



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير: تخصص الاتصال في المؤسسة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين  
جودة الخدمة داخل المؤسسة

دراسة حالة - بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -

من إعداد الطالبان:

تحت إشراف الأستاذ:

✓ د. احمد بلشير محمد

✓ خلخال أسماء شهرزاد

✓ بودغن اسطمبولي أمينة

أعضاء اللجنة المناقشة

|                    |             |              |        |
|--------------------|-------------|--------------|--------|
| د. احمد بلشير محمد | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | مشرفا  |
| د. سعيداني محمد    | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | رئيسا  |
| د. شليل عبد اللطيف | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | مناقشا |

السنة الجامعية:

2015 - 2014

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي:

إلى من هما قدوتي و مثلي الأعلى اللذان لعبا دورا هاما  
على ما أنا عليه و اللذان أوصى الله تعالى بطاعتهما...  
الوالدين الكريمين "عز الدين و حليلة"، و إلى من  
اعتبرهم عائلتي الثانية عائلة "مرابط" خاصة أمي الثانية  
و العزيزة "جميلة" حفظهم الله.

إلى زوجي الحبيب و رفيق دربي الغالي  
"سيد علي"

الذي شجعني على إتمام هذا البحث  
إلى إخوتي "أيمن، أيوب، أفنان، أماني"  
إلى كل عائلة "خلخال" و "مزيان"  
و خاصة خالي العزيز  
"مزيان عمر"

الذي مد لي يد العون بشكل كبير في انجاز هذا العمل.  
إلى كل من "هاجر، فاطمة، إكرام، و حنان".  
إلى زملائي الذين كانوا دعما لي خاصة "رجاء، نسرين،  
فاطمة هبري، صديق، هشام و مصطفى"  
و إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد على إتمام هذا  
البحث.

أسماء شهرزاد



# إهداء

كلمات امتحان و آيات عرفان بالجميل

و الحمد و الشكر لله الذي وهب لنا نعمة العقل الذي أنار دري نحو طريق العلم , و سدد خطاي  
ووفقني في مشواري الدراسي .

تجف الكلمات و تتواری خلف ستائر الفضائل و الحياة فيعبر اللسان عن نطقها , و تفيض  
مشاعر الامتحان

و العرفان أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من ذاق مرارا الحياة ليعطيني أحلامها إلى من تعب لأجل  
راحتي إلى من رباني على الطاعة و حسن الخلق إلى ملك قلبي أبي الغالي " محمد فتح الله "

إلى من كرمها الله و على مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها , إلى لؤلؤ القلب و جوهرة الروح  
إلى الصدر الحنون الذي أعطى و لم يأخذ , إلى ملك قلبي أُمي الغالية " شهيدة "

إلى من أنقاسم معهم الفوائد و فوائدهم حياتي , إلى أحبائي و أعزائي " إخوتي "

إلى كل من عائلة " بودغن اسطمبولي " و " شيبوب " و " نبيه " و عائلة " بلعربي "

إلى من قاسمتني عناء هذه المذكرة المتواضعة, إلي أختي و صديقتي "خلخال أسماء "

إلى من جمعتني معهم الأقدار و عشت معهم أحلى أيامي , صديقتي "بوكلي حسن نوال "  
و "رفوفي زكية "

إلى كل من لم يذكرهم القلم و لم ينسأهم القلب .

أمنية

## الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

### مقدمة الفصل الأول

#### المبحث الأول: ماهية النظام

##### المطلب الأول: مفهوم النظام

##### المطلب الثاني: النظر للمنظمة كنظام

##### المطلب الثالث: خصائص النظام

##### المطلب الرابع: أنواع النظام

#### المبحث الثاني: المعلومات

##### المطلب الأول: مفهوم المعلومة

##### المطلب الثاني: العلاقة بين المعلومات، البيانات و المعرفة

##### المطلب الثالث: خصائص المعلومة

##### المطلب الرابع: شروط المعلومات الجيدة وجودة المعلومات

#### المبحث الثالث: نظام المعلومات

##### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

##### المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات

##### المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

##### المطلب الرابع: أبعاد نظام المعلومات

#### المبحث الرابع: نظم دعم القرار

##### المطلب الأول: ماهية نظم دعم القرار

##### المطلب الثاني: النظم المساعدة على اتخاذ القرار

##### المطلب الثالث: وظائف نظم دعم القرار

##### المطلب الرابع: خصائص و مزايا نظم دعم القرارات

## المبحث الخامس: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: عملية الاتصال

المطلب الثالث: طبيعة الاتصال في المؤسسة

المطلب الرابع: شبكات الاتصال

## المبحث السادس: تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثالث: أثار تكنولوجيا المعلومات

المطلب الرابع: أهمية تكنولوجيا المعلومات

## المبحث السابع: الانترنت

المطلب الأول: مفهوم الانترنت

المطلب الثاني: الانترنت و الاكسترانت

المطلب الثالث: خدمات و فوائد الانترنت

المطلب الرابع: البريد الالكتروني

## المبحث الثامن: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الثاني: اهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الرابع: فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

## خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في المؤسسة

### مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ايزو 9000

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ايزو 9000

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9000

المطلب الثالث: وثائق نظام إدارة الجودة ايزو 9000

المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9000 و علاقته مع إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: ماهية الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

المطلب الثاني: خصائص الخدمة

المطلب الثالث: أنواع الخدمة

المطلب الرابع: أصناف الخدمة

المبحث الرابع: جودة الخدمة

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة

المبحث الخامس: تقييم جودة الخدمة

المطلب الأول: تقييم جودة الخدمة من طرف العميل

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة

المطلب الرابع: خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية

المبحث السادس: إدارة توقعات العملاء

المطلب الأول: مراحل اتخاذ قرار لشراء الخدمة وأنواع العملاء وطرق التعامل معهم

المطلب الثاني: مستويات توقعات العملاء

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على توقعات العميل

المطلب الرابع: كيفية إدارة توقعات العميل

المبحث السابع: ماهية الرضا عند العملاء

المطلب الأول: مفهوم الرضا

المطلب الثاني: خصائص الرضا

المطلب الثالث: تحديات رضا العملاء

المطلب الرابع: التفاعل بين الرضا والجودة

خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة داخل المؤسسة " دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري "

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الاول: ماهية بنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن البنك

المطلب الثاني: تطور CPA عبر الزمن

المطلب الثالث: مراحل تطور نشاط البنك

المبحث الثاني: مختلف مهام بنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الأول: وظائف بنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثاني: أهداف بنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثالث: مهام بنك القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية لبنك CPA

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام لبنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري الجهوي 838

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال و التسويق

المبحث الرابع: بطاقة السحب و الدفع للبنك

المطلب الأول: البطاقة الدولية لبنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثاني: البطاقة الوطنية لبنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثالث: السياسة التسويقية للبطاقة البنكية

المبحث الخامس: نظام الصراف الآلي

المطلب الأول: نشأة الصراف الآلي

المطلب الثاني: أسباب نشأته

المطلب الثالث: أهداف الصراف الآلي

المبحث السادس: عرض الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض تحليل البيانات وعرض النتائج

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

المطلب الثالث: عرض و تحليل النتائج

خاتمة الفصل الثالث

خاتمة عامة.

## مقدمة الفصل الأول

يعيش العالم اليوم تحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية التي مر بها اقتصاد العالم ولاسيما ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أصبحت نتيجة الثورات فيها المعلومات العنصر الأساس والمنتج الرئيس في عالم الأعمال.

فلذلك أصبح هنالك اهتمام متزايد في تقديم المعلومات إلى جميع متخذي القرارات بالوقت المناسب لاتخاذ قرارات رشيدة، وهذا يعني أن نظم المعلومات التقليدية أصبحت اقل ملائمة في تقديم المعلومات إلى متخذي القرارات، إذ فقدت المعلومات أهم خصائصها النوعية وهي الملائمة (التوقيت المناسب)، ومن هنا برزت الحاجة لوجود نظام معلومات جديد يتلاءم مع البيئة الحاضنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليكون قادر على توفير معلومات ذات جودة عالية بالوقت المناسب تساهم في ترشيد القرارات، ولاسيما قرارات الاستثمار التي تعتمد على معلومات ذات جودة عالية بسبب ضخامة المبالغ المستثمرة في المشاريع الضخمة، بهدف تحقيق تنمية اقتصادية مما تنعكس على الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل ايجابي.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ذلك من خلال التطرق إلى مفهوم كل من الاتصال و تكنولوجيا المعلومات



## المبحث الأول: النظام

### المطلب الأول: ماهية النظام

يعرف النظام بأنه "تفاعل منظم، مكوناته الأساسية هي الإنسان والآلة والوثائق (الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الاتصال وغالبا ما تكون على شكل شبكة"<sup>1</sup>.

ويعرف النظام كذلك على أنه "مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم. يهدف النظام إلى أداء وظيفة محدودة أو مجموعة من الوظائف. فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب، الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات، والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف النظام من وجهة نظرية النظم بأنه "إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي يتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف عامة"<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم مقومات النظام وهي:

- مجموعة من العناصر المرتبطة: تشكل الهيكل العام للنظام من خلال مجموعة العلاقات المتشابكة التي تعتمد على بعضها البعض؛
- مجموعة من المبادئ والقواعد المتعارف عليها: ينم من خلالها التحكم في تنفيذ سير العمليات، ويتم بناء وتصميم النظام طبقا لها؛
- سلسلة من الإجراءات: تتمثل في المراحل التي توضح سير العمليات المختلفة للنظام وفقا للقواعد والمبادئ الموضوعية للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت لمستخدميها في الوقت المناسب.
- له هدف يسعى إلى تحقيقه ويؤثر على هيكله وسياساته، - هدف عام: فكل نظام لابد وأن يكون وإجراءات التنفيذ، والوسائل التي تستخدم في تسيير عملياته وينبغي أن تكون أهداف النظام قابلة للقياس ويسعى كل نظام إلى تحقيق ميزة تنافسية عن غيره من النظم.

---

<sup>2</sup> Encyclopédie de **la gestion du management**, DALLOZ édition, France, P1173.

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد الصعدي، **نظم المعلومات المحاسبية**، بدون ناشر، 1998، ص 88، 89.

و حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة النظام وفاعليته في تحقيق تلك المقومات فإنه يمكن استخدام معيارين هما:

- معيار الكفاءة: وتتحدد الكفاءة بالعلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته، ومدى ارتباطها بعضها البعض وكيفية التحكم فيها؛

- معيار الفاعلية: وتتحقق الفاعلية فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التي وضع من أجلها.

وينبغي ملاحظة أن كل نظام كفاء قد لا يكون بالضرورة نظاما فعالا والعكس صحيح، بمعنى أن النظام قد يقوم بتحويل عناصر المدخلات (بيانات أو مواد خام) إلى مخرجات (معلومات أو منتجات) بكفاءة تامة دون أن يحقق أهدافه، وبالتالي لا تتحقق الفاعلية المطلوبة من النظام. وتحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة أمر ضروري حتى يمكن الحكم على النظام بأنه ناجح.

وطالما أن النظام يشكل ويكون لأداء وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف فإن لكل نظام هدف يعمل على تحقيقه؛ فنظام الإنتاج يحتوي على مجموعة من العناصر (مواد خام، التجهيزات والمعدات، والعاملين) التي تربط مع بعضها وتعمل ضمن قواعد وتعليمات بهدف إنتاج السلع، أما خصائص النظام فهي عبارة عن صفات عناصر النظام التي تأخذ مجموعة مختلفة من القيم المادية والوصفية لتعبر عن حالة النظام<sup>1</sup>.

يعد النظام أحد الأنظمة الفرعية ضمن نظام أكبر وأشمل كما أنه يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes)، فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتمثلة في التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها وهي تسعى بصورة مشتركة لتحقيق أهداف معينة، من بين أهم هذه الأهداف هو تحقيق ميزة تنافسية عن مثيلاتها من المؤسسات ولما لا تحقيق التفوق التنافسي في السوق. كما أن النظام التسويقي يحتوي على نظم فرعية مثل نظام البيع والرعاية والتغليف والشحن والتسعير...إلخ.

إذن فالنظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين هو هدف النظام ككل، وتسعى الأنظمة غالبا إلى تحقيق ميزات تنافسية فيما بينها، تقاس هذه الميزات بمدى فاعلية وكفاءة كل نظام بالنسبة إلى نظام آخر

## المطلب الثاني: النظر إلى المنظمة كنظام

<sup>1</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة، 1998، عمان، ص 17.

النظام مجموعة من المكونات المتداخلة تعمل معا لإتمام غرض ما. و بعد انتشار النظرية العامة للنظم، أصبح ينظر إلى المنظمة كنظام مميز يضاف إلى الأنظمة المفتوحة.

لقد عرفت المنظمة كنظام:

بأنها نظام مفتوح تتشكل عناصره من مجموعة مدخلات (موارد)، وآلية عمل في نظام التشغيل والإدارة (العمليات)، من اجل تحقيق أهداف معينة (مخرجات).

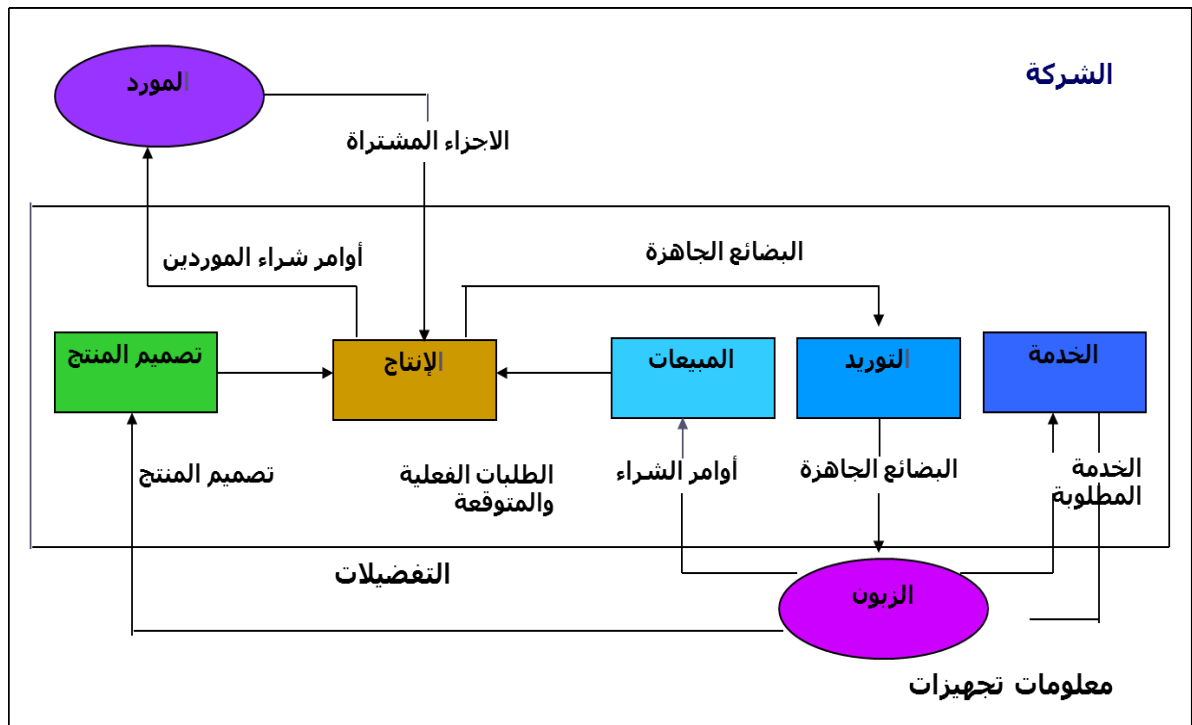
وهذا يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من ثلاث مجموعات أساسية من العناصر

1. المدخلات.

2. المعالجة.

3. المخرجات.

الشكل رقم 1: النظر إلى المنظمة كنظام



Source : Alter, Steven, Information Systems : Foundation of E-Business 2002

يمثل هذا الشكل نموذجاً لنظام شركة صناعية يحوي على خمس نظم فرعية هي : تصميم المنتج, الإنتاج, المبيعات, التوريد , و الخدمات, علماً أن هذه النظم الفرعية يمكن أن تحوي نظم فرعية أصغر منها .

كما يبين الشكل أيضاً أن النظام يحوي خمس نظم جزئية تبين الحدود بين النظام و بيئته أي شيء وثيق الصلة يقع خارج حدود النظام مثل : الموردين و الزبائن.

و يظهر من الشكل أيضاً أن الموردين و الزبائن يزودون النظام بالمدخلات و يستقبلون المخرجات . إذ تمثل المدخلات الأجزاء المشتراة من الموردين و المعلومات الواردة من الزبائن . أما المخرجات فتتمثل البضائع الجاهزة الصادرة للزبائن , و المعلومات و النصائح المقدمة لاستخدام المنتج

و يبين الشكل أيضاً أن معالجة الأعمال ترتبط بمجموعة الخطوات و الأنشطة التي تخدم الأفراد, المعلومات , و الموارد الأخرى لتأمين قيمة المستهلك الخارجي و الداخلي . و هذه الخطوات ترتبط بالمكان و الزمان , حيث تحكم البداية / المدخلات , و النهاية / المخرجات .

تؤمن عملية تصميم المنتج التصميم للمستهلك الداخلي لإنتاج المنتج , أما عملية الإنتاج فتؤمن المنتج النهائي لمستهلك داخلي آخر , كما أن عملية التوريد تؤمن المنتج النهائي إلى المستهلك الخارجي .

إن معالجة الأعمال هي قواعد مميزة، و نشاطات تتضمن معالجة جزئية من العملية .

وأخيراً نستطيع القول أن المنظمة نظاماً ديناميكياً و مفتوحاً وموجها ذاتياً.

تعتبر المنظمة نظاماً ديناميكياً لأنها النظام النشط والمتغير بان واحد، وان طبيعة هذا النشاط وآليته قابلتان للتغيير.

كما تعتبر نظام مفتوحاً حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها.

و هي نظام موجه ذاتياً من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي من خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتدة.

### المطلب الثالث: خصائص النظام

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها :

1. **هدف النظام:** لابد إن يكون لكل نظام في الكون هدف يسعى إلى تحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده و بعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام لنظام . على سبيل المثال الشركة لديها هدف عام هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وكل قسم في الشركة له هدف فرعي مثل قسم الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية..... الخ حيث مجموع أهداف هذه الأقسام يساوي الهدف العام للشركة.
2. **مستويات النظام:** يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام و الأغراض الدراسة والتحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي لتصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الإنتاج هي سلع تكون مدخلات مثلا لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع .
3. **الكلية والشمول :** إن النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره انه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات والأجزاء وينتج منها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره أو نظمه الفرعية . كما يجب النظر إلى كل نظام فرعي على انه جزء من كل أي التأكيد على النظرة الكلية والابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة أجزاء النظام بالنظام الكلي .
4. **التكيف:** يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية ، و النظم المفتوحة وشبة المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعتبر النظم شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف و الوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية و ذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة .
5. **حدود النظام :** للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته الخارجية ، و النظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها . إن كل نظام بما في ذلك نظام المعلومات يعمل ضمن إطار تنظيمي معين و أن كل ما هو خارج يمثل البيئة الخارجية. و إن تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى أضافه إلى سهولة دراسته و تحليله . و من الأمثلة على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمبنى لإحدى الشركات و لكن مع ظهور مواقع للشركات على الانترنت أصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط موقع على الانترنت.

## المطلب الرابع: أنواع النظام

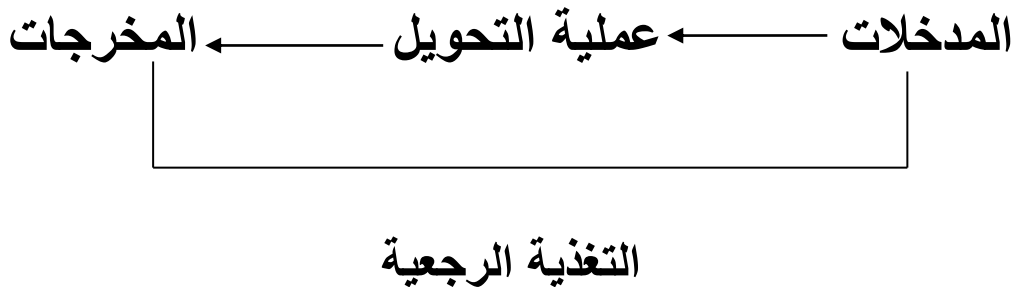
يمكن تقسيم النظام من حيث تفاعله مع البيئة إلى نوعين:

## أولاً: النظام المفتوح

هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة ويتأثر بها ويؤثر فيها، ويعبر عنه بالشكل التالي ، ونظراً لتعذر رسم الشكل، يمكن وصفه بالتالي:

دائرة أو مستطيل كبير، بداخله 4 مربعات، 3 منها على مستوى واحد متقاربة نوعاً ما والرابع أسفل منها، المربع الأول عبارة عن مدخلات In put نظام التعليم- طلاب أساتذة مناهج .....الخ- والمربع الثاني خاص بعمليات تحويلية Processes وهي العمليات التي تتم على الطالب أثناء فترة بقاءه بالمرحلة، والمربع الثالث عبارة عن مخرجات Out put نظام التعليم، وهي الطلاب، والمربع الرابع والأخير عبارة عن التغذية الراجعة Feed back ، وهي تمثل متابعة النظام لمخرجاته، ومدى استفادة المجتمع منها، وهناك أسهم تربط تلك المربعات، فهناك سهم يتجه من المدخلات إلى العمليات التحويلية وسهم آخر يتجه منها إلى المخرجات، وسهم ثالث يتجه من المخرجات إلى التغذية الراجعة، وسهم رابع يتجه منها إلى المدخلات مرة أخرى.

البيئة/ المجتمع



يلاحظ من الشرح – الشكل- السابق أن النظام لا يوجد في فراغ، بل داخل بيئة أو مجتمع يحيط به، وهو الذي يوجد لتحقيق الأهداف التي ينشدها من النظام. وتكون بدايته من المدخلات فالعمليات التحويلية، فالمخرجات، وأخيراً التغذية الراجعة ومنها للمدخلات.

**\* سماته:**

- 1- يتفاعل مع البيئة.
- 2- توجد فيه تغذية راجعة .
- 3- يعيد تنظيم مكوناته بحسب الظروف البيئية.

4- يميل إلى المحافظة على استقراره وتوازنه.

