

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

عثمان نورة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمودة يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	معارفية الطيب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

عثمان نورة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمودة يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	معارفية الطيب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً على كرمه و منّهِ عليّ بالتوفيق في إتمام هذا البحث العلمي.

أُهدي عملي المتواضع هذا إلى الوالدين الكريمين على الرعاية و السند و مساعدتي لنيل المُبتغى من خلال جهودهما على تعليمي و دعوات التوفيق.

أُهدي بحثي العلمي إلى الأستاذ المُوقّر الدكتور المُشرف بن حمودة يوسف على كلّ ما قدّمه لي من توجيهات و معلومات قيّمة ساهمت في إطرء موضوع دراستي في جوانبه المختلفة.

أُهدي عملي هذا لجميع أفراد طاقم عمل الشركة العمومية الجزائرية إتصالات الجزائر بولاية مستغانم – الجزائر ، على الدعم المعرفي التقني و المعنوي في تقديم المعلومات الموثقة و الصحيحة حول طبيعة سير العمل اليومي في المؤسسة.

نسير في دُروب الحياة ، و يبقى صاحب الأثر الطيب و الأفعال الحسنة ، أمتنّ لأصدقائي المميزين و جميع الأساتذة المُبجّلين و الموظفين ، وجميع من كان له الفضل في مسيرتي و ساعدني و لو باليسير ، داعيةً المولى أن يُسخّر لكم الخير و التوفيق.

أُهديكم بحث تخرجي

الشكر

أشكر الله تعالى على فضله عليّ و معونته لي في إنجاز هذا العمل المتواضع، فالحمد لله حمداً كثيراً.

أتقدّم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف على الرسالة، فضيلة الأستاذ الدكتور بن حمودة يوسف، على مساعدتي و توجيهي خلال رحلة إعداد البحث العلمي، فله من الله كل الأجر و مني كلّ التقدير حفظه الله و متّعه بالصحة و العافية و نفع بعلمه.

أوجه الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة، الأساتذة المحاضرين : خليفة الحاج ، بن حمودة يوسف ، معارفية الطيب ، على قبول مناقشة مذكرة تخرجي ، أدام الله عليكم الخير و البركة و تيسير الأمور كلّها.

أشكر مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم على الترحيب بي خلال فترة التريص.

أشكر جميع طاقم العمل في الوكالة التجارية لشركة إتصالات الجزائر على المساعدة و التوجيه و الإمداد بالبيانات الدقيقة و المساعدة في الإجابة على جميع التساؤلات المطروحة حول موضوع التريص.

أوجه تحية شكر لفريق العمل بمكتبة العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس على حسن الإستضافة و المعاملة الطيبة وإمدادي بالكتب اللازمة ، أتمنى لكم كل التوفيق و لكم مني جزيل الشكر و التقدير.

كما أوجه الشكر الجزيل لفضيلة الأستاذ الدكتور بلعياشي بومدين ، رئيس مصلحة التريصات بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

لكم منّي كلّ الشكر و التقدير

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة المختصرات والرموز
IX	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
1	إشكالية البحث
1	الأسئلة الفرعية
1	الفرضيات
2	أهداف الدراسة
2	أهمية الموضوع
2	مبررات اختيار موضوع البحث
2	منهجية البحث والأدوات المستعملة
3	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأداء وفروعها.
4	تمهيد
5	المبحث الأول: لمحة عامة عن الإدارة وماهية الأداء في المؤسسة.
5	المطلب الأول: تعريف الإدارة وخصائصها وماهية الإدارة العمومية.
5	الفرع الأول: تعريف الإدارة.
5	الفرع الثاني: خصائص الإدارة.
6	الفرع الثالث: مفهوم الإدارة العمومية.
6	الفرع الرابع: مبادئ الإدارة العمومية.
7	المطلب الثاني: تعريف الأداء ومتطلباته.
7	الفرع الأول: تعريف الأداء (Performance).
8	الفرع الثاني: متطلبات الأداء.
8	المطلب الثالث: خصائص الأداء وأبعاده.
8	الفرع الأول: خصائص الأداء.
9	الفرع الثاني: أبعاد الأداء.
9	المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الأداء.
9	المطلب الأول: مفهوم وأساليب إدارة الأداء.
10	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء.
11	الفرع الثاني: أساليب إدارة الأداء.

12	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء والمزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعّال.
12	الفرع الأول: عناصر إدارة الأداء.
12	الفرع الثاني: المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعّال.
13	المطلب الثالث: مشكلة التقنية في إدارة الأداء ،مظاهر الصعوبة والبدائل المقترحة.
13	الفرع الأول: مشكلة التقنية في إدارة الأداء.
13	الفرع الثاني: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.
14	الفرع الثالث: البدائل المقترحة.
14	المبحث الثالث:تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الأداء.
14	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
15	المطلب الثاني:فوائد تقييم الأداء.
15	المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء.
15	المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة كأدوات لإدارة الأداء الفعّالة.
15	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard) .
15	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.
16	الفرع الثاني: متطلبات بطاقة الأداء المتوازن.
16	الفرع الثالث: جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
17	الفرع الرابع: المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.
18	الفرع الخامس: التوازن في بطاقة الأداء المتوازن.
18	الفرع السادس: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن.
19	الفرع السابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
19	المطلب الثاني: لوحة القيادة (Dashboard).
20	الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة في المؤسسة.
20	الفرع الثاني: أنواع لوحات القيادة.
21	الفرع الثالث: أشكال لوحة القيادة.
21	الفرع الرابع: مراحل الإستعمال.
22	الفرع الخامس: دور وأهمية لوحة القيادة في المؤسسة.
23	خلاصة الفصل.
24	الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة في المؤسسات.
25	تمهيد
26	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة والرقمنة الإدارية.
26	المطلب الأول: تعريف الرقمنة والرقمنة الإدارية.
27	المطلب الثاني: أهداف الرقمنة الإدارية وخصائصها.

27	الفرع الأول: أهداف الرقمنة الإدارية.
27	الفرع الثاني: خصائص الرقمنة الإدارية.
28	المطلب الثالث: القضايا الأساسية المتعلقة بالرقمنة على مستوى الإدارة في المؤسسات.
28	الفرع الأول: المتطلبات الأساسية للرقمنة.
30	الفرع الثاني: إسهامات الرقمنة في رفع كفاءة الأداء الإداري في الجزائر.
31	المبحث الثاني: الرقمنة الاقتصادية في صورة الإقتصاد الرقمي.
31	المطلب الأول: مفهوم الإقتصاد الرقمي و مفاهيم أخرى.
33	المطلب الثاني: نشأة الإقتصاد الرقمي وكيفية قياسه.
33	الفرع الأول: نشأة الإقتصاد الرقمي.
34	الفرع الثاني: قياس الرقمنة الاقتصادية.
36	المطلب الثالث: خصائص الرقمنة الاقتصادية.
37	المطلب الرابع: عناصر الرقمنة الاقتصادية ومؤشرات الإقتصاد الرقمي.
37	الفرع الأول: عناصر الرقمنة الاقتصادية.
38	الفرع الثاني: مؤشرات الإقتصاد الرقمي (الرقمنة الاقتصادية).
39	المبحث الثالث: قطاعات الرقمنة الاقتصادية (الإقتصاد الرقمي).
39	المطلب الأول: قطاع التجارة الإلكترونية (E-commerce).
39	الفرع الأول: مفهوم التجارة الإلكترونية.
39	الفرع الثاني: أهمية التجارة الإلكترونية.
40	الفرع الثالث: أشكال التجارة الإلكترونية.
40	الفرع الرابع: حجم التجارة الإلكترونية في الإقتصاد الرقمي.
41	المطلب الثاني: قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Telecom).
41	الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
41	الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
41	الفرع الثالث: أهمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النمو الإقتصادي.
42	الفرع الرابع: العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الإقتصاد الرقمي.
42	المطلب الثالث: قطاع التعليم الإلكتروني (E-learning).
42	الفرع الأول: مفهوم التعليم الإلكتروني.
43	الفرع الثاني: خصائص التعليم الإلكتروني.
43	الفرع الثالث: أهمية التعليم الإلكتروني.
43	المطلب الرابع: قطاع الحكومة الإلكترونية (Electronic Government).
44	الفرع الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية.
44	الفرع الثاني: أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية.

44	الفرع الثالث: أهداف الحكومة الإلكترونية.
44	المطلب الخامس: قطاع السياحة الإلكترونية (E-tourism).
45	الفرع الأول: مفهوم السياحة الإلكترونية.
45	الفرع الثاني: أهمية السياحة الإلكترونية.
45	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق السياحة الإلكترونية.
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لإدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة.
48	تمهيد
49	المبحث الأول: المؤسسة وقطاعها الإقتصادي.
49	المطلب الأول: تقديم عام للشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر وقطاعها الإقتصادي.
49	الفرع الأول: تعريف شركة إتصالات الجزائر وقطاعها الإقتصادي.
49	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.
50	الفرع الثالث: الإطار القانوني.
50	الفرع الرابع: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر.
50	الفرع الخامس: [01 جانفي 2003] الإنطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.
51	المطلب الثاني: تحديد منصب العمل أثناء التبرص، ظروف العمل، تنظيم العمل في المصلحة.
51	الفرع الأول: تحديد منصب العمل (المصلحة/القسم) أثناء التبرص.
51	الفرع الثاني: ظروف العمل.
51	الفرع الثالث: تنظيم العمل في المصلحة (المصلحة، القسم، توزيع المسؤوليات والمهام).
57	المطلب الثالث: المحيط الإجتماعي للعمل ونوعية الإتصال الداخلي، خدمات الوكالة، العلاقات الخارجية للشركة.
57	الفرع الأول: نوعية الإتصال الداخلي، إنتقال المعلومات، نوع العلاقات.
58	الفرع الثاني: خدمات الوكالة التجارية لشركة إتصالات الجزائر.
59	الفرع الثالث: علاقة الوكالة التجارية بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي وبقية المؤسسات المالية والإدارية والمجتمع.
59	المبحث الثاني: إسقاط الدراسة على الواقع التطبيقي في شركة اتصالات الجزائر من خلال إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة.
59	المطلب الأول: تحليل وتوضيح و وصف طريقة وأسلوب إدارة الأداء على مستوى المؤسسة الوطنية العمومية الإقتصادية اتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة.
63	المطلب الثاني: توضيح تطبيق إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة في شركة

66	إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أثناء التريص. المطلب الثالث: إنجاز بطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة إستنادا على ما تم اكتسابه أثناء فترة التريص .
70	خلاصة الفصل .
71	الخاتمة العامة
73	قائمة المصادر والمراجع
79	قائمة الملاحق
85	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	الفرق بين الإقتصاد التقليدي والإقتصاد الرقمي.	(1-II)
38	مؤشرات الإقتصاد الرقمي.	(2-II)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أساسيات الإدارة.	(1-I)
11	دور إدارة الأداء.	(2-I)
17	بطاقة الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي للعمل بالمنظمة.	(3-I)
35	دراسة إحصائية للشركات الصغيرة والمتوسطة في اعتماد تقنيات رقمية أكثر تطورا، 2014.	(1-II)
40	الأشكال الأساسية للتجارة الإلكترونية حسب الشركاء.	(2-II)
62	دور عملية إدارة الأداء.	(1-III)
69	بطاقة الأداء المتوازن للشركة محل التريص- إتصالات الجزائر.	(2-III)

قائمة المختصرات والرموز

الصفحة	معنى المختصر	المختصر
69	شركة وطنية عمومية ذات أسهم.	ش.و.ع.ذ.أ
69	منظور العمليات الداخلية للمنظمة.	م.ن.ع.د.م
69	شركة إتصالات الجزائر.	ش.إ.ج
69	مقاييس العمليات الداخلية.	م.ق.ع.د
69	منظور التعلم والنمو.	م.ن.ت.ن
69	مقاييس التعلم والنمو.	م.ق.ت.ن

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
53	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية العمومية لإقتصادية إتصالات الجزائر.	(1-III)
54	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر.	(2-III)
54	الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر.	(3-III)
81	عقد الإشتراك لشركة إتصالات الجزائر.	(4-III)
82	شروط العقد للإشتراك الشخصي لخدمات إتصالات الجزائر.	(5-III)

مقدمة عامة

تُعتبر المؤسسات و المشاريع الناشئة ، الركيزة الأساسية لقيام الدول و الحكومات نحو الإستقرار و الإستمرارية التنموية في شتى المجالات. هذه الأخيرة تستند بصورة مباشرة على إدارة الأداء الجيد للمؤسسة أو المشروع في طور التسيير ، لتحقيق الأهداف المسطرة و بلوغ الغايات المرجوة. و تبعاً لتطور قطاع تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الذي أدى إلى التحول الرقمي و ظهور موجة سريعة و متنامية من السلع الرقمية ، أصبح لزاماً على الدول أن تتماشى مع التقدم الحاصل و التغيرات التنموية في المحيط الخارجي ، و أن تكتسي طابع الديناميكية ، و أن تكون سريعة في التفاعل مع التحولات الإقتصادية الجديدة ، توازياً مع تحول المجتمع إلى مجتمع رقمي . و عليه اعتمدت هذه الأخيرة و منها دولة الجزائر إلى هيكلة مؤسساتها العمومية و الخاصة ، الاقتصادية و الإجتماعية و غيرها ، على أساس الرقمنة ، التي ظهرت من خلال الأنظمة الرقمية و الإتصالات الرقمية بين المؤسسات و داخل المؤسسة نفسها. إضافة إلى ذلك فإن ظهور جائحة كورونا "كوفيد 19 " في سنة 2019 و استمرار آثار هذا الوباء إلى غاية سنتنا الحالية 2022 ، و الظروف التي صاحبتة من تجميد بعض القطاعات الحيوية و الحث على التباعد الإجتماعي و غيره ، جاء ليؤكد للعالم على ضرورة إتباع الرقمنة كأسلوب حياة إجتماعي و إقتصادي . و عليه باشرت دول العالم و خاصة منها الناشئة على إجراء تعديلات و تغييرات و تطوير جذري نحو رقمنة الإدارات المؤسساتية، و تشجيع المشاريع الإستثمارية خاصة منها الرقمية لغرض كسب و تطوير الكفاءة و الخبرة ، و تحسين إدارة الأداء المؤسساتي وفق متطلبات الرقمنة .

إشكالية البحث :

و استناداً على ما سبق يؤول بنا الأمر إلى طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع البحث كما يلي :

➤ ما هي إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة، و ما هو واقع تجسيدها على مستوى المؤسسة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر بولاية مستغانم ؟

الأسئلة الفرعية :

- كيف تحقق المؤسسات إدارة الأداء الفعالة من خلال تلبية متطلبات الرقمنة؟
- ماهي الآليات التي إعتدتها الحكومة الجزائرية لإدارة أداء مؤسساتها وفق متطلبات الرقمنة؟

الفرضيات :

- إن إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة هي أسلوب ممنهج و حديث، يشير إلى رقمنة العمليات الإدارية و الإقتصادية ، و كذا اعتماد أنظمة رقمية، و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.
- يتم تحقيق إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة من طرف المؤسسات عامة، و مؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص ، من خلال تبني خطط و استراتيجيات تنظيمية و سياسات محددة توجه المنظمة نحو الإستثمار الأمثل في الموارد التكنولوجية و المعلوماتية الرقمية و التشجيع على التكوين المهني و اكتساب الكفاءة و الخبرة ضمن مجال الرقمنة.
- إدارة الأداء الرقمية الجيدة لها أثر إيجابي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال حرصها على تحقيق الأهداف بأقل وقت و تكلفة و أحسن جودة مرضية للعملاء و الزبائن.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها التعرف على الإطار النظري لإدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة، و تبيان أثر تطبيق الرقمنة على إدارة الأداء المؤسسي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية العمومية الاقتصادية التجارية الخدمائية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم –الجزائر، و التشجيع على مرافقة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال .و أخيرا إثراء الرصيد المعرفي و المكتبي بمراجع جديدة حول موضوع إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة.

أهمية الموضوع :

إن أهمية موضوع البحث تكمن في الدور الأساسي لإدارة الأداء في المؤسسات ، باعتبارها عملية منهجية لتحسين أداء الفرد و الفرق، و بالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي و تأسيس ثقافة الأداء المرتفع ، و التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة من خلال إطار محدد ، إضافة إلى الدور الهام للرقمنة على مستوى الهياكل المؤسسية، و العوائد المادية الاقتصادية و المجتمعية على الشركات و الأفراد و كذا الدول عندما تقام مؤسسات في ميدان الرقمنة ، أو تستخدم هذه التقنية، و منه توضيح مدى استيعاب مؤسسات الأعمال لتقنيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة في إدارة شؤونها المختلفة ، و مدى امكانية قيام منظمات الأعمال أن توظف هذه التقنية في أعمالها.

مبررات اختيار موضوع البحث :

إن مبرر إختياري لهذا الموضوع هو طبيعة البيئة الرقمية السائدة في المجتمع الحالي ، إضافة إلى طبيعة تخصصي الجامعي ، و ريادة قطاع تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و ظهور المشاريع الإستثمارية الرقمية ، فأصبحت الشركات و المؤسسات تعتمد على رقمنة أنشطتها و هياكلها. حيث ظهرت السلع الرقمية و تمت رقمنة الخدمات العمومية و أصبح المستهلك هو سيّد الموقف و أن الشركات تتنافس لاستحصال رغباته من خلال إدارة الأداء الرقمية الكفؤة . و هذا ما دفعني لاختيار الشركة الوطنية العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر كمحل دراسة باعتبارها تعتمد على إدارة أداء مؤسسي وفق متطلبات الرقمنة السائدة .

منهجية البحث والأدوات المستعملة :

تم الإعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الطريقة الأنسب لوصف و تحليل عناصر البحث من الناحية النظرية، و ذلك بالاستعانة بالمراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع، و ما نشر من أبحاث و دراسات ذات صلة بأبعاد الدراسة النظرية من جهة ، و من جهة أخرى تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حتى يتم التمكن من الإقتراب من الظاهرة المدروسة و فهمها و الكشف على تأثير الرقمنة عند إدارة الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ، حيث تم الإستعانة في ذلك على أداة الملاحظة المباشرة و غير المباشرة ، من خلال التواصل مع الموظفين في المؤسسة و كذا المشاركة في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة ، كما تم الإعتماد على أداة المقابلة من خلال الأستفسار عن مختلف المعلومات التي تخص أبعاد الموضوع لغرض الحصول على البيانات الأولية، إلى جانب وثائق المؤسسة و التي أفادتنا في جمع المعلومات المعبرة عن واقع المؤسسة و الشركة ككل ، و لقد تم التوصل إليها من خلال رؤساء الأقسام تحت إشراف المدير العام للمجمع العمومي لشركة اتصالات الجزائر.

تمهيد

المبحث الأول: لمحة عامة عن الإدارة وماهية الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة وخصائصها وماهية الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: تعريف الأداء ومتطلباته.

المطلب الثالث: خصائص الأداء وأبعاده.

المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأساليب إدارة الأداء.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء والمزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال.

المطلب الثالث: مشكلة التقنية في إدارة الأداء ، مظاهر الصعوبة والبدائل المقترحة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة كأدوات لإدارة الأداء الفعالة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

المطلب الثاني: لوحة القيادة (Dashboard).

خلاصة الفصل.

تمهيد

بمجرد الإنتهاء من تعيين موظفين في المؤسسة قادرين على أداء الأعمال الموكلة لهم و قدّم لهم على الأقل تدريباً أولياً يسمح لهم بالقيام بالمهام الموكلة لهم بشكل فردي ، فما هي الخُطوة التالية؟ الخُطوة التالية و التي لابد من التركيز عليها هي كيفية إدارة الأداء مع مرور الوقت لضمان المحافظة على إنتاجية الموظفين و تمكينهم بصورة أكبر من التقدم في حياتهم المهنية و استثمار إمكاناتهم الكاملة ، إنها مُهمّة معقدة تعتمد إلى حدّ كبير على قُدرة الشركة على إدارة الأداء بشكل يوميّ و هو ما يقودنا إلى نقطة النقاش التالية ، ألا و هي إدارة الأداء.

المبحث الأول: لمحة عامة عن الإدارة و ماهية الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الإدارة و خصائصها و ماهية الإدارة العمومية

الفرع الأول: تعريف الإدارة

عرفت الإدارة على أنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه"¹ ، وورد في تعريف آخر أنها " نشاط فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية و المادية من خلال سياسات و إجراءات و تعليمات و لوائح عمل و قوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة"² ، و تم تعريفها أيضا أنها " مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الإستخدام الكفاء ، و الإستخدام الفعال للموارد ، و ذلك لغرض تحقيق هدف ما ، أو مجموعة من الأهداف"³.

و عليه نستخلص أن الإدارة عملية تنظيمية ، ذهنية و سلوكية ، مستمرة، موجهة لتحقيق أهداف محددة ، باستخدام الجهد البشري و الإستعانة بالموارد المادية المتاحة ، نحو الوصول الى النتائج المسطرة بطرق مؤثرة و كفؤة من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الموارد من قبل المنشأة ، لإنجاز الهدف بأقل وقت و جهد و تكاليف.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة

من خلال التعريفات المقدمة للإدارة ، يمكن أن نستخلص بعض الخصائص التي تُوضح هذا المفهوم:

- ✓ الإدارة نشاط إنساني تمارس بمجموعة من الأفعال في شكل خطوات متناسقة من أجل تحقيق هدف أو أهداف ، معينة ، محددة مسبقا من خلال الآخرين. تشمل هذه الأفعال مجموعة عمليات متعلقة بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة و غيرها.
- ✓ الإدارة هي أنشطة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة و يقاس نجاحها بقدرتها على تحقيقها في حدود مقدرة المنظمة المتاحة بكفاءة و فعالية.⁴

مما سبق يمكن تمثيل معنى الإدارة بالشكل البياني الآتي:

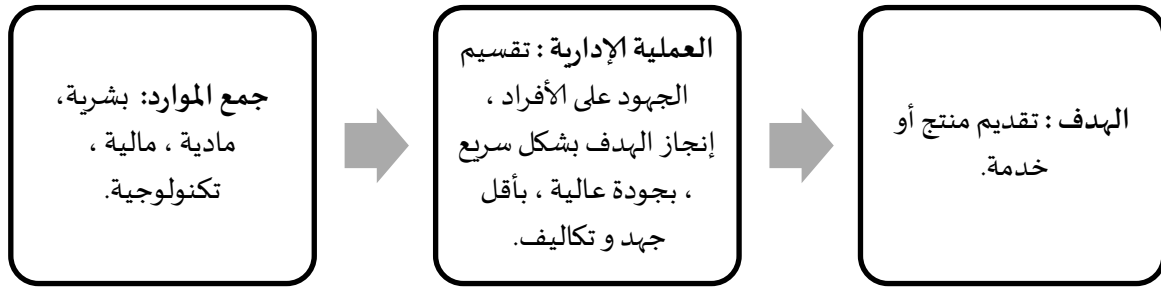
¹-مجد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية – مصر ، 1999 ، ص 5. نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع : ابراهيم بومزايد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مارس 2015 ، ص 470. العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

²- ظاهر محمود كلاندة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 1997 ، ص 26. (نقلا عن نفس المصدر).

³- علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية – عمان ، 1997 ، ص 17. (نقلا عن نفس المصدر).

⁴- ابراهيم بومزايد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مارس 2015 ، ص 471 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

الشكل البياني (1-1): أساسيات الإدارة



المصدر:⁵ - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة العاشرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2016 م – 1437 هـ ، ص ص 17 – 18 .

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة العمومية

الإدارة العمومية مفهوم مُركب من كلمتين : "الإدارة" و هي عملية تنسيق و تكامل أنشطة المنظمة على نحو يتّسم بالفعالية و الكفاءة لتحقيق أهداف الأداء ، و من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة. كما تعرف الإدارة بكونها " فن تحويل الموارد المتاحة إلى أهداف عامة أو محددة و ذلك عن طريق العملية الإدارية".

و العامة هي خلاف الخاصّة، و الخاصّة هم النخبة بينما العامّة هم الشعب، العوام.

و يمكن تحديد كلمة عامة و ذلك بإسنادها إلى كل عام أو نشاط تقوم به الحكومة أو الدولة. أي نشاط الحكومة إنما يرجع مردوده إلى الشعب، إلى الناس العامة، فكلمة عامة يقصد بها حكومية.⁶

الفرع الرابع: مبادئ الإدارة العمومية

توجد مبادئ متعددة للإدارة العمومية و هي مستقرة إلى حد كبير و معترف بها، و تستخدم على نطاق واسع، و بالرغم من ذلك هناك مبادئ أخرى مازالت غير معروفة، و سنعمد في مقامنا هذا إلى تقديم تصنيفين لمبادئ الإدارة العمومية ، وفق هذا التصنيف هناك ثلاثة مبادئ أساسية تقوم عليها الإدارة العمومية:

(1) مبدأ إستمرارية الإدارة العمومية:

⁵ - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة العاشرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2016 م – 1437 هـ ، ص ص 17 – 18 .
⁶ - شابي سارة ، عواج سامية، الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، جامعة سطيف، 2021، ص 796، العنوان الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165225> ، تاريخ تصفح الموقع: 11 أبريل 2022.

تتولى الإدارة العمومية القيام بخدمات أساسية للمواطنين ، مثلا فهم لا يتخذون إحتياطات لتزويد أنفسهم بالماء الصالح للشرب أو الكهرباء أو الغاز إعتمادا على مرافق الماء والكهرباء والغاز..لهذا يجب أن يكون عملها منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف، و لهذا اجتمع الفقهاء على أن استمرارية المرفق العمومي تعتبر أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عمل الإدارة العمومية.

2) مبدأ المساواة أمام الإدارة العمومية:

يعتبر مبدأ المساواة المبدأ الأساسي الذي يحكم القانون بصفة عامة، و لهذا فإن المساواة أمام الإدارة أو المرفق العمومي ليست إلا نتيجة على المستوى الإداري للمبدأ العام ، المتمثل في المساواة أمام القانون ، و يُقصد بالمساواة أمام الإدارة العمومية إلترام هذه الأخيرة بتقديم خدماتها للمنتفعين دون تمييز لا مبرر له.

3) مبدأ تكيف الإدارة العمومية:

تهدف الإدارة العمومية إلى الإستجابة إلى حاجيات المواطنين، و متطلبات المصلحة العامة و تأمينها، و بما أن هذه المتطلبات و هذه الحاجيات تتطور بالضرورة فإنه يجب على الإدارات العمومية إدخال التغييرات لتلبية المتطلبات و الحاجيات الجديدة.

أي أن كل التغييرات سواء كانت ذات طبيعة قانونية أو إقتصادية أو تقنية أو تكنولوجية التي تطرأ و تحدث في البيئة ، تفرض على السلطة الإدارية أن تُكَيّف نشاطها معها.⁷

المطلب الثاني : تعريف الأداء و متطلباته

الفرع الأول: تعريف الأداء(Performance)

يُعرف الأداء حسب (Miller & Brumily): أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، و استغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "⁸.

عُرّف الأداء أيضا على أنه : " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب "⁹.

⁷ - نفس المرجع ، ص ص 796-797 .

⁸ - الشيخ الداوي، مصدر سابق ، ص 218. نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع: ابراهيم بومزايد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 39/38 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مارس 2015 ، ص 471 ، العنوان الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

⁹ - إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، ص 44. نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع : ابراهيم بومزايد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 39/38 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مارس 2015، ص ص 471 - 472 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

يمكن أن نلخص ما قاله توماس جلبرت ، "أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، و أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فيمثل النتائج المحققة"¹⁰.

استنادا على ما سبق ، نستنتج أن الأداء هو قيام الفرد بمجموعة من المهام و الأنشطة الموكلة إليه في إطار وظيفي معين بكيفية معينة وفق متطلبات محددة و لتحقيق النتائج و الأهداف المسطرة . من خلال توفير و استخدام موارد مادية و بشرية بكفاءة و فعالية ، مع توفير المناخ الملائم من حيث البيئة و نمط القيادة ، نظراً لما له من أهمية في التأثير على سلوك الأفراد و خلق الرغبة لديهم للعمل . و تكمن أهمية الأداء في أنه مرتبط مباشرة بالأهداف و بالتالي يمكن استخدامه كمرشد لتصحيح الأنشطة المطلوبة في عمليات المؤسسة.

الفرع الثاني: متطلبات الأداء

أشار (Tuner & Grawferd) أن الأداء يتطلب إنجازه مهمتين أساسيتين¹¹:

- (1) إدارة العمليات السائدة للمنظمة بشكل فعال.
- (2) قدرة المنظمة على تغيير العمليات وفق احتياجاتها المستقبلية المتغيرة باستمرار و حسب استراتيجياتها.

المطلب الثالث: خصائص الأداء و أبعاده

الفرع الأول: خصائص الأداء

الأداء يجمع بين خاصيتين أساسيتين ، و هما :

الكفاءة (Efficiency) : يعبر بيتر دراكر (Peter Drucker) و هو أحد علماء الإدارة المعاصرين و المشهورين فيقول :

" الكفاءة هي استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة (Doing things right) "¹². يقصد بهذا التعريف الإستثمار في الموارد بأحسن طريقة دون إسراف أو خسائر جانبية.

و يعرفها (Vincent Plauchet) على أنها " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"¹³.

¹⁰ - صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175. (نقلا عن نفس المصدر).

¹¹ - أمل عبد محمد علي ، أكرم الياسري ، أثر القيادة التحويلية و تقانة المعلومات في أداء العمليات، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعة النسيجية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 03 ، العدد 11 ، العراق ، 2009 ، ص 120 ، (فحص 2014/10/17). (نقلا عن نفس المصدر).

¹² - أحمد ماهر ، الإدارة - المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، 3004/2003 ، ص 22. نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع: ابراهيم بومزيد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مارس 2015، ص ص 472-473 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹³ - الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 220.

من خلال هذين التعريفين فإن المؤسسة تحقق الكفاءة عندما تحصل على أهداف بموارد مستخدمة أقل. فهي بذلك تتمثل في العلاقة بين الأهداف المحققة و الموارد المستعملة ، أي مدى قدرة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المنجزة.¹⁴

الفعالية (Effectiveness): يقصد بالفعالية وفقاً لبيتر دركر: " أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب (Doing the right things in the right time)"¹⁵. بمعنى إنجاز النشاط و المهام الموكلة بطريقة صحيحة وفق الوقت أو المدى الزمني المحدد سابقاً.

كما ينظر للفعالية على أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، و هذا من خلال التعريف الذي قدمه (Vincent Plauchet) على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ، و الوصول إلى النتائج المرتقبة¹⁶. فهي بذلك تعبر عن النتائج المحققة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة.¹⁷

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

يتضمن الأداء بُعدين أساسيين :

البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية و الإقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر نتائج عن المعايير الإجتماعية و الإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹⁸

البعد الإجتماعي للأداء : يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و عليه فإن دور هذا الجانب هو ضرورة أن تهتم المؤسسة بالجانب الإجتماعي و ليس الإقتصادي فقط.¹⁹

المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأساليب إدارة الأداء .

¹⁴- ابراهيم بومزايد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، العدد 38/39 ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، مارس 2015 ، ص 473 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹⁵- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 23.

¹⁶- الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 219.

¹⁷- ابراهيم بومزايد ، مرجع سابق ، ص 473.

¹⁸- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأداء ، الطبعة الأولى 2016 م ، 1437 هـ ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان –الأردن ، 2015 ، ص 22 .

¹⁹- مصطفى يوسف كافي ، نفس المرجع ، ص 22.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء.

