناقضة...الخ. على سبيل المثال نجد أن معايير الإنتاجية التي تدفع العمال في مكتب البريد إلى الفعالية القصوى للعمل من الممكن أن تدخل في صراع مع توجهات التسويق التي تدعى إلى اتصال بشوش وأخوي مع كل زبون.
- **الفرق بين الأداء والاتصال الخارجي:** إنتظارات الزبائن تكون عادة متأثرة بالوعود المعلن عنها في الإشهارات.
- **الفرق بين الخدمة المقدمة والخدمة المنتظرة:** هذا الفرق هو ناتج عن الفروق السابقة الذكر ، ويتم استنتاجه من خلال الفرق بين الحقيقة والمنفي. وحصيلة هذا الفرق تعبر عن الجودة النهائية للخدمات البريدية المقدمة.

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس ، نفس المرجع السابق، ص 259

### 2. جودة الخدمات البريدية:

بناءً على دراسة<sup>1</sup> عالجت مسألة تحديد أبعاد جودة الخدمات البريدية في البيئة الاقتصادية الجزائرية، وبالاستناد إلى معايير تقييم جودة الخدمات المحددة من طرف الفريق الأمريكي (Berry, Parasuraman, Zeithmal) سنة 1985، يمكن القول أن إدراك الزبائن لجودة الخدمات البريدية يكون من خلال الأبعاد التالية:

- **الضمان:** ويعبر عن شعور الزبون بالأمان والاطمئنان على ودائعه وبياناته الشخصية.

- **عملية الخدمة:** تعبّر عن مدى شعور الزبون بجودة عملية تقديم الخدمة، وتقياس بنود تتعلق باستجابة وتقدير العاملين من جهة، وبكفاءة الوسائل والنظم المستخدمة في الخدمة لتقديم الخدمة دون طول انتظار أو تأجيل من جهة أخرى. يجمع هذا البعد بنود كل من الاستجابة والاعتمادية لمقاييس SERVQUAL.

- **محيط الخدمة:** يقيّم من خلال انطباع الزبون عن مظهر المكتب البريدي من الداخل ومن الخارج، ومظهر وسعة القاعة والتجهيزات المتوفرة.

- **المعاملة:** يركّز هذا البعد على الاحترام والعدالة وشعار الزبون بالاهتمام والتقدير وهو يتلاءم مع خدمة عمومية موجهة لجمهور عريض.

### ثانياً: التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في قطاع البريد

يرتبط تاريخ قطاع البريد ارتباطاً وثيقاً بتطور الدول، فالخدمات البريدية لعبت دائماً دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان وشعوب العالم. لكن اليوم تواجه مؤسسات البريد تحديات جديدة في محيط يمتاز بتسارع التغيير في ظل ظهور العديد من المتغيرات التي فرضت عليها ضرورة تغيير طريقة تسيير نشاطاتها إذا أرادت البقاء وتأمين مستقبلها.

من بين أبرز هذه المتغيرات تأتي في المقام الأول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، التي شكلت أحد أهم الابتكارات الرئيسية في أواخر القرن العشرين.

<sup>1</sup> صالح بوعبد الله (2010)، مرجع سبق ذكره، ص102.

### 1. التحولات التي يعرفها قطاع البريد:

تواجه مؤسسات البريد منافسة متزايدة نتيجة دخول مؤسسات عالمية رائدة كفاعلين جدد في السوق بالإضافة إلى مؤسسات تنتهي إلى قطاعات أخرى مثل الاتصالات والبنوك والنقل واللوجستيك، فحسب تقرير لاتحاد البريدي العالمي<sup>1</sup> (سنة 2004) بالرغم من أن 90% من حصة السوق البريدية لا تزال بيد مؤسسات البريد الحكومية، هناك 6% فقط منهم هم في مأمن من المنافسة نتيجة افتتاح الأسواق. أمام هذه الوضعية مؤسسات البريد مجبرة من جهة على تخفيض تكاليفها نتيجة خفض الأسعار، ومن جانب آخر الاستجابة للمتطلبات الجديدة والمتحيرة للزيائن الناجمة عن التطور الحاصل في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، فالزيائن يريدون خدمات سريعة، موثوقة، تتصرف بالمرونة وذات تفاعلية. من هنا تبرز وسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت، الهواتف النقالة والفاكس لتمثل بدائل جديدة لخدمات البريد، بالأخص بريد الرسائل، عكس هذا الاتجاه أشارت دراسة أخرى أجريت على البلدان الصناعية إلى أن أحجام بعض البائعات في اتجاه متزايد خصوصا المتعلقة بالإعلانات وخدمة الطرود البريدية.

أشار Thomas Leavy<sup>2</sup> المدير السابق لاتحاد البريدي العالمي في عام 1995 إلى أن عادات جديدة استقرت في حياة الأفراد نتيجة استخدام الانترنت مثل التسوق عبر الانترنت وأن هناك عدد قليل من المؤسسات البريدية التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة كوسيلة لأداء عملياتها وتوفير خدمات جديدة ترقى لمتطلبات زبائنها. من هنا تتجلى أهمية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات كحلول للتحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع البريد وضرورة إدماجها في الخدمات البريدية من أجل ضمان بقائها وازدهارها.

لهذا الغرض بُذلت مجهودات كبيرة من طرف مؤسسات البريد والمسيرين القائمين عليها، واحرزت تقدماً كبيراً في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لتعزيز شبكة البريد العالمية ليستقيد منها الملايين من الزبائن حول العالم.

وفقاً لدراسة<sup>3</sup> برعاية شركة SAP حول تصور وإدراك مجموعة من المؤسسات البريدية لدور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، هناك 89,5% من المؤسسات البريدية المستجوبة ضاعت من

<sup>1</sup> <http://actualites.upu.int/magazine/archives/2004/>

<sup>2</sup> Farah ABDELLAH, *Les nouvelles technologies de l'information et la poste au service des clients*, Revue La Vie économique, SECO Berne Suisse, 2007-5, P11

<sup>3</sup> Farah ABDELLAH, *Op.Cit*, P21.

## الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية

ميزانياتها المخصصة لتقنيات المعلومات والاتصالات في العشر سنوات الأخيرة، إدراكا منهم بالقيمة المضافة التي تجلبها لقطاع الخدمات البريدية من حيث الفعالية، الأمن، تواجدها وانتشارها الواسع، وتفاعليتها الحسينية. والجدول رقم (08) يلخص الصورة التي تدرك بها مؤسسات البريد المستجوبة لدور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في نشاطاتها.

**الجدول رقم (08) نظرة مؤسسات البريد لتقنيات المعلومات والاتصالات**

البنود	موافق	غير موافق	محايد
بعائد البريد ليس لها مستقبل من دون TIC	73,7%	21%	5,3%
نحن راضين بما نملك من TIC	10,5%	84,2%	5,3%
قرارتنا التنافسية تعتمد في المستقبل على تحكمنا في TIC	94,7%	0	5,3%
امتلاك تطبيق معلوماتي جيد يشكل ميزة تنافسية	89,5%	10,5%	0
نحن أكثر تقدما من منافسينا فيما يخص TIC	42,1%	42,1%	15,8%

Source : Farah ABDELLAH, Les nouvelles technologies de l'information et la poste au service des clients, Revue La Vie économique, SECO Berne, Suisse, 2007-5, P22.

من الجدول أعلاه يتضح كذلك أن 94,7% من المؤسسات التي أجبت على الاستبيان تعتبر أن قدراتها التنافسية تعتمد إلى حد كبير على تحكمها في استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

في هذا السياق يمكن أن نذكر العديد من الإبداعات المجددة بفضل التكنولوجيات الحديثة والتي يمكن أن تستغلها مؤسسات البريد كمحفزات من أجل عصرنة نشاطاتها مثل شبكة الانترنت، شبكة الهواتف النقالة، أجهزة العد والفرز الإلكتروني للبريد، نظم متابعة وتحديد مكان البائع البريدية (RFID, GPS, IPS)، آلات التخلص الذكية، أتمتة الشبابيك البريدية، إنشاء قواعد البيانات، إنشاء موقع وشبكات الاتصال الإلكترونية، التحويل الإلكتروني للأموال، مكاتب البريد الإلكترونية،... والقائمة ليست شاملة وتتطور باستمرار وبسرعة بفضل الابتكارات الجديدة.

فعلى المتعاملين في مجال البريد رفع التحدي أمام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات التي كان ينظر إليها في السابق كتهديدات واستغلال الفرص التي تتيحها من أجل تخطي الصعوبات

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

وإدارة التحولات التي تواجهها<sup>1</sup>. لذلك فالإطارات المسيرة والمسؤولين على مؤسسات البريد مطالبون بالمتابعة الدائمة للتطورات الحاصلة في هذا المجال لاقتناص الفرص المتاحة واستغلالها.

### **2. فائدة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الخدمات البريدية:**

الاتجاه السائد حاليا في دول العالم يسير نحو تحرير سوق القطاع البريدي. هذه السياسة جعلت من المؤسسات البريدية هي المسؤولة عن تقديم الخدمات، في حين اقتصر دور السلطات الحكومية على تنظيم السوق وضبطه. هذا الفصل أدى إلى خلق سوق تنافسي توسيع فيه دائرة دور الخواص وساهم في تخفيض الأسعار، تحسين جودة الخدمات المقدمة والاستجابة لمتطلبات الزبائن. تحتل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات دورا أساسيا ضمن هذه السياسة التي تدفع بقطاع البريد ليكون داعمة أساسية لتطوير مجتمع المعلومات.

مؤسسات البريد الرائدة في العالم تفاعلت بإيجابية مع التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات بإدخال هذه الأخيرة على نشاطاتها وإدماجها في الخدمات التي تقدمها من أجل تحسين عمليات المعالجة البريدية لتتيح لها فرصة ابتكار خدمات جديدة قادرة على تلبية متطلبات زبائنها وإشراكهم في عملية الخدمة.

#### **2.2 تحسين العمليات:**

استُخدمت التكنولوجيات الحديثة في أول الأمر لتحسين معالجة البريد، بداية من الجمع حتى التوزيع مرورا بعملية الفرز. أرادت مؤسسات البريد أرادت من هذه العملية، الحد من التكاليف والرفع من فعاليتها في أداء الخدمات. والأمثلة في هذا الصدد عديدة:

بريد سويسرا أدخل نظاما جديدا للفرز "Open Mail System" قادر على فرز 15000 مادة بريدية في الساعة، تأمل المؤسسة من خلال هذه العملية تقليل تكاليفها بمقدار 170 مليون فرنك سويسري في العام.

نظام التخلص البريدي كذلك كان يعني بتغييرات جذرية فبدلا من الطوابع البريدية، تعمل غالبية المؤسسات البريدية على إدخال واستخدام الترميز بالأعمدة (Les codes à barres). هذا الأخير يقوم بتسجيل المعطيات الخاصة بالمرسل والمرسل إليه، ما يسمح بإجراء عمليات فرز سريعة وبموثوقية أكبر. بالإضافة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالعمال.

<sup>1</sup> Présentation du Secrétaire Général de l'UPAP, Actes de Symposium « Les TIC et la société de l'information », Alger, Décembre 2002.

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

هناك من المؤسسات البريدية مثل بريد الولايات المتحدة وشركة DHL، تعتمد في نظام التخليص لديها على تكنولوجيا حديثة جداً مماثلة في تكنولوجيا<sup>1</sup> RFID (تحديد الهوية باستخدام موجات الراديو). وبالرغم من أن هذه الأخيرة مكلفة كثيراً وليس ملائمة للبيئة مقارنة مع تقنية الترميز بالأعمدة، فهي تقدم فرص كبيرة للابتكار داخل القطاع البريدي. تستخدمها المؤسسة الدولية للبريد (IPC)<sup>2</sup> في نظامها لقياس أداء معالجة البائع بدأً بالدولة المرسلة إلى غاية بلد المرسل إليه، تعطي هذه التقنية القدرة على رصد ومتابعة البريد في الوقت الحقيقي، كما تمكن من تحديد حالات التأخير وإيجاد الحلول الممكنة لتحسين الأداء ومعاقبة الدول مصدر التأخير.

وبفضل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات تعمل الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات البريدية على إحداث تغييرات جذرية في خدماتها اللوجستية، من خلال إدراج تقنية RFID أو شريط الرموز على جميع العناصر المكونة للخدمة من مركبات، أكياس البريد، رسائل... وبواسطة أجهزة الاستشعار المتواجدة في مراكز الفرز، يتم إرسال معلومات متعلقة بموقع البريد ووجهته، لتخزن على مستوى خوام مركبة في وقت آني وهذا ما يسمح بتوظيف أفضل للموارد. مثال ذلك، رصد المركبات وتسجيلها تلقائياً عند دخولها مباشرة لحضيرة مراكز الفرز ما يمكن من تخصيصها للوجهة الملائمة بعد ذلك، كما يتم الكشف المسبق عن أي تأخير محتمل لوسائل النقل، وبالتالي وضع التدابير والخطط اللازمة لإدارة الموارد ومعالجة الاختلالات.

هذه المركزية في المعلومات توفر بيانات ضخمة تساعد أيضاً على التنبؤ بحجم النشاط البريدي في بعض الحالات مثلاً: فترات الأعياد، وبالتالي توفير الموارد اللازمة لذلك.

وأخيراً، يمكن برمجة تخطيط الموارد داخل المؤسسة بفضل برمجيات تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية وتسهل التواصل بين مختلف المستويات الهرمية والوحدات المختلفة داخل المنظمة.

### **2.2 تقديم خدمات جديدة:**

حدثت تغييرات جذرية في قطاع البريد بفضل استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات من خلال تمكين متعاملي البريد من ابتكار وتطوير خدمات جديدة.

<sup>1</sup> Abdenacer Sayeh, *Mise en place d'une expérience pilote de e-logistique*, MPTIC, Mai 2010, P 17.

<sup>2</sup> Etude sur le système de mesure de la qualité de service du courrier international publié par International Post Corporation, Mars 2014 (à partir de site Web www.ipc.be).

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

---

في بعض المراكز البريدية المؤمنة تعالج الموارد البريدية عن طريق أخذ صور ضوئية رقمية في شكل بصمات لتكون هوية فريدة من نوعها، تسمح بتحسين إدارة المعلومات المرتبطة بالبريد والزيون وتكون ذات موثوقية أكبر.

يمكن أن تستخدم التكنولوجيات الحديثة كذلك في إنشاء موقع تفاعلية بين الزيون والمؤسسة تعرض من خلالها بعض الخدمات المبتكرة مثل خدمة البريد الهجين، خدمة متابعة ورصد مسار البائع (Track and trace)، خدمة إشعار الزبائن عن طريق رسائل نصية قصيرة SMS بوصول مواد بريدية أو إجراء عمليات على الحسابات الجارية، كل هذه الخدمات تخفف من الإجراءات الإدارية التقليدية وتعطي شفافية أكثر على العمليات البريدية لجعلها أكثر أماناً وموثوقية. هذه الخدمات أعطت القدرة للمؤسسات البريدية على الاستجابة لتوقعات زبائنها حسب متطلباتهم الفردية والشخصية.

### **3. الدور المستقبلي للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع البريد:**

بفضل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات تم إدخال وابتكار خدمات جديدة ستزيد في المستقبل من نشاط المؤسسات البريدية.

إرسال المنتجات ذات القيمة العالية، الأدوية مثلاً، تتطلب خدمات إضافية مثل الإشعار بالاستلام، تتبع ورصد مسار المواد البريدية وضمان أمنها. من هنا يظهر الدور الأساسي لاستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في إدارة كل البيانات المرتبطة بهذه العمليات من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالموارد البريدية والزيائن والتواصل معهم في وقت آني. بالإضافة إلى تمكين مؤسسات البريد في إشراك الزيون بطريقة فعالة في أداء الخدمة. وفي ظل المنافسة ما بين المتعاملين يشجّع هذا ويصبّ نحو ابتكارات جديدة وخدمة أحسن للزيائن.

مع ذلك، فإن استخدام التكنولوجيات الحديثة في القطاع البريدي يتطلب رفع تحديات جديدة. تشير الإحصائيات أن 10% فقط من المؤسسات البريدية راضية عن قدراتها في هذا المجال. هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تفسر هذه النتيجة:

عدم التوافق بين هيكل المؤسسات البريدية وسرعة الإبتكارات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، مما صعب من تكييفها مع هذه المتغيرات.

كذلك، نقص التعاون بين موردي التكنولوجيات الحديثة وقطاع البريد من أجل إرساء قواعد ووضع معايير مشتركة، فمثلاً غياب معايير دولية لتقنية RFID شكل عائقاً أمام نشر هذه التكنولوجيا في ميدان

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

معالجة البريد، وظهرت وبالتالي العديد من المشاكل المتعلقة بمسألة التشغيل البيني بين الأجهزة الطرفية لمختلف المؤسسات البريدية وشكلت صعوبة في معالجة البريد على المستوى الدولي.

وفي الأخير، الصعوبات المالية التي يمكن أن تواجه بعض المؤسسات في عملية تملك ودمج التكنولوجيات الحديثة نتيجة لانخفاض النسبي في حجم نشاطاتها خاصة في البلدان النامية، لذلك يصبح دعم الهيئات الدولية خاصة الاتحاد البريدي العالمي (مالياً وتقنياً) ضرورية في هذا الشأن.

### **ثالثاً: الخدمات البريدية الإلكترونية**

على مدى العقود الماضيين، قطعت خطوات كبيرة في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين جودة الخدمات البريدية فضلاً عن تعزيز الثقة في المعاملات التي تقوم بها المؤسسات البريدية. فنتيجة لتطور الاقتصاد الرقمي ظهرت الحاجة بين مؤسسات البريد للابتكار وضرورة تطوير خدمات بريدية إلكترونية. غير أن وتيرة ودرجة نجاح هذه الابتكارات ونطاقها يختلف حسب المناطق، البلدان والأسواق.

#### **1. تعريف الخدمات البريدية الإلكترونية:**

تعرف الخدمات الإلكترونية في قطاع البريد بأنها تلك الخدمات التي تقدم للزبائن من طرف مؤسسات البريد باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، وتعتبر الأنترنت الوسيلة الرئيسية لتقديم الخدمات البريدية الإلكترونية، لكن هناك قنوات أخرى مثل الهاتف النقال، مراكز الاتصال<sup>1</sup> ...

#### **2. الاتجاهات الحالية لتطوير الخدمات الإلكترونية في قطاع البريد**

في عصر الاقتصاد الرقمي ليس أمام مؤسسات البريد خيار سوى تبني التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لتحسين أساليب وإجراءات الأعمال التي تقوم بها من أجل تحسين نوعية التشكيلة الواسعة للخدمات التي تقدمها، على نحو يسمح لها بالاستجابة بطريقة أفضل للطلبات الجديدة للزبائن وتلبية احتياجاتهم المختلفة.

فوفقاً لدراسة<sup>2</sup> حول موضوع تطور الخدمات الإلكترونية في قطاع البريد، نشرت سنة 2011 من طرف الاتحاد البريدي العالمي، تعمل المؤسسات البريدية حول العالم على تطوير وتقديم خدمات إلكترونية أكثر فأكثر، وأن 70% من المؤسسات المشاركة في الاستقصاء تعتبر أن الخدمات البريدية الإلكترونية تكتسي أهمية استراتيجية بالنسبة لمستقبلها.

<sup>1</sup> Farah Abdallah and Yulia Shakurova, **Measuring postal e-services development** ( a global perspective), Univesel Postal Union, Berne, Switzerland, January 2012, p 4.

<sup>2</sup> [www.upu.int/fr/activites/services-electroniques/a-propos-des-services-electroniques.html](http://www.upu.int/fr/activites/services-electroniques/a-propos-des-services-electroniques.html)

## **الفصل الثاني: جودة الخدمات البريدية**

يظهر هذا جلياً من خلال الخطة الاستراتيجية للدول الاعضاء في الإتحاد البريدي العالمي للفترة 2013-2016 أو ما يعرف بإسم إستراتيجية الدوحة للبريد. حيث شكل موضوع تطوير الخدمات البريدية الإلكترونية ومساعدة الدول على تبني التكنولوجيات الحديثة جزءاً أساسياً منها أين تم إقرار مشروع تطوير منصة لأنترنت لتكون بمثابة علامة للخدمات البريدية الإلكترونية الحالية والمستقبلية وذلك بفضل اسم النطاق<sup>1</sup> (.post).

أهم النتائج الرئيسية لهذه الدراسة<sup>2</sup> جاءت كالتالي:

تشهد الخدمات الإلكترونية البريدية تطوراً سريعاً على المستوى العالمي، فقد تضاعف عددها بثلاث مرات في السنوات الأخيرة، من 33 سنة 2007 إلى 88 خدمة سنة 2010. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد 55 نوع من الخدمات البريدية الإلكترونية، تم تصنيفها ضمن أربعة فئات رئيسية: الخدمات البريدية الإلكترونية، الخدمات المالية الإلكترونية، خدمات التجارة الإلكترونية، خدمات الحكومة الإلكترونية.

تعتبر نظم رصد وتتبع مسار البريد أول الخدمات الإلكترونية التي تم تطويرها في مجال البريد والتي تم إدخالها أول مرة سنة 1992.

على الرغم من وجود فجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية من حيث تطور الخدمات الإلكترونية البريدية، أظهرت مؤشرات الدراسة أن الدول النامية ليست كلها في نفس المستوى، بل تعتبر البعض منها رائدة في عديد الخدمات مثل تونس، البرازيل وأوكرانيا.

يتوقف تطور الخدمات الإلكترونية البريدية على قدرة البلاد على الإبتكار بدرجة أكبر منها من ثرواتها. وأظهرت الدراسة أن البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى تنظيم وضبط القطاع فضلاً عن القدرة على الإبتكار هي العامل الهامة والمحفزة على تطوير الخدمات الإلكترونية البريدية.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن كل من إستراتيجية وتسهيل الخدمات البريدية الإلكترونية وكذا الأرباح المتعلقة بها لا ترقى إلى الأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها هذه الأخيرة.

وفي الاخير تشير الدراسة إلى أنه لا يزال أمام مؤسسات البريد بذل مجهودات كبيرة حتى تتكيف إدارتها التنظيمية مع الأعمال الرقمية.

<sup>1</sup> [http://actualites.upu.int/uploads/media/union\\_postale\\_2004-1\\_en-fr\\_01.pdf](http://actualites.upu.int/uploads/media/union_postale_2004-1_en-fr_01.pdf)

<sup>2</sup> Farah Abdallah and Yulia Shakurova, *OpCit.*

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال استعراضنا لموضوع جودة الخدمات البريدية في هذا الفصل اتضح لنا ما يلي:

تلعب الخدمات البريدية دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية للبلدان، فهي لا تقتصر على تقديم الخدمات الأساسية فقط، بل يمكن لها القطاع أن يدعم تطور الخدمات المالية والإلكترونية وتنمية التجارة الإلكترونية بفضل استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ، التي تتيح إمكانية النفاذ إلى الأفراد والمؤسسات التي لا تتوفر لهم إمكانية الوصول بوسائل أخرى وذلك من خلال مفهوم الخدمة الشاملة للبريد التي تمثل منصة مشتركة لتقديم الخدمات البريدية، تضمن وصول كافة المستخدمين للخدمات البريدية.

جودة الخدمات البريدية هي شأن مجتمعي ترعاه الحكومات بصفتها الضامنة لتقديم الخدمات الأساسية، وانشغال أساسي بالنسبة للمؤسسات البريدية، تعينها في تسويق خدماتها وتحقيق الكفاءة والفعالية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها.

أتاحت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات فرصاً أمام مؤسسات البريد من أجل تحسين العمليات والأنشطة التي تقوم بها وإحداث خدمات جديدة تساعدها على تلبية الاحتياجات المتغيرة لزيائتها بشكل أفضل. ليس بالنسبة لخدمات توزيع الطرود والرسائل البريدية فقط، لكن بالنسبة للخدمات المالية أيضاً.

تسعى المؤسسات البريدية إلى إصلاحات مستمرة في نوعية خدماتها من أجل كسب رضا وولاء زиائتها. ولإجراء التحسينات اللازمة يجب أن نعمل أولاً على قياس جودة الخدمات التي تقدمها، أغلب الدراسات في هذا المجال انطلقت من أعمال الفريق الأمريكي (Parasuraman, Zeithmal and Berry) ونموذجهم الشهير Servqual من أجل تحديد أبعاد جودة الخدمة.

## **الفصل الثالث**

**دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر**

**بولاية ميلة**

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة**

**تمهيد:**

تعد مؤسسة بريد الجزائر من بين أحد أهم مقدمي الخدمات العمومية التي تنشط في المحيط الاقتصادي الوطني بفضل اتساع شبكتها الممتدة عبر كامل التراب الوطني بـ 3600 مكتب بريدي يقصدها يوميا حوالى 1,5 مليون زبون. بريد الجزائر كذلك أكبر مؤسسة مالية في البلاد فالأموال المتداولة على مستوى شبكيها تقدر سنويا بـ 30 ألف مليار دينار، تسير 18 مليون حساب بريدي جاري، وتحصي أكثر من 4 ملايين حساب إدخار.

إسقاطا للمفاهيم النظرية التي تناولناها في الجزء الأول، ومن أجل دراسة فرضيات البحث، أجرينا دراسة ميدانية على عينة من ستة مكاتب بريدية بولاية ميلة.

نقدم في المبحث الأول تعريف بمؤسسة الدراسة ونبذة عن تاريخ البريد في الجزائر، ثم نتطرق في المبحث الثاني لواقع نظم المعلومات على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة، وأخيرا المبحث الثالث خصصناه لدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استبيانين، الأول مساهمة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمة المقدمة من وجها نظر مستخدميه والثاني موجه لزيائن بريد الجزائر بولاية ميلة لمعرفة جودة الخدمات المقدمة بعد عملية التحديث التي مست نظم معلوماتها.

## **المبحث الأول: الخدمات البريدية في الجزائر**

شهدت الخدمات البريدية في الجزائر في السنوات الأخيرة العديد من الإصلاحات، على غرار إدخال واستخدام المعلوماتية، الغرض منها تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءاً مهماً من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني من خلال إدخال خدمات جديدة وتحسين جودة الخدمات الموجودة.

### **المطلب الأول: تطور قطاع الخدمات البريدية**

#### **أولاً: نظرة عن التوجهات الكبرى لقطاع الخدمات البريدية:**

إلى ماض غير بعيد، كانت معظم الخدمات البريدية تحت الإدارة المباشرة للحكومات الوطنية التي تقوم بخدمة مواطنيها ضمن إطار الاحتكار الحكومي، أين لا تحظى احتياجات الزبائن بالعناية الكافية، ويتم التعامل معهم ك مجرد مستقبل للخدمات، وينظر في الغالب إلى قضية جودة الخدمة بأنها مرتبطة بالقدرات العملية أكثر من احتياجات الزبائن، ولم تكن تكاليف الخدمات محل اهتمام كاف، فانجر عن ذلك عجز مالي كبير في ظل غياب الاستقرار وغياب المنافسة بين المتعاملين.

تقديم الخدمات كان يعتمد على طرق يدوية، بالنظر إلى حدود التكنولوجيات القابلة للتطبيق خاصة في أساليب العمليات البريدية، وغياب الوسائل الضرورية للتسخير الآلي لمعالجة بريد الرسائل والأشكال الأخرى للمراسلات.