### ثانياً: النظام المغلق

هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة، ويتجاهل الاعتبارات الخارجية، والتفاعل بين أجزاء النظام نفسه، ويعبر عنه بالشكل التالي:- ونظراً لتعذر رسم الشكل، يمكن وصفه بالتالي:-  
دائرة أو مستطيل كبير، بداخله 3 مربعات على مستوى واحد متقاربة نوعاً ما المربع الأول عبارة عن مدخلات In put نظام التعليم- طلاب، أساتذة مناهج .....الخ- والمربع الثاني خاص بعمليات تحويلية Processes وهي العمليات التي تتم على الطالب أثناء فترة بقاءه بالمرحلة والمربع الثالث عبارة عن مخرجات Out put نظام التعليم، وهي الطلاب، وهناك أسهم تربط تلك المربعات، فهناك سهم يتجه من المدخلات إلى العمليات التحويلية، وسهم آخر يتجه منها إلى المخرجات.

البيئة/ المجتمع

## المدخلات ← عملية التحويل ← المخرجات

يلاحظ من الشرح – الشكل – السابق أن النظام لا يوجد في فراغ، بل داخل بيئة/ مجتمع يحيط به، وهو الذي يوجد لتحقيق الأهداف التي ينشدها من النظام. وتكون بدايته من المدخلات فالعمليات التحويلية، فالمخرجات، ولا توجد فيه تغذية راجعة كالنظام المفتوح لما سبق بيانه.

### \*سماته:

- 1- لا يتفاعل مع البيئة.
- 2- لا توجد فيه تغذية راجعة .
- 3- لا يعيد تنظيم مكوناته بحسب الظروف البيئية.
- 4- لا يميل إلى المحافظة على استقراره وتوازنه.

## المبحث الثاني: ماهية المعلومة

### المطلب الأول: مفهوم المعلومة

#### • تشرح لغوي:

المعلومات مشتق من مادة "ع ل م" وتدور مشتقاتها في نطاق العقل ووظائفه. وهي المقابل الأشمل والأدق للأصل الأجنبي INFORMATION، والمفرد "المعلومة" جائز في حالات معينة، والإعلام حالة خاصة من حالات التعبير عن أحد معاني الكلمة الأصلية، وليس عنها جميعا بصورة شاملة.

المعلوماتية INFORMATIC خطأ لغوي لأنها تصيغ المفردة المعبرة عن هذا الاتجاه التقني انطلاقا من الجمع (المعلومات) هذا غير مألوف في العربية... وهو خطأ شائع... أما الأصح لغويا فهو (المعلومية) من معلومة أو يمكن استخدام مصطلح (معلوماتية) وهو على مقاس اشتقاق عدة كلمات من هذا القبيل في اللغة العربية عن التعبير عن توجه عام.

مجتمع المعلومات Information society تعبير صحيح وكذا (المجتمع المعلوماتي) خطأ لغوي لأن الصفة - بياء التعريف - أتت من الجمع وهذا غير مقبول في اللغة العربية. وكذلك (مجتمع المعلومة) غير محبذ فكريا وليس لغويا لأن التعبير عن مجتمع كامل بمواصفات أساسية معينة لا يلائمه الحديث عن المعلومة بالمفرد. بل يلزم وصفه باستخدام كلمة الجمع أما (المجتمع المعلوماتي) فالمصطلح صحيحة فكريا ولغويا.

#### • اصطلاحا:

استخدمت كلمة معلومات استخداما متباينا بتباين المجالات. حتى كادت تفقد معناها بدون ربطها بموضوعات علمية أو اجتماعية أو غيرها وقد أشار الباحث YUEXIAO في مقال له على أن هناك أكثر من أربع مائة تعريف للمعلومات قامت بوضعها متخصصون في مختلف المجالات والثقافات والبيئات وأوضح بأن المستوى الفلسفي هو أكثرها شمولية بينما قام SHARDER في كتابه "

In Search Of A Name Information Science and Its Conceptual

Antecedents. 1984" بحصر حوالي 18 تعريفا لطبيعة المعلومات.

وسنورد هنا بعض هذه التعريفات.

---

1، ناريمان إسماعيل. اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة:

أولها لـ: M. BUCKLAND 1991 في كتابه Information As Thing

إذ ينظر للمعلومات على أساس أن لها ثلاثة استخدامات رئيسية هي:

- 1- المعلومات عملية أي أنها فعل الإعلام.
- 2- المعلومات كمعرفة وذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية .
- 3- المعلومات كشيء ويشرح ما يدعو إليه بأن الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة هي أنها غير ملموسة أي أنه لا يستطيع أحد أن يلمسها إذا فلا بد عند توصيلها من التعبير عنها ووصفها أو تمثيلها بطريقة مادية: كإشارات أو نصوص أو اتصال مما سيشكل المعلومات كشيء.

أما TOM STONIER في كتابه " Information and the Internal Structure of

the Universe Cited, 1990 يرى أن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم. فإنه إذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة وقوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات.

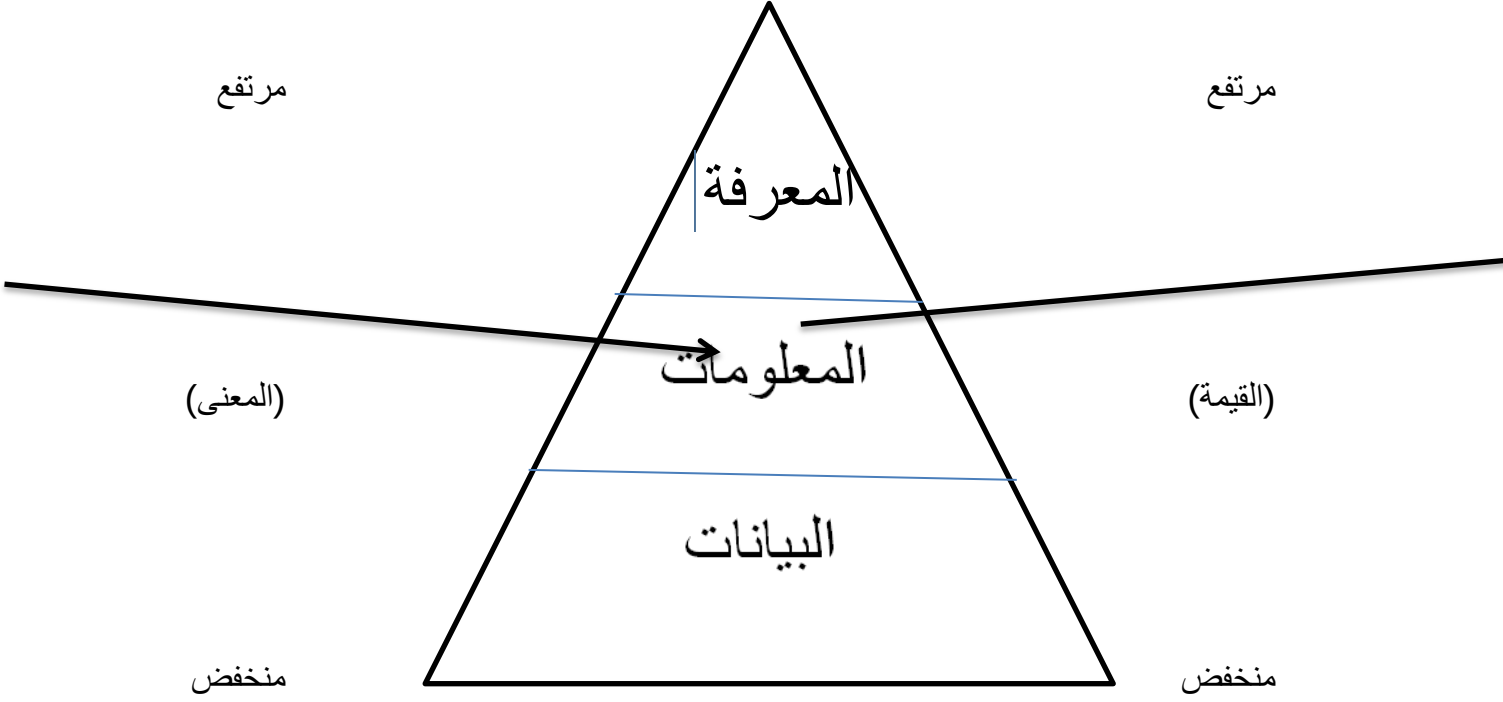
وفي تخصص علم المكتبات والمعلومات فهي تغير الحالة المعرفية للمتلقى وهي مرحلة وسطى بين البيانات DATA والمعرفة knowledge أي تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد. والمعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ويكون لها سياق محدد ومستوى عال من الموثوقية.

وتختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لاتخاذ القرارات بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل. غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة ومجردة لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها يدويا باستخدام الحاسوب.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية , ومن ثم فإنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر , وعليه فإن مفهوم كلمة ( معلومات ) وبما يتوافق مع ( عصر المعلومات ) الذي نعيشه اليوم ينص على (أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.

## المطلب الثاني: العلاقة بين المعلومات، البيانات، و المعرفة

**الشكل 02:** البيانات، المعلومات، و المعرفة



المصدر: فايز النجار، نظم المعلومات الإدارية، ص 46

يلاحظ من الشكل أن المعنى يكون أقل ما يمكن عند البيانات و يبدأ بالارتفاع حتى بلوغ المعرفة، بينما نرى أن القيمة تزداد بدءاً من البيانات حتى المعرفة.

✓ **البيانات Data:** تعرف على أنها : "عبارة عن مجموعة حقائق غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها"<sup>1</sup>.

و تعتبر أيضاً المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات. لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة و مفيدة لاتخاذ قرار.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 36.

✓ **المعلومات Information:** هي "بيانات تمت معالجتها بطريقة محددة بداء يتلقى البيانات من مصدرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية مصدرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية"<sup>2</sup>.

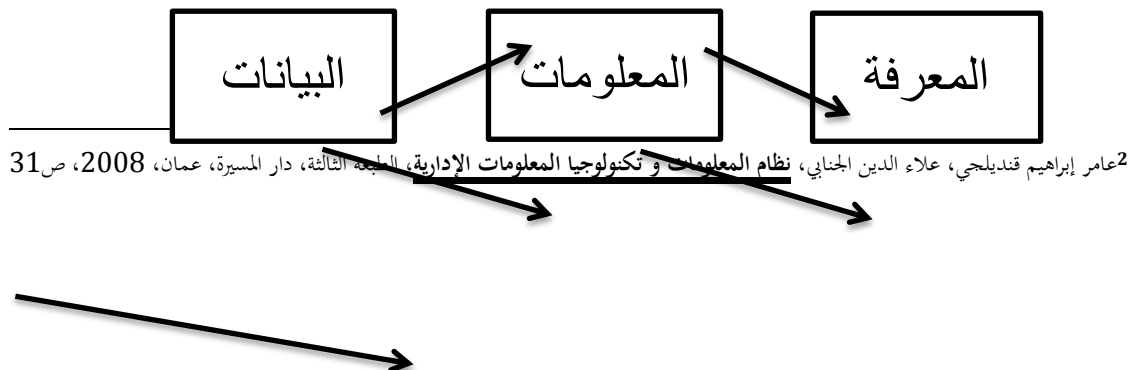
و تعتبر المعلومات تسجيلا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار و تقليل حالات عدم التأكد، فاتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات، و التي تساعد على زيادة الترابط بين المنظمة و جمهورها.

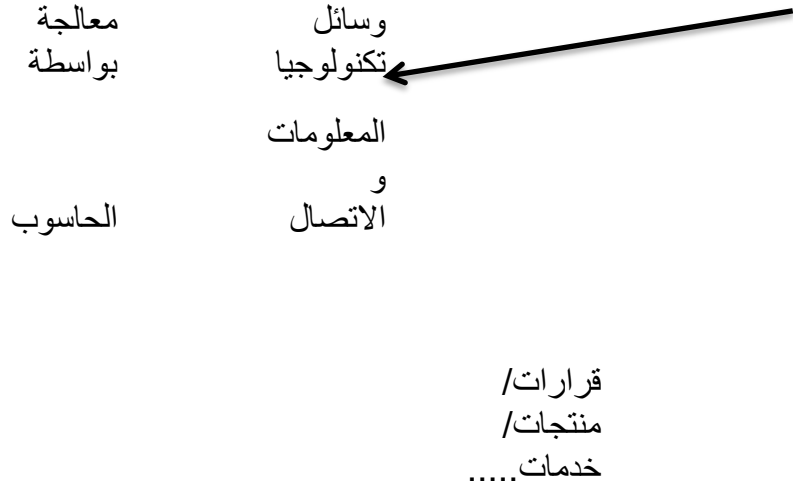
و لابد من التأكيد بان المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر، فمثلا: عدد ساعات العمل معلومات لكل عامل، بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول الرواتب للعاملين.

و مما سبق نستنتج أن التمايز بين البيانات و المعلومات يتمثل في التالي:

1. البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوءها.
  2. المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات على ضوءها.
  3. تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.
- ✓ **المعرفة Knowledge:** هي الحصيصة مهمة و نهائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة و عمل مستمر يخدمهم و يخدم مجتمعاتهم<sup>2</sup>.
- تتألف المعرفة من معلومات نظمت و عولجت لتحويلها إلى فهم، خبرة، تعليم متراكم، إنها توافق الموهبة، الفطرة، الأفكار، القوانين، الخبرة، و الإجراءات التي تقود إلى المعرفة و تطبيقها لحل مشكلة. فتعكس بذلك المعرفة النظامية، و التي تعطى قيمة عالية للمنظمة، و قد تكون المعرفة ضمنية أو صريحة.
- و علاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات و التأثيرات عليها هي موضحة بالشكل الموالي:

### الشكل رقم 03: تطور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة





المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين جنابي، نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، ص 31.

### المطلب الثالث: خصائص المعلومة

حتى يمكن للمعلومات أن تؤدي إلى زيادة معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لابد وأن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي<sup>3</sup>:

1- الملائمة: بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

2- الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

3- السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغيرات رياضية ومعدلات غير معروفة ولا يستطيع

<sup>3</sup> . محمد الفيومي وأحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، بدون تاريخ نشر، الإسكندرية، ص 14-15-16.

مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

**4- الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات.

**5- الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

**6- القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون منحصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

### **المطلب الرابع: شروط المعلومات الجيدة وجودة المعلومات**

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية، يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية، يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار<sup>2</sup>:

- 1- سهولة وسرعة الحصول (Accessibilité): هذا الشرط يشير إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، وسرعة الحصول على المعلومات بقياس (دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 ساعة) وذلك بمقارنة نظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.
- 2- الشمول: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، وهو غير ملموس، ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.
- 3- الصحة والدقة: هذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات. في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء في النقل، وأخطاء في الحساب. وكثيراً من مفاهيم الصحة يمكن أن تقاس كمياً، مثلاً يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسوب.
- 4- الملائمة: هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.
- 5- الوقت المناسب: هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات – عمليات – تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات، وحتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض. في بعض الحالات يمكن القياس كمياً لشرط الوقت.
- 6- الوضوح: يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد قيمة عامل الوضوح إذا كانت زيادتها تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.
- 7- المرونة: المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم، هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى واسع.
- 8- التصحيح: هذا الشرط مفهوم نسبي، ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات.
- 9- عدم التحيز: هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على

---

<sup>2</sup> .سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة للنشر والإسكندرية، مصر، 2002، ص 155، 156.

المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.

10- قابلية القياس: هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمي.

### ثانياً: جودة المعلومات

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات. بمعنى آخر، إن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة البيانات من قبل من يستخدم هذه المعلومات. وهذه العوامل الثلاث هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضاء عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز<sup>1</sup>.

#### 1- منفعة المعلومات:

هناك أربع منافع للمعلومات:

أ- منفعة شكلية: كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية؛

ب- منفعة زمنية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة جداً إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيها إليها؛

ج- منفعة مكانية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة، ولذا فإن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسوب تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات؛

د- منفعة تملك: يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء المؤسسة.

وحيث أن الحصول على المعلومات تحتاج إلى تكلفة ولذا فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فإنه يكون أمام المؤسسة بديلين:

❖ تستطيع المؤسسة زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات؛

❖ تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع

<sup>1</sup> . سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص 107.

المستمدة من هذه المعلومات.

## 2- درجة الرضا عن المعلومات:

عادة ما يكون من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ، ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار، ويمكن معرفة الرضا وعدمه من خلال متخذ القرار.

## 3- الأخطاء والتحيز:

كثيراً من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة فالجودة أهم من كم المعلومات، ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، حيث أن التحيز يكون سببه محاولة الفرد أو الوحدة ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن التقليل من التحيز في المعلومات والبيانات إذا تم إدراكه ومعرفته.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:

أ- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه البيانات؛

ب- الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات؛

ج- فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل؛

د- الخطأ في عملية تشغيل البيانات؛

هـ- استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات؛

و- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسوب لإعداد البيانات؛

ز- التزوير المتعمد للبيانات.

## المبحث الثالث: نظام المعلومات

### المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

"هو الجهاز الذي يسمح للمؤسسة (أو أي منظمة أخرى) بالاستعلام حول تشغيلها وتطورها، كلمة نظام تعني العناصر المرتبطة ببعض بعلاقات"<sup>1</sup>.

نظام المعلومات هو كذلك "مجموعة منظمة من الموارد: المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات والتي تسمح باستقبال، معالجة وتخزين وبث المعلومات في شكل (بيانات، نصوص، صور، صوت... إلخ) في المؤسسة"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفه كذلك بأنه "عملية إنتاج المعلومات هذه العملية تمر بثلاث مراحل أساسية هي: التجميع، المعالجة، التخزين والبث"<sup>3</sup>.

ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين<sup>4</sup>:

1- دور وصفي: حيث يسمح بإعطاء نظرة دقيقة عن وضعية المؤسسة مثلا الميزانية المحاسبية؛

2- دور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية: مثل إرسال الأوامر، توحيد طريقة العمل... إلخ.

ويقوم نظام المعلومات بإنتاج المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية، التسييرية واتخاذ القرارات.

ويتم تصميم نظام المعلومات بحيث يمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات النابعة من البيئة الخارجية، وكذلك عن مؤشرات الأداء داخل المؤسسة وهو ما يمكن الإدارة من زيادة القيمة المضافة، ووضع إستراتيجيتها والرقابة عليها وفي هذا المجال يتم إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب بحيث تعكس درجة واقعية أداء المؤسسة، وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها.

ويمكن إعطاء تعريف شامل لنظام المعلومات بأنه صورة مبسطة للمؤسسة ومحيطها هذه الصورة تبين عناصر، مكونات، إمكانيات وأنشطة المؤسسة، الهدف منه هو تحسين أداء المؤسسة

---

وإكسابها ميزة تنافسية في السوق.

### أولاً: العناصر المشكلة لنظام المعلومات.

الشكل رقم 04: الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة.

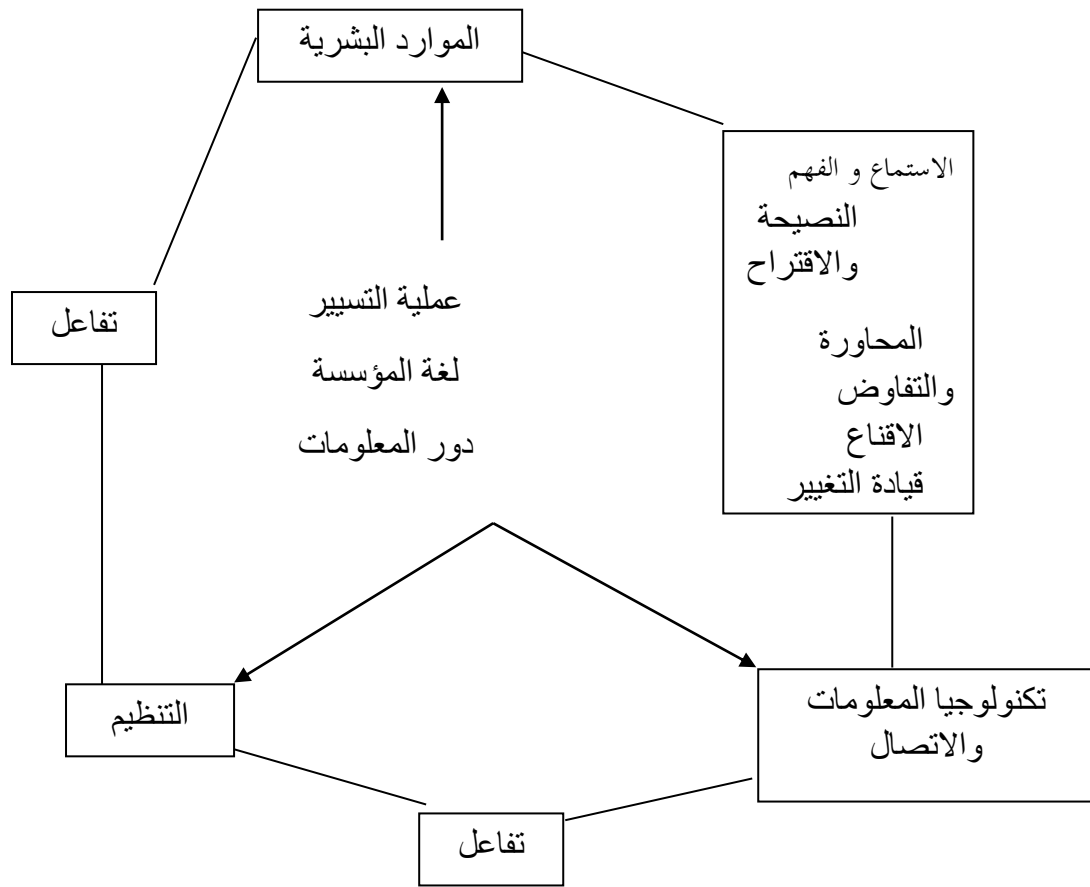
---

<sup>1</sup> . Encyclopédie de **la gestion et du management**, OP CIT. P 1180.

<sup>2</sup> . Henri Mahé, **Dictionnaire de gestion** OP CIT. P 432.

<sup>3</sup> . LAKHDAR LALLEM, Les systèmes d'information pour la gestion OP CIT. p 12.

<sup>4</sup> . Patrick Romagni, l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM? France, 1998, p 96.



المصدر: Encyclopédie de la gestion, OP. CIT, P 1180.

يوضح الشكل رقم 04، أن عناصر نظام المعلومات تنقسم إلى ثلاثة أصناف<sup>1</sup>:

- الموارد البشرية (الأفراد أو مجموعات الأفراد): يشكل الأفراد الذين هم مصدر المعلومات أو الذين يقومون بنقلها، معالجتها واستعمالها جزءا هاما من نظام المعلومات، نستنتج أنه ليس كل الأفراد مقيدون بنظام المعلومات، إذن فتسيير نظام المعلومات له علاقة وطيدة بالأفراد الذين يجب سماعهم، إقناعهم وتطوير مهاراتهم، التصدي لهم في حالة الضرورة ومحاورتهم.