يوجد العديد من التعريفات لمصطلح "إدارة الأداء" نذكر منها ما يلي:

إن إدارة الأداء هي أسلوب من الأساليب تتضمن وضع الأهداف، و عملية إتصال مستمرة بين المدير و الموظف في شكل تعاون متواصل، و تقييم الأداء و الذي يكون حاضرا طوال فترة العمل. فهي تشجع الموظفين على مناقشة تقدمهم في إنجاز المهام المسندة إليهم مع مديريهم على مدار العام، حيث يسمح لهم بالإسهام بآرائهم من خلال تقديم تغذية عكسية من شأنها أن تتيح التدخل في الوقت المناسب لتوفير قدرٍ من التعاون و التعلم المشترك و التوفيق بين مصلحة كل من الموظفين و المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى تحسين في أداء الموظفين و إنتاجيتهم.²⁰

هي نظام إداري يساعد على إنشاء أو تهيئة بيئة عمل تمكن الموظفين من تقديم أفضل مستوى أداء لديهم، و استغلال ما لديهم من قدرات لتحقيق نتائج عالية الجودة بكفاءة عالية و فاعلية أكبر، و مقارنة ما حقق بما يرغب بتحقيقه. بالإضافة إلى ذلك تسهل للمدراء عملية الاشراف و تقييم أداء المرؤوسين.²¹

إدارة الأداء هي الإشراف و الرقابة على الموظفين و الإدارات و المنظمات بهدف الوصول إلى تحقيق الاهداف بكفاءة و فعالية.²²

إدارة الأداء هي الكيفية التي تُدار بها الإنتاجية (الجمع بين مدخلات الإنتاج (العمالة و رأس المال و الأرض) و الإدارة اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع و الخدمات المختلفة) في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الإقتصادي و الاجتماعي.²³

من خلال ما سبق فإنه يمكن تحديد تعريف واضح و شامل لإدارة الاداء و هو كالتالي:

إدارة الأداء عملية منهجية لتحسين أداء المؤسسة بأكملها و تشمل قياس مخرجات الأداء مقارنة مع التوقعات و الأهداف الأولية المتفق عليها مع جميع الموظفين.

كما يمكن توضيح دورة إدارة الأداء من خلال الشكل البياني الآتي :

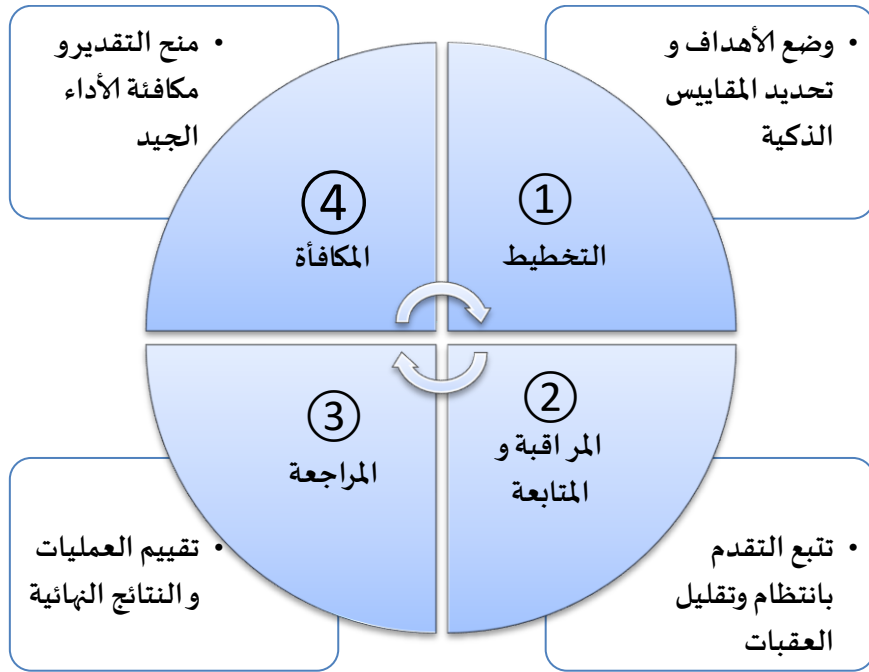
²⁰- ابراهيم بومزايد، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 39/38، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2015، ص 484، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

²¹- الموقع الإلكتروني <https://hbrarabic.com> ، المفاهيم الإدارية- إدارة الأداء ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

²²- الموقع الإلكتروني <https://mafahem.info/?p=1652> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

²³-مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016-1437 هـ، الأردن-عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص 42.

الشكل البياني (1-2): دور إدارة الأداء



المصدر²⁴: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مفاهيم دور إدارة الأداء.

الفرع الثاني: أساليب إدارة الأداء

من أبرز أساليب إدارة الأداء الحديثة ، ما يلي:

- 1) تمكين العاملين: عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.
- 2) إعادة الهندسة: نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. المفتاح لهذه العملية هو أنه يجب على المنظمات النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كيفية سير الأعمال.
- 3) الهندسة القيمية: الهندسة القيمية هي أسلوب منهجي لتحسين "قيمة" السلع أو المنتجات والخدمات عن طريق فحص الوظيفة. وهي نسبة مهمة إلى التكلفة. وبالتالي، يمكن أن تزداد القيمة من خلال تحسين وظيفة أو خفض التكلفة.
- 4) إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات، و توقعات العميل ، و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق ، و أقلها تكلفة، عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات العاملين جميعهم بدافع مستمر للتطوير.

²⁴ - من إعداد الطلبة بالإعتماد على مفاهيم دور إدارة الأداء.

5) التفوق المقارن: هي عملية منظّمة مستمرة حتى يتم تقييم المنظّمات؛ بهدف معرفة طريقة العمل وإدارة الاعمال التي تمثل أفضل ممارسات الأداء المنطقية.²⁵

المطلب الثاني : عناصر إدارة الأداء والمزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

الفرع الأول: عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد الى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها.و تضم إدارة الأداء عمليات:²⁶

- 1) تخطيط الأداء: العملية التي ترمي إلى تحقيق أداء فعّال للفرد من خلال أسلوب منهجي منظم يساعد على بلوغ الأهداف التنظيمية أو الفردية خلال فترة التقييم ،و يتم وضع الخطة من قبل أحد مسؤولي الموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للشركة و ظروفها و إمكاناتها.
- 2) توجيه الأداء: حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف و التنفيذ ،و هو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه.
- 3) تشخيص الأداء: تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.
- 4) تحسين الأداء: توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.
- 5) تطوير الأداء: رفع مستوى الأداء من خلال التدريب و التكوين و الدراسة الفعلية لتحسين الأداء البشري و المؤسسة ككل في بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى ، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن اجراء عملية تحسين وتطوير الأداء بكل فاعلية واقتدار .

الفرع الثاني: المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسة.وتتلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

- تنسيق الأهداف و توجيه الأداء في الإتجاه الصحيح و توضيح المعدلات المطلوبة و شفافية معايير التقييم و المحاسبة عن الأداء.

²⁵ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016م-1437هـ، الأردن- عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015 ، ص ص 44- 51.

²⁶ - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع، ص 56.

- آلية مهمة لتخطيط الأداء و متابعتها و الكشف عن معوقاته و سلبياته و إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء و إبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء و تطويره، و تجنب تكرار عيوب الأداء و تنمية التعاون بين العاملين و توثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
- أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
- معلومات متجددة و صحيحة عن مستويات الأداء و تقدير الإدارة لها، و إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
- توفير النفقات بمنع الإسراف و الفاقد في الخامات و الوقت و العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت على أساس نتائج الأداء.²⁷

المطلب الثالث : مشكلة التقنية في إدارة الأداء ، مظاهر الصعوبة و البدائل المقترحة.

الفرع الأول: مشكلة التقنية في إدارة الأداء

تمثل التقنية محورا مهما في الأداء لمختلف أنواع العمّال، و من ثم يصبح تصميم الأداء متأثرا بالإختيار الصحيح للتقنيات المناسبة و إدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل على استيعابها و تفعيلها بالشكل الصحيح.

يتم التوفيق بين إعتبرات إدارة التقنية و متطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- تحديد الإحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء و ليس العكس.
- حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة و تقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، و مدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.
- تقدير مدى الحاجة الى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء و خطط تحسينه و تطويره.
- تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسها، و دراسة التكلفة و العائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة و المتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، و التأكد من تفعيلها و صيانتها و تحديثها وفق تطورات الأداء.²⁸

الفرع الثاني: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

²⁷ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016م، 1437هـ، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص ص61-62.

²⁸ - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع، ص ص 57-58.

- الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري و احتمالات الخلاف في الإتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، و إجراءات النظام .
- الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل.²⁹

الفرع الثالث: البدائل المقترحة

الحلول الواجب إتباعها :

- وضع نظام محدد و مرن يساعد الأفراد على تجويد الأداء و تحقيق الأهداف.
- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء و إبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
- توفير المعلومات لتحسين إدارة الأداء و تطويره .
- تنمية روح الفريق و التعاون لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
- الإستثمار في التقنيات و تعديل أوضاع العاملين .
- تقدير الأداء و إتاحة الفرص لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.

المبحث الثالث : تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي و الإقتصادي للمنظمة في تاريخ معين.³⁰

بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الأهداف و المؤشرات في تقييم الأداء ، اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، و ليست عملية حركية و مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة مما يؤدي الى اعتبار أن الهدف من تقييم الأداء يقترب أيضا من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية.³¹

²⁹- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016م-1437هـ ، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2015، ص ص58-59.

³⁰- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء – مداخل جديدة لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ، دار النهضة العربية المكتبة الأكاديمية ، 2003-2004 ، ص 3.

³¹- توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع، ص 3.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد تعريف و مفهوم موحد بين الكاتبين و الباحثين و لكن لغرض هذه الدراسة يمكن أن نستخلص مفهوم شامل يجمع المفاهيم السابقة :

تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث و لما يحدث فعلا و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³²

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء

- 1) يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- 2) يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنشأة.
- 3) كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواءاً للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات ، تغيير منتجات، غزو أسواق جديدة... الخ.
- 4) يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- 5) كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.³³

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء

- 1) بعد إقتصادي يشمل تقييم النتائج العامة للمنشأة و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها و سياستها العامة و التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الدولة و سياستها العامة في إطار الإقتصاد العام للدولة.
- 2) بعد تنفيذي يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة.³⁴

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن و لوحة القيادة كأدوات لإدارة الأداء الفعالة

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من الدكتور روبرت كابلان و الدكتور ديفيد نورتون ، كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية ، و نوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد في عام 1992م.

³²- توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع، ص5.

³³- توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع، ص6.

³⁴- توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع، ص13.

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.³⁵

الفرع الثاني: متطلبات بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة و أعمالها ، و ذلك بمراعاة الإعتبارات التالية :

- 1) البعد الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس و اليوم و غدا .
- 2) البعد المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية و غير المالية بصورة متواصلة.
- 3) البعد الأستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و استراتيجيات المنشأة طويلة المدى.
- 4) البعد البيئي : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الاطراف الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.³⁶

الفرع الثالث : جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل و التأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط و التحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الإحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التغيير التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- توفير خطة إتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

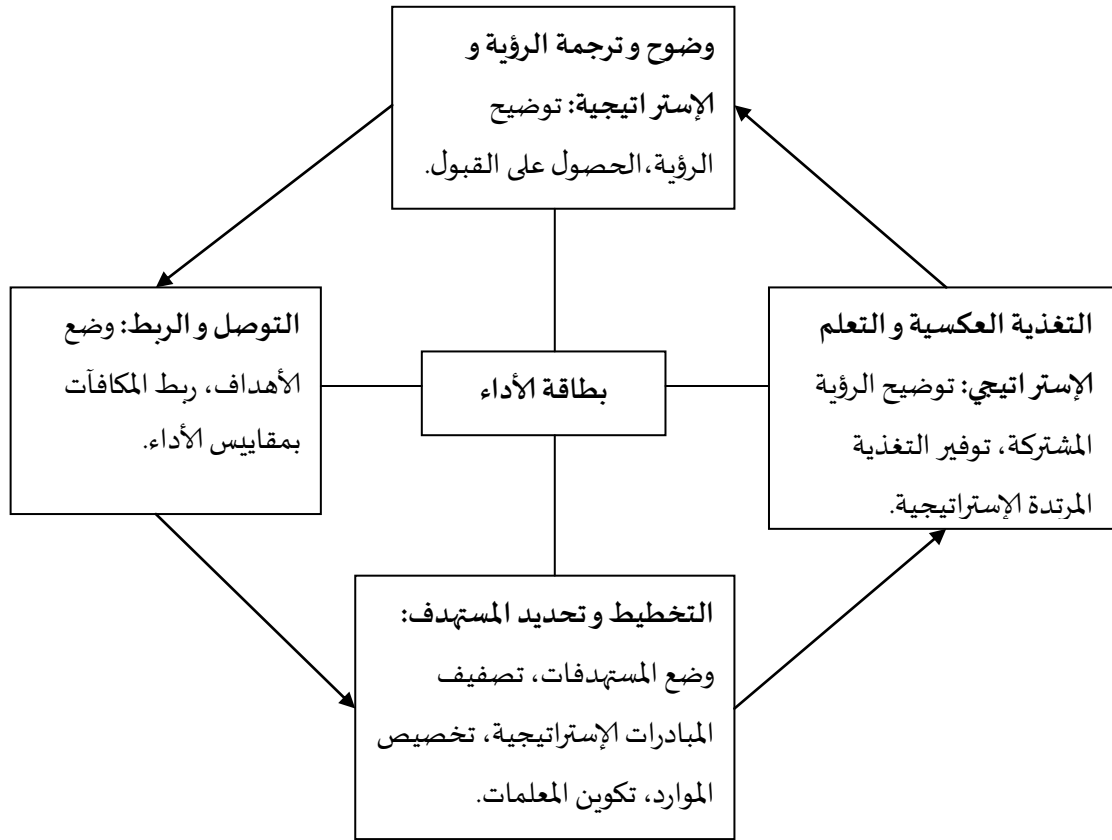
إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية و استراتيجيات المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها ، و لا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف الغير مالية التي يجب أن تحققها المنظمة و ذلك لمقابلة أهدافها المالية.³⁷

³⁵ -مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، الطبعة الأولى 2016-1437 هـ ، عمان -الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2015، ص 191.

³⁶ -مصطفى يوسف ، نفس المرجع ، ص 192.

³⁷ -مصطفى يوسف ، نفس المرجع ، ص ص 193-194.

الشكل البياني (1-3): بطاقة الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي للعمل بالمنظمة



³⁸ - Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) « Applying Sustainable Indicators to corporate strategy : The Eco-balanced Scorecard », Environmental Research, Engineering and Management.

الفرع الرابع: المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

1) المحور المالي: يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحثة مثل : العائد على الإستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات الغير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية .

³⁸ - Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) « Applying Sustainable Indicators to corporate strategy : The Eco-balanced Scorecard », Environmental Research, Engineering and Management.

(نقلا عن الكتاب: مصطفى يوسف، نفس المرجع، ص 194)،

2) محاور الزبائن: إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه إهتمامها لتلبية احتياجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح ، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الإحتفاظ بالزبون ، القدرة على اجتذاب العميل ، و ربحية العميل.

3) محور الأنظمة الداخلية: حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، و من أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الإختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، حل المشكلات...).

4) محور التعلم التنظيمي: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات ، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الإنسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

الفرع الخامس: التوازن في بطاقة الأداء المتوازن

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.³⁹

الفرع السادس: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

- يعد نموذج الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.

³⁹ - مصطفى يوسف ، نفس المرجع ، ص 200.

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا و ماليًا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية ،إنطلاقا من خاصية الرشد المحدود و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض ،و ذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راقى و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية ،لتدفق المعلومات رأسيا و أفقيا في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي ،تتبع مباشرة مجلس الإدارة ،وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.⁴⁰

الفرع السابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة،عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- تمكن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
- تُمكن البطاقة من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك و المنظمة .
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء و تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم و خدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية و تحسن الأداء و تضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية العكسية للإستراتيجية و تربط المكافئات بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين و الإدارة و بنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين المستهلك و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.⁴¹

المطلب الثاني: لوحة القيادة (Dashboard)

⁴⁰ - مصطفي يوسف ، نفس المرجع ، ص ص 201-202.

⁴¹ - مصطفي يوسف ، نفس المرجع ، ص ص 202-203.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة في المؤسسة

تم تعريفها على " أنها نظام من المؤشرات التي تهدف إلى إرشاد و قيادة العمليات الإقتصادية و التصرفات الشخصية بشكل متلائم مع الاستراتيجية".⁴² و في تعريف آخر لها " لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المعطيات معروضة بصفة مجمعة موجبة لقيادة المؤسسة و مراكز مسؤوليتها".⁴³ ثم ظهر تعريف شامل للوحة القيادة قدمه هنري بوكان في الطبعة التاسعة من كتابه " مراقبة التسيير" حيث يعرف لوحة القيادة على أنها " أداة لمساعدة اتخاذ القرار و التنبؤ ، تشكل جملة من المؤشرات التي يتراوح عددها بين خمسة و عشرة مؤشرات تهدف إلى تزويد المسيرين بمعلومات حول تطورات الأنظمة التي يتولون قيادتها و تحديد الإتجاهات المستقبلية التي تؤثر عليها ، على أفق متجانس مع طبيعة وظائفهم".⁴⁴

و عليه نستخلص مما سبق أن لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض ، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي ، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها ، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.⁴⁵

الفرع الثاني: أنواع لوحات القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن ، و بعدما كانت وسيلة قياس أصبحت أداة إدارة أساسية ، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة ، و تتمثل أنواعها فيما يلي:⁴⁶

- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة ، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.
- لوحة القيادة الإستراتيجية: تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات ، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.
- لوحة القيادة التسويقية: تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية و التنبؤ بالحالات المستقبلية و التفاعل و الإستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب.
- لوحة القيادة الإجتماعية: لوحة القيادة الإجتماعية هي مجموعة من المؤشرات الضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية و إدارتهم ، و متابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم و إمكانية إتخاذ القرارات الإجتماعية الملائمة.

⁴² - Anne Pezet and Samuel Sponem , « Did The French tableau de bord appear in banks ? », Agence Nationale de la Recherche ,2006, p 3.

(نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع : كمال بن معزوز ، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية ، العدد 21 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، ص 54).

⁴³ - George Langois, Carole Bonnier et Michel Bringer , Contrôle de gestion, Edition BERTI, Alger 2008, p 348.

(نقلا عن نفس المصدر).

⁴⁴ -Henri Bouquin, Le Contrôle de gestion ,9^{ème} édition, Paris :Presses Universitaire de France, 2010,page 523.

(نقلا عن نفس المصدر).

⁴⁵ -مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016-2017 هـ، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص 207.

⁴⁶ -مریم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2017/05/14 ، ص 13، متاح على العنوان الإلكتروني <https://dspace.univ-ouargla.dz> . تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

الفرع الثالث: أشكال لوحة القيادة

تتمثل فيما يلي:⁴⁷

- 1) الجداول : تتميز الجداول بأنها تظهر مباشرة و فوريا القيم و الإنحرافات (بالنسب و القيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر ، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.
- 2) المخططات البيانية : تمتلك التمثيلات البيانية بعض الإمتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الإنحرافات.
- 3) الإشارات أو الرموز: و هي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبئ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، و باللون الأخضر إذا كان ملائماً مثلاً)، و يمكن أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضواء أعلمت عن وجود خلل غير عادي، كما تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل و الضروري.

الفرع الرابع: مراحل الاستعمال

يمكن أن نلخص مراحل استعمال أو تشغيل هذه الأداة كما يلي:

أولاً: يتم حساب الإنحرافات و تحليلها

حساب و تحليل الإنحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:⁴⁸

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.
- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية...).

ثانياً: ترجمة أسباب الإنحرافات

من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الإنحرافات و ذكر أسبابها و ذلك من طرف مراقب التسيير و على إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو إجتماع خاص.

ثالثاً: وضع النشاطات التصحيحية

⁴⁷ - مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 209 – 210.

⁴⁸ - مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 210 - 211.

النشاط التصحيحي هو نشاط إستراتيجي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول و توجيهها نحو مسارها الصحيح، و قبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات و التحقيقات، فمن بين كل الإنحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة و يتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

الفرع الخامس: دور وأهمية لوحة القيادة في المؤسسة

يمكن إبراز دور و أهمية لوحة القيادة من خلال نقطتين أساسيتين:⁴⁹

- (1) لوحة القيادة كأداة لمساعدة إتخاذ القرار: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الإتجاهات التي تسير فيها المنظمة .
- (2) لوحة القيادة كأداة إتصال و تنسيق: تكون لوحة القيادة أداة للإتصال و تنسيق عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة ، بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبني عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية، و كذا المستويات العملية . و حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم و إدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم ، أي ما يسمى مبدأ التداخل. كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها إذ تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه. و بالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة .

⁴⁹- كمال بن معروز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، العدد 21، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، ص ص 54 – 55.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في مضمون الفصل الأول ، نستخلص أن إدارة الأداء هي عبارة دورة شاملة لإدارة الأداء التنظيمي في المؤسسة أو المنظمة أو على مستوى المشاريع ، من خلال الحوارات الجارية مع الموظفين و بالتالي تحليل و قياس الأداء مقارنة بالأهداف ، فبي تركز على ما هو مطلوب القيام به من قبل الموظفين لتحقيق الغرض من وظائفهم و الإستفادة بشكل أفضل من معارفهم و مهاراتهم و قدراتهم ، و بالتالي تنمية قدراتهم أكثر فأكثر.

كما أن عملية إدارة الأداء تنطوي على خطة تتضمن أهداف الأداء المتفق عليه، تليها قيام الموظف بتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق الخطة و في الوقت نفسه إجراء المتابعة و المراجعة المستمرة للأداء ، و من ثم عقد إجتماع مناقشة لتحديد الإنجازات و مجالات التحسين لكل موظف.

يمكن أن يعترض إدارة الأداء صعوبات و عراقيل متعددة مثل : احتمالات الخلاف في التوجهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين ، صعوبة التنسيق بين أهداف النظام و معاييرهم و إجراءاته، و أيضا تواجد التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل . يتم تخطي هذه الصعوبات و العراقيل من خلال إدارة الأداء الفعالة التي تعمل على تكوين قدرة و تنافسية للمنظمة أمام المنافسين و التحديات الداخلية و الخارجية .

إن إدارة الأداء بشكل فعال و الحرص على يسر العمليات أو الأنشطة و واقعية تنفيذها ، من شأنه إحراز النتائج التي تعود بالمنفعة و المردودية الإيجابية على الموظفين و المدراء و المؤسسة ككل ، حيث بالنسبة للموظفين فإن الإدارة الجيدة للأداء تؤدي إلى :

- ✓ وضع أهداف و توقعات واضحة تؤدي إلى النجاح .
- ✓ التعامل مع خطط التنمية الواقعية التي تعزز النمو الشخصي و المهني.
- ✓ تقديم ردود الفعل المستمرة و التدريب.

أما من وجهة نظر الإدارة تتيح إدارة الأداء الفعالة لكل مدير فريق تحقيق العديد من الفوائد المباشرة و غير المباشرة ، و هي كالتالي :

- ✓ موائمة أهداف الموظف الفردية مع أهداف الإدارة و المؤسسة للحصول على نتائج أكثر وضوحا و تركيزا.
- ✓ الأساس لخطة التدريب للمهارات الفردية و بناء قدرات فريق بالكامل.
- ✓ المحافظة على يسر الأداء و تحديد الثغرات و أوجه القصور بشكل سريع.
- ✓ إطار و هيكل للمدراء لتبادل ردود الفعل و اتخاذ قرارات عادلة منطقية على أداء الموظفين.

لكن ديناميكية اليوم تغيرت عن السابق ، و مع التطور الكبير و السريع في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و كذا ظهور الأوبئة و العراقيل الخارجية مثل جائحة "كورونا" و سيطرة الدول الرائدة في الذكاء الصناعي ، أصبح لزاما على المنظومة الإدارية و كذا مديري الفرق و المشاريع تحديث أسلوب الإدارة و منه إدارة الأداء نحو "الرقمنة" لمواكبة جميع التطورات الحاصلة و تسريع التفاعل مع البيئة الخارجية ، و كذا محاولة الإنتماء إلى الإقتصاد الرقمي القائم على المستوى الدولي و العالمي.

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة والرقمنة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة والرقمنة الإدارية.

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة الإدارية وخصائصها.

المطلب الثالث: القضايا الأساسية المتعلقة بالرقمنة على مستوى الإدارة في المؤسسات.

المبحث الثاني: الرقمنة الاقتصادية في صورة الإقتصاد الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم الإقتصاد الرقمي ومفاهيم أخرى.

المطلب الثاني: نشأة الإقتصاد الرقمي وكيفية قياسه.

المطلب الثالث: خصائص الرقمنة الاقتصادية.

المطلب الرابع: عناصر الرقمنة الاقتصادية ومؤشرات الإقتصاد الرقمي.

المبحث الثالث: قطاعات الرقمنة الاقتصادية (الإقتصاد الرقمي).

المطلب الأول: قطاع التجارة الإلكترونية (E-commerce).

المطلب الثاني: قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Telecom).

المطلب الثالث: قطاع التعليم الإلكتروني (E-learning).

المطلب الرابع: قطاع الحكومة الإلكترونية (Electronic Government).

المطلب الخامس: قطاع السياحة الإلكترونية (E-tourism).

خلاصة الفصل.

تمهيد

في ظروف التكنولوجيا الحالية و العصرية و التطور المعلوماتي و نُظم الإتصالات فإن الثقافة الرقمية أصبحت تشكل جزء لا يتجزأ من المجتمعات الحديثة، و هو ما أدى إلى ظهور الرقمنة في التعاملات الإدارية و كذا مختلف المنظمات و المشاريع الإستثمارية ، و عليه دعت الضرورة لإعتماد الرقمنة في تسيير الإدارات و المشاريع و المؤسسات الإقتصادية. قصد تطوير الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري و الإرتقاء بأدائه.و تحقيق الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة و دقة عالية من خلال رقمنة كل القطاعات في كل الإدارات، و من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية و تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة للإستفادة من متطلبات العمل في وقت و جهد بسيط و تكلفة أقل.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة والرقمنة الإدارية

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة" ، و ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر ("تيري كاني" " Terry Kuny ") إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) ، و الذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية. و تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة) ، و يتم هذا بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات و الأجهزة المتخصصة (مركز هردو لدعم التعبير الرقمي ، 2016).⁵⁰

أما " مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات و إرساءها و عرضها بالوسائل الإلكترونية ، و بفضل هذه التكنولوجيا استند الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة رقمية ملائمة، مما أدى إلى إزدهار النشاطات المكثفة في المعرفة و الإنتاج و نشر التكنولوجيا الجديدة".⁵¹

الرقمنة تتضمن جميع الأنشطة الإلكترونية الناتجة عن الحصول على البيانات و استخدامها ، و التي تسمح بمعالجة المعلومات و تحويلها بكل دقة و كفاءة للحصول على أجود المنتجات و الخدمات.⁵²

كثيرا ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية و الإدارة الإلكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين فالرقمنة الإدارية هي الإدارة الإلكترونية و تعرف بأنها "إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة".⁵³

⁵⁰- علي حميدوش و حميد بوزيدة ، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات و العوائد " تجارب دولية - "دروس و عبر" ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد-8 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 041-060 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/583> ، تاريخ تصفح الموقع: 12 مارس 2022.

⁵¹- تقرير التنمية المستدامة ، البنك العربي، الأردن ، 2015 ، ص 91. (نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع: سهيلة قطاف، الرقمنة في ظل جائحة كوفيد-19- كبدل فعال لتطوير خدمات البنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة برج بوغريج) ،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 03 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوغريج- ، (الجزائر)، 09 أكتوبر 2021 ، ص 1006 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/167498> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

⁵²- سهيلة قطاف ، الرقمنة في ظل جائحة كوفيد-19- كبدل فعال لتطوير خدمات البنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة برج بوغريج) ،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوغريج- (الجزائر) ، 09 أكتوبر 2021 ، ص 1006 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/167498> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

⁵³- عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد 07 ، جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة ، 2017 ، ص 62-63 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34777> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

كذلك عُرِفَت الإدارة الإلكترونية بأنها تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال و خدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة و هو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، و من هنا نقول أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الوسائل التقنية الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الإلكترونية عبر الشبكات و تقديم الخدمات الآلية في كل زمان و مكان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت و جهد و تكلفة و تطوير العمليات الإدارية.⁵⁴

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة الإدارية و خصائصها

الفرع الأول: أهداف الرقمنة الإدارية

تسعى الرقمنة الإدارية لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- (1) تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات؛
- (2) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و المؤسسات و الشركات؛
- (3) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة؛
- (4) إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المهام المتعلقة بأحد العملاء؛
- (5) القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به؛
- (6) التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- (7) إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الإستفادة منها في أي وقت كان.⁵⁵

الفرع الثاني: خصائص الرقمنة الإدارية

مع نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي و في ضوء العولمة و انتشار الإقتصاد الشبكي و تزايد حدة المنافسة و تزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية و الأنظمة التي تستخدمها ، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية و التي تتميز بالعديد من الخصائص و منها:

⁵⁴- غنيمة بن سليمان ، أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية -دراسة ميدانية بمحكمة أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، 14 جوان 2021 ، ص 04.

⁵⁵- عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07 ، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة، 2017، ص 63، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34777> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

- ✓ إدارة رقميّة، حيث تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و نظم المتابعة الإلكترونية؛
- ✓ إدارة غير مركزية، و التي تقوم على الإجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية و استخدام الهاتف المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual)؛
- ✓ إدارة دائمة ، تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة و لا تتقيد بحدود زمنية ؛
- ✓ تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة و البعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية و الذكية و التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة ؛
- ✓ إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة؛
- ✓ استخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر و الوارد؛
- ✓ تتميز بالإبتكارية و العالمية و الإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛
- ✓ تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثلا الخدمة عن بعد و الشراء الإلكتروني و التجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية...الخ؛
- ✓ تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها؛
- ✓ التركيز على الإجراءات التنفيذية و الإنجازات.⁵⁶

المطلب الثالث: القضايا الأساسية المتعلقة بالرقمنة على مستوى الإدارة في المؤسسات

الفرع الأول: المتطلبات الأساسية للرقمنة

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية، شأنه شأن أي مشروع آخر ، يحتاج إلى تهيئة البيئة المواتية لطبيعة عمله، من حيث هو عملية متعددة الجوانب و المفاهيم و الممارسات ، و التي تستلزم إجراء تغييرات كثيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين و الأجهزة المستخدمة و طرق الأداء ، و تتيح للمواطن أن يتعامل مع ما يمكن إعتباره- إن صح التعبير- "موظف عام إلكتروني".⁵⁷

تتمثل متطلبات إدارة الرقمنة في مايلي:

أ) المتطلبات التقنية: هي مجموع الوسائل الإلكترونية التي تمكن موظفي الإدارة الإلكترونية من ممارسة المهام المنوطة بهم و تقديم الخدمة العامة⁵⁸ ، بما يشكل بنية تحتية أساسية للإدارة الإلكترونية عموما، و التي تشمل في مجملها تطوير

⁵⁶ - محمود عبد الفتاح رضوان ، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص ص 20، 21.