غير أنه خلال عقد السبعينات من القرن الماضي، شهد بروز شركات خاصة في السوق مقارنة مع ما تقدمه المنظمات البريدية الحكومية، مما نتج عن ذلك ظهور المنافسة لأول مرة داخل قطاع البريد التي انحصرت في البداية في مجال الخدمات الدولية، حيث ساهم تباين الخدمات المقدمة من طرف مختلف مشغلي البريد الوطنية في بروز شبكات خاصة للخدمات. مع مرور الوقت تمكنت هذه الشركات بفضل نوعية الخدمات التي تقدمها من التوسع داخل الأسواق الوطنية وبدأت تهدد احتكارات المنظمات الوطنية للبريد الموجودة على الساحة.

في بعض البلدان تمكنت المنظمات الحكومية للبريد من رد الفعل من خلال استراتيجيات عملية موجهة نحو خدمة الزبائن، لكن العديد منها ظلت تحت سلطة الحكومة، أين تتعذر المرونة الضرورية والاستقلالية الذاتية لمواجهة التحديات المتأتية أساساً عن الطلب المتزايد على الخدمات البريدية في سياق تنامي المنافسة وفي ظل العديد من المتغيرات.

بروز ظاهرة عولمة المبادرات والاندماج الاقتصادي الذي تولد عنه تصوراً جديداً للخدمة البريدية، مانحة وبالتالي لمؤسسات البريد دوراً محورياً في البنية الاقتصادية في عالم المنتجون والمستهلكون فيه غالباً مشترين من مختلف القارات.

وقد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخدمات البريدية، ملزمة القطاع مواجهة تحدي مزدوج: الأول يتمثل في نماذج بدائلة وحديثة للتواصل (النسخ عن بعد، الأنترنت،...) مانحة امتيازات فيما يخص السرعة والتكلفة لتعويض خدمات توزيع المراسلات البريدية. بينما التحدي الثاني يكمن في ضرورة وإرض المتعاملين البريديين للتجديد الدائم وتطوير كفاءات منظماتهم ليتمكنوا من الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها نظم معلوماتها من خلال استيعاب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وإنشاء تطبيقات أكثر فاعلية لإدارة مواردها على المستويين العملي والإداري، تدفع بها نحو تحسين جودة خدماتها وخلق أخرى جديدة تتوافق مع متطلبات زبائنها.

### ثانياً: مراحل تطور الخدمات البريدية في الجزائر:

#### 1. الخدمات البريدية بعد الاستقلال:

ورثت مصالح البريد بعد الاستقلال وضعية مزرية، منشآت جدّ متضررة نتيجة الحرب وهياكل محدودة وغير ملائمة، صممت بالأساس لتلبية حاجيات الأقلية من المعمرين. التوزيع الجغرافي لمكاتب البريد كان يسجل نقص كبير على مستوى الريف، بالرغم من أن غالبية السكان كانوا يقطنون في المناطق الريفية، إضافة إلى النقص في الإطارات المؤهلة نتيجة رحيل الكفاءات وأصحاب الخبرات.

تمثلت أولويات الدولة آنذاك في توسيع شبكة مكاتب البريد، قصد الاستجابة لطلب يتزايد أكثر فأكثر، والمساهمة في التنمية الوطنية عبر إقامة خدمات بريدية ومالية فعالة. في هذا الصدد تم تسجيل مشاريع في مختلف مخططات التنمية، أبرزها المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) عبر عمليات استثمار مهمة لإنشاء مكاتب بريدية وتحديث خدماتها<sup>1</sup>.

سمحت عملية إدخال الآلية والمعلوماتية على سيرورة تقديم الخدمات، التي بوشر فيها في السبعينيات إحراز تقدم معتبر، كذلك وبعرض عقلنة تسيير مختلف مهام إدارة البريد والاتصالات، تم إنشاء ثلاثة قطاعات: البريد، المصالح المالية والاتصالات.

<sup>1</sup> عمر ابراهيمي، التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009، جامعة مستغانم، ص 183.

فخلال 20 سنة حققت مصالح البريد في الجزائر ففزة معتبرة (من 1962 إلى 1982)، أين وصل عدد مكاتب البريد إلى 1806 في عام 1982 بمعدل فتح 60 مكتبا جديدا في السنة. وانتقل هذا العدد ليصل في عام 1989 إلى 2748 مكتب بريد و12 مركزا للفرز. هذا ما ساهم في ارتفاع نشاط الخدمات البريدية حيث ازداد عدد المراسلات عبر البريد (رسائل، البطاقات البريدية، المطبوعات والجرائد) بمعدل 6,5% سنويا وانتقل من 110720 ألف في عام 1964 إلى 375000 ألف في عام 1982. وسمح إدخال خدمة البريد السريع في عام 1987 إعطاء قدرة أكبر لإدارة البريد والاتصالات، لخدمة الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتعلقة بإيصال الأظرفة المستعجلة.

### 2. مرحلة الإصلاحات عام 2000:

فرضت الطلبات المتتالية للزيائن وكذا التطورات الكبيرة والسريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضرورة إصلاح شامل للقطاع.

فبعد التشخيص الذي أُنجز سنة 1999 والذي أبرز أن قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في بلادنا يسجل تأخرا كبيرا، سواء على مستوى تنمية المنشآت أو على مستوى التكنولوجيات المستعملة، اختارت الحكومة إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات.

في هذا السياق تم سن القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات. الهدف المسطر من الإصلاحات التي مستّ الخدمات البريدية هو الوصول إلى تسيير أكثر فعالية ومرنة وتحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من خلال:

- تشجيع عصرنة المنشآت البريدية وتوجيه القطاع البريدي نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عصرنة الخدمات المالية البريدية بإقامة وسائل الدفع الإلكتروني، ووضع نظام المقاصة الإلكترونية
- ضمان حق المواطنين في الوصول إلى الخدمات المالية والبريدية بنوعية وبأسعار مقبولة، تطبيقاً لمفهوم الخدمة الشاملة للبريد على مستوى كامل التراب الوطني.

لهذا الغرض خصّصت الحكومة في إطار برنامج الانعاش الاقتصادي 2001-2004 ما يقارب 83 مليون دولار<sup>1</sup> لعصرنة البنية التحتية للهيكل البريدية وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال استخدام أفضل لتقنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدفعها نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

<sup>1</sup> Rapport de la banque Mondiale n° 25841, **Fondations pour le développement des TIC en Algérie**, Avril 2003, p31.

## **1.2. المحاور الكبرى للإصلاح:**

لتجسيد الأهداف المسطرة لسياسة الإصلاح، تم إعادة النظر في التشريع المعتمد به في مجال البريد والاتصالات بصدور القانون رقم: 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد لقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات. هذا الأخير كرس مبدأ الفصل بين نشاطي البريد والاتصالات، كما أنهى وضعية الاحتكار التي كانت قائمة في قطاع البريد والاتصالات وفتح سوقيهما على المنافسة من أجل استقطاب الاستثمار ، بالإضافة إلى وضع إطار قانوني للضبط بإنشاء سلطة مستقلة لضبط وتنظيم القطاع.

### **2.2. نتائج تطبيق الإصلاحات على قطاع الخدمات البريدية:**

تطبيق الإصلاحات الجديدة للقطاع كان لها عدة نتائج وعلى عدة مستويات:

#### **2.2.1. على المستوى المؤسسي:**

تم الفصل بين الوظائف الثلاث التي كانت بيد الإدارة الممثلة سلفا في وزارة البريد والمواصلات (وظيفة التسيير، وظيفة الضبط ووظيفة تحديد السياسات) حيث تجسد هذا المحور من خلال احتفاظ الوزارة بمهمة تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير القطاع وتحديد السياسات المتبعة لذلك.

بالنسبة لوظيفة التسيير فقد تم فصل قطاع البريد عن نشاط الاتصالات بإنشاء متعاملين اقتصاديين متباينين، اتصالات الجزائر (شركة ذات أسهم) تستغل نشاط الاتصالات، أما بخصوص الخدمات البريدية والمالية فقد حولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) هي بريد الجزائر والتي احتفظت في إطار القانون الجديد بنظام الاحتكار لاستغلال الأنشطة الأساسية مثل خدمة توزيع البريد الأقل وزنا من 2 كغ، الحالات والحساب البريدي الجاري. كما مهد هذا القانون لفتح بعض أجزاء السوق البريدية للمنافسة، ففي مجال البريد الدولي السريع عرف دخول شركات عالمية رائدة مثل (DHL / UPS / FEDEX). بالإضافة إلى مؤسسات جزائرية ناشئة تتنافس في مجال البريد لوزن أكثر من 2كغ.

أما وظيفة ضبط القطاع وتنظيمه فقد أفرد لها القانون هيئة مستقلة<sup>1</sup>، سلطة الضبط للبريد والاتصالات (ARPT)، تتمتع بشخصية معنوية وبالاستقلالية المالية، تحرص على توفير منافسة فعلية ونزيفة في كل من مجال البريد والمواصلات بالإضافة إلى معالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع وتقديم استشارات إلى الوزارة الوصية.

<sup>1</sup> المادتين 63 و 13 من القانون: 05-2000

## **2.2. على مستوى استغلال الخدمات:**

من آثار التنظيم الذي جاء به القانون الجديد، تحرير سوق الخدمات البريدية، حيث تم فتح الباب أمام المتعاملين العموميين والخواص لممارسة الأنشطة المتعلقة بتوفير الخدمات البريدية وفقا لثلاث أنظمة للاستغلال:

### **• نظام التخصيص (الحصرية):**

محفوظ ومخصص للمتعامل التاريخي "بريد الجزائر"، بموجبه تتمتع مؤسسة بريد الجزائر بإصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص، واستغلال وتوفير خدمة الحالات البريدية وخدمات الصكوك البريدية وكذا خدمات بريد الرسائل التي لا تتجاوز الوزن المحدد عن طريق التنظيم، حيث تم تحديد عتبة ممizza للوزن المتعلقة بهذا النوع من البريد تسمح لمؤسسة بريد الجزائر بالمحافظة على الحصرية. وبغية التحرير التدريجي لهذا الجزء من السوق فقد تم تغيير الوزن النوعي عبر أربع مراحل:

- أقل من 02 كيلوغرام حتى تاريخ 31 ديسمبر 2004.
- أقل من 350 غرام من 01 جانفي 2004 إلى 31 ديسمبر 2005.
- أقل من 250 غرام من 01 جانفي 2006 إلى 31 ديسمبر 2007.
- أقل من 50 غرام منذ 01 جانفي 2008 إلى غاية اليوم.

### **• نظام الترخيص:**

يُمنح لكل شخص طبيعي أو معنوي من أجل ممارسة الأنشطة المتعلقة باستغلال وتقديم الخدمات في الجزء الخاص بالبريد الدولي السريع، حيث لا يخضع هذا النظام لأي تحديد في الأوزان.

تنشط حاليا 05 مؤسسات في هذا المجال. فبالإضافة إلى مؤسسة EMS التابعة لمؤسسة بريد الجزائر توجد أيضا أربعة شركات عالمية رائدة والمتمثلة في:

- شركة DHL الجزائر (شركة ذات مسؤولية محدودة).
- شركة UPS الجزائر (شركة ذات مسؤولية محدودة).
- شركة FedEx Express (شركة ذات أسهم).
- شركة TNT الجزائر (شركة ذات أسهم).

### **• نظام التصريح البسيط:**

يُمنح لكل المتعاملين الراغبين في تقديم خدمة بريد الرسائل على المستوى الوطني في حدود الوزن الذي ينص عليه التنظيم (الوزن يتجاوز 50 غراما).

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية

#### أولا: تعريف مؤسسة بريد الجزائر:

مؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات الكبرى على المستوى الوطني بامتلاكها شبكة واسعة من الهياكل القاعدية بـ 3600 مكتب بريدي، منتشرة عبر المدن والمناطق الريفية، تعتبر الأكثر كثافة وارتبادا من طرف المواطنين 50% من تعداد السكان تقريبا لهم حساب بريدي، يستخدمون الشابابيك البريدية لإجراء العديد من التعاملات التي يفوق عددها 1,6 مليون عملية في اليوم. كل هذا جعل من المؤسسة أكبر قابض للأموال وطنيا وتتمتع بمكانة خاصة في المشهد الاقتصادي وأهّلها لتكون أحد أهم مقدمي الخدمات العمومية في البلاد.

#### 1. نشأت مؤسسة بريد الجزائر:

بريد الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أُنشئت بموجب المرسوم التنفيذي<sup>1</sup> رقم 43-02 المؤرخ في: 14/01/2002 نتيجة للإصلاح الذي جاء به القانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات.

ميلاد المؤسسة جاء استجابة للتحولات التي عرفها قطاع البريد حول العالم ومواكبة لما تم في بلدان أخرى مصنعة ونامية على السواء، سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي والانتقال إلى تسيير مبني على الفعالية وتنظيم أكثر مرونة يدفع نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الطابع الخدمي العمومي لبريد الجزائر، يلزم المؤسسة أن تعمل على تقديم أحسن الخدمات لكافة أفراد المجتمع، تكون في متناول الجميع، كما يفرض عليها تبرير الموارد العمومية المخصصة لها من طرف الحكومة.

الطابع الاقتصادي للمؤسسة يجعل من بريد الجزائر أداة في يد الدولة، يجب أن تساهم في نجاح السياسة الاقتصادية للحكومة، من خلال تقليل تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج إيجابية تسمح لها بترقية تطورها من جهة وعبر مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل.

في هذا السياق، المؤسسة مكلفة بمهمة تقديم خدمات بريدية عمومية مع الحفاظ على استدامتها وسط محيط تنافسي.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 4، الصادرة بتاريخ: 16/01/2002، ص 18 (من خلال الموقع: [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)).

## **2. نشاطات المؤسسة:**

تضمن بريد الجزائر مهمة توفير خدمات عمومية على كامل التراب الوطني عبر شبكتها المكونة من 3533 مكتب بريدي مفتوح للجمهور، مشكلة فيما بينها أكبر شبكة مادية تسمح للمؤسسة أداء نشاطاتها التي تدرج ضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو ما يعرف بالحصرية (Exclusivité) المتعلقة باستغلال وتوفير خدمات بريد الرسائل التي لا تتجاوز الوزن المحدد عن طريق التنظيم وكذا الطوابع البريدية وكل علامات التخلص الأخرى والحوالات البريدية وخدمة الصكوك البريدية(حسب المادة 63 من قانون 03-2003).
- القيام بكل النشاطات الملحة التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية، الإمدادات والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء هياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

### **2.1. بعض مؤشرات نشاط المؤسسة (سنة 2014):**

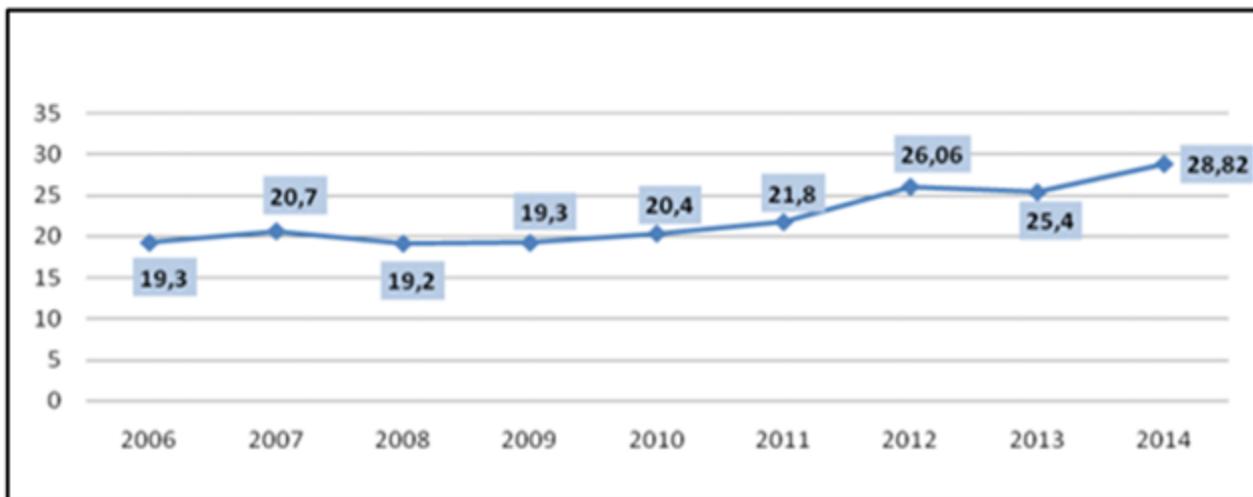
- 18 مليون حساب بريدي جاري CCP
- 4 ملايين حساب التوفير والاحتياط CNEP (3 ملايين عملية تجرى في السنة).
- 6 ملايين مشترك في البطاقات الإلكترونية.
- 600 مكتب بريد يقوم بعمليات المقاصلة الإلكترونية
- إصدار وتخلص 30 مليون حالة في السنة.
- 1000 شباك آلي للنقود (GAB)
- 300 ألف عملية بين السحب والاطلاع على الرصيد على مستوى الشبابيك الآلية للنقود.
- معالجة حوالي 300 ألف طرد بريدي في السنة.
- 1,6 مليون عدد المعاملات اليومية التي يقوم بها الزبائن على مستوى مكاتب بريد الجزائر.
- عدد الأموال المتداولة سنويا عبر مكاتب البريد يصل إلى 30 ألف مليار دينار.

<sup>1</sup> Omari Boutejdja, **Présentation Algérie poste**, Deuxième congrès international sur les TIC, MPTIC, Oran, Algérie, Novembre 2010, P3.

## 2.2. رقم الأعمال:

يوضح الشكل أدناه تطور رقم أعمال مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2006-2013)

**الشكل رقم(23) تطور رقم أعمال بريد الجزائر (الوحدة: مليار دينار)**



Source: Rapport annuel 2014, ARPT, p 62 (Site Web: <http://www.arpt.dz/fr/>)

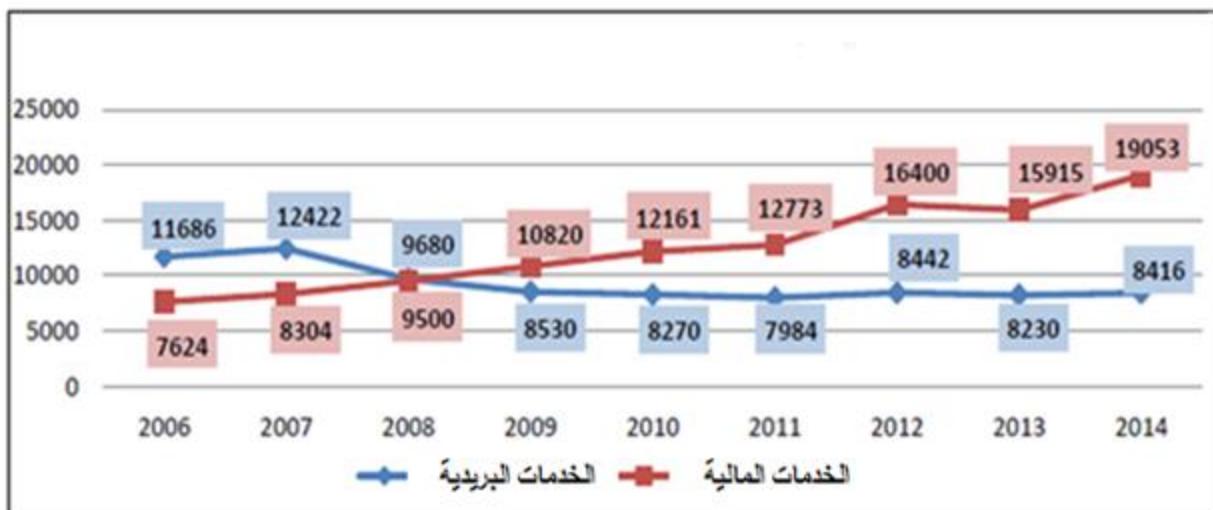
حققت بريد الجزائر رقم أعمال قدره 28,8 مليار دينار في عام 2014، منها 19,3 مليار دينار مصدرها نشاط المؤسسة في الخدمات المالية أي نسبة تقدر بـ 67% من رقم أعمالها، أي أن المصدر الرئيسي لابرادات المؤسسة يأتي من الخدمات المالية على خلاف المؤسسات البريدية في الدول الأخرى.

بلغ عدد الحسابات البريدية الجارية 18 مليون حساب CCP والنشاط المتعلق بها في تزايد مستمر تماشيا مع التطورات الحاصلة، الأمر الذي أهل المؤسسة لتكون أكبر قابض للأموال وطنيا، الإحصائيات تشير إلى أن 92% من السيولة المسحوبة<sup>1</sup> من البنك المركزي موجهة لشبابيك بريد الجزائر وهذا ما تظاهره أيضا مؤشرات نشاط المؤسسة لسنة 2014 حيث نجد 80% من الرواج داخل مكاتب البريد مرتبط بالمعاملات على الحساب البريدي الجاري من عمليات إيداع وسحب للأموال، أين تصل قيمة السيولة المسحوبة في السنة إلى ثلاثة ألف مليار دينار وتعرف هذه القيمة مستويات قياسية خلال المناسبات والأعياد (خلال شهر رمضان لعام 2014 تم سحب ما قيمته 260 مليار دينار من طرف العائلات على مستوى مكاتب البريد وهذا الرقم في تزايد مستمر نتيجة لارتفاع الأجور).

<sup>1</sup> Communication de la Banque d'Algérie, De l'amélioration de la circulation fiduciaire en 2012 et 2013, Mars 2013 (à travers le site : [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention\\_21032013.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention_21032013.pdf))

على خلاف ما سبق فإن نشاط الخدمات البريدية التقليدية يشهد استقرارا في السنوات الأخيرة حيث يشكل البريد الإداري النصيب الأكبر من الرسائل المنقولة<sup>1</sup> كما يبرز الشكل أدناه.

**الشكل رقم (24) مقارنة بين إيرادات الخدمات المالية وإيرادات الخدمات البريدية التقليدية لبريد الجزائر**



Source : Rapport annuel 2014, ARPT, P62, (Site WEB: [www.arpt.dz/fr](http://www.arpt.dz/fr)).

أما بالنسبة للإنتاجية، فعند مقارنة رقم الأعمال الإجمالي مع عدد العمال بالمؤسسة الذي بلغ 26128 (نهاية 2014) نجد أن كل موظف يحقق شهريا ما قيمته 91950 دج أي أن الانتاجية ارتفعت بـ 15% مقارنة مع سنة 2013 (عدد العمال سنة 2013 يقدر بـ 26651 عامل).

كذلك عند قسمة رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة سنة 2014 على عدد المكاتب البريدية التي تشغله فعليا، نجد أن كل مكتب يساهم في المتوسط بـ 8,16 مليون دينار في السنة.

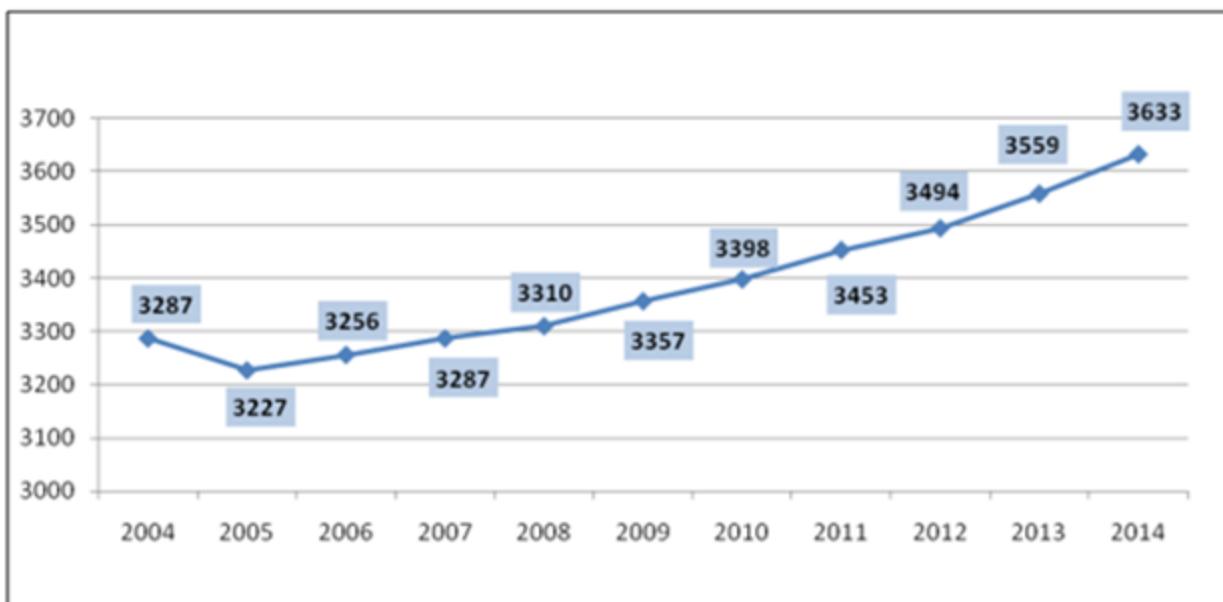
### **3.2. الكثافة البريدية:**

تقديم مؤسسة بريد الجزائر حاليا خدماتها عبر 11000 شباك بريدي مكونة فيما بينها أكبر شبكة للخدمات على المستوى الوطني بـ 3533 مكتب بريدي<sup>2</sup>، يبرز الشكل المولاي تطور عدد مكاتب البريد في الجزائر منذ سنة 2004.

<sup>1</sup> Rapport annuel 2011, ARPT, p51 (à travers le site Web: <http://www.arpt.dz>).

<sup>2</sup> عدد مكاتب البريد المفتوحة فعليا للجمهور، يمثل 97% من العدد الإجمالي للشبكة. 3% الباقية تعبّر عن مكاتب البريد التي لم يتم فتحها بعد، أو تلك التي تم غلقها مؤقتا لأسباب أمنية.

الشكل رقم(25) تطور عدد مكاتب البريد خلا الفترة (2004-2014)



Source: Rapport annuel 2014, ARPT, p59 (Site Web: <http://www.aprt.dz/>)

يبين الشكل السابق أن نقاط تواجد بريد الجزائر في تطور مستمر، فمن أجل تقويم الخدمة من زبائنها تعمل المؤسسة على توسيع شبكة مكاتبها المقدرة حالياً بـ 3633 مكتب بريدي على المستوى الوطني، والعدد في تزايد من سنة لأخرى. المؤسسة أطلقت مخططاً لتطوير البنية التحتية للمؤسسة من خلال توسيع شبكة مراكز البريد لتبلغ 5000 مكتباً في آفاق 2020.<sup>1</sup>

تعتبر شبكة مكاتب بريد ضخمة بالمقارنة مع نظيراتها في تونس والمغرب<sup>2</sup>، فهي توظف 26128 عامل يشغلون ما يزيد عن 3533 مكتب بريدي عبر التراب الوطني. تتضح أهمية هذه الأرقام عند مقارنتها ببريد المغرب التي تقدم خدماتها لعدد مقارباً من السكان بـ 8000 عامل و1600 مكتب بريدي.