- التنظيم: ونقصد بذلك تنظيم العمل بحيث يقسم إلى مهمات، كل مهمة لها خصائص، أجهزة مراقبة، اللغات المستعملة، ثقافة المؤسسة، قواعد وطرق التسيير، دورات المعلومات، درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات، حجم المؤسسة... إلخ.

<sup>1</sup> . Encyclopédie **de la gestion du management**, OP CIT. P 1180.

- التكنولوجيا: وهي تتميز بتعددتها وتنوعها، تمس عملية الحصول على المعلومات، الاتصال، تخزين واستغلال المعلومات، المساعدة في اتخاذ القرارات.

فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فما هي إلا أدوات أساسية لأنظمة المعلومات الحديثة<sup>1</sup>، تختار حسب دراسة لاحتياجات المستخدمين وخصائص المعلومات المطلوبة، ويمكن القول بأن التكنولوجيا تأتي بعد المعلومات ولكن في بعض الأحيان يحدث العكس، فإدخال تكنولوجيا المعلومات تحدث دراسة للوضع من حيث المعلومات في المؤسسة.

إن أنظمة المعلومات في المؤسسات تسير نحو إزالة الحدود وتوسعها إلى أنظمة المعلومات للمؤسسات الأخرى مع انتشار التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) شبكة الإنترنت...إلخ.

- فيما يخص العلاقات: من الأهمية بمكان إعطاء الأهمية لتحسين العلاقات بين عناصر النظام حيث أن كل خلل في أي عنصر قد يؤدي إلى خلل في النظام ككل وبالتالي ينخفض أدائه، فمبدأ العلاقات العرضية له أهمية في أنظمة المعلومات.

- العلاقات العرضية: إن نظام المعلومات يشمل كل المعلومات التي تأتي من مختلف المصالح والورشات ويعرض معلومات تستعمل من طرف مختلف المسؤولين في المؤسسة فهو يتطلب كفاءات مختلف الاختصاصات كالأفراد المعلوماتيين، المحاسبين...إلخ.

فمثلا يعتبر نظام المعلومات في المؤسسة المتمثل في إنشاء قائمة إلكترونية للمنتجات، اختيار نوعية المعلومات الواجب توفيرها وهي بالطبع معلومات تأثيرية ( information d'influence )

أي إعلام الزبون والتأثير على سلوكه الشرائي. وتظهر الأبعاد المذكورة سابقا كالتالي<sup>2</sup>:

- فيما يخص الأفراد: فهم المستخدمون المحتملين (داخل وخارج المؤسسة) للقائمة المعلوماتية كذلك المصممين والمنفذين للقائمة.

- التنظيم: المعلومات الموجودة وكذلك القوائم الموجودة على الورق، التوزيع الجغرافي لهذه الوثائق، البعثة جغرافيا للمستخدمين المحتملين، الثقافات المختلفة لفروع المؤسسة المتواجدة عبر أنحاء العالم.

---

<sup>1</sup> . Benoît Aubert, **les technologies de l'information et l'organisation**, Gaétan Morin éditions, France, 1997, p5.

. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001. ص 254

- تكنولوجيا المعلومات: برمجيات قواعد البيانات، أجهزة الحواسيب وغيرها من ملحقات الحاسوب  
وتتم عملية الإنشاء بالمرحلة التالية:

- تقسيم الموجودات من القوائم بالنسبة للمنتجات المعنية؛
- إنجاز تحقيق لتحديد الحاجيات لمختلف المستخدمين المحتملين (المحتوى، التقديم...)
- تجديد عناصر القائمة الإلكترونية (إنجاز تصميم أولي)؛
- اختيار الحامل التقني\* (الآلي والبرمجيات).

### ثانياً: ادوار نظام المعلومات

إن نظم المعلومات في واقعها هي نظم متطورة في تطبيقاتها بحيث تواكب التغيرات والمستجدات التي تطرأ على واقع النشاط الاقتصادي وغير الاقتصادي، فهي تستجيب لاحتياجات النشاط الذي توظف فيه، ومن ثم تحرص الدول والمنظمات على حد سواء الراغبة في التفوق على تصميم أفضل نظم المعلومات وليس فقط حيازتها وامتلاكها ولكن بما تساهم به وتقوم به من أدوار يمكن ذكرها كما يلي :

1- تطوير منشآت الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة وفريدة من نوعها تمكن الوصول إلى أوضاع تنافسية غير مسبقة.

2- الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار.

3- تحسين القدرة على مواجهة الأزمات والتغلب على المواقف الصعبة وحل المشاكل بما يقلل من الخسائر ويحمي المشروع من تكاليفها الباهظة.

4- تحسين القدرة على التخطيط الفعال وإقامة تنظيم مرن، وتحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة والشفافية الكاملة والوضوح والإفصاح، كما تجعله عالماً محيطاً بكل ما يحدث وجاري، ومستشرفاً لما هو متوقع وقادم.

5- تحسين القدرة على القيادة وتطوير أساليب التفويض وتنمية الإحساس بالمسؤولية والالتزام والاتصال، وتفعيل استخدام الموارد والقضاء على كافة صور الإسراف والفاقد والضائع.

6- زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية وروح الفريق المتآلق والذي يعمل بشكل جماعي متكامل ومتناسق.

7- تحقيق المعايضة الفعلية والمعرفة الفردية بما يتم داخل المشروع وخارجه وبما يكفل سر التدخل وفورية التواجد في مواقع الأحداث وقدرة التعامل معها والسيطرة عليها.

وعموماً لكي يؤدي نظام المعلومات دوره بكفاءة وفعالية ينبغي أن يتصف ب:

- **القبول**: بمعنى أن ينال رضا كل العاملين، وأن يتقوا فيه ويقتنعوا بفعاليته؛
- **المرونة**: بأن يقبل التعديل والتغيير المفروض من طرف الظروف المحيطة به؛

---

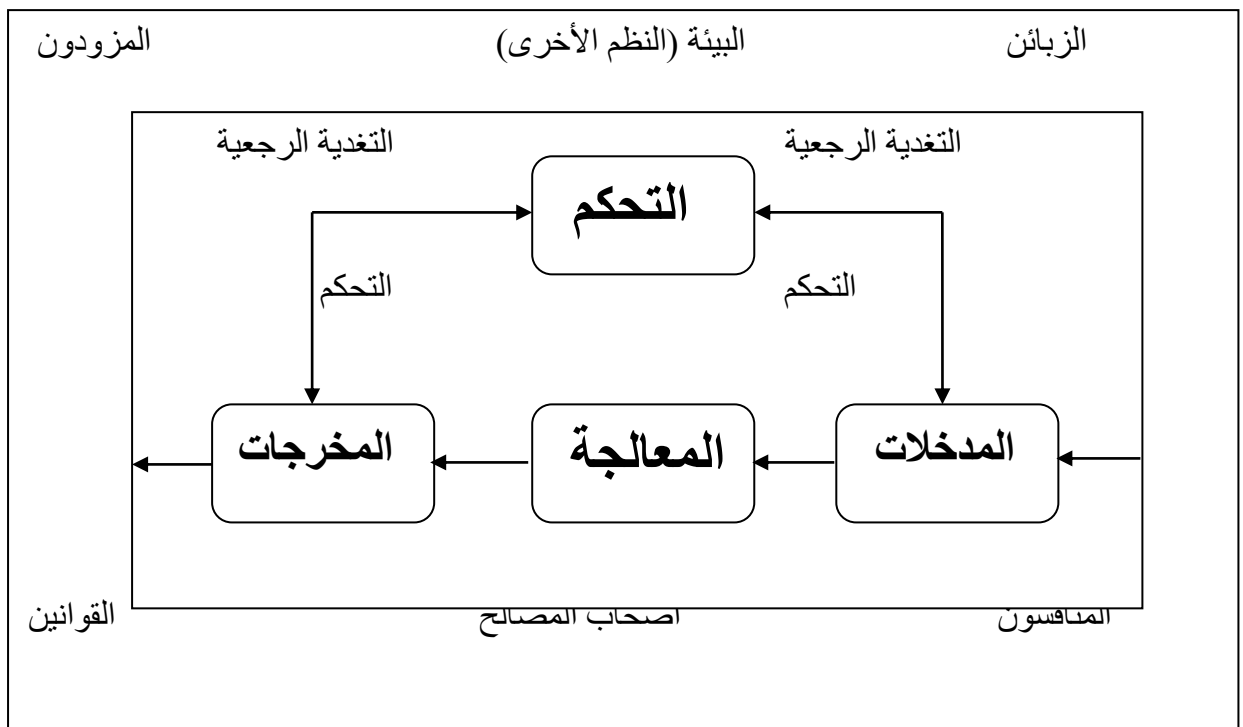
\* Support technique

- البساطة: أن يكون سهل التعامل و المعالجة؛
- الاقتصاد: بأن يكون العائد من النظام أكبر من التكاليف المرتبطة به؛
- الاستمرارية: أن يعمل على تزويد المؤسسة بالمعلومات بصفة مستمرة و دورية.

### المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات

يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات و معالجتها لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة و التقييم و التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة.

ويبين الشكل رقم 05: الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات.



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، ص50

يتكون نظام المعلومات من عدد من الأنشطة و المكونات الرئيسية هي:

### أولاً: المدخلات/ البيانات

تتضمن ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا و إعدادها لكي تدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكيد على أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام، لان عدم الدقة في البيانات الداخلة للنظام سيؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات، و لذلك لا بد من التأكد على أن البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها.

و تتضمن البيانات في نظم المعلومات خمسة أنواع رئيسة هي:

- بيانات رقمية أو هجائية Item Data

- بيانات نصية Texte Data

- بيانات صوتية Audio Data

- بيانات صورية Image Data

- بيانات فيديو Vidéo Data

### ثانياً: المعالجة

هي المهمة التي يتم من خلالها تحول مدخلات خام إلى مخرجات ذات شكل له معنى مثل: العمليات التصنيعية و الحسابات الرياضية. حيث تنظم هذه النشاطات و تحلل و تعالج البيانات حتى تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم. و توجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين المعالجة البسيطة و حتى المعالجة الآلية المعقدة.

## و الآتي العوامل المحددة لاختيار طريقة معالجة البيانات:

- أ - حجم البيانات: كلما ازداد حجم البيانات كلما اتجهنا إلى المعالجة الآلية.
- ب - درجة تعقيد و تداخل البيانات: كلما ازدادت درجة التعقيد و التداخل في البيانات أدى إلى ضرورة الاستعانة بطرائق آلية معقدة و متقدمة.
- ج - الوقت: كلما كان الوقت المتاح للمعالجة قصيرا، أدى إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- د - العمليات الحسابية: كلما ازدادت العمليات الحسابية تعقيدا، أدت إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- هـ - التكاليف: و التساؤل هنا، ما هي الميزانية المرصودة للمعالجة؟ إذ كلما توفرت الإمكانيات الأكبر اتجهت المعالجة نحو المعالجة الآلية، خاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا.

## ثالثا: المخرجات/ المعلومات

تتضمن العناصر المخرجة نتيجة المعالجة، لتكون متوفرة للجهات التي تطلبها و من أمثلتها: المنتجات النهائية و المعلومات الإدارية إلى مستخدميها. علما أن هدف نظام المعلومات هو إنتاج المعلومات المناسبة للمستخدم، و التي قد تتضمن رسائل أو تقارير أو رسوم.

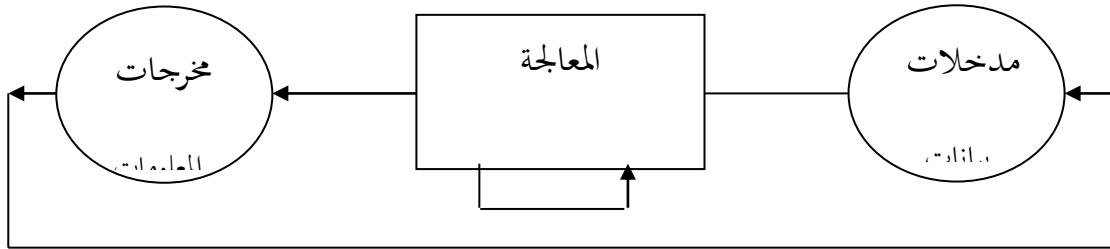
## رابعا: التغذية الراجعة و الرقابة

يكون مفهوم النظام أكثر فائدة عند تضمينه نشاطات التغذية الراجعة و الرقابة و عندها يسمى نظام الضبط ، إذ يصبح بذلك نظام مراقبة ذاتية أو نظام تنظيم ذاتي.

- التغذية الراجعة / العكسية: هي بيانات أو معلومات حول أداء النظام فمثلا: البيانات حول أداء المبيعات تعتبر تغذية راجعة عن مدير المبيعات، فالمعلومات التي تخرج عن المبيعات تكون عبارة عن تغذية راجعة تدخل مرة أخرى كمدخلات للنظام. و يعتبر تحليل التغذية الراجعة من العناصر الهامة في النظام، إذ يستخدم في التقييم و العودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعزيز القيمة المضافة للمعلومات.

- الرقابة و التحكم: يتضمن التحكم مراقبة و تقييم التغذية الراجعة لتحديد فيما إذا كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق الغايات أم لا، لذا فان وظيفة الرقابة ضرورة لتعديل المدخلات أو المعالجة، و لتصحيح أي انحرافات تظهر في المخرجات، لذا تعتبر التغذية الراجعة جزء من الرقابة.

### شكل رقم 06: عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات



### التغذية الراجعة و الرقابة Feedback & Control

المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، ص98.

### خامسا: البيئة

إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات و المخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجاميع. إذ أن لاعبي البيئة الأساسية من مستهلكين، و موردين، و منافسين، و أصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة و يؤثرون فيها.

### المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

إن إتباع مدخل النظم في وصف المؤسسة يسمح بإمكانية متعددة الجوانب لتعريف النظم الفرعية، يمكن وصف النظام بإتباع نموذج منطقي للنظم الفرعية حسب تدفق الموارد – العمالة – الأموال والخامات أو المستويات الإدارية أو المداخل المختلفة لاتخاذ القرارات وكلها تعتبر أساس منطقي لوصف النظم الفرعية، هذا بالإضافة إلى مدخل منطقي آخر وهو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب مجالاتها الوظيفية.

وتنقسم نظم المعلومات إلى:

## 1- نظام معلومات الإنتاج:

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات. تقوم إدارة الإنتاج في المؤسسة بوضع خطة الإنتاج وصياغة هذه الخطة على شكل أوامر إنتاج تتضمن تخطيط الزمن، وتخطيط الطاقة، تحديد الاحتياجات من الموارد الأولية موزعة على الفترات الزمنية. ويتطلب هذا النظام استخدام تكنولوجيا الإلكترونيات التماثلية والرقمية والمعلوماتية<sup>1</sup>

يرافق وظيفة الإنتاج نظامان للمعلومات فرعيان هما نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها وكذلك حول أنظمة الإنتاج والمناولة والنقل والآلية. حيث يعد نظام تخطيط وتوجيه الإنتاج، النظام الأهم بالنسبة لنظام المعلومات نظرا لطبيعة البيانات التي يعالجها والمعلومات التي ينتجها فهو يضم الفعاليات الواردة في الشكل رقم 07 .

ثم تبدأ عملية تنفيذ خطة الإنتاج التي تصاغ على شكل أوامر إنتاج وطلبات. أثناء عملية الإنتاج يتم نشوء وتسجيل ومعالجة كمية كبيرة من البيانات حول سير العملية الإنتاجية مثل كمية المواد المستهلكة، ساعات مل الآلات، إنتاج العمال، نفقات الصيانة، الكميات المنتجة، جودة المنتجات...إلخ.

الشكل رقم 07: الأنظمة الفرعية المكونة لنظام تخطيط وتوجيه الإنتاج.



<sup>1</sup> . Patrick Dumas, **Informatique industrielle** OP. CIT, P VIII.

سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.  
فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009 ص 51-52.

المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، ص 50.

في مرحلة تحليل بيانات الإنتاج تتم عملية مقارنة بين المخطط والفعل لتحديد الانحرافات وأسبابها، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويقوم نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج بتزويد بقية الأنظمة الفرعية في المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تصبح الأساس للعديد من المعالجات اللاحقة في إطار أنظمة المعلومات ضمن المؤسسة كالمحاسبة، نظام معلومات التسويق، والتمويل...إلخ.

## **2- نظام معلومات التسويق:**

يقوم هذا النظام المعلوماتي بتخزين ومعالجة المعلومات وتقديم التقارير المتعلقة بتلقي الطلبات وتخطيط المبيعات ودراسة السوق للتعرف إلى الوضع التنافسي للمؤسسة ودراسة رغبات وأذواق المستهلكين والترويج للمنتجات. وبذلك فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن مجموعة من العناصر مثل الأفراد، المعدات، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بعمليات تخطيط وتنفيذ المبيعات<sup>1</sup>. ويتكون نظام المعلومات التسويقي من<sup>2</sup>:

- قواعد للبيانات مشكلة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمحيط المؤسسة؛
- معلومات متعلقة بالإستراتيجية التجارية للمؤسسة؛
- أدوات المعالجة والتحليل؛
- نماذج التوقعات.

ويتبادل نظام معلومات التسويق العديد من البيانات مع بقية أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى، فمثلا يحتاج هذا النظام إلى معلومات من قسم المحاسبة عند إعداد خطة المبيعات حسب الفترات الزمنية، السلع والمناطق الجغرافية ومعلومات حول السيولة النقدية الضرورية اللازمة لعمليات تمويل الإنتاج، وبالمقابل تعتبر المعلومات التي تحتويها خطة المبيعات الأساس المعلوماتي لإعداد خطة الإنتاج وخطة المشتريات واليد العاملة والطاقة الإنتاجية وخطة المخزون...إلخ.

يعتبر الترصد (Veille) جوهر نظام المعلومات التسويقي الذي يضم بدوره

أنظمة معلومات فرعية لكل من الترصد التنافسي، التجاري، التكنولوجي والاجتماعي.

## **3- نظام معلومات المشتريات: ج**

<sup>1</sup>. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1998، ص 48، 49.

<sup>2</sup>. J-M. Auriac et autres, Economie d'Entreprise, OP. CIT, P 141.

يلعب نظام معلومات المشتريات دوراً هاماً في المؤسسة لأن الاتجاه في الصناعة يميل إلى التخصص ويؤدي ذلك إلى زيادة حجم المواد الأولية والأجزاء المصنعة المشتراة وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد كمية الأموال الموظفة في المخزون من المواد الأولية والأجزاء المصنعة مما ينتج عنه ارتفاع الفوائد المدفوعة عن رأس المال الموظف في المخزون.

ويرتبط هذا النظام مباشرة بنظام معلومات الإنتاج، حيث أدت أتمتة الإنتاج إلى إلقاء على عاتق إدارة المشتريات مهمات أكثر دقة من السابق مثل ضمان نوعية المواد المشتراة. لذلك يقوم باستخدام خطة الإنتاج لتحديد الأصناف الواجب شراؤها والمواصفات العائدة لهذه الأصناف كذلك تقوم بتحديد زمن الشراء والكمية الواجب شراؤها. ويحتفظ كذلك هذا النظام بالبيانات المتعلقة بالموردين والأصناف التي يقدمونها. ويحتاج إلى الأنظمة الفرعية الأخرى وخاصة المتعلقة بالإنتاج، التمويل والمحاسبة، وبالمقابل يقدم معلومات إلى هذه الأنظمة.

#### **4- نظام معلومات الأفراد:**

يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليه. وبالتالي فإن هناك مجموعة من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد ويعمل نظام معلومات الأفراد على مساعدتها في أدائها وهي<sup>1</sup>:

- تحديد الاحتياجات من العاملين؛
- تأمين العاملين؛
- استخدام العاملين؛
- المحافظة على العاملين؛
- تطوير مهارات العاملين.

لأداء هذه الوظائف يجب وجود نظام معلومات يحتوي على بيانات حول الأفراد كما يتطلب وجود بيانات حول مراكز العمل. وكذلك فإن وجود هذه البيانات يتم الحصول عليها من خطط الإنتاج وبقية الدراسات في المشروع من أجل إعداد خطط الاستخدام من حيث عدد المؤهلات وخبرات الأشخاص المطلوب استخدامهم، تمثل هذه البيانات المدخلات للعديد من التطبيقات ضمن نظام معلومات الأفراد ونظم المعلومات الأخرى.

---

<sup>1</sup>. عبد الرزاق قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة عمان، الأردن، 1998 ص 54.

كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية<sup>2</sup>:

- وضع طرق جديدة لتسيير الأفراد؛
- السهر على وضع التطبيقات المعلوماتية؛
- تأمين الاتصال مع مصلحة أو مديرية المعلوماتية؛
- تحسين نوعية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد؛
- تكوين ومساعدة المستخدمين للبرمجيات؛
- المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية؛
- تسيير مشاريع الأتمتة لصالح مديرية الموارد البشرية؛
- تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية.

#### **5- نظم معلومات المحاسبة والتمويل:**

يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التي تتعلق بأصول وخصوم المؤسسة، داخل المؤسسة وبينها وبين المحيط، لذلك يستخدم البيانات الموجودة في نظم المعلومات الأخرى.

كما يقوم نظام معلومات التمويل بمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإمداد المؤسسة بالأموال الضرورية لإنجاز أهدافها، بالتالي الحصول على الأموال اللازمة بالطريق الأكثر مناسبة وبأفضل الشروط الممكنة لتسديد التزامات المؤسسة ولدعم برامجها، والسعي إلى استخدام مواردها بشكل فعال<sup>1</sup>.

كما يقوم هذا النظام بالاعتماد على مخرجات الأنظمة الوظيفية الأخرى مثل خطة المبيعات – الإنتاج – المشتريات – العمالة – في تحديد الاحتياجات المالية وتصاغ هذه الخطط على شكل موازنات لكل إدارة لتحقيق أهدافها. كما تقوم بإعداد قائمة بالتدفقات النقدية المتوقعة والاستخدامات المتوقعة من أجل العمل على توظيف الفوائض المالية في حال وجودها أو الحصول على التمويل المناسب في حال وجود العجز، وتوجد عدة أنظمة فرعية ، وأشهرها هي<sup>2</sup>:

أنظمة معالجة الطلبات، أنظمة مراقبة المخزونات، أنظمة تسيير حسابات الزبائن والموردين، أنظمة إدارة الأجور، وأنظمة دفتر الأستاذ، تكون هذه الأنظمة عادة مرتبطة فيما بينها. عند جمع كل هذه الأنظمة يتشكل لنا نظام المعلومات الإداري.