⁵⁷ - يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، مجلة معارف : قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة ، العدد 18 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة ، جوان 2015 ، ص 210، الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

⁵⁸ - مريم خالص حسين ، "الحكومة الإلكترونية" ، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013 ، ص 449، الموقع

الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj/pdf/1ad106e6c82950d7> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

و تحسين شبكة الإتصالات لتكون مستعدة لاستيعاب و استخدام الكم الهائل من المعلومات و الإتصالات في آن واحد ، بالإضافة إلى التجهيزات الرقمية للإستخدام الفردي و المؤسسي معا⁵⁹ ، و تشمل العناصر التالية :

(1) توفير العتاد التكنولوجي الملائم و مواكبة مستجداته.

(2) تطوير شبكة الإتصال.

(3) تمكين المواطن من التعامل و استخدام التقنية.⁶⁰

ب) المتطلبات البشرية : إن الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها⁶¹ ، لذلك هناك ضرورة لوجود يد عاملة مؤهلة تمتلك خلفية معرفية و تدريباً على مبادئ التقدم التقني ، حتى يتم التأكد من حسن استخدام تقنيات المعلومات في الوسط الإداري⁶² ، على أن عملية انتقاء الكادر البشري الذي يقود الإدارة التقليدية نحو الإلكترونية تخضع لضوابط منها:⁶³

- تحديد المهارات و القدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة للإدارة الإلكترونية.
- تحليل مهارات و قدرات الموظفين في ظل الإدارة التقليدية لمعرفة المهارات و القدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في البيئة الإلكترونية .
- وضع خطط للتدريب الدوري و تطوير المهارات و قدرات الموظفين على روح الفريق و تطوير الجودة و إعادة هندسة العمليات الإدارية الكرونية.

ت) المتطلبات السياسية : عن طريق التأسيس لإرادة سياسية داعمة لاستراتيجيات رقمنة الهياكل الإدارية في الدولة و إدخال التغييرات الضرورية على أساليب العمل الإداري⁶⁴ ، خاصة من حيث اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء من أجل تعزيز مستويات الكفاءة و الفعالية الإدارية الكرونية ، و تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات ، و توعية المواطنين بجدوى سياسات التحوّل الإلكتروني تطبيقاً لمشروع إدارة بلا أوراق و دون طابور.⁶⁵

ث) المتطلبات القانونية : من خلال وضع ما يمكن أن يعتبر بمثابة بنية تحتية قانونية ، تتضمن إصدار القوانين و الأنظمة و الإجراءات التي تسهل التحوّل الإلكتروني لنظام الإدارة التقليدية ، الذي يستلزم واقعا استنباط قواعد

⁵⁹- عبد الناصر موسى و محمد قريشي ، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " ، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، عدد 09 ، 2011 ، ص 91.

⁶⁰- يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، مجلة المعارف : قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة ، العدد 18 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة ، جوان 2015 ، ص 211 ، الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

⁶¹- مختار حماد ، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية" ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 20. (نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع: يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، مجلة المعارف : قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة ، العدد 18 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة ، جوان 2015 ، ص 212 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022).

⁶²- عبد الكريم عشور ، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر " ، رسالة ماجستير ، قسنطينة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية - جامعة منتوري ، 2009-2010 ، ص 24. (نقلا عن نفس المصدر).

⁶³- مختار حماد ، مرجع سابق ، ص 20 و 21. (نقلا عن نفس المصدر).

⁶⁴- مختار حماد، نفس المرجع ، ص 18. (نقلا عن نفس المصدر).

⁶⁵- عبد الكريم عشور ، مرجع سابق ، ص 25.

قانونية جديدة و استخدام مفاهيم مستحدثة الكترونية لإضفاء المشروعية و المصدقية على العمل الإداري⁶⁶ ، على أن المتطلبات القانونية الأساسية لرقمنة الإدارة تتباين في جملة من التشريعات تتولى تنظيم مواضيع منها : نشر المعلومات و السرّ المهني ، رسوم استخدام الموقع الإلكتروني ، ضمان حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني ، تجريم انتهاك التوقيع الإلكتروني.⁶⁷

ج) المتطلبات الإدارية و الأمنية : يتطلب نجاح تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية عموما اجراء تغييرات تنظيمية جوهرية على الهياكل الإدارية داخل المؤسسات الحكومية ، باعتبار أن أساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع التطبيقات الالكترونية التي تستلزم - في كل الأحوال - المرونة و سرعة اتخاذ القرار ، الأمر الذي يفرضه واقع التحول نحو إدارة شبكية تستغني تماما عن الوظائف الإدارية الروتينية ، مما يعني الحد من التوجه نحو التخصص الدقيق و تقسيم العمل و التركيز على دمج الوظائف و تقليل المستويات الإدارية و الرقابية.⁶⁸

و تتمثل المتطلبات الإدارية و الأمنية الواجب مراعاتها لدى رقمنة الإدارة في التالي :

- 1) وضع الإستراتيجيات و حُطط التأسيس.
- 2) تطوير هيكل التنظيم الإداري و الخدمات و المعاملات الإلكترونية وفق تحول تدريجي.
- 3) الإصلاح الإداري.
- 4) تأسيس نظام كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الرقمية.⁶⁹

د) المتطلبات الاقتصادية و الإجتماعية : يساهم الجانبان الإجتماعي و الإقتصادي بشكل فعّال و مؤثر في إنجاح عملية رقمنة الإدارة ، خاصة من حيث : العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول الإلكتروني و على دراية كافية بفوائد تطبيق التقنية في الأجهزة الإدارية خاصة حال الإستعانة بوسائل الإعلام و جمعيات المجتمع المدني ، توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية تكاليف الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية بما فيها عمليات التغيير و التأهيل و التدريب الرقمي ، الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إيجاد مصادر تمويل جديدة على المستويين المركزي و اللامركزي و المتميز بالديمومة و التباث.⁷⁰

الفرع الثاني: إسهامات الرقمنة في رفع كفاءة الأداء الإداري في الجزائر

⁶⁶ - أمينة بن حامد ، " الحكومة الإلكترونية - تجربة الجزائر للتحول نحو حكومة إلكترونية - " ، مذكرة ماستر ، ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ، 2013 ، ص 22. (نقلا عن المجلة الإلكترونية ذات المرجع: يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، مجلة المعارف : قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة ، العدد 18 ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة ، جوان 2015 ، ص 212-213 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022).

⁶⁷ - مختار حماد ، مرجع سابق ، ص 22 و 23.

⁶⁸ - مريم خالص حسين ، مرجع سابق ، ص 449 ، مختار حماد ، مرجع السابق ، ص 23.

⁶⁹ - يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013" ، مجلة معارف : قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة- العدد 18 ، جوان 2015 ، ص 214 و 215.

⁷⁰ - عبد الكريم عشور ، مرجع سابق ، ص 25 ، مختار حماد ، مرجع سابق ، ص 23 و 24.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يعد بحق نمطا جديدا من الإدارة الحديثة ، أثبت تركه لأثار واسعة و إيجابية على مجالات عمل الجماعات المحلية و الهيئات الإدارية و استراتيجياتها ووظائفها ، فالواقع أن هذه التأثيرات لا تعود في جانبها الأكبر للبعد التكنولوجي فحسب ، بل ترجع أيضا إلى تطور المفاهيم الإدارية المتراكمة لعقود عديدة ، و التي أصبحت تركز على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض و التمكين الإداري.⁷¹

و كان لتوجه الجزائر كغيرها من الدول ، نحو الإلتحاق بعصر الرقمنة و مجتمع المعرفة ، دور في محاولتها ترقية وظائف المؤسسات الحكومية و منظمات الخدمة العامة ، عن طريق تبني جملة من التعديلات الضرورية على وظائفها الإدارية التقليدية⁷² ، نحو نموذج يقوم على رقمنة الإدارة هياكلأ و خدمات ، بهدف تفعيل مخرجات الثورة الإلكترونية و تجسيد التغييرات العميقة التي تترتب عليها البيئة الإدارية و أساليبها ، خاصة أن هذه الأخيرة تمس في صميمها العمل على ضمان الإنتقال السليم للإدارة الجزائرية .

من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي ، و من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، و من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي ، و من القيادة المرتكزة على ثنائية التقنية و المتعامل ، و من رقابة تقوم على مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمخطط العام للإدارة إلى الرقابة المباشرة الآنية.⁷³

المبحث الثاني: الرقمنة الاقتصادية في صورة الإقتصاد الرقمي

المطلب الأول: مفهوم الإقتصاد الرقمي و مفاهيم أخرى

للإقتصاد الرقمي مسميات عديدة مرادفة له تعكس افكار و وجهات نظر الكتاب و الباحثين الإقتصاديين لكنها عموما في النهاية لا تتعدى الأجزاء الرئيسية المكونة لهذا الإقتصاد (المعلومات و البرامج الإلكترونية و الحاسوب) و من هذه المسميات هي الإقتصاد المعرفي و الإقتصاد السبراني و إقتصاد الويب و الإقتصاد الشبكي و اقتصاد الإنتباه و اقتصاد اللاملموسات و بما أن جميع هذه المفاهيم تدور حول محاور متماثلة بالمضمون و يصعب التفرقة فيما بينها إلا في بعض المواضع البسيطة و الظاهرية ، لذا سوف نستعرض بعض من هذه المفاهيم.⁷⁴

1-1) مفهوم الإقتصاد الرقمي من الناحية اللغوية:⁷⁵

رقم : يُرقم ، ترقيماً

و الرقمية إسم مؤنث منسوب إلى رقم مثل شبكة رقمية أو صحيفة رقمية.

⁷¹- عبد الناصر موسى و محمد قريشي ، مرجع سابق ، ص 93.

⁷²- عبد الكريم عشور ، مرجع سابق ، ص 117.

⁷³- عبد الناصر موسى و محمد قريشي ، مرجع سابق ، ص 93.

⁷⁴- صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون، الإقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى 2017، عمان-الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016 ، ص 09.

⁷⁵- معجم المعاني الجامع، 2014، العنوان الإلكتروني <https://www.almaany.com> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

2-1) الإقتصاد الرقمي إصطلاحا:

يقصد بالإقتصاد الرقمي ، التفاعل، و التكامل ، و التنسيق المستمر ، بين تكنولوجيا المعلومات ، و تكنولوجيا الإتصالات من جهة ، و الإقتصاد القطاعي و الوطني و الدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية الفورية و الإتاحة لجميع المؤشرات الإقتصادية المساندة لجميع القرارات الإقتصادية و التجارية و المالية في الدولة خلال مدة ما .⁷⁶

أو هو الإقتصاد الذي تناسب فيه المعلومات من خلال الحواسب و الشبكات و ينتشر فيه تطبيق المعارف الإنسانية و تطوراتها المتسارعة على المنتجات و تمارس فيه معظم الأنشطة الإقتصادية بسرعة أكبر و تكاليف أقل و جودة أفضل و بشكل أكثر تميزا و أكثر أمنا .⁷⁷

أو هو إجراء تسهيل الأنشطة الإقتصادية الكترونياً استنادا إلى المعالجة الالكترونية و تخزين و نقل المعلومات بما في ذلك الأنشطة التي توفرها البنية التحتية المادية و تمكين البرمجيات اللازمة لها.⁷⁸

في تعريفات أخرى للإقتصاد الرقمي ، نجد :

إن الإقتصاد الرقمي الذي يقوم على أنظمة المعلومات الرقمية التي تمثل مصدرا أساسيا لترشيد القرارات و العمليات ، تؤدي إلى نتائج مهمة على صعيد الأعمال. و حسب إحدى الدراسات التي أُعدت على عينة من الشركات ، فإن هذه المعلومات يمكن أن تؤدي إلى : تحسين الإنتاجية في (51%) من الشركات، خَقْض التكاليف في (39%) ، تحسين صنع القرارات (36%) ، إثراء علاقات الزبون (33%) ، و تطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة.⁷⁹

في ضوء ما تقدم يمكن أن نعرف الإقتصاد الرقمي بأنه : ذلك الإقتصاد الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و درجة الإرتباط بشبكة المعلومات العالمية ((الإترنت)) و توافر طرق المعلومات السريعة و الهواتف النقالة و خدمات التبادل الرقمي للمعلومات و هي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة و أسلوب أداء الأعمال .⁸⁰

و استنادا على ما سبق يمكن أن أضع تعريفا للإقتصاد الرقمي : حيث أن الإقتصاد الرقمي يشير إلى الأنشطة و المعاملات التي يقودها القطاع العام و الخاص و كذلك المواطنون لإنتاج و اعتماد و ابتكار التقنيات و الخدمات الرقمية فيما يتعلق بالوظائف الإجتماعية و الإقتصادية لتعزيز تكوين الثروة و الإنتاجية و نوعية الحياة.

الإقتصاد الإلكتروني : هذا الإقتصاد يعتمد على سلع جديدة و متنوعة و تكون صغيرة الحجم و خفيفة الوزن تفيد في تفكيك و تجزئة المبيعات و المسموعات و المعلومات و تحليلها و تحويلها إلى لغة الأرقام الأحاد و الأصفار (و هي شيفرة

⁷⁶ - تقروت محمد ، متناوي محمد، الإقتصاد الرقمي و إشكالية التجارة الالكترونية في الدول العربية، 2013 ، ص 1 .

⁷⁷ - رحيم حسين، مناصريه رشيد، واقع الإقتصاد المعرفي و الرقمي و تأثيراته على تنافسية المؤسسة، موقع مدار على الخط، 2007، ص 1. العنوان الإلكتروني <https://www.madarre.search.com> ، نقلا عن كتاب (صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون، الإقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى 2017، عمان-الأردن ، دار أيام للنشر و التوزيع، 2016) .

⁷⁸ -Nirvikar singh, The Digital Economy : An Overview, 2004, p (7).

(نقلا عن نفس المصدر)

⁷⁹ - جعفر حسن جاسم ، مقدمة في الإقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2012 م/ 1433 هـ ، عمان-الأردن ، دار البداية ناشرون و موزعون ، 2009 ، ص 23.

⁸⁰ - عادل عبد العزيز الفكي، أهمية المعلومات في الدولة الحديثة، متاح في : <https://www.sudantv.tv/darfurpeace/mga113.htm> ، 6 جويلية 2005 ،

الكمبيوتر) و إرسال هذه الأرقام إلى الأفراد عن طريق الهواتف و الموجات الهوائية على شكل صورة و صوت و أيضا بصورة مكتوبة و مسموعة و هذه العملية تفيد حتى في تطوير شبكات الإتصال و خلق شبكات جديدة أيضا.⁸¹

إقتصاد الإنترنت: هو مجموعة متكاملة من الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية لدينا ، بدعم من شبكة الإنترنت و التي يمكن أن تشمل جميع الإستخدامات و الفوائد الناتجة عن الإتصال التي توفرها شبكة الإنترنت.⁸²

من خلال ما تقدم نرى ان الإقتصاد الرقمي هو الحيز أو المجال الفضائي الذي تمارس فيه الأنشطة بصورة الكترونية و على مختلف الأصعدة بالإعتماد على أربع مكونات رئيسية و هي:

الحاسبات ، و المعلومات ، و الإتصالات ، و العناصر البشرية سواءا أكانوا منتجين رقميين أم مستهلكين رقميين و هذا النوع من الإقتصاد يُقدم منتجات و خدمات رقمية ذات كلفة مقبولة و جودة عالية بسبب اعتمادها على مورد غير ناضب ألا و هو الترددات المخصصة لشبكات الإتصال اللاسلكية الذي يمثل العامل الأساس في الإقتصاد الرقمي فضلا عن المعلومات و التقنيات.⁸³

المطلب الثاني: نشأة الإقتصاد الرقمي و كيفية قياسه

الفرع الأول: نشأة الإقتصاد الرقمي

بداية الإقتصاد الرقمي كانت تحديدا في عقد الستينات من القرن العشرين ، لكن تطورت و ظهرت بصورة جلية واضحة للعيان خلال القرن الحادي و العشرين ، فأصبح للتحويلات التاريخية أثر كبير في إحداث تطورات في مختلف مناحي الحياة الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية ، فما تقدمه الثورة الرقمية من فرص مختلفة سواء على مستوى الأفراد أو الشركات أو على مستوى الحكومات من خدمات رقمية تكون بذلك قد حققت منافع مباشرة و غير مباشرة .

الإقتصاد الرقمي لم يكن بصورة عرضية و مفاجئة ، بل كانت هنالك فترات تمهيدية سبقت ظهوره و هي تستند على أرضية قوية ، ألا و هي ظهور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، فالعولمة أنهت حلقة الزمان و المكان للإقتصاد الصناعي لتستعيز عنها بحلقة جديدة ألا و هي التكنولوجيا القائمة على المعرفة الإنسانية التي استطاعت أن تقلص الكثير من الإجراءات الإدارية و التجارية و المالية خلال فترة زمنية بسيطة. أما البعد المكاني فنلاحظ أن الحاضنات الطبيعية لمثل هذا النوع من الإقتصاد هو الدول المتقدمة التي تمتلك قاعدة صناعية و معرفية و تكنولوجية كبيرة مثل الولايات المتحدة و اليابان و حتى بعض دول جنوب شرق آسيا ، التي حققت انجازات إقتصادية هائلة في هذا المجال ، فالعديد من الباحثين الإقتصاديين يشيرون إلى أن الإقتصاد الرقمي يمتاز كونه يحقق نمو متواصل من ارتفاع الإنتاجية و انخفاض

⁸¹ - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، 2014 ، متاح على العنوان الإلكتروني <https://www.ar.wikipedia> .

⁸² - OECD ,Measuring the Internet Economy A contribution to the Research Agenda , 2013 , p 12 .

(نقلا عن المصدر: العنوان الإلكتروني <https://www.oecd-ilibrary.org> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022).

⁸³ - صفاء عبد الجبار الموسوي ، مرجع سابق ، ص 11 .

البطالة الى ظهور و تغلغل تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في النشاط الإقتصادي ، و أن آثارها لم تكن على مستوى القطاع التكنولوجي فحسب بل على تطبيقات الصناعات التقليدية.⁸⁴

من خلال ذلك يمكن أن نفهم أن شكل و مضمون الإقتصاد قد تحول من صناعي قائم على العمل و رأس المال إلى إقتصاد رقمي يعتمد على المعلومة و التقنيات ، و من إقتصاد يمتاز بالندرة إلى إقتصاد يمتاز بالوفرة و فيه البحث و التطوير يشكل العنصر الأساسي للإنتاج ، و هذا ما نراه في الكثير من المنتجات الرقمية و التي تحقق قيمة مضافة أعلى من القيمة المضافة التي تحققها بقية القطاعات ، كذلك فإن الإقتصاد الرقمي استحدث وظائف ذات نمط معرفي و تكنولوجي ، و كان للحاسوب و الإنترنت هو سبب نقل هذه الثروة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي باتجاه العولمة. ففي الستينات و السبعينات من القرن الماضي كانت اقتصاديات الدول منغلقة على نفسها في التصنيع و ترى ضرورة تحقيق الميزة النسبية في إنتاجها للحصول على مكاسب أفضل.⁸⁵

و في عام 1995 عُرِّفت القيود المفروضة على الإستخدم التجاري للأنترنت و على نحو متزايد حيث كان الإستثمار في التكنولوجيا من أجل التفاعل و التواصل مع المنظمات الأخرى و عملائها ، و أن إستخدم الأنترنت يشير إلى إستخدم الحواسيب من أجل نقل البيانات و الملفات و الرسائل بشكل نص أو صورة بحيث يستند الأساس المنطقي للمشاركة التنظيمية في الإقتصاد الرقمي على أساس الإقتصاد في الدرجة الأساس و تطوير الشراكات و الحفاظ عليها بين مراكز البحث و التطوير لأنها توفر وسيلة لكسب الوصول إلى معارف جديدة للإفادة منها في الإبتكار و التجارب.⁸⁶

الفرع الثاني: قياس الرقمنة للإقتصادية

لم يكن الأنترنت مجرد خدمة بل هو البنية التحتية لعملية الرقمنة الإقتصادية ، كونه يؤثر على جميع الأنشطة الإقتصادية ، فإن له دور في تحقيق الرفاهية الإقتصادية ، و كانت هنالك محاولات لقياس الإقتصاد الرقمي و معرفة حجمه ، فقد قامت مجموعة بوسطن الإستشارية (Boston Consulting Group) بإعداد تقرير يبحث في حجم الإقتصاد الرقمي ، و كيف تساهم الرقمنة الإقتصادية في تحويل إقتصاد المملكة ، و من ثم إعادة تطبيق المنهجية في بلدان أخرى ، و يتضمن البرنامج الفقرات التالية:⁸⁷

- (1) تمييز أربعة عناصر رئيسية من الأثر الإقتصادي المباشر للأنترنت و تقرير حصته من الناتج المحلي الإجمالي بما في ذلك الإستهلاك و الإستثمار و الإنفاق الحكومي و صافي الصادرات .
- (2) الآثار الإقتصادية للمستهلكين و الشركات التي لا تستولي على الناتج المحلي الإجمالي بما في ذلك التجارة الإلكترونية و الإعلان على شبكة الأنترنت و فوائد المستهلك .

⁸⁴ - محمد منصف تطار ، النظام المصرفي الجزائري و الصيرفة الإلكترونية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، العدد الثاني ، جوان 2002 ، ص 186 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49054> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

⁸⁵ - محمد محمود يوسف ، اقتصاد مدن المعرفة: خصائص و تحديات التجربة المصرية نموذجاً - الشبكة العربية العالمية ، 2013 ، ص 13.

⁸⁶ -Wanda J. Orlikowski and C. Su Zanne Iacono , The Truth is out there : An Enacted View of the Digital Economy ,2011, p(22).

⁸⁷ - OECD , Ensuring the Global Participation in the internet Economy for Development , 2013, p(17).

(نقلا عن :

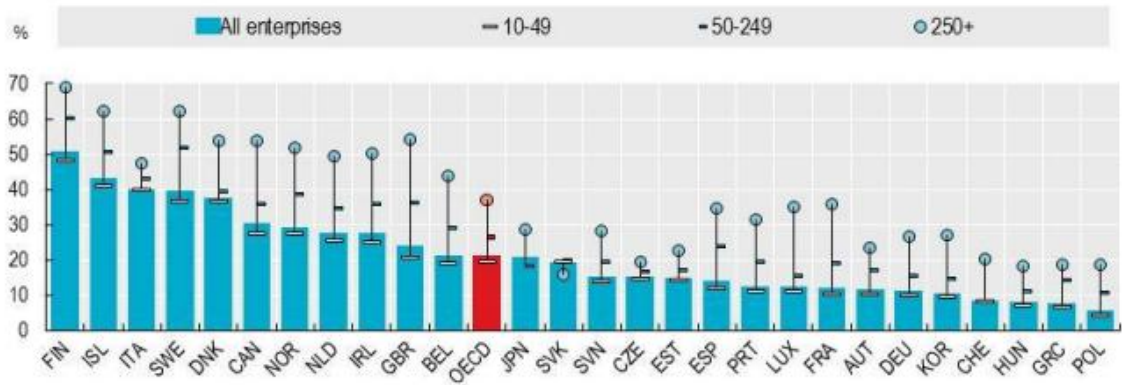
Oecd Development Co-Operation Peer Review, The Development Assistance Committee: Enabling Effective Development, Switzerland 2013).

- (3) التأثيرات الانتاجية بما في ذلك المكاسب المحققة من عمليات الشراء الإلكتروني (تصنيع و إنتاج) و المكاسب المحققة من خلال المبيعات الإلكترونية (جملة و تجزئة).
- (4) الآثار الإجتماعية الأوسع نطاقا بما في ذلك المحتوى المقدم من المستخدمين و الشبكات الإجتماعية و الإحتيال و القرصنة.

الشكل البياني (1-11): دراسة إحصائية للشركات الصغيرة والمتوسطة في إعتداد تقنيات رقمية أكثر تطوراً، 2014.

Figure 5. SMEs lag behind in the adoption of more sophisticated digital technologies

Enterprises using cloud computing services by size, as a percentage of enterprises in each employment size class, 2014



المصدر:

⁸⁸-OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris.

ملاحظات: ما لم يُذكر خلاف ذلك ، تتكون التغطية القطاعية من جميع الأنشطة في مجال التصنيع وخدمات الأسواق غير المالية. فقط يتم النظر في الشركات التي يعمل بها عشرة أشخاص أو أكثر. يتم تعريف فئات الحجم على أنها: صغيرة (من 10 إلى 49 شخصًا موظفًا)، متوسطة (من 50 إلى 249) وكبيرة (250 فأكثر). بالنسبة لكندا ، تشير البيانات إلى المؤسسات التي تنفق على "البرمجيات كخدمة" مثل الحوسبة السحابية. يعمل في المؤسسات المتوسطة الحجم ما بين 50 و 299 موظفًا. الشركات الكبيرة لديها 300 موظف أو أكثر. بالنسبة لليابان ، تشير البيانات إلى الشركات التي يعمل بها 100 موظف أو أكثر. يعمل في المؤسسات المتوسطة الحجم بين 100 و 299 موظفًا. الشركات الكبيرة لديها 300 موظف أو أكثر. بالنسبة لكندا وكوريا ، تشير البيانات إلى عام 2012 بدلاً من 2014. بالنسبة لليابان وسويسرا ، تشير البيانات إلى 2011 بدلاً من 2014. بالنسبة لسويسرا ، تشير البيانات إلى الشركات التي يعمل بها خمسة موظفين أو أكثر ⁸⁹.

⁸⁸ - OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris .

(نقلا عن:

Meeting Of The Oecd Council At Ministerial Level, Enhancing The Contributions Of Smes In A Global And Digitalised Economy , Paris ,7-8 June 2017).

⁸⁹ - OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris.

(نقلا عن نفس المصدر).

و قد خُص التقرير إلى أن قيمة الإقتصاد الرقمي تصل إلى نسبة (7,2%) من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة المتحدة البريطانية في مجموعة بوسطن الإستشارية . بالنسبة للإقتصادات الأخرى ، فالنتائج تتراوح ما بين (1,2%) في تركيا و (6,6%) في السويد و في أستراليا (3,6%) من الناتج المحلي الإجمالي ، أما خلال عام 1997 كتبت أستراليا تقريراً تحت عنوان " المعلومات الإقتصادية " بوصفها ثروة إجتماعية ترتكز على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و هذه التكنولوجيا أصبحت حاسمة بالنسبة للقدرة التنافسية ، و قد ركز التقرير على دعم المعلومات من أجل النهوض بالإقتصاد الرقمي الذي يعتمد على تمويل وسائل الإنتاج و التوزيع و التبادل من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات . و خلال عام 2008 م ، تم انشاء مجموعة من التطبيقات المختلفة خاصة في الدول النامية و الناشئة ، و من هذه التطبيقات ماهو في مجال: (التعليم ، الخدمات المصرفية ، الصحة) التي تستخدم عبر الهاتف المحمول أو الأنترنت، و بعض من هذه التطبيقات له أثر على أصحاب الدخول المنخفضة و المتوسطة الدخل ، فعند تحسين الحصول على المعلومات سيُعتبر ذلك مكسب لانتشار تكنولوجيا المعلومات الحديثة على نطاق واسع تفيد في خلق فرص عمل ، و بالتالي توليد دخل و تحسين المستوى المعيشي للفرد.⁹⁰

المطلب الثالث: خصائص الرقمنة الإقتصادية

هناك العديد من الخصائص للرقمنة الإقتصادية التي تتمثل في الإقتصاد الرقمي، منها:

- 1) المعرفة: التركيز في مجال الأعمال و الإقتصاد الكلي بشكل عام هو من أجل الإستفادة من الموارد الضخمة من رأس المال البشري فالمعرفة تخلق القوة و هي وسيلة لتغيير الحياة للأفضل من خلال الفرص الجديدة و هذا يعني أن المنظمات ستضطر إلى تسريح بعض العاملين الذين لا يتمتعون بالقدرة المعرفية و تطوير قدرات العاملين في مجال المعرفة.
- 2) الإفتراضية: في الإقتصاد الجديد من الممكن تحويل الأشياء المادية و الملموسة في الأمور الظاهرية و بالتالي فإن ذلك سيغير القواعد الرئيسية التي يقوم عليها الإقتصاد القديم و كذلك المؤسسات و العلاقات الإجتماعية.
- 3) التكامل بالإنترنت: فإن كل منظمة على حدة تكون لها مزايا بسبب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي لا تكون مثقلة بالتكاليف غير الضرورية الناجمة عن التسلسل الهرمي و عدم القدرة على التغيير على المستوى الكلي و على ذلك سوف يكون التفاعل و الإندماج من أجل البقاء على قيد الحياة ، و سيكون هذا هو السبب لخلق الثروة و توزيعها.
- 4) التقارب: إن القطاعات الإقتصادية في الإقتصاد الرقمي يكون مهيمن عليها التقارب بين استخدام الحاسبة و قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تُعد البنية التحتية في العصر الجديد التي يعتمد عليها كأساس.
- 5) الابتكار: يستند الإقتصاد الجديد على الابتكار لتطوير منتجات و خدمات جديدة معتمداً على الإبداع و الابتكار البشري التي تكون المصادر الرئيسية للقيمة المضافة في الإقتصاد الرقمي ، و يكمن التحدي في خلق بيئة تشجع و تكافئ الابتكار.

⁹⁰-OECD , OP .Cit , 2013 , p (18).

(نقلا عن مصدر سابق).

6) الإفتتاح : أنه اقتصاد مفتوح أي لا توجد أي عقبات أمام أي شخص للدخول اليه و التعامل فيه و كل ما يحتاج إليه الشخص هو معرفة علمية و وعي كامل بأبعاد و جوانب هذا الإقتصاد.⁹¹

المطلب الرابع: عناصر الرقمنة الإقتصادية ومؤشرات الإقتصاد الرقمي

الفرع الأول: عناصر الرقمنة الإقتصادية

يشتمل الإقتصاد الرقمي على مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها التي من شأنها أن تُحقق الفعالية القصوى، منها:

- 1) المنتجات الرقمية : هي الصفة الأساس التي تميز الإقتصاد الرقمي ، و لا تشتمل على البرامج الالكترونية و الموسيقى و الفيديو فقط، بل تتعداه ليشمل الكتب و الجرائد و المجالات الرقمية و كذلك الخدمات الرقمية ، كل ذلك أدى إلى ظهور المجتمعات الرقمية ، و أن ما يميز المنتجات الرقمية هو امكانية انتاجها حسب رغبة الزبائن و أن الإنتاج الرقمي تكون تكلفته الحدية صفر حيث أن الجزء الأكبر من تكاليفها هو التكاليف الثابتة أما التكاليف المتغيرة هي قليلة جداً.
- 2) المستهلكون : يمتاز الإقتصاد الرقمي بوجود عدد كبير من المستهلكين فكل من يدخل على الشبكة العنكبوتية يُعد زبون محتمل أن يستهلك السلعة الموجودة ، حيث بإمكانهم البحث و الإختيار و حتى المساومة بسبب وجود عدد كبير من السلع الرقمية المعروضة التي تتيح له حرية الإختيار.
- 3) البائعون : و هم كل مؤسسة أو منظمة تعرض منتجاتها على الإنترنت فالترويج و الدعاية و الإعلان يتم إلكترونياً ، خاصة في السلع التي لا تكون مادية ملموسة بل هي إفتراضية ، مثل أمازون دوت كوم (Amazon.com) و منظمة ياهو (yahoo) ، و أن السوق الإفتراضي هو سوق يمتاز بحرية الدخول و الخروج إليه بسبب عدم وجود عوائق تمنع الدخول .
- 4) المنظمات المسؤولة عن الهياكل القاعدية : أي تتمثل بالمنظمات و الجهات المسؤولة عن توفير البرامج و الحاسبات الإلكترونية، و شبكات الإتصال و توفير الهيئات الإستشارية، من أجل ضمان سير العمل بجودة و كفاءة عالية.
- 5) الأنظمة و القوانين : أي سن الأنظمة و القوانين الداعمة للإقتصاد الرقمي، من أجل تقليل الآثار السلبية و حماية المستهلكين و العاملين، في ظل فضاء النطاق الواسع.