انطلاقاً من الأرقام السابقة، تقدر الكثافة البريدية في الجزائر بـ 11067 أي أن مكتب بريد لكل 11067 ساكن (بالاعتماد على أرقام الديوان الوطني للإحصاء لعدد السكان بتاريخ 2015/01/01 الذي قدر بـ 39,5 مليون نسمة<sup>3</sup>). أما الكثافة البريدية حسب عدد الشبابيك فتقدر بـ شباك بريدي لكل 3590 نسمة.

<sup>1</sup> نشرة إعلامية رقم 21، مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس - أبريل 2014.

<sup>2</sup> Mayada El-Zoghbi et al, *Les réseaux postaux peuvent-ils promouvoir l'inclusion financière dans le monde arabe?* (CGAP), 2012, P2 (à travers le site: [www.cgap.org](http://www.cgap.org)).

<sup>3</sup> [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

### **ثانياً: عصرنة الخدمات البريدية:**

منذ تأسيس بريد الجزائر ظلت مسألة تحسين جودة الخدمات البريدية من أولويات المؤسسة، واستفادت من عملية تمويل واسعة من طرف الحكومة (عمليات مركزية وأخرى محلية من خلال مخططات التنمية للبلديات).

في هذا الإطار قامت المؤسسة باستثمارات ضخمة في مجال تحديث نظم معلوماتها من أجل عصرنة الخدمات التي تقدمها وتدفع بها نحو ابتكار خدمات جديدة.

#### **1. برنامج الحكومة في مجال النشاط البريدي:**

في إطار عصرنة البريد قامت الحكومة بوضع استراتيجية لتطوير قطاع البريد وتقديم خدمات عمومية جوهرية عصرية من خلال التركيز على تكثيف استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. تجسيداً لهذه الرؤية أقرت الوصاية مجموعة من التدابير<sup>1</sup> ملخصة في النقاط التالية:

- تعليم ربط مكاتب البريد بشبكة الإعلام الآلي.
- إفتتاح 800 آلية للتخلص:
- تحويل البرقيات العادمة إلى رسائل "Web" على مستوى كل المكاتب.
- تعليم إمكانيات افتقاء أثر البريد والمتابعة الإلكترونية للإرساليات على محمل الشبكة باستخدام النظام البريدي الدولي للاتحاد البريدي العالمي (International Postal System)IPS
- إنجاز موقع طوارئ للمركز الوطني للإعلام الآلي.
- نشر 500 شباك بنكي آلي و 1000 محطة نهاية الدفع.
- إنتاج وتجديد 3 ملايين بطاقة للحسابات البريدية الجارية ذات شرائح.
- إنتاج مليون بطاقة للدفع المسبق من خلال إقامة محفظة إلكترونية.

#### **2. مجهودات بريد الجزائر في عملية التحديث:**

أبرمت الحكومة عقد نجاعة مع بريد الجزائر يلزم هذه الأخيرة تسهيل إمكانية استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وعصرنة الخدمات البريدية التي تقدمها، لهذا الغرض باشرت بريد الجزائر عملية تحديث واسعة لنظام معلومات المؤسسة وقامت بالعديد من المشاريع.

<sup>1</sup> مخطط عمل الحكومة من خلال الموقع ([www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz))

من أكبر هذه المشاريع التي سعت المؤسسة لتجسيدها في مجال المعلوماتية، حوسبة جميع الشبابيك البريدية ضمن برنامج بتعيم ربط مكاتب البريد بشبكة الإعلام الآلي أو ما يعرف بـ (Informatisation des Bureaux de Poste) IBP بحلول

في مرحلة أولى قامت المؤسسة بتعيم وصل كل المكاتب البريدية بشبكة الربط المعلوماتية للحساب البريدي الجاري، مع تكوين قاعدة بيانات لنماذج إمضاءات الزبائن تسمح برفع الحد الأقصى المسموح للسحب.

تعمل المؤسسة حاليا على عصرنة الشبكة المعلوماتية من خلال اتصال مكاتب البريد بالألياف البصرية (ضمن ما يعرف بمشروع المخطط الوطني للألياف البصرية) والانتقال من شبكة X25 إلى شبكة IP التي تسمح بالرفع من تدفق المعلومات وتقليل آجال إجراء المعاملات.

في مجال تغريب الخدمة للزبائن، تعمل المؤسسة كذلك على توسيع شبكة الموزعات الآلية للنقد وتطويرها لتخفيف الضغط على العاملين في المكاتب وإتاحة الخدمة للمواطنين خارج أوقات العمل.

من المجهودات المبذولة أيضا في هذا المجال، إطلاقها للعديد من الخدمات الجديدة باستخدام التكنولوجيات الحديثة، مثل الرسائل الإلكترونية أو ما يعرف ببريفيت، البريد الهجين، بطاقة السحب وبطاقة الدفع التي تستخدم لتسديد فواتير كبار الزبائن مثل سونلغاز، اتصالات الجزائر، نفطال والجزائرية للمياه وذلك من خلال تزويدها بمطارات الدفع الإلكترونية (TPE). واستخدامها أيضا على مستوى شبابيك البريد لتخلص فواتير الكهرباء والهاتف.

كذلك في إطار السياسة الرامية لتحديث الخدمات البريدية تسعى بريد الجزائر إلى تنصيب النظام البريدي الدولي (IPS) ومد ربطه بجميع المكاتب. وفي نفس السياق تعمل على تعليم نظام تتبع أثر البائع بخصوص البريد المحلي<sup>1</sup>، فضلا عن اعتماد نظام المتابعة وتحديد الموقع "Track and Trace" الذي يسمح للزبائن تتبع كيفية معالجة بعائهم عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

استحداث خدمة الحالات الإلكترونية عن طريق التبادل الإلكتروني للبيانات ما بين مكاتب البريد واستخدام النظام المعلوماتي الدولي (IFS : International Financial System) لاستقبال الحالات الدولية.

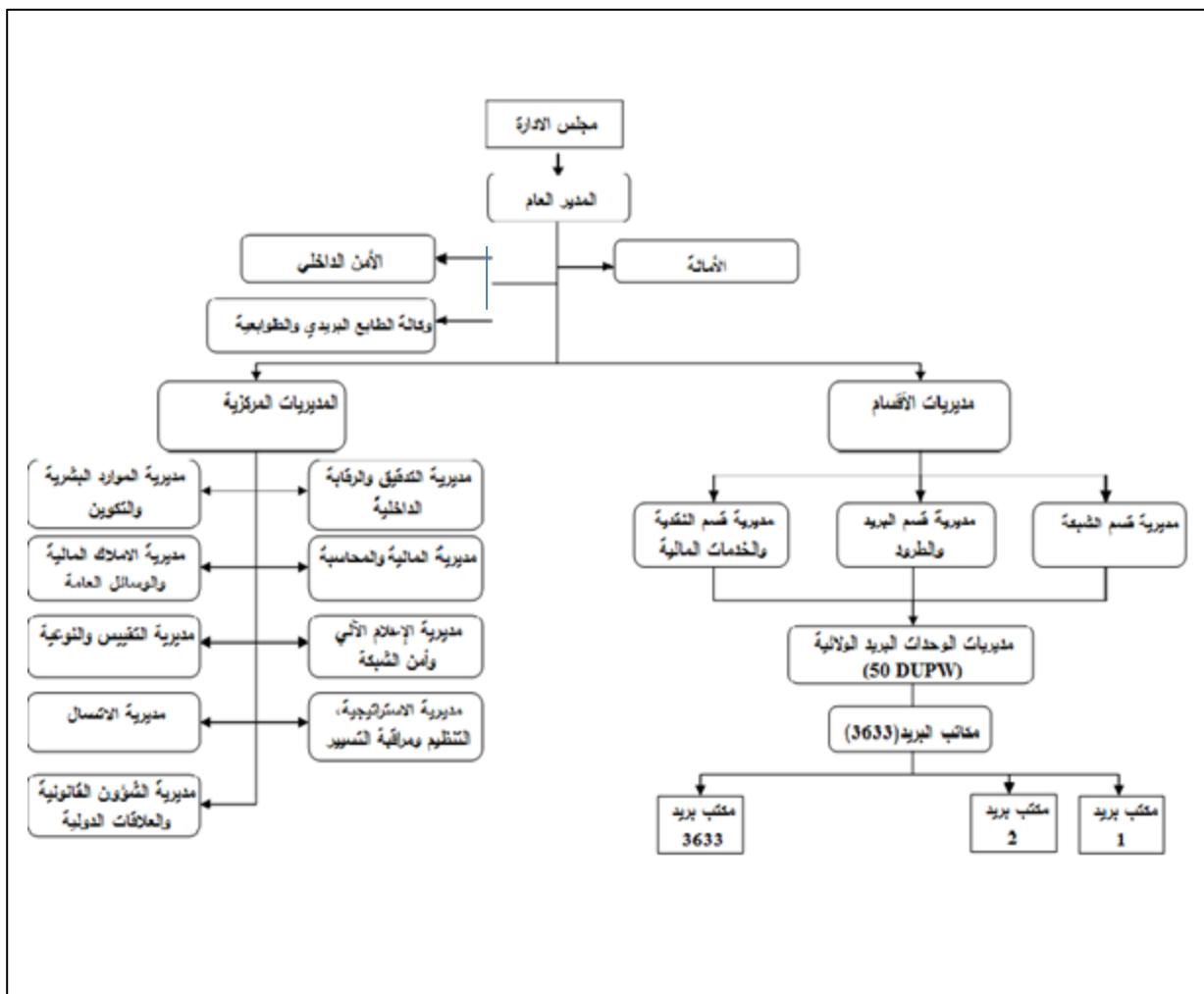
---

<sup>1</sup> نشرة إعلامية رقم 21، مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس - أبريل 2014

**ثالثا: البنية التنظيمية لمؤسسة بريد الجزائر**

تملك مؤسسة بريد الجزائر بنية تنظيمية تتسم بشيء من التعقيد، وهذا راجع لكبر حجم المؤسسة وامتداد هيكلها<sup>1</sup> عبر كامل التراب الوطني.

**الشكل رقم (26) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر**



المصدر: القرار رقم: MPTIC/SP/002 المؤرخ في 21/01/2010 المحدد لإعادة تنظيم المؤسسة العمومية ذات طابع تجاري وصناعي "بريد الجزائر"

بناء على الشكل رقم (26)، يتشكل الهيكل التنظيمي الجديد لبريد الجزائر من مستويين، مستوى في الأعلى ومستوى في الأسفل.

<sup>1</sup> Sayah Abdenacer, **Mise en œuvre du contrat de performance Etat-Algerie poste : Bilan 2009 et perspective 2010**, Mptic, Mai 2010, P7 (Site Web: [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz))

### **1. المستوى الأول:**

يعبر هذا المستوى عن الإدارة المركزية للمؤسسة، في قمته نجد مجلس الإدارة والمدير العام. يتكون مجلس الإدارة من ممثلين لمجموعة من الوزارات ويترأسه الوزير المكلف بالبريد، يقوم بتحديد استراتيجية المؤسسة ووضع مخططات أعمالها، ورسم سياسة الاستثمارات والتمويل المناسب لها، والفصل في كل المسائل الكفيلة بتحسين عمل المؤسسة وتيسير إنجاز مهامها. ينفذ المدير العام توجيهات ومداولات المجلس ويتمتع بأوسع السلطات لضمان إدارة المؤسسة.

أما جزءه الأدنى فيتكون من مديرات وأقسام ومدیريات مرکزية تعمل تحت سلطة المدير العام وتنولى التسيير الإداري والتكنولوجي والمالي للمؤسسة.

بالنسبة لمديرات الأقسام فهي تعبر عن النشاطات الرئيسية للمؤسسة أو ما يعرف بالمهن، تتشكل من ثلاثة أقسام:

- مديرية قسم النقدية والخدمات المالية البريدية، تتبعها المراكز المالية ذات طابع الوطني والإقليمي.
- مديرية قسم الشبكة المعلوماتية، تتبعها شبكة المكاتب البريدية.
- مديرية قسم البريد والطروع، تتبعها مراكز الفرز على المستوى الوطني، الجهوی وعلى المستوى الولائي وأيضاً مراكز التوزيع على المستوى الداخلي.

فيما يتعلق بالمديرات المركزية فتشمل تسعة مديرات، تمثل وظائف دعم للإدارة المركزية حيث تقوم بإجراء البحوث والدراسات حسب مجالها الوظيفي<sup>1</sup>. أهم المديرات المرتبطة بموضوع بحثنا ذكر:

- **مديرية الاعلام الآلي وأمن الشبكة:** تهتم بما يأتي:

- تحديد سياسة الاعلام الآلي للمؤسسة ومتابعة تنفيذ برامج تطور المعلوماتية.
- إدارة البنية التحتية للإعلام الآلي مع التأكيد من مطابقة خصائصها مع القدرات العملية.
- السهر على تحرير مراجع للاستعمال مع صيانة التطبيقات.
- تحديد استراتيجية المن من المخاطر وحماية الشبكة.

<sup>1</sup> القرار رقم: MPTIC/SP/002 المؤرخ في 21/01/2010 المحدد لإعادة تنظيم المؤسسة العمومية ذات طابع تجاري وصناعي "بريد الجزائر"، المديرية الفرعية للوسائل والموارد البشرية، وحدة البريد الولائية لميلة.

- العمل على تحرير دفتر الشروط لاقتناء العتاد ووسائل صيانة الأنظمة المتعلقة بالإعلام الالي
- تحديد وقيادة نشاطات المراكز الجهوية لصيانة التجهيزات

**• مديرية التقىيس و النوعية: تهتم بما يأتي:**

- تحديد مضمون سياسة النوعية وتطوير دعائمها.
- متابعة تطبيق برامج النوعية أمام مختلف المديريات مع اجراء مراقبات وربط المتخلين.
- انشاء مراجع ومعايير تقىيس النوعية مع مطابقة اهداف المؤسسة.
- العمل مع المديريات المهنية على وضع برامج عمل خاصة بنوعية الخدمة.
- ضمان بث وترقية المراجع والاجراءات المرتبطة بالنوعية.

**2. المستوى الثاني:**

يعبر المستوى الثاني في البنية التنظيمية لبريد الجزائر على الهياكل التابعة للمؤسسة على المستوى المحلي متمثلة في مديريات وحدات البريد الولاية، تتمرکز هذه الأخيرة على مستوى مقر كل ولاية وتشرف على المكاتب والمراكز البريدية التابعة لها، تتمثل مهامها فيما يأتي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لوحدة البريد.
- تنظيم وتنسيق استثمار الهياكل البريدية التابعة لسلطتها.
- السهر على احترام وتطبيق برامج العمل المحددة من طرف مديريات الاقسام والمديريات المركزية.
- السهر على المراقبة المستمرة ومعاينة المكاتب البريدية.
- المشاركة في جرد الموجودات.
- إقرار الميزانية وبرنامج الاستثمار على مستوى الوحدة.
- ترقية وتنشيط السياسات التجارية حول منتجات المؤسسة.

قامت المؤسسة مؤخرا بإلغاء طبقة تتوسط الهرم الإداري، ممثلة في المديريات الإقليمية والمقدار عددها بثمانية مديريات والتي كانت تتوسط المستويين المركزي والم المحلي، الهدف من هذا التعديل في هيكل المؤسسة هو تشجيع روح المبادرة وتوسيع مجال القيادة على المستوى المحلي، وتخفيض السلم الهرمي وإعطائه مرونة أكبر في التنظيم.

**المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد لولاية ميلة**

**أولاً: تقديم وحدة البريد الولاية:**

على غرار باقي الوحدات الولاية الخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد لولاية ميلة تابعة مباشرة للمديرية العامة لبريد الجزائر وهذا منذ إلغاء المديريات الإقليمية من السلم الهرمي للمؤسسة. توظف 371 عامل موزعين على 68 مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، يشرف عليها مدير يتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية.

**1. مؤشرات عن مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة**

- عدد مكاتب البريد يقدر بـ 66 مكتب بريد، زائد شباكين ملحقين، واحد على مستوى المركز الجامعي والآخر بالثكنة العسكرية بالتلاغمة.
- عدد الحسابات البريدية الجارية *CCP*: 238397 حساب.
- عدد حسابات الادخار *CNEP* : 30980 حساب.
- عدد البطاقات المغناطيسية المسلمة يقدر بـ 112256 أي أن 47% من أصحاب الحسابات الجارية يملكون بطاقات مغناطيسية.

**2. الكثافة البريدية:**

تتواجد مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة من خلال 68 نقطة (66 مكتب بريد+ شباكين ملتحقين). تقوم بتقديم خدماتها لـ 223 سكاني يقدر بـ 850 نسمة<sup>1</sup> موزعين عبر 32 بلدية.

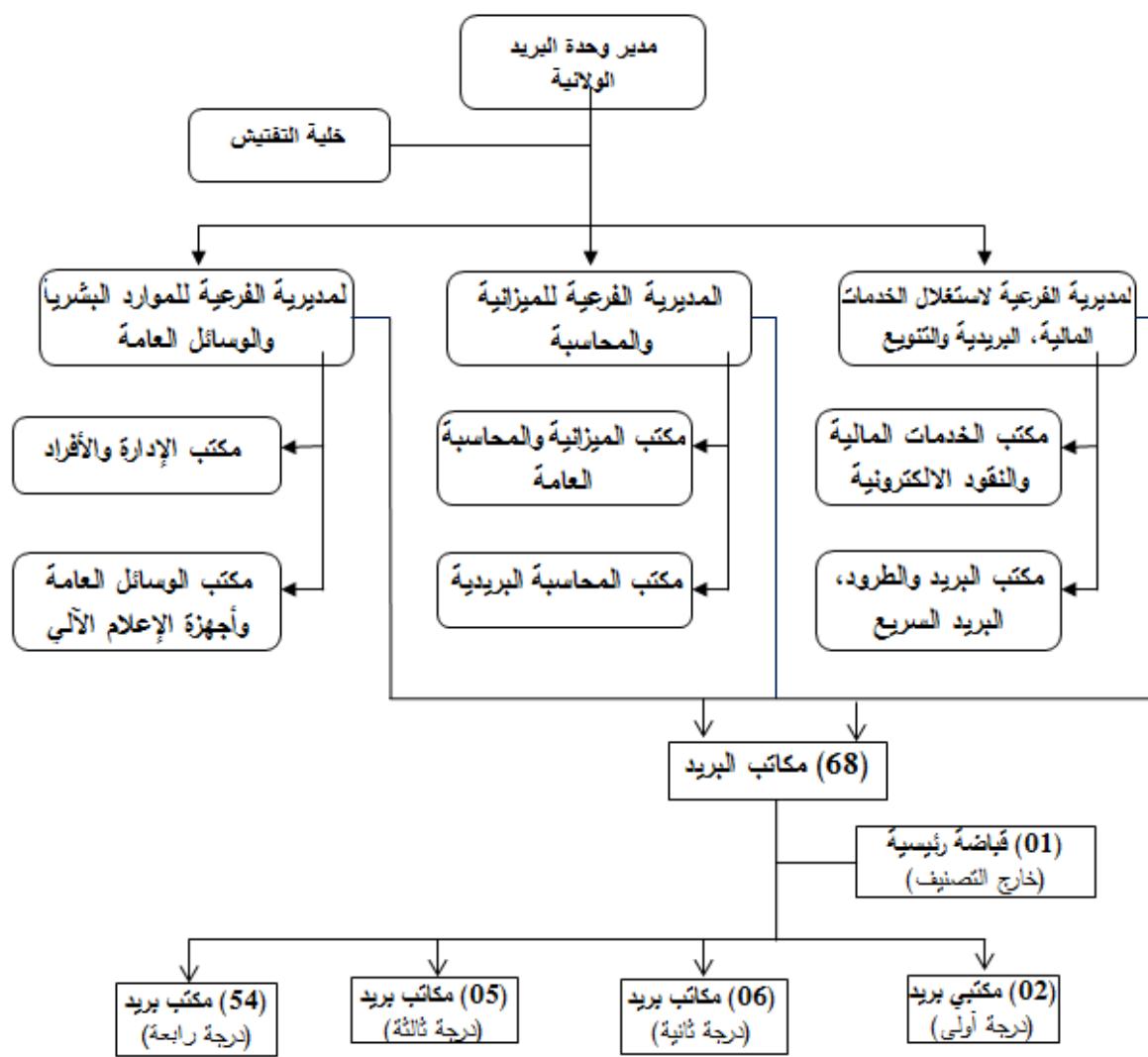
تقدر الكثافة البريدية على مستوى الولاية بـ 12500 أي أن كل مكتب بريد يقدم خدماته لـ 12500 نسمة. أما فيما يخص الكثافة حسب الشبابيك فال المؤسسة تحصي 250 شباك بريدي منها، 150 فقط مستغلة، أي أن كل شباك بريدي يخدم 5668 نسمة وهو ما يمثل الكثافة البريدية حسب الشباك على مستوى الولاية.

<sup>1</sup> مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ميلة.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية لولاية ميلة

مؤسسة بريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية ميلة من خلال مجموعة من الهياكل منتشرة عبر كامل إقليم الولاية وفقاً لهيكل تنظيمي موضح في الشكل رقم الموالي

**الشكل رقم (27) الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية لولاية ميلة**



المصدر: القرار رقم 486/2011 المتعلق بالتنظيم المفصل لمديرية وحدة البريد الولائية المؤرخ في 01 سبتمبر 2011.

يبرز الهيكل التنظيمي السابق أن مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية ميلة مشكلة من:

### 1. مديرية الوحدة:

تشرف مديرية الوحدة على جميع مكاتب البريد المتواجدة على مستوى الولاية، يديرها منسق ولائي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكلف بما يلي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولاية.
- تنظيم، ضمان وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها.
- السهر على احترام وتطبيق برامج العمل المحددة من طرف مديريات الاقسام والمديريات المركزية.
- السهر على المراقبة المستمرة ومعاينة المكاتب البريدية.
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية.
- ترقية وتشييد السياسات التجارية حول منتجات المؤسسة.

لأداء هذه المهام تتشكل وحدة البريد من خلية تفتيش وثلاث مديريات فرعية:

**• خلية التفتيش:**

مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهير على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى كافة مكاتب بريد الولاية من خلال زيارات تفتيش ومراقبة نشاطاتها.

**• المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنويع:**

- مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:
  - تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب بريد الولاية وحسب كل منتج.
  - متابعة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
  - نشر وسائل الإعلام الموجهة للزبائن.
  - ضمان ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة.
  - نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية.
  - السهر على تقديم الخدمة على مستوى مكاتب البريد.
  - إنشاء نظام إحصائي كمي لمؤشرات نشاط هيأكل المؤسسة يساعد على إثراء لوحة القيادة.

**• المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: تتمثل مهامها في:**

- إعداد وتنفيذ ميزانية الاستثمار والاستغلال على مستوى وحدة البريد الولاية.
- تسيير المحاسبة للهيأكل التابعة لوحدة البريد الولاية.
- تنفيذ الإجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسبي المرتبطة بمكاتب البريد.
- ضمان مسک دفاتر المحاسبة.
- ضمان تسيير ومتابعة الخزينة.
- متابعة ومعالجة القضايا القانونية.

**• المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: مكلفة بمايلي:**

- تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهياكل التابعة لوحدة البريد الولاية (الوسائل المادية، التجهيزات، وسائل النقل، المطبوعات الازمة لاستغلال الخدمات).
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة لمكاتب البريد.
- تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولاية المرتبطة بالمعلوماتية فهي موكلة لمكتب الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي التابع لسلطة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة . يشرف عليه فردان، مهندس وتقني سامي في الإعلام الآلي. هذا المكتب مكلف بـ:

- ضمان استمرار استغلال أجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية.
- التكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية.
- التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة البريد الولاية.
- التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة.
- تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.

**2. مكاتب البريد:**

تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي تستقبل فيه بريد الجزائر زبائنها من أجل خدمتهم. يسيرها قباض بريد وتخضع لتصنيف يسنتد إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث يمكن أن نجد سبعة أصناف<sup>1</sup> مختلفة:

- مكتب بريد، خارج السلسلة (Hors série).
- مكتب بريد، قسم إستثنائي (Classe Exceptionnel).
- مكتب بريد، خارج القسم (Hors Classe).
  - .1 مكتب بريد، قسم 1.
  - .2 مكتب بريد، قسم 2.
  - .3 مكتب بريد، قسم 3.
  - .4 مكتب بريد، قسم 4.

<sup>1</sup> مدونة مناصب العمل لمؤسسة بريد الجزائر من خلال الموقع ([www.poste.dz](http://www.poste.dz))

فيما يخص مكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة والمقدر عددها بـ 68 مكتب، مصنفة كما يلي:

- القباضة الرئيسية: تأخذ التصنيف خارج القسم، متواجدة على مستوى مقر الولاية، تمثل جميع الهياكل التابعة لمديرية وحدة البريد أمام الجهات المالية المحلية (البنك المركزي، الخزينة العمومية)، كما تعتبر القابض الرئيسي للأموال بالنسبة لكافة مكاتب بريد الولاية.
- (02) مكتبي بريد، لها تصنيف قسم 1.
- (06) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 2.
- (05) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 3.
- (54) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 4.

### **ثالثا: الخدمات التي تقدمها مكاتب بريد ولاية ميلة**

على غرار مكاتب البريد المتواجدة على المستوى الوطني، تسعى مكاتب بريد ولاية ميلة من وراء الأنشطة والأعمال التي تقوم بها إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات<sup>1</sup> لفائدة زبائنها:

#### **1. خدمات مالية:**

تقديم مكاتب البريد العديد من الخدمات المالية والتي تلقى إقبالاً كبيراً من طرف كافة فئات المجتمع والتي تتمثل في:

- الخدمات على الحسابات البريدية الجارية وتمثل في جميع العمليات المتعلقة بالصندوق من إيداع وسحب للأموال، توطين الأجر، وكذا جميع الخدمات الملحقة بها.
- الحالات البريدية بكل صيغها: حالة بطاقة، الحالات الاجتماعية، التحويل الإلكتروني للأموال، حالات النظام الدولي (IFS/ IMO)، التحويل السريع للأموال (Western Union).
- خدمة دفاتر التوفير والإحتياط

كما تتوفر لزبائن بريد الجزائر قنوات أخرى تمكنهم من الاستفادة من بعض الخدمات المرتبطة بالحساب البريدي الجاري وذلك من خلال الشبائك الآلية للنقود باستخدام البطاقات الإلكترونية، أو عن بعد، عبر الموزع الصوتي 15.30 والموقع الإلكتروني للمؤسسة.

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزيون، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص78.

**2. خدمات بريدية:**

يشمل هذا الصنف كذلك العديد من الخدمات:

- جمع، ترحيل وتوزيع المواد البريدية العادي.
- خدمة البريد السريع.
- خدمة الطرود البريدية.
- إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص.
- البريد الدعائي.

**3. الخدمات المقدمة لفائدة الغير:**

تتمثل في أداء عمليات لفائدة إدارات ومؤسسات أخرى مثل<sup>1</sup>:

- بيع الطوابع الجبائية، طوابع الغرامات وقسيمة السيارات ودفع المنح لحساب وزارة المالية
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- بيع البطاقات الهاتفية.
- تحصيل الاستحقاقات الدورية للفرض لفائدة البنوك مثل: بنك البريكة، Cetelem، ...

**المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات والخدمات المقدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة**

**المطلب الأول: الوضعية الحالية للخدمات البريدية والصعوبات التي تواجهها**

**أولا: الكثافة البريدية**

من خلال الدراسة النظرية، توصلنا إلى أنه من بين أهم المبادئ الأساسية التي تحكم عرض الخدمات البريدية درجة النفاذ أو التغطية demografie، التي تعبر عن الموارد والوسائل المسخرة التي تسمح بوصول الزبائن إلى الخدمات التي تقدمها الشبكة البريدية. الجدول الموالي يعطينا صورة لحالة عرض الخدمات البريدية عبر جميع بلديات الولاية.

<sup>1</sup> [www.podte.dz](http://www.podte.dz)

**جدول رقم (09) الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميلة**

البلدية	مجموع الولاية	سيدس خليفة	عياضي برياس	عين التين	دراحي بوصلاح	بحي عبد	تبيرفت	حملة	أولاد أخروف	بني فشة	المشيرية	وادي سقان	عين الملوك	شيقارة	عميرة آراس	وادي النجاء	بوحاتم	عين بيضاء	مينار زارزة	ترعي بابناني	سيدي مروان	الرواشد	وادي العثمانية	القرام	التلاغمة	فرجوبة	تاجانات	شلغوم العيد	ميلة	تعداد السكان	عدد مكاتب البريد	الشبابيك المستغلة	الشبابيك البريدية	كثافة الشبابيك
	<b>5745</b>	<b>12503</b>	<b>148</b>	<b>220</b>	<b>68</b>	<b>850223</b>																												
				</																														

من الجدول السابق نلاحظ أن الكثافة البريدية على مستوى ولاية ميلة تقدر بـ 12503 وهو يمثل عدد الأفراد الذين يخدمهم كل مكتب بريد. هذا المعدل يختلف حسب البلديات حيث يبلغ القمة في بلديتي القرارم وتجانانت على التوالي بـ 22970 و 20684 هذه النتيجة ترجع بالأساس إلى ارتفاع الكثافة السكانية بهاتين المنطقتين مقارنة مع عدد مكاتب البريد الموجودة وهي بعيدة جداً عن المعايير المحددة من طرف الاتحاد البريدي العالمي في هذا المجال حيث تتراوح الكثافة البريدية 3000 و 6000 نسمة.

في المقابل نجد أن بعض المناطق تتوافق كثافتها البريدية مع المعايير الدولية مثل بلديتي تiberقت وعين التين بـ 5151 و 4418 على التوالي، بل ونلاحظ أيضاً أن بلدية سidi خليفة تتعذر حتى المعايير المحددة بتحقيقها أفضل كثافة بريدية على مستوى الولاية بمكتب بريدي لكل 2678 نسمة.

### ثانياً: عرض الخدمات البريدية

تعرض مكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة العديد من الخدمات، منها المالية ومنها البريدية، تقصد بها فئات متباعدة من الزبائن. وما يزيد من شدة هذا الاختلاف طريقة عرضها، حيث يتم تقديمها بطرق مختلفة. فمنها الخدمات المحسوبة وأخرى يتم تقديمها بطرق يدوية. منها ما يتم عرضها بشبابيك مختصة ومنها ما يتم أداؤها في شبابيك موحدة. وهذا حسب درجة تصنيف المكتب وعدد الشبابيك الذي يتتوفر عليه.

جدول رقم (10) طريقة عرض الخدمات البريدية

شبابيك مختصة	الخدمات اليدوية	الخدمات المحسوبة
خدمات مالية	خدمة البريد	خدمات الحساب البريدي الجاري <i>CCP</i>
خدمات بريدية	خدمة الطرود البريدية	خدمات التوفير والاحتياط <i>CNEP</i>
خدمات البيع.	خدمة التخلص والطوابع البريدية تسهيل حركة الأموال محاسبة المكتب البريدي	خدمة الحالات الالكترونية <i>(TEF, IFS)</i> خدمة <i>Western Union</i> خدمة <i>IPS</i>

من إعداد الباحث اعتماداً على الملاحظة الميدانية ومعالجة الوثائق الداخلية للمؤسسة

**ثالثا: الصعوبات التي تواجه خدمات البريد بولاية ميلة**

لتحديد الصعوبات التي تواجه مكاتب البريد في تقديم خدماتها، اعتمد الباحث على الملاحظة الشخصية والمقابلة التي أجراها مع مجموعة من العاملين والزيائن على مستوى القباضة الرئيسية

**1. بالنسبة للعمال:**

يواجه عمال مكاتب البريد بولاية ميلة مشاكل متعددة<sup>1</sup> أثرت على أدائهم:

بالنسبة لموظفي المكتب الأمامي فهم يعانون من عدم توازن أعباء العمل ما بين أ尤ون الشبابيك نتيجة ما يعرف باختصاص الشبابيك، وما يزيد من تقل هذا العبء كثافة الطلب في بعض الأيام على بعض الخدمات دون أخرى.

يضاف إلى هذا، تلك الصعوبات المرتبطة بتأمين منصب العمل. فكثيراً ما يواجه موظفي المكتب الأمامي مشاكل في تحديد هوية الأشخاص ويتعرضون للعديد من عمليات الاحتيال. على سبيل المثال يجد أ尤ون الشباك أنفسهم في وضعية عجز أمام معالجة الشيكات الضائعة وفي التعامل مع حالات الأحكام الصادرة من طرف المحكمة.

أما بخصوص موظفي المكتب الخافي، فرغم تجهيز جميع مكاتب البريد على مستوى الولاية بأجهزة الإعلام الآلي، تبقى هذه الفئة من العاملين تنجز أعمالها بطريقة يدوية وتستغرق وقت طويل، مما انعكس سلباً على موثوقية العمليات التي يقومون بها، وأثرت على عملية اتخاذ القرار وكيفية وتسير الخدمات وتقديمها بالإضافة إلى صعوبات في معالجة الشكاوى

ضف إلى ما سبق، نقص الإعلام وصعوبات انتقال المعلومة بالنسبة للعمال المشرفين على عمليات الاستغلال داخل مكاتب البريد نتيجة السيرورة المتبعه في الاتصال الداخلي خاصة ما تعلق منها بموضوع الخدمات الجديدة، ففي الغالب يتحصل العمال على المعلومات من خارج المؤسسة.

**2. بالنسبة للزيائن:**

يواجه الزيائن القاصدين لمكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة العديد من المشاكل: أهم هذه الصعوبات تتمثل في مشكلة الانتظار وطول الانتظار نتيجة تركز الطلب على الخدمات البريدية في أيام معينة من كل شهر وفي المواسم الدينية والدخول الاجتماعي.

<sup>1</sup> نتيجة المقابلة التي أجراها الباحث مع عينة من العاملين على مستوى المكتب الأمامي والخلفي لبعض مكاتب البريد

كذلك التعطلات المتكررة في الشبكة المعلوماتية والشبابيك الآلية تزيد من طول صفوف الانتظار وتسبّب القلق ليس للزيائين فقط ولكن للعاملين أيضاً وتؤثر على شفافية التعامل والتقة بين الطرفين.

طوابير الانتظار داخل مكاتب البريد تسبّب أيضاً مشكلات أمنية للزيائين على شيكاتهم وبطاقات الهوية أو عند استلامهم لأموالهم المسحوبة.

من أبرز المشكلات التي يواجهها الزيائين أيضاً، تلك المتعلقة بعدم توفر بعض الخدمات على مستوى بعض المكاتب وتوجيههم لمكاتب أخرى أو وضع إجراءات تحدّ من وصولهم لهذه الخدمة.

إضافة إلى مركزية أداء بعض الخدمات التي تفرض على الزبون التنقل إلى المديرية العامة، مثل طلب الحصول على البطاقة المغناطيسية أو رفع اليد على الحسابات المحجوزة.

### المطلب الثاني: واقع نظم المعلومات بمكاتب البريد

انطلاقاً من التريص الميداني الذي أجراه الباحث على مستوى وحدة بريد الجزائر لولاية ميلة ومن خلال عملية استطلاع لعينة من مكاتب البريد التابعة لها بالإضافة إلى الإطلاع على العديد التقارير والوثائق الداخلية للمؤسسة، حاول الباحث استكشاف واقع استخدام نظم المعلومات على مستوى مكاتب بريد الولاية

### أولاً: هندسة الشبكة المعلوماتية لبريد الجزائر

انطلاقاً من البنية التحتية لشبكة الاتصالات بالجزائر وبالنظر إلى طبيعة كل منطقة على المستوى الوطني، تعتمد شبكة الاتصالات التي تربط بين مختلف هيئات مؤسسة بريد الجزائر على عدة تقنيات كما هو موضح في الشكل رقم (28).

#### 1. شبكة X<sub>25</sub>:

تعتبر شبكة الاتصال ذات البروتوكول X<sub>25</sub> من الشبكات الموسعة القياسية للحسابات التي تسمع لأنواع مختلفة من أجهزة الحاسوب الآلي والوحدات الطرفية بأن تتبادل البيانات فيما بينها باستخدام تقنية الاتصال بتحويل حزم البيانات، تم ابتكارها وإقرارها من طرف الاتحاد الدولي للاتصالات سنة 1976. لا تحدد هذه التقنية نمط تبادل البيانات فقط وإنما تحكم أيضاً في التدفق بين المحطات(Hôtes)، نهائيات الطرف (Terminal) والعقد (Nœuds) ومراقبة عملها. وبفضل مستوى الحزمة يمكن ربط جميع المشتركين بالشبكة في آن واحد.

تتميز هذه التقنية بانعدام أي فقدان للبيانات، التي تكفلها المراقبة المتكررة وعمليات الضبط نتيجة إعادة الارسال التلقائي لحزم البيانات المحتمل فقدانها. ميزة أخرى لهذا البروتوكول تتمثل في قبوله وقدرته على احتواء تشكيلة واسعة من المعدات لاستغلالها في استخدامات متعددة.

وبالرغم من المزايا التي تتمتع بها شبكة X<sub>25</sub>. تطرح العديد من العيوب، افقارها للمرونة وتصميمها القديم لا يتاسب مع التدفق العالي جدا (Très haut Débit). فسرعة نقل المعلومات بطبيعة نسبيا (أقل من 64 كيلوبت/ثانية) خاصة عند زيادة كثافة الطلب أين يحدث تشعب في الشبكة، ففي هذه الحالة ومن أجل ضمان وتأمين اشتغال الشبكة تحدّ هذه التقنية من إرسال المشتركين (البيانات المتعلقة بطلبات أداء الخدمة). هذا ما جعل تعويض هذه التقنية أمر محظوظ في المستقبل واستبدالها بابتكارات أخرى حديثة لتدرك هذه الناقص.

### 2. شبكة Internet Protocol (IP)

تعتمد هذه الشبكة على تقنية تحويل حزم الاتصال باستخدام بروتوكول IP الذي يحدد كيفية تبادل البيانات بين أجهزة الشبكة<sup>1</sup> من خلال مايلي:

- تحديد كيف يكون شكل حزمة البيانات من حيث طولها وتوزيع محتوياتها.
- تنظيم طريقة الإرسال عبر الشبكة وكيفية معالجة الأخطاء والتحكم في تدفق البيانات.
- تحديد وتنظيم عناوين أجهزة الشبكة.
- الرسائل الكبيرة يتم تجزئتها إلى عدة حزم وعندما تصل إلى عنوانها تجمع مرة ثانية لتشكل الرسالة الأصلية في مسجلات معلومات.

تتيح هذه التقنية للمؤسسة العديد من المزايا ذكر منها:

- توحيد ودمج جميع النظم والمشاريع المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- سرعة وسهولة أكبر في العمل.
- استقلالية في تسيير وإدارة المنصات.
- التحكم في الوصول إلى خدمات الويب.

<sup>1</sup> Modernisation de la poste, Magazine n°tic n°45, Juillet 2010, p12.( à partir du site web : [www.nticweb.dz](http://www.nticweb.dz)).

### 3. شبكة GPRS (General Packet Radio Services)

هي شبكة تعتمد على تقنية خدمات الحزم الراديوية العامة (GPRS) التي تمكن المشترك من إرسال البيانات عبر شبكة الهاتف النقال GSM تعتمد أساساً على تبديل حزم البيانات عوض تبديل البيانات بالدوائر، أي تقسيم البيانات إلى حزم تحمل كل منها عنوان المرسل والمستقبل وذلك من أجل توجيهها في الشبكة اعتماداً على البروتوكول IP مما يمكن من استغلال الشبكة بشكل أفضل حيث لا يتم تخصيص دائرة أو مسار لكل اتصال، ولكن تشارك الحزم لأكثر من مشترك في المسارات والقنوات، كما يمكن نقل حزم بيانات مشترك ما على عدة قنوات في نفس الوقت مما يزيد من سرعة نقل البيانات حيث تصل نظرياً إلى معدل 114 كيلوبايت.

تسمح هذه التقنية للمؤسسات بربط فروعها المتواجدة في مناطق جغرافية مختلفة عبر شبكة افتراضية خاصة تدعم المستخدمين الطرفيين الذين يرغبون بالدخول إلى الشبكة المحلية الخاصة بمؤسساتهم.

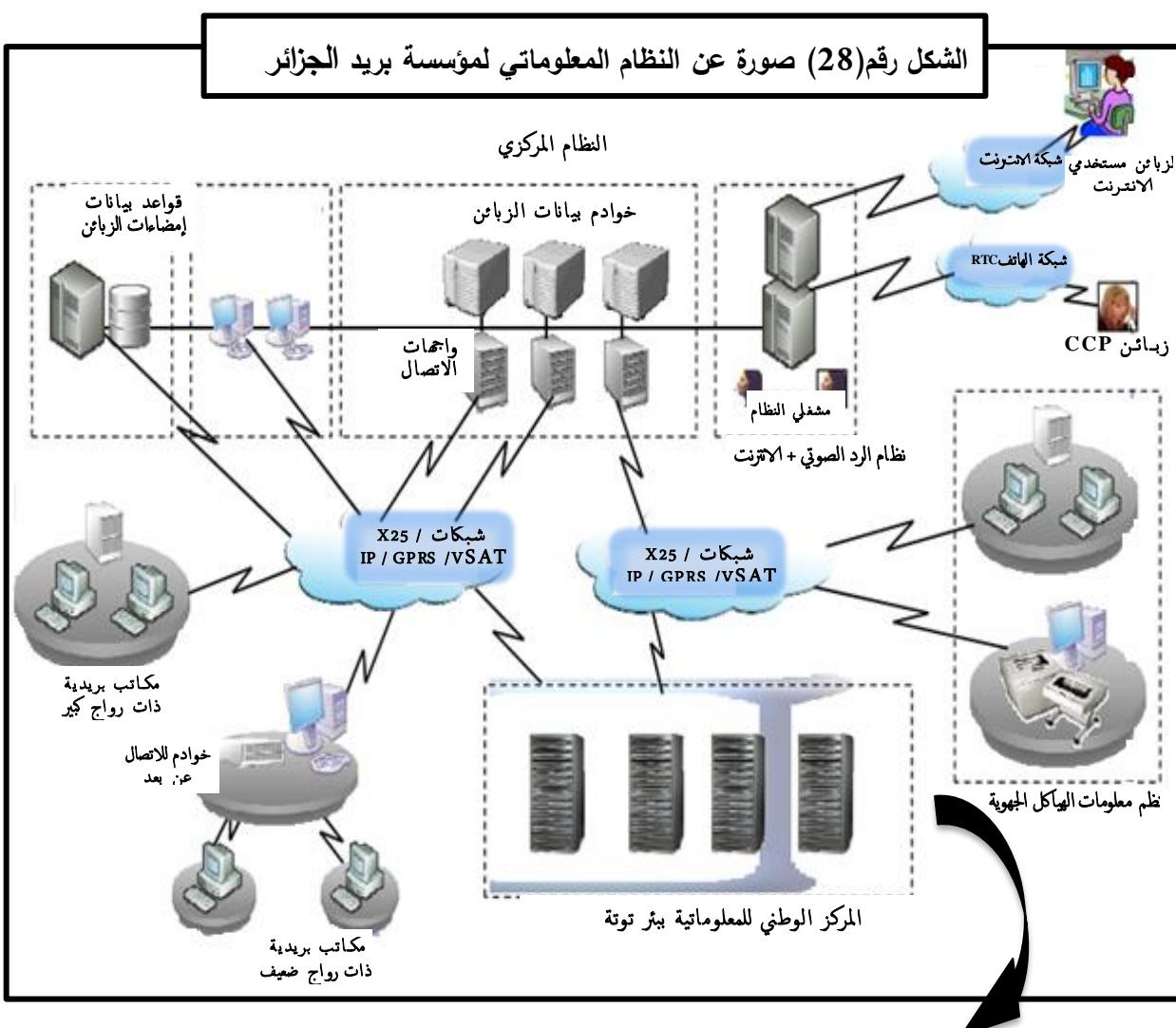
بالنظر إلى المزايا التي تتمتع بها هذه التقنية من مرونة وليونة في الاستخدام وقدرتها على الارتباط بشبكات أخرى مثل شبكة X25 ومنصة IP، إضافة إلى كونها حل إقتصادي يسمح للمؤسسة بالتحكم في تكاليفها، تستعملها بريد الجزائر لربط مكاتب البريد المتواجدة بالمناطق التي تتوفّر على تعطية لشبكة الهاتف النقال ولا تصلها ألياف الشبكات التقليدية. كما تستعمل كذلك في تعزيز ربط مكاتب البريد الأخرى واستغلالها كحلول نجدة. بالإضافة إلى ربط مكاتب البريد المتنقلة بالشبكة المعلوماتية.

### 4. شبكة VSAT (Very Small Aperture Terminal)

يطلق عليها شبكات الطرفيات ذات الهوائي صغير المساحة، تم ابتكار هذه التقنية وتجربتها في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الثمانينات<sup>1</sup>، تستخدم الأقمار الصناعية لنقل وتبادل المعلومات حيث يتم الإرسال من محطة أرضية (المرسل) إلى القمر الصناعي الذي يقوم بدوره بتكبير الإشارات المستقبلة وإعادة إرسالها إلى المحطة الأرضية المعنية (المستقبل).

توفر هذه الشبكة إمكانية تغطية مناطق جغرافية واسعة المدى لا يمكن تعطيتها عن طريق التقنيات الأخرى في المناطق المعزولة خاصة في الصحراء، كما تستخدم في الخدمات البريدية لربط بعض المكاتب مع بعضها كبديل مؤقت.

<sup>1</sup> Rapport annuel 2003, ARPT, p121 (à travers le site Web: <http://www.arpt.dz>).



Source: OMARI BOUTELDJA, La modernisation des services de la poste, Deuxième congrès international sur les TIC, MPTIC&UNSTA, Oran, Novembre 2010, p7.

يُظهر الشكل السابق أن نظام معلومات بريد الجزائر يعتمد على بنية تتشكل من مزيج بين شبكات الاتصالات (VSAT، IP، GPRS، X25) هذه الأخيرة تربط مكاتب البريد مع هيكل المؤسسة الأخرى وتومن نقل وتبادل المعلومات فيما بينها. تشير إحصائيات سنة 2010 أنه يوجد 480 مكتب بريد مربوط بالشبكة المعلوماتية للمؤسسة من خلال منصة شبكة IP و 1346 مكتب بريدي يعمل وفقا لنظام GPRS.

في إطار تجسيد مشروع حوسبة مكاتب البريد، تعمل المؤسسة على تحويل شبكة مكاتب البريد الموصولة وفقا لشبكة X25 (التي أصبحت أكثر تشععاً وغير متحكم فيها نتيجة زيادة الطلبات مع ارتفاع تكاليف صيانتها)<sup>1</sup> نحو شبكة IP . هذه الأخيرة ستسمح بالرفع من قوة تدفق البيانات وتوفير خدمات أكثر كفاءة تمكن مكتب البريد من توسيع حوسبة الشبابيك وإدخال أجهزة أخرى مثل الشبابيك الآلية إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لإدخال واستغلال تطبيقات جديدة تعطي لها إمكانية تقديم خدمات حديثة خاصة تلك المرتبطة باستخدام الهواتف النقالة.

تقدم هذه الشبكة المزيد من البساطة والسرعة والموثوقية في المعاملات المالية في ظل ربط أماكن استغلال الخدمات البريدية المتمثلة في مكاتب البريد المنتشرة عبر كامل المناطق مع النظام المركزي بشكل آني، أين يتم نقل الطلبات والرد عليها في وقت متزامن، كما تتمكن من وصل شبكة البريد بالمركز الوطني للمعلوماتية الذي يتتوفر على منصة لخوادم ومحطات تستخدم كمركز نجدة في حالات الأضطرابات والأعطال المحتملة التي يتعرض لها النظام.

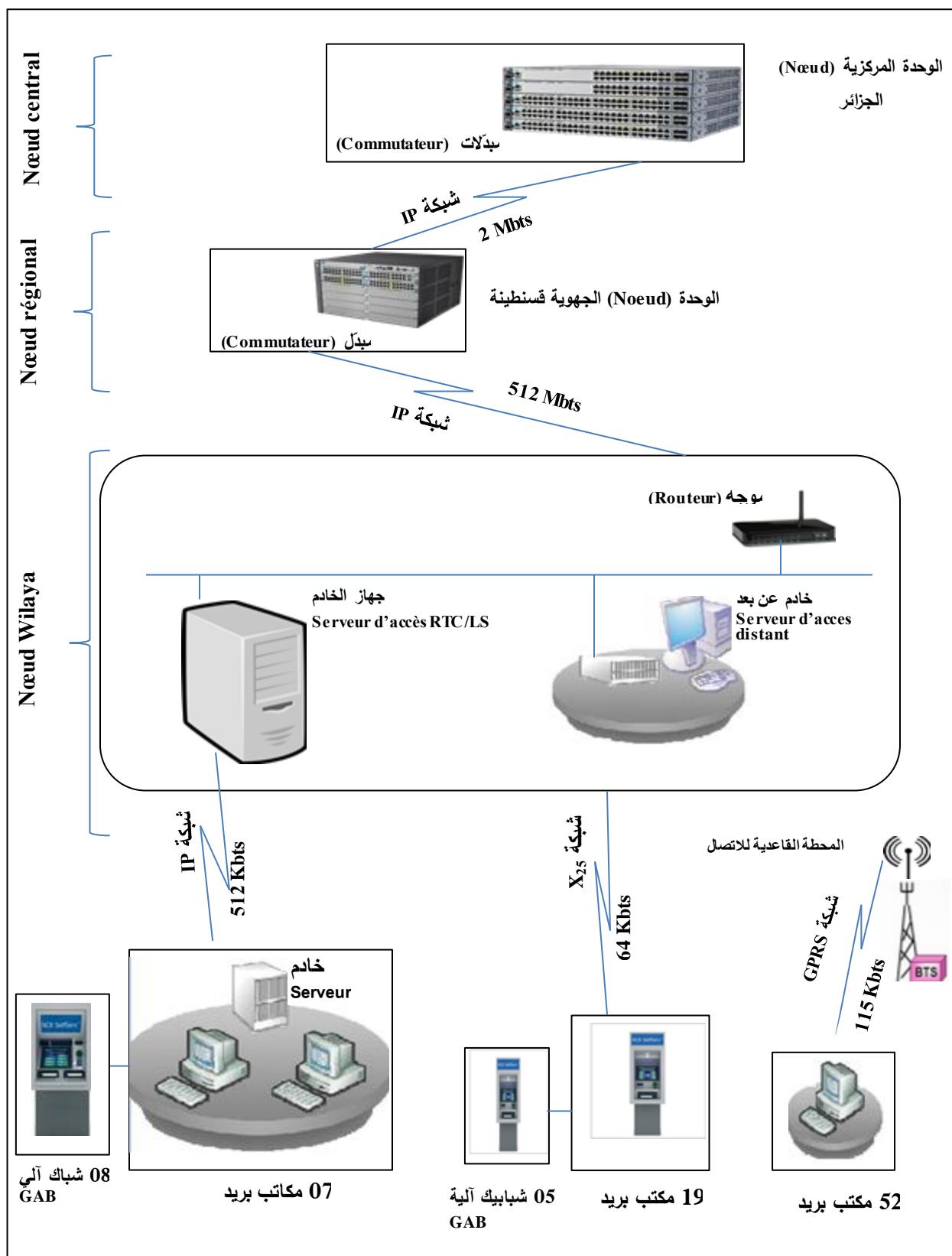
بالإضافة إلى الشبكات المذكورة، يمكن لزيائن المؤسسة من استغلال وسائل أخرى للوصول إلى خدمات المؤسسة عن بعد، بواسطة استخدام شبكة الانترنت وشبكة الهاتف (RTS).

أما بالنسبة لهندسة الشبكة المعلوماتية التي تربط مكاتب البريد المنتشرة عبر ولاية ميلة بالنظام المركزي للمؤسسة فيمكن توضيحها في الرسم الموالي.

---

<sup>1</sup> www.nticweb.com (Entretien avec le Directeur Général de Dimension Data Algérie).

الشكل رقم (29) الشبكة المعلوماتية لمكاتب بريد ولاية ميلة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة مع تقني سام في وحدة البريد الولاية

بasherت بريد الجزائر في إطار مشروع حوسبة المكاتب البريدية، عملية تحويل شبكة X<sub>25</sub> نحو شبكة IP، من أجل رفع التدفق وتحسين قدرات الشبكة البريدية على نقل وتبادل المعلومات، وتمكن مكاتب البريد من توسيع شبكيها وإدخال تطبيقات وأجهزة جديدة تسمح بتقديم خدمات حديثة تلبي الطلبات المتزايدة للزبائن.

جاءت هذه العملية استمراً لما تم انجازه في مرحلة أولى من طرف شركة (Data Dimension) على المستوى المركزي للمؤسسة.

فيما يخص شبكة الاتصالات التي تربط مكاتب بريد ولاية ميلة بالنظام المركزي للمؤسسة هي كما يلي:

- 11 مكاتب بريد تم توصيلها بالألياف البصرية وحوّلت شبكتها القديمة X<sub>25</sub> إلى شبكة IP، الأمر الذي سمح بتنقیص الاضطرابات التي كانت تعرفها من قبل ومكّن من إدخال أجهزة وخدمات حديثة.
- 03 مكاتب بريدية لا تزال مربوطة بالشبكة البريدية وفقا لشبكة X<sub>25</sub> التي تعتمد على الخطوط الهاتفية.
- 54 مكتب بريدي مغطى بشبكة افتراضية خاصة التي تعمل وفقا لتقنية (GPRS).

### ثانياً: النظام المعلوماتي لمكاتب البريد ولاية ميلة

ستتناول هذا العنصر من جانبيين:

#### 1. الأجهزة (Hardware)

تضطلع مديرية وحدة البريد الولاية أولويات عند تجهيزها لمكاتب البريد بأجهزة الإعلام الآلي ولوائحها بالاعتماد على معيار تصنيف المكتب وحجم الرواج الذي يعرفه والمرتبط بدوره على المنطقة التي يتواجد بها ودرجة كثافتها البريدية.

##### 1.1. الخادم (Server)

يمثل هذا الجهاز مركز الخدمة وهو عبارة عن جهاز حاسب سريع الأداء ذي قدرات معالجة وتخزين وذاكرة عالية، يحتوي على البرمجيات المطلوبة للتشغيل والتحكم في النهايات الطرفية التابعة له، حيث يقوم بالتخطاب معها وإرسال الملفات والبيانات التي تطلبها.