<sup>2</sup> . Patrick Gilbert, **La gestion des ressources humaines**, éditions d'organisation, France, 1999, P 730.

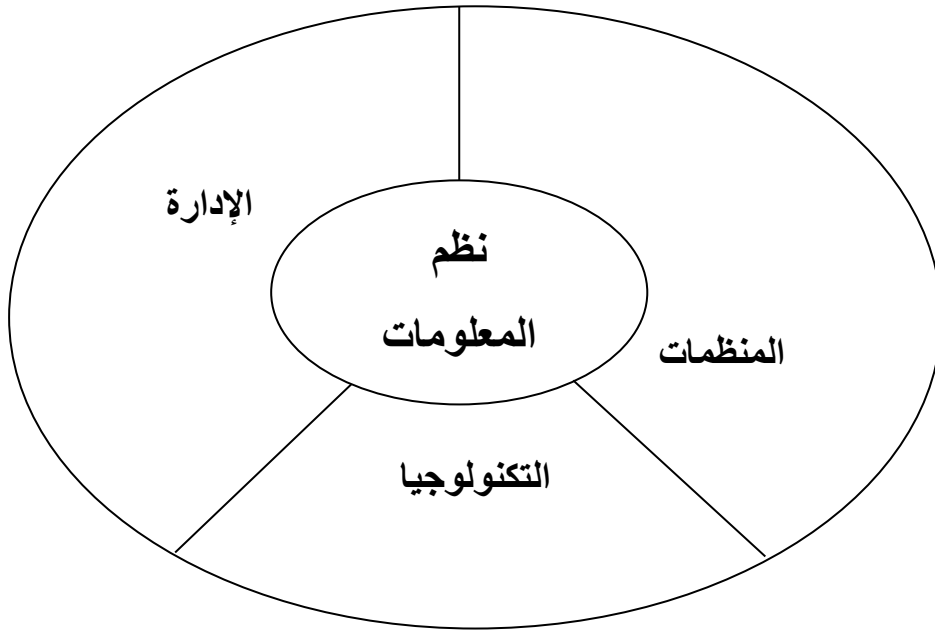
<sup>1</sup>. Benoît Aubert, , **les technologies de l'information et l'organisation** OP. CIT, P40.

<sup>2</sup>. Benoît Aubert, OP. CIT, P38

## المطلب الرابع: أبعاد نظم المعلومات

تؤمن نظم المعلومات القيمة للمنظمة كتنظيم، كما تؤمن الحل الإداري لتحديات البيئة المحيطة بالمنظمة. لذا يتطلب استخدام نظم المعلومات بفعالية الفهم الكامل لأبعاد نظم المعلومات و هي: المنظمة، الإدارة، و تكنولوجيا المعلومات. المنظمة، الإدارة، و تكنولوجيا المعلومات.

**الشكل رقم 08:** أبعاد نظم المعلومات



**المصدر:** فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، ص 31

يبين الشكل رقم 08 أن أبعاد نظم المعلومات هي:

### أولاً: المنظمة Organisation

تتمثل العناصر الأساسية للمنظمات في الأفراد، و الهياكل، و معالجة الأعمال، و السياسات، و الثقافة، لذا فان نظم المعلومات تمثل جزء متكامل مع المنظمات.

كما تتضمن اغلب المنظمات قوانين رسمية و إجراءات مختلفة تبين طريقة إتمام المهام، و قد تكون هذه الإجراءات رسمية مكتوبة أو متعارف عليها و غير رسمية. كما تحتاج إلى مهارات متنوعة من الأفراد و المديرين و مشغلي المعرفة مثل: المهندسين و العلماء. علما أن كل منظمة تملك ثقافة فريدة أو مجموعة من الافتراضات و القيم لعمل أشياء مقبولة من قبل اغلب الأعضاء لديها، و تشكل جزءا من نظم معلوماتها.

و أخيرا يتم انجاز وظائف المنظمة الأساسية سواء في التسويق و المبيعات، التصنيع و الإنتاج، و المالية و المحاسبة، و الموارد البشرية داخل المنظمة، و لابد لهذه الوظائف أن تتم بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

**و تتمثل هذه الوظائف في الآتي:**

❖ **وظيفة التسويق:** هي نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات من خلال عمليات متبادلة، فهو نشاط حركي يتم فيه تدفق السلع والخدمات و البيانات.

و يلاحظ أن مفهوم التسويق قد ركز قديما على عملية تأمين انسياب السلع و الخدمات و الأفكار مصادر الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك في الزمان و المكان الصحيح، مما يزيد من قيمة و منفعة تلك السلع و الخدمات و الأفكار.

أما المفهوم الحديث للتسويق فيشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لمعرفة حاجات و رغبات عملائها الحاليين، و ترجمة ذلك إلى سلع و خدمات و أفكار مناسبة، و تسعير و ترويج المنتجات لإرضاء العلاقات التبادلية بين المنظمة و جمهورها في بيئة تتسم بالحركة و التغيير.

و مما سبق يتبين أن التسويق يعمل على تأمين المنافع المختلفة مثل: المنفعة الشكلية، المكانية، الزمنية، بل و يتعدى ذلك إلى توفير السلع و الخدمات التي تمكن المستهلك من حرية الاختيار.

❖ **وظيفة الإنتاج:** هي الحصول على عوامل الإنتاج و استخدامها من اجل صناعة سلع أو خدمات جديدة، أما إدارة الإنتاج فهي: مجموعة النظم و القواعد التي تطبق في قاعات الإنتاج و مراكز الخدمات بقصد الحصول من الآلات و المعدات و العمال و المواد المتوفرة على أعلى ناتج ممكن بالجودة المطلوبة و بأقل كلفة ممكنة.

❖ **إدارة الوارد البشرية:** هي الإدارة المسؤولة عن تعزيز الجانب الإنساني للمنظمة، و هي الإدارة المسؤولة عن الاستقطاب، الاختيار و التعيين، و تحفيز العمال و الحفاظ عليهم و تنمية مهاراتهم، و وضع الأنظمة الفرعية و البرامج المساعدة لها و بما يتناسب مع أهداف المؤسسة و تحقيقها بأفضل كفاية اقتصادية، و تحقيق أهداف العاملين و على كل المستويات بأعلى درجة ممكنة، كما تراعي مصالح المجتمع و تخدمها بأعلى درجة ممكنة.

❖ **الوظيفة المالية:** هي الوظيفة التي تنصب اهتمامها على إدارة الأموال و طرق الحصول عليها من مصادرها المختلفة بشكل كفء و فعال، و تمكين المنظمة من مواجهة كافة التزاماتها المالية اتجاه أطراف العلاقة معها و تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: الإدارة Management

هي تحقيق الغايات التنظيمية بكفاءة و فاعلية من خلال التخطيط ، و التنظيم، و التوجيه، و مراقبة الموارد التنظيمية، أنها القدرة على تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

يؤمن العمل الإداري الإحساس بالحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات فيها، كما يؤمن الخطط المختلفة التي تعمل على حل مشاكل المنظمة و تساعد في مواجهة تحديات البيئة المختلفة، و وضع استراتيجيات المنظمة، و كذلك تخصيص الموارد المختلفة من بشرية و مالية لتحقيق أهدافها.

و يتمثل الجزء الحقيقي من المسؤولية الإدارية في تأمين قيادة العمل بمعلومات و معرفة جديدة، و من هنا فان تكنولوجيا المعلومات تلعب الدور القوي في إعادة توجيه و إعادة تصميم المنظمات.

و يختلف شكل الدور الإداري في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يأخذ المديرون في الإدارة العليا قرارات التخطيط الاستراتيجي، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج و الخطط المقدمة من الإدارة العليا، كما يقوم المديرون التنفيذيون بمسؤولية مراقبة نشاطات العمل اليومي، علما أن كل مستوى إداري يحتاج إلى معلومات و نظم مختلفة عن المستوى الآخر.

### ثالثا: التكنولوجيا

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي<sup>3</sup>.

تمثل تكنولوجيا المعلومات الأجهزة و البرمجيات و الأدوات و الوسائل و الطرق و نظم البرمجة، التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و تساعد في تدوين و تسجيل و تخزين و معالجة و استخدام و استرجاع المعلومات، التي تستخدم من قبل نظم المعلومات. أنها الوسائل و الأدوات سواء كانت

---

<sup>3</sup>غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006 ص 22.

مرئية، سمعية أو مكتوبة، و البرمجيات التي يتم من خلالها جمع المعلومات و تخزينها و بثها و تنقلها و استرجاعها، و التي تعمل على تسهيل العمليات للمستخدم سواء كان منظمة أو أفراد.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات، سواء في التجهيزات المادية في برمجيات الحاسب (Computer Software) التي تراقب و تعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات. علما أن تخزين التكنولوجيا يتضمن الوسائط المادية لتخزين البيانات.

أما تكنولوجيا الاتصالات فتتكون من وسائط مادية و برمجيات ترتبط المكونات المادية و تنقل المعلومات من محطة إلى أخرى، فتساعد بذلك على المشاركة في البيانات أو الموارد. و قد أدى كل ذلك إلى استخدام شبكة الانترنت و بشكل واسع من قبل الأفراد و المنظمات.

### **المبحث الرابع: نظم دعم القرار**

#### **المطلب الأول: ماهية نظم دعم القرار**

##### **أولاً: خطوات عملية اتخاذ القرار**

لقد صممت نظم دعم القرار لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات شبه المهيكلية و غير المهيكلية. إن فهم عملية اتخاذ القرار شيء أساسي لمعرفة الكيفية التي يمكن أن تدعم بها نظم المعلومات عملية اتخاذ القرار بطريقة أو أخرى. إن خطوات عملية اتخاذ القرار تتمثل في:

**أ- إيجاد المشكلة:** يمثل تحديد المشكلة العملية التي توصل إلى صياغة المشكلة التي تسعى المنظمة لحلها، فتحديد المشكلة هو المفتاح الرئيس لزيادة فاعلية اتخاذ القرار. و يتضمن تحديد المشكلة مسح البيئة الداخلية و الخارجية، و تحديد المشكلة التي نرغب بحلها. و بعد أن يتم تحديد المشكلة نبدأ بالبحث عن حل لها.

**ب- حل المشكلة:** إنها عملية استخدام المعلومات، المعرفة، الحدس في حل المشكلة المحددة سابقاً، و بناء نموذج الحل، حيث يتلقى البيانات الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة.

= استخبارات الأعمال: تتضمن جمع و تحليل البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة، و تكمن التحديات الرئيسية في مرحلة فهم استخبارات الأعمال في الحصول على بيانات كاملة و دقيقة، و استنتاج ما هي البيانات الدالة على القرارات الحاضرة ؟

= التصميم: يتضمن دراسة نظمية للمشكلة، تامين البدائل، و تقييم المخرجات، و التحدي الرئيس هو في السيطرة على المشكلة، تامين بدائل حقيقية، تطوير بدائل، و إيجاد نماذج مناسبة لتنظيم النتائج.

= الاختيار: تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل، و التحدي هنا يكمن في القدرة و السيطرة على التضارب في الأهداف و الاهتمامات، و إدارة فريق اتخاذ القرار.

= التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة إبلاغ الآخرين بالقرار، و شرحه للأفراد المناسبين، و وضع القرار موضع التنفيذ، و تأسيس الاتصال المناسب لتبليغ القرار، و ضمان سلامة تنفيذه. و التحدي الرئيس هنا يتضمن في التأكد من أن يكون القرار و التنفيذ مفهوم للجميع، لان المشكلة لا تعتبر محلولة حتى يوضع القرار موضع التنفيذ.

**ج- النتائج:** و أخيرا ستكون النتيجة إما نجاح نتائج التنفيذ في حل المشكلة الأصلية، أو الفشل و الذي سيعيدنا مرة أخرى إلى المراحل السابقة، و العودة إلى مراحل حل المشكلة من جديد. علما أن نظام دعم القرارات يقدم عدة نماذج تساعد في معالجة التنفيذ.

### ثانيا: نظم دعم القرار

هي مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، النماذج، أدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات و المعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، و تقديم برامج إدارة و إنتاج الحوار فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام و التخابط المباشر معه، لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات شبه المهيكلية و غير المهيكلية. مثل: القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

تعمل نظم دعم القرارات على تزويد المستخدم بالمعلومات، النماذج، طرق واجهة المستخدم، و التي تستخدم بالكيفية التي يريدها المستخدم سواء عن طريق تحليل البيانات، الرسم البياني، و المحاكاة التي يطلبها الزبون، أو التركيز على النماذج في حالات أعمال خاصة.

و يمكن توضيح مفهوم نظم دعم القرار من خلال مسمى النظام نفسه حيث نجد :

**نظم :** حيث يحوي النظام على الأنشطة المختلفة المكونة له و يبني بناء على حاجات المستفيدين الفعلية مع ملاحظة التغيرات البيئية التي يتعامل معها.

**دعم :** إذ أن نظم دعم القرار تدعم، و لا تحل محل المدير في اتخاذ القرار، بل تهيئ للمدير أساليب التحليل المناسبة للظاهرة المدروسة و يترك اتخاذ القرار النهائي للمدير.

**القرار:** حيث تركز نظم دعم القرارات على دعم الانتقال باهتمام المديرين من المستويات العمليانية إلى الاهتمام بحل المشكلات الإدارية.

### **المطلب الثاني: النظم المساعدة على اتخاذ القرارات**

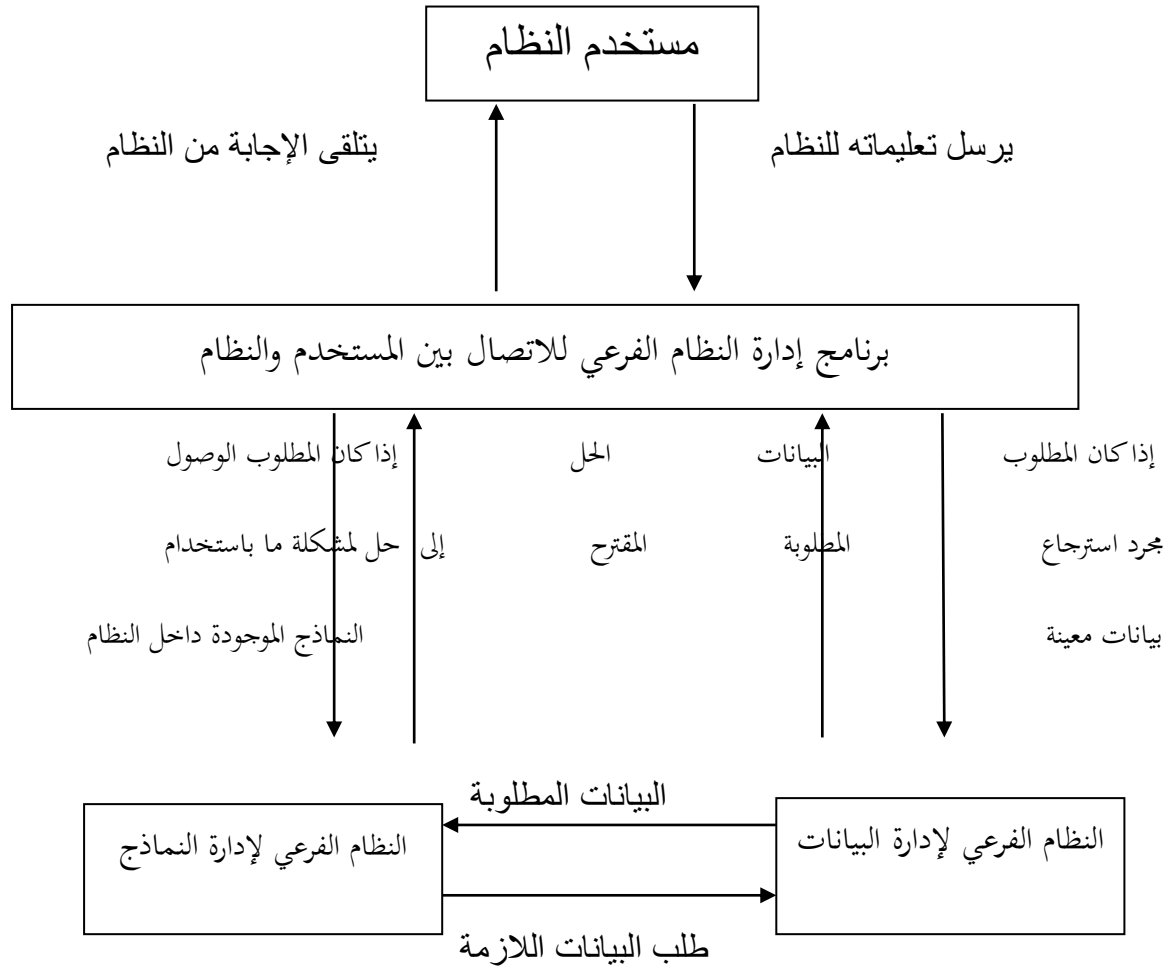
يتكون أي نظام لدعم القرارات من ثلاث مكونات أساسية هي<sup>2</sup>: النظام الفرعي لإدارة البيانات، النظام الفرعي لإدارة الإنتاج، والنظام الفرعي للاتصال بين المستخدم والنظام. ويوضح الشكل التالي كيفية عمل نظام دعم القرارات من خلال تفاعل مكوناته الأساسية كما يلي:

### **شكل رقم 09: كيفية عمل نظم دعم القرارات**

---

<sup>2</sup> EMMANUEL PATEYROM, ILa veille stratégique, économique. Editions, France, P 68.

سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص 173



للمنموذج المستخدم من قاعدة البيانات

**المصدر:** سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، ص 173

ويتضح من هذا الشكل أن مستخدم النظام يقوم بإرسال التعليمات المطلوبة إلى النظام، ثم يقوم برنامج إدارة الحوار بين المستخدم والنظام بتحويل اللغة المرسل إلى لغة الآلة، ثم ترسل التعليمات إما إلى النظام الفرعي لإدارة البيانات إذا كان المطلوب مجرد استرجاع بيانات معينة، حيث يقوم هذا النظام الفرعي بإرسال البيانات إلى مستخدم النظام من خلال النظام الفرعي لإدارة الحوار. أما إذا كان المطلوب هو الوصول إلى حل لمشكلة ما باستخدام نموذج معين، ترسل تعليمات المستخدم إلى النظام الفرعي لإدارة النماذج، ويقوم هذا النظام الفرعي بتنشغيل النموذج المطلوب باستخدام البيانات اللازمة للنموذج والتي يتم الحصول عليها من قاعدة البيانات أو من مستخدم النظام، ثم يرسل الحل المقترح إلى مستخدم النظام من خلال النظام الفرعي لإدارة الحوار. هذه النظم هي نظم تفاعلية، حيث تستخدم الحوار المتبادل بين الفرد والحاسوب<sup>1</sup>.

1. اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000. ص 17

ولفهم المزيد عن نظام دعم القرارات سوف يتم تناول مكوناته كالتالي:

## **1. النظام الفرعي لإدارة البيانات:**

من أهم العناصر التي يتضمنها هذا النظام هي: قاعدة البيانات ونظام إدارة قاعدة البيانات الذي يقوم باستخلاص واستخراج البيانات من مصادرها المختلفة، تحديث البيانات، استرجاعها وتوفير الحماية ومن أهم مصادر بيانات نظم دعم القرارات ما يلي :

**1-1 المصادر الداخلية:** حيث يحتاج نظام دعم القرارات إلى بيانات داخلية عن المؤسسة، التي تم تصميم النظام لأجلها وتتحدد هذه البيانات، حسب حاجة نظام دعم القرارات إليها، والغرض المصمم لأجله و تشتق من النظام المعلوماتي للمؤسسة أو نظم معالجة البيانات، لذا يجب أن يتوفر هذا الأخير على القدرة إلى الوصول إلى قواعد بيانات المجالات الوظيفية الأخرى.

**2-1 مصادر خارجية:** وتتضمن بيانات من مصادر مختلفة خارج المؤسسة مثل: البيانات الخاصة بالاقتصاد الوطني، أو بيانات خاصة عن الصناعة أو سوق العمالة أو ظروف المنافسة، ويتم الحصول على هذه البيانات من مصادرها الأصلية أو شراءها من قواعد البيانات التجارية.

## **2. النظام الفرعي لإدارة النماذج:**

ويتكون هذا النظام من ثلاث عناصر أساسية هي: قاعدة النماذج، نظام إدارة قاعدة النماذج، ودليل النماذج، ويعتبر النموذج تمثيل أو محاكاة للواقع إلا أنه يساهم في دراسة هذا الواقع.

وتتضمن **قاعدة النماذج:** مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية ونماذج بحوث العمليات، ويحقق نظام دعم القرارات الفعالة في استخدام هذه النماذج، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين هذه النماذج، وعرض النتائج التي توصل إليها النموذج في صورة يسهل على المستخدم فهمها كعرضها في شكل بياني أو في شكل جداول إحصائية.

ويقوم نظام **إدارة النماذج:** بأداء نفس المهام التي يؤديها نظام إدارة قاعدة البيانات كبناء النماذج وتحديثها وتخزينها وتحقيق التكامل بينها والرقابة على عملية تشغيلها. أما **دليل النماذج:** فهو عبارة عن قائمة تتضمن جميع النماذج الموجودة بقاعدة النماذج، مع تقديم نبذة مختصرة عن وظائف وإمكانية هذه النماذج وكيفية استخدامها. تتكون قاعدة النماذج من نموذج البرمجة الخطية، نموذج برمجة الأهداف ونموذج البرمجة بالأعداد الصحيحة... إلخ

وهناك عدة أساليب لإجراء الحوار بين المستخدم والنظام من أهمها ما يلي:

- التقارير المجدولة: وتعتبر من أساليب الحوار غير المباشر، كما أنها تتيح للمستخدم إمكانية طلب أي تقارير خاصة في الحالات الاستثنائية؛
  - السؤال والجواب: حيث يقوم النظام بطرح سلسلة من الأسئلة التي يقوم المستخدم بالإجابة عنها، وبناءاً على إجابات المستخدم يقوم النظام بتقديم النتيجة النهائية؛
  - قائمة الاختيارات: بحيث يعرض النظام قائمة بها اختيارات، ويقوم المستخدم باختيار أحدها. وبناءاً على هذا الاختيار يقدم النظام النتيجة النهائية، أو يظهر قائمة اختيارات فرعية. ومن أشهر البرامج التي تقدم قوائم اختيارات برنامج "Lotus 1.2.3" وبرنامج EXCEL؛
  - لغة الأوامر: في ظل هذا الأسلوب يعرض النظام على المستخدم سلسلة من الأوامر (مثل الأوامر LIST, PRINT, RUN, SAVE وغيرها) ويقوم المستخدم باختيار الأوامر التي تلبي احتياجاته، وبناءاً على الأوامر المختارة يقوم النظام بتقديم النتائج النهائية، ويتناسب هذا الأسلوب مع ذوي الخبرة .
- نموذج المدخلات/ نموذج المخرجات: وفيه يقوم النظام بعرض نموذج للمدخلات يقوم المستخدم بتزويده بالبيانات اللازمة والأوامر المطلوبة، وبناءاً على هذه المدخلات يقدم النظام النتيجة النهائية أو قد يطلب مدخلات أخرى من المستخدم.