الجدول(II-1) : الفرق بين الإقتصاد التقليدي و الإقتصاد الرقمي

الخصائص التنظيمية		
عوامل المقارنة	الإقتصاد التقليدي	الإقتصاد الرقمي
مجال المنافسة	وطنية	عالمية
الأسواق	مستقرة	متقلبة
حراك الأعمال	منخفض / متوسط	مرتفع

⁹¹ - صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، الاقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017 ، الأردن - عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 16-17.

دور القطاع العام	البنية التحتية، السياسات التجارية و الصناعية المقيدة.	الخصخصة، الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص.
خصائص العمالة و التوظيف		
علاقات سوق العمل	تنافسية	تضامنية / مشتركة
المهارات المطلوبة	مهارات محددة مقترنة بالوظائف	تعلم شامل
التعليم اللازم	مقيد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة
أهداف السياسات	إحداث فرص التوظيف/ أجور منخفضة و متوسطة	الأجور مرتفعة
خصائص الإنتاج		
تكييف الموارد	موارد مادية	موارد المعلوماتية و المعرفة
العلاقات مع المنشآت الأخرى	مخاطر مستقلة	الاتحاد و التعاون
مصادر الميزة التنافسية	الكتل الإقتصادية	التجديد، الجودة (النوعية و التكلفة)
المصادر الرئيسية للإنتاج	الألات و المكائن	الرقمية
موجهات النمو	مدخلات العوامل (العمل ، رأس المال)	الإبتكار ، الإختراع و المعرفة

المصدر⁹²: محمد عبد العال صالح ، موجهات التنمية الصناعية في الإقتصاد الجديد ، منظمة الخليج للإستشارات الصناعية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي للجمعية الإقتصادية العمانية ، مسقط ، 2-3/10/2005 ، ص4.

الفرع الثاني: مؤشرات الإقتصاد الرقمي (الرقمنة الإقتصادية)

الجدول (II-2) : مؤشرات الإقتصاد الرقمي⁹³

<ul style="list-style-type: none"> ● مؤشر عدد خطوط الهاتف الرئيسية (الثابتة) لكل فرد. ● مؤشر عدد المشتركين بالهاتف المحمول (النقال). ● مؤشر عدد الحواسيب الشخصية. ● مؤشر عدد مستخدمي الأنترنت. 	مؤشر البنية الأساس للإتصالات و تقنية المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● مؤشر البحث و التطوير. 	مؤشر العلم و التكنولوجيا

⁹²- محمد عبد العال صالح ، موجهات التنمية الصناعية في الإقتصاد الجديد ، منظمة الخليج للإستشارات الصناعية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي للجمعية الإقتصادية العمانية ، مسقط ، 2-3/10/2005 ، ص4. (نقلا عن الكتاب: صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون، الإقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017، عمان-الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016).

⁹³- صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، نفس المرجع ، ص ص (26 - 46).

<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر براءات الاختراع. • مؤشر المنشورات العلمية (مقالات، مجلات علمية و تقنية). • مؤشر ميزان المدفوعات التكنولوجية. 		مؤشرات الإقتصاد الرقمي
<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر جاهزية الأفراد. • مؤشر جاهزية مؤسسات الأعمال. • مؤشر جاهزية الحكومة. 	مؤشرات الجاهزية التكنولوجية	
<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر التعليم والتدريب: ➤ مخزون رأس المال البشري (القوى العاملة). ➤ الإستثمار في رأس المال البشري. 	مؤشرات الموارد البشرية	

المصدر: ⁹⁴ - من اعداد الطالبة بالإستعانة بالمعلومات من المرجع: صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص (26 – 46).

المبحث الثالث: قطاعات الرقمنة الإقتصادية (الإقتصاد الرقمي)

المطلب الأول: قطاع التجارة الإلكترونية (E-commerce)

الفرع الأول: مفهوم التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية كمفهوم يتكون من مقطعين هما التجارة (Commerce) و هذا المفهوم يعبر عن نشاط تجاري و إقتصادي يتم من خلاله تداول السلع و الخدمات وفقا لقواعد و نظم متفق عليها ، أما الإلكترونية (Electronic) و يقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام تكنولوجيا الإتصالات الحديثة مثل شبكة الأنترنت و الأساليب الإلكترونية.⁹⁵ فالتجارة الإلكترونية هي كل عمليات الإعلان و التصريف للبضائع و الخدمات ثم تنفيذ عمليات الصفقات و إبرام العقود ثم الشراء و البيع لتلك البضائع و الخدمات ثم سداد القيمة الشرائية عبر شبكات الإتصال مثل الأنترنت أو أي وسيلة تكنولوجية أخرى تربط بين البائع و المشتري.⁹⁶ أو هي عبارة عن مجموعة من المعاملات الرقمية المرتبطة بأنشطة تجارية بين المشروعات و الأفراد و بين المشروعات و الإدارة.⁹⁷

الفرع الثاني: أهمية التجارة الإلكترونية

⁹⁴ - من اعداد الطالبة بالإستعانة بالمعلومات من المرجع: صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص (26 – 46).

⁹⁵ - محمد بن بوزيان ، عائشة بلحرض ، التجارة الإلكترونية في الجزائر الفرص و التحديات ، الجزائر ، 2013 ، ص 2 . (نقلا عن الكتاب: صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون، الإقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى 2017، عمان –الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016).

⁹⁶ - محمد رشيد الغالي، وسائل الإلتحاق التجاري و أدوات الدفع، دار النهضة العربية ، 2000 ، ص 7 ، (نقلا عن نفس المصدر).

⁹⁷ - مدحت رمضان ، الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2001 ، ص 12 .(نقلا عن نفس المصدر).

للتجارة الإلكترونية أهمية كبيرة تتجسد بالنقاط التالية:

- أ- تعد التجارة الإلكترونية أهم وسائل التجارة الدولية في الإقتصادات العالمية خاصة المتقدمة و التي تساهم في رفع معدلات نموها.
- ب- التجارة الإلكترونية تسمح بتخفيض المخزون من خلال استعمال عملية السحب في نظام إدارة سلسلة التوريد، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المرتبطة بتراكم المخزون من خلال تخفيض الزمن الذي تستغرقه معالجة البيانات أو المعاملات المرتبطة بالطلبات.
- ت- التجارة الإلكترونية هي إحدى الآليات الهامة التي تعتمد عليها عولمة المشروعات التجارية و الإنتاجية و البورصات و البنوك مما أدى إلى سهولة أداء المدفوعات الدولية المترتبة على الصفقات التجارية بواسطة النقود الإلكترونية المقبولة الدفع عالمياً و خلال فترة زمنية قصيرة.
- ث- تعزيز الشفافية الإقتصادية في الأسواق ، و اختصار الوقت و الجهد في انجاز المعاملات التجارية.
- ج- تجاوز الأسواق المحلية و تدويل السلع و الخدمات و ايضا امكانية عرضها في الاسواق العالمية.⁹⁸

الفرع الثالث: أشكال التجارة الإلكترونية

الشكل البياني (11-2) : الأشكال الأساسية للتجارة الإلكترونية حسب الشركاء

من الأعمال إلى الأعمال Business-to-Business تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات	من الأعمال للمستهلك Business-to-Consumer وتشمل التسوق على الخط Shopping on-line
من الحكومة إلى الأعمال Government-to-Business المشتريات الحكومية الإلكترونية	من الحكومة إلى المستهلك Government-to-Consumer الخدمات و البرامج الحكومية على الخط

المصدر: ⁹⁹ - أحمد عبد الخالق ، التجارة الإلكترونية و العولمة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، القاهرة- مصر ، 2000 ، ص 45.

الفرع الرابع: حجم التجارة الإلكترونية في الإقتصاد الرقمي

⁹⁸ - صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، الإقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017 ، الأردن - عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص ص (51-52).

⁹⁹ - أحمد عبد الخالق ، التجارة الإلكترونية و العولمة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، القاهرة- مصر ، 2000 ، ص 45 ،
(نقلا عن نفس المصدر).

بالنسبة لحجم التجارة الإلكترونية بصورة عامة فوفقا لمؤسسة IDC و هي مؤسسة تُعنى بالتجارة الإلكترونية ، يبلغ حجم التجارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم و بلجمع بين (B2B) و (B2C) للمعاملات هو (16) تريليون دولار أمريكي في عام 2013 و الشركة الفرنسية لبحوث التكنولوجيا تقدر السوق العالمية للمنتجات و الخدمات الرقمية ب (4,4) تريليون أمريكي في 2013 و أن جمع هذه الأرقام مع بعضها يعطي لنا تقدير الحجم الإجمالي للتجارة الإلكترونية في الإقتصاد الرقمي بمقدار (20,4) تريليون دولار أمريكي أي ما يعادل حوالي (13,8%) من مجموع المبيعات التي تتدفق خلال الإقتصاد العالمي.¹⁰⁰

المطلب الثاني: قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات (Telecom)

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات

تُعرف تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل و نقل و تخزين المعلومات في شكل الكتروني، و تشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية و وسائل الإتصال و شبكات الربط و أجهزة الفاكس و غيرها من المعدات التي تستخدم بشدّة في الإتصالات.¹⁰¹

الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات

تمتاز تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بخصائص عديدة منها:

- ✓ تقليص الوقت بغض النظر عن البُعد المكاني.
- ✓ الذكاء الإصطناعي و تطوير المعرفة و توفير فرص العمل.
- ✓ التفاعلية و المشاركة بين الأفراد و قابلية التحرك و الحركة باستخدام الهواتف النقالة أو الحاسوب و الانترنت.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تُساهم في التنمية الإقتصادية.¹⁰²

الفرع الثالث: أهمية قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في النمو الإقتصادي

يُعدّ قطاع الإتصالات و خدمات البيانات المتنقلة المغدي و المحرك الأساسي لهذا النمو بما يحتويه من تطبيقات رقمية متنقلة ، فنلاحظ زيادة الإشتراكات اللاسلكية في البلدان النامية و بنفس الوقت نرى أن أسواق الخدمات المتنقلة في البلدان المتقدمة يُكَيّفون نماذجهم التجارية الرقمية مع زيادة الطلب على هذه الخدمات ، فما يلاحظ أن الجيل الرقمي الحالي و القادم يستخدمون هواتفهم الذكية و الأجهزة المتنقلة للنفاذ إلى الأنترنت و الشبكات الإجتماعية ، فكل ذلك

¹⁰⁰ - Bloomberg , Chine ,Overtakes, U.S.As Biggest Economy When Measured by Purchasing power , 2014, p(1).

(نقلا عن نفس المصدر).

¹⁰¹ - سعاد بومايله ، فارس بوباكور ، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الإقتصاد ، العدد 03 ، 2004 ، ص 205 ، المتاح على الموقع <https://www.bloomberg.com> ، تاريخ تصفح الموقع 2022/03/19.

¹⁰² - منير نوري و آخرون ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أهميتها في إقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الإقتصاد العالمي الجديد ، الجزائر ، 2013 ، ص 5 ، (نقلا عن نفس المصدر).

سيزيد من الضغط على مشغلي الخدمة و مسوقها أن يعرضوا خدمات عالية السرعة و هذا ما سينعكس على النمو الإقتصادي.¹⁰³

و تُعدّ صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من الصناعات الأساسية المهمة للنمو الإقتصادي الرقمي، و خاصة البرامج التي توصف بأنها ذات هيكل إقتصادي وحيد خاص بالمعلومات ، إذ تكون ذات تكلفة كبيرة عند الانتاج ، و ذات تكلفة منخفضة أو معدومة عند إعادة الإنتاج ، إذ أصبح بالامكان إنتاج ملايين النسخ و نقلها و تبادلها بسهولة بفضل الأنترنت و هذا يعد عامل مساعد في النمو خاصة نمو الإستثمار في مجال التكنولوجيا نحو التحسن الذي يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الحقيقي و زيادة دخل الفرد من الناتج مع تحقيق ربحية عالية و زيادة في معدل الإستثمار و مُعدّل منخفض في التّضخم و البطالة.¹⁰⁴

تُعدّ تكنولوجيا الاتصالات من المصادر التي تستخدم في زيادة الإنتاج المحلي من خلال الإستخدامات الجديدة للموارد المتاحة و معرفة كيفية استخدام طرق جديدة في عملية الانتاج ، فالإقتصاد الرقمي يعمل على إفرار نوع جديد من النظم الإقتصادية ، و كذلك أنواع من الرأسمالية الجديدة ، فبسبب التطور التقني و الإقتصادي سوف تُجبر الدول النامية على إصلاح الخلل في اقتصاداتها من أجل مواكبة العولمة و التطورات التي أحدثتها.¹⁰⁵

الفرع الرابع: العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في ظل الإقتصاد الرقمي

إن ظهور العولمة بدأ في التسعينيات من القرن الماضي و كانت ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هي أحد أبرز العوامل التي ساعدت في ظهور و انتشار العولمة ، كونها تمثل الأدوات و الطاقة المحركة لها و التي ساهمت في نقل التوجهات و الأفكار و التحول من إقتصاد صناعي يعتمد على الثروة المادية و على الندرة الإقتصادية إلى إقتصاد قائم على العلم و المعرفة و الوفرة المعلوماتية.

اقتصاد اليوم يتسم بالديناميكية و انعدام القيود و كان للاتصالات دور فعّال في غياب هذه الحدود الدولية من خلال التعامل بالفاكس و الأنترنت و خطوط الهاتف النقال ، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصالات في ظل العولمة أدت إلى انفتاح الأسواق الداخلية التي كانت تسيطر عليها الإحتكارات، مثل احتكار الشركات المتعددة الجنسيات، حيث في مجال الاتصالات أصبحت الشركات لا تشعر بالتقيّد في منطقة معينة بل أصبح بإمكانها الإستغناء عن الأساس الوطني و التسجيل في مواقع أكثر إيجابية و تفاعل من خلال الأنترنت ، أما شركات البحث و التطوير أصبح بإمكانها أن توجه نشاطاتها و وظائفها عبر الحدود الدولية و وفق إتفاقات و شراكات مع الدول الأخرى.

المطلب الثالث: قطاع التعليم الإلكتروني (E-learning)

الفرع الأول: مفهوم التعليم الإلكتروني

¹⁰³ - الاتحاد الدولي للاتصالات ، اتجاهات الإصلاح في الاتصالات 2010-2011 ، تفعيل عالم الغد الرقمي ، 2011 ، ص 2 ، العنوان الإلكتروني

<http://www.itu.int/icteye> ، تاريخ تصفح الموقع 2022/03/19.

¹⁰⁴ - محمد ناجي حسن خليفة ، زينب محمد الجواد ، الإقتصاد الرقمي و التجارة في البرامج، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي ، 26-28 نيسان 2004 ، ص 5. (نقلا عن مصدر سابق).

¹⁰⁵ - عبد الوهاب بن بركة ، زينب ابن التركي ، أثر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في دفع عجلة التنمية ، مجلة الباحث ، 2010 ، ص 251، (نقلا عن مصدر سابق).

هو نمط تعليمي تفاعلي يركز على المتعلم، و يعتمد على تصميم بيئة التعلم بشكل يُيسر التعليم، باستخدام الوسائط الإلكترونية المتعددة لتقديم مواد و برامج معينة للمتعلمين تحقق أهدافا تعليمية ، سواءاً داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها ، و يعرف إجرائيا بأنه استخدام الوسائط الإلكترونية المعتمدة على شبكة الأنترنت بشكل متزامن أو غير متزامن لتقديم المحاضرات و الدروس، و النقاشات و التمارين، سواء من داخل قاعات الدراسة أو خارجها من خلال البوابات الإلكترونية، بحيث يكون مدعماً للطرق التقليدية و ليس بديلاً عنها.¹⁰⁶

الفرع الثاني: خصائص التعليم الإلكتروني

- 1) يوفر بيئة تعلم تفاعلية بين المعلم و المتعلم و بين المتعلم و زملائه ؛
- 2) يستطيع المتعلم التعلم دون الإلتزام بعمر زمني لأنه يشجع على التعليم المستمر؛
- 3) إمكانية قياس مخرجات التعليم من خلال الإستعانة بطرق مختلفة مثل الإختبارات و منح المتعلم شهادة معترف بها ؛
- 4) وجود إدارة إلكترونية مسؤولة عن تسجيل الدارسين و دفع المصروفات و متابعة الدارس و منح الشهادات ؛
- 5) قلة تكلفة التعليم الإلكتروني مقارنة بالتعليم التقليدي ؛
- 6) سهولة تحديث البرامج و المواقع الإلكترونية عبر الشبكة العالمية للمعلومات.¹⁰⁷

الفرع الثالث: أهمية التعليم الإلكتروني¹⁰⁸

- 1) التواصل ، أي زيادة إمكانية الإتصال بين الطلبة و بين الطلبة و جهة التدريس من خلال تسهيل الإتصال ما بين هذه الأطراف عن طريق البريد الإلكتروني و غرف الحوار و هذه الوسائل تحفز الطلاب على المشاركة و التفاعل في المواضيع المطروحة.
- 2) الإحساس بالمواساة ، حيث وسائل الاتصال تتيح الفرصة للطلبة للإدلاء بأرائهم بحرية تامة من خلال أدوات الإتصال المتاحة .
- 3) سهولة الوصول إلى المعلم، فقد أتاح التعليم الإلكتروني إمكانية الحصول على معلم بسهولة و يسر و حتى خارج أوقات العمل.
- 4) إمكانية تحويل طرق التدريس، أي عرض المادة التعليمية بطرق سمعية أو بصرية تناسب المتلقي.
- 5) زيادة وعي الفئات العاملة و تطوير معرفتهم و خبراتهم و مواكبة كل ما هو جديد من خلال المشاركة في المؤتمرات و الندوات العالمية خاصة في مجال تخصصهم.¹⁰⁹

المطلب الرابع: قطاع الحكومة الإلكترونية (Electronic Government)

¹⁰⁶ - منال بنت سليمان السيف ، مدى توافر كفايات التعليم الإلكتروني و معوقاتها و أساليب تنميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود ، السعودية . 2009/7/8، ص 8 ، العنوان الإلكتروني <http://cdn.manaraa.com> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹⁰⁷ - أحمد سالم ، تكنولوجيا التعليم و التعليم الإلكتروني ، ط 1 ، الرياض ، مكتبة الرشد ، 2004 ، ص 292 .

¹⁰⁸ - عز الدين ابراهيم محمد ، التعليم الإلكتروني مفهومه و فوائده و معوقاته ، 2013 ، ص 5 . (نقلا عن مصدر سابق).

¹⁰⁹ - محمد الهادي ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، ط 1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ، ص 119 . (نقلا عن نفس المصدر).

الفرع الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية

مفهوم الحكومة الإلكترونية وفق المنظور الضيق يقصد به استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة حرية تنقل المعلومات دون قيود مادية تتمثل في القيود الورقية أو المكانية ، أما على مستوى النطاق الواسع فالحكومة الإلكترونية تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لزيادة إمكانية الدخول الى الخدمات الحكومية و نشرها عبر الشبكة لتعم الفائدة على المواطن و أصحاب الأعمال الخاصة و العاملين.¹¹⁰

الفرع الثاني: أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية

هنالك أسباب كثيرة أدت إلى ظهور الحكومة الإلكترونية، منها:¹¹¹

أسباب سياسية: ظهور العولمة و تنافس السياسيين فيما بينهم لكسب رضا الجمهور من خلال تقديم أفضل الخدمات و بأقل مجهود و كلفة ، بالإضافة إلى الدعم المقدم من قبل البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية خاصة في البلدان النامية.

أسباب تكنولوجية: ظهور شبكة الانترنت و ابتكار تقنيات جديدة و منها الإيمضاء الإلكتروني ، كذلك إرتفاع مستوى الأمان و الثقة بشبكة الأنترنت من خلال امكانية تشفير البيانات على مستوى عالٍ من السرية .

أسباب إقتصادية: ظهور التجارة الإلكترونية و قدرة التكنولوجيا على خفض التكاليف الإنتاجية و التوجه نحو التخصصية للمنشآت الحكومية ، و هذا يتطلب تواصل بين مختلف القطاعات.

الفرع الثالث: أهداف الحكومة الإلكترونية

- 1) ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي و التقليل من الإجراءات المعقدة من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري و تأهيل الكوادر البشرية و تزويدهم بالتقنيات الحديثة و التدريب الجيد عليها.
- 2) تخفيف القيود البيروقراطية و التقليل من الرزم الورقية لانجاز المعاملات و بالتالي تخفيف الأعباء على المواطنين و تخفيض الجهد و الوقت و التكاليف في إنجاز هذه المعاملات.
- 3) تبسيط و اختصار الإجراءات الإدارية بواسطة غريلة المعلومات و انتقاء ما ينفع منها فقط و إزالة الباقي.
- 4) تدعيم الشفافية و العمل في وضوح تام، مما يضفي خاصية المصداقية على أعمال المؤسسات الحكومية و غيرها.¹¹²

المطلب الخامس: قطاع السياحة الإلكترونية (E-tourism)

¹¹⁰ - جواد ناجي شوقي و آخرون ، الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن : متطلبات النجاح ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد(3) ، الأردن ، 2007 ، ص 284 . (نقلا عن الكتاب : صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، الإقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017 ، عمان-الأردن ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016).

¹¹¹ - عباس بدران ، الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 2004 ، ص 47 . (نقلا عن نفس المصدر).

¹¹² - أحمد بن عيشاوي ، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة ورقلة ، 2009/2010 ، ص 289 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/772> ، تاريخ تصفح الموقع: 30 مارس 2022.

الفرع الأول: مفهوم السياحة الإلكترونية

السياحة حالياً واحدة من الصناعات الأسرع عبر العالم ، لأنها هي أساساً صناعة خدمة و تقديمها لفئات مختلفة من المجتمع ، فهي لا تنتج سلع لكن بالإمكان من خلال السياحة تسويق و بيع السلع ، السياحة الإلكترونية هي عبارة عن مجموعة أعمال معقدة تشتمل على أنشطة إقتصادية و إجتماعية متعددة ، مثل إجتذاب الناس إلى الأماكن السياحية و نقلهم و السكن و كل ما يتعلق بهذه العملية يجلب معها تحسينات في مجال البنية التحتية ، و تساعد على تنمية البلد من خلال كسب العملات دون تصدير سلع، خاصة إذا كان هنالك دعم من قبل الحكومة. لذا نرى أن العديد من الدول لا تملك موارد إقتصادية كافية لكنها تعتمد على السياحة بصورة أساسية ، و تزدهر السياحة بشكل أفضل عندما تنسب و تندمج في سياق السياسات الاقتصادية العامة و البرامج المصممة التي تؤدي إلى النمو الأمثل للبلد ككل.¹¹³

الفرع الثاني: أهمية السياحة الإلكترونية

- السياحة الإلكترونية تعتمد على الأنترنت في توفير المعلومات التفصيلية المكتوبة و المصورة ، ذلك يؤدي إلى زيادة ثقة السائح بالمؤسسات السياحية و مع مرور الوقت تتمكن هذه الشركات من بناء إسم و سمعة تجارية متميزة.
- السياحة الإلكترونية تقلل من تكاليف التسويق السياحي و تكاليف الإنتاج و تكاليف التوزيع و زيادة الإيرادات.
- زيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات السياحية و بالتالي زيادة القيمة المضافة للقطاع السياحي.
- ظهور أنشطة سياحية جديدة تتلائم مع الفئات المختلفة لشرائح السائحين، من خلالها يمكن معرفة توجهات السياحة الجديدة و ماهي الخدمات الأساسية و المكملة التي يحتاجها هذا القطاع.
- إعتقاد السياحة الإلكترونية يؤدي إلى سهولة تطوير المنتج السياحي.
- زيادة الشفافية و كفاءة العلاقة بين العميل و الإدارة.
- تستطيع الشركات أن تُغير من المنتجات و الخدمات إستناداً إلى احتياجات و توقعات العملاء من خلال التفاعل المنتظم على شبكة الأنترنت.¹¹⁴

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق السياحة الإلكترونية

تشتمل على متطلبين رئيسيين ، هما :¹¹⁵

- (1) توفر إطار مؤسسي و تنظيمي .
- (2) وجود إطار قانوني محدد على المستويين الدولي و المحلي .

¹¹³ -صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ،الاقتصاد الرقمي ،الطبعة الأولى 2017 ،عمان –الأردن ، دار الأيام للنشر و التوزيع ،2016 ، ص ص (94- 95) .

¹¹⁴ - صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، نفس المرجع، ص ص 97- 98.

¹¹⁵ - صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، نفس المرجع، ص ص 98- 99.

خلاصة الفصل

نستخلص أن ظهور و تجلي الرقمنة كلغة العصر و أدواته و التقنية الأكثر إستخداما في حياتنا اليومية ، وُلد نهضة علمية تقوم بالأساس على تعظيم المنافع المختلفة للرقمنة و تعميمها في شتى المجالات. فظهرت الرقمنة الإدارية التي تقوم على تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية إلى أعمال و خدمات إلكترونية رقمية، تُنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً، و تقديم الخدمات الآلية. من جهة ثانية ظهرت الرقمنة الإقتصادية و يطلق عليها أيضاً بمسمى " الإقتصاد الرقمي " ، هذه الأخيرة تُشير إلى الأنشطة و المعاملات الرقمية التي يقودها القطاع العام و الخاص و كذلك المواطنون ، لإنتاج و اعتماد و ابتكار التقنيات و الخدمات الرقمية فيما يتعلق بالوظائف الإجتماعية و الإقتصادية لتعزيز الثروة الإنتاجية و تعزيز الحياة، و ذلك يشمل عدة قطاعات مختلفة تتمثل في قطاع التجارة الإلكترونية، قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، قطاع التعليم الإلكتروني، قطاع الحكومة الإلكترونية، و أخيراً قطاع السياحة الإلكترونية. و عليه فإن الرقمنة قصرت المسافات، فتحت آفاق جديدة ، و اختصرت زمن الإنجازات في شتى الميادين، ففتحت الباب الواسع لكل ميادين العلوم الأخرى للتطور بسرعة.

و منه، أصبحت الرقمنة تمثل أهم الحلول الإجرائية للعديد من المشاكل في الإدارة العمومية و الخاصة، لما أحدثته من تغيير في الأسلوب الإداري ، مما أثر على مستوى الأداء الوظيفي إلى الأحسن بصورة إيجابية مباشرة ، من خلال السرعة و الدقة و الجودة في العمل بما يتوافق و حاجات متلقي الخدمة. نضيف إلى ذلك إستفادة مؤسسات الأعمال القائمة ، من الثورة الرقمية و قدرتها على توظيفها في معاملاتها الإقتصادية المختلفة لتعظيم المنافع المالية و المادية منها.

في هذا السياق ، عملت الدولة الجزائرية منذ فترة و إلى غاية يومنا هذا على الإرتقاء بالخدمات العمومية عبر رقمنة الإدارة و الأنشطة الإقتصادية، باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية العصرية و الأنظمة المعلوماتية ، في محاولة منها لتسريع التنمية الإدارية و الإجتماعية و الإقتصادية ، قصد ربح الوقت و التكلفة و مواكبة المتطلبات المجتمعية المتزايدة، في محاولةٍ للحاق برُكب العالم المتطور.

و تُعتبر الشركة الوطنية العمومية الإقتصادية التجارية الخدماتية ذات الأسهم " إتصالات الجزائر "، من بين أهم المؤسسات التي برزت بشكل واضح في تحقيق التنمية و التطور كشركة جزائرية ، من خلال إعتقاد إدارة الأداء الجيدة وفق متطلبات الرقمنة السائدة ، و تحقيق الريادة و الفعالية و الربحية ، وضمان رضا زبائنها على المدى الطويل.

تمهيد.

المبحث الأول: المؤسسة وقطاعها الإقتصادي.

المطلب الأول: تقديم عام للشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر وقطاعها الإقتصادي.

المطلب الثاني: تحديد منصب العمل أثناء التريص، ظروف العمل، تنظيم العمل في المصلحة.

المطلب الثالث: المحيط الإجتماعي للعمل ونوعية الإتصال الداخلي، خدمات الوكالة، العلاقات الخارجية للشركة.

المبحث الثاني: إسقاط الدراسة على الواقع التطبيقي في شركة إتصالات الجزائر من خلال إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة.

المطلب الأول: تحليل و توضيح ووصف طريقة و أسلوب إدارة الأداء على مستوى المؤسسة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة.

المطلب الثاني: توضيح تطبيق إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة في شركة إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أثناء التريص.

المطلب الثالث: إنجاز بطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية العمومية الإقتصادية إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة إستنادا على ما تم إكتسابه أثناء فترة التريص.

خلاصة الفصل.

تمهيد

إتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات العمومية التجارية الخدمائية التي تحرص على البقاء في الريادة و كسب ميزة تنافسية هامة و منه حصة سوقية ذات قيمة في السوق أمام المنافسين نحو الإستقرار و الإستمرارية ، عمدت و بشكل صارم على انتهاج تقنية الرقمنة خلال إدارة اداء هياكلها و فروعها و بالتالي على مستوى الشركة ككل .حيث تركز شركة إتصالات الجزائر على تطبيق نظام إداري ذو كفاءة و فعالية و منه إدارة جيّدة للأداء ، من شأنها الحفاظ على إنتاجية الموظفين و بلوغ الأهداف المسطرة و الغايات المرجوة ، و مع تطور تكنولوجيا الإتصال و الإعلام و كذا ظهور تحديات خارجية باستمرار مثل جائحة كورونا " كوفيد- 19 " التي لغت بشكل قاطع التواصل البشري و التجمعات البشرية ، عمدت إتصالات الجزائر إلى انتهاج تقنية الرقمنة بشكل مكثف أكثر من السابق عن طريق تمديد هياكل و أقسام المؤسسة بالتكنولوجيات الحديثة و التقنيات الرقمية المتطورة نحو آفاق التحول الرقمي و تحسين جودة الخدمات و سرعة الإستجابة للعملاء و الزبائن و تحقيق الرضا و الولاء و بالتالي زيادة رقم الأعمال و المردودية المؤسسية.

المطلب الأول: تقديم عام للشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر وقطاعها الإقتصادي

الفرع الأول: تعريف شركة إتصالات الجزائر وقطاعها الإقتصادي

اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الإنترنت و الاتصالات عبر الساتل. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

تأسست في 05 أغسطس 2000، مالكة هي سياسة الجزائر، مقرها الرئيسي المحمدية - الجزائر، عدد الموظفين الحالي 21,182، شعارها " إتصالات الجزائر، الإختيار الأفضل"، الشكل القانوني لها أنها شركة مساهمة، أما بالنسبة للشركات الفرعية فيوجد: موبيليس، S.P.A، Algeria Telecom Mobilis S.P.A، S.P.A،

في عام 2019، بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري (1.71) مليار دولار¹¹⁶.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر"؛

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001، تم بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹¹⁷

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

¹¹⁶ - العنوان الإلكتروني: اتصالات الجزائر/ https://ar.wikipedia.org/wiki/اتصالات_الجزائر، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹¹⁷ - العنوان الإلكتروني: <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع إتصالات الجزائر، سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة، و هي كالتالي:

(1) الجودة . (2) الفعالية. (3) نوعية الخدمات .