تتوفر وحدة البريد بولاية ميلة على ثمانية خوادم تعمل تحت منصة IP. خادم رئيسي منصب على مستوى وحدة البريد يربط المكاتب البريدية التي تعرف رواجاً كبيراً والمجهزة بخوادم اتصال عبر روابط خاصة (LS) بالنظام المركزي للمؤسسة.

كما تتوفر أيضاً على خادم اتصال عن بعد يربط محطات العمل على مستوى مكاتب البريد المربوطة عبر الخطوط الهاتفية والتي تعمل وفقا لشبكة X<sub>25</sub>.

### **2.2. محطات طرفية (Terminals)**

تعتبر هذه الوحدات محدودة القدرة مقارنة بجهاز الخدمة الرئيسي الذي يتمتع بأداء متميز، تقوم عادة بأداء عمليات معينة باستخدام نظام تشغيل خاص بها. وهي أجهزة الإعلام الآلي التي تظهر للزيون في الواجهة الأمامية لمكتب البريد.

### **3.1. اللواحق (Peripherals)**

عبارة عن وحدات توفر المساعدة للمحطات الطرفية وأجهزة الخدمة الرئيسية، من أهمها: آلات التخليص الذكية، آلات الطباعة المتنوعة، قارئ البطاقات، نهائيات الدفع الإلكترونية، الصناديق الآلية، المساحات الضوئية.

#### **• الآلات الذكية للتخلص : (Machine à Affranchir Intelligente)**

عبارة عن تجهيزات تسمح بطبع علامات التخلص بدل الطوابع البريدية، تستخدم داخل المكتب كما يمكن تأجيرها لكتاب زبائن بريد الجزائر من المؤسسات العمومية والشركات الكبرى مثل سونلغاز، الجزائرية للمياه وشركات الاتصال الذين يستخدمون كما هائلا من الرسائل أين توفر لهم إمكانية طبع شعارات إشهارية تعكس أنشطتهم. تعمل بواسطة برمجيات لتسهيل الحسابات، الهدف منها هو أتمتها عمليات التخلص باستعمال عالمة موحدة ومؤمنة، فضلا عن إمكانية الحصول على معلومات وإحصائيات دقيقة وصادقة فيما يخص الإيرادات المحققة. فهي تشكل مصدر واحد الحلول التي ضاعفت من مداخل مؤسسات البريد التي تعمل بها على مستوى أكثر من 95 بلدا<sup>1</sup>

توفر وحدة بريد ولاية ميلة على خمسة آلات تخلص، ثلاثة منها تستغل على مستوى مكاتب البريد (القباضة الرئيسية، مكتب بريد شلغوم العيد ومكتب بريد فرجيوة) واثنان تم تأجيرهما لكتاب الزبائن (صندوق الضمان الاجتماعي، المؤسسة العسكرية).

### **4.1. الشباك الآلي للأوراق النقدية (GAB)**

تعتبر الشبابيك الآلية للأوراق النقدية قنوات حديثة لتوزيع الخدمات المالية البريدية، فهي وسائل آلية يمكن مكتب البريد من خلالها تقديم خدماته المالية 24 ساعة في اليوم<sup>2</sup>، توجد في الغالب في الواجهة الأمامية من مبني المكتب أو داخل قاعة انتظار الزبائن. هذه الأجهزة تعمل بنظام الوقت

<sup>1</sup> N'tic magazine, n°78, Juin 2013, p6 (à partir de site Web [www.nticweb.com](http://www.nticweb.com)).

<sup>2</sup> وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة العدد الرابع 2008، ص 119.

ال حقيقي، تسمح للزائين من الحصول على بعض الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين. من هذه الخدمات السحب النقدي للأموال والاستعلام عن رصيد الحساب، تحويل الأموال إلكترونيا.. الخ

توفر شبكة البريد بولاية ميلة على 13 جهاز (GAB)، ثمانية منها منصبة على مستوى مكاتب البريد التي تعمل تحت منصة IP (القباضة الرئيسية مجهزة بجهازين، جهاز متثبت خارج المكتب والآخر داخلي). أما الخمسة المتبقية فتم تثبيتها على مستوى مكاتب بريد مربوطة بشبكة X25.

### 5.1. منصة متعددة الوسائط (Borne Multimedia)

عبارة عن أجهزة تتضمن حواسيب موصولة بشبكة الانترنت وتدفق يتراوح ما بين 128 إلى 512 كيلوبايت، تنصب داخل قاعة الانتظار على مستوى مكاتب البريد<sup>1</sup>، تمكن الزائين من الولوج إلى بعض الخدمات التي توفرها بريد الجزائر عن بعد، على غرار خدمة الاطلاع على الرصيد، معرفة الرموز البريدية ومعاينة شبكة الموزعات الآلية للنقود. الغاية من وراء الاستثمار في هذه الأجهزة تتمثل في تحسين استقبال الزائين وتسهيل توجيههم من خلال التنويع في الوصول إلى المعلومة وتبسيط استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الأمر الذي يمكن من تخفيف الضغط على عمل أعوان الشبابيك.

تم تجهيز ثلاثة مكاتب بريدية بهذه الوسائط (القباضة الرئيسية، مكتب بريد شلغوم العيد ومكتب بريد فرجية) وهي خارج الخدمة منذ تثبيتها عام 2009.

### 2. البرمجيات (Software)

#### 2.1. النظام البريدي العالمي (International System Postal)

عبارة عن برنامج تطبيقي متكامل لإدارة خدمة البريد، يجمع في تطبيق واحد بين معالجة البريد وإدارة التشغيل والتبادل الإلكتروني للبيانات EDI.

يعد هذا النظام حل إداريا كامل يساعد مؤسسة البريد على تحسين مستوى جودة خدماتها عبر التبادل الإلكتروني للبيانات مع إدارات البريد الأخرى حول الأحجام الصادرة والواردة ومن خلال ضمان متابعة الرسائل والطرود وتحديد مكانها.

جاء تطوير هذا النظام بفضل التعاون بين المؤسسات البريدية وتبادل المعرف فيما بينها تحت إشراف مركز التكنولوجيات البريدية (CTP)، تم برمجته ليكون قادرا على إدارة كاملة للعملية البريدية حيث يمكن تكييفه حسب احتياجات كل مؤسسة ويمكن تفاعله بكل سهولة مع تطبيقات أخرى.

<sup>1</sup> <http://www.mptic.dz/fr/IMG/pdf/BornesMultimedia.pdf>

يقدم نظام **IPS** حلول لمؤسسة البريد من خلال تكوين نظرة دقيقة وشاملة عن حركة بريدها وتشمل جميع النقاط من المصدر إلى المقصود، بما في ذلك مكاتب التبادل الخاصة بالعبور وشركات النقل الدولية والمعالجة لدى الجمارك<sup>1</sup>

يهدف نظام **IPS** إلى مساعدة الإدارة البريدية على تحسين نوعية الخدمة البريدية وإدارتها وذلك من خلال تقييم شامل لحلقة توزيع البريد ورصد البائعات والحاويات والإرساليات من البداية إلى النهاية.

تم تنصيب هذا التطبيق على مستوى ثلاثة مكاتب بريد فقط (القاضية الرئيسية، مكتب بريد التلاعنة وفرجية) وقسمت شبكة مكاتب بريد الولاية إلى ثلاث مقاطعات، حيث يجمع البريد من مكاتب بريد كل مقاطعة ليتم معالجته عبر نظام **IPS**.

### 2.2. نظام الحالات المالية الدولي (International Financial System)

نظام **IFS** عبارة عن تطبيق معلوماتي يسمح بادارة جميع مراحل معالجة الحالات الدولية بالاستعانة بالتبادل الإلكتروني للبيانات، تعمل هذه البرمجيات تحت منصة الاتحاد البريدي العالمي تسمح بتيسير عمل أعون الشبابيك من خلال التسجيل المباشر للمعلومات الخاصة بأي حالة بريدية الكترونية يقدمها الزيون والتي يتم ارسالها مباشرة إلى جهة المورد عبر نظام بياني موجود بالشبكة الإلكترونية.

كما يساعد هذا النظام أيضا على توفير خدمة الحالات الإلكترونية على المستوى المحلي وهو ما يعرف بتطبيق الحالة الإلكترونية **TEF** (*Transfert Electronic de Fonds*). تم تنصيب هذا التطبيق بجميع مكاتب بريد ولاية ميلة حيث يتمتع هذا النظام بـ:

- السرعة في تبادل المعلومات فيما يتعلق بتحويل الأموال.
- زيادة كفاءة الاستعلام وبشكل دولي حيث يمكن هذا النظام من التحقق والمتابعة من وضع التحويلات المالية من المصدر.
- الكفاءة في حل المشكلات وتذليل العقبات أمام إتمام التحويلات المالية مثل عدم حضور المستلم لاستلام التحويل المالي لأية أسباب مما يستدعي الرد الإلكتروني السريع بذات الوسيلة لاتخاذ القرار المناسب. أما من الناحية التقنية<sup>2</sup> فأهل ما يميز هذا النظام أنه:
  - يتواافق مع جميع أنظمة الاتحاد البريدي العالمي.

<sup>1</sup> [http://news.upu.int/uploads/media/1\\_24.pdf](http://news.upu.int/uploads/media/1_24.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.ptc.upu.int/ps/ifs.shtml>

- يقدم خيارات مختلفة للربط مع الشبكة البريدية.
- إمكانية ربط هذا النظام بالأنترنت و إتاحة الفرصة أمام الجمهور من تعقب و متابعة التحويلات المالية الخاصة بهم من أي مكان حول العالم.

### 3.2. تطبيق Western Union

تطبيق معلوماتي يوفر إمكانية تحويل الأموال إلكترونيا عبر العالم بفضل ارتباط شبكة بريد الجزائر بالخادم الرئيسي **Western Union** الموجود بالولايات المتحدة الأمريكية عبر شبكة الاتصال **SITA<sup>1</sup>** هذه المنظومة تسمح باستقبال الأموال فقط من الخارج وتدفع نقدا بالعملة الوطنية في مكاتب البريد المجهزة بهذا التطبيق. كما تم إنشاء مركز لخدمة الزبائن على المستوى المركزي يقوم بإعلام الزبائن وإدارة هذه الخدمة عن طريق الإعلام الآلي لصالح المكاتب البريدية غير المجهزة بتطبيق **Western Union**.

تم تنصيب هذا التطبيق كمرحلة أولى على مستوى ثلاثة مكاتب بريدية في عام 2004 وبلغ العدد حاليا 11 مكتب بريدي مجهز بمحطات عمل خاصة مزودة بهذا التطبيق.

### 3.3. تطبيق برقتك<sup>2</sup>:

عبارة عن تطبيق معلوماتي يمكن تنصيبه في جميع المكاتب المرتبطة بالشبكة المعلوماتية، وهي عبارة عن نقل إلكتروني لرسالة الزبون عبر شبكة الويب عكس الطريقة الكلاسيكية التي كانت تعتمد على نقاط الارتباط التلغرافية باستعمال المبرقة الكاتبة أو الهاتف. يسمح هذا النظام بحفظ الرسائل وتوثيقها إلكترونيا على مستوى الأرضية الإلكترونية لمدة سنة، كما يمكن الزبون من تتبع أثر برقته إما على مستوى الشباك بمكتب البريد أو عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة. يندرج هذا النظام ضمن خدمات البريد والطرود، حيث تم الشروع فيه بشكل رسمي بتاريخ 22 جوان 2013<sup>2</sup>.

بالنسبة لولاية ميلة وفي عام 2014 بلغ عدد المكاتب البريدية التي استفادت من تنصيب هذا التطبيق 52 مكتب بريدي. أما استغلال هذا النظام وتقديم الخدمة التي يعرضها مرتبط بتكوين الأفراد أولا حيث لا يزال العمال على مستوى هذه المكاتب يجهلون العمل بهذا التطبيق.

<sup>1</sup> الشركة العالمية لاتصالات الملاحة الجوية (Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques)

<sup>2</sup> نشرة إعلامية شهرية رقم 18، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر، نوفمبر 2013.

### المطلب الثالث: نظام الشباك الوحد "Postal Desktop"

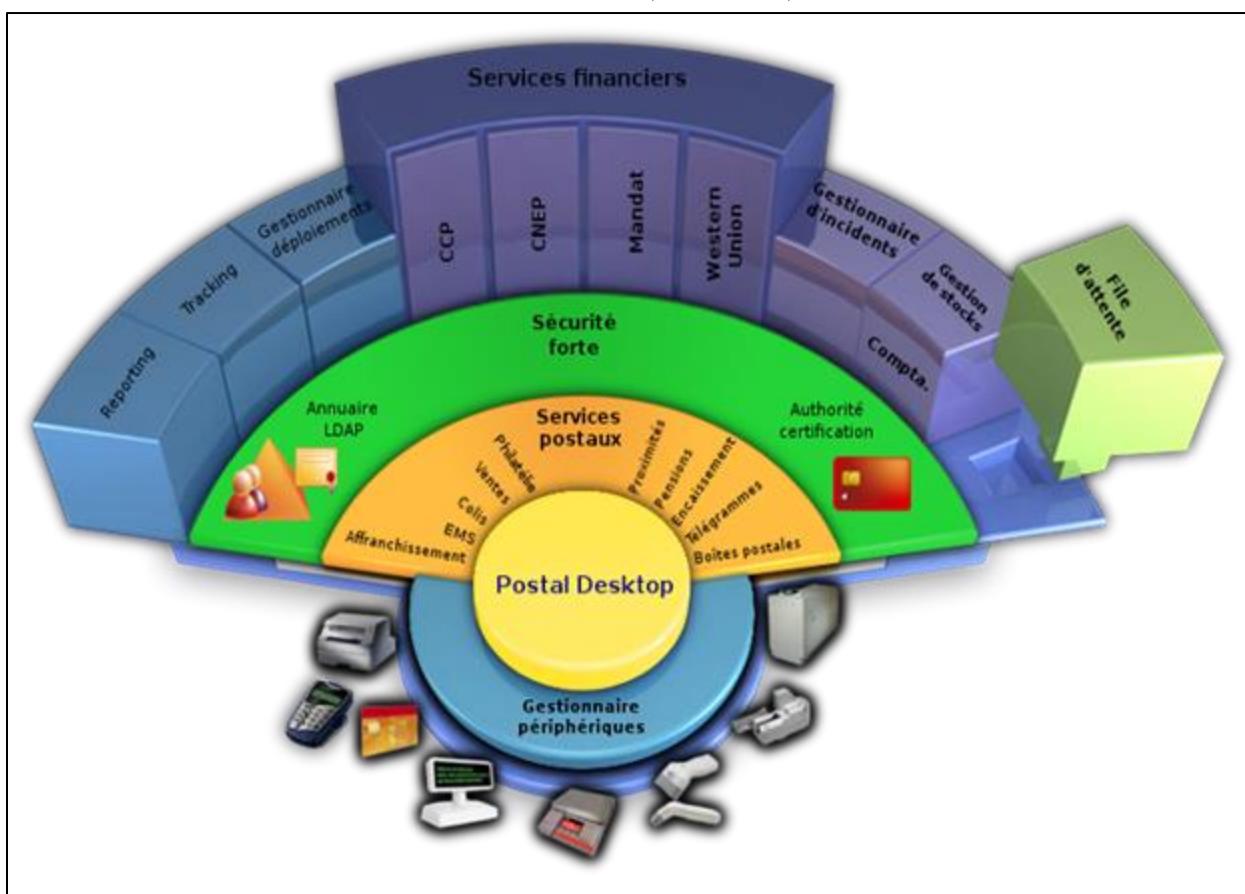
تعرف مكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة العديد من الصعوبات حيث لا تزال عملية معالجة الخدمات على مستوى الشبابيك تستغرق وقت طويل، إضافة لما يعرف باختصاص الشبابيك، هذه الحالة أدت إلى ظهور ما يعرف بعدم توازن أعباء العمل الذي يؤديه كل عنون شبايك. أما فيما يخص أقسام الواجهة الخلفية لمكتب البريد فتشهد العديد من المشاكل المتعلقة بموثوقية العمليات، عجز في معالجة الشكاوى وصعوبة اتخاذ القرارات. لمعالجة هذه الوضعية تم إطلاق مشروع نظام الشباك الوحد "Desktop Postal".

#### أولاً: تقديم نظام "Postal Desktop"

##### 1. تعريف:

نظام "Postal Desktop" هو عبارة عن حزمة من البرمجيات لحوسبة الواجهات الامامية والخلفية لمكتب البريد. نظام مفتوح وقابل للتطوير، يجمع بين جميع مهن الاستغلال فضلا عن تسخير ومتابعة مكاتب البريد ويدمجها ضمن حل واحد متكامل. كما يوضحه الشكل المولى.

الشكل رقم (30) نظام "Postal Desktop"



Source: [www.aigs.eu](http://www.aigs.eu)

### **2. أهداف النظام**

تهدف مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة من خلال العمل بنظام المعلومات "Postal Desktop" على مستوى شبابيك مكاتب البريد الوصول إلى تحقيق أهداف تتمثل في:

- إقامة الشبابيك المتعددة الخدمات التي تسمح بتوظيف المستخدمين حسب طلب الزبون.
- تحسين سرعة وجودة الخدمات من خلال تقليص طوابير الانتظار.
- تحسين ظروف العمل من خلال تأدية العمليات.
- تحسين التسيير بفضل تعقب أثر العمليات التي تسمح بمتابعة نشاط المكاتب وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تحسين آليات المراقبة والتفتيش على مستوى مكاتب البريد.
- تعزيز الأمان على مستوى منصب العمل والرفع من إنتاجيته ومرونته المالية.
- التفتح على التكنولوجيات الحديثة والتقليل إلى أقصى حد من التسيير اليدوي المضني.
- التقليل من تكاليف الاستغلال والصيانة والحد من ظاهرة التزوير والغش.
- الوصول إلى نظام معلوماتي شامل موحد ومنسجم يسمح بالتنسيق بين إجراءات وتدابير العمل والتسيير بما في ذلك مراقبة العمليات التي تتم على مستوى المكاتب البريدية.

### **3. البنية التقنية للنظام**

هندسة نظام "Postal Desktop" مبنية على تكنولوجيا نمطية مفتوحة، تعمل على نظام التشغيل Windows و لغة البرمجة الجافا J2EE وخدمات الويب (Web Services). الأمر الذي يجعل النظام يعمل ويتعايش مع النظم القائمة من جهة ويقبل دمج خدمات جديدة في المستقبل.

واجهات الاستخدام والاتصال مبنية على معايير XML التي تعطي إمكانية التوسيع على مستويات مختلفة بمكتب البريد لإضافة خدمات حديثة وعلى المستوى المركزي لدمج خواص وتكنولوجيات جديدة.

كذلك لتأمين الوصول إلى التطبيقات المالية وضمان إمكانية تتبع المعاملات وتقادي المخاطر المتعلقة بالولوج المبني على اسم المستخدم وكلمة السر، يتعرف النظام ويتأكد من المستخدمين عبر بطاقة ذكية تتضمن تصديق رقمي من نوع PKI (Public Key Infrastructure).

#### 4. دعائم النظام:

لتلبية متطلبات مختلف المهن على مستوى مكتب البريد، يضم نظام "Postal Desktop" العديد من الدعائم النمطية والمتكاملة كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (31) دعائم نظام "Postal Desktop"



Source : [www.aigs.eu](http://www.aigs.eu)

- قارئ بطاقات CCP من نوع GEMALTO
- قارئ تحديد الهوية من GEMALTO + البطاقة الذكية PKI
- شاشة العرض موجهة للزبائن من نوع EPSON
- الطابعة المخصصة للشباك من نوع EPSON + طابعة الملصقات من نوع BIXOLON
- ميزان إلكتروني من نوع PERCIA MOLEN
- الصناديق الآلية للنقود: التي تسمح بتوزيع الأوراق النقدية وتسخير حركتها داخل مكتب البريد بصفة آلية من نوع علامة DELARUE TCD9210
- نهايات الدفع الإلكترونية (TPE).
- ملقط الرموز البريدية (Douchette).

### **ثانياً: واجهة نظام "Postal Desktop"**

تم تصميم النظام بطريقة تمكّن من تسخير عقلاني للموارد البشرية وإقامة شبابيك متعددة الخدمات من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة وذلك من خلال واجهات يسيرة الإدراك تسهل استخدامها من طرف الموظفين، حيث تم تقسيمها إلى عدّة واجهات كما توضّح الصورة في الشكل رقم (25)

**الشكل رقم (32) واجهة النظام Postal Desktop**



**المصدر: مكتب بريد القباشة الرئيسية بميلة**

#### **1. واجهة المهن:**

يطلق عليها قلب واجهة النظام، تمثل بالنسبة للمستخدم واجهة للاتصال وجمع المعلومات من أجل إثراء النظام. وهي موحدة بالنسبة لجميع التطبيقات والخدمات البريدية المدمجة داخل النظام.

**2. قائمة خدمة الزبائن:**

ت تكون هذه القائمة من وصلات معلوماتية تمكّن المستخدم من الولوج إلى تطبيق معين وتسمح له بالانتقال من خدمة إلى أخرى حسب طلب الزبون، تتضمن جميع التطبيقات المتعلقة بالخدمات التي تقدم على مستوى مكتب البريد.

**3. لوحة التحكم في صفوف الانتظار:**

تمكّن هذه الواجهة من تسهيل صفوف الانتظار وتحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال استقبال الزبائن حسب ترتيب وصولهم للمكتب وإقامة شبابيك متعددة الخدمات التي تكرّس التوازن في أعباء العمل داخل المكتب.

**4. حقل رسائل المعلومات:**

يتضمن **Postal Desktop** حقلين تعرض من خلالهما رسائل النظام المستخدم - **حقل رسائل النظام المركزي:**



يتضمن الحقل الأول ذي اللون الأصفر الرسائل الواردة من النظام المركزي يتم من خلاله إعلام المستخدم بمختلف مراحل ربطه بالنظام المركزي.

- **حقل رسائل المعلومات:**



يشكل هذا الحقل فضاء إعلامي تفاعلي بالنسبة للمستخدم، يصدر من خلاله النظام نتيجة تنفيذ أوامر المستخدم. تعرض المعلومات وفقاً لثلاث ألوان حسب الحالة:

- **أخضر:** يشير إلى أن العملية الحاليةنفذت أو قيد التشغيل.
- **أصفر:** يشير إلى رسالة تحذير يجبأخذها بعين الاعتبار من طرف المستخدم.
- **أحمر:** يشير إلى خلل في النظام يجب إبلاغه لمصلحة خدمة نظم المعلومات.

**5. قائمة التسبيير الداخلي:**

- عبارة عن شريط لمجموعة من القوائم التي تتضمن الخدمات المستخدمة من طرف موظفي الواجهة الخلفية لمكتب البريد، من بين هذه القوائم نجد:
- محفظة المكتب.
  - جداول المحاسبة الفردية.
  - المحاسبة اليومية والشهرية لمكتب البريد.
  - تسبيير حركة الأموال داخل المكتب إدارة الصناديق الفرعية.
  - إدارة الحوادث.

**ثالثاً: خدمة الدعم (خدمة نظام المعلومات)**

**1. الإبلاغ عن الحوادث:**

تطبيق نظام المعلومات **Postal Desktop** غير بصورة جذرية طريقة العمل وأداء الخدمات في مكتب البريد وأصبح هذا الاخير وسط لتقنيات متعددة وأي عجز يصيب النظام سينعكس على جودة الخدمة المقدمة.

هذا العجز يمكن أن يرتبط بالأجهزة، البرمجيات أو نقص في المواد المستهلكة والتي تؤثر على سير العمل في المكتب.

يوفر **Postal Desktop** نافذة للمستخدم تمكّنه من الإبلاغ عن الحوادث التي تحدث للنظام من خلال وصلة ضمن شريط التسبيير الداخلي. النسخة الحالية للنظام تسمح لكل مستخدم على مستوى المكتب البريدي من صياغة الخلل وإرساله إلكترونياً لقسم خدمة النظام.

**2. متابعة الأعطال:**

بمجرد إرسال بلاغ عن أي خلل في النظام من طرف المستخدم، يمكن لهذا الاخير أن يتتابع الإجراءات المتبعة من طرف المصلحة المكلفة بتقديم الدعم الفني وخدمة النظام، كما يمكنه إضافة معلومات مفيدة لهذه المصلحة إذا كان ذلك مطلوباً.

في الجهة المقابلة تقوم مصلحة خدمة النظام عند تلقّيها لطلب الدعم من فتح ملف لهذا الخلل وطلب معلومات إضافية من صاحب الطلب إذا اقتضى الأمر ليتم التكفل به ولا يغلق الملف حتى يتم معالجة الخلل.

### **المبحث الثالث: خطوات إجراء الدراسة الميدانية، تحليل وتفسير النتائج**

بعدما عرضنا في المبحث السابق واقع نظم المعلومات بمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية ميلة، سنحاول في هذه المرحلة من الدراسة الميدانية أن نعرف كيف يمكن لهذه النظم أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد الولاية.

لهذا الغرض قمنا بإجراء ترخيص ميداني بمديرية وحدة البريد لولاية ميلة وبالضبط على مستوى ستة مكاتب بريدية، أما المجال الزماني للترخيص فقد إمتدّ لمدة شهرين أوت وسبتمبر 2014

#### **المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية**

كما تم التطرق إليه آنفاً اعتمدنا على الملاحظة الشخصية لمعرفة الصعوبات التي يواجهها عمال مكاتب البريد عن قرب، كذلك اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية مع عدد من الاطارات والعمال التنفيذيين حيث كانت هذه الأدوات مهمة لادرار ومعرفة الحقائق ميدانياً وتكوين نظرة على الإمكانيات التي توفرها نظم المعلومات في تقديم الخدمات على مستوى مكاتب البريد وتجميع المعلومات اللازمة التي ستساعدها على صياغة أداة الدراسة.

#### **أولاً: المقابلة الشخصية:**

لازلة الغموض المرتبطة ببعض القضايا المتعلقة بموضوع تقديم الدعم التقني لنظم المعلومات المستخدمة على مستوى مكاتب بريد الولاية ومسألة عدم توفر العديد من الخدمات على مستوى بعض المكاتب، ارتأى الباحث أن يعزّز أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض عمال واطارات المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال صياغة أسئلة محددة حول الموضوع وجّهت إلى خمسة إطارات بالمؤسسة: مدير الوحدة، نائب مدير، مهندس وتقني في المعلوماتية قابض وثلاث عمال من القباضة الرئيسية. أظهرت نتائج المقابلات مايلي:

فيما يخص مسألة تقديم الدعم التقني لنظم المعلومات على مستوى مكاتب البريد، تعاني وحدة البريد الولاية من نقص في الموارد البشرية المختصة في المعلوماتية ولا تتوفر إلا على عنصرين (مهندس وتقني) فإذا أردنا تمثيل هذا المورد على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجدهم ينتمون إلى مكتب تابع لمصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة مكلفين بخدمة نظام معلومات الشبكة الولاية وتقديم الدعم التقني لكل الطلبات الواردة من مكاتب البريد التابعة لها، بالإضافة إلى تكوين مستخدميه والمتابعة الدائمة لعمل

وأداء شبكة الإعلام الآلي لكل مكاتب بريد الولاية والتأكد من أن نظام المعلومات يعمل بانسجام مع النظام المركزي.