### المطلب الثالث: وظائف نظم دعم القرار

- 1- بناء النماذج: يمكن بناء نموذج وصفي على شكل جدول ذي بعدين أو أكثر، حيث يحوي البعد الأول والثاني مثلاً على كشف دخل، في حين يحوي البعد الثالث على منتجات مختلفة، والرابع قد يحوي محلات بيع التجزئة. ويتضمن تطوير النموذج تحديد العلاقات التي تربط مختلف الخلايا.
- 2- التخاطب مع النظام: تسمح اللغات الإجرائية و اللإجرائية المستخدمة في نظم دعم القرارات للمستخدم بالتخاطب مع النظام سواء عن طريق اللغة الإجرائية حيث الخطوات المتتابعة المحددة على نفس الوتيرة، أو عن طريق اللغات غير الإجرائية حيث الخطوات المتتابعة وليس من الضرورة أن تتخذ نفس الشكل، ولكن يلاحظ أن اللغة الإجرائية قد تكون أكثر فائدة.
- 3- الافتراضات ذات القيم المتزايدة / ماذا – لو؟: تعمل افتراضات ( ماذا- لو ) على إظهار تأثير التغيرات المحتملة على البيانات و الافتراضات، حيث تبين نظم دعم القرارات مثلاً: الأثر على نسبة الأرباح فيما لو زادت المبيعات بنسبة محددة.

- 4- التردد المستعاد: يعمل على تبيان القيمة التي يجب أن تكون لمتغير مستقل كالمبيعات، لكي تتمكن المنشأة من إنتاج قيمة مستهدفة معينة لمتغير تابع كالربح. و مثال: ذلك الإجابة على، ما هو النمو المطلوب في المبيعات لمضاعفة الأرباح؟
- 5- تحليل الخطر: توفر نظم دعم القرار تقديرات للاحتمالات المستقبلية، حيث يجيب على تساؤل احتمالية وصول الربح إلى مستوى معين. و يمكن الحصول على المعلومات اللازمة باستعمال المحاكاة.
- 6- التحليل الإحصائي و نموذج الإدارة: يوفر النظام نماذج كمية عديدة و مفيدة للإدارة مثل: الانحدار، و تحليل السلاسل الزمنية، حيث تستخدم هذه النماذج للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في مجالات عديدة كالمبيعات و الأرباح.
- 7- الوظائف المالية: تتضمن نظم دعم القرار على حزم برمجية جاهزة للحسابات المالية الشائعة مثل: معدلات الضرائب، طرق الاستهلاك، القيمة الحالية، و عوائد الاستثمار.
- 8- الأشكال البيانية: تملك نظم دعم القرار القدرة على رسم أية بيانات في أشكال متنوعة مثل: الرسوم البيانية و الخطية و الدائرية.
- 9- قدرة الأجهزة: يمكن تطبيق نظم دعم القرار من خلال الحاسبات الصغرى، و كذلك الحاسبات الكبيرة، و يسود الاتجاه الحالي لاستعمال الحاسبات الصغرى و الحاسبات الكبيرة معا، إذ يتم ربط الحاسبات الصغيرة إلى حاسب كبير بغرض استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.
- 10- قواعد البيانات و الملفات الخارجية: يحافظ نظام دعم القرار على ملفاته الداخلية رغم استرجاع المعلومات من مصادر أخرى، أو الوصول إلى ملفات خارجة عنه، من خلال الحدود البيئية لنظام إدارة قاعدة البيانات.

## المطلب الرابع: خصائص و مزايا استخدام نظم دعم القرارات

### أولاً: خصائص نظم دعم القرار

تصمم نظم دعم القرارات بغرض الاستجابة للاحتياجات غير المتوقعة أو غير المخططة من المعلومات. ولهذا فإن هذه النظم لها أهميتها لمستوى الإدارة الإستراتيجية التي تتعامل عادة مع مشاكل متغيرة و متنوعة و غير متوقعة. و حالياً تعيش المؤسسات في عصر بناء النماذج التي تساعد على اتخاذ

القرار، وهذه النماذج تصبح عديمة القيمة إذا لم تعتمد على المعلومات الصحيحة، ويمكن تحديد أهم خصائص نظم تدعيم القرارات في الآتي:

- القدرة على مساندة الإدارة في حل المشاكل المعقدة؛
  - الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة كنتيجة للتغير في الظروف؛
  - القدرة على إجراء عدة محاولات لتنفيذ عدد من الاستراتيجيات في ظل ظروف مختلفة في أقصر وقت باستخدام قاعدة « ماذا...إذا...؟ »؛
  - تسهيل الاتصال؛
  - تحسين عملية الرقابة وتقييم الأداء؛
  - تخفيض التكاليف؛
  - زيادة الفعالية الإدارية.
- هذا النظام يدعم الإداري ولكنه لا يحل محل العملية التقييمية التي يقوم بها الإداري ذاته

### ثانياً: مزايا استخدام نظم دعم القرارات

لنظم دعم القرارات عدة مزايا هي<sup>1</sup>:

1. تتعامل نظم دعم القرارات مع المهام شبه الهيكلية؛
2. تدعم نظم دعم القرارات متخذ القرار ولكنها لا تحل محله، حيث يحتفظ بوظيفة الرقابة والتحكم في عملية اتخاذ القرار؛
3. تعتمد نظم دعم القرارات على التفاعل البشري- الآلي، حيث يستطيع متخذ القرار التفاعل مع الحاسوب عن طريق الإمكانات الاستفسارية للنظام، والتي تتمثل في الحصول على إجابات لسلسلة من الأسئلة ماذا يحدث لو؟ وما هو؟ وما معنى؟
4. توفر نظم دعم القرارات الدعم لكل مراحل اتخاذ القرار، ففي مرحلة الإدراك، يحصل نظام دعم القرارات على البيانات اللازمة لتعريف وتحديد المشكلة، سواء من قاعدة البيانات أو من متخذ القرار. وفي مرحلة التصميم، يستخدم نظام دعم القرارات أحد النماذج الرياضية أو الإحصائية، لتحديد الحلول البديلة للمشكلة محل الدراسة. أما في مرحلة الاختيار، فيستخدم النظام أيضاً أحد هذه النماذج المساعدة متخذ القرار على الاختيار النهائي لأفضل الحلول النهائية؛

---

<sup>1</sup>. سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999.

5. تقدم نظم دعم القرارات المساعدة على اتخاذ القرارات المستقلة والقرارات التابعة التي يتوقف بعضها على بعض؛

6. تعتبر نظم دعم القرارات نظماً سهلة الاستخدام بواسطة غير المتخصصين في مجال الحواسيب، وذلك من خلال إمكانية إجراء الحوار بين مستخدم النظام والحاسوب بلغة قريبة من اللغة العادية؛

7. تؤدي نظم دعم القرارات إلى زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار، أكثر من زيادة الكفاءة<sup>1</sup> وذلك عن طريق الإمداد بحلول سريعة وعلى مستوى عال من الدقة.

إذن فالنظم المساعدة على اتخاذ القرارات هي حزمة من أدوات الحاسوب التي تسمح لصانع القرار من التعامل بصورة مباشرة مع الحاسوب لخلق معلومات مفيدة ومؤثرة في عملية صنع القرارات وتحسين فعاليتها مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة .

---

## المبحث الخامس: ماهية الاتصال

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

#### أولاً: التطور التاريخي للاتصال

---

<sup>1</sup> سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999،

كان الاتصال في المرحلة البدائية من التاريخ عبارة عن "نقل الأخبار من شخص إلى آخر" و الكلام هو الوسيلة الملائمة لذلك، ثم استعمل الفرد علامات وقع الاتفاق عليها مسبقا كإشعال النار، الصوت، الدق للإشعار بالخطر أو الفرح، لكن هذه الوسائل مرتبطة بحاسة البصر أو السمع و لم تغير كثيرا من نوعية الاتصال الذي يبقى شخصيا إلى أن جاءت مرحلة الاكتشافات التي أصبح الاتصال فيها جماعيا، حيث ظهرت فيها الكتابة ثم الورق ثم الطباعة. و بعدها جاءت مرحلة العصر الحديث الذي تطورت فيه تقنية الطباعة و استعملت وسائل أخرى أكثر سرعة لنقل المعلومات كالراديو، التلفاز و الهاتف ثم ظهر الحاسب الآلي لتسجيل المعلومات و حفظها ثم نقلها عبر الشبكات<sup>1</sup>.

و بهذا فإن الاتصال عرف تطورا كبيرا و قطع أشواطا عديدة عبر العصور و هذا يرجع لحرص الإنسان من البداية على نقل أفكاره و مشاعره و خبراته و حتى حاجاته للآخرين، فيرى علماء الاتصال و الاجتماع أن الاتصال مر بمراحل من التطور نلخصها على النحو التالي :

- 1-1- **مرحلة ما قبل اللغة :** التي استخدم فيها الإنسان الأصوات و الإشارات اليدوية و الجسدية و النار و غيرها من الوسائل. و هو ما يعرف بالاتصال الشفوي و الاتصال الرمزي؛
- 1-2- **مرحلة نشوء اللغة :** و فيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية؛
- 1-3- **مرحلة الكتابة :** فبظهور الكتابة اتسعت دائرة الاتصال و وسائله، حيث لا يشترط في الكتابة وجود المرسل و المستقبل معا كما يحصل في المحادثة المباشرة؛
- 1-4- **مرحلة الاختراع للطباعة :** على يد الألمان "جونتبرغ" أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب و مجلات و صحف و غيرها مما أسهم في نشر العلوم و الثقافة بشكل واسع؛
- 1-5- **مرحلة تكنولوجيا الاتصالات :** و فيما أخترع الهاتف و الإذاعة و التلفزيون و الأقمار الصناعية و ظهرت شبكات الاتصال و المعلومات<sup>4</sup>.

### ثانيا: مفهوم الاتصال

مصطلح الاتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه و الانتهاء بمعنى communis مشتقة من الأصل اللاتيني communications إليه<sup>5</sup>. إن كلمة اتصالات أي يذيع أو يشيع<sup>7</sup>. communicare أي عام<sup>6</sup> و فعلها commou

---

<sup>4</sup> شوقي شاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص3.

<sup>5</sup> مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباسي، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2004، ص127

ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الاتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين و المختصين في علوم المعلومات و الاتصال عبر الزمن عكست في معظمها أهميته و دوره في الحياة الإنسانية أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال و من بين هذه التعاريف :

و يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر منهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في الاتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية"<sup>8</sup>.

الاتصال هو : "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال و سيله اتصال إلى الطرف الآخر"<sup>9</sup>.

و يعرف كارل هوفلاند : الاتصال على أنه العملية التي يتنقل بموجبها الفرد ( المرسل ) منبهات ( رموز لغوية، رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك الأفراد الآخرين<sup>10</sup>.

وفي قاموس أوكسفورد عرف الإتصال على أنه : "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات"<sup>11</sup>.

و عرف امبري واولت واجي الاتصال بأنه : "فن نقل المعلومات والأفكار والمواقف من شخص إلى آخر"<sup>12</sup>.

ويمكن تعريف الاتصال : "بأنه العملية التي يتم من خلالها إرسال رسالة معينة – منبه- ومن مرسل إلى المستقبل مستهدف، باستخدام أكثر من أسلوب و من خلال وسائل اتصالية محددة"<sup>13</sup>.

---

<sup>6</sup> غريب عبد السميع غريب، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1996 ص 12.  
<sup>7</sup> فيصل دليو، تاريخ و وسائل الاتصال، بدون دار النشر، قسنطينة، 2006 ص 17.

<sup>8</sup> شعبان فرج، الاتصالات الادارية، الطبعة الأولى، دار الإسامة للنشر، 2008، ص 6.

<sup>9</sup> احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004 ص 27.

<sup>10</sup> عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنسان، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001 ص 30.

<sup>11</sup> محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة ورد البحرين، أكاديمية التعليم 2006 ص 7.

<sup>12</sup> عصام سليمان الموسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 23.

<sup>13</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004 ص 253.



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، ص 17.

### المطلب الثالث: طبيعة الاتصال في المؤسسة

يمكن تقسيم الاتصالات (تدفق البيانات والمعلومات ) في المنظمة تبعا لأسس مختلفة هي الاتجاه, الأسلوب الاتصال, القناة و فيما يلي يأتي توضيح لهذه الأسس :

أولاً: أساس اتجاه الاتصالات : تصنيف الاتصالات بموجبه كما يلي :

أ- الاتصال باتجاه واحد (بسيط) : يتم نقل البيانات والمعلومات باتجاه واحد فقط أما بالإرسال البيانات والمعلومات فقط كالجهاز المايكروف الصوتي، أو لاستقبالها فقط كالجهاز التلفاز.

ب - الاتصال نصف المزدوج : يتم نقل البيانات والمعلومات باتجاهين ولكن ليس بنفس الوقت أي وجود فاصل زمني بين إرسال المعلومات و البيانات و استقبالها<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص 93.

ج - الاتصال كامل الازدواجية : يتم نقل البيانات والمعلومات بكلى الاتجاهين في آن واحد أي إرسال البيانات والمعلومات واستقبالها يتم في آن واحد كما هو الحال بالنسبة لأنظمة الاتصال الهاتفي أو عملية الاتصال بين حاسبين.

**ثانيا: على أساس أسلوب الاتصالات:** تصنيف الاتصالات تبعا لهذا الأساس إلى نوعين هما:

د- الاتصالات المتسلسلة : يتم نقل البيانات والمعلومات بشكل رموز ثنائية الواحدة تلو الأخرى بشكل تسلسلي عبر خط نقل واحد، إن يفضل استخدام هذا الأسلوب في الاتصالات بعيدة المسافة والتي بتعذر فيها بناء عدد كبير من الكابلات بين طرفي الاتصال.

هـ - الاتصالات المتوازنة : يتم نقل البيانات والمعلومات على شكل بايت واحد في كل مرة من خلال استخدام قناة نقل واحدة كل رمز ثنائي على النحو الذي يسرع من عملية النقل بالمقارنة مع الاتصال المتسلسل.

**ثالثا: على أساس قناة الاتصالات**

تصنيف الاتصالات اعتماد على قنوات الاتصال إلى نوعين هما: الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية<sup>16</sup>

و- الاتصالات الرسمية : وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية أو خارجية.

= الاتصالات الداخلية : أي تدفق البيانات والمعلومات والناجمة عن التفاعلات بين أقسام ونشاطات المؤسسة ويكون ذلك على ثلاثة أنواع، و يضاف إليها نوع آخر جديد هي كالاتي<sup>17</sup> :

~ الاتصالات النازلة : ويكون الاتجاه هذا الاتصال من أعلى إلى أسفل، والتي تنطوي على القواعد والأمور والتعليمات والتوجيه<sup>18</sup>.

~ الاتصالات الصاعدة : ويكون الاتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي مثل الشكاوى إلخ.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> محمد آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

<sup>18</sup> محمد سلام عازة، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة 2007 ص19.

~ الاتصالات الأفقية : و يقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم<sup>20</sup>.

~ الاتصالات القطرية (التقاطي) : وهو يكون ما بين شخصين من مستويين تنظيمي مختلفين و لا تربطهما علاقة رئيس بمرؤوس، يقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد، هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جدا و واضحة لأن تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيشير حتما للاحتكاك و النزاع بين العاملين<sup>21</sup>.

= الاتصالات الخارجية : و هي عبارة عن تدفق البيانات و المعلومات الناجمة عن التفاعلات بين المؤسسة و بين بيئتها الخارجية و يكون على نوعين :

~ الاتصالات الداخلة : و هي عبارة عن تدفق البيانات و المعلومات من البيئة الخارجية إلى المؤسسة مثل ذلك التشريعات الحكومية، بيانات عن المنافسون والزبائن .....الخ.

~ الاتصالات الخارجة : أي تدفق المعلومات من المؤسسة إلى البيئة الخارجية مثال ذلك تقارير الأداء المرسلة إلى الجهات الأعلى التي تتبعها المؤسسة إداريا أو إلى الدوائر الحكومية التي تتطلب مثل هذه التقارير<sup>22</sup>.

**ي - الاتصالات الغير الرسمية :** و هي الاتصالات التي تتم بطريقة غير رسمية بين العمال حيث يتبادلون المعلومات والأفكار و وجهات النظر في الموضوعات التي تخصهم وتخص عملهم و هذا خارج الشبكة الرسمية<sup>23</sup>.

إن هذه الاتصالات هي جزء من واقع الحياة في المؤسسات و يمكن أن يكون لها نتائج و آثار للإشاعات

---

<sup>19</sup> عبد الرحمان القرني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بدون سنة ص21.

<sup>20</sup> محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006 ص138.

<sup>22</sup> محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005 ص96.

<sup>23</sup> <sup>24</sup> كريم بيشاري، تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علم التيسر، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدة، البلدة، 2005، ص44.

و الأقاويل و يتطلب الأمر من المدربين استمرار و اليقظة و الإصغاء إلى ما يدور و يقال و إطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المؤسسة و الإصغاء إليهم, كما تعد هذا نوع من الاتصالات أقل تكلفة و أكثر سرعة<sup>24</sup>.

### المطلب الرابع: شبكات الاتصال

تعرف الشبكة على أنها: "عبارة عن مجموعة من التجهيزات (أو المعدات أو الأشياء الملموسة لصورة عامة) المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال, بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة و تتكون الشبكة من قسمين رئيسيين : ناقل و منقول فالقسم الناقل ضروري و يشمل على التجهيزات و قنوات الاتصال, أما القسم المنقول أي وقع عليه فعل النقل"<sup>25</sup>.

فالشبكات يمكن تصنيفها حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الشبكة و حسب المجال الجغرافي و حسب المعيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة, كما تصنف أيضا حسب الخدمات التي يمكن أن تقدمها.

**أولاً: تصنيف الشبكات حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الاتصال :** وتنقسم وفق هذا المعيار إلى ثلاث طرق :

#### **= شبكة ذات نمط النجمة**

تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة حاسوب مركزي حيث إن كل الأنواع الاتصالات تمر عبر هذا الحاسوب, بذلك فإنها تعتمد بشكل كبير على قدرة الحاسوب المركزي<sup>26</sup>. من مزايا هذه الشبكة هو أن عطل أي جهاز لا يؤثر على عمل الشبكة باستثناء عطل المزود أو الموزع, بالإضافة إلى سهولة تراسل البيانات, لكن من عيوبها انخفاض درجة الاعتماد عليها بسبب المخاطرة عطل الحاسوب المزود و طول فترة الانتظار و ارتفاع تكاليفها<sup>27</sup>.

#### **= الشبكة ذات النمط الخطي (الناقل) the Bus Network**

---

<sup>25</sup> إبراهيم يختي، مقياس المعلوماتية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2004/2003 ص55.

<sup>26</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ص199.

<sup>27</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2005 ص167.

و تسمى أيضا Bus topology و هي شبكات حواسيب يكون شكلها كحركة سير الباص و الحواسيب المشاركة على طرفي خط سيره<sup>28</sup>، تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة خط رئيسي و يستخدم في توصيل الحواسيب إما سلك مبروم أو سلك محوري أو سلك الألياف الضوئية<sup>29</sup>.

و من مزايا هذا النوع من الشبكة أنها محدودة التكاليف و إذا ما حصل خلل أو تعطل أي جهاز من الأجهزة المشاركة فلن يؤثر ذلك على الشبكة، و من السهل إدارتها إضافة إلى إمكانية الإضافة إليها المشاركين الجدد أو الانسحاب منها من دون تأثير يذكر على أداء الشبكة<sup>30</sup>.

### = الشبكة ذات النمط الحلقي :

و فيها تم ربط جميع الحاسبات بواسطة ناقل في شكل حلقي أو دائرة، تتكون من وصل كل حاسوب بالحاسوب المجاور له و وصل الحاسوب الأخير بالأول و يتم نقل المعلومة وفق هذه الشبكة على مدار الحلقة في اتجاه واحد و من مميزات هذه الشبكة أن تعطيل إحدى الحواسيب يؤدي إلى توقف عمل الشبكة<sup>31</sup>.

### = الشبكة الهرمية : the vierarchical network

تأخذ شكل شبكة شجرية أحيانا<sup>32</sup>، تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض على شكل شجري أو هرمي و يتم ارتباط جميع حواسيب الطرفية مع الحاسوب المركزي و من ميزاته ما يلي :

- كل الاتصالات تمر عبر الحاسوب المركزي؛
- كل البيانات موجودة في الحاسوب المركزي؛
- سهولة التعامل مع البيانات عن طريق أي طرق من الحواسيب، إذا حصل خلل من أي الحواسيب الطرفية فلن يؤثر على بقية الشبكة؛
- و إذا حصل عطل في الحاسوب المركزي فإنه يعطل عمل الشبكة؛ الشبكة تعتمد على حاسوب مركزي<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup>عامر إبراهيم قنديلجي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر عمان، الأردن، ص398.

<sup>29</sup>مزهر شعبان العاني، مرجع سبق ذكره، ص197.

<sup>30</sup>عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص398.

<sup>31</sup>علاء السلمي، حسين السلمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005 ص31.

<sup>32</sup>عامر إبراهيم قنديلجي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر عمان، الأردن، ص399.

<sup>33</sup>مزهر شعبان العاني العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص200.

**ثانياً: تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي:** يمكن تصنيف الشبكات حسب هذا مجال إلى:

**= الشبكة المحلية LAN :**

و هي التي تربط عدد من أجهزة في مكتب واحد أو عدد من مكاتب في مبنى واحد<sup>34</sup>، إلا أن هذا النوع من الشبكات يغطي مسافات محددة تكون عادة بنائية واحدة، أو بضعة بيانات في منطقة جغرافية واحدة<sup>35</sup>. تتراوح سرعة تحويل البيانات من 10 ميغابايت إلى 100 ميغابايت حسب نوعية الموصلات و التكنولوجيا المستعملة في التشابك<sup>36</sup>.

و الشبكة LAN نوعان :

✓ **شبكة الخادم / المستفيد : ( المزود/الزبون ) (المضيف /الزبون)**

تتكون هذه الشبكة من مجموعة من أجهزة الحاسوب يطلق على أحدها اسم خادم الشبكة، بينما يطلق على البقية محطات العميل أو المستفيد.