و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.¹¹⁸

الفرع الثالث: الإطار القانوني

إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري و المسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000.00 دج، تحت رقم 001808302B.¹¹⁹

الفرع الرابع: قانون 2000/03 و ميلاد إتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات. بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال تبعت القرار 2000/03 ، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.¹²⁰

الفرع الخامس: [01جانفي 2003] الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر

¹¹⁸ - نفس المصدر، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹¹⁹ - نفس المصدر، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

¹²⁰ - نفس المصدر، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

كان على إتصالات الجزائر و إيطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في بيئة ذات منافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.¹²¹

المطلب الثاني: تحديد منصب العمل أثناء التريص ، ظروف العمل ، وتنظيم العمل في المصلحة .

الفرع الأول: تحديد منصب العمل (المصلحة /القسم) أثناء التريص

في سياق المنهجية المطلوبة في إعداد المذكرة ، قمت بصفتي الطالبة الباحثة بعمل تريص قصير الأجل كدراسة ميدانية لمؤسسة إقتصادية ، و كان التريص على مستوى الشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر ، و تحديدا الوكالة التجارية ACTEL بولاية مستغانم _ الجزائر.

الفرع الثاني: ظروف العمل

كانت ظروف العمل مناسبة جدا ، تتضمن روح الفريق و الجماعة و قائمة على الإتصال المتبادل بين الأقسام و انتقال المعلومات بين الفرق و الموظفين ، إن ثقافة الإحترام المتبادل و الثقة و التحفيز و الإبتكار و الشعور المرسخ بالإنتماء لكيان إتصالات الجزائر كانت تمثل أساس العلاقات القائمة بين الموظفين و كذا مع مدراءهم ، أيضا إتسمت ظروف العمل بالمراجعة اليومية للأنشطة التشغيلية وتحليلها و تقييمها من طرف فرق الإدارة و المسيرين و رؤساء الأقسام و كذا معاونهم ، أيضا العمل بشكل يومي على مناقشة القضايا العالقة و العمل جماعيا على اتخاذ الإجراءات الجديدة اللازمة أو التصحيحية قصد تسهيل إنجاز الأنشطة و تحقيق الأهداف المسطرة .

يتم عقد سلسلة من الإجتماعات نهاية كل شهر و كذا عقد الإجتماع السنوي للمراجعة و التقييم و اتخاذ قرارات جديدة لتطوير الميزة التنافسية للشركة في السوق.

الفرع الثالث: تنظيم العمل في المصلحة (المصلحة، القسم، توزيع المسؤوليات و المهام)

➤ الإدارة التشغيلية للوكالة التجارية ACTEL بمستغانم تتكون من ثلاث مراكز Pôles :

✓ المركز التقني (Pole Technique)

✓ المركز التجاري (Pole Commerciale)

✓ مركز الدعم (Pole D'assistance)

¹²¹ - نفس المصدر، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

المركز التقني: من أهم الأقسام الإدارية للمؤسسة ، هو القسم المسؤول عن تنظيم العملية الإدارية و توزيع المهام مما يسهم في توفير الوقت و الجهد من خلال كل من الإداريين و العاملين بالمؤسسة ، حيث يقوم بتصميم نظم تقنية من أجل تسهيل جدولة و هيكلية النظام الإداري ، و بالتالي المساهمة في عملية اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة و الأهداف المتفق عليها ، إنّ القسم التقني يخدم مؤسسة العمل في مختلف المجالات بدءا من اختيار العاملين و ما يتعلق بهم وصولا لعملية اتخاذ القرار من أجل منافسة مؤسسات العمل الأخرى.

المركز التجاري: تطوير و تنفيذ الإستراتيجيات التجارية وفقا لأهداف المؤسسة و الأهداف التي تساعد على نمو المؤسسة، إجراء أبحاث السوق و تحليلها لإنشاء خطط عمل مفصلة عن الفرص التجارية. و كذا فهم متطلبات العملاء الحاليين لضمان تلبية إحتياجاتهم، و العمل على اكتساب عملاء جدد و إدارة علاقات العملاء.

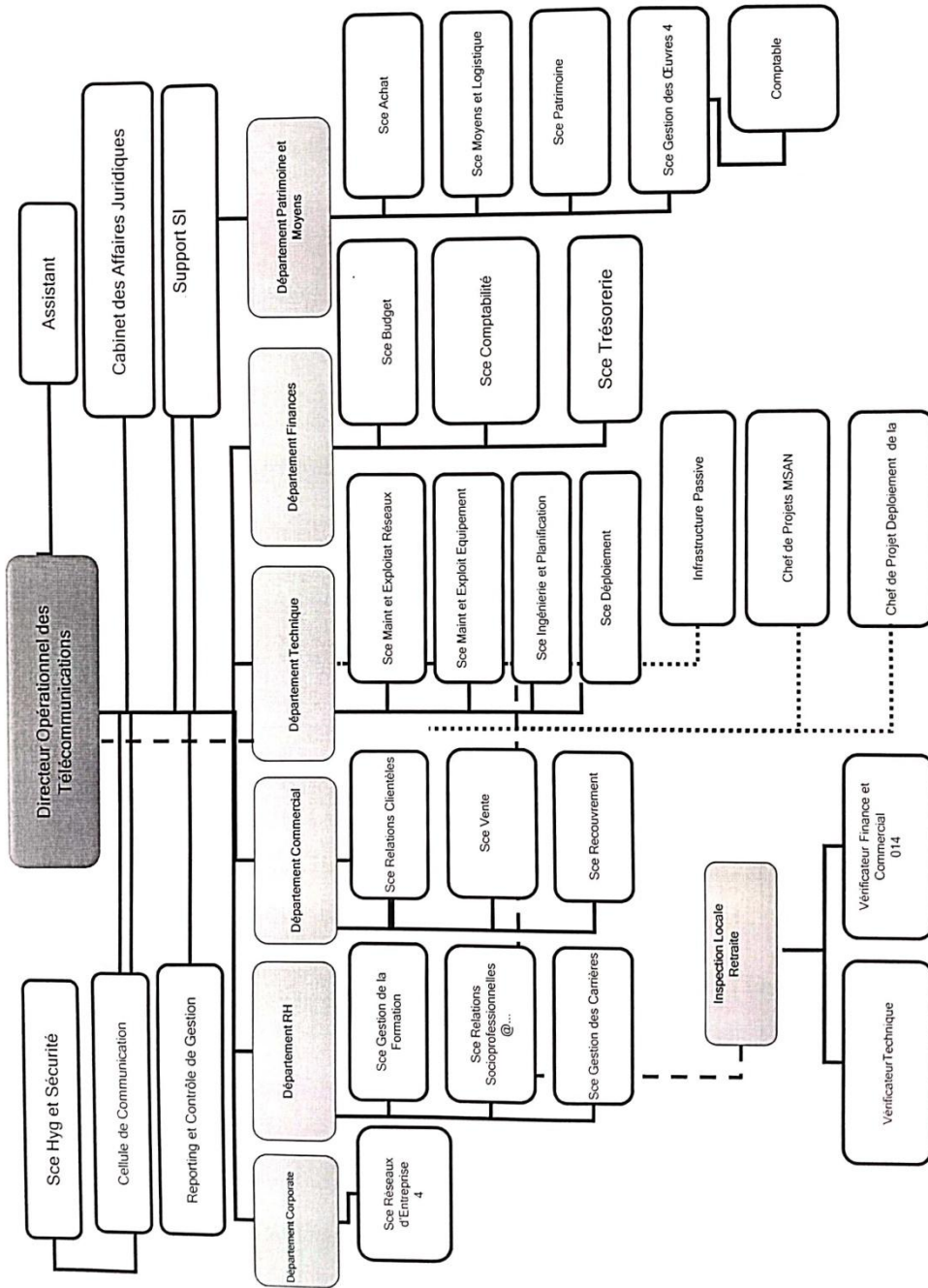
مركز الدعم التجاري: هو يمثل الركيزة التجارية ، يمثل أنشطة التحقق من الحسابات و مراجعتها و مراجعة جميع العمليات السابقة للمكاتب الأخرى لتصحيح الأخطاء و التوجيه ، و وضع إجراءات خاصة بإتباع أنظمة المبيعات.

• ملاحظة : يوجد أيضا مركز خارج الوكالة التي أقمت فيها التريص وهو:

مركز التضخيم: يهتم بأنشطة إنتقال الإتصالات و خطوط الإنترنت و الهاتف السلكي و اللاسلكي بين الولايات.

و بصفتي مُتريصة في المؤسسة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر ، فلقد تكرّم علي الزملاء الموظفين ضمن فريق العمل بمنحي الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر و كذا الوكالة التجارية التابعة لها، لمساعدتي في إعداد البحث بمعلومات موثوقة، و هو كالتالي :

ملحق (III-1): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية العمومية لإتصالات الجزائر.



المصدر: ¹²² - (نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر - يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل التبرص).

¹²² - (نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر - يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل التبرص).

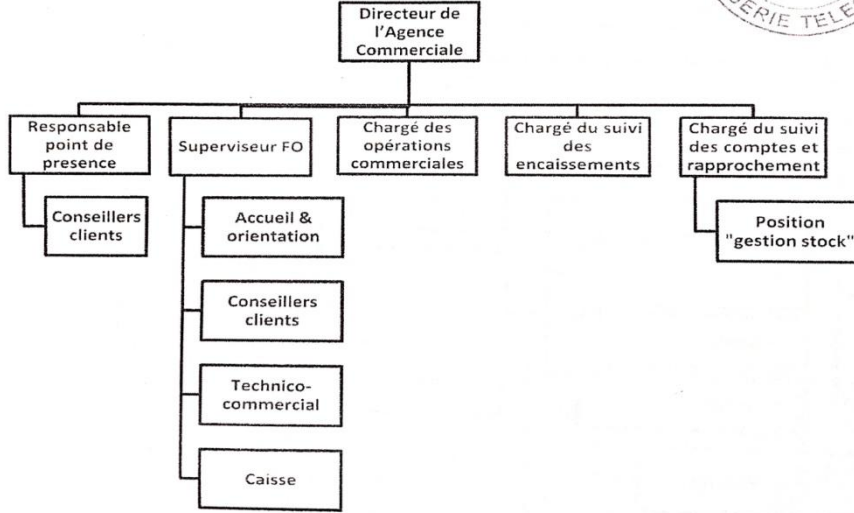
ملحق (2-III): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية لإتصالات الجزائر.



EPE/SPA au capital social de 61 275 180 000 DA



1. Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)



المصدر: ¹²³- (نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر – يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل التريص).

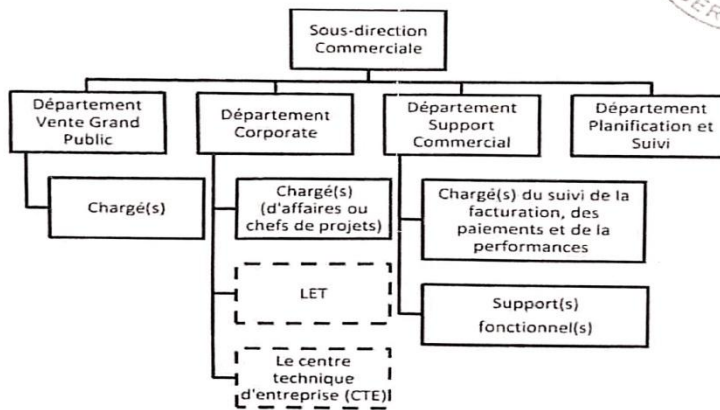
ملحق (3-III): الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية لإتصالات الجزائر.



EPE/SPA au capital social de 61 275 180 000 DA



. Organigramme de la sous-direction commerciale



المصدر: ¹²⁴- (نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر – يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل التريص).

¹²³ - نفس المصدر.

➤ تنظيم العمل في الوكالة التجارية ACTEL وتوزيع المهام والمسؤوليات:¹²⁵

● مدير الوكالة التجارية : تتمثل مهامه فيما يلي:

- ضمان حسن سير العمل في الوكالة ورضا العملاء و تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- ضمان تداول المعلومات داخل الفرق (الإحاطة و المذكرات و الوصول إلى بوابات المعلومات..). و تنفيذ الإستراتيجية التجارية للشركة و تحقيق الأهداف المحددة.
- تقييم إحتياجات موظفي الوكالة من حيث التدريب و إقتراح خطة تدريب مناسبة و ضمان توفير المعدات و الأدوات اللازمة لتشغيل الوكالة (معدات مكتبية، أدوات مادية تجارية...).
- العمل بالتعاون الوثيق مع الهيكل الأخرى على المستوى التشغيلي و المركزي و إقتراح تغييرات على الإجراءات الداخلية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

يعمل الموظفون المكلفون بالعمل في المكتب الأمامي بنظام تبديل (لواءن)، ويتكون من المناصب التالية :

● مشرف المكتب الأمامي: تتمثل مهامه فيما يلي :

- إدارة وكلاء المكتب الأمامي، و ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- الإشراف على الوكلاء و إطلاعهم يوميا على الأخبار التجارية و إجراءات الخدمة و تحفيز و تدريب الفريق لتحقيق الأهداف المحددة و زيادة المبيعات.
- ضمان الإمتثال للخطاب التجاري مع العملاء و موثوقية المعلومات المرسله و ضمان متابعة و إدارة الشكاوى و كذلك توجيهها إلى الخدمات المعنية.
- التأكد من أن وكلاء المكتب الأمامي لديهم كل الوسائل المادية اللازمة لأداء واجباتهم و أداء مهام مستشاري العملاء عندما يتطلب الأمر موقف المكتب الأمامي (عدد العمال...).

● مكتب " الإستقبال و التوجيه " تتمثل مهامه فيما يلي :

- إستقبال الزبائن بالمنتجات و خدمات الوكالة التجارية إتصالات الجزائر و توجيه العملاء إلى المكان أو الوجهة الصحيحة و التأكد من أخذ التذاكر لإدارة قائمة الإنتظار.
- إبلاغ العملاء بوجود كتاب الشكاوى لمن يريد إبلاغ شكوى و إكمال ملف العميل على نظام المعلومات (تسجيل أرقام الإتصال الشخصية الخاصة بالزبون) وكذا ضمان الرسوم المتحركة على مستوى الوكالة من خلال إتاحتها للعملاء وسائل دعم الإتصالات.

¹²⁴ - نفس المصدر.

¹²⁵ - Note d'informations n° 02/2017 ,Réf. : AT/DG/PCMI/05/2017 ,Alger le 05 mars 2017.

• **المستشارين العملاء للوكالة: تتمثل مهامهم فيما يلي:**

- تحمل مسؤولية العملاء (المبيعات، المعلومات،...) و ضمان خطاب تجاري مقنع و صادق.
- القيام بالعمليات التجارية المختلفة في نظام المعلومات و تحديد جميع أنواع عقود العملاء (ADSL, 4G LTE, TLP...).
- المضي قدما في صرف العمليات التجارية و تحمل مسؤولية العملاء الذين لديهم شكوى من الإزعاج (تحليل المشكلة ، الإبلاغ عنها، إبلاغ العميل بالإجراءات و المتابعة المحجوزة، تقديم معلومات عن حالة التخطيط...).
- إكمال ملف العميل على نظام المعلومات و لرعاية العملاء المحترفين، يتم تخصيص وظيفة "مستشار عميل" لهذه الفئة من العملاء، حيث يتولى هذا المنصب رعاية العملاء المحترفين أولا و يضمن معالجة طلبات العملاء العاديين في حالة عدم وجود عملاء محترفين في الإنتظار.

• **أمين الصندوق: تتمثل مهامه فيما يلي:**

- جمع جميع الفواتير بكل أنواع الدفع (نقدا، شيكات،...) و وقف تسجيل النقدية و السجلات النقدية الفرعية في نهاية التحويل و تسوية الإيصالات.
- إنشاء أوامر الدفع و إنشاء التفتيش للمبالغ المستلمة المتعلقة بالمنتجات المباعة من طرف الوكالة و بيع عيارات (ADSL, 4G LTE...).

• **التقني التجاري: تتمثل مهامه فيما يلي:**

- تقديم المشورة للعملاء بشأن الجوانب الفنية لمنتجات الوكالة التجارية و العروض على وجه الخصوص.
- تحمل مسؤولية العملاء الذين لديهم المطالبة بالتوقف عن التشغيل (تحليل المشكلة ، الإبلاغ عنها، إبلاغ العميل بالإجراءات و المتابعة المحجوزة ، تقديم معلومات عن التقدم...).
- التنسيق مع المراكز الفنية للتعامل مع طلبات العملاء لإصدار البديل.
- فحص و إصلاح جميع أجهزة المودم للعملاء و الزبائن (بما في ذلك أجهزة المودم التي تباع خارج الفروع).
- إيقاف حسابات ADSL مؤقتا للعملاء الذين يواجهون مشاكل و اضطرابات.
- إكمال ملف العميل على نظام المعلومات.
- يوفر المكتب الخلفي الدعم و معالجة العمليات التي تم إطلاقها في المكتب الأمامي ، و يعمل الموظفون الذين يشكلون المكتب الخلفي في نظام محدود لقضاء الإجازات.

• **المسؤول عن العمليات التجارية: مهامه تتمثل فيما يلي:**

- إدارة فريقه و ضمان تدفق المعلومات داخل الفريق، و ضمان تطبيق الإجراءات المخطط لها و المعمول بها.

- تأطير و الإشراف على الوكلاء يوميا على الأخبار التجارية و تطوير الخدمة، و ضمان تطبيق الأهداف المحددة و تنفيذ إستراتيجية العمل للشركة (التنقيب عن عملاء جدد، حجم الأعمال، تغطية التكاليف...).
- ضمان الإمتثال للخطاب التجاري مع العملاء و موثوقية المعلومات المرسله ، و متابعة و تحمل مسؤولية الشكاوى و كذلك توجيهها إلى الخدمة المعنية.
- تقييم ملاحظات و إرسال تقارير النشاطات المطلوبة إلى مدير الوكالة، و مراقبة و تنظيف و أرشفة الملفات الإدارية (السلكي، ADSL، 4G LTE، ...).
- إدارة المخزون التجاري من نقطة القرب و التواجد و ضمان توفر المنتجات و الإنتقال إلى دفع الإيصالات اليومية على مستوى مكتب البريد أو البنك.
- تحويل اضطرابات المبالغ المستلمة و المستندات الداعمة للمدفوعات لدى فروع الوكالة التجارية.

• **مستشار العميل:** تتمثل مهامه فيما يلي:

- رعاية العملاء (بيع، معلومات،...) و ضمان خطاب تجاري مقنع و صادق.
- أداء العمليات التجارية المختلفة على نظام المعلومات و إنشاء جميع عقود العملاء (ADSL, 4G LTE, TLP, ...).
- المضي قدما في جميع العمليات التجارية و تحمل مسؤولية العملاء الذين لديهم شكاوى (تحليل المشكلة ، الإبلاغ عنها، إبلاغ العميل بالإجراءات المتخذة و تقديم المعلومات عن التقدم ...).
- إكمال ملف العميل على نظام المعلومات و ضمان مهام القسم الفني التجاري.

المطلب الثالث : المحيط الإجتماعي للعمل و نوعية الإتصال الداخلي ، خدمات الوكالة ، العلاقات الخارجية للشركة

الفرع الأول: نوعية الإتصال الداخلي ، إنتقال المعلومات ، نوع العلاقات¹²⁶

في شركة إتصالات الجزائر ، يعني الأداء المتزايد السماح للشركة بالحفاظ على مكانتها في السوق و التطور لتحقيق أكبر فائدة لموظفيها و الإقتصاد الوطني.

صورة العلامة التجارية:

¹²⁶ - الموقع الإلكتروني <https://tawassol.at.dz/index.php/fr/espace-employes/les-valeurs-de-l-entreprise> ، (نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر – يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل التبرص).

الموظف هو السفير الأول للشركة و العلامة التجارية، يرتبط سلوكه تجاه العميل في مكان العمل أو خارج مكان العمل ، بشكل مباشر مع صورة الشركة التي تشكل شكله و سمعته. لهذا السبب، يجب على كل موظف الحرص على عرض صورة من الإتساق و الإنسجام مع القيم التي تحملها الوكالة التجارية إتصالات الجزائر.

روح الجماعة:

تتكون الوكالة التجارية إتصالات الجزائر من العديد من الهياكل التشغيلية التي تعمل جميعها لتحقيق نفس الهدف (رضا العملاء و زيادة إيرادات الأعمال).روح الفريق هي مزيج من مواهب جميع هياكل الأعمال في الوكالة التجارية لتحقيق أهدافها.

رضا العملاء:

إنه في صميم إهتمامات موظفي الوكالة التجارية إتصالات الجزائر و الشركة عامة ، إذ أن إرضاء العميل يعني الحفاظ على ولائهم و تشجيعهم على إستهلاك منتجات و خدمات الوكالة التجارية إتصالات الجزائر ، و هذا ما يضمن دخلا للشركة عامة و لموظفيها ، كما يرتبط الأداء التجاري للوكالة التجارية إرتباطا وثيقا بما يرضي عملائها.

الأداء:

تعتمد إستدامة الوكالة التجارية إتصالات الجزائر على أدائها التجاري و قدرتها على التطور في بيئة تنافسية، من جهة أخرى تواجه الشركة السوق و العملاء الشديدين للغاية من حيث جودة الخدمات.

المسؤولية:

يدرك كل موظف في الوكالة التجارية إتصالات الجزائر أهمية دوره في بيئة العمل ، و يتولى مهامه بصرامة في الإحترام الصارم للإلتزام الذي يربطه بشركته، حيث روح المسؤولية، هي ضمان تطور الموظفين في أفضل ظروف العمل، و الحفاظ على أدوات العمل و تراث الشركة و التصرف بطريقة تعطي صورة إيجابية عن الجزائر تيليكوم.

الفرع الثاني: خدمات الوكالة التجارية لشركة إتصالات الجزائر

- تتكون هذه الخدمة من عدة عناصر و تتضمن ضمان جودة أفضل للعملاء .
- تقوم الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بتخصيص العديد من العروض فيما يتعلق بالهاتف الثابت في المنزل للعملاء العاديين و كذلك الحسابات الكبيرة و الخدمات العامة و الشركات الصغيرة و المتوسطة .
- تسجيل الطلبات المرسله من قبل المواطنين و التعاون بطريقة تكنولوجية تحت الشبكات مع الخدمة الفنية التي تتدخل في وسائل الإعلام للإصلاح و الصيانة .
- ADSL ، خدمة الإنترنت من 2 ميغا , 4 ميغا , 8 ميغا ، إلى 20 ميغا مع فترات إتصال مضمونة من شهر واحد إلى 12 شهرا بناءا على الطلب المقدم .

الفرع الثالث: علاقة الوكالة التجارية بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي وبقاى المؤسسات المالية والإدارية والمجتمع

تعتبر الوكالة التجارية لشركة إتصالات الجزائر حلقة وصل مهمة بين المنظمة و المحيط و العلاقات الخارجية حيث :

- على مستوى المؤسسة :
- القدرة على هيكلة المبادئ التوجيهية الإستراتيجية الخاصة بالشركة وفقا لتغيرات السوق مع مرور الزمن و التفكير في الزبائن المحليين و الخارجيين بشكل مستمر .
- تسهيل التواصل مع أفراد المجتمع و ذلك من خلال التعريف بالشركة بشكل واضح يناسب عامة الناس .
- الدفاع عن جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها الشركة و شرح كيفية تحسين المنتجات و تطوير خدمة الزبائن , و كيفية تقديم المزيد من الدعم للشركاء الاستراتيجيين .
- المحافظة على سمعة الشركة و إمتلاكها رؤية واضحة بالنسبة لموظفي الشركة قبل الزبائن , فذلك يساعد على إستمراريتها.

على مستوى المجتمع :

- إعلام و تثقيف العملاء و الزبائن و تزويدهم بمعلومات التواصل مثل (رقم الهاتف , العنوان ,...) . - شرح أهمية تلك المنتجات و الخدمات مما يسهل عملية الشراء و وقوعها .
- إعداد و إدارة توقعات العملاء و الزبائن مثل الأخذ بعين الاعتبار أن العملاء يعتمدون على العلامة التجارية الموثوقة , كما يمكن للشركات استخدام طريقة التسويق لإعلام المستهلكين بالتطورات و التغيرات مثل حدوث شراكة أو نقل ملكية , ذلك لأنها تؤثر على عروض المنتجات أو تؤدي إلى تحسين الجودة .
- زيادة فرص العمل من خلال توزيع دائرة الأعمال , خلق الوظائف , زيادة النمو الإقتصادي .
- تطوير مجال علم النفس السلوكي و التنبؤ الإقتصادي , زيادة حملات التوعية للقضايا العامة و الاجتماعية المهمة و ذلك من خلال دراسة البيانات التسويقية و معرفة علاقتها بسلوك المستهلك , فالمحللون الاقتصاديون يمكنهم معرفة سبب اتخاذ الناس للقرارات .

على مستوى الإقتصاد :

- المساهمة في زيادة نمو الإقتصاد المحلي و الوطني من خلال تطوير إنتاج السلع و الخدمات على مستوى الوكالة التجارية ثم الشركة عموما . و هذا ما يؤدي إلى زيادة الفرص و الطلب على المنتجات .

المبحث الثاني: إسقاط الدراسة على الواقع التطبيقي في شركة إتصالات الجزائر من خلال إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة

المطلب الأول : تحليل و توضيح و وصف طريقة و أسلوب إدارة الأداء على مستوى المؤسسة الوطنية العمومية الإقتصادية اتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة

تحرص المؤسسة العمومية الوطنية إ تصالات الجزائر بجميع فروعها و أقسامها و موظفيها على تحقيق الأداء الجيد و الفعال باعتباره الصورة الداتية و البطاقة التعريفية لها ضمن محيطها باختلاف مجالاتها و كذا الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف المسطرة على المدى القريب و منه الغاية العامة للشركة المتمثلة في اكتساب ميزة تنافسية متينة في السوق .

إنّ الأداء بالنسبة لشركة اتصالات الجزائر هو مجموعة من القوانين الداخلية الواجب إتباعها إضافة إلى سلسلة من التصرفات السلوكية و المعنوية على المستوى الفردي و كذا على مستوى الجماعات بين الفرق التي من شأنها أن تتضمن أبعادا تنظيمية و إجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية ، و ذلك من خلال تنفيذ المهام و تأدية الأعمال على مستوى المؤسسة حيث يعتبر الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة .

لكن يجدر الإشارة إلى أن الأداء الجيد من قبل أفراد المنظمة لا بد أن يرتكز على إدارة أداء فعّالة، من شأنها تعزيز تنفيذ الأنشطة بكفاءة ترمي لنتائج ملموسة و تشمل الأهداف المسطرة لتطوير و استمرارية الشركة في محيط أو سوق العمل.

شركة اتصالات الجزائر تعتمد "إدارة الأداء" كعملية منهجية لتحسين أداء الفرد و الفرق و بالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، و يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء على مستوى مجمع اتصالات الجزائر في تأسيس ثقافة الأداء المرتفع و التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة من خلال إطار محدد ، تعنى هذه العملية بقياس مخرجات الأداء مقارنة مع التوقعات و الأهداف الأولية المتفق عليها مع الموظفين.

غالبا ما يتم الخلط بين مصطلحي "تقييم الأداء" و " إدارة الأداء " حيث يتم استخدامه بشكل مترادف لكنه في الواقع أمر مختلف .

"تقييم الأداء" هو ليس سوى عنصر من إدارة الأداء الذي يتمحور حول إيصال الأداء الذي تم تقييمه إلى الموظف ، في حين أن "إدارة الأداء" تركز على شمول مجالات أخرى من حيث تحديد و تحليل و قياس و تحسين الأداء في نهاية الأمر .

في مؤسسة اتصالات الجزائر فإن عملية إدارة الأداء تقوم على عناصر أساسية :

العنصر الأول هو الاداء نفسه : بالنسبة لموظف شركة اتصالات الجزائر فإنّه من دون فهم ماهية الأداء فإنّه من الصعب إدارته ، و على هذا الأساس تحرص إدارة المؤسسة على ترسيخ صورة من الإتساق و الإنسجام مع القيم التي تحملها مؤسسة اتصالات الجزائر ، بالإضافة إلى تركيزها على تطبيق الأداء و المسؤولية ، حيث يتولى كل موظف مهامه بصرامة في الإحترام الصارم للإلتزام الذي يربطه بشركته.

العنصر الثاني يتمثل في ما يحققه الموظف و ما تمّ تحقيقه.

العنصر الثالث هو المخرجات (النتائج المقدره كميا) و المدخلات (السلوكية و عوامل الكفاءة) حيث غالبا ما يتم تعريف الأداء من خلال تحقيق المخرجات المقدره كميا ، مثل الاهداف و المبيعات و الإيرادات و الميزانيات . و لكن بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر فإن الأداء لا يعني فقط ما يحققه الموظفون و لكن أيضا كيفية تحقيقه، حيث تركز إدارة شركة اتصالات الجزائر على المدخلات التي تم استخدامها ذلك لتتمكن إدارة الأداء بشكل فعّال ، سواء من حيث المدخلات المتعلقة ببعض السلوكيات و التي أظهرها موظف شركة اتصالات الجزائر ، فضلا عن المخرجات في النتائج التي يجب وضعها بعين الإعتبار ، و هي ليست فقط مجرد مسألة النظر في تحقيق الأهداف ، فلا بد من تضمين عوامل الكفاءة في مثل هذه العملية ، نظرا لأن كيان اتصالات الجزائر و إدارته لا يناقش مدى قدرة الموظفين على الوصول إلى مستويات

الكفاءة المتفق عليها في أعمالهم و لكن كيف تمكنوا من القيام بذلك أو كيف ينبغي عى موظف شركة إتصالات الجزائر القيام بذلك.

أيضا ، يجب أن تُعنى إدارة الأداء لمؤسسة إتصالات الجزائر في دراسة الكيفية التي من خلالها يتم تحقيق النتائج ، لأن ذلك يوفر المعلومات التي يجب أخذها بعين الإعتبار لمعرفة ما يجب القيام به لتحسين تلك النتائج.

العنصر الرابع من إدارة الأداء هو فكرة الحوار بين الموظف و المدير ، حيث في مؤسسة إتصالات الجزائر ينبغي الإتفاق على الأهداف و ليس تحديدها.

تركز الشركة الجزائرية الوطنية العمومية إتصالات الجزائر بشكل ضروري على اعتماد الحوار المفتوح الذي يدور بين المدراء و الأفراد خلال السنة ، حيث تتكون إتصالات الجزائر من العديد من الهياكل التشغيلية التي تعمل جميعها لتحقيق نفس الهدف المتمثل في رضا العملاء و زيادة إيرادات الأعمال.روح الفريق هي مزيج من مواهب جميع هياكل الأعمال في الشركة لتحقيق أهدافها.

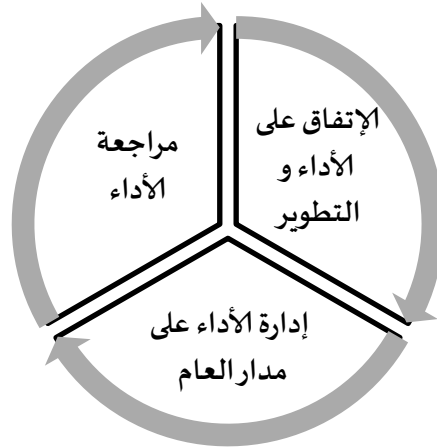
بمعنى آخر فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تنظر إلى العلاقة بين الموظف و المدير باعتبارها شراكة يتم من خلالها تقاسم المسؤولية و تحديد التوقعات المشتركة..