اتخاذ القرارات على مستوى وحدة البريد يتم على ضوء اجتماعات لجان وحدة ولاية يتشكل أعضاؤها من المديرين الفرعيين، ما يعني أن المشرفين على عمل نظام المعلومات غير ممثلين في لجان اتخاذ القرارات.

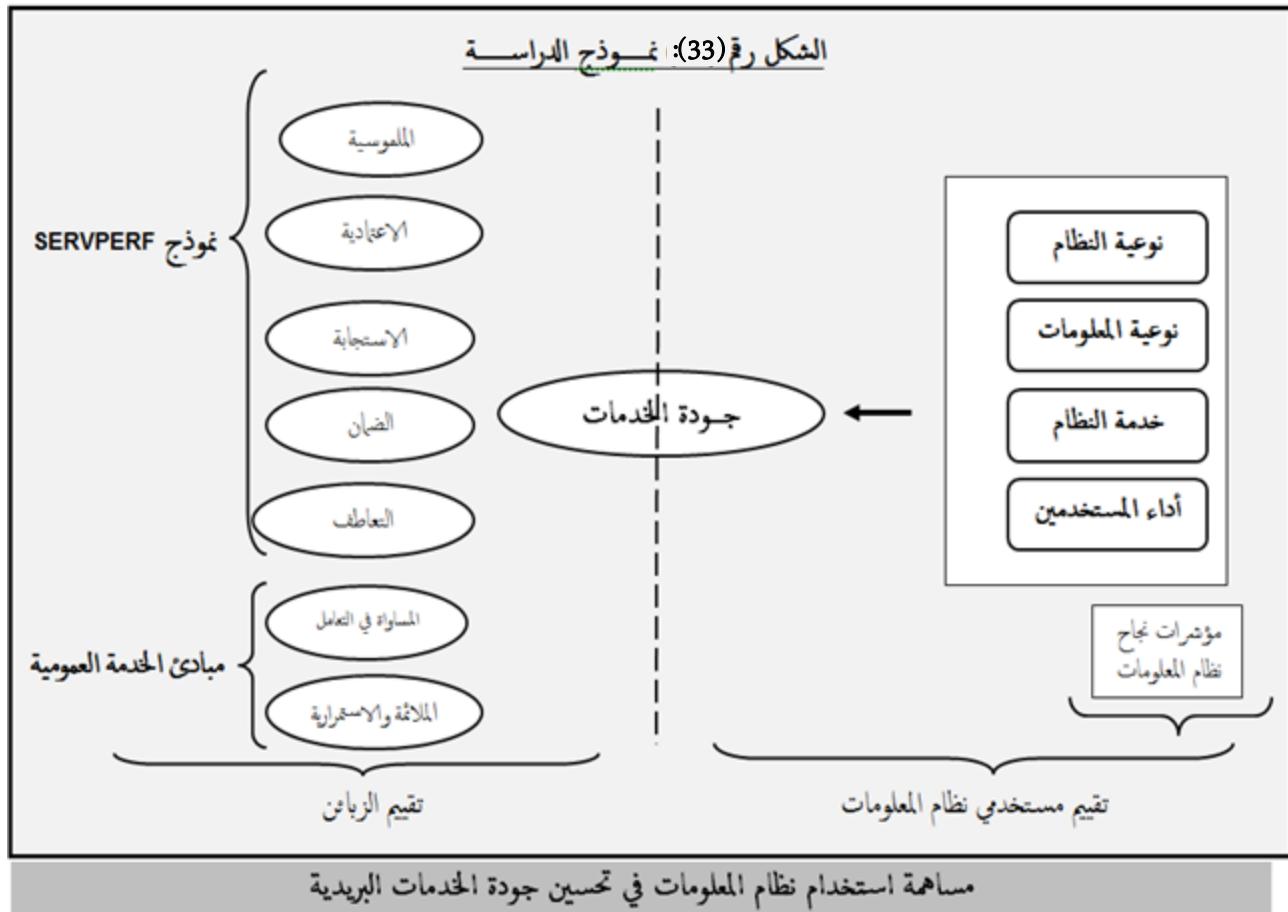
أما فيما يتعلق بصيانة الشبابيك والصناديق الآلية للنقود ومتابعة عملها فيرجع إلى شركة HTS (High Technology System) التي تعاقدت معها مؤسسة بريد الجزائر بعقد طويل المدى لتزويد مكاتب البريد بالشبابيك الآلية والشراف على صيانتها. فعند حدوث عطل أو خلل في عمل هذه الأجهزة يتم اخطار الادارة المركزية لبريد الجزائر بالموضوع، والتي تقوم بدورها بطلب الدعم التقني من شركة HTS، هذه الأخيرة تعلم الفرع التابع لها بقسنطينة بالحادث ليتم برمجة تدخل لفرقة من المختصين على مستوى الجهاز محلّ الخلل.

بالنسبة لمسألة عدم توفر بعض الخدمات، وبالرغم من أن وحدات نظام معلومات المكتب البريدي أصبحت متكاملة ومندمجة نجد أن بعض المكاتب لا تزال تعمل بنظام الشبابيك المتخصصة ولا يتم استغلال التطبيق المعلوماتي المتعلق بالشباك المتعدد إلا بصفة جزئية أما البعض الآخر فلا تزال تعمل وفقا للإجراءات التنظيمية القديمة، فمثلا في بعض المكاتب لا يزال الولوج إلى بعض الخدمات حكرا على عامل واحد، وبالتالي تقديم هذه الخدمة مرتبط بوجود هذا العامل دون سواه.

كذلك بالنسبة لنظام المناداة الذي ينظم خطوط الانتظار على مستوى قاعات الانتظار، فرغم دمجه مع النظام، لا يتم استغلال الدعامة المادية لهذه الحلول بصفة دائمة في أداء الخدمات.

**ثانياً: نموذج الدراسة:**

بغرض معرفة كيف يمكن أن تساهم نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة، واسقاطاً للمفاهيم والأفكار التي تناولناها في الدراسة النظرية، عملنا على تصميم نموذج يربط بين تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات من طرف مستخدميه وقياس جودة الخدمات البريدية المقدمة حسب وجهة نظر زبائن بريد الجزائر كما هو ممثل بالشكل أدناه:



ل المصدر: تم إعداد النموذج بالاعتماد على الدراسة النظرية

في الجزء الأول من النموذج تم تحديد مؤشرات نجاح استخدام نظام المعلومات بالاعتماد على الدراسات السابقة وبناءً على الإطار الذي حدده كل من **Delone & Mclean** في نموذجهما حيث اعتبرنا أن نجاح نظام المعلومات عبارة عن تركيبة متعددة الأبعاد: نوعية النظام، نوعية المعلومات، خدمة النظام وأداء المستخدمين.

أما الجزء المتعلق بقياس جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر الزبائن فاعتمدنا على المفاهيم التي تطرقنا إليها في الفصل الثاني من الدراسة النظرية.

انطلاقاً مما سبق قمنا بإعداد استبيانين تمت مناقشتها مع الأستاذ المشرف، وعرضهما على مجموعة من الأساتذة المحكمين وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، ليخرجَا في شكلهما النهائي بما يخدم أغراض البحث<sup>1</sup>. الاستبيان الأول موجَّه لعمال مكاتب البريد بولاية ميلة. أما الثاني فموجَّه لزبائن مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة.

### 1. الاستبيان الأول: يتضمن الاستبيان الأول، الموجَّه لعمال مكاتب البريد على قسمين:

- القسم الأول تم تخصيصه للبيانات الشخصية للأفراد من أجل التعرف على البنية الديموغرافية للمبحوثين من حيث سنهم، جنسهم مستواهم التعليمي، درجتهم العلمية فترة عملهم بالمؤسسة وبالوظيفة الحالية.
- أما القسم الثاني فيتشكل من واحد وثلاثين عبارة موزعة على خمسة أبعاد. أربعة منها تمثل المتغيرات المستقلة المعبر عنها بمؤشرات نجاح استخدام نظم المعلومات في نموذج الدراسة، أما البعد الخامس فيمثل المتغير التابع جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر العاملين.

لصياغة بنود الاستبيان اعتمد الباحث على الدراستين السابقتين:

- Sylvie Michel, **Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire**, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, France, 2011
- Gorla et al<sup>2</sup>, **Organizational impact of system quality, information quality, and service quality**, Journal of Strategic Information Systems 19 (2010) 207–228.

تضمنت المتغيرات المستقلة الأبعاد الأربعة التالية:

- بعد نوعية النظام: يتضمن سبعة بنود تعبَّر عن سهولة تعلم واستخدام النظام، سرعة وتفاعلية النظام ودرجة الثقة التي يمنحها لمستخدميه.
- بعد نوعية المعلومات: يتضمن سبعة بنود.
- بعد نوعية خدمة النظام: يتضمن ستة بنود تعبَّر عن نوعية الخدمات التي يقدمها أفراد الدعم التقني المختصين في المعلوماتية لمستخدمي النظام.
- بعد أداء المستخدمين: يتضمن خمسة بنود تعبَّر عن القيمة التي يقدمها الأفراد نتيجة استخدامهم للنظام.

أما المتغير التابع جودة الخدمات البريدية فممثل بستة بنود تعبَّر عن دور نظام المعلومات المستخدم من طرف عمال مكاتب البريد في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها.

<sup>1</sup> كما هو مبين في الملحق 1 و 2

<sup>2</sup> journal home page : [www.elsevier.com/locate/jsis](http://www.elsevier.com/locate/jsis)

## **2. الاستبيان الثاني:**

بالنسبة للاستبيان الثاني الغرض منه معرفة مستوى جودة الخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر زبائن بريد الجزائر بولاية ميلة، يتكون أيضاً من قسمين: القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية للمسحوبين أما الجزء الثاني فيعبر عن الجودة المدركة للخدمة البريدية، وقد استندنا في تصميمه إلى مقياس SERVQUAL الذي يعتبر جودة الخدمة تتكون من متغيرات أحادية الابعاد: الملؤمية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والضمان. ونظراً لطبيعة الخدمات البريدية، فقد أضفنا متغيرتين تم استلهامها من نموذج (OQM) أداة الكيبيك لقياس وهي المساوات في التعامل مع الزبائن وملائمة الخدمة واستمراريتها، ليصبح بذلك الاستبيان يتكون من سبعة أبعاد:

- بعد الملؤمية: يتضمن خمسة بنود، تعبّر عن سعة وتجهيز قاعة الانتظار
- بعد الاعتمادية: يتضمن خمسة بنود، تعبّر عن دقة الخدمة ومدة تقديمها.
- بعد الاستجابة: يتضمن ستة بنود، تتجسد في توفير أجهزة الإعلام الآلي واستعداد الأفراد لتلبية طلبات الزبائن نوعية
- بعد الضمان: يتضمن خمسة بنود يتمثل في ضمان سرية البيانات الشخصية للزبائن
- بعد التعاطف: يتضمن أربعة بنود ويعبر عن طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن
- بعد المساواة في التعامل: تعبّر عن العدالة في تطبيق اللوائح والقوانين وت تقديم الخدمة دون تمييز.
- بعد الملائمة والاستمرارية: بساطة إجراءات الحصول على الخدمة ومراعاة جميع الفئات في تقديمها.

## **ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي:**

لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانين اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" وبرنامج "Excel"، وبعد مراجعة الاستمارتين وترميز بياناتها وإدخالها لبرنامج SPSS تم توظيف الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبارات الصدقية والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات التشتت.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة التي تمثل مؤشرات نجاح استخدام نظام المعلومات في مكاتب البريد، والمتغير التابع جودة الخدمات البريدية

- تحليل كل من معامل تضخم التباين (VIF)، اختبار تحليل التباين الأحادي فيشر، واختبار (T) للمقارنات الثنائية، بالإضافة إلى معامل الارتباط الكلي المتعدد.

**المطلب الثاني: تقييم استخدام نظام المعلومات من طرف مستخدميه**  
**أولاً: مجتمع وعيمة الدراسة:**

للحصول على بيانات الدراسة تم التدرج في اختيار المبحوثين بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة الشامل ثم المجتمع المقصود وصولاً إلى العينة التي تم استجوابها.

يشمل مجتمع الدراسة من الناحية النظرية جميع العاملين على مستوى المكاتب البريدية التابعة لمديرية وحدة بريد الجزائر بميلة والذي يبلغ عددهم 371 (353 دائمين و 18 متعاقدين). وبما أننا بصدّ تقييم مدى نجاح استخدام نظام المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كان لا بد من ضبط المجتمع المعنى الذي يتشكل من مجموع العاملين المستخدمين للنظام حيث بلغ عددهم 216 عامل، يتتركز جلّهم بمكاتب البريد.

وبالنظر لقيود البحث، قمنا بتوزيع الاستبيان على مستوى ستة مكاتب بريدية وقع اختيارها مراعاة لدرجة التصنيف ومعدل النشاط حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

تم توزيع 57 استماراً، استرجعنا منها 51، أربعة منها غير مكتملة تم إلغاؤها. ليبلغ العدد النهائي لعينة الدراسة 47 استماراً. كما يوضحه الجدول المولى

**الجدول رقم (11) عدد الاستمار المعتمدة**

المعتمدة	عدد الاستمار			تصنيف المكتب	مكتب البريد
	المسترجعة	الموزعة	خارج التصنيف		
15	17	19		خارج التصنيف	القباضة الرئيسية
08	08	09	1	صنف 1	شلغوم مركز
10	11	13	2	صنف 2	شلغوم 01 نوفمبر
06	06	07	2	صنف 2	القرام
06	06	06	3	صنف 3	ميلا صناعة
02	03	03	4	صنف 4	باینان
47	51	57			المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

**ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:**

**1. صدق الاستبيان:**

للحصول على صدق الظاهري للاستبيان، طلب عرض هذا الأخير على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحاج لخضر بباتنة، وعدد من إطار المؤسسة محل الدراسة وببناء على الاقتراحات المقدمة، قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في بنود الاستبيان.

**2. ثبات الاستبيان:**

للحصول على استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير، قمنا بإعادة توزيعه على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات وخلال فترات زمنية معينة، تم تطبيق صيغة Cronbach Alpha والجدول المعاين يوضح القياسات المتحصل عليها:

**الجدول رقم (12) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أدلة القياس**

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	الأبعاد
0,712	7	نوعية النظام
0,713	7	نوعية المعلومات
0,876	6	خدمة النظام
0,848	5	أداء المستخدمين
0,659	6	جودة الخدمة البريدية
0,894	31	جميع بنود الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان

من خلال تحليلنا لمعامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان يتضح أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0,65 و 0,87)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي (0,89)، وهذا يدل على أن أدلة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وبقدرها على تحقيق أغراض الدراسة.

**ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة:**

يوضح القسم الأول من الاستبيان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي تتمثل في: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، وحسب الوظيفة المشغولة ومدة العمل فيها، كما هو مبين في الجدول المعاين:

**الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية (ن = 47)**

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
<b>الجنس</b>	ذكور	21	%44.7
	إناث	26	%55.3
<b>الفئة العمرية</b>	أقل من 30 سنة	12	%25.5
	من 30 إلى 40 سنة	17	%36.2
	من 40 إلى 50 سنة	13	%27.7
	50 سنة فما فوق	5	%10.6
<b>المستوى التعليمي</b>	أقل من الثانوي	2	%4,3
	ثانوي	25	%53,2
	جامعي	20	%42,6
العامل	الفئة	العدد	النسبة %
<b>الخبرة المهنية</b>	من سنة إلى 5 سنوات	16	%34.0
	من 6 إلى 10 سنوات	10	%21.3
	من 11 إلى 19 سنة	3	%6.4
	20 سنة فما أكثر	18	%38.3
<b>الوظيفة</b>	أمين صندوق	2	%4,3
	مكلف بالزيائـن	38	%80,9
	قابض بـريد	4	%8,5
	رئيس مصلحة	3	%6,4
<b>الخبرة في الوظيفة الحالية</b>	أقل من سنة	5	10,6%
	من سنة إلى 03 سنوات	11	23,4%
	من 03 إلى 05 سنوات	4	8,5%
	أكثر من خمس سنوات	27	57,4%
<b>الاستفادة من التكوين</b>	نعم	28	%59,6
	لا	19	%40,4

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج معالجة الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث:

**1. الجنس:**

نسبة توزيع أفراد العينة متقارب من حيث الجنس مع تفوق نسبة الإناث حيث قدرت بـ 55,3% بينما سجلت نسبة الذكور 44,7% وبلغ عددهم 21 فردا.

**2. الفئة العمرية:**

يلاحظ أن 36,2 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، تليها فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (40-50 سنة) بنسبة متقاربة تقدر بـ 25,5 % و 27,7 % على التوالي. وتبلغ نسبة من تزيد أعمارهم عن 50 عاما 10.6 %. ولعل سبب تدني نسبة هذه الفئة هو قربها من سن التقاعد مما يؤدي إلى خروج الكثير من العاملين من الخدمة عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة.

**3. المستوى التعليمي:**

أعلى نسبة كانت لأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 53,2 % تليها فئة الجامعيين الذين بلغ عددهم 20 فردا بنسبة تقدر بـ 42,6 %، في حين لم يمثل أصحاب المستوى التعليمي الأقل من الثانوي سوى نسبة 4,3% حيث قدر عددهم بفرددين.

**4. الوظيفة**

أغلب أفراد العينة كانوا من المكاففين بالزيائين (أعون الشبابيك) بنسبة 80,9% وبلغ عددهم 38 فردا، لتأتي بعدها فئة قابضي البريد بنسبة 8,5% بأربعة أفراد، ثم يليها رؤساء المصالح بنسبة تقدر بـ 6,4% بثلاثة أفراد، وفي الأخير فئة أمناء الصندوق الذين بلغت نسبتهم 4,3% حيث كان عددهم فرددين.

**5. الخبرة المهنية:**

تبين أن نسبة 38,3 % من أفراد العينة يكتسبون خبرة تفوق 20 عاما وبلغ عددهم 18 فردا، في حين سجل الأفراد الذين لهم خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات نسبة تقدر بـ 34 % حيث بلغ عددهم 16 فردا، ثم يأتي الأفراد الذين عملوا من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 21,3 % وقدر عددهم بـ 10 أفراد، وفي الأخير جاءت فئة الأفراد الذين لهم خبرة مهنية من 10 إلى 19 سنة بأصغر نسبة تقدر بـ 6,4 % حيث بلغ عددهم 3 أفراد.

**6. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**

فئة العمال الذين لهم خبرة تفوق خمسة سنوات في الوظيفة الحالية حققت أكبر نسبة بـ 57,7% حيث بلغ عددهم 27 فردا، تليها من لهم خبرة من سنة إلى ثلاثة سنوات بالوظيفة المشغولة حاليا بنسبة

23,4% وبلغ عددهم 11 فردا، ثم نسبة 10,6% للأفراد الذين لهم فترة عمل أقل من سنة بالوظيفة الحالية وبلغ عددهم 5 أفراد، وبلغت فئة سنة إلى ثلات سنوات أقل نسبة 8,4 % حيث بلغ عددهم 4 أفراد.

### **ثالثا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:**

يهم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة المدروسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان ثم معرفة مساهمة كل بعد من أبعاد نجاح استخدام نظام المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية. لهذا الغرض تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات التي قدمها أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان على مدى استجابة يتراوح ما بين 1 و 5 فإذا كان متوسط إجابات كل بند يتراوح ما بين 1 وأقل من 2,5 فهو يدل على مستوى منخفض من القبول، وإذا كان يتراوح من 2,5 إلى 3,5 فهذا يدل على مستوى متوسط أما إذا كان أكثر من 3,5 وأقل من 5 فهو يدل على مستوى مرتفع والنتائج حسب كل بعد مبينة في الجداول المaulية:

#### **1. بعد نوعية النظام:**

يوضح الجدول رقم (14) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول الأسئلة المتعلقة ببعد نوعية النظام الذي يترجم سهولة استخدام النظام، تفاعلية واجهته، سرعة الاستجابة بالإضافة إلى خاصية الموثوقية، والأمان.

**جدول رقم(14): تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات من طرف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤشر نوعية النظام**

درجة المؤلفة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات							العبارة	الرقم		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
متوسط	0,993	3,40	3	25	9	8	2	لن عمل نظام المعلومات (البرامج، التطبيقات) وليني احتياجاتي بدقة					
مرتفع	0,825	3,81	5	34	3	4	1	لن نظام المعلومات يوفر واجهة سهلة للاستخدام.					
مرتفع	1,059	3,55	8	22	5	12	0	لن نظام المعلومات لهقدرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات.					
متوسط	1,042	3,15	5	12	17	11	2	لن استخدام نظام المعلومات يسمح بالحد من المخاطر التشغيلية.					
مرتفع	0,929	3,53	4	26	9	7	1	لن نظام المعلومات يستجيب لطلباتي بسرعة.					
مرتفع	0,826	3,72	5	30	6	6	0	لن نظام المعلومات يسمح لي بالحصول على المعلومات التي أحتاج سهولة.					
مرتفع	1,039	3,53	6	24	8	7	2	لن نظام المعلومات يمكن تعديله بمرونة حسب المطالب الجديدة (لوائح جديدة، خدمات جديدة)					
مرتفع	0,930	3,57	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معالجة نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة على بنود مؤشر نوعية النظام بلغت (3,57) ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وسجل أعلى متوسط حسابي للبند الثاني بأن النظام يوفر واجهة سهلة للاستخدام بقيمة بلغت 3,82 وانحراف معياري 0,82 أما البندين الأول والرابع فجاءت نسبة القبول متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3,40 و 3,15 على التوالي وهذا ما يدل على أن النظام لا يرقى يلي احتياجات المستخدمين بدقة كبيرة وأن النظام لا يمنحهم الثقة الكافية من المخاطر التشغيلية أثناء تقديمهم للخدمات.

## 2. نوعية المعلومات:

يوضح الجدول (15) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة المدروسة حول الأسئلة المتعلقة ببعد نوعية المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات

**جدول رقم(15): تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات من طرف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤشر نوعية المعلومات**

الرقم	العبارة	التكرارات							المتوسط	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
8	إن نظام المعلومات يوفر لي مجموعة كاملة من المعلومات.	2	10	8	10	24	3	1,027	3,34	متوسط	موافق بشدة	
9	إن نظام المعلومات يتوجه لي معلومات مفيدة لعملي.	2	8	7	25	5	1,040	3,49	متوسط	موافق		
10	إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات دقيقة ومفصلة تتناسب تماماً مع طبيعة عملي.	1	11	9	21	5	1,033	3,38	متوسط	محايد		
11	إن نظام المعلومات يوفر لي المعلومات بشكل واضح على الشاشة.	0	3	1	36	7	0,659	4	مرتفع	غير موافق		
12	إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات موثوقة بها.	0	6	5	28	8	0,876	3,81	مرتفع	غير موافق بشدة		
13	إن نظام المعلومات يوفر لي وسيلة سهلة للعثور على المعلومات.	1	5	9	26	6	0,915	3,66	مرتفع	موافق		
14	إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات آنية.	1	7	8	28	3	0,905	3,53	مرتفع	غير موافق بشدة		
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام												
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معالجة نتائج الاستبيان												

يتضح من خلال الجدول بأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3,55 وبانحراف معياري صغير يقدر بـ 0,57 هذا ما يدل على انخفاض التشتت الذي يعكس تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى يشكل درجة موافقة مرتفعة حيث شكلت العبارة 12 التي تشير إلى أن

أجهزة المعلوماتية توفر معلومات بشكل واضح لمستخدمها أعلى قبول إذ بلغ متوسطها الحسابي 4 وانحرافها المعياري 0,66. في حين جاءت العبارات (9، 10 و 11) ضمن مجال التقييم المتوسط، وشكلت العبارة 9 أقل قبول، إذ بلغ متوسطها 3,34 وبانحراف معياري قدره 1,02 والتي تشير إلى أن النظام لا يوفر المعلومات الكاملة لمستخدميه عند تقديمهم للخدمات.

### 3. مؤشر نوعية خدمة النظام:

يوضح الجدول (16) أدناء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول الأسئلة المتعلقة ببعد نوعية خدمة النظام الذي يعكس نوعية الدعم التقني

**جدول رقم (16): تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات من طرف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤشر نوعية خدمة النظام**

درجة المواقعة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1,115	2,72	3	11	9	18	6	في حالة عطل، فإن خلية الإعلام الآلي تتلزم بمواعيد التدخل المقررة.	15	
متوسط	1,108	2,89	2	16	8	17	4	إن خلية الإعلام الآلي تعمل على أن توفر لي خدمة سريعة.	16	
متوسط	1,056	3,19	4	16	15	9	3	إن موظفي خلية الإعلام الآلي على استعداد دائم لمساعدتي.	17	
مرتفع	0,896	3,74	7	27	8	4	1	إن موظفي خلية الإعلام الآلي يتصرفون معى بلياقة.	18	
مرتفع	0,950	3,57	6	23	11	6	1	إن سلوك موظفي خلية الإعلام الآلي يشعرك بالثقة.	19	
مرتفع	0,993	3,60	6	25	9	5	2	إن موظفي خلية الإعلام الآلي لهم الكفاءة اللازمة لاستجابة لاحتياجاتي.	20	
متوسط	0,804	3,31	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاجابات أفراد العينة المرتبط بنوعية الخدمة والدعم الذي تقدمه خلية الإعلام الآلي بلغ (3,31)، ووفقاً لمقاييس الدراسة هذا المستوى يقع ضمن مجال التقييم المتوسط وباجماع أفراد العينة وهو ما يُظهره تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ(0,804).

ونلاحظ أن أقل مستوى أخذته الفقريتين 15 و16 اللتان تعبّران عن عدم التزام أفراد خلية الإعلام الآلي بالتدخل في المواعيد المقررة وتقديم الدعم التقني بالسرعة الازمة حيث بلغ متوسطهما الحسابي 2,72 و 2,89 على التوالي.

#### 4. مؤشر أداء المستخدمين:

يوضح الجدول (17) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات العينة المدروسة حول الأسئلة المتعلقة بـأداء المستخدمين.

**جدول رقم(17): تقييم نجاح استخدام نظام المعلومات من طرف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤشر أداء المستخدمين**

رقم	العبارة		التكرارات						الرقم	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة	إنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
21	إن نظام المعلومات يسهل لي أداء عملي.		6	33	3	4	1	مرتفع	0,842	3,83
22	إن نظام المعلومات يحسن نوعية عملي.		7	29	4	6	1	مرتفع	0,943	3,74
23	إن نظام المعلومات يتيح لي الفرصة لاتخاذ قرارات أفضل.		3	24	13	7	0	متوسط	0,831	3,49
24	إن نظام المعلومات يمكنني من الامتثال وإحترام أكثر للإجراءات المعمول بها.		4	22	16	5	0	مرتفع	0,804	3,53
25	إن نظام المعلومات يوفر لي الوقت في معالجة طلبات الزبائن.		3	32	7	4	1	مرتفع	0,810	3,68
	<b>المتوسط الحسابي وإنحراف المعياري العام</b>		<b>0,668</b>						<b>3,65</b>	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معالجة نتائج الاستبيان

يُظهر الجدول اعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة المرتفعة، بوسط حسابي عام يقدر بـ (3,65) وبانحراف معياري منخفض (0,668) الذي يدل على أن تشتت توجهات العينة منخفض.