نلاحظ أن الحاسب في هذا النوع من الشبكات يؤدي أحد دورين إما خادم أو مستفيد فالخادم هو الذي يخزن و يعالج البيانات المشتركة و يتولى إدارة نشاطات الشبكة و هو ليس مرئياً للمستخدم، أما المستفيد فإنه يتفاعل مباشرة في حصة من التطبيقات و غالبا ما تكون في إدخال البيانات أو استردادها.

تتمتع شبكة خادم /المستفيد بالمزايا التالية :

- 1- السيطرة المركزية على أمن الشبكة و مصادرها مما يسهل إدارتها؛
- 2- وجود معدات و أجهزة بإمكانيات مميزة تؤدي الكفاءة في الوصول إلى المصادر؛
- 3- وجود كلمة مرور واحدة للدخول إلى الشبكة<sup>37</sup>.

✓ **الشبكة التناظرية peer Topeer Net work (p-to-p) :**

تتمثل الشبكة التناظرية في البيئة التي يمكن لجميع الحواسيب فيها أن تلعب دور الخادم و المستفيد في آن واحد، حيث يوفر كل منهم الخدمة للآخرين، كما يطلب الخدمة من الآخرين في وقت آخر عندما يحتاجها.

---

<sup>34</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر عمان، 2005، ص164.

<sup>35</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر عمان، الأردن، ص402.

<sup>36</sup> إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص23.

<sup>37</sup> فريد النجار جمعة، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2005 ص 247- 248.

و الشبكة التناظرية مفيدة في البحوث و التصميم و التعاون التنافسي في العمل و من مزايا هذه الشبكة هي :

- 1- سهولة الإنشاء و البناء؛
  - 2- عدم الحاجة إلى تعيين مدير للشبكة؛
  - 3- تساهم في تقليل التكلفة؛
  - 4- تعمل في بيئة ذات عدد محدود من الأجهزة.
- أما عيوبها فهي :

- 1- عدم وجود سيطرة مركزية؛
- 2- لا تؤدي دورا جيد عندما يكون عدد حواسب الشبكة كبيرا؛
- 3- قد يحتاج المستخدم لكثير من كلمات المرور، إذ نجد أن لكل مصدر كلمة مرور خاصة به<sup>38</sup>.

### = الشبكات الإقليمية Metropolitan area network :

هذا النوع من الشبكات ينشأ من ربط عدة شبكات المحلية مع بعضها، لتغطية مدينة كبيرة و غالبا ما تمتد إلى مسافة 50 كيلومتر، حيث بإمكان مجموعة من الشبكات المحلية لنفس المنظمة أو لمنظمات مختلفة يمكن أن تكون شبكة إقليمية إذا ما ربطت مع بعضها<sup>39</sup>.

### = الشبكات الواسعة (wan)(wide Area Networks) :

و هي شبكات تغطي بقعة جغرافية واسعة و قد تسمى الشبكات البعيدة، تستخدم هذه الشبكات أيضا لتغطية المدينة واسعة الأرجاء أو المدينة و ضواحيها و قد أصبحت مثل هذه الشبكات ضرورة لأداء النشاطات و الفعالية الخاصة بالأعمال اليومية الاعتيادية و تستخدم من قبل المصارف، المؤسسات الصناعية الكبيرة، شركات النقل، المؤسسات التي تنتقل و تسلم المعلومات عبر البلدان أو العالم<sup>40</sup>.

## المبحث السادس: تكنولوجيا المعلومات

### المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

---

<sup>38</sup> فريد النجار جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 248-250

<sup>39</sup> مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ص ص 207-208.

<sup>40</sup> علاء السالمي، حسين السالمي، شبكات الادارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005 ص 31

تتضمن تكنولوجيا المعلومات كل نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع انسياق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية و في حقول التعليم والذكاء، بذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني

### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

و من هذا نجد عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات نذكر منها :

يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها : "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع و المنزل". و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها،

الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات،

الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال)<sup>41</sup>.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : "خليط من أجهزة الكمبيوتر و وسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية و التقنيات المصغرات و الفلمية و الاستنساخ، تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري"<sup>42</sup>.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها : "القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوءها المنظمات الإدارية و المنشآت ميزتها التنافسية". و يقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعرفة الفنية و العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية و الإلكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد و توفير الوقت و تحقق للمنظمة أهدافها النوعية و الكمية بكفاءة و فاعلية"<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990 ص 39.

[http://www.4shared.com/get/UP5u-n7D/\\_\\_\\_\\_\\_](http://www.4shared.com/get/UP5u-n7D/_____).html

<sup>42</sup> محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989 ص 32.

<sup>43</sup> شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 2009 ص 478.

كما عرفت وزارة التجارة والصناعة البريطانية تعريفا شاملا هي : "الحصول على البيانات و معالجتها و تخزينها و توصيلها و إرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الالكترونية و طرق المواصلات السلكية و اللاسلكية"<sup>44</sup>.

و عرف (Haag et Peter) تكنولوجيا المعلومات بأنها : "مجموعة من الأدوات التي تساعد مستخدميها على التعامل بالمعلومات و بإنجاز الفعليات أو الأنشطة ذات العلاقة بمعالجة المعلومات"<sup>45</sup>.

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها و استرجاع المعلومات و ذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية و نظم الاتصالات الحديثة.

### ثانيا: أقسام تكنولوجيا المعلومات

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث اتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها :

**صناعة المحتوى المعلوماتي :** و تتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين و المؤلفين و غيرهم؛

**صناعة بث المعلومات :** وتتم بواسطة شركات الاتصال و البث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدتها إلى مستخدميها؛

**صناعة معالجة المعلومات :** وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات<sup>46</sup>.

---

بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص486<sup>44</sup>

بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في<sup>45</sup> محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع ص348.

## المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهم هذه الخواص ما يلي:

**1-تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الالكترونية متجاوزة؛ مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي.

**2-تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

**3 -اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام<sup>33</sup>.

**4 -التمتمة:** ويقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.

**5 -الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

**6 -تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى<sup>34</sup>.

**7 -التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

---

حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول<sup>46</sup> حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أفريل 2003 ص110.

<sup>33</sup> محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989 ، ص 155

<sup>34</sup> جميلة بدريسي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ماي،

**8- اللا تزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

**9- اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.

**10- قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

**11- قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال... إلخ.

**12- قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

**13- اللامجاهرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

**14- الشبوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.

**15- العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم. وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

**16- رفع الإنتاجية:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد و فعال.

### المطلب الثالث: أثار تكنولوجيا المعلومات

#### أولا: الآثار الايجابية

1 - الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في التعليم، الطب، التجارة، الاتصالات... إلخ، لقد زادت من شعور الإنسان بالحرية، ورمت عن كاهله قيود إيقاع الزمن؛

2 - أما في المجال العلمي، ساهمت الانترنت في تعزيز العمل الأكاديمي الجامعي، وفتحت أفقا جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته؛

3 -تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية، وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة كاللهم، السفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار و النقاش الالكترونية التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر

4 -تساعد الانترنت الأنظمة والحكومات والتنظيمات الموالية لها.كما تساعد القوى المعارضة في التواصل وتنظيم نفسها؛

5 -كان لثورة المعلومات أثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارية، فتمت التجارة الالكترونية، ووفرت إتاحة السلع والخدمات للجمهور الكبير؛

6 -تلعب الصحافة الالكترونية في عصر المعلوماتية دورا هاما في نشر المعلومات والتنوير والتواصل بين الشعوب؛

7 -تساهم شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب، وتساعد في الاطلاع على الأدبيات التي تحظرها الحكومات الظالمة والاستبدادية.

### ثانيا: الآثار السلبية

1 -استمرار وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة، أو بين الدول ووجود فئات المهمشين الأميين من عالم ثورة المعلومات، فأصبحنا نسمع بفقر وأغنياء المعلومات في عصر المعلومات؛

2 -أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي، يسمح للمتفاعلين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا مع الحقائق التاريخية؛

3 -تأثير شبكة الانترنت على الأطفال ونشأتهم، بل وعلى الكبار أيضا، فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الانترنت والانتقال من موقع لآخر بعيدا عن العالم الواقعي الذي يعيشون فيه، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطا نفسية وعصبية عليهم؛

4 -خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات، عن طريق الدخول في ملفات الخاصة بهم ومعرفة أدق التفاصيل عن حياتهم الخاصة، هذه الاختراقات قد تطال في بعض الأحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة؛

5 -يرى فيها البعض أنها تهديدا للأمن القومي للدول وللمجتمعات، فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب هي حروب المعلوماتية، حيث ظهر نوع جديد من الجرائم هي جرائم المعلوماتية؛

6 -إن الموجات الكهرومغناطيسية التي تنتشرها هذه التكنولوجيا، لها آثار سلبية على صحة الأفراد كمرض الأعصاب والديسك والسرطان الناتج عن الهواتف النقالة... إلخ، لذا يجب أن تلازم عملية استخدامها مع فترات رياضية وصحية؛

7 -مسألة حقوق المؤلف والناشر إذ تزداد عمليات النسخ والتقليد؛

8- ساعدت على انتشار النشاطات الهدامة والسلبية، مثل تجارة المخدرات وتجارة الجنس، واستدراج الأطفال إلى عالم الجنس والجريمة... إلخ؛

9- أن ثورة المعلومات لم تحقق شيئاً يذكر لدعم الديمقراطية، على الأقل حتى الآن، فبالرغم من الوعود بدعم عمليات المشاركة الجماهيرية من خلال الوسائل الالكترونية التي تحقق الفورية والتفاعلية والحوارية وما يقال عن الإجماعات الالكترونية من خلال شبكات الاتصال، لم يحدث شيء ذو بال، حتى الآن، وتشير استطلاعات الرأي التي أجريت في الدول التي تصنف أنها مجتمعات المعلومات، أن 33 % من المراهقين لم يكن بمقدرتهم تحديد أسماء ممثليهم في المجالس التشريعية، كما أن ثورة المعلومات ألحقت تدميراً فادحاً بموارد البيئة الطبيعية، ليس أقلها ما تحدثه صناعة الكمبيوترات من ملوثات كما أنه على النقيض من القول بأن الالكترونيات سوف تقلل من الورق، فإن الطلب يزداد.

10- من أعظم سلبيات تكنولوجيا المعلومات المخاطر المتعلقة بزعة عقيدة المسلمين، حيث قامت إحدى المنظمات المشبوهة في سنة 1998 من خلال شبكة الانترنت بمحاولة لتشويه القرآن الكريم، حيث طلبت هذه المنظمة من زوار موقعها على الانترنت بتأليف سور تحاكي السور القرآنية الكريمة، في محاولة منها لإقناع جمهور الشبكة العالمية بأن القرآن الكريم ليس معجزة من عند الله (عز وجل) بل هو من وضع البشر !

#### المطلب الرابع: أهمية تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة و هذا لعدة أسباب أهمها :

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الحديثة
- تزايد نفوذ وسلطات العاملين والمديرين في الإدارات الحديثة
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة
- ظهور نظم معلومات جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسبات الالكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة

- الطلب الكبير على المعلومات الذي حولها إلى مورد استراتيجي هام
- دور المعلومة والمعرفة اليوم في صنع الميزة التنافسية حيث أصبحت الميزة التنافسية من صنع عقل الإنسان وقدراته وليس هبة الطبيعة كما كانت سابقا روافد وأقسام تكنولوجيا المعلومات
- تكنولوجيا أجهزة الحاسب
- الرقابة والتحكم الأوتوماتيكي.

و من هنا نرى أنه يعتبر استخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومات ونقلها من أهم العناصر التي تجعلنا وبشكل مستمر على اتصال بالتطورات والتقدم الحاصل في جميع المجالات إضافة إلى أن استخدامها يوفر الجهد والوقت والمال.

## المبحث السابع: الانترنت

### المطلب الأول: مفهوم و تطور الانترنت

الانترنت عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها. إذ يستخدم الشبكة هذه الأيام أكثر من 400 مليون مستخدم من جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>. وهي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للارتباط مع بعضها البعض، ولهذا يطلق عليها (شبكة الشبكات).

### أولاً: مفهوم و تطور الانترنت

وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادراً على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.

ظهرت النواة الأولى لفكرة شبكة الانترنت في أوائل الستينيات (1960) في الأصل بالولايات المتحدة الأمريكية كمشروع تشرف عليه وكالة مشاريع البحوث المتقدمة (ARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية. وقد كان يطلق على هذه الشبكة في بداية أمرها (ARPANET). كانت تربط فقط بين مجموعة قليلة من الحواسيب في عدد قليل من المناطق في الو.م.أ.

ظهرت في عام 1972 خدمة البريد الإلكتروني (Email) التي ابتكرتها شركة BBN إذ قدم أحد مبرمجيهـاـ وهو راي توم لينسون -أول برنامج للبريد الإلكتروني وتعتمد هذه الخدمة على برنامج لإرسال الرسائل الإلكترونية بين الناس عبر شبكة لامركزية، وقد أصبح البريد الإلكتروني الذي لاقى رواجاً سريعاً، أحد أهم وسائل الاتصال عبر الانترنت.

وفي منتصف الثمانينات أنشأت المؤسسة الوطنية للعلوم للولايات المتحدة الأمريكية (USNSF) شبكة سميت بـ (NSF). اعتمدت التكنولوجيا المستعملة في (ARPANET) واتسعت لتربط الشبكات الصغرى في جميع أنحاء الو.م.أ. وبتمويل من المؤسسة الوطنية للعلوم ومشاركتها بدأت شبكة (NSF) بالاتساع بشكل كبير لتربط بين آلاف الحواسيب في مؤسسات البحث والجامعات والمعاهد والدوائر الحكومية والصناعات الخاصة التي تعنى بالبحث.

ومن الجدير بالذكر، أن شبكة الانترنت كانت في بداية عهدها حكرًا على المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، وأصبحت المؤسسات الصغيرة والمصالح التجارية والأفراد على اختلافهم مرتبطون بها. وأصبحت الشركات التجارية فعلاً تمثل القطاع الأوسع، والأسرع تطوراً في شبكة الانترنت.

وتتضمن الانترنت ما يلي:

---

<sup>1</sup>. Fabrice auclert et autres, micro Hebdo, N° 173-174, France, P 33, 34.

- الحواسيب الحكومية في أرجاء مختلفة من العالم؛
- الحواسيب التي تدار من قبل آلاف الجامعات والمدارس؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات الكبيرة مثل: IBM, Microsoft ؛
- الحواسيب التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات غير التجارية؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات التجارية، التي تجني الأرباح عن طريق إتاحة المجال للجمهور للوصول إلى هذه المنظومة الهائلة؛
- الحواسيب الخاصة بالعائلات و الأفراد.

الانترنت ليست شبكة تتمتع بالاستقلال الإداري. وإنما مجموعة من آلاف الشبكات التي يتم إدارة كل منها بطريقة مستقلة. وتعتمد الشبكات المكونة لها بالأساس على ما يسمى بروتوكولات نقل الملفات (FTP) وهو مختصر (File transfert protocole) وهو اللغة المتداولة في الانترنت التي تمكن الحواسيب من الاتصال بعضها ببعض<sup>1</sup>. وقد نشطت العديد من المؤسسات في الفترة الأخيرة لإنشاء وتطوير خدمات الانترنت لديها، وذلك للمميزات التالية لها:

- 1- توفر واجهة للبحث عن المعلومات تشمل في آن واحد موارد خارجية عن الانترنت، وموارد داخلية من خلال الانترنت باستخدام نفس المتصفح عبر المؤسسة؛
- 2- سهولة استخدام الواجهة الموحدة أو المتصفح للوصول إلى كافة أشكال المعلومات دون الحاجة إلى استخدام عدة برمجيات تقليدية مختلفة؛
- 3- الاقتصاد في الكلفة من خلال استخدام واجهة واحدة لكل البرمجيات والخدمات. ويظهر ذلك واضحاً من خلال الاقتصاد في زمن التدريب اللازم، ومن خلال دمج موارد معلومات متعددة والاستفادة منها بشكل متكامل.

ويتمثل التوفر في ذلك من خلال:

- عدد أقل من الموظفين لإدارة خدمات المعلومات؛
- الوصول إلى المعلومات متاح في أي وقت؛
- السرعة في إعداد المواد لنشرها إلكترونياً؛
- الاحتفاظ بنسخة واحدة ونموذج واحد من المعلومات يمكن الوصول إليه بأكثر من طريقة.

<sup>1</sup> . Micro Hebdo, OP.CIT, N°113, p 10.

تحول الانترنت من مجرد أسلوب لتشغيل الحواسيب عن بعد إلى طريق سريع راق من مسربين لتبادل المعلومات على نطاق عالمي، وهو ما أطلق شرارة موجة الخلق والإبداع التي ما انفكت تتصاعد بوتائر نوعية راقية.

## المطلب الثاني: الانترنت و الاكسترنات Internat/Extranet

### أولاً: الانترنت Entanet

" شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، وهي شبكة حاسبات آلية داخلية تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف عملي وأقسام المؤسسة، عن طريق الانترنت نشر المعلومة في قلب المؤسسة يكون أكثر سهولة، أكثر اتساعاً وأسرع كما تساعد الانترنت على مقاومة الانقطاع بين الأقسام وقاعدة البيانات، وتسهل التنظيم، كما تحسن من فعالية سلسلة القيمة".

وتستخدم شبكة الانترنت بصورة واسعة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بهدف اكتساب مزايا جديدة توفرها هذه الشبكة، ومن هذه المزايا:

- الاقتصاد في تكاليف الحوسبة،
- توفير الوقت والسرعة،
- الاستقلالية والمرونة،
- توفير خدمات الانترنت.

هناك عدة فروق بين الإنترنت و الإنترنت يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

### الجدول رقم 1: أهم الفروق بين الإنترنت و الإنترنت

| المعيار        | الإنترنت                                                                 | الإنترانت                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| الملكية        | غير مملوك لأحد                                                           | هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه                             |
| إمكانية النفوذ | أي شخص يمكنه الوصول إليه                                                 | لا يمكن لأي شخص الوصول إليه إلا الذين سمح لهم بذلك      |
| حجم المواضيع   | يحتوي على العديد من المواقع أو الصفحات و التي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة | يحتوي على المواضيع و المعلومات التي توافق عليها المؤسسة |

المصدر: نوفيل حديدي، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي

ص 121.

أما الأوجه الشبه بين الإنترنت و الإنترنت يمكن تلخيصها فيما يلي :

- كل من الشبكتين تستخدمان صفحات كتبت بلغة HTML؛

- يستعمل كل منها متصفح الويب لمشاهدة الصفحات؛

- كل يستعمل نفس البروتوكولات في استقبال و إرسال المعلومات<sup>47</sup>.

### **ثانيا: الاكسترانت Extranet**

" هي شبكة تربط المؤسسة بمورديها أو زبائنها الرئيسيين أو قطاعها، حيث تبادل المعلومات بين المؤسسة ومورديها وزبائنها سهل "

تنقسم شبكة الاكسترانت إلى :

- شبكات إكسترانت التوريد،
- شبكات إكسترانت التوزيع....

كما تعرف على أنها: "المشاركة بين الإنترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين"<sup>48</sup>.

و الواقع أن شبكة الإكسترانت تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة و مرونة عالية للاتصال الفوري مع اللاعبين الرئيسيين و مع مختلف فئات المستفيدين. كما تساهم شبكة الإكسترانت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمشتري ( أو المستفيد ) قيمة مضافة.

---

<sup>47</sup>. نوفيل حديدي، تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتورا دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم

التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ص ص 51-52

<sup>48</sup> محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 293.

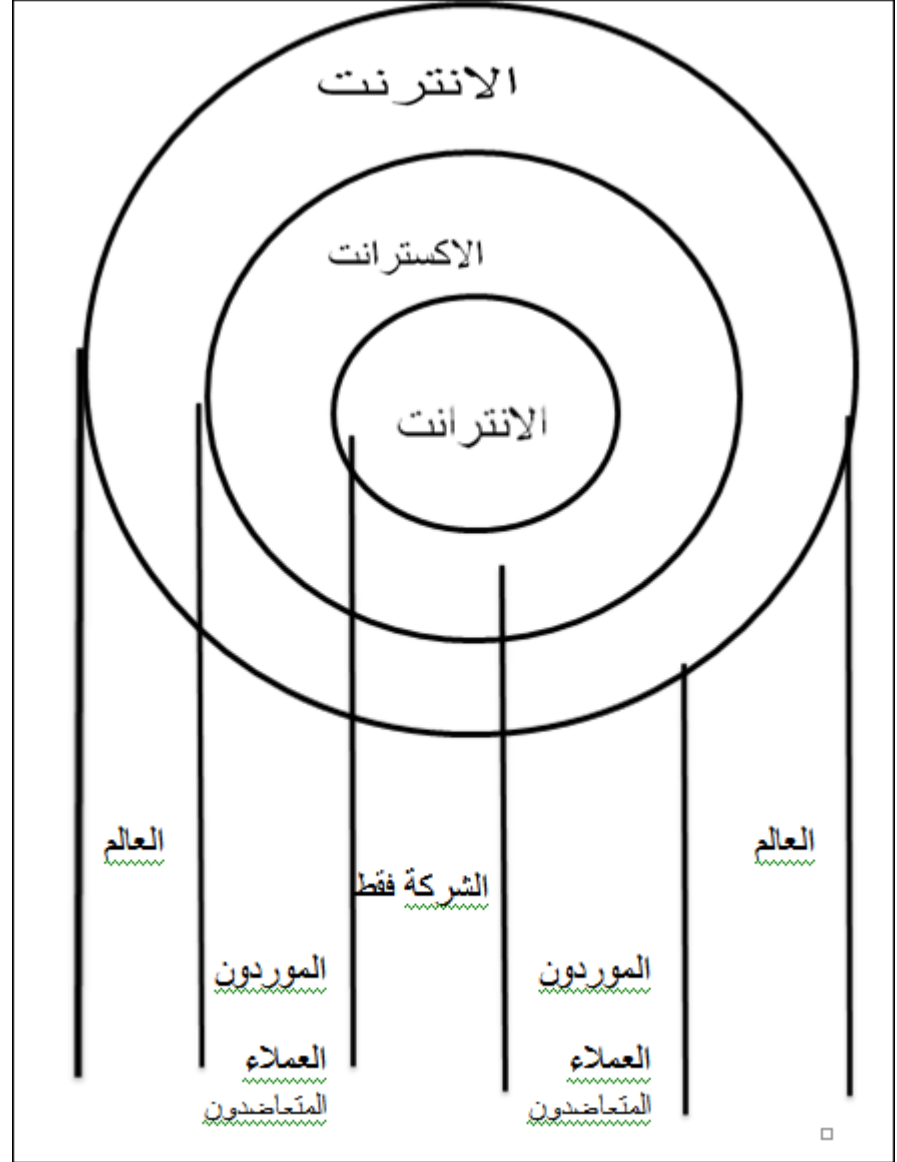
وشبكات الإنترنت أنواع تجد جميعها نجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة مثل نظم تعليم، نظم تدريب العملاء، نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة وشبكات منظمات الخدمات المالية و المصرفية و نظم إدارة الموارد البشرية و الموارد الأخرى الخاصة بالشركات العالمية

## الجدول رقم 2 : العلاقة بين الإنترنت و الإنترنت و الإنترنت.

| نوع الشبكة | المستخدمين                          | الوصول                                 | نوع المعلومات                    |
|------------|-------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| الإنترنت   | أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل | عدد غير محدود من العامة، بدون قيود     | عامة، شعبية، تسويقية             |
| الإنترنت   | العاملون المرخص لهم فقط             | خاص و مقيد و محظور على العاملين        | خاصة بالمؤسسة و بما يرتبط بالعمل |
| الإنترنت   | مجموعات خاصة من شركاء العمل         | خاص و محظور على شركاء العمل المرخص لهم | مشاركة بين مجموعات الشركاء       |

المصدر: خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ص 96

الشكل رقم 11: يوضح العلاقة بين الانترنت والاكتروانت والانترنت



المصدر: بشير عباس العلق، التسويق عبر الانترنت، ص45

بشير عباس العلق، التسويق عبر الإنترنت، دار الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002 ، ص45

خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية للنشر، 2010، ص 96

## المطلب الثالث: خدمات و فوائد الانترنت

### أولاً: خدمات الانترنت

نتيجة التطور الهائل في الانترنت بعدما كان مقصورا على الأغراض البحثية العلمية فقط تطورت العديد من الخدمات وأصبح هناك العديد من الخدمات التي يمكن الاستفادة منها: كالبريد الإلكتروني ، الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات، (www) بروتوكول نقل الملفات، خدمة مجموعات النقاش العالمية للمعلومات ، خدمة الاتصال المباشر، شبكة غوفر، بناء المواقع.

#### **1- البريد الإلكتروني (Electronique Mail):** يمثل البريد الإلكتروني إحدى المميزات

الرئيسية للانترنت، وأكثر خدماتها انتشارا في جميع الشبكات المرتبطة بها. ويعين البريد الإلكتروني ببساطة إرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان؛ وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية.

#### **2- خدمة تيلنت (Telnet):** تعرف خدمة التيلنت أيضا بخدمة الربط عن بعد والتيلنت عبارة عن

برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، وأن يرتبط بها. إن خدمة التيلنت تجعل من حاسوب المستخدم زبونا (Client) للتيلنت، وذلك لكي يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمتي تيلنت (Servers) الموجودة في أي مكان في العالم، هذه الخدمة أصبحت لا تستعمل حاليا و عوضت بخدمة www؛

#### **3- خدمة بروتوكول نقل الملفات:** تعد خدمة نقل الملفات من الخدمات المهمة في شبكة الانترنت،

إذ إن هناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة كالصور والأصوات والكتب، وغيرها والتي يمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به. وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP) بصيغة (Xmodem) أو (Zmodem). ويفضل عادة استخدام بروتوكول (Zmodem) لأنه أسرع وأبسط بكثير من بروتوكول (Xmodem). ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات استخدام بروتوكول نقل الملفات في عدة مجالات مثل توصيل الوثائق إلكترونيا، ونقل ملفات التزويد، وملفات الفهارس من مكتبة إلى أخرى.

**4- خدمات الاتصال المباشر:** تمكن هذه الخدمة من استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مباشر بين الأفراد أو المؤسسات بغية خفض تكلفة الاتصال خصوصا منها الخارجة عن المنطقة الهاتفية بذلك تستفيد المؤسسات من عقد لقاءات عبر الشبكة مع الزبائن أو وكلائها أو مورديها وفروعها الموزعين جغرافيا في مناطق متعددة .

**5- غوفر (GOPHER)** هو برنامج لتسهيل عمليات التخاطب والبحث عن المعلومات طرحته جامعة منسوتا عام 1991 ، تسمح خدمة غوفر بالبحث في قوائم مصادر المعلومات وتساعد في إرسال المعلومات التي يختارها المستخدم، وتعد الخدمة من أكثر قوائم الاستعراض شمولية وتكاملا و إذ تسمح بالنفاذ إلى برامج أخرى محتواة ضمن FTP.5 Telnet

### ثانيا: فوائد الانترنت

تقدم الانترنت للمشاركين فيها فوائد عديدة، منها:

- البريد الإلكتروني، فبواسطة الربط مع شبكة الانترنت يستطيع المستخدم إرسال البريد واستقباله من وإلى أي شخص في العالم بأسرع وقت، وأقل تكلفة مع ضمان الوصول؛
- الحصول على معلومات تجارية واقتصادية وأسعار الأسهم وغيرها؛
- الحصول على نشرات فنية وصناعية مختلفة من جميع أنحاء العالم؛
- الحصول على معلومات الموسوعات العلمية؛
- الحصول على البحوث الحديثة بمختلف أنواعها؛
- الحصول على الأخبار من جميع أنحاء العالم؛
- الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف؛
- تشجيع العمل الجماعي واستخدام قواعد البيانات<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الفوائد الكثيرة التي تم الحديث عنها سابقا لشبكة الانترنت، فإن المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها يمكنها استعمال الشبكة لأسباب أخرى خاصة بها ومنها:

1. توفر الانترنت بصفقتها أداة مرجعية رصيد هائل من البحوث الحديثة وكذلك دليل للعناوين الكاملة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم؛
2. تنمية مصادر المعلومات؛

---

<sup>1</sup> J. M. Auriac et autres, **Economies d'entreprise**, tome 1, cas teilla édition, France, P90.

3. الاتصال المباشر بالباحثين والعلماء في جميع التخصصات من خلال قائمة المناقشة والمؤتمرات الإلكترونية؛

4. اشتغال الانترنت على آلاف المجالات والنشرات الإخبارية الإلكترونية في مواضيع اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية مختلفة؛

5. توفر خدمات التسويق الإلكتروني؛ حيث يمكن للمؤسسات اقتناء مدخلاتها عن طريق الشبكة، كما يمكن لها بتعريف منتجاتها أيضا عن طريق الشبكة بفضل ما يسمى بالاستثمار الإلكتروني.

وخلاصة القول أن الانترنت هي وسيلة تربط بين المؤسسات و الأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح بها أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى ، إذ تعتبر وسيلة لاستغلال المعلومات و الإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي تقضي كذلك على القيود الزمنية و المكانية

### المطلب الرابع: البريد الإلكتروني

يعد البريد الإلكتروني من أقدم التطبيقات في شبكة الانترنت وأوسعها انتشاراً. ويشبه نظام البريد الإلكتروني البريد التقليدي؛ القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك. ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك. والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد. وفي واقع الأمر، فإن هذا الصندوق البريدي الإلكتروني ما هو إلا مساحة مخصصة ضمن القرص الصلب في أحد الحواسيب المزودة على شبكة الانترنت لصاحب هذا الصندوق تحمل عنوانه وتحفظ فيها الرسائل الإلكترونية الواردة لهذا المشترك<sup>1</sup>.

وعندما يقوم صاحب البريد الإلكتروني بتفقد صندوق بريده الإلكتروني، فإن عليه أن يقوم باستخدام كلمة السر لتفقد محتويات الصندوق ضمانا لسرية المراسلات. وعندما يصل المستخدم لمحتويات صندوقه البريدي، فإنه لديه الخيار أن يقوم بجلب الرسائل وملحقاتها، وتخزينها في القرص الصلب في جهازه الشخصي حيث يمكن الإطلاع عليها والاحتفاظ بها إن أراد ذلك أو أن يتركها في المساحة المخصصة له في الجهاز المزود (يعتمد ذلك على الخيارات التي حددها المستخدم في برنامج البريد الإلكتروني الذي يستخدمه في جهازه).

ويعطي الباحثون في مجال الاتصالات عددا من التعاريف والمفاهيم الخاصة بالبريد الإلكتروني. ومن خلال الاستعراض الشامل لتلك التعاريف، وماهية البريد الإلكتروني يحدد تعريفه على النحو التالي:

أ- بالنسبة للمفهوم الضيق والدقيق لمعنى البريد الإلكتروني فإنه مواز لعمل الناسخ الهاتفي (الفاكسملي) ورديف له في عمله. وإن البريد الإلكتروني هو الجهاز أو المحطة المستخدمة في دوائر البريد بطريقة الاستنساخ الإلكتروني -طبق الأصل- والإرسال عبر الخطوط الهاتفية للنبضات الرقمية ملائمة للنقل

الهاتفي. ثم تقوم المحطة الثانية المستعملة بالتحويل العكسي للإرشادات التشابهية إلى النبضات الرقمية التي تتحول إلى معلومات وثائقية في الجانب الآخر.

أما المفهوم العام والشامل للبريد الإلكتروني فهو يفي جميع تقنيات الاتصال التي تقوم بتناقل المعلومات عبر الوسائل الإلكترونية مثل:

- التليتكس أو نقل النصوص عن بعد؛
  - الفاكسملي أو الناسخ الهاتفي؛
  - الفيديو تكس العادي أو التيليتكست؛
  - الفيديو تكس المتفاعل أو الفيوداتا؛
  - المحطات الطرفية أو الطرفيات التي تكون بشكل حواسيب مايكروية (Micro-computer).
- أو بشكل محطة طرفية (Terminal) مستقلة أو مرتبطة بذاكرة (mémoire) ويمكن القول أنه قد أوشك عصر إرسال الفاكسات على الانتهاء، والذي كان في يوم من الأيام وسيلة سريعة لنقل المعلومات واستلام الردود، وجاء دور البريد الإلكتروني ليمثل الوسيلة المرنة والأقل كلفة والطريقة الأمثل والأسرع في نقل وتبادل المعلومات.
- وتعتبر هذه واحدة من أهم إمكانات الانترنت، هذا البريد يختلف عن مكاتب البريد المعتادة، فهو مفتوح 24 ساعة ما دامت المحطة المعلوماتية الموجودة بها قائمة وأنشطة في الشبكة، ولا يحتاج إلى طوابع أو ملصقات تضعها على رسائله، تحتاج فقط معرفة عنوان الوجهة المراد إرسال البريد لها. لقد سمح البريد الإلكتروني للمستخدمين أو يكونوا على اتصال وثيق مع الهيئات والمؤسسات حول العالم وفي مجال التجارة والأعمال، فالبريد الإلكتروني يمثل درجة من التوازي في الاتصال بالموظفين في المؤسسة نفسها حتى وإن كانوا خارج المؤسسة في مهمات الأعمال والتجارة والاتصال مع الموردين وأسواق العمل الخارجية. والأهم من ذلك كله الاتصال المباشر والدائم بالزبائن والعملاء في جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>.

ويتميز البريد الإلكتروني عن الهاتف والفاكس في أنه لا داعي لاستعداد جهاز الشخص المطلوب الاتصال به للاستقبال. فبغض النظر عما إذا كان جهازك في حالة اتصال مع الشبكة أم لا، فإن جميع

---

<sup>1</sup> . STEVE SLEIGHT, OP.CIT, P33.

المراسلات التي تصل أثناء فترات لا تكون في حالة اتصال مع الشبكة، ستجتمع في صندوق في وحدة تخزين الجهاز الذي يقدم خدمة البريد الإلكتروني للمشاركين، والتي تعمل على مدار 24 ساعة.

كما أن البريد الإلكتروني من أرخص وسائل الاتصال، فالوقت المستغرق لإرسال مجموعة من الرسائل الإلكترونية لا تكلف سوى كلفة إجراء اتصال محلي مع جهاز موفر الخدمة المشترك معه ويستغرق جلب الرسائل الإلكترونية من صندوقك إلى جهازك الشخصي وقتاً يقل كثيراً عن الوقت المستغرق في إرسال فاكس عندما تحوي الرسالة على نص فقط، كما أن السرعة الفائقة التي تميز البريد الإلكتروني تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الاتصال المستمرة والهامة، حيث تبلغ الرسائل الإلكترونية وجهتها بصورة شبه فورية وخلال ثوان معدودة.

كما يمتاز البريد الإلكتروني بالاعتمادية، حيث تعود الرسالة إلى مصدرها في حال تعذر وصولها إلى وجهتها لسبب من الأسباب كأن يكون عنوان الوجهة المقصودة خاطئاً أو ناقصاً، ونادراً ما تضيع كما يحصل أحياناً للبريد العادي.

وبالإضافة لكل تلك المزايا، فإن مستخدم البريد الإلكتروني متحرر من القيود الجغرافية، حيث يمكنه الوصول إلى صندوقه البريدي من أي بقعة في العالم. فإذا توافرت الأدوات اللازمة للدخول لشبكة الانترنت فيمكن للمستخدم أن يتفحص محتوى صندوق بريده الإلكتروني الموجود في الجزائر، خمس مرات يومياً خلال زيارته لتونس مثلاً، وهو بالطبع يفوق عدد مرات تفقد صندوق البريد المعتاد إن كان في الحي المجاور.

يتكون عنوان البريد الإلكتروني في الانترنت من عدة مقاطع، حيث يشمل على اسم المستخدم واسم الهيئة المرتبطة بها، وقد تكون هذه الهيئة من ضمن عنوان البريد الإلكتروني يلي ذلك البلد الموجودة فيه الهيئة. والصيغة العامة لعنوان الانترنت تكون كما يلي: البلد.المجال. الهيئة @ المستخدم.

في العنوان الإلكتروني التالي:

Jamel777@ Batelco.Com.bh

- Jamel777: هو اسم المستخدم أو صاحب العنوان. وهو ليس بالضرورة الاسم الحقيقي للمستخدم، أنه على وجه الدقة اسم الحساب لمستخدم البريد الإلكتروني.

- @: أو تلفظ باللغة الإنجليزية (AT) وتعني أن المستخدم (في). أو أنه يملك حساباً للبريد الإلكتروني لدى المزود الذي سيأتي ذكره في المقطع التالي.

- Batelco: هو اسم موفر خدمة البريد الإلكتروني للمستخدم Jamel777 .

- Com: هذا المقطع من العنوان يحدد طبيعة عمل هذا موفر الخدمة أو مجال نشاطه، وهو هنا ذو نشاطات تجارية (Commercial).

- bh : هذا المقطع يشير إلى البلد أو الإقليم الجغرافي الذي يتواجد فيه موفر الخدمة. و bh تعني اختصاراً لـ Bahrain دولة البحرين.

تتنوع مجموعات المجال أو نوع النشاط لموفر الخدمة في العناوين الإلكترونية حسب الجدول التالي:

Com : الهيئات والشركات التجارية.

Edu : المعاهد والجامعات والمؤسسات التعليمية.

Gov : الدوائر والمؤسسات الحكومية.

Mil : الهيئات والمؤسسات العسكرية.

Net : شركات توصيل خدمات الشبكات.

Org : المنظمات والهيئات الخاصة والمجانية.

وتعطي الدول والأقاليم الجغرافية رموزاً خاصة بها مثل:

(الولايات المتحدة الأمريكية) US و (المكسيك) mx.

ويمكن للأفراد و المؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها ونشاطاتها الاستفادة من خدمات البريد الإلكتروني الذي يمتاز بما يلي:

- قلة التكاليف، فغالبا ما يكون البريد الإلكتروني أرخص من المكالمات الهاتفية أو البريد العادي؛

- السرعة، إذ لا يحتاج البريد الإلكتروني إلا إلى ثوان معدودة لتوصيل الرسائل ؛

- الراحة: إذ لا يحتاج لأن يكون المستلم موجوداً لكي يستلم الرسالة، ذلك أن المستلم يمكن أن يقرأ الرسالة لاحقاً.

- تسهيل المراسلات الدولية، إذ لا داعي من فروق التوقيت بين الأقطار المختلفة أو الأحوال الجوية السيئة وغيرها من المعوقات؛

- القوائم البريدية، إذ بإمكان المستخدم إنشاء قوائم بريدية (mailing-Lists) يمكنه عن طريقها إرسال الرسالة نفسها بصورة أوتوماتيكية في وقت واحد إلى مجموعة من الأشخاص.

## **المبحث الثامن: تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC**

### **المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطوراً، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب و تقنيات جديدة للاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### **أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ليس مفهوماً وحيد المعنى والتخصص، فهو من اهتمامات عدة تخصصات: الرياضيات، الإعلام الآلي، الاتصال، الأدب، علم الاجتماع، علم النفس، هندسة الاتصالات، الفلسفة..... ولقد ظهر مفهومه الأصلي في الولايات المتحدة الأمريكية باسم "تكنولوجيات الإعلام" الناتجة عن دمج الحواسيب بالخطوط الهاتفية وفي اليابان باسم الكمبيوتر والاتصال وفي بعض دول أوروبا (إسبانيا،فرنسا....) باسم الاتصال عن بعد و المعلوماتية بتأثر من علوم الإعلام شاع في أوروبا المصطلح الحالي<sup>49</sup>.

يعرف رولي rowley تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها : "جمع وتخزين ومعالجة وبث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية hardware أو البرامج software ولكن بتصرف كذلك إلى أهمية دور الإنسان و غاياته التي يربوها من تطبيق و استخدام تلك التكنولوجيات و القيم و المبادئ التي يلجا إليها لتحقيق خبراته"<sup>50</sup>.

و تعرف كذلك بأنها : "عبارة عن ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة و عبارة المعلومات و تسويقها و تخزينها و استرجاعها و عرضها و توزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة و متطورة و سريعة، ذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات و نظم الاتصالات الحديثة".

---

<sup>49</sup> فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010 ص26.

<sup>50</sup> حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم

الحجرفيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس 2005 ص3.

أما "jane laudon" " kenneth laudon" فيعرفان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها : "أداة من الأدوات التسيير المستخدمة و التي تتكون من خمسة مكونات :

- العتاد المعلوماتي : تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة؛

- البرمجيات؛

- تكنولوجيا التخزين : تتمثل في الحوامل الفيزيائية للتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية وبرمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية؛

- تكنولوجيا الاتصال : و تكون من معدات و وسائط فيزيائية و برمجيات تربط مختلف لواحق العتاد ونعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الاتصال لتشكيل شبكات التبادل

و تقاسم الأصوات و الصور و الفيديوها؛

- الشبكات : تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد .

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي مجموعة من الأدوات التقنية الحديثة والمتطورة تعمل على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات واسترجاعها وإيصالها باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

## المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية و الفقيرة

و الإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. و كما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع

الإلمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، و التدريب إلى أكثر المناطق انعزالا؛

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية: فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في

أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً؛

- زيادة قدرة الأفراد على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف و تقع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً و رخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأفراد لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

- تعمل هذه تكنولوجيا على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال و تقاسم المعلومات و المعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً و رخاءاً لجميع سكانه؛

- تمكن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين و المعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن الجنسية التي يحملونها أو انتمائهم العرقي أو القومي أو الديني، فهي تساعد على التسوية بين القوة و علاقات صنع القرار على المستويين المحلي و الدولي،

و بوسعها تمكين الأفراد، المجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية و السياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات و البرامج التثقيفية

و التعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان و زمان و بتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها كبرامج التدريب و برامج التعليم و غيرها.

---

اطلع عليه يوم 2015/03/29 . <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc> <sup>1</sup>

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، و توعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي و الكلي.

### المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

من خلال التعريفات السابقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي جعلتها تتميز بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة، يمكن أن تتضح الخصائص التالية:

**1- التفاعلية: (interactivité)** أي أن المستقبل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلاً و مرسلًا في

نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات .

**2- اللاتزامنية: (asynchronization)** أي إمكانية استقبال الرسالة أو المعلومة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه على سبيل المثال.

**3- اللامركزية: (décentralisation)** وهي الخاصية التي تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها. فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم. إذا ليس هنالك كمبيوتر واحد يتحكم فيها فقد تتعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت بمجملها للخطر ودون أن تتوقف الاتصالات عبرها.

**4- قابلية التواصل: (comptibility)** إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع, أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي يتم فيه الصنع.

**5- قابلية التحرك أو الحركية: (mobility)** يمكن المستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي في أي مكان .

**6- قابلية التوصيل: (connectivity)** وهي إمكانية نقل المعلومة من وسط إلى آخر لتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو المقروءة, أو ما يسمى بالمقروءة الالكترونية.

**7- اللامجاهري: (demassification)** وهي تعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة, وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

---

[http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m\\_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5](http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5)

اطلع عليه يوم 2015/04/13

**8- الشبوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع, لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم. بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

**9- العالمية والكونية:** وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيًا، أي أن الطابع اللامركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بالانتقال عبر الحدود الدولية.

**المطلب الرابع: فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**

من بين ما تقدمه TIC من فوائد للمؤسسة نذكر منها ما يلي :

- ❖ تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
- ❖ تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- ❖ تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛
- ❖ سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- ❖ الابتكار و التجديد بدون الانقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية؛
- ❖ اتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- ❖ ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،...الخ؛
- ❖ تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزبائن؛
- ❖ بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و زبائنها؛
- ❖ انتشار و توسع التجارة الالكترونية.



## خاتمة الفصل الأول

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها، على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة أو أداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسات تغييرات أساسية في الإدارة، ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الاتصال الداخلي بالمؤسسات يؤثر على العملية الاتصالية، بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان. وعليه، يستلزم على المؤسسات العمل على البحث عن الوسائل والتقنيات المتبعة الملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الاتصالية، وهذا لا يأتي إلا بتوفير نسبة تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصالات وتطبيقات، كأداة لدعم الاتصال وتكون سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة، لتشغيل على نطاق أوسع للمؤسسات.

## مقدمة الفصل الثاني

لاشك أن التغيرات التي مست جميع دول العالم قد فرضت نفسها بالاتجاه نحو التحسين المستمر و التفوق الدائم لقد أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة خاصة مع تزايد حجم المنظمات و تنامي حدة المنافسة بينها، فاتجهت معظمها خاصة الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها باعتبار أن قطاع الخدمات أصبح يمثل ثلاث أرباع الناتج الوطني الإجمالي، و توفر الخدمات فرص اكبر للعمل إذا ما تم المقارنة بالصناعات المنتجة للسلع المادية و هذا بعد تطور مستوى معيشة الأفراد و ازدياد متطلبات الحياة العصرية، فبدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات و ازدياد الحاجة إليها يوما بعد يوم وتم اللجوء الدائم نحو التحسين المستمر للخدمات و تطوير أداء المنظمات الخدمية. مع إتباع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعيا في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة.