إن شركة إتصالات الجزائر تعتبر و بشكل واضح أن إدارة الأداء الحقيقية لا تتمثل فقط في إطلاع الموظفين على ما يجب عليهم القيام به ، بل يجب أن يخلق أسلوب إدارة المؤسسة و العملية الخاصة بالمؤسسة فهما مشتركا لما هو مطلوب من أجل تحسين الأداء ، و كيف سيتم تحقيق ذلك من خلال التوضيح و الإتفاق على ما هو متوقع أن يقوم به موظفون شركة إتصالات الجزائر . كيف من المتوقع التصرف حيال ذلك؟

إن إدارة الأداء لمؤسسة إتصالات الجزائر تتمثل في عملية تدريب و توجيه و تحفيز و مكافئة الأفراد لمساعدتهم في إطلاق العنان لإمكاناتهم بصورة كاملة ، نتيجة لذلك يتم بناء ثقافة الأداء المرتفع في شركة إتصالات الجزائر ، و عليه من أجل أن تكون إدارة الأداء ناجحة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ، تحرص الإدارة على صياغة إدارة الأداء من خلال القيادة الرائعة و العلاقات المتميزة بين المدراء و فرقهم ، حيث ثقافة الإحترام و الثقة و الكفاءة يجب أن تسود لمساعدة الموظفين على بذل قصارى جهدهم في تحقيق الأفضل.

إن أفضل ما يتم به وصف سير و عملية إدارة الأداء هو أنها دورة من الخطوات المترابطة و المرنة ، فهو ليس نظام جامد من المهام ، حيث أن التدفق كما هو مُبيّن في الرسم عبارة عن عملية دورية تتناول ثلاث خطوات رئيسية :

الشكل البياني (III-1): دورة عملية إدارة الأداء



المصدر: ¹²⁷ - من إعداد الطالبة الباحثة إستناداً على المعلومات المكتسبة.

شرح الرسم البياني : تحرص شركة إتصالات الجزائر على إمتلاك إتفاقية أداء و تطوير يتم تنفيذها من خلال إدارة الأداء على مدار العام، يلجأ مراجعة الأداء و استناداً إلى هذه المراجعة يتم تكرار هذه الدورة و تعود مجدداً الى إجراء إتفاقية الأداء و التطوير.

عندما تكون إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في صدد تنفيذ المراحل الثلاثة الرئيسية، لابد عليها من القيام ببعض الخطوات المتمثلة فيما يلي :

1) التخطيط : حيث إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر يمكنها تحديد الأهداف و الكفاءات اللازمة لوظيفة محددة بالتعاون مع الموظف تستطيع وضع الخطط التي يتم توضيحها في إتفاقيات الأداء و الطرق التي من شأنها تعزيز المعرف و المهارات و مستوى الكفاءة و تحديد السلوكيات المطلوبة .

2) التنفيذ : أي تنفيذ الأعمال ، الأنشطة و الوظائف ، هذا ينطوي على قيام موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر بالأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وفقاً للخطط المتفق عليها.

3) المتابعة : هذا ينطوي على المتابعة المستمرة للأداء على مستوى إتصالات الجزائر ، و فروعها و أقسامها ، و كذا متابعة التقدم على مدار السنة و ليس من خلال إجراء تقييم سنوي فقط.

4) المراجعة: على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر يتم تقييم الأداء من خلال إجتماع مناقشة مع الموظف لتحديد الإنجازات، و كذلك معرفة الخطوات و الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء بدرجة أكبر ، و بالتالي تصبح هذه المراجعة أساساً لإكمال الدورة و العودة إلى مرحلة التخطيط.

إن إدارة أداء الموظفين على مستوى شركة إتصالات الجزائر العمومية الوطنية يكون بصورة فعّالة و يتم من خلال ضمان يسر العملية بصورة دقيقة ، مما ينتج عنه إحراز النتائج التي تعود بالنفع على الموظفين و المدراء و المؤسسة ككل.

فيما يتعلق بالموظفين تؤدي الإدارة الجيدة للأداء إلى ما يأتي :

¹²⁷ - من إعداد الطالبة الباحثة إستناداً على المعلومات المكتسبة.

- وضع الأهداف و توقعات واضحة من شأنها تحديد متطلبات النجاح و إبرام العقود النفسية الأيجابية.

- خلق خطط التنمية الواقعية و المقبولة لدى الطرفين و التي تعزز النمو الشخصي و المهني.

- تقديم ردود الفعل المستمرة و التدريب لتحديد الإنجازات و التي يجب مكافئتها و فرص التحسن.

أما من وجهة نظر الإدارة تتيح إدارة الأداء الفعّالة لكل مدير فريق على مستوى شركة إتصالات الجزائر تحقيق العديد من الفوائد المباشرة و غير المباشرة ، من خلال :

موائمة أهداف الموظف الفردية مع أهداف الإدارة و المؤسسة بحيث تضمن الحصول على النتائج الأكثر وضوحا و تركيزاً من كلّ قسم داخل مؤسسة إتصالات الجزائر و بالتالي تقليل الخسارة و الغموض و عدم الكفاءة.

تحديد الأساس لخطة التدريب من أجل تطوير و تدريب المهارات الفردية و بناء قدرات فريق بالكامل ، الأمر الذي من شأنه في نهاية المطاف أن يؤدي إلى أن يكون الموظفون على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر أكثر إنتاجية و سعادة.

السماح للموظفين و المدراء على حد سواء في مؤسسة إتصالات الجزائر بالحصول على يسر الأداء بصورة صحيحة و تحديد الثغرات و أوجه القصور بشكل سليم.

وضع إطار و هيكل لمدير و إدارة إتصالات الجزائر لتبادل ردود الفعل المستمرة على الأداء و تطوير الثقافة العادلة المفتوحة و بالتالي تمكين الإدارة من إتخاذ القرارات العادلة و المنطقية على أداء الموظفين.

المطلب الثاني : توضيح تطبيق إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة في شركة إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أثناء التريص

➤ في سياق عمليات و جهود تطوير و تحسين الشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر و محاولة إكتساب ميزة تنافسية في السوق نحو الاستقرار و الاستمرارية ، و في ظل تلبية متطلبات الرقمنة عند إدارة الأداء الذي من شأنه تعزيز الوصول و تحقيق الأهداف المسطرة و الغايات المرجوة ، حرص المجمع العمومي لإتصالات الجزائر على إدارة أداء شركته من خلال ما يلي :

(1) عصرنة هياكل مجمع اتصالات الجزائر لضمان جودة الخدمات :¹²⁸

حرص الرئيس المدير العام للمجمع العمومي إتصالات الجزائر خالد زرات ، ضمن مجمعه الذي يضم 04 فروع على إتخاذ مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحديث منشآته لتحسين نوعية خدمات الأنترنـت و الهاتف . كما أمر المدير العام المدراء الفرعيين و المسييرين في الشركة ، بإجراء تحسينات كبيرة على نوعية الخدمة سيما عبر تعميم التكنولوجيات الأكثر تطورا للحصول على شبكة مستقرة من أجل استمرارية خدمة تضمن النجاعة المطلوبة لأي نوع من الإحتياجات.

¹²⁸ - الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتبة الصحفية " إيمان علال " بعنوان "عصرنة هياكل مجمع إتصالات الجزائر لضمان جودة الخدمات" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

و عليه ، تمت لهذا الغرض مباشرة و إطلاق ورشات كبيرة خلال السنوات الأخيرة في أفق التحول الرقمي عبر تحديث شبكة الربط و الإنتقال التدريجي نحو الأنترنت ذات التدفق العالي سيما من خلال شبكة الألياف البصرية (الألياف إلى غاية البيت).

كما يتعلق الأمر بالرفع من قدرة شبكة النقل و تأمين و استمرار الحلقات الحضرية للشبكة الوطنية و تكثيف شبكة الجيل الرابع و كذا إنشاء شبكة مركز بيانات وطني يأوي المنشأة المطابقة للمعايير الدولية تكون قادرة على تحمل الإنتقال الرقمي الذي لطالما سعى إليه و انتظره زبائن شركة إتصالات الجزائر .

في هذا الصدد فإن مجمع إتصالات الجزائر قد أعاد تحديد قواعد الحكامة الرشيدة و إجراءات التسيير المتعلقة بعمل محافظة فروعها في اتساق مع مهام الإنسجام و التحسين و التوحيد الموكلة إليه.

نتاج ذلك كان زيادة في رقم الأعمال مع ارتفاع في حظيرة زبائن و عملاء الشركة بشتى التكنولوجيات و الخدمات التي توفرها فروعها .

في ذات السياق أكدت إحصائيات و مصادر رسمية من الشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر أنه في نهاية الثلاثي الرابع من السنة المالية 2021 تم تسجيل حوالي 5 ملايين زبون في الهاتف الثابت ، و أكثر من 4 ملايين زبون في الأنترنت عالي التدفق ، الثابت منهم 1.40.000 تم ربطهم بتكنولوجيا الألياف البصرية " ، مذكرا بأن تشغيل نظام جديد للكابل تحت بحري (وهران- فالنسيا و الجزائر- فالنسيا) بملكية كلية الجزائر عبر فرع اتصالات الجزائر" قد سمح بتأمين التدفق الأنترنت الدولي".

كما أكدت الإحصائيات الرسمية للشركة أن فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) قد حقق من جانبه نتائج مع بقائه شريكا مفضلا و رائدا في سوق خدمة الهاتف النقال بتسجيله أزيد من 20 مليون من الزبائن الأوفياء.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الخدمات التي يوفرها المجمع عبر تكنولوجيا القمر الصناعي قد تعززت خاصة بعد إطلاق القمر الصناعي الجزائري " الكوم سات-1" حيث يقدم فرع إتصالات الجزائر بالقمر الصناعي خدماته لمختلف زبائنه .

✓ عدة مشاريع ذات أولوية مدرجة في مخطط عمل مجمع إتصالات الجزائر:

أشار الرئيس المدير العام لإتصالات الجزائر أن عديد المشاريع ذات طابع استعجالي قد تم إدراجها في مخطط عمل مجمع إتصالات الجزائر و فروعها.

حيث تم اتخاذ القرار نحو مشاريع تخص تحسين هندسية نشر حلول التخزين المؤقت (غوغل و فايسبوك على سبيل المثال) بشكل يسمح بتوفير نوعية خدمة أفضل و تخفيض الكمون و تقليص تكاليف اللجوء إلى الشريط المار الدولي و تقليص تكاليف التشغيل و في الأخير إنشاء مضمون وطني.

بالإضافة إلى اتخاذ القرار نحو تحديث شبكة الربط و تأمين شبكة النقل الوطني و شبكة النقل الدولي التي توجد أيضا من بين المشاريع الجاري انجازها و كذلك انجاز مركز بيانات لإيواء سحابة تخزين وطنية (إدارات و هيئات و شركات و مؤسسات صغيرة و متوسطة الخ).

مجمع اتصالات الجزائر يسهر أيضا على مواصلة مشاريع تعميم الألياف البصرية و تكثيف شبكة الجيل الرابع ، و لن يدخر أي جهد لتحضير محرك الشبكة تحسبا لإطلاق خدمات الجيل الخامس في البلاد.

يهدف مجمع إتصالات الجزائر الذي تم إطلاقه في 2 أبريل 2017 ، إلى الإشراف على فروع الأربعة و المتمثلة في إتصالات الجزائر للهاتف النقال و اتصالات الجزائر للقمر الصناعي ، و إتصالات الجزائر أوروبا ، و أخيرا إتصالات الجزائر التي تشرف على فرعين هما ساتيكوم و كومينتال) من أجل تعزيز و تحسين مواردها التقنية و البشرية و المالية.

كما أكد المدير العام للشركة أن المجمع يوفر عبر مؤسساته الست "وسائل و خدمات إتصال سلكية و اللاسلكية على مختلف الدعائم و شتى التكنولوجيات بغية الإستجابة لمتطلبات زبائنه من الجمهور الواسع و المهنيين و المؤسسات .

(2) إتصالات الجزائر تؤكد حرصها على الإستجابة لإحتياجات زبائنها بوضع خدمات عن بعد تحت تصرفهم:¹²⁹

أكدت إتصالات الجزائر "حرصها الدائم" على الإستجابة لإحتياجات زبائنها ، بوضع خدمات عن بعد تحت تصرفهم و ذلك بتمكنهم بتعبئة حسابات الأنترنت و تسديد الفواتير الهاتفية دون الحاجة إلى التنقل ، تفاديا لخطر إنتشار فيروس "كورونا".

في بيان رسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ، أوضحت أنها اتخذت عدة إجراءات يتم من خلالها اللجوء إلى الدفع الإلكتروني و استعمال التطبيق المحمول و خدمة الزبائن "12" و كذا استعمال الموقع الإلكتروني www.algeriatelecom.dz و صفحات إتصالات الجزائر على شبكات التواصل الإجتماعي و كافة الخدمات العملية عن بعد ، على غرار خدمات " IDOOMLY " و الفاتورة الإلكترونية .

ضمن هذا الإطار تؤكد إتصالات الجزائر دائما حرصها الدائم على الإستجابة لإحتياجات زبائنها و تلبية تطلعاتهم ، داعية إياهم إلى الإتصال بمصلحة الزبائن بتشكيل رقم 12 للحصول على مزيد من المعلومات.

(3) تمديد التدابير الخاصة بفيروس كورونا إلى غاية إنتهاء الحجر من طرف شركة إتصالات الجزائر:¹³⁰

عمدت شركة إتصالات الجزائر إلى تمديد اعتماد كل التدابير المقررة في إطار مكافحة تفشي " جائحة كورونا" ، إلى غاية إنتهاء فترة الحجر الصحي.

حيث يستفيد كافة الزبائن المشتركين في خدمتي " IDOOM ADSL " و " IDOOM FIBRE " إلى غاية 6 أيام أنترنت مجانية إضافية.

صرحت إتصالات الجزائر بشكل رسمي وواضح أن هذا العرض صالح باستعمال الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة " الذهبية" أو البطاقة البنكية " CIB " عبر فضاء الزبون " <https://ec.at.dz> " و التطبيق المحمول ، أو باستعمال بطاقات التعبئة عن طريق الإتصال بالرقم 1500 من أي خط هاتفي ثابت أو محمول .

(4) إتصالات الجزائر تبرم إتفاقية لتسهيل عملية الرقمنة و التسويق الإلكتروني مع جمعية التجار و الحرفيين:¹³¹

¹²⁹ - الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي "Entv website" ، 16 مارس 2020 ، بعنوان

"اتصالات الجزائر تؤكد حرصها على الاستجابة لاحتياجات زبائنها بوضع خدمات عن بعد تحت تصرفهم" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

¹³⁰ - الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي " أمين عمارة " ، 03 يونيو 2020 ، بعنوان "اتصالات

الجزائر تُمدد التدابير الخاصة بفيروس كورونا إلى غاية انتهاء الحجر " ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

¹³¹ - الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي " أمين عمارة " ، 22 يوليو 2020 ، بعنوان "اتصالات

الجزائر تبرم إتفاقية لتسهيل عملية الرقمنة و التسويق الإلكتروني مع جمعية التجار و الحرفيين" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.

قامت مؤسسة إتصالات الجزائر ، بإبرام إتفاقية مع الجمعية الوطنية للتجار و الحرفيين بهدف وضع آليات لتسهيل عملية رقمنة التجارة و التسويق الإلكتروني.

و تهدف هذه الإتفاقية _ حسب بيان إتصالات الجزائر _ إلى وضع آليات لتسهيل عملية رقمنة التجارة و التسويق الإلكتروني تكملة للمجهودات التي تبذلها إتصالات الجزائر من أجل مرافقة المؤسسات و التجار و الحرفيين عن طريق الشراكة مع الجمعية الوطنية للتجار و الحرفيين.

عمدت الشركة أيضا إلى توفير خدمات رقمية استجابة لتطلعات الزبائن من أجل عصرنه خدمات هذه المؤسسات و كذا وضع آليات لتسهيل عملية رقمنة التجارة و التسويق الإلكتروني من خلال الخدمات التي توفرها إتصالات الجزائر .

و سيستفيد كل منخرطي و أعضاء الجمعية الوطنية للتجار و الحرفيين من مزايا عديدة من خلال خدمات الهاتف و الأنترنت التي تقدمها إتصالات الجزائر و الموجهة لفئة المحترفين.

المطلب الثالث : إنجاز بطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر من طرف الطالبة الباحثة إستنادا على ما تم اكتسابه أثناء فترة التريص.

المحور المالي:

تسعى إتصالات الجزائر بشكل أساسي إلى تحقيق أهداف مالية معتبرة و كافية لتغطية تكاليف الشركة ، من خلال العائد الجيد على الإستثمار و إيرادات المنتجات ، و تدفق نقدي ملائم . حيث بلغ رأس مال الشركة العمومية الإقتصادية ذات الأسهم (EPE/SPA) حوالي 61 275 180 000 دينار جزائري لسنة 2017. من جهة أخرى ، بلغ رأس مال الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري (1.71 مليار دولار).

محور الزبائن:

تسعى شركة إتصالات الجزائر على توجيه جهودها و اهتماماتها لتلبية إحتياجات و رغبات عملائها باعتبارهم الدافع الرئيسي للمنظمة لتغطية تكاليفها و تحقيق الأرباح المعتبرة. و استنادا على ذلك تضع شركة اتصالات الجزائر مؤشرات تعكس وضع العميل للمنظمة ، فنجد أن شركة اتصالات الجزائر تحرص على رضا زبائنها سواء الأفراد من عامة المجتمع أو أصحاب المؤسسات، المقاولين و المؤسسات الناشئة و أصحاب المهن الحرة. حيث أنشأت سلسلة من العروض و الخدمات الجذابة و المميزة متوفرة حاليا ، نذكر منها :

عرض IDOOM Fixe : عرض إيدوم للهاتف الثابت للإستفادة من مكالمات مجانية و غير محدودة نحو الهاتف المحلي و الوطني ، بالإضافة إلى أسعار تفضيلية نحو الأرقام المحمولة المفضلة. حيث تقدر مصاريف التركيب ب 2000 دج دون احتساب الرسوم بالنسبة لخط كلاسيكي ADSL . بالنسبة للألياف البصرية ، المأخذ البصري مهدي من طرف اتصالات الجزائر.

عرض IDOOM Adsl : تقترح اتصالات الجزائر على زبائنها عروض انترنت IDOOM ADSL عالية التدفق تتلائم مع احتياجاتهم ، و خطوط إشتراك تتراوح بين 10 إلى 20 ميغابايت. و بهذا الخصوص ترحب اتصالات الجزائر بزبائنها بالإشتراك و الإستفادة من المزايا و انترنت مغري غير محدود و تدعوهم للإقتراب من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر، و من أجل أي معلومة إضافية الإتصال بالرقم 12.

عرض PACKS انترنت للمؤسسات بواسطة خدمة **Idoom Adsl & Idoom Fibre** : حيث أثمرت و أضافت شركة إتصالات الجزائر مجموعة منتجاتها من خلال عرض Idoom Fibre الجديد المخصص للعملاء المحترفين (الجدد و الحاليين) ، بناء على انتقال السرعات الحالية إلى سرعات أعلى ، و ذلك مع مراعاة الجودة و الحماية و الموثوقية.

كما تظهر قدرة اتصالات الجزائر على الإحتفاظ بالزبون من خلال ما سبق ، و أيضا من خلال تبنيها لعرض و خدمة التعبئة الإلكترونية ، حيث تمكن اتصالات الجزائر زبائنها من الإستفادة من مزايا استثنائية عن كل دفع للفاتورة الهاتفية أو تعبئة الأنترنت باستعمال خدمة الدفع الإلكتروني تحت شعار " أينما كنتم و متى شئتم بكل أمان ! "وتوفير إمكانية التعبئة من فضاء الزبون أو باستعمال التطبيق المحمول لإتصالات الجزائر، من خلال ثلاث طرق ، و هي كالتالي:

دفع الفاتورة الهاتفية : توفر شركة اتصالات الجزائر خدماتها للتعبئة الإلكترونية عن طريق تسديد الفاتورة الهاتفية عبر الأنترنت و الإستفادة من 30 دقيقة رصيد مكالمات مجانية نحو الهاتف النقال كهدية ممنوحة.

تعبئة الأنترنت (Adsl و Fibre) : توفر شركة اتصالات الجزائر عرض التعبئة الإلكترونية عن طريق تعبئة الأنترنت (Adsl و Fibre) للإستفادة إلى غاية 6 أيام أنترنت مجانية عن كل تعبئة عبر الأنترنت. و يتم منح هدايا العرض في حدود تعبئتين خلال الأشهر الستة المقبلة التي تلي تاريخ التعبئة الفعلي.

تعبئة الأنترنت الجيل الرابع 4G LTE : توفر شركة اتصالات الجزائر عرض التعبئة الإلكترونية عن طريق تعبئة حساب الأنترنت 4G LTE و الإستفادة إلى غاية 10 جيغا أنترنت مجانية ، و حددت مدة صلاحية الهدية ب 30 يوما ، إبتداء من تاريخ إجراء التعبئة.

عرض MOOHTARIF : حيث أطلقت اتصالات الجزائر العرض الجديد ، المصمم خصيصا للشركات الصغيرة و الشركات الناشئة و المهن الحرة ، و يتوفر عرض MOOHTARIF الجديد هذا في صيغ مختلفة تتكيف تماما مع الإحتياجات المهنية بغض النظر عن قطاع النشاط ، و بفضل عرض MOOHTARIF ستتمكن الشركات الصغيرة و الشركات الناشئة و المهن الحرة من الإستفادة من مزايا استثنائية منها تدفق غير محدود للأنترنت عالي السرعة للغاية يصل إلى 100 ميغا، و الإتصال الهاتفي الغير محدود ، بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى .

بالإضافة إلى ذلك فقد حققت شركة إتصالات الجزائر حصة سوقية مميزة و منافسة و كذا درجة ولاء عالية من طرف الزبائن و العملاء ، حيث تم تسجيل أزيد من 45.30 مليون مشترك في الأنترنت الثابت ، خطوط الإشتراك الرقمية اللاتماثلية ADSL ، الألياف البصرية المنزلية و الجيل الرابع / ويماكس ، مقابل 43.92 مليون مشترك خلال الثلاثي السابق حسب آخر تقرير لسلطة ضبط البريد و الإتصالات الإلكترونية.

و حسب التقرير ، تجاوز عدد المشتركين في الأنترنت 4.02 مليون مشترك إلى غاية 31 سبتمبر 2021 (3.95 مليون إلى غاية 30 جوان 2021) ، و سجل عدد المشتركين في الأنترنت النقال أزيد من 41.26 مليون مشترك خلال الثلاثي الثاني من 2021 (39.97 مليون خلال الثلاثي الثاني من نفس السنة) .

أما فيما يخص المشتركين في مختلف عروض الأترنت الثابت، يتوفر 85,08 بالمائة على التدفق ما بين 4 ميغا و 10 ميغا خلال الثلاثي الثالث لهذه السنة (85,27 بالمائة خلال الثلاثي الثاني، و 14,44 بالمائة ما بين 10 ميغا و 20 ميغا خلال الثلاثي الثالث (14,26 بالمائة خلال الثلاثي السابق) و 0.47 بالمائة ما بين 20 ميغا و 100 ميغا خلال الثلاثي الثالث (0,42 بالمائة إلى غاية 30 جوان من 2021) و 0,01 بالمائة أزيد من 100 ميغا (0,01 بالمائة إلى غاية 31 يونيو الأخير).

و بلغت ذروات النطاق الترددي المستهلك 1860 جيغا بايت (جيغا بايت في الثانية) خلال الثلاثي الثالث من 2021، مقابل 1965 جيغا بايت خلال الثلاثي السابق.

و من بين 1213 مليون جيغا أوكتي في حركة البيانات الشاملة المستهلكة في الثلاثي الثالث من سنة 2021 (992 مليون جيغا في الثلاثي الثاني)، 1088 مليون جيغا أوكتي تم استهلاكها من طرف مشترك (889 XDSL/FTTH مليون في الثلاثي الثاني)، و 68 مليون جيغا من قبل مشترك أنترنت الجيل الرابع الثابت (65 مليون جيغا في الثلاثي السابق و 57 مليون جيغا من طرف مشترك شبكة (38 FTTH مليون في الثلاثي الثاني)).

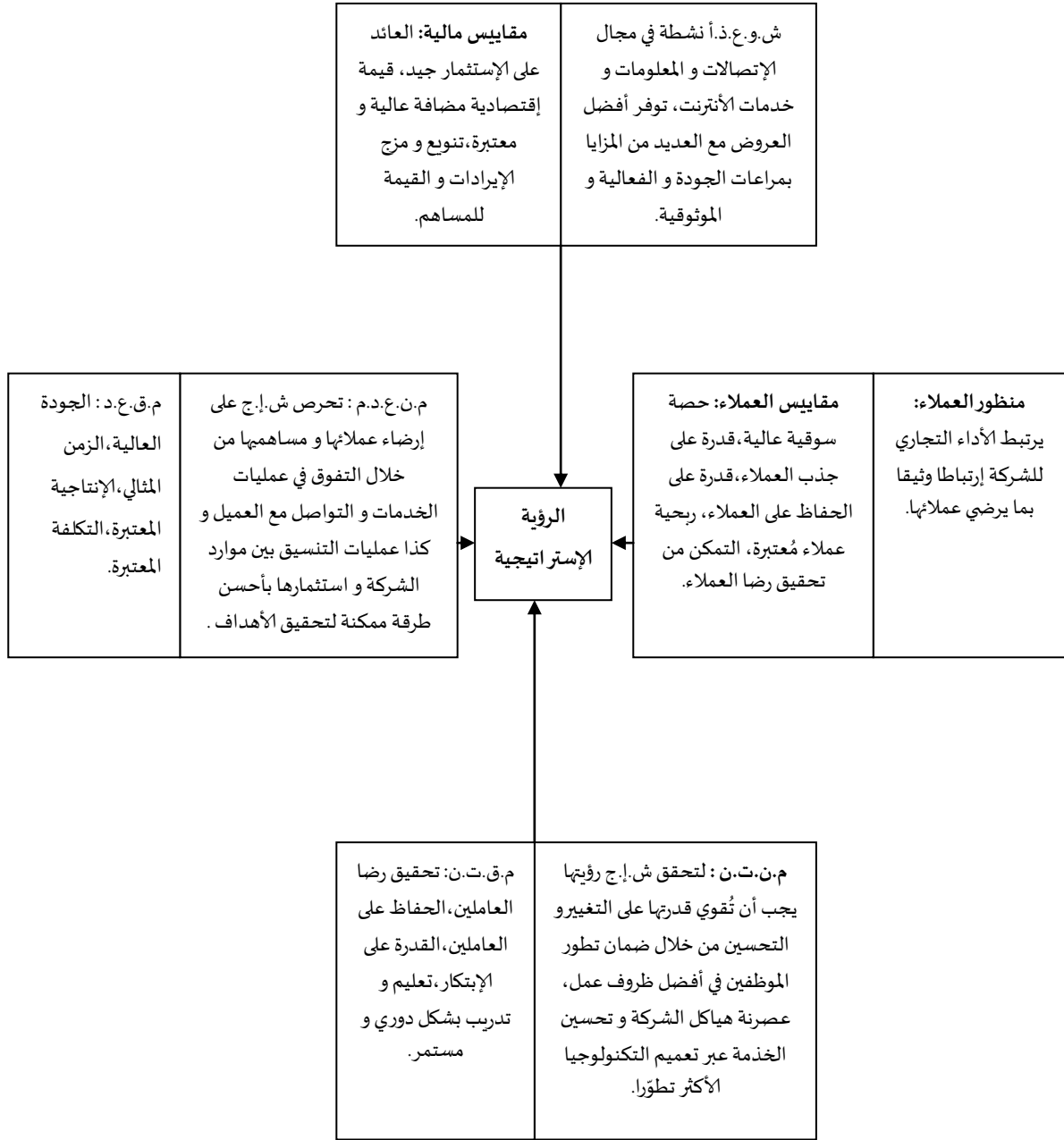
محور الأنظمة الداخلية :

يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية لشركة إتصالات الجزائر بشكل دوري من أجل ضمان تنافسيتها، من أهمها نظام التجديد و نظام الإنتاج و كذا نظام خدمة ما بعد البيع. حيث في مقال رسمي نشرته المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري " أكد الرئيس المدير العام للمجمع العمومي اتصالات الجزائر خالد زرات، أن مجمعه الذي يضم 4 فروع قد اتخذ مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحديث منشآته لتحسين نوعية الخدمات و الأترنت"، يتعلق الأمر أيضا بتحسين نوعية الخدمة عبر تعميم التكنولوجيات الأكثر تطورا للحصول على شبكة مستقرة و ضمان النجاعة المطلوبة لأي نوع من الإحتياجات. بالإضافة إلى ذلك فإن شركة اتصالات الجزائر تسعى من خلال مشاريعها و مخططاتها إلى تعزيز قدرة شبكة النقل، و تأمين و استمرار الحلقات الحضرية للشبكة الوطنية، و تكثيف شبكة الجيل الرابع، و كذا انشاء شبكة مركز بيانات وطني يأوي المنشأة المطابقة للمعايير الدولية تكون قادرة على تحمل الإنتقال الرقمي الذي طالما سعت إليه و انتظره زبائن شركة اتصالات الجزائر. كما وفرت الشركة العديد من خدمات ما بعد البيع من شأنها جعل رفاهية الزبون من أولوياتها، فوفرت موقع www.at.dz يمكن للزبون من خلاله الإبلاغ عن عطب الخط الهاتفي أو الأترنت.

محور التعلم التنظيمي:

فيما يتعلق بالقدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، تؤكد شركة اتصالات الجزائر على جانب النمو و التعلم من خلال العمل على قدرات الموظف و إعادة توجيهها، وقد لاحظت ذلك أثناء فترة تربيصي بالمؤسسة للإقتصادية كطالبة باحثة، حيث يُركز المسؤولون بصفة يومية على تعليم و تطوير الموظفين و قياس رضا الموظفين من خلال التواصل بين الفرق و الأقسام، إضافة إلى وفائهم و تثمين إنجازاتهم و إنتاجيتهم، و تبعا لذلك فإن شركة اتصالات الجزائر تحرص على فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمّل الموظفين المسؤولية.

الشكل البياني (III-2) : بطاقة الأداء المتوازن للشركة محل التريص – اتصالات الجزائر.



المصدر:¹³² من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المكتسبة .

¹³² - من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المكتسبة .

خلاصة الفصل

نستخلص أن إتصالات الجزائر نشأت كمؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر. و تطورت لتصبح مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات. أصبحت الشركة مستقلة في سيرها عن وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في بيئة منافسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات للمنافسة.

الوكالة التجارية هي فرع تابع للشركة الأم إتصالات الجزائر تتكون من العديد من الهياكل التشغيلية التي تعمل على رضا العملاء و زيادة إيرادات الأعمال. كما أن إدارة شركة إتصالات الجزائر تهدف على ولاء لزيائن و تشجيعهم على استهلاك منتجات الوكالة التجارية. و في ذات السياق فإن إلزامية وجود روح المسؤولية و الفريق من شأنه ضمان تطور الموظفين في أفضل ظروف و الحفاظ على أدوات العمل و ثراث الشركة و التصرف بطريقة تمنح صورة إيجابية عن الشركة.

و منه فإن إتصالات الجزائر عبارة عن مؤسسة عمومية أو مرفق عام يُمنح قسطا من الإستقلال في إدارة شؤونها، لإضفاء الشخصية المعنوية لها. تهتم بإنجاز الأهداف المحددة لها طبقا لما يناسب و يتلائم مع السياسة الإدارية العامة للدولة. تقوم بإدارة بعض المشروعات ذات طبيعة تجارية خدمتية. تتمثل أهم خدمة تقدمها هي الإمداد و التجهيز بوسائل الإتصالات كالهاتف و الأنترنت، أي الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعلومات، كما يتجلى دورها في تسهيل الإتصالات و تبادل المعلومات بين الأشخاص و المؤسسات الاقتصادية.