أعلى درجة حققتها العبارة 21 التي تشير إلى أن نظام المعلومات يسهل أداء مستخدميه حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,83)، أما أدنى درجة فأخذتها العبارة 23 التي تعبر على مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ أفضل القرارات بوسط حسابي يقدر بـ (3,49) وبانحراف معياري (0,831).

**5. جودة الخدمات البريدية من وجهة نظر مستخدمي نظام المعلومات:**

يوضح الجدول رقم (18) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات العينة المدروسة حول مساهمة استخدام نظام المعلومات في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها.

**جدول رقم(18): تقييم جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر مستخدمي نظام المعلومات**

درجة المواقفة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	0,887	3,68	6	27	7	7	0	إن نظام المعلومات يسمح بإعطاء صورة أفضل للزيائين.	26	
مرتفع	0,948	3,60	5	26	10	4	2	إن استخدام نظام المعلومات يسمح بتقديم خدمات تتميز بالدقة ودون أخطاء.	27	
متوسط	0,902	3,28	1	23	12	10	1	إن استخدام نظام المعلومات يسمح بالاستجابة لطلبات الزيائين دون تأخير.	28	
مرتفع	0,702	3,83	5	32	7	3	0	إن استخدام نظام المعلومات يضمن سرية المعلومات الشخصية للزيائين.	29	
مرتفع	0,867	3,66	4	30	7	5	1	إن استخدام نظام المعلومات يسمح بخدمة الزيائين دون تمييز أو مسؤولية.	30	
متوسط	1,246	3,28	8	16	8	11	4	إن استخدام نظام المعلومات يراعي خدمة أصحاب الأولوية(الكبار، المعوقين).	31	
مرتفع	0,505	3,56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على معالجة نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول بنود مساهمة استخدام النظام في تحسين الخدمات التي يقدمونها جاءت حسب اتجاهين:

درجة قبول مرتفع بالنسبة للبنود التي تشير إلى مساهمة النظام في أداء خدمات تتميز بالدقة ودون أخطاء، تحفظ فيها سرية المعلومات الشخصية للزيائين ويسمح بمعاملتهم دون تمييز أو مسؤولية وإعطائهم أفضل صورة.

أما البنود المتبقية فكانت إجابات أفراد العينة في مستوى متوسط من القبول وبانحراف معياري أقل من 1 مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول مساهمة نظام المعلومات في الاستجابة لطلبات الزيائين دون تأخير وأن استخدامه يراعي خدمة أصحاب الأولوية.

فيما يتعلق بالمتوسط العام والانحراف المعياري لجميع فقرات هذا البعد فقد جاءت ضمن مستوى مرتفع من القبول بمتوسط حسابي (3,56) وباجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب (0,505).

**رابعاً: اختبار الفرضيات:**

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا نموذج الانحدار الذي يتضمن أربعة متغيرات مستقلة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة النظام، أداء المستخدمين) ومتغير تابع هو جودة الخدمات البريدية. من أجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل عنصر من المتغيرات المستقلة كما هو مبين في الجدول المولاي

**جدول رقم(19): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به**

المعامل الالتواء	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	المتغيرات
0,53	1,403	0,713	نوعية النظام
0,26	2,367	0,422	نوعية المعلومات
0,17	1,108	0,903	نوعية خدمة النظام
0,63	2,051	0,487	أداء المستخدمين

من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع مؤشرات نجاح نظام المعلومات جاءت أقل من (10) حيث تراوحت قيمها بين (1,108 و 2,367)، كما أن قيمة التباين المسموح به لهاته المتغيرات كانت أكبر من 0,05 إذ تراوحت قيمها بين (0,903-0,422) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

كذلك ومن أجل التتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، قمنا باحتساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة. يمكن الحكم على أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من الواحد، وهذا ما تشير إليه قيم معامل الالتواء بالجدول رقم (19) أعلاه مما يعني أن بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

## 1. ملخص نموذج الانحدار

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير، تم استخدام كل من معامل الارتباط ( $R$ )، معامل التحديد، ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(20): ملخص نموذج الانحدار

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )
0,34	0,55	0,59	0,77

المصدر: من اعداد الباحث بالاعماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر (0,77) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة النظام وأداء المستخدمين) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات البريدية. وبلغت قيمة معامل التحديد (0,59) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 59% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التباين فتعود إلى عوامل أخرى.

ونظراً لوجود أكثر من متغير مستقل، يقدم معامل التحديد المعدل تفسيراً أدقّ وأقرب للصحة حيث بلغت قيمته (0,55) أي أن 55% من التباين في جودة الخدمات البريدية تفسرها المتغيرات المستقلة معاً.

## 2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح استخدام نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد بولاية ميلة.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح استخدام نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد بولاية ميلة.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة

جدول رقم(21): نتائج تحليل تباين الانحدار

مصدر التباين	المجموع الكلي	14	5	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخطأ		4,74	7,03	1,41	12,15	0,000
الانحدار		46	11,77			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) المتعلقة بتحليل الانحدار أن قيمة F تقدر بـ (12,15) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابل لها بلغ (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\geq 0,05 \alpha$ )، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة ونستدل بذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية.

لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وبما أن اختبار فيشر قد يكون مضلاً كونه يختبر معنوية النموذج بصفة إجمالية، لهذا ومن أجل اختبار الفرضيات الجزئية اعتمدنا على اختبار T بغية اختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدٍ، وذلك عند مستوى معنوية 5% كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط(R)
الثابت	0,89		2,43	0,01	0,04
نوعية النظام	0,58	0,07	0,43	0,03	0,03
نوعية المعلومات	0,20	0,23	1,18	0,01	0,01
نوعية خدمة النظام	0,06	0,10	0,63	0,55	0,55
اداء المستخدمين	0,28	0,37	2,16	0,03	0,03
نجاح نظام المعلومات	0,14	0,15	0,53	000	000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معالجة نتائج الاستبيان

من أجل تفسير اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لاحصائية T لا بد من تفصيل الفرضيات الفرعية الواجب إختبارها والتي سنقوم بعرضها كما يلي:

### **1.2 الفرضية الفرعية الأولى:**

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية النظام وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى دلالة 5%.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية النظام وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى دلالة 5%.

من خلال الجدول رقم (22) يتبيّن أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (نوعية النظام) بلغت 0,58 والقيمة المعيارية لها قدرت بـ 0,07 وقيمة T المقابلة لها هي 0,03 وهي معنوية إحصائياً كونها أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد. وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لجودة النظام المستخدم على جودة تقديم الخدمات البريدية.

### **2.2 الفرضية الفرعية الثانية:**

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى دلالة 5%.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى دلالة 5%.

يوضح الجدول رقم (22) أعلاه أن قيمة معامل الانحدار المتعلقة بالمتغير المستقل نوعية المعلومات بلغت 0,20 والقيمة المعيارية المقابلة لها تقدر بـ 0,23 وقيمة T بلغت (1,18) وهي معنوية إحصائياً كون قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات الواردة من نظام المعلومات المستخدم و تحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة.

### **3.2 الفرضية الفرعية الثالثة:**

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية خدمة النظام وتحسين جودة الخدمة المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى دلالة 5%.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية خدمة النظام وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى معنوية 5%.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل نوعية خدمة نظام المعلومات بلغت 0,06 والقيمة المعيارية المقابلة لها 0,1 أما قيمة T المقابلة لها فقدرها 0,63 وهي غير دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة SIG قيمة قدرها 0,55 ، وهذا يعني قبول فرضية عدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية خدمة نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة.

يرجع هذا بالأساس إلى كون الأفراد التابعين لخلية الإعلام الآلي القائمين على أداء وعمل نظام المعلومات لا يتدخلون في المواعيد المقررة وبالسرعة الازمة.

#### **4.2 الفرضية الفرعية الرابعة:**

- فرضية عدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء مستخدمي نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء مستخدمي نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بمكاتب بريد ولاية ميلة عند مستوى معنوية 5%.

يبين الجدول رقم (22) أعلاه أن قيمة انحدار المتغير الرابع بلغت 0,28 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0,37 وقيمة T المقابلة لها تقدر بـ 2,16 وهي معنوية إحصائيا كون قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت 0,03 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا يعني رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء مستخدمي نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة.

مما سبق يمكن تشكيل نموذج الإنحدار الخطي على النحو التالي:

$$\text{جودة الخدمات البريدية} = 0,89 + 0,58 \times (\text{نوعية النظام}) + 0,20 \times (\text{نوعية المعلومات}) + 0,06 \times (\text{خدمة النظام}) + 0,28 \times (\text{أداء المستخدمين}).$$

**المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لزيائن مكاتب بريد ولاية ميلة:**

من أجل تعزيز دراستنا الميدانية وعملاً بالمفهولة "الجودة هي ما يعتبره الزبون بأنه جودة" فالاجدر بتقييم جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد هم الزيائن الذين يقصدونها.

وكما ذكرنا سابقاً من أجل انجاز الدراسة الميدانية تطلب الامر النزول إلى الميدان على مستوى ستة مكاتب بريدية أين تمت فيها عملية توزيع استمارات الاستبيان المتعلق بالجانب الاول من الدراسة. بالموازاة مع ذلك، حاول الباحث التعرف على تقييم جودة الخدمة المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة من وجهة نظر الزيائن. ولهذا الغرض قمنا بتصميم استبيان<sup>1</sup> موجه للزيائن تم توزيعه على مستوى المكاتب نفسها وفي وقت متزامن مع العملية الأولى.

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

نسعى من خلال هذا الجانب من البحث معرفة تقييم جودة الخدمات البريدية من وجهة نظر الزيائن القاصدين مكاتب بريد ولاية ميلة، هذه الأخيرة يرتادها يومياً أعداد كبيرة من المواطنين ومن كافة فئات المجتمع، لذلك من غير الممكن أن نحصي مجتمع الدراسة المستهدف.

ونظراً لقيود الزمانية والادارية للبحث، قرر الباحث أن تقتصر الدراسة على عينة من الزيائن على مستوى ستة مكاتب بريدية حيث تم توزيع 370 استماراً وبعد جمعها، تم اعتماد 357 استبيان، واستبعاد 13 استماراً لعدم اكتمالها وفي بعض الحالات وجود تنافي في أجوبة المبحوثين. الجدول أدناه يوضح عدد الاستمارات المعتمدة حسب كل مكتب

الجدول رقم(23): عدد الاستمارات المعتمدة

العنوان	عدد الاستمارات		مكتب البريد
	المعتمدة	الموزعة	
القابضة الرئيسية	97	100	
شلغوم مركز	76	80	
شلغوم 1 نوفمبر	57	60	
القرارم	59	60	
ميلة صناعة	38	40	
بايانان	30	30	
المجموع	357	370	

المصدر: من اعداد الباحث

<sup>1</sup> الملحق رقم 2

**ثانياً: صدق وثبات أداة القياس:**

**1. صدقية الاستبيان:**

حتى تكون فقرات الاستبيان واضحة وسهلة الفهم من قبل أفراد العينة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعدد من إطارات المؤسسة محل الدراسة. وبناءً على الاقتراحات المقدمة قمنا بإجراء ما يلزم من تعديلات وإحداث بعض الإضافات حيث قمنا بإضافة بند يعبر عن تقييم مجمل الخدمة وذلك لاختبار الصدقية التقاريبية لمحاور الاستبيان.

كذلك لاستكمال التحقق من صدقية محتوى الاستبيان وضبط صياغة فقراته، تم اختباره على عينة محددة من زبائن القباضة الرئيسية بميلة والبالغ عددهم 20 زبوناً. وعلى ضوء نتائج وتعليقات المستجيبين قام الباحث بإعادة صياغة البنود التي وجد فيها غموض.

**2. ثبات الاستبيان:**

كذلك للتحقق من ثبات الاستبيان وأنه يقيس الأبعاد المراد قياسها، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان وذلك بتطبيق صيغة معامل Cronbach Alpha. الجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم (24) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات الاستبيان**

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	الأبعاد
0.658	5	الملموسيّة
0.700	5	الاعتمادية
0.783	6	الاستجابة
0.802	5	الضمان
0.866	4	التعاطف
0.870	4	المساواة في التعامل
0.714	5	الملازمة والاستمرارية
0.927	34	مجموع الأبعاد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تكون لمعامل كرونباخ ألفا دلالة احصائية إذا فاقت قيمته 0,6 ، ويظهر جلياً من الجدول أعلاه أن قيمة هذا المعامل بالنسبة لجميع أبعاد الاستبيان تراوحت ما بين (0,65 و 0,87) كما بلغت قيمة ثبات

الاستبيان الاجمالي (0,92) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية وتشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات عال.

### **ثالثا: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة**

يلخص الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

**الجدول رقم (25) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية (ن = 357)**

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
<b>الجنس</b>	ذكور	255	%71,4
	إناث	102	%28,6
<b>الفئة العمرية</b>	أقل من 30 سنة	107	%30
	من 30 إلى 39 سنة	107	%30
	من 40 إلى 59 سنة	111	%31,1
	60 سنة فما فوق	32	%9
<b>المستوى التعليمي</b>	ابتدائي	21	%5,9
	متوسط	44	%12,3
	ثانوي	131	%36,7
	جامعي	161	%45
<b>الوظيفة</b>	طالب	27	%7,5
	موظف	237	%66,3
	أعمال حرفة	32	%8,9
	متقاعد	59	%16,5
<b>الدخل الشهري</b>	أخرى	2	%0,6
	أقل من 20 000 دج	81	%22,7
	من 20 000 إلى 40 000 دج	141	%39,5
	من 40 000 إلى 60 000 دج	106	%29,7
	أكثر من 60 000 دج	29	%8,1

لمصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية

دراسة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة بيّنت أن أكثر من 70% من العينة هم من الذكور، يُظهر الجدول أيضاً أن أغلبية المستجيبين من الشباب (60% هم أقل من 40 سنة) وهو ما يتوافق مع الخصائص الديموغرافية للسكان بصفة عامة. هذه الخاصية المتعلقة بالفئة العمرية تفسّر خاصية أخرى

ملحوظة متعلقة المستوى التعليمي المرتفع نسبيا فأكثر من 80% من المستجوبين يتمتعون بمستوى ثانوي فيما فوق (45% جامعيين) فالمستوى التعليمي يدل على مدى قدرة مرتدى مكاتب البريد في التعامل مع الوسائل المعلوماتية أو في اشتراكه في عملية تقديم الخدمة نفسها.

نجد أيضا أن معظم المستجوبين هم من الموظفين بأكثر من 66% تأتي بعدهم فئة المتقاعدين بنسبة تقدر بـ 16,5%. أما من حيث الدخل الشهري فأكبر فئة كانت لأصحاب الدخول المتوسطة (من 20000 إلى 60000) بنسبة 70% تليها فئة الدخول الضعيفة (أقل من 20000) بنسبة 22,7% التي تعبر عن أصحاب عقود ما قبل التشغيل والمستفيدين من الإعانات الاجتماعية.

#### **رابعا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:**

لمعرفة تقييم جودة الخدمات البريدية من وجهة نظر الزبائن قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على بنود الاستبيان وهي ملخصة في الجداول أدناه حسب كل بعد.

#### **1. الملموسيّة:**

**الجدول رقم(26): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الملموسيّة**

درجة الموافقة	الحرف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات							العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة		
متوسطة	1,04	3,22	14	179	55	88	21	إن قاعة الانتظار واسعة و مجهزة جيدا لراحة الزبائن		1	
متوسطة	1,15	3,19	25	169	44	87	32	إن لوحات التوجيه والإعلانات بارزة وواضحة.		2	
متوسطة	2,76	3,06	1	5	135	89	42	إن المكتب البريدي يتوفّر على تجهيزات ومعدات وأجهزة تكنولوجية متقدمة		3	
متوسطة	1,11	2,97	14	134	77	92	40	يلتزم الموظفون بلباس ومظهر لائقين.		4	
متوسطة	1,13	2,83	11	131	44	129	42	إن انتظار الخدمة و تقديمها يتم في نظام تام		5	
متوسطة	0,89	3,05	المتوسط الحسابي والحرف المعياري العام								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمعظم إجابات أفراد العينة حول فقرات محور الملموسيّة تراوحت بين (2,83 و 3,22) ، أما الوسط الحسابي العام فبلغ (3,05) بانحراف معياري

منخفض (0,89) وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر المستجوبين حول بنود هذا البعد. ووفقا لمقاييس الدراسة يقع هذا التقييم ضمن مجال الموافقة المتوسطة.

## 2. الاعتمادية:

**الجدول رقم(27): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الاعتمادية**

درجة الموافقة	الأحرف المعايри	المتوسط الحسابي	النكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق موافق بشدة	غير موافق بشدة			
منخفضة	1,09	2,39	8	63	73	128	85	إن مدة انتظار الخدمة معقولة جدا	6	
متوسطة	1,06	3,23	25	156	73	83	20	يهم موظفو المكتب البريدي بمشاكلك والإجابة على استفساراتك	7	
متوسطة	1,05	2,99	15	126	81	109	26	إن الخدمة تقدم في الغالب دون تأجيل	8	
مرتفعة	0,84	3,54	20	214	67	52	4	يحرص الموظفون على تقديم الخدمات دون أخطاء	9	
متوسطة	1,07	3,10	11	157	78	78	33	إن المكتب يقدم خدمات إلكترونية في وقت آني	10	
متوسطة	0,69	3,04	المتوسط الحسابي والأحرف المعايри العام							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتمادية بلغ (3,04) هذا ما يفسر مستوى موافقة متوسطة لاتجاهات افراد العينة، أما تشتت الاجابات فنجد منخفض (0,69) وهو ما يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

وجاءت العبارة (6) التي تشير إلى أن مدة انتظار الخدمة معقولة جدا بأدنى مستوى للقبول وضمن مجال موافقة منخفض إذ بلغ وسطها الحسابي (2,39).

في حين نجد أن أعلى مستوى للموافقة حققتها العبارة رقم (9) التي تعبر عن حرص الموظفون على تقديم خدمات دون أخطاء، إذ بلغ وسطها الحسابي (3,54) والذي يقع ضمن مجال مرتفع للقبول.

**3. الاستجابة:**

الجدول رقم(28): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الاستجابة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		النكرارات					العبارة	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	0,94	3,21	19	128	139	51	20		يتوفر لدى المكتب البريدي نظام معلومات دقيق و خالٍ من الأخطاء	11
متوسطة	1,02	2,95	19	100	103	113	22		يقوم موظفو مكتب البريد بإعلامك بدقة عن موعد تقديم الخدمة	12
متوسطة	1,1	2,79	15	102	74	125	41		يحرص الموظفون على تقديم الخدمات بالسرعة اللازمة	13
متوسطة	1,06	2,87	12	113	81	118	33		يكون موظفو مكتب البريد دائمًا على استعداد لمساعدتك	14
متوسطة	1,03	2,68	9	85	83	141	39		إن موظفي مكتب البريد لا ينشغلون أبداً هناك ويلبّون طلباتك فوراً	15
متوسطة	1,08	2,64	11	82	83	129	52		إن أجهزة الإعلام الآلي على مستوى مكتب البريد تعمل بكفاءة	16
متوسطة	0,72	2,85		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاستجابة جاءت كلها ضمن مجال الموافقة المتوسطة حيث تراوح وسطها الحسابي بين (2,64 و 3,21)، أما الوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات فبلغ (2,85) بتشتت منخفض للبيانات (0,72) ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

أدنى تقييم أخذته العبارة رقم (16) التي تشير إلى أن أجهزة الاعلام الآلي تعمل بكفاءة حيث بلغ وسطها الحسابي (2,64).

أما أعلى مستوى فكان للعبارة رقم (11) التي بلغ وسطها الحسابي (3,21) وإنحراف معياري يقدر ب(0,94) التي تشير إلى أن نظام المعلومات مكتب البريد دقيق و خالٍ من الأخطاء.

**4. الضمان:**

**الجدول رقم(29): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الضمان**

درجة الموافقة	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة		
متوسطة	0,99	3,27	14	177	74	75	17		يشعرك سلوك الموظفون بالثقة	17
متوسطة	0,95	3,37	18	189	68	71	11		إن طريقة تعامل موظفي مكتب البريد معك يشعرك بالأمان	18
متوسطة	1,03	3,17	17	155	76	89	20		يتحلى موظفو مكتب البريد باللباقة و اللطف في التعامل معك	19
متوسطة	0,91	3,33	19	167	88	80	3		ينعم الموظفون بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلتك	20
مرتفعة	1,05	3,57	53	182	55	50	17		إن استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة يمنحك الثقة والأمان	21
متوسطة	0,74	3,34	المتوسط الحسابي والاتحراف المعياري العام							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على بعد الضمان بلغ (3,34) وهو يعبر عن مستوى موافقة متوسطة، تشتت البيانات نجده (0,74) ما يدلّ على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

أدنى تقييم أخذته العبارة رقم (19) التي تنص على أن الموظفين بمكاتب البريد يتمتعون باللطف واللباقة في التعامل مع الزبائن حيث بلغ وسطها الحسابي (2,64).

أما أعلى مستوى فكان للعبارة (21) حيث بلغ وسطها الحسابي (3,57) وانحرافها المعياري يقدر بـ(0,74) الأمر الذي يشير إلى أن استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة تمنح الثقة والأمان للزبائن.

### 5. التعاطف

الجدول رقم(30): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد التعاطف

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	1,02	2,54	10	68	72	161	46	تولي مؤسسة البريد اهتماما شخصيا بك	22	
منخفضة	0,93	2,45	6	51	83	175	42	يظهر موظفو المكتب البريدي اهتماما خاصا بك	23	
متوسطة	0,99	2,53	8	63	83	160	43	تضيع مؤسسة البريد مصلحتك العليا نصب أعينها	24	
متوسطة	0,93	2,63	8	68	88	170	23	إن موظفي مكتب البريد على دراية وعلم باحتياجاته	25	
متوسطة	0,82	2,53	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول في الأعلى أيضا أن الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على البعد المتعلق بالتعاطف جاء ضمن مجال متوسطا للقبول حيث بلغ (2,53) وإنحراف معياري منخفض (0,82) يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول البنود.

أعلى مستوى أخذته العبارة رقم (25) التي قدر وسطها الحسابي (3,57) وإنحراف معياري يقدر بـ(0,93) الشيء الذي يعبر على أن موظفي مكتب البريد على دراية باحتياجات الزبائن.

أدنى تقييم أخذته العبارة رقم (23) التي تشير إلى أن الموظفين بمكتب البريد يُظهرون اهتماما خاصا بالزبون حيث قدر وسطها الحسابي (2,45) الذي يقع ضمن مستوى منخفض من الموافقة.

### 6. المساواة في التعامل

الجدول رقم(31): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد المساواة في التعامل

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النكرارات						العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	1,27	2,71	18	119	41	101	78	يعامل الموظفون الزبائن دون تمييز	26	
متوسطة	1,16	2,55	9	97	52	124	75	يعامل الموظفون الزبائن دون مسوبيه	27	
متوسطة	1,10	2,60	11	86	63	142	55	يعامل الموظفون الزبائن بطريقة منصفة	28	
متوسطة	1,06	3,19	24	143	93	70	27	تقدم الخدمات وفقا للقوانين واللوائح المعول بها	29	
متوسطة	0,97	2,76	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

فيما يخص بعد المساواة في التعامل يبين الجدول أعلاه أيضا أن المتوسطات الحسابية لـإجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تراوحت بين (2,55 و 3,19) وبلغ الوسط الحسابي العام (2,76) الذي يعبر على درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0,97) يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة.

أدنى تقييم أخذته العبارة رقم (27) حيث بلغ وسطها الحسابي (2,55) التي تعبّر على أن الموظفين يعاملون الزبائن دون مسؤولية.

## 7. الملائمة والاستمرارية

الجدول رقم (32): تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الملائمة والاستمرارية

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النكرارات							العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة			
متوسطة	0,97	3,44	20	208	55	58	16		تقديم الخدمات يتطلب إجراءات ووثائق بسيطة	30	
متوسطة	1,11	3,45	51	163	56	68	19		تراعي في تقديم الخدمات حالة الزبون الكبير والمعاق	31	
متوسطة	0,96	3,26	8	182	80	68	19		إن خطوات الحصول على الخدمة تتسم بالبساطة وسهولة الأداء	32	
متوسطة	0,96	3,6	27	236	37	38	19		إن أوقات عمل مكتب البريد مناسبة ومحترمة	33	
متوسطة	0,99	2,55	6	65	97	139	50		يوفر مكتب البريد خدمات خارج ساعات العمل	34	
متوسطة	0,68	3,25							المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الملائمة والاستمرارية جاءت كلها ضمن مجال الموافقة المتوسطة حيث تراوح وسطها الحسابي بين (2,55 و 3,6)، أما الوسط الحسابي العام لإجمالي العبارات فبلغ (3,25) بتشتت منخفض للبيانات (0,68) ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

أدنى تقييم أخذته العبارة الأخيرة التي تنص على أن مكتب البريد يوفر خدمات خارج ساعات العمل حيث بلغ وسطها الحسابي (2,64).

أما أعلى مستوى فكان للعبارة رقم (33) التي بلغ وسطها الحسابي (3,6) وانحراف معياري يقدر بـ(0,96) والتي تعبّر على أن أوقات عمل مكتب البريد مناسبة ومحترمة.

### خاتمة الفصل الثالث

تم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة وألزم الأمر النزول إلى الميدان لاستقصاء الحقيقة من عند أكثر الناس خبرة وارتياداً لمكاتب البريد، عمال وزرائن. حيث تطرقنا في الشق الأول إلى واقع نظم المعلومات المستخدمة في مكاتب بريد ولاية ميلة، أما شقه الثاني فخصصناه لمعرفة كيف يمكن لهذه النظم أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

تعتمد مكاتب بريد ولاية ميلة على نظم معلومات متعددة حسب تنوع الخدمات التي تقدمها، تم بناءها وهندسة شبكاتها في أزمنة مختلفة، لذلك أطلقت المؤسسة مشروع حوسبة مكاتب البريد وعمم استخدام نظام (Postal Desktop) الذي يدمج الوحدات السابقة ضمن نظام معلوماتي موحد، يدعم عملية التنسيق والتكميل داخل المكتب الواحد وبين المكاتب والمستويات الإدارية العليا والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى مستخدمي نظام معلومات المستغل على مستوى مكاتب البريد مكننا من الوصول إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية النظام وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد بولاية ميلة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية المعلومات التي يقدمها النظام وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد بولاية ميلة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أداء مستخدمي نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية خدمة نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات البريدية على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة.

أما تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، بينت اجابات أفراد العينة انهم يقيمون جودة الخدمة المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة تقييماً متوسطاً بالنسبة لكل الأبعاد المعتمدة وأنها لم ترقى بعد إلى المستوى الذي يرغب فيه الزبون.

### الخاتمة

تقّدم مؤسسة بريد الجزائر خدمات عمومية بامتياز مالية كانت أو بريدية، يقصدها كافة فئات المجتمع لذلك فإن مسألة تطويرها وتحديثها تشكل أحد عوامل التنمية الاقتصادية.