لذا سنحاول في هذا الفصل من التعرف على ماهية الخدمة و جودة الخدمات انطلاقا من تحديد مفهوم الجودة و مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: ماهية الجودة

يتضمن مفهوم الجودة الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات الزبائن، خصوصا تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المنظمات ( و من بينها المصارف ) على أنها تنتج قيمة مضافة. و تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة فهي تلعب دورا هاما في عملية المنافسة، و في جعل الأداء التنظيمي متميزا. و من هذه الناحية، وجد كل من R Phillips, L change & D Buzzell أن التأكيد على جودة السلعة يحمل أثارا ايجابية قوية للعائد على الاستثمار في المنظمة، و تأثيرا غير مباشر على الموقف السوقي لها. و قد اعتبرها Fornell C. et al : 1996 أيضا محددا هاما لرضا الزبون.

و في ظل عولمة الأسواق و السلع يعد الزبائن و العملاء مصدرا هاما لسلع الموردين في كل أنحاء العالم. لذلك فإن المنظمات في ظل البيئات العولمة يجب أن تعطي انتباها أكثر لمعايير جودة سلعها و خدماتها مقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

إن اختلاف وجهات النظر بين الباحثين و الكتاب أدى إلى بروز آراء و تعريفات متعددة تتعلق بمفهوم الجودة، حيث شكلت هذه الآراء تنوعا هاما في مداخل الجودة و تعريفاتها. فقد عرفت في بداياتها على أنها الملائمة للاستعمال و المطابقة للمتطلبات كما عرفها Crosby, Phillip B و هذان التعريفان قاصران لان المنظمة التي تصمم سلعها و خدماتها و تنتجها بالمطابقة مع معيار التصميم لا تنتج بالضرورة السلعة أو تقدم الخدمة ذات الجودة، و قد يحكم عليها من قبل الزبائن بأنها سلعة أو خدمة سيئة، لان الزبون يشكل العنصر المهم في تعريف الجودة. و تعريف الجودة من قبل المنظمة ليس له معنى إذا فشل في التقاء هذه المتطلبات.

---

رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر دمشق، سوريا 2007، ص 38-39

1-تعريف جوران " : هي الملائمة للاستخدام " ، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها.

كما هناك تعاريف أخرى وهي كالآتي:

**التعريف المبني على المنتج:** يبنى تعريف الجودة من هذه الزاوية على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة ، فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، و إيجاد صفة التميز فيهما.<sup>1</sup>

**التعريف المبني على المستخدم :** يعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة ، و المنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر من المنتجات الأعلى جودة.<sup>2</sup>

**التعريف المبني على التصنيع:** يعتمد تعريف الجودة المبني على أساس التكلفة و الأسعار عدد من الخصائص الأخرى ، و يعتمد القرار الشرائي للمستهلك على الجودة و القيمة و المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة فهذا اللقب " الأفضل جودة " يصف المنتج أو الخدمة "الأحسن شراء " .<sup>3</sup>

### أولاً: أبعاد الجودة

إن أي عمل بشري لا يمكن أن يرقى إلى درجة الكمال المطلق ، فأعمال البشر سواء كانت فردية أو جماعية قد يعثر عليها النقص و الخلل ، بدرجات متفاوتة ، إلا أن السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل هدف إستراتيجي في أي مجال من المجالات ، و عندما تعاني إحدى المؤسسات بعضاً من جوانب الخلل و القصور ، فيجب على القائمين عليها البحث عن هذه الجوانب ، و تحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة .

---

(1) حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية 1998 ص 09

(2) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 12

(3) سونيا محمد البكري ، مرجع نفسه ، ص 16

و لتحسين جودة المنتج ، يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل ، فلم تعد الإدارة مجرد إصدار الأوامر للموظفين ، و لكن المطلوب منهم التفكير و المشاركة بجدية في عملية الإدارة و تنظيم العمل ، و السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان و إنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة فكان ما سبق منطلقاً لأبعاد و محددات الجودة و التي يمكن ذكرها كما يلي:

**(1) الأداء :** و يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة و التنافسية.

(2) **الاعتمادية :** و يشير هنا إلى الاتساق في الأداء ، و يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة ( عدم تكرار الأعطال و أن تكون جاهزة وفقا للطلب ).

(3) **الصلاحية :** " الفترة الزمنية " و يشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة ( مدة البقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال . المقاومة للصدأ . مت العمل خلال فترة حياة المنتج ) .

(4) **الخصائص الخاصة :** و يشير هنا هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

(5) **التوافق :** و يشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك ، و الأداء الصحيح من أول مرة و ماله من أثر على تحسين فاعلية العملية التسويقية.

(6) **خدمات ما بعد البيع :** و يشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك و عادة ما تستخدم بعد الأداء و الاعتمادية و التوافق و الخصائص الخاصة في الحكم على ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك و يلاحظ أن البعد الخاص بالثقة و الاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات ، خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو الطيران أو المال أو الإصلاح فغالبا ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي أعطت له درجة عالية من الصحة و الدقة و خلوها من الأخطاء.

و هذا البعد يحقق فائدة أيضا للمنظمات مثل ما يحققه الأفراد ، فيمكن للمنظمات أن تحقق ميزات تنافسية مخ خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية و تحقيقها الزيادة الإنتاجية ، مما ينعكس على زيادة الأرباح للمنظمة .

### **ثانيا: محددات الجودة**

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات و هي :

- ✓ التصميم،
- ✓ التوافق مع التصميم،
- ✓ سهولة الاستخدام ،
- ✓ الخدمة ما بعد التسلم.

أ/- التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات.

ب/- التوافق مع التصميم: ( جودة التوافق ) ، يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، و هذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات و المعدات و مهارة العاملين و التدريب و الحوافز ، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة و الرقابة لتقييم عملية التوافق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

ج/- سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات ، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و آمنة وفقا لما هو مصمم لها .

د/- خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع .

هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع ، و في هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية .

---

د.توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003

### ثالثا: تكاليف الجودة<sup>1</sup>

الجودة يمكن أن تقاس من خلال التكلفة ، و تشير تكلفة الجودة إلى جميع التكاليف التي يتطلبها مع وجود العيوب و تقويم أداء العمليات و تقدير الوضع المالي ، فعلى سبيل المثال أوضح " تونكس " أن نوعية الخدمة أو السلعة الرديئة تكون لها تكلفة و قد قسم هذه التكاليف إلى عدة أنواع منها ما يلي :

أ/- تكلفة التقويم: ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية ، الرقابة و التنظيم و الفحص و الإشراف و إعداد التقارير .

ب/- تكلفة الأخطاء: ترتبط هذه التكلفة بالعيوب التي ظهرت خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة إعداد الخدمة للعميل .

ج-/ تكلفة الفشل : ترتبط التكلفة بعد استلام العميل لسلعة غير صالحة ، أو خدمة غير جيدة ، و تكون هذه التكلفة من نوع التكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح أو الاستبدال .

د-/ تكلفة فقدان العميل : ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل و رغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبي رغباته و احتياجاته و بالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل .

ه-/ تكلفة العلاج : إن هذه التكلفة ضرورية لضمان أداء العميل بصورة صحيحة و تلبية توقعات العميل في جميع الأحوال

---

(1) KOTLER et DUBOIS , **Marketing Management** , Union ,Edition Paris, France,2000..

## المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها ( سلع و خدمات ) و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل و تخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد ، و بقاء المنظمة و نجاحها و استمرارها يعتمد على هذا الرضا ، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم ، و يقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى "

و هناك عدة تعاريف أخرى منها :

أ/- تعريف منظمة الجودة البريطانية: " هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة " التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع.

ب/- " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي إلى التفوق و تمنع الأخطاء ، و تؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء".

و من هذا نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة، هي نظام يربط بين إدارات و أقسام المنشأة المختلفة و العاملين بها و ما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة و متناسقة.

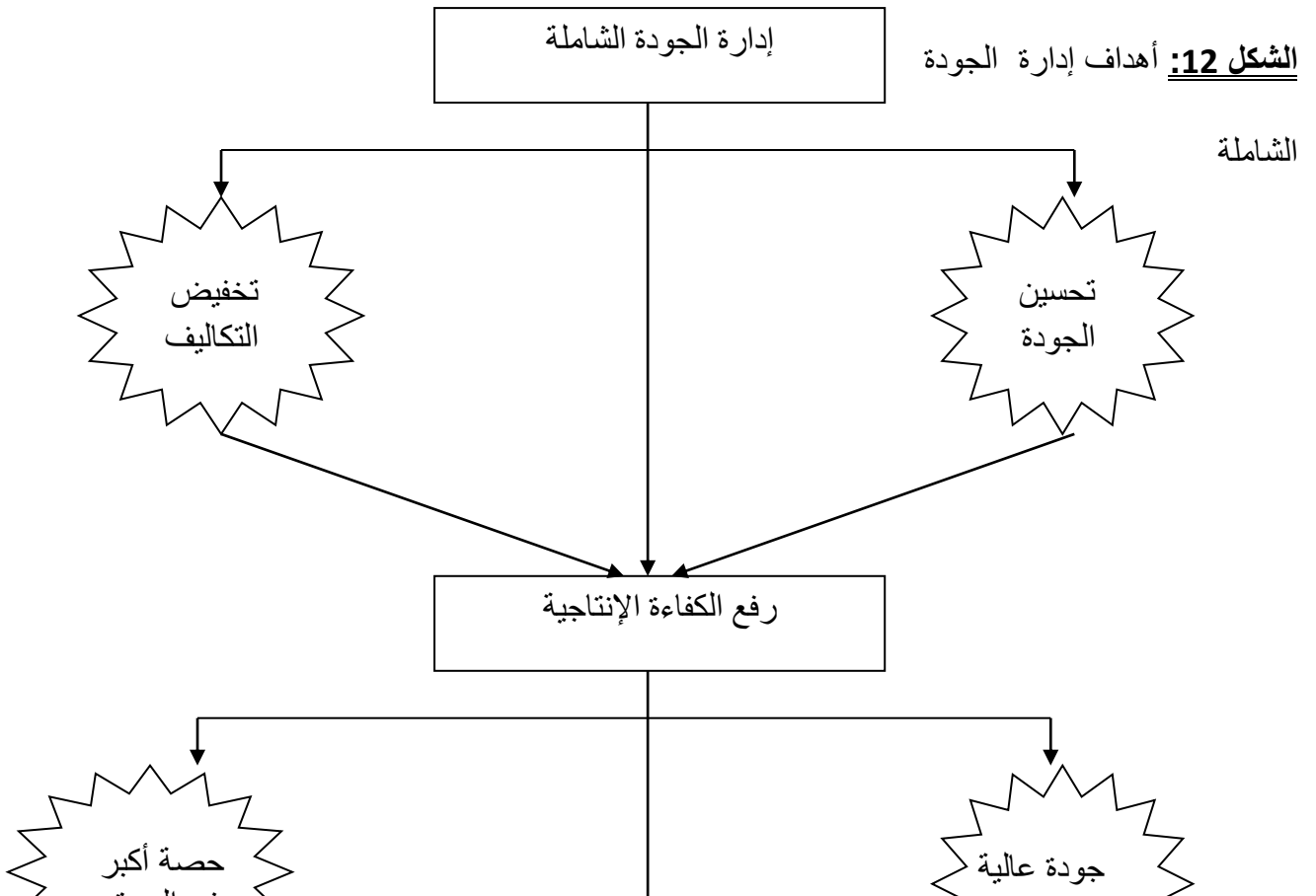
### المطلب الثالث : أهداف إدارة الجودة الشاملة .

إن المنافسة لا يمكن لأحد أن يصمد في وجهها ، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته و رغباته بدرجة عالية ، و تخطيها بشكل دائم و مستمر ، إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر و التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

---

عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، 2009 ص 40

لا يكون في الواقع ، إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا و سعادة عالية المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء و الاستمرار و التطور المطلوب ، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص40

في ضوء الشكل السابق و في مسعى لتحقيق مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي :

1- فهم حاجيات و رغبات العميل (المستهلك ، الجمهور) لتحقيق ما يريده.

2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث :

✓ الجودة .

✓ التكلفة .

✓ الوقت .

✓ الاستمرارية .

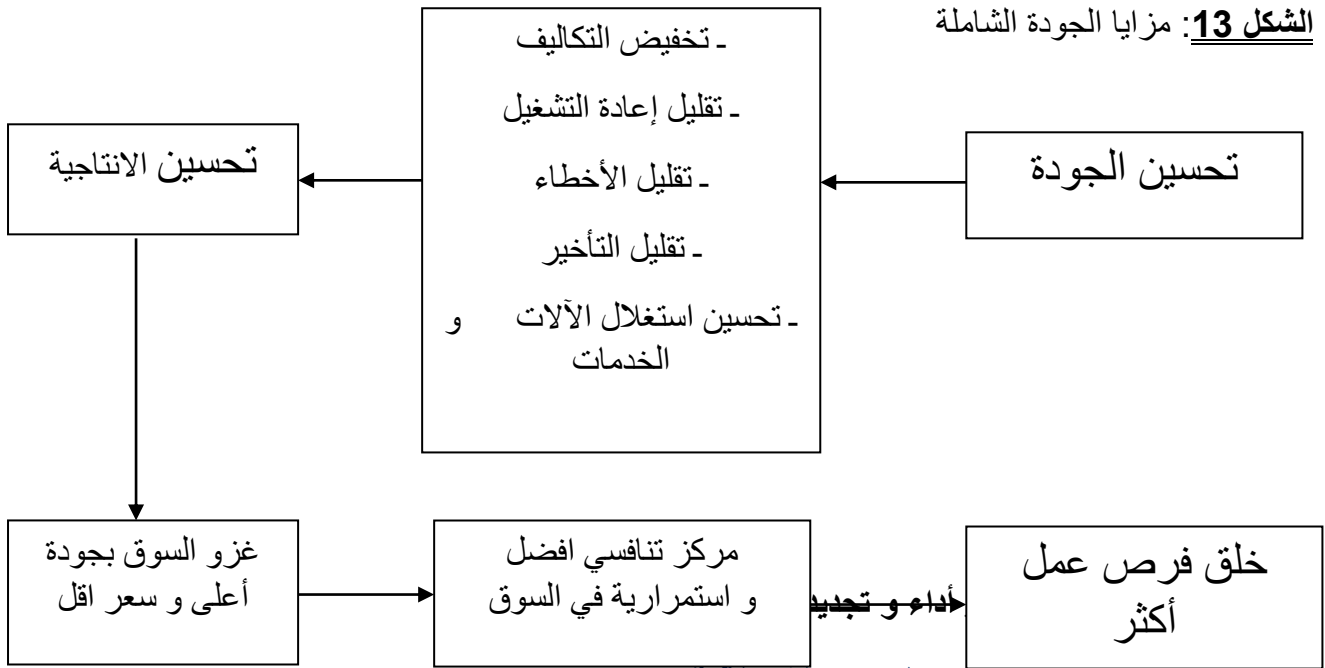
3- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

4- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملا مستمرا .

5- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين .

6- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج ، و الخدمة و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق يحدد Deming مزايا الجودة الشاملة فيما يلي:

### الشكل 13: مزايا الجودة الشاملة



### المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة لم يكن المصنع موجود بمعنى الكلمة إنما وجود ورشات، فالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

#### المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

#### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية.

في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة الذي سحب بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

#### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، فقد صمم كل من هار ولد دودج Hard Wild Dodge و هاري رومينغ Harry Roming أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله.

## المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة على فلسفة مفادها ما يلي:

---

علي السلمي، تطور أداء وتجديد المنظمات، دار القباء للنشر الإسكندرية، مصر، 1998، ص 159

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2009 ص 21

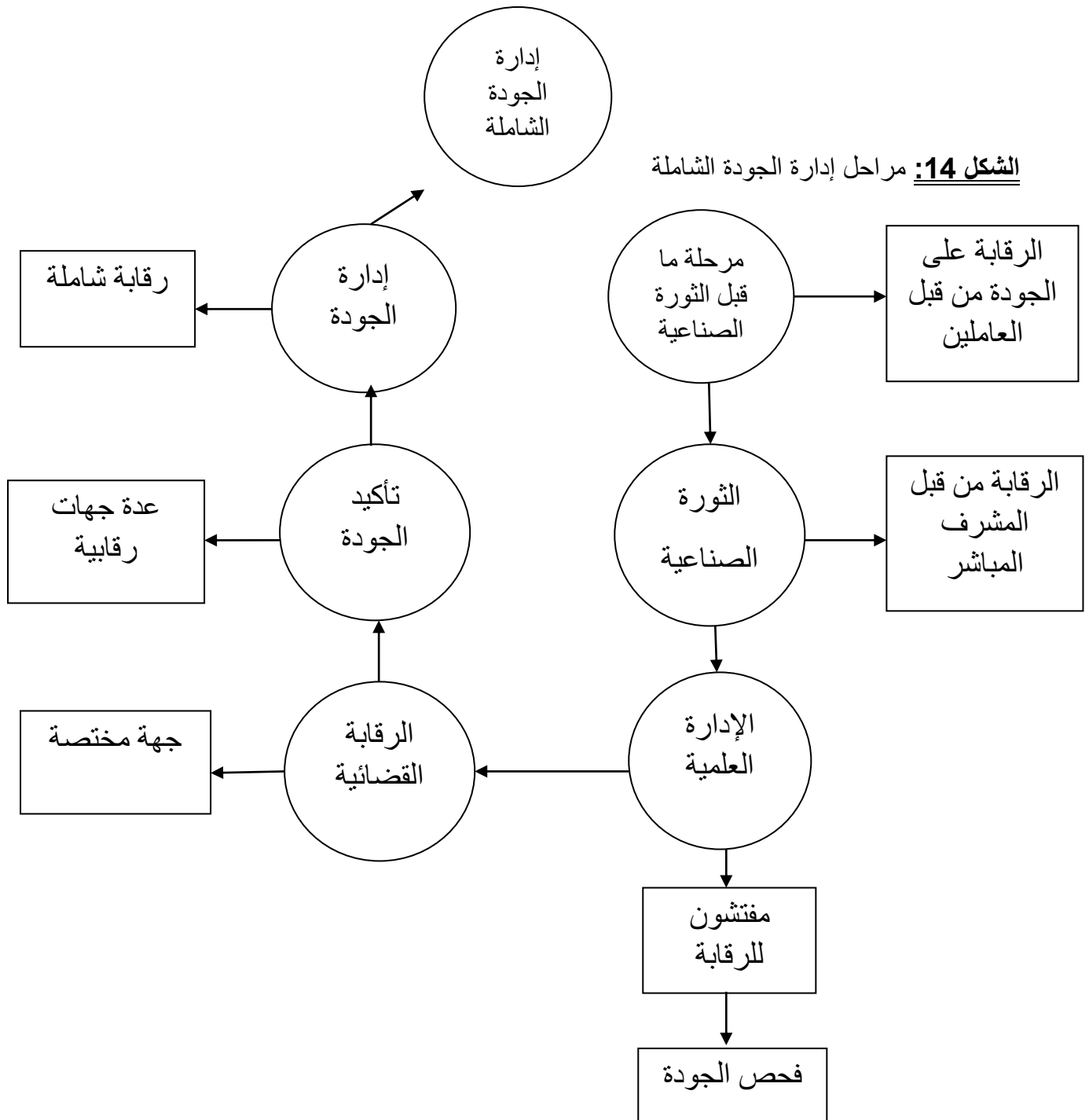
إن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء ، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل .

## المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و 1980 و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة و لعل شركة إ.ب.م الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية .

## المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة في الثمانينات و مازال مستمر حتى يومنا هذا و سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية ، و خسارة الشركات الأوروبية و الأمريكية لحصص كبيرو من الأسواق .و الشكل رقم 3 يبين هذه المراحل :



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص 21

## أولاً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يمكن أن نجعل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

**1/- التركيز على العميل :** تقوم الجودة الشاملة على أساس أن استمرار و نجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات و متطلبات العملاء و محاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل ، إن انضمام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم و دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المنشأة و يعدهم عنصرا مهما و حيويا من عناصر مجموعة العملاء .

**2/- التحسين المستمر :** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير ، و يركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها إن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة و التي تؤدي إلى محصلة نهائية (1)

و من الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه و تستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية ، و كذلك لتعزيز ثقة و إمكانية الاعتماد على إجراءات و نظم العمل ، إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ لتطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير و يعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها الخاصة و العامة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل و عمليات يوثق بها و يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج .

**3/- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة :** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم، حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية و فنية و غيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة .

**4/- الوقاية بدلا من التفتيش :** تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية و ليست العملية التفتيشية ، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات و السلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة ، هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب و أخطاء العملية الإنتاجية ، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف

و زيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات بأنواعها سواء كانت الانحرافات لأسباب عامة أو انحرافات لأسباب خاصة .

**5/- المشاركة الكاملة :** تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء و الانتماء للمنشأة ، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة و الاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة ، و من أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية ، و ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة .

**6/- اتخاذ القرار بناء على الحقائق :** تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق و بيانات صحيحة و ليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية ، فليس بمقدور المنظمة إصدار القرارات الارتجالية المبنية على أساس ممكن أن تنجح في عالم يتغير بخطوات متسارعة ، إن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعا و دقيقا.

---

(1) د.عمر وصفي عقيلي و آخرون ، مبادئ التسويق ، دار زهران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 1996

## **المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة الايزو 9000**

### **المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة الايزو 9000**

#### **أولا : مفهوم نظام إدارة الجودة**

يعتبر الإيزو 9000 المعيار الذي يقاس عليه نظام إدارة الجودة بحيث يعتبر الحد الأدنى لعناصر هذا النظام الذي تعمل به المؤسسة من أجل تأكيد جودة سلعها وخدماتها وتطابقه مع حاجات وتوقعات

العملاء حيث يمكن تعريف نظام إدارة الجودة كما يلي:

- يعرف على أنه " : ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة <sup>1</sup> "

- ويعرف كذلك على أنه " : مجموعة من إجراءات عمل إدارية وفنية والتي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء المواد وتصميم المنتج" .

### **ثانياً: مبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو 9000**

يرتكز نظام إدارة الجودة للإيزو 9000 على ستة مبادئ أساسية تتمثل في الآتي 2 :

#### **1-التنظيم:**

تتطلب مواصفات الإيزو 9000 من المؤسسة تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد وعلاقته التنظيمية والوظيفية مع الآخرين من أجل التأكد من أداء جميع الأعمال بشكل صحيح وبعيدا عن الازدواجية.

#### **2-توثيق نظام الجودة وضبط وثائقه:**

يتحقق هذا المبدأ من خلال