إن إتصالات الجزائر تعتمد إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة من خلال مجموعة من المبادئ و القيم و القوانين و السياسات التي تهدف إلى توجيه الأداء الوظيفي و إدارته وفق عملية إدارية صائبة تعمل على الإستثمار الأمثل للموارد المادية و البشرية لتحقيق الأهداف المتفق عليها سابقا. و تعتمد من خلال ذلك على الرقمنة باعتبار التحول الرقمي الحاصل في البيئة الخارجية و بصفة خاصة المجتمع. و في ذات السياق فإن إدارة الشركة تُركز على الجودة و الفعالية في الأداء و الموثوقية للحفاظ على وفاء الزبون بما يضمن تحقيق متطلباته.

و لمواكبة التقدم الحاصل، تبنت شركة إتصالات الجزائر هيكلة جميع مؤسساتها بأحدث التقنيات التكنولوجية، و دعى المدير العام لمجمع اتصالات الجزائر المسؤولين على اعتماد خطط استراتيجية إدارية تتضمن التكوين الرقمي و الرفع من كفاءات و قدرات الموظفين و تحفيزهم في مجال الرقمنة بما يحقق نموها و الريادة في قطاع الإتصالات.

إن تبني إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة كان له الأثر على المستوى الإقتصادي تمثل في المساهمة في زيادة نمو الإقتصاد المحلي و الوطني من خلال تطوير إنتاج السلع و الخدمات على مستوى الوكالة التجارية ثم الشركة عموما، مما يؤدي إلى زيادة الفرص و الطلبات على المنتجات. أما على المستوى الإجتماعي فلقد تجلت أهم تأثيراته في إعلام و تثقيف العملاء و الزيائن و تزويدهم بمعلومات التواصل و شرح أهمية تلك المنتجات مما يُسهل عملية الشراء و وقوعها.

الخاتمة العامة

إن إدارة الأداء جانب مهمّ وأساسي في الكيان المؤسّساتي، وإدارة الأداء الجيّد سبب كافٍ لضمان إستراتيجيتها، من خلال التخطيط الجيد والوجيه والمتابعة وكذا التقييم، نحو الإستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وهذا ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة وكذا توضيح رسالتها. ولقد كان لتطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ونشوء الرقمنة، الدور الأساسي في ابتكار أسلوب جديد لإدارة الأداء في المنظمات، ألا وهي إدارة الأداء الرقمية، تبعاً لتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي، فكانت الضرورة لتصميم الهياكل المؤسّساتية وفق متطلبات الرقمنة وكذا استخدام التقنيات والتكنولوجيا الأكثر تطوراً لتحسين جودة الخدمات وكذا إنتاجية السلع الرقمية، ما يضمن رضا العملاء وتفاعلهم مع نشاط المؤسسة ومساعدتها على التقدم والنمو من خلال المردودية والربحية المعتمدة. وهذا ما تم محاولة توضيحه من خلال الفصلين النظريين ثم محاولة إسقاط ذلك الأثر في الفصل التطبيقي من خلال أخذ الشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر كمحل للدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة:

بعد معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ❖ إن إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة هي عملية منهجية لتحسين أداء المؤسسة بأكملها، ونظام إداري يساعد على إنشاء أو تهيئة بيئة عمل تمكن الموظفين من تقديم أفضل مستوى أداء لديهم واستغلال ما لديهم من قدرات لتحقيق نتائج عالية الجودة بكفاءة عالية وفاعلية أكبر، وذلك بالموازاة مع تضمين الرقمنة في الأنشطة التنظيمية والمهام الموكلة للموظفين، من خلال إعتقاد وسائل إلكترونية وتكنولوجيا ملائمة، و انتاج أساليب وأنشطة إلكترونية للحصول على البيانات واستخدامها ومعالجة المعلومات وتحويلها بكل دقة وكفاءة لتحقيق النتائج المستهدفة بأقل وقت وجهد وتكلفة وأفضل جودة.
- ❖ تعمل الحكومة الجزائرية على عصرنه الهياكل المؤسّساتية بما يلي متطلبات الرقمنة نحو إدارة الأداء الجيدة.
- ❖ تعمل المؤسسات الوطنية بشكل عام، وشركة إتصالات الجزائر على وجه الخصوص على استثمار التكنولوجيا الأكثر تطوراً للتقدم والنمو ومواكبة التطور الحاصل.
- ❖ من خلال الدراسة الميدانية لوحظ تطور كبير على الخدمات العمومية من خلال تحسين الجودة والسرعة وكذا الموثوقية الرقمية.
- ❖ أظهرت الدراسة أن شركة اتصالات الجزائر تحرص على إدارة الأداء الجيدة من خلال تطبيق سياسة ناجحة واستراتيجية دقيقة تضمن التأهيل والتكوين الجيّد لموظفيها.
- ❖ أظهرت الدراسة أن شركة إتصالات الجزائر عملت بشكل صارم على توفير أحدث التقنيات التكنولوجية واعتماد أنظمة رقمية بما يحسن من جودة خدماتها وتحقيق رضا زبائنها.
- ❖ أظهرت الدراسة أن التسيير الجيّد لعملية إدارة الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر يتحقق من خلال الاتصال الفعال وتبادل المعلومات وكذا التخطيط والمتابعة المستمرة وإجراء تقييم بشكل دوري على المستوى الفردي أو على مستوى الفرق.
- ❖ أظهرت الدراسة أن الدورات التكوينية الخاضعة لتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في المؤسسة يؤثر إيجاباً على كفاءة الأداء.

❖ أثبتت اعتماد إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة أنه يحقق المزيد من الفعاليّة و الوتيرة السريعة لنشاط المنظمة.

التوصيات:

- ضرورة العمل على الإستثمار في العنصر البشري من خلال إعداد دورات خاصة بالتكوين التكنولوجي و الإعلامي على مستوى موظفين الشركات العمومية و التركيز على جانب التعامل الرقمي.
- ضرورة العمل على اعتماد إدارة الأداء المؤسسي وفق متطلبات الرقمنة من خلال هيكلة القطاعات و المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة .
- ضرورة العمل على توضيح و تبيان أهمية الرقمنة في المؤسسات و دعوة الموظفين على التزامهم بالتعلم و التطوير الذاتي.
- ضرورة تشجيع الموظفين على التعامل الرقمي مع المؤسسات العمومية للإستفادة من جودة و سرعة وتيرة الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة:

- في ضوء الدراسة المنجزة و التي تضمنت موضوع "إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة" ، تجلت بعض المواضيع التي يمكن الخوض فيها كبحوث مستقبلية يمكن صياغة البعض منها كمايلي :
- استراتيجية تطوير إدارة الأداء الرقمية في ظل المنافسة الرقمية بين المؤسسات الإقتصادية.
 - أثر تطبيق إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة في تحقيق التنمية المستدامة .

تقديم الإقتراحات:

- شركة إتصالات الجزائر شركة رائدة وطنياً ، تحظى بميزة تنافسية ذات قيمة هامة في سوق الإتصالات و يجب عليها الحفاظ عليها بحرص شديد من خلال العمل المُتقن و الجهود الفعّالة.
- تحظى شركة إتصالات الجزائر بدعم من الدولة باعتبارها شركة وطنية عمومية و بالتالي هي فرصة إيجابية لها، و أيضا من خلال تربيصي و جدتُ أن الشركة تتمتع ببيئة داخلية ملائمة و مشجعة من خلال التنظيم و تقاسم المسؤوليات و كذا ثقافة الإلحترام المتبادل السائدة ، و هنا تكون عبارة عن نقطة قوة لها. و منه يجب على الشركة إستثمار الفرص المتاحة و نقاط القوة المكتسبة لمواجهة جميع التهديدات و تحسين نقاط الضعف أو التخلص منها، للتقدم نحو الأمام و تحقيق الأهداف المسطرة.
- شركة إتصالات الجزائر تحظى بطاقم عمل و موظفين أكفاء ، و يجب عليها أن تستثمر في هذا المورد البشري من خلال التكوينات و الملتقيات حول قطاع المعلومات و التكنولوجيا و التسويق و الإدارة لمواكبة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة.

المصادر والمراجع

الكتب:

- أحمد سالم ، تكنولوجيا التعليم و التعليم الإلكتروني ، ط 1 ، الرياض ، مكتبة الرشد ، 2004 .
- أحمد عبد الخالق ، التجارة الإلكترونية و العولمة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، القاهرة- مصر ، 2000 .
- تقروت محمد ، متناوي محمد ، الاقتصاد الرقمي و إشكالية التجارة الإلكترونية في الدول العربية، 2013 .
- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء – مداخل جديدة لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ، دار النهضة العربية المكتبة الأكاديمية ، 2003-2004 .
- جعفر حسن جاسم ، مقدمة في الاقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2012 م /1433 هـ ، عمان-الأردن ، دار البداية ناشرون و موزعون ، 2009 .
- جواد ناجي شوقي و آخرون ، الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن : متطلبات النجاح ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، العدد(3) ، الأردن ، 2007 .
- رحيم حسين، مناصريه رشيد، واقع الاقتصاد المعرفي و الرقمي و تأثيراته على تنافسية المؤسسة. موقع مدار على الخط، 2007، العنوان الإلكتروني <https://www.madarre.search.com> .
- سعاد بومايله ، فارس بوباكور ، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد ، العدد 03 ، 2004 ، المتاح على الموقع <https://www.bloomberg.com> ، تاريخ تصفح الموقع 2022/03/19 .
- صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، الاقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017 ، الأردن –عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016 .
- عباس بدران ، الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 2004 .
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة العاشرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان –الأردن ، 2016 م – 1437 هـ .
- محمد بن بوزيان ، عائشة بلحشر ، التجارة الإلكترونية في الجزائر الفرص و التحديات ، الجزائر ، 2013 .
- محمد رشيد الغالبي، وسائل الإئتمان التجاري و أدوات الدفع ، دار النهضة العربية ، 2000 .
- محمد عبد العال صالح ، موجبات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد ، منظمة الخليج للإستشارات الصناعية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي للجمعية الاقتصادية العمانية ، مسقط ، 2-3/10/2005 .
- مدحت رمضان ، الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2001 .
- مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2017/05/14 ، متاح على العنوان الإلكتروني <https://dspace.univ-ouargla.dz> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022 .
- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016م-1437 هـ ، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2015 .
- من اعداد الطالبة بالإستعانة بالمعلومات من المرجع : صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون ، الاقتصاد الرقمي ، الطبعة الأولى 2017 ، الأردن –عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016 .
- من إعداد الطالبة بالإعتماد على مفاهيم دور إدارة الأداء .

- منير نوري و آخرون ،تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أهميتها في إقتصاديات الدول العربية لمسيرة تحديات الإقتصاد العالمي الجديد ، الجزائر، 2013 .

-Bloomberg , Chine ,Overtakes, U.S.As Biggest Economy When Measured by Purchasing power , 2014.

الرسائل الجامعية:

- غنيمة بن سليمان ، أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية -دراسة ميدانية بمحكمة أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، 14 جوان 2021 .
- منال بنت سليمان السيف ، مدى توافر كفايات التعليم الإلكتروني و معوقاتهما و أساليب تنميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2009/7/8، العنوان الإلكتروني <http://cdn.manaraa.com> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

الأوراق البحثية :

- إبراهيم بومزيد ، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، العدد 39/38 ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، مارس 2015 ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- أحمد بن عيشاوي ، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة ورقلة ، 2010/2009، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/772> ، تاريخ تصفح الموقع: 30 مارس 2022.
- أحمد ماهر ، الإدارة –المبادئ و المهارات ،الدار الجامعية ، 3004/2003 ، ص 22. ، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164> ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- أمل عبد محمد علي ، أكرم الياسري ، أثر القيادة التحولية و تقانة المعلومات في أداء العمليات، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعة النسيجية في بابل، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 03 ، العدد 11 ، العراق ، 2009، (فحص 2014/10/17).
- أمينة بن حامد ، " الحكومة الإلكترونية – تجربة الجزائر للتحويل نحو حكومة إلكترونية – " ، مذكرة ماستر ، ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ، 2013 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022).
- تقرير التنمية المستدامة ، البنك العربي، الأردن ، 2015.
- سهيلة قطاف ، الرقمنة في ظل جائحة كوفيد-19- كبديل فعال لتطوير خدمات البنوك – دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة برج بوعرييج) ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعرييج- (الجزائر) ، 09 أكتوبر 2021 ،الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/167498> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

- شابي سارة، عواج سامية، الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، جامعة سطيف، 2021، العنوان الإلكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165225>، تاريخ تصفح الموقع: 11 أبريل 2022.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009، جامعة ورقلة، جويلية 2010، صفاء عبد الجبار الموسوي و آخرون، الاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى 2017، عمان-الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016.
- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- ظاهر محمود كلاندة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 1997.
- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، 2017، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34777>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة، 2017، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34777>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- عبد الكريم عشور، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر "، رسالة ماجستير، قسنطينة، كلية الحقوق و العلوم السياسية - جامعة منتوري، 2009-2010.
- عبد الناصر موسى و محمد قريشي، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي "، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر – بسكرة، عدد 09، 2011.
- عز الدين ابراهيم محمد، التعليم الإلكتروني مفهومه و فوائده و معوقاته، 2013.
- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الإسكندرية – عمان، 1997.
- علي حميدوش و حميد بوزيدة، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات و العوائد " تجارب دولية –"دروس و عبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد- 8، العدد 01، 2020، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/583>، تاريخ تصفح الموقع: 12 مارس 2022.
- العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- كمال بن معروز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- كمال بن معروز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية – دراسات إقتصادية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، ط 1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2005.
- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية – مصر، 1999، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88164>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري و الصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 186، العنوان الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49054>، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.

- محمود عبد الفتاح رضوان ، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 .
- مختار حماد ، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية" ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- مريم خالص حسين ، "الحكومة الإلكترونية" ، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013 ، الموقع الإلكتروني : <https://www.iasj.net/iasj/pdf/1ad106e6c82950d7> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى 2016م-1437هـ ، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2015.
- الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي "Entv website" ، 16 مارس 2020 ، بعنوان "اتصالات الجزائر تؤكد حرصها على الاستجابة لاحتياجات زبائنها بوضع خدمات عن بعد تحت تصرفهم" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفية "إيمان علال" بعنوان "عصرنة هياكل مجمع إتصالات الجزائر لضمان جودة الخدمات" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي " أمين عمارة " ، 03 يونيو 2020 ، بعنوان "اتصالات الجزائر تُمدد التدابير الخاصة بفيروس كورونا إلى غاية انتهاء الحجر" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- الموقع الإلكتروني الرسمي للتلفزيون الجزائري <https://www.entv.dz> ، مقال للكاتب الصحفي " أمين عمارة " ، 22 يوليو 2020 ، بعنوان "اتصالات الجزائر تبرم اتفاقية لتسهيل عملية الرقمنة و التسويق الإلكتروني مع جمعية التجار و الحرفيين" ، تاريخ تصفح الموقع : 29 مارس 2022.
- يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، مجلة معارف : قسم العلوم القانونية، السنة التاسعة ، العدد 18، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة ألكلي محند اولحاج - البويرة ، جوان 2015 ، الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93237> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- Anne Pezet and Samuel Sponem , « Did The French tableau de bord appear in banks ? », Agence Nationale de la Recherche ,2006.
- GeorgeLangois, Carole Bonnier et Michel Bringer , Contrôle de gestion, Edition BERTI, Alger 2008.
- Henri Bouquin, Le Contrôle de gestion ,9^{ème} édition, Paris :Presses Universitaire de France, 2010.
- Nirvikar singh, The Digital Economy : An Overview, 2004.
- Sidiropoulos,M.,Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) « Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard » , Environmental Research, Engineering and Management.
- Wanda J .Orlikowski and C. Su Zanne Iacono , The Truth is out there : An Enacted View of the Digital Economy ,2011.

المدخلات العلمية:

- من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعلومات المكتسبة .
- من إعداد الطلبة الباحثة إستناداً على المعلومات المكتسبة.

التقارير:

- محمد محمود يوسف ، اقتصاد مدن المعرفة :خصائص و تحديات التجربة المصرية نموذجاً – الشبكة العربية العالمية ، 2013.
- نقلا عن وثائق رسمية خاصة بالشركة الوطنية العمومية إتصالات الجزائر – يرجى المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة الوطنية و يمنع النشر بدون إذن الشركة محل الترخيص.
- OECD , Ensuring the Global Participation in the internet Economy for Development , 2013,،
- Oecd Development Co-Operation Peer Review, The Development Assistance Committee: Enabling Effective Development, Switzerland 2013.
- OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris .
- Meeting Of The Oecd Council At Ministerial Level, Enhancing The Contributions Of Smes In A Global And Digitalised Economy , Paris ,7-8 June 2017.
- OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris.
- OECD , OP .Cit , 2013 .

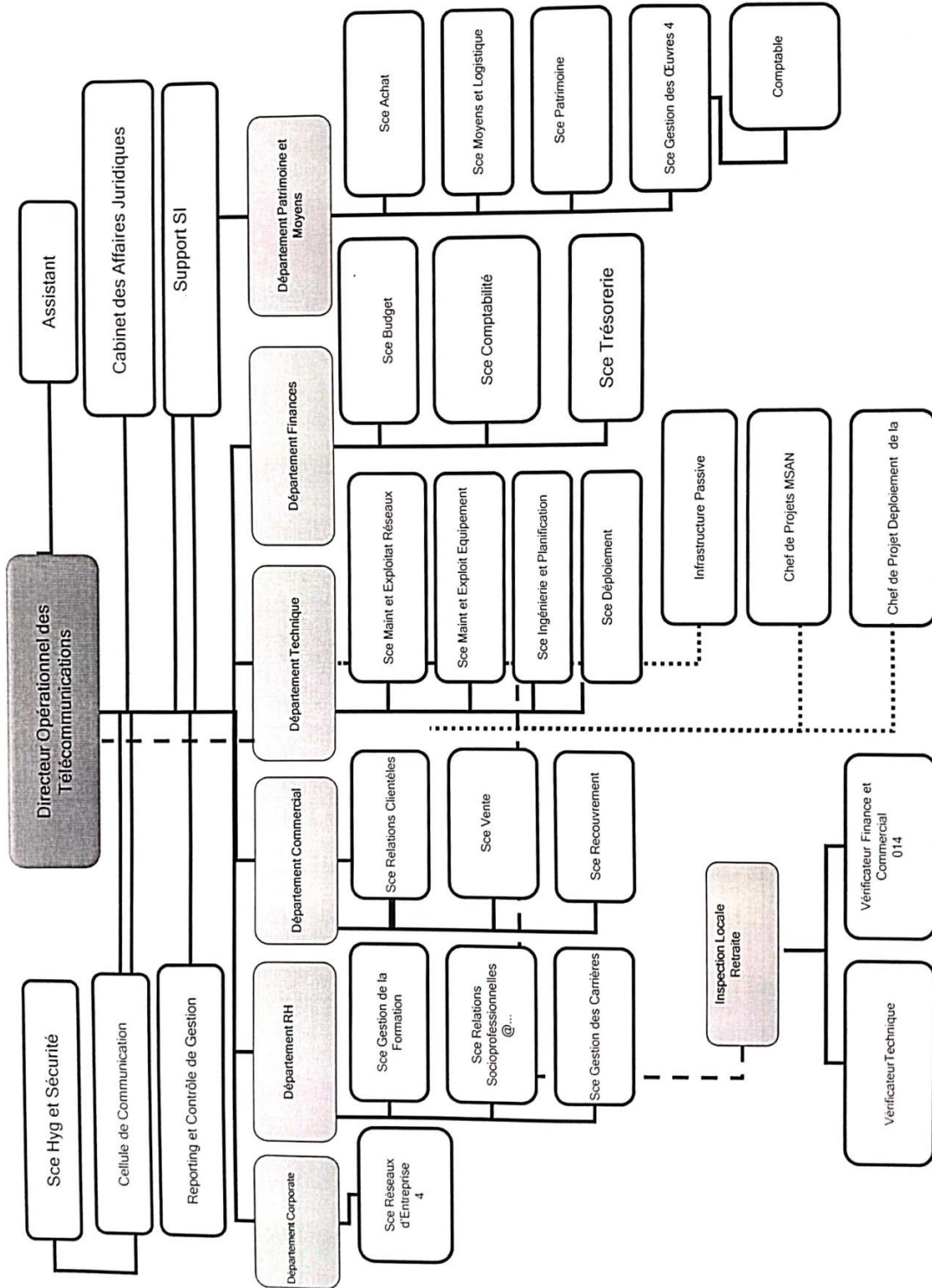
مواقع الأنترنت:

- الإتحاد الدولي للاتصالات ، اتجاهات الاصلاح في الاتصالات 2010-2011 ، تفعيل عالم الغد الرقمي ، 2011 ، العنوان الإلكتروني <http://www.itu.int/icteye> ، تاريخ تصفح الموقع 2022/03/19.
- عادل عبد العزيز الفكي ، أهمية المعلومات في الدولة الحديثة، متاح في : <https://www.sudantv.tv/darfurpeace/mga113.htm> ، 6 جويلية 2005.
- عبد الوهاب بن بريكة ، زينب ابن التركي ، أثر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في دفع عجلة التنمية ، مجلة الباحث ، 2010.
- العنوان الإلكتروني <https://www.oecd-ilibrary.org> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- العنوان الإلكتروني : اتصالات_الجزائر/ https://ar.wikipedia.org/wiki/اتصالات_الجزائر ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- العنوان الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
- محمد ناجي حسن خليفه ، زينب محمد الجوادي ، الاقتصاد الرقمي و التجارة في البرامج، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ادارة المعرفة في العالم العربي ، 26-28 نيسان 2004 .

- الموقع الإلكتروني <https://hbrarabic.com> ، المفاهيم الإدارية- إدارة الأداء ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
 - الموقع الإلكتروني <https://mafaheem.info/?p=1652> ، تاريخ تصفح الموقع: 29 مارس 2022.
 - الموقع الإلكتروني <https://tawassol.at.dz/index.php/fr/espace-employes/les-valeurs-de-l-entreprise> ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، 2014 ، متاح على العنوان الإلكتروني <https://www.ar.wikipedia> .
- Note d'informations n° 02/2017 ,Réf. : AT/DG/PCMI/05/2017 ,Alger le 05 mars 2017.
- .OECD ,Measuring the Internet Economy A contribution to the Research Agenda , 2013-

الملاحق

الملحق (1-III): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية العمومية الاقتصادية إتصالات الجزائر



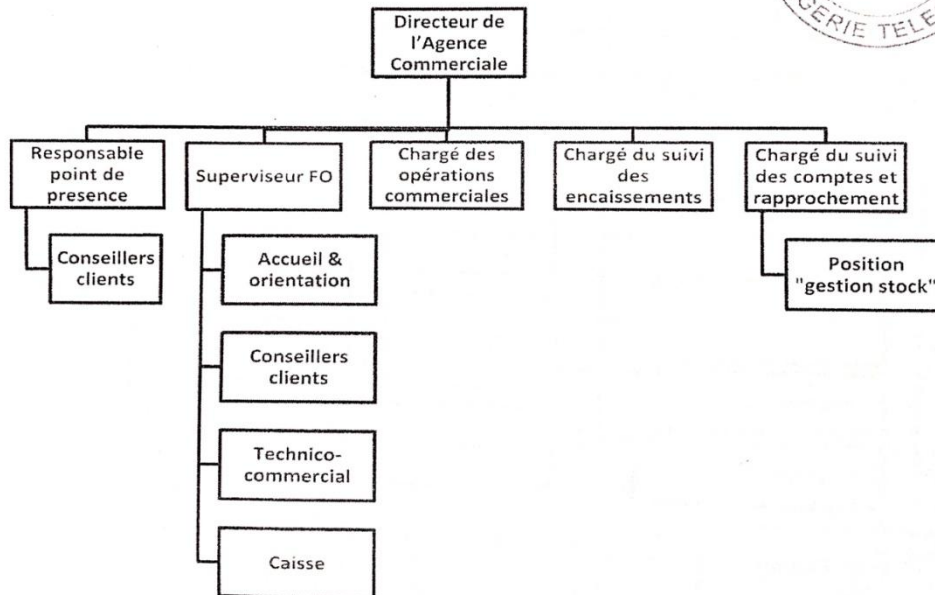
الملحق (2-III): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية الاقتصادية إتصالات الجزائر



EPE/SPA au capital social de 61 275 180 000 DA



1. Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)



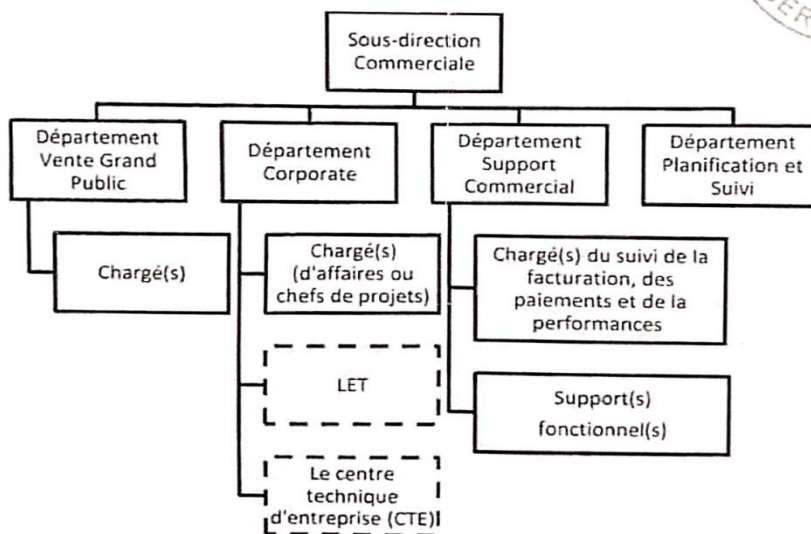
الملحق (3-III): الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات للوكالة التجارية التابعة للشركة الوطنية العمومية الاقتصادية إتصالات الجزائر



EPE/SPA au capital social de 61 275 180 000 DA



2. Organigramme de la sous-direction commerciale



الملحق (4-III): عقد الإشتراك لشركة إتصالات الجزائر



عقد اشتراك

CONTRAT D'ABONNEMENT

Contrat de l'Offre :

PACK Idoom Fibre VOIP

Date de Vente :

Postpayée Prépaiée

Coordonnés de l'Agence Commerciale:

معلومات خاصة بالوكالة التجارية :

Actel / الوكالة التجارية :

Adresse / العنوان :

N° CCP / رقم الحساب البريدي الجاري / 381592/81 - BNA : 00100 878 0300 000 124/07

Carte SIM/ Terminal

Numéro de Service :

N° de Client :

Durée d'engagement :

N° de Compte

Informations Client / معلومات الزبون

Titre de civilité / تعريف لمعدة النسبة / M

Nom / لقب :

Date De Naissance / تاريخ الميلاد :

Adresse / عنوان :

Commune / البلدية :

Profession / الوظيفة :

Email / البريد الإلكتروني :

Prénom / الاسم :

Al / Mostaganem

Wilaya / الولاية : Mostaganem Code postal / الرمز البريدي :

N° Contact / رقم الاتصال :

Pièce Jointe / الوثيقة المرفقة

Type du certificat / نوع البطاقة :

N° de la pièce / رقم الوثيقة :

Déjà délivré / تاريخ التسليم :

Al -

Cadre réservé au Client

Par ma signature, je certifie l'exactitude des renseignements que j'ai fournis ci-dessus. Je reconnais avoir pris connaissance et accepté les Conditions Générales et Spécifiques de Vente du dit contrat et ses annexes qui en font partie intégrante.

Date :

Cadre réservé à l'Agence

Conseiller Client

Cachet & Signature :

الملحق (III-5): شروط العقد للإشتراك الشخصي لخدمات اتصالات الجزائر



شروط العقد للإشتراك الشخصي لخدمات اتصالات الجزائر

الشروط العامة

لأنه معلوم أو مساجد يمكن للزبون أن يتصل مباشرة بفرقة التحريات لخدمات اتصالات الجزائر يمكن اكتتاب اشتراك أو الإطلاع على الموقع الإلكتروني لخدمات الجزائر www.al.dz أو عن طريق البريد من العنوان الأتي : اتصالات الجزائر الطريق الوطني رقم 5 الديور الحسة الممديه الجزائر .

المادة 9 : القانون المعلق وتسوية النزاعات
يتمتع عقد الاشتراك الدولي إلى الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المعمول في الجزائر
بمقتضى أن يصرح كل نوع ينطبق وتنسب أو / أو تنسب إلى العقد الدولي والذي قد ينشأ بين الطرفين. على المحكمة المختصة بالبت بعد استنفاد كل سبل التسوية الودية

المادة 10 : شروط استعمال خدمات اتصالات الجزائر
يتمتع على الزبون بشرط ، بأي طريقة من الطرق ، محتوى محدد للبرنامج العام ، على سبيل المثال لا الحصر - محادثات لياحة ذات طابع جنسي أو حمله بالجماع ، أو محروسة على الإنترنت والكراهة الرمزية أو لأغراض جنسية ، وحلح داخلة إلى المتصفح الدولي. أو تيسر محتوى ومهمة وأجزاء الحياة الحسية للزبون ، كما يمكن على الزبون المسائل بصوت خفية للزبون . أنشأ على سبيل المثال لا الحصر - ينشر محتويات تهم بحقوق الملكية الفكرية وأثر المساهمة لهم
بالإضافة الزبون إلى لا يستعمل الخدمات لأغراض مرسلة. من أجل النظم في أنظمة الإحصاء الآلي أو التتبع للعمليات ، و يتم ذلك تصرف مختلف آخر مختلف عليه مخططا أو جزائيا ، من شأنه الحد من الوصول للزبون

يتمتع على علق الاشتراك الذي هو عبارة عن بطلب من بطلب على رسدته وأول لحمله ، الخدمات المرتبطة مع كل جهاز مزود بالاشتراك في الاستعمال خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي فئات التي يتم اقتناءها في الولايات المتخاربه لخدمات اتصالات أو من طرف الزبون
الاشتراك من ميزانية ورسوم الخدمات ، كما هي مبنية وموضحة في عقد الاشتراك الدولي
العقد الاشتراك الدولي والاشتراك في الخدمات ، كما هي مبنية في عقد الاشتراك الدولي. وكما هي متوفرة في العروض الخاصة من طرف اتصالات الجزائر

المادة 11 : أحكام عامة
يتمتع هذا العقد والشروط والبيانات العامة والخاصة المستخدمة من أحد الخدمات التي توفرها شركة اتصالات الجزائر كما يحدد شروط استعمال الخدمة وكيفية اقتناء الزبون للخدمات المقدمة عند استئجارها من الخدمات المسبقة من هذا العقد
يتمتع الزبون بامتيازات في الولايات المتخاربه لخدمات اتصالات الجزائر
يتمتع الزبون بامتيازات أخرى ، جميع الوثائق الضرورية لاكتتاب العقد
يمكن للزبون أن يوافق شخصيا آخر من أجل إبرام العقد والتوقيع لحمله في هذه الحالة يجب أن يكون التوقيع على وكلاء خاصة محققا عليها من طرف الجهات المعولة بمطالبة هوية - نسخة من بطاقة الزبون
3. شروط إبرام العقد
عند إبرام العقد تتحقق لخدمات اتصالات الجزائر من هوية الزبون وكذا عنوان المكال المراد توصيله بالخدمة. بعد أن يتم التحقق من عدم وجود بديلات سابقة باسم الزبون لاشتراك خدمة من الخدمات التي يوفرها اتصالات الجزائر والتي يشترط أن تسوى قبل إبرام أي عقد اشتراك جديد في الخدمات مسبقا هذا العقد
تسند البسوس السليمة : تمنطق اتصالات الجزائر بحققها في رفض إبرام العقد في حالة ما لم يسوى الزبون وسيمته
المادة 4 : مدة العقد
يتمتع عقد الاشتراك لمدة غير محدودة ، مع مدة التزام لفأما مدة (12 شهر)

المادة 5 : شروط العقد عند التخلي
ينشأ هذا العقد عند التخلي ابتداء من تاريخ استعماله وأول توفير الخدمة
توقع هذا العقد بنسخه في مرفق وقبول الزبون لمجموع بنود العقد وكذلك الشروط المتعلقة به
المادة 6 : الفسخ
يمكن كذا من الطرفين من وقت ما تتحمل مسؤولية التأخر في التنفيذ فكذلك أو الجزئي للتأخرات مسبقا هذا العقد إذا ثبت في هذا التأخر لاجع عن أسباب فخرية وغير متوقعة وظروف خاصة عن إتمام وتسوية أي من الطرفين.