تعتمد مكاتب البريد بولاية ميلة على العديد من التطبيقات المعلوماتية لأداء خدماتها، وأصبحت نظم المعلومات المستخدمة تشكل قلبها النابض ومصدر نشاطها وحيويتها وأي تعطل أو خلل في أحد مكوناتها يعني عجزها على تلبية طلبات زبائنها وبالتالي فقدان المبرر من فتح أبوابها أمام مرتداتها.

شهدت مكاتب بريد ولاية ميلة عملية تحديث واسعة بإطلاق مشروع حوسبة مكاتب البريد وتعظيم استخدامها لنظام متكامل **Postal Desktop** يسمح بحوسبة جميع خدمات المكتب وتآلية نشاطاته بهدف تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها.

وعليه حاول الباحث من خلال هذه الدراسة بيان واقع نظم المعلومات المستخدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة ومعرفة كيف يمكن لاستخدام هذه النظم أن تُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وعلى ضوئها خلصنا إلى مجموعة من النتائج التي على أساسها حاولنا صياغة بعض الاقتراحات.

### أولاً: نتائج الدراسة

بناءً على الجانب النظري من الدراسة تبيّن ما يلي:

1. أصبحت نظم المعلومات المبنية على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات حلولاً تنظيمية بالنسبة للمؤسسات البريدية و يعدّ موضوع نجاح استخدامها من الأمور الجوهرية بالنسبة لها لما له من أثر كبير على تطورها واستمرار نشاطها.

2. من بين التحديات التي تواجهها مؤسسات البريد اليوم في مجال نظم المعلومات، تجميع البيانات الواردة من مختلف النظم التي تم بناؤها في مراحل وأزمنة مختلفة.

3. يوجد سبيلين لدمج نظم المعلومات حتى تصبح متكاملة فيما بينها، دمج مسبق عن طريق نظم تخطيط موارد المؤسسة (PGI) ودمج بعدي من خلال منصة **EAI** نظام تكامل تطبيقات المؤسسة.

4. أتاحت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات فرصاً أمام مؤسسات البريد من أجل تحسين العمليات والأنشطة التي تقوم بها وإحداث خدمات جديدة تساعدها على تلبية الاحتياجات المتغيرة والمتنامية لزيانها بشكل أفضل.

أما من خلال الجانب التطبيقي فقد توصل الباحث إلى ما يلي:

1. نظام المعلومات المستخدم على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة موصول بالنظام المركزي للمؤسسة يعمل ويتبادل معه المعلومات في الوقت الحقيقي.

2. عملية الدمج بين نظم المعلومات المستخدمة في مكاتب البريد ربطت بين النهجين، من جهة تم استخدام منصة لتكامل تطبيقات المؤسسة التي أقيمت في أزمنة سابقة ومن جانب آخر تعزيز شبكتها بحزمة معلوماتية متكاملة **Postal Desktop** تسمح بحوسبة الخدمات وتأدية النشاطات الخاصة بإعداد سجلات المحاسبة وتقارير التسيير وتزويد النظام المركزي بالبيانات الصحيحة وفي وقتها الفعلي.

3. أن مساهمة نظام المعلومات لا تقف عند حدود تشغيل النظام من عدمه وإنما هي مرتبطة أيضاً بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في هذا النظام.

4. بالرغم من أن وحدات نظام معلومات المكتب البريدي أصبحت متكاملة ومندمجة، لا تزال بعض المكاتب تعمل بنظام الشابابيك المتخصصة ولا يتم استغلال التطبيق المعلوماتي المتعلق بالشباك المتعدد إلا بصفة جزئية أما البعض الآخر فلا تزال تعمل وفقاً للإجراءات التنظيمية القديمة.

5. كذلك بالرغم من إحداث نظام آلي للمناداة داخل مكاتب البريد، إلا أن تنظيم صفوف الانتظار داخل مكاتب البريد لا يزال يسير بصورته التقليدية.

6. هناك تباين في درجة تطور واستخدام نظام المعلومات حسب نوع الخدمة، فالخدمات المالية محوسبة والنماط المرتبطة بها تؤدى بصورة آلية. في حين لا تزال الخدمات البريدية تؤدى بصورة يدوية.

7. نظرة جزئية للمسؤولين في مجال نظام المعلومات، حيث يركزون على البعد التكنولوجي على حساب الأبعاد الأخرى (التنظيمي، الإعلامي). حيث يتم توفير الوسائل المادية والأجهزة التكنولوجية دون مسايرتها بالتدابير التنظيمية التي تنسجم معها.

8. نقص في الموارد البشرية المختصة في المعلوماتية التي تشرف على تقديم الدعم التقني لمستخدمي النظام وتكتينهم.

9. ما يمكن استنتاجه أيضا عدم إعطاء أهمية لادارة وخدمة نظام المعلومات على مستوى شبكة مكاتب بريد ولاية ميلة وهو ما يظهر من خلال الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولاية.

10. وبالتالي هناك عجز في تكوين مزيج متوازن من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات وتهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجاح النظام.

11. تقييم متوسط لجودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة ولا ترقى إلى المستوى المرغوب فيه من طرف الزبائن.

12. بينت إجابات أفراد العينة المكونة من مستخدمي نظام المعلومات أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ثلاثة أبعاد معتمدة لنجاح استخدام نظام المعلومات (نوعية النظام ، نوعية المعلومات وأداء المستخدمين) وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة.

13. وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية خدمة نظام المعلومات وتحسين جودة الخدمات البريدية على مستوى مكاتب بريد ولاية ميلة.

### ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج السابقة يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

1. إنشاء خلية للمعلوماتية بوحدة البريد الولاية في مستوى مديرية فرعية تتکفل بالدعم التقني للنظام وإعطاء المسؤول عليها الصلاحيات اللازمة وإدماجه ضمن أعضاء لجان الوحدة وإشراكه في اتخاذ القرارات.

2. تعزيز هذه الخلية بالموارد البشرية المختصة في حقل نظم المعلومات لتتمكن من خدمة النظام وتغطية كل الطلبات على مستوى 66 مكتب وفي الوقت اللازم.

3. تشجيع تكوين مستخدمي النظام في منصب العمل (Formation sur le tas) وعن بعد لربح الوقت والاقتصاد في التكاليف، كون المكاتب مجهزة بالوسائل الازمة، ومربوطة بالشبكة المعلوماتية.

4. تحفيز العمال يكون عبر مؤشرات اداء تسخر آليا من قواعد بيانات النظام وبالتالي ربط نظام التحفيز باستخدام نظام المعلومات.

5. إرساء الاجراءات التنظيمية الازمة التي تتسم بتطبيق واستغلال الشباك المتعدد الخدمات.

6. ضرورة تشديد المراقبة المستمرة وتوعية مستخدمي النظام على تطبيق كامل برامج ووحدات النظام.
7. العمل على تطوير ودمج تطبيقات خاصة بالهواتف النقالة وتكون وسيلة لاختصار الزبائن وتساعد على تأمين بياناتهم.
8. بسط واستغلال النظام الآلي لتسهيل خطوط الانتظار الذي يسمح بتقديم خدمة عادلة وغير تمييزية بين الزبائن.

### ثالثاً: أفاق الدراسة:

ظهرت لنا من خلال هذا البحث العديد من النقاط بحاجة إلى دراسة وتحليل أعمق يمكن أن تكون مساراً لإجراء بحوث مستقبلية:

1. مسألة نجاح نظم المعلومات.
2. دراسة مقارنة بين الدمج المسبق والبعدي لنظم المعلومات.
3. التبادل الإلكتروني للبيانات بين المنظمات.
4. أمن نظم المعلومات.

### مراجع البحث

#### ا. المراجع باللغة العربية:

##### (1) الكتب:

- ✓ الصميدعي محمود جاسم وردينة يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ الضمبيور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
- ✓ الطائي حميد والعلاق بشير، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ الطائي عبد الله رعد و قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ العلاق بشير والطائي حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2014.
- ✓ بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسويق المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- ✓ جمعة فايز صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- ✓ حجيـم الطـائـي يـوسـف وآخـرـون، نـظـم إـدـارـةـ الجـودـةـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـإـنـتـاجـيـةـ وـالـخـدـمـيـةـ، دـارـ الـيـازـوـرـيـ، عـمـانـ، الـأـرـدـنـ، 2009ـ.
- ✓ السالمي علاء، الكيلاني عثمان و البياتي هلال، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ سiquer مات، المرجع العالمي لإدارة الجودة، الطبعة الثالثة، ترجمة خالد العامری، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2008.
- ✓ غالب ياسين سعد، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيات المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ قديجيـلـيـ عـامـرـ إـبرـاهـيمـ وـالـجـنـابـيـ عـلـاءـ الدـينـ عـبـدـ القـادـرـ، نـظـمـ الـمـعـلـومـاتـ الـإـدـارـيـةـ، دـارـ الـمـسـيـرـةـ، عـمـانـ، الـأـرـدـنـ، الطـبـعـةـ الـثـالـثـةـ، 2008ـ.
- ✓ كورتل لفريد، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ محسن صباح رحيمة وآخرون، نظم المعلومات المالية، درا الوراق الحديثة، عمان، الأردن، 2011.
- ✓ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

✓ محمود حسين الوادي وآخرين، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.

✓ معلا ناجي، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكى متكمال، دار زمزم، عمان، الاردن، 2010.

✓ نايف قاسم علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن،(2006).

### 2) المذكّرات الجامعية:

✓ العيّهار فلة، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجистر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005.

✓ براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية(دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

✓ بو عبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.

✓ بو عنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 .

✓ بوقنة سليم، دراسة نوعية الخدمة لدى مستعملي النقل الحضري الجماعي، دراسة ميدانية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

✓ حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، تلمسان، 2014/2013.

✓ رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون(دراسة حالة مؤسسة البريد والموصلات)، مذكرة ماجستير تخصص لإدارة الاعمال، جامعة باتنة، 2007/2008.

✓ سويسى دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة ماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

### (3) مجلات علمية:

- ✓ ابراهيمي عمر، التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتقنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009، جامعة مستغانم.
- ✓ براينيس عبد القادر، مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 7.
- ✓ بوعبد الله صالح، قياس أبعاد جودة الخدمة دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10 لسنة 2010.
- ✓ على العدواني عبد الستار محمد محمود وأخرين، اختبار أنموذج مطور عن أنموذج ديلون وماكلين لقياس نجاح أنظمة المعلومات الإدارية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض منظمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد 35، 2013.
- ✓ نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة العدد الرابع 2008.

### (4) ملتقيات وندوات:

- ✓ بوعبد الله صالح، معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- ✓ عبد المالك هبال وبوعبد الله صالح، قياس الأداء من وجهة نظر المستخدم في المؤسسات غير الربحية (دراسة تطبيقية على خدمات مصالح الحالة المدنية، الملتقى الوطني الخامس حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010.
- ✓ هادية كبير، خصائص الخدمات وتأثيرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 6، جانفي 2014.

### (5) مطبوعات أخرى:

- ✓ الأستاذ دردور عبد الفتاح، محاضرات إدارة نظم المعلومات لطلبة ماجистير، جامعة باتنة، السنة الدراسية 2014/2013.
- ✓ الجريدة الرسمية الصادرة العدد 48 بتاريخ 6 أوت 2000.

### II. Bibliographie en langues étrangères:

#### 1) Ouvrages:

- ✓ Bouchaïb Faouzi, La démarche scientifique, application aux projets de fin d'études et aux thèses en socio-économie et développement, Edition MDANI, Alger, 2003.
- ✓ Effy Oz, Management information systems, Course technology, Boston, USA, Sixth Edition, 2009.
- ✓ Eric.J& Florence.F, Utilisabilité, utilité at acceptabilité des TIC : Une approche ergonomique, Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, ANACT, 2008.
- ✓ G.Marakas-J.O'Brien, Introduction to information system, McGraw-Hill, New York,USA, 16ème edition, 2013.
- ✓ Harsh V.Verma, Services Marketing: texte and cases, Pearson education (India), 2<sup>nd</sup> Edition, 2009.
- ✓ Jeimy J.Cano,Critical reflexions on information systems (A system approach), Idea Group publishing, 2003(Manuel Mora and *al*, A systemic approach for the formalization of the information systems concept).
- ✓ K. Douglas and J.G. Bateson, Services Marketing, Presses Université Laval,4Edition Canada, 2008.
- ✓ K.Laudon et J.Laudon, Management des systèmes d'information, Pearson Education France, 9<sup>ème</sup> édition, 2006.
- ✓ K.Laudon et J.Laudon, Management information system(Managing the digital firm), Pearson Education, New-Jersey, USA, 12ème édition, 2012.
- ✓ Louise Lemire et Gaétan Martel, L'approche systémique de la Gestion des Ressources Humaines, Presses de l'Université du Québec, Québec , Canada, 2007.
- ✓ Lovelock et al, Marketing des services, Pearson Education France, 6ème édition, France, 2008.
- ✓ Mohamed Louadi, Système d'information organisationnel, Centre de publication universitaire, Tunis, 2007.
- ✓ Mohamed Moustafa Al Hassael, Marketing management : information, communication et stratégies, Edition publibook (France), 2011.
- ✓ Peter Mudie and Angela Pirrie, Services Marketing Management, 3 Edition, Elsevier, Great Britain, 2006.
- ✓ R.Reix- B.Fallery- M.Kalika- F.Rowe, Système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, France ;6<sup>ème</sup> édition, 2011.
- ✓ Soutenain J.F et Farct P, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Edition, Alger 2007.
- ✓ Soutenain J.F et Farct P, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Edition, Alger 2007.
- ✓ Soutenain.J.F et al, Systèmes d'information de gestion, Foucher, 5ème édition, Malakoff, France, 2012.

### 2) Articles:

- ✓ ABDELLAH Farah, Les nouvelles technologies de l'information et la poste au service des clients, Revue La Vie économique, SECO Berne Suisse.
- ✓ Bharati P and Berg D, Managing information systems for service quality: A study from the other side, IT and people, Vol 16, No 2, pp 183-202.
- ✓ Bouhenna Ali, les enjeux des NTIC dans l'entreprise, la revue Economie& management, Université de Tlemcen, N°03 Mars 2004.
- ✓ Boyer André, NEFZI Ayoub, La perception de la qualité dans le domaine des services: vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238, mai-aout 2009.
- ✓ Delone W.H & Mclean E.R, Information System success: The quest for dependent variable; information system research, 1992.
- ✓ Delone W.H & Mclean E.R, The Delone and Mclean Model of Information system success: A ten-Year Update, Journal of Management information systems, 2003, Vol 19 No 4, pp.9-30.
- ✓ Sebastian Dörr and all, Information System Success- A quantitative literature review and comparison, 11<sup>th</sup> International Conference on Wirtschaftsinformatik, Leipzig, Germany, 27<sup>th</sup> Feb-01<sup>st</sup> March 2013, p 1815.
- ✓ Stacie Petter and all, Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships, European Journal of information systems,(2008) 17, 236-263.
- ✓ William.J Regan, The service revolution, Journal of marketing, Vol 27, July 1963.

### 3) Colloque :

- ✓ Abdenacer Sayeh, Mise en place d'une expérience pilote de e-logistique, MPTIC, Mai 2010.
- ✓ BOUTELDJA Omari, La modernisation des services de la poste, Deuxième congrès international sur les TIC, MPTIC&UNSTA, Oran, Novembre 2010.
- ✓ BOUTELDJA Omari, Présentation Algérie poste, Deuxième congrès international sur les TIC, MPTIC, Oran, Algérie, Novembre 2010.
- ✓ Chittur M.Y, Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions, Indiana University, USA, 2009, Sportus: Working Papers on Information Systems, 9(37).
- ✓ Rudy Cuadra, Service postal universel (Importance de définition), Séminaire sur la Réforme et la Régulation Postale, ARPT, Décembre 2012, Alger.
- ✓ SAYEH Abdenacer, Mise en œuvre du contrat de performance Etat-Algérie poste : Bilan 2009 et perspective2010, Mptic, Mai 2010.
- ✓ Sebastian Dörr and all, Information System Success- A quantitative literature review and comparison, 11<sup>th</sup> International Conference on Wirtschaftsinformatik, Leipzig, Germany, 27<sup>th</sup> Feb-01<sup>st</sup> March 2013.

### 4) Autres Documents:

- ✓ Abdallah Farah and Yulia Shakurova, Measuring postal e-services development ( a global perspective), Univesel Postal Union, Berne, Switzerland, January 2012,
- ✓ Berthaud Alexandre et Gisela Davico, Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde (Modèles d'activité et questions-clés), UPU, Mars 2013, Berne, Suisse.
- ✓ Etude sur le système de mesure de la qualité de service du courrier international publié par International Post Corporation, Mars 2014.
- ✓ guide d'utilisation Outil Québécois de Mesure, le Secrétariat du Conseil du trésor (Québec), 2<sup>ème</sup> Edition, 2008.
- ✓ Le Secteur Postale en afrique Panorama, problématique, enjeux et perspectives, Performance management Consulting, Mai 2008.
- ✓ Rapport annuel 2003, ARPT
- ✓ Rapport annuel 2011, ARPT.
- ✓ Rapport de la banque Mondiale n° 25841, Fondations pour le développement des TIC en Algérie, Avril 2003, p31.

### 5) Sites internet :

- ✓ <http://ar.wikipedia.org>
- ✓ <http://dx.doi.org>
- ✓ <http://masobablog.wordpress.com/tag/servuction-model>
- ✓ [www.aigs.eu](http://www.aigs.eu)
- ✓ [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
- ✓ [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- ✓ [www.cgap.org](http://www.cgap.org)
- ✓ [www.dcg74.org/information-et-systemes-d-information](http://www.dcg74.org/information-et-systemes-d-information)
- ✓ [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- ✓ [www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE\\_SSSM06\\_Giard\\_Balin.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf)
- ✓ [www.mptic.dzwww.nticweb.dz](http://www.mptic.dzwww.nticweb.dz)
- ✓ [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- ✓ [www.performanceconsulting.com](http://www.performanceconsulting.com)
- ✓ [www.poste.dz](http://www.poste.dz)
- ✓ [www.ptc.upu.int](http://www.ptc.upu.int)
- ✓ [www.unctad.org](http://www.unctad.org)
- ✓ [www.upu.int](http://www.upu.int)

ملحق رقم 1: الاستبيان الموجه للمستخدمين.

جامعة الحاج خضر باتنة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الاستبيان

( موجه للمستخدمين)

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد مذكرة ماجستير حول مساهمة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة. يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيك، كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغایيات البحث العلمي فقط، وليس مطلوب منكم ذكر الاسم أو العنوان. شاكرا لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الطالب: زواق خالد

سنة ثانية ماجستير نظم معلومات المنظمات

### القسم الأول: معلومات عامة

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث بوضع إشارة في الخانة المناسبة

الجنس:  أنثى  ذكر

العمر:  30- 40 سنة  أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة  50-40 سنة

سنوات العمل:  10-6 سنوات  من 1 إلى 5 سنوات

20 سنة فما فوق  11-12 سنة

المستوى الدراسي:  ثانوي  أقل من ثانوي  
..... أخرى(حددها): .....  جامعي

الوظيفة (الرتبة) : ..... حددتها من فضلك.

فترة العمل بالوظيفة الحالية:  من سنة إلى 3 سنوات  أقل من سنة

أكثر من 5 سنوات  3 إلى 5 سنوات

تكوين متخصص:

هل استفدت من تكوين داخلي حول نظم المعلومات البريدية ؟

لا

نعم

حدد النوع من فظالك: .....

## القسم الثاني:

المحاور التالية تهدف لدراسة مساهمة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية المقدمة على مستوى ولاية ميلة، فبناءً على استخدامك لنظام المعلومات، ما مدى موافقتك على تحقيق العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	مُبَدِّل	غير موافق	غير موافق بشدة	المحاور	نوعية النظام
					إن عمل نظام المعلومات (البرامج، التطبيقات) يلبي احتياجاتي بدقة	1
					إن نظام المعلومات يوفر واجهة سهلة للاستخدام.	2
					إن نظام المعلومات له القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات.	3
					إن استخدام نظام المعلومات يسمح بالحد من المخاطر التشغيلية.	4
					إن نظام المعلومات يستجيب لطلباتي بسرعة.	5
					إن نظام المعلومات يسمح لي بالحصول على المعلومات التي أحتاج بسهولة.	6
					إن نظام المعلومات يمكن تعديله بمرونة حسب المطالب الجديدة (لواحة جديدة، خدمات جديدة)	7
نوعية المعلومات						
					إن نظام المعلومات يوفر لي مجموعة كاملة من المعلومات.	8
					إن نظام المعلومات يتيح لي معلومات مفيدة لعملي.	9
					إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات دقيقة و مفصلة تتناسب تماماً مع طبيعة عملي.	10
					إن نظام المعلومات يوفر لي المعلومات بشكل واضح على الشاشة.	11
					إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات موثوق بها.	12
					إن نظام المعلومات يوفر لي وسيلة سهلة للعثور على المعلومات.	13

## الملاحق

موافق بشدة	موافق	پدر	غير موافق	غير موافق بشدة	المحاور	الرقم
					إن نظام المعلومات يوفر لي معلومات آنية.	14
<b>خدمة نظام المعلومات</b>						
					في حالة عطل، فإن خلية الإعلام الآلي تلتزم بمواعيد التدخل المقررة.	15
					إن خلية الإعلام الآلي تعمل على أن توفر لي خدمة سريعة.	16
					إن موظفي خلية الإعلام الآلي على استعداد دائم لمساعدتي.	17
					إن موظفي خلية الإعلام الآلي يتصرفون معى بلباقة.	18
					إن سلوك موظفي خلية الإعلام الآلي يشعرك بالثقة.	19
					إن موظفي خلية الإعلام الآلي لهم الكفاءة الازمة للاستجابة لاحتياجاتي.	20
<b>أداء المستخدمين</b>						
					إن نظام المعلومات يسهل لي أداء عملي.	21
					إن نظام المعلومات يحسن نوعية عملي.	22
					إن نظام المعلومات يتيح لي الفرصة لاتخاذ قرارات أفضل.	23
					إن نظام المعلومات يمكنني من الامتثال وإحترام أكثر للتشریعات والتنظيم المعول به	24
					إن نظام المعلومات يوفر لي الوقت في معالجة طلبات الزبائن.	25
<b>جودة الخدمات البريدية</b>						
					إن نظام المعلومات يسمح بإعطاء صورة أفضل للزبائن.	26
					إن استخدام نظام المعلومات يسمح بتقديم خدمات تميز بالدقة و دون أخطاء.	27
					إن استخدام نظام المعلومات يسمح بالاستجابة لطلبات الزبائن دون تأخير.	28
					إن استخدام نظام المعلومات يضمن سرية المعلومات الشخصية للزبائن.	29
					إن استخدام نظام المعلومات يسمح بخدمة الزبائن دون تمييز أو محسوبية.	30
					إن استخدام نظام المعلومات يراعي خدمة أصحاب الأولوية(الكبار، المعوقين).	31

الملحق رقم 2: الاستبيان الموجه للزيائن

جامعة الحاج خضر باتنة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

الاستبيان

(موجه للزيائن)

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد،  
يقوم الباحث بإعداد مذكرة ماجستير حول مساعدة استخدام نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات البريدية في  
مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بقلم بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق  
مع رأيك، كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط،  
وليس مطلوب منكم ذكر الإسم أو العنوان. شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الطالب: زواق خالد

سنة ثانية ماجستير نظم معلومات المنظمات

القسم الأول: معلومات عامة

لو تكررت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث بوضع إشارة في الخانة المناسبة.

الجنس:      ذكر [ ]      أنثى [ ]

العمر:      أكثر [ ]      أقل من 30 سنة [ ]      30-40 سنة [ ]      40-60 سنة [ ]

المستوى التعليمي: إبتدائي [ ]      ثانوي [ ]      جامعي [ ]

الوظيفة (المهنة): طالب [ ]      موظف [ ]      متلاعِد [ ]

أخرى(حدد): .....

الدخل الشهري: أقل من 20 000 دج [ ]      20 000-40 000 دج [ ]      40 000-60 000 دج [ ]      أكثر [ ]

القسم الثاني:

العبارات التالية تهدف لتقدير جودة الخدمات البريدية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية بحيرة، فبناءاً على تجربتك الشخصية، ما مدى موافقتك على تحقق العبارات التالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الملموسةية</b>						
1	إن قاعة الانتظار واسعة و مجهزة جيدا لراحة الزبائن					
2	إن لوحات التوجيه و الإعلانات بارزة و واضحة.					
3	إن المكتب البريدي يتتوفر على تجهيزات و معدات و أجهزة تكنولوجية متطرفة					
4	يلتزم الموظفين بلباس و مظهر لائقين.					
5	إن انتظار الخدمة و تقديمها يتم في نظام تام					
<b>الإعتمادية</b>						
6	إن مدة انتظار الخدمة معقولة جدا					
7	يتم موظفو المكتب البريدي بمشاكلك و الإجابة على استفساراتك					
8	إن الخدمة تقدم في الغالب دون تأجيل					
9	يحرص الموظفين على تقديم الخدمات دون أخطاء					
10	إن المكتب يقدم خدمات إلكترونية في وقت آني					
<b>الاستجابة</b>						
11	يتوفر لدى المكتب البريدي نظام معلومات دقيق و خالي من الأخطاء					
12	يقوم موظفو مكتب البريد بإعلامك بدقة عن موعد تقديم الخدمة					
13	يحرص الموظفون على تقديم الخدمات بالسرعة الالزمة					
14	يكون موظفو مكتب البريد دائماً على استعداد لمساعدتك					
15	إن موظفي مكتب البريد لا يشغلون أبداً عنك و يلبون طلباتك فوراً					
16	إن أجهزة الإعلام الآلي على مستوى مكتب البريد تعمل بكفاءة					

## الملاحق

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
<b>الضمان</b>					
17	يشعرك سلوك الموظفين بالثقة				
18	إن طريقة تعامل موظفي مكتب البريد معك يشعرك بالأمان				
19	يتحلى موظفو مكتب البريد باللباقة و اللطف في التعامل معك				
20	يتقن الموظفون بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلتك				
21	إن استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة ينحك الثقة و الأمان				
<b>التعاطف</b>					
22	تولي مؤسسة البريد اهتماما شخصيا بك				
23	يظهر موظفو المكتب البريدي اهتماما خاصا بك				
24	تضع مؤسسة البريد مصلحتك العليا نصب أعينها				
25	إن موظفي مكتب البريد على دراية و علم باحتياجاتك				
<b>المساواة في التعامل</b>					
26	يعامل الموظفون الزبائن دون تمييز				
27	يعامل الموظفون الزبائن دون محسوبية				
28	يعامل الموظفون الزبائن بطريقة منصفة				
29	تقدّم الخدمات وفقاً للقوانين و اللوائح المعهود بها				
<b>الملاءمة والاستقرارية</b>					
30	تقديم الخدمات يتطلب إجراءات ووثائق بسيطة				
31	تراعي في تقديم الخدمات حالة الزيون الكبير و المعاقد				
32	إن خطوات الحصول على الخدمة تتسم بالبساطة و سهولة الأداء.				
33	إن أوقات عمل مكتب البريد مناسبة و محترمة.				
34	يوفر مكتب البريد خدمات خارجة ساعات العمل.				
35	إن المكتب البريدي بصفة عامة يقدم خدمات ذات جودة عالية				