المادة 7 : الفسخ
يتمتع أيضا بكونه فاعله الفورية القانونية التي تحول دون توفير خدمات موضوع هذا العقد ، وهي :
1. الفسخ
بما عدا الحالات المنصوص عليها في المادة 6 أعلاه ، تلحق الخدمة أو بنسخ العقد في الحالات التالية
17 فسخ العقد من قبل الزبون
يمكن للزبون أن يعلق مع الحد بمرحلة موحية للوكالة التجارية لخدمات اتصالات الجزائر مكان اكتتاب اشتراكه ، مع وسائل استعماله هذا بعد تاريخ انتهاء السنة الأولى لاشتراكه
مسح العقد من قبل الزبون ، لا يخلطه الحق في المطالبة بالتصحيح لها كلفت مسجلة
27 فسخ العقد من قبل اتصالات الجزائر
يعلق اتصالات الجزائر العقد الفوري للخدمة ومسح العقد بدون تمييز ، دون المسائل بحق المعلومات التي قد يتغير لبعضها البعض بمرور الزمن مع المسمدة في الحالات التالية :

عدم إكمال الزبون لأحد بنود هذا العقد
وإذا الزبون في حالة عدم وجود ذوي الحقوق للمتوفى
أي تسرب أو محاولة لاستعمال غير شرعي للخدمة
عبر دفع المستحقات المتبقية والواجبة المسددة لأي خدمة تقدمها اتصالات الجزائر
لأنه الاشتراك بالاسم استخدام الخدمة أو / أو إعادة بنوعها أو توزيعها بأي شكل من الأشكال أو أي مسبقا بنوعها حسب أساليب الاستعمال
إذ أن اشتراك الزبون من طرف المشترك بما يتبعه من التوافق والخطأ والبرنامج العام والأبواب الخاصة في حالة توقيف الخدمة من طرف اتصالات الجزائر واستبدال التكاليف أو الاستعمال
في حالة انتقال الزبون إلى تكتل أو جديدا ، أي أن هذا العقد يملك ويحوز العقد السابق
في حالة عدم دفع المستحقات المترتبة لاستعمال الخدمات وذلك حسب الشروط الخاصة لكل خدمة
المسبقة من طرف اتصالات الجزائر
37 آثار مسح العقد

في جميع حالات مسح العقد لا تلتصق اتصالات الجزائر أي ملتبس بتحويل ولا تأخذ بغير الاعتراض
أي ، تشكروا أو طلب كما كان نوعه بتدبيره الزبون
في حالة استغناء الزبون من تجهيزات من طرف اتصالات الجزائر على حسب السيرة والمصلحة
المختلفة - على هذا الأخير استرجاع هاته التجهيزات ملام لم تنتهي مدة الالتزام ، أو تسديد المبلغ كمالا (مبلغ أو تسديد التجهيزات المتروكة)

المادة 8 : الاستغناء
من أجل حذف ثابت أو الهاتف الثقل يمكن للزبون أن يتصل بمصالح اتصالات الجزائر على الزم 12

1 - خدمة الهاتف الثابت

المادة 1 : الخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر
تتمتع اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لربط الزبون بشبكة والخدمة الهاتفية ، وتمتلك خدمة الهاتف في تحويل المكالمات الهاتفية المسجلة والمتوجهة إلى نقطة الاستقبال وتسمح لشبكة كلاك ذاتها بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات أخرى يوفرها الزبون
وهم الهاتف - يستفيد الزبون عن كل خط ربط لشبكة برقم هاتف ، هذا الرقم شخصي وغير قابل للتحويل وهو يمثل إليه في شروط الخدمة لاشتراكه ، وأن من إيداعه حسب التوافق القانوني للزبون يمكن لخدمات اتصالات الجزائر أن تغير هذا الرقم الهاتفي لأدلة تقنية أو تنظيمية ، وهي هذه الخدمة يتم إعلام الزبون مسبقا

يمكن للزبون اختيار رقم خاص - حسب التوفر - و هذا مفضل تسمية تورية
الدليل الهاتفي إلا إذا أدى الزبون رسدته (خدمة تنويرة مقابل خصم دوري) ، قبل المطورات الخاصة بهذا الأخير تسفير في الفاتحة الأسمية للتلفيق الهاتفي التي تسد اتصالات الجزائر في طمينة التورية والإكثارونية ، يمكن الإعتناء بها في طريق مسجلة الاستغناء لخدمة اتصالات الجزائر كما أن الزبون مسؤول عن المطورات التي يتم استدارها في الدليل المذكور سابقا ، سواء تعلق الأمر بالاسماء ، الصفات ، المسموون التي يعلق إليها رقم هاتفي الهاتفي

يمكن للزبون أن يعلق
المادة 2 : الشروط التقنية للتواصل
لخدمات اتصالات الجزائر الحق في تحديث الشروط التقنية لتتمكن الربط بشبكة ، ولا يمكنها الربط إلا إذا تواجدت داخل المنطقة المرسولة بتقنيات هاتفية ومزمت تسمح بوضع الخطوط الهاتفية إلى غاية نقطة الاستقبال
المادة 3 : المعدات والتجهيزات
معدات الاستعمال : لأن أن تكون معدة الاستعمال المخصصة للتواصل بشبكة التي يملكها الزبون

معددة من طرف سلطة السبيل للبريد والبرقيات والهاتفية، ومطابقة للمواصفات الفنية لشبكة اتصالات الجزائر. إن استعمال الخدمة دون احترام شروط السلامة المذكور تكونت المسؤولية الكاملة للزبون ويكون مسامح من طرف اتصالات الجزائر. كما أنه على الزبون أن يأخذ كامل التدابير اللازمة في حدود مسؤوليته والتي تسمح له بما يلي: أن استمرارية نقلها على الشبكة أو الخدمة تتلخص عن حالات التوصل أو استعمال معدات إقضاء غير مطابقة وغير مرخصة.

المحافظة والسلبية: يقع على الزبون مسؤولية الحرجس والمحافظة على الفوات ومعدات الكوابل التي تقع في المنطقة الموصولة داخل ملكيته، والموضوع تحت تصرف اتصالات الجزائر للزبون الخدمة الهاتفية، كما يجب كذلك على الزبون تحمل مسؤولية إعداده والتبني وتسلحح التجهيزات السالبة الفكر وكوابل التوصيل في حالة تلف هذه الأخيرة بصفة عادية. كل نزاع أو تعديل لحظوظ التوصيل في المنطقة الموصولة إلى غاية نقطة الاستقبال يجب أن يتم من طرف تفتيش من اتصالات الجزائر.

المادة 4: التسويرات
تتضمن تسيرة الخدمة المحرك الموفرة من طرف اتصالات الجزائر على ما يلي:

- 1.4. حبكة التسويرات
- 1.1.4. مسار سير الربط بالشبكة: ينتج عن إبرام عقد الاشتراك مسار سير الربط بالشبكة، حسب التسمية السارية المعمول بها يوم تسهيل الخدمة، كما يتم فورية مسار سير إضافة بعد قبول الكنتيف التسويرات. إن ارتبب عن إنشاء الخط مسويك استثنائية منسوبة للبناء أو عند قبول اتصالات الجزائر إنشاء الخط يطلب من الزبون في ظرف زرع غير تلك التي حثتها.
- 1.4.2. الاشتراك: يحول المشتري موضوع العقد في الخدمة ينتج عنه دفع مبلغ الاشتراك كل شهرين، والذي يبدأ برهله ابتداء من تاريخ تسهيل الخط كما في الزبون له إمكانية اختيار مسطرة من صنف الاشتراك التي تقدمها اتصالات الجزائر.
- 1.4.3. تسويرات الاشتراك: بإمكان الزبون طلب تسويرات تسيرة المكالمات عند إبرام العقد، تتم فورية الخدمات الفعالة بموجب هذا العقد ملما لتسيرة السارية المعمول بها لاتصالات الجزائر.
- 2.4. مرخصة التسويرات

يمكن تسهيل تسيرة الخدمة وكذلك الأعباء والمساريف خلال مدة سري أن العقد. على أن يتم إبرام الزبون بكل الطرق المتعلقة قبل بداية تسليمها

المادة 5: التوزيع والتسديد
1.5. تتم فورية الدفع المسبقة الأمام بموجب هذا العقد ابتداء من تاريخ دخول التجهيزات في الخدمة، الخدمات التي تكون بمقتضى موضوع فائز وترسل إلى الزبون وتحت هذه الخدمات منذ بين وليل إقتله.

2.5. أجل تسديد التواتر: إن الدفع الموفورة واجبة الأمام 15 يوم من تاريخ إرسال الفاتورة 3.5. كيفية تسديد الفاتورة: يمكن للزبون تسديد التواتر إما نقداً أو بواسطة مكسك بريدية أو بنكي أو بملف CIB

كما يمكن للزبون أن يسند فواتره للسحب المباشر أو عبر حساب الزبون عن طريق البنك الإلكتروني (موقع

الزب اتصالات الجزائر)

المادة 6: الإحلال بالأعمال لتسديد التواتر

1.6. يتم تسديد التواتر

1.6.1. في حالة الإقناع عن تسديد التواتر، فإن اتصالات الجزائر تملك الحق في توقيف جميع أو بعض الخدمات المسبقة للزبون.

2.1.6. في حالة استمرار عدم الدفع، يتم سحب المند بعد توجه إقرار الزبون عن طريق رسالة مسجلة إقرار استمرار عدم الدفع، كما أن مسار سير الإقرار تقع على عتق الزبون.

3.1.6. لا يمكن للزبون أن يحتج بعدم تسديده للتواتر، كتوزيع عدم تسديد المبالغ المسبقة الأمام، يستحق الزبون طلب استرجاع نسج التواتر المبرم مسددة على مستوى الوكالة التجارية مقر اشتراكه.

المادة 7: الإجراءات الأطراف

1.7. التزامات الزبون

1.1.7. يلتزم الزبون المكتتب بالاشتراك في الخدمة لمدة لا تقل عن (12 شهرا) بحسب صيغة العرض المتعلق من بين الصيغ المسددة في استمارة الاشتراك

حامل هذه الخدمة يمكن للزبون أن يطلب تسديد صيغة العرض للحصول على صيغة أعلى من الصيغة المتعلق عليها، وفي هذه الحالة لا تتل صيغة نفس من الصيغة المتعلق عليها

2.1.7. يلتزم الزبون بعدم استعمال معدات غير مطابقة وغير مرخصة من طرف سلطة السبيل للبريد والهاتفية والهاتفية، أو من طرف هيئة التيليكام التقنية المسددة من طرف سلطة السبيل للبريد والهاتفية والهاتفية

3.1.7. يلتزم الزبون باستعمال الخدمة لأغراضه الشخصية فمتعلق ملما ملطفا عن استعماله لأغراض تجارية أو في أعمال متعلق عليها القانون

بعد الزبون مسؤولة عن استعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفه، لذلك فهو يتحمل مخاطر كل استعمال، كما يتحمل تجاه اتصالات الجزائر والخير المخاطر التي تنتج عن ذلك.

4.1.7. يصرح الزبون عند توقيع هذا العقد أنه مسؤول تجاه اتصالات الجزائر فيما يتعلق بالتدابير والرسم المترتبة عن استعمال الخدمات موضوع هذا العقد.

2.7. التزامات اتصالات الجزائر

1.2.7. يلتزم اتصالات الجزائر بتوفير كل الإمكانيات الضرورية للسير الحسن للشبكة وخدمات المعلق إلى غاية لحظة الاستقبال.

2.2.7. في حالة تعديل شروط الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت، يلتزم اتصالات الجزائر بإعلام الزبون

لا تكون اتصالات الجزائر مسؤولة في حالة القوة القاهرة المتكورة إلا في الحالات التالية:

3.2.7. سبب الضرر الذي لحق الزبون بسبب تأخرات الاتصال المرفوعة وبمختلف الخدمات أو التلطي الكلي أو الجزئي للخدمات.

سبب الأخطار المحتملة والأضرار غير المتأثرة المترتبة باستعمال الأجهزة الهاتفية المسددة لذلك

لمدة 8: التلطي

ما عدا الحالات المنصوص عنها في المادة 6 من شروط الملحة أعلاه، الزبون له الخيار في طلب توقيف مؤقت (تلطي) لخدمة الهاتفية لمدة لا تتجاوز شهرين في السنة، بعد هذه المدة يتم اعاده تشغيل الخدمة (تأليا)

المادة 9: شروط التدخل الفني

يجوز للزبون على إعلانه أعوان اتصالات الجزائر، يمكن تركيب الأتدباب والمعدات فيما كانت بديمتهما الخاصة بشبكات الماء، كهرباء، ماء... إلخ، وكل عوامل الخطر الأخرى عند إجراء تدخل على الخط

الهاتفية المتواجد بالمنطقة الموصولة، كما يحرص الزبون على تمكن أعوان اتصالات الجزائر، من دخول المكان الذي تم فيه تثبيت نقطة الاستقبال، وهذا عند إجراء أي تدخل قصد صيانة الخط الهاتفية المتواجد بالمنطقة الموصولة

2 - خدمة الانترنت مثل (تلطي) السرعة

المادة 1 - الشروط المتعلق عليها مسبقا

1.2. خدمة الانترنت مثل (تلطي) السرعة الأرضي (السلكي)

1.1. المتستفاد من الخدمة موضوع هذا العقد يجب على الزبون أن يتوفر لديه خط معلق ثابت.

ان يتم إقتناء اتصالات الجزائر مسبقا عند إقتنائه، كل المعلومات الخفية، بتوفير كل الوثائق التي تتطلبها اتصالات الجزائر.

تكتسى هذه المعلومات تلقيا إجباريا وهي ضرورية لتوفير الخدمة.

يلتزم الزبون بالإعلان فوراً وكتابة عن كل تغيير في المعلومات، ويتلحق الوكالة التجارية للاتصالات يمكن اكتساب لشركته.

يمكن لاتصالات الجزائر قبل الإكتتاب، أن تستقر على الزبون دفع كل المعلق غير المسددة مغلقة أية خدمة مسددة له سابقا، وهي وحدها قابلة بتحديد شروط وكيفية التسديد.

المادة 2 - الشروط المالية

تقدم اتصالات الجزائر الخدمة، حسب الترتيب السارية المعمول والسددة في استمارة الاشتراك.

يمكن للزبون التذام في أي وقت بتفدية وصحبه وها بالتسليم بطاقات التسددة المتوفرة لدى وكالات اتصالات الجزائر أو بملف الصنف المسددة من عليها

لمعرفة طرق التسديد وشروطها، تتصلح على الزبون الأطلاع على الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر www.at.dz

المادة 3: التزامات الزبون المشترك

يلتزم الزبون المكتتب بالاشتراك في الخدمة، لمدة لا تقل عن اثني عشر (12) شهر بحسب الصيغة المتعلق من بين الصيغ المسددة في استمارة الاشتراك.

خلال هذه المدة (12 شهرا)، يمكن للزبون أن يطلب تسديد صيغة العرض للحصول على صيغة أعلى من الصيغة المتعلق عليها، وفي هذه الحالة لا تتل صيغة نفس من الصيغة المتعلق عليها.

أن تكون مقدم الطلب هو المشترك الأصلي للخدمة الهاتفية التي ستقدم عليه الخدمة كما يمكن للزبون أن يوكل شخصاً آخر من أجل إبرام العقد والتوقيع لحصله في هذه الحالة يجب أن يجوز الوكيل على وكالة حاسمة مسبقا عليها من طرف الهيئة المخولة بتفدية حوته - نسخة من بطاقة الزبون

يجب أن تتوفر في أجهزة الاستعمال (حاسوب، لوحات الكترونية، التلطي... إلخ) المشترك إجابات لتسهيل التفادية بالخدمة وبرامج الحماية من الفيروسات لتسهيل خدمة الانترنت بتفاح

لا يجوز بأي حال من الأحوال وتحت طائلة المسؤولية إعادة بيع وإلإ توزيع خدمة الانترنت للأخرين، كما لا يجوز إعطاء كلمة المرور وكلمة السر الخاصة بالخدمة أو مشاركتها

على المشترك استعمال الخدمات من حاملات أجهزة مسددة، وأي محاولة لذلك يمكن أن تؤدي إلى تعليق الخدمة. يجوز للمشارك طلب نقل خدمة الانترنت إلى خط آخر إما وافقت اتصالات الجزائر على ذلك.

يقر المشترك بقوله المعلق على قائمة الأسعار الخاصة برسوم التركيب والاشتراك لخدمة الانترنت ويلتزم بتسديد المصاحبات المالية المترتبة على ملطه هذه الخدمة كما يقر بحق الشركة إجراء أي تعديل على هذه الأسعار.

يلتزم المشترك بدفع رسوم الاشتراك مسبقا سواء استعملت الخدمة أم لم تستعمل

بفهم للمشارك بأن شركة اتصالات الجزائر غير مسؤولة عن أي حال في أجهزة الاستعمال (حاسوب، لوحات الكترونية، التلطي... إلخ) الخاصة بالمشارك عند تركيب الخدمة

بفهم للمشارك بأن شركة اتصالات الجزائر فيها غير مسؤولة عن صيانة أجهزة الاستعمال (حاسوب، لوحات الكترونية، التلطي... إلخ) لدى المشترك

المادة 4: مسؤوليات الزبون

يقع على الزبون استعمال الخدمة لأغراض شخصية. كما يتحمل الزبون كامل المسؤولية في حالة نشر أي معلومات تثناء استعمال الخدمة وإلإ كل استعمال آخر دون احترام أحكام هذا العقد.

يلتزم الزبون بتسديد لو دفع كل مصاحفات الهاتف الثابت هل الإمتددة من خدمات الانترنت

المادة 5: تحمل الخدمة وتقل الزبون

يمكن للزبون أن يطلب تحويل الخدمة في حالة تغيير إقامته، بشرطه توفر هاهي مكان الأنتدال، وفي حالة عدم توفر هاهي، يفسح هذا العقد دون أن تتحمل اتصالات الجزائر أي التزام

لا يمكن للزبون، في أي حال من الأحوال، أن يتنقل عن اشتراكه في الخدمة موضوع العقد لطرف آخر، إلا بملف مسددة ومكتوبة من اتصالات الجزائر. تتحمل اتصالات الجزائر مسؤولية ما في رفض أي تنقل دون أن تكون مدلهة بأي التزام

المادة 6: توفر الخدمة وتديل اتصالات الجزائر لها

الخدمة التي توفرها اتصالات الجزائر وفدها، ما عدا في حالة الإقناعات التقنية المتعلقة بأعسل السبيلية أو أي مشكل تقني آخر.

اتصالات الجزائر غير مسؤولة عن نوعية تلال المعطيات وزمن الحصول إلى خدمة الانترنت والتفداد المسددة عند الدخول للشبكات وإلإ المورعات الموصولة بشبكة الانترنت فيما في ذلك حالة التفتيح في الشبكة

تكون اتصالات الجوّال مجانية كلية من التزائمتها في حالة التوجه الفاعلة. كما هو محدد في المادة 6 من هذا العقد.

الاتصالات الجوّال الحرة الحق الكامل في تعديل شروط توفير الخدمة دون الحاجة إلى إجراءات. ما عدا تلك المتعلقة بتبليغ الزبون بكل وسائل وطرق الاتصال.

يحق للاتصالات الجوّال منع الخدمة للزبون إذا التزم الأمر في حالة تحديد التكنولوجيا و التفرّاح التبدّل إذا توفر ذلك مع تبليغ الزبون بكل وسائل وطرق الاتصال

المادة 7 : ضمان ونقل الملكية
في حالة انتقال الزبون إلى تكنولوجيا جديدة واستغفته من جهيزات من طرف اتصالات الجوّال هذه الأخيرة تبقى ملكية اتصالات الجوّال طول مدة التزّام

الجهاز المضمّن مسؤولة محفنة ومحددة من طرف اتصالات الجوّال الفداء من تاريخ تسليمه للزبون ولا يمكن استبداله إلا في حالة وجود خلل في الصنع. بعد مفاوضات من طرف المستهلك التقنية اتصالات الجوّال

المادة 8 : التخليص
1.8 : يطلب من الزبون

يمكن للزبون أن يطلب كتابيا تسليح الخدمة، ما عدا في حالة عدم الإنكافية التقنية. وذلك في أجل العشاء (48 ساعة) قبل تاريخ تسليم الخدمة. شريطة أن تكون مدة اشتراكه تساوي أو تتوق 06 أشهر في هذه الحالة تستدعي الاشتراك حسب مدة التخليص. ويكون ذلك بطلب من الزبون. بينما في أجل العشاء تاريخ انتهاء الاشتراك. وبما عدا ذلك تطبق أحكام البند 2.8

2.8 : يمكن للزبون أن يطلب تغيير بصمات لوكالات طلبتها
2.8 : من طرف اتصالات الجوّال

يتم تسليم الخدمة بشكل مؤقت دون سبق إخبار من طرف اتصالات الجوّال مباشرة عند تاريخ انتهاء مدة الاشتراك. فإلا لم يحدث الزبون اشتراكه في غضون السنة المعينة والمحددة في شروط توفير الخدمة من طرف اتصالات الجوّال التي تلي تاريخ انتهائه. ينسخ هذا العقد

وفي حالات الانقطاع عن الخدمة عن طريق الخطأ يمكن للاتصالات الجوّال أن تعلق الخدمة لأسباب تقنية بعد إشعار الزبون

2.2- خدمة الإنترنت هائل (تدفق) السرعة اللاسلكي
المادة 1 : الشروط المتفق عليها مسبقا

للاستفادة من الخدمة موضوع هذا العقد يجب على الزبون :
أن يمتلك الزبون جهاز موزع للإنترنت يعمل بنظام LTE
أن يقرأ ويحسنه وفق الشروط والشروط الواردة من طرف اتصالات الجوّال
أن يقوم باستعمال الخدمة في مجال التغطية الواقعة في مكان إقامته لضمان من التغطية الترددات الخاصة

بالخدمة الموزعة من طرف اتصالات الجوّال والحد إلى الشبكة
في نفس الزبون عند اكتنازه. كل المعلومات اللازمة التي يطلبها اتصالات الجوّال تكتسى هذه المعلومات طبعا إجباريا وهي ضرورية لتوفير الخدمة.

أن يمتنع ويلتزم لمدة لا تقل عن 12 شهر
يمكن لاتصالات الجوّال طلب الإيقاف. أن تشتراط على الزبون دفع كل المبالغ غير المسددة مقابل الخدمات المقدمة له سابقا، وهي وحدها كافية لتحديد شروط وكيفية التسديد

المادة 2 : الشروط المالية
يقوم الزبون بتفويض المستهلكين المترتبة لاستعمال الخدمة مسبقا أمام الوكالات التجارية التابعة للاتصالات

الجوّال أو أي وكيل معتمد من طرفها، حسب العروض التجارية المقدمة فضلا عن ذلك يندى الزبون ومسئولياته المترتبة التجارية الذي اختاره بمجرد توقيعه على العقد الحالي.

يمكن للزبون التنازل عن أي وقت بملءه رسميه. وهذا يستعمل بموافقات التهيئة المتوفرة لدى وكالات

اتصالات الجوّال أو نقاط البيع المختصة من قبلها
لمعرفة طرق التسلية وشروط تراكم التخفيض على الزبون الاطلاع على الموقع الإلكتروني للاتصالات الجوّال www.at.dz

المادة 3 : التزامات ومسؤولية الزبون
يلتزم الزبون وذلك منذ توقيع العقد
عدم إعادة بيع أو توزيع خدمة الجوّال للزبون وللأجهزة الشخصية الثالث VolTE

للأجهزة
- إعطاء كلمة المرور الخاصة بالخدمة أو مشاركتها بأي حال من الأحوال تحت طائلة المتابعة القضائية واستعمال الخدمة من قبل أجهزة مخزنة من طرف سلطة التسلية للزبون والمؤسسات المالية والشاكية وأن أي مخالفة لذلك يمكن أن تؤدي إلى مسخ العقد والمتابعة القضائية

المادة 4 : الإقرار في الخدمة لمدة لا تقل عن 12 شهر
- عدم القيام بأي استعمال تجاري للخدمة بمقابل أو بدون مقابل

- استعمال الخدمة فقط لأغراض شخصية في إطار استعمال شخصي و بتحمل كامل المسؤولية في حالة نشر أي معلومات أثناء استعمال الخدمة أو أي استعمال آخر دون احترام أحكام هذا العقد.

بعد المتشرك بقية المبلغ على قيمة الأسعار الخاصة بالخدمة الجوّال للزبون وللأجهزة والشاكية الثالث ويلتزم بتسديد المستهلكين المالية المترتبة على طلبه كما يترتب على الشركة إجراء أي تسديد على هذه الأسعار

- تسمية الرصيد شهريا، بحسبة منتظمة، خلال السنة الأولى من الاشتراك في الخدمة
المادة 4 : التزامات ومسؤوليات اتصالات الجوّال
الخدمة التي توفرها اتصالات الجوّال دائمة، ما عدا في حالة الانقطاع التقنية المتعلقة بأعمال

السيدة أو أي مسئول تقني آخر خارج عن نطاقها
لا تعتبر اتصالات الجوّال مسؤولة في الحالات التالية:

عن نوعية نقل المعلومات وزمن التحول إلى خدمة الإنترنت والتقود المحتملة عند التحول للشبكة و الأزمورات الموسومة بشبكة الإنترنت بما في ذلك حالة التصفح في الشبكة

- لأعراض غير مطابقة لمجالات استعمالها استعمال جهاز الموزع

- استعمال الخدمة من الجوّال بعد كشف فساد أو مبرقة كلمة السر

- ضرر مادي أو غير مادي ناتج عن استخدام الخدمة مهما كانت طبيعتها

- قصور موفد للخدمة مسببا لتدهور في نوعية الخدمة خصوصا أثناء أعمال الصيانة

تكون اتصالات الجوّال مجانية كلية من التزائمتها في حالة الفناء التاعرة

- للاتصالات الجزائرية الحق الكامل في تعديل شروط توفير الخدمة دون الحاجة إلى إجراءات، ما عدا تلك المتعلقة بحق الزبون في الإقليم. هذا عبر كل الوسائل وطرق الممكنة للتواصل

في حالة عدم دفع المستحقات المترتبة لاستعمال خدمة الإنترنت اللاسلكي مسبقا لمدة شهرين متتاليين بعد انتهاء صلاحية آخر ترقية

المادة 5 : مكان استعمال الخدمة VolTE :

توفر اتصالات الجوّال خدمة الجوّال للزبون وللأجهزة الشخصية الثالث

في مجال تغطية محددة وبضمن النقاط الترددات الخاصة بالخدمة والتعلق إلى الشبكة و يقع هذا المجال

في مكان إقامة الزبون الذي يصرح به لقاء إقرار العقد وفق وثيقة رسمية

كما يمكن له أن يطلب تحويل الخدمة في حالة تغيير إقامته. شريطة أن يمكن توفيرها في مكان الانتقال

وهي حالة عدم إمكانية توفير الخدمة في المقر السكن الجديد للزبون يصبح هذا العقد دون تحمل شركة اتصالات الجوّال أي مسؤولية

لا يحق للزبون في أي حال من الأحوال. أن يتنازل عن اشتراكه في الخدمة موضوع العقد الغير. كما

تحتفظ اتصالات الجوّال بحقوقها في رفض أي تنازل دون أن تكون مطابقة لتدبير رسميه

المادة 6 : الضمان ونقل الملكية
في حالة توفير الأجهزة (جهاز لتوزيع الإنترنت) من طرف اتصالات الجوّال. الجهاز مضمون

حسب المدة المعينة والمسند من طرف اتصالات الجوّال. ولا يمكن استبداله إلا في حالة وجود خلل

في الصنع ينتج بعد مفاوضات من طرف المستهلك التقنية اتصالات الجوّال

تنتقل ملكية جهاز توزيع الإنترنت إلى الزبون عند اكتتاب عند خدمة الجوّال للزبون وللأجهزة

اللاسلكي الثالث VolTE

بعد الدفع الكلي لجميع مستحقاته وتلك وفق العروض التجارية للاتصالات الجوّال

قرأ وصدق عليه

تم بـ..... بتاريخ

إمضاء الزبون

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة والتركيز على مركزها في الإدارات والاقتصاد الوطني ، والاهتمام بها لإستمرارية المؤسسات والنهوض بها من أجل تحقيق التنمية المستدامة . حيث من الضروري توفير متطلبات عديدة ومتكاملة ليتم تنفيذها وتطبيقها من خلال إدارة الأداء الجيدة . ولهذا الغرض تم القيام بدراسة حالة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية العامة اتصالات الجزائر في مستغانم ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المراجع العلمية المتعلقة بالموضوع وما تم نشره من بحوث، والدراسات المتعلقة بأبعاد الدراسة النظرية ، والجانب العملي المتمثل في الدراسة الميدانية في المؤسسة قيد الدراسة ، وتم استخدام الملاحظة المباشرة والمقابلة في ذلك. وخلص في النهاية إلى أن إدارة الأداء وفق متطلبات الرقمنة ساهمت في تقليل الجهد والوقت وترشيد التكاليف ، كما تمكنت من تحسين الأداء الإداري ضمن نطاق تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و سياق اللامركزية في التعامل ، والوصول إلى خدمات إلكترونية ورقمية متميزة. تحقيق الفعالية التنظيمية والمحافظة على بقاء المنظمة في المشهد التنافسي بأقل تكلفة وكفاءة عالية مع الحفاظ على صحة وراحة القوى البشرية وتطوير وتقييم قدرات ومهارات الابتكار.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء ، الرقمنة ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، الفعالية التنظيمية ، الكفاءة ، مؤسسة إتصالات الجزائر .

Abstract:

The study aimed to shed light on the issue of performance management in accordance with the requirements of digitization, focus on its position in the departments and the national economy, and pay attention to it for the continuity of institutions and their advancement in order to achieve sustainable development. Where it is necessary to provide many and integrated requirements to be implemented and implemented through good performance management. For this purpose, a field case study was carried out at the level of the National Public Corporation for Algeria Telecom in Mostaganem, where the study relied on the descriptive analytical approach and the use of scientific references related to the subject and the published research. And studies related to the dimensions of the theoretical study and the practical aspect of the study. The situation in the institution under study, and direct and corresponding observation were used in this. In the end, he concluded that managing performance in accordance with the requirements of digitization contributed to reducing effort and time and rationalizing costs. It was also able to improve administrative performance within the scope of information and communications technology and the context of decentralization in dealing, and access to distinguished electronic and digital services. Achieving organizational effectiveness and maintaining the organization's survival in the competitive landscape at the lowest cost and high efficiency while maintaining the health and comfort of human forces and developing and evaluating innovation capabilities and skills.

Key words: Performance Management, Digitization, Information And Communication Technology, Organizational Effectiveness, Efficiency, Algeria Telecom Corporation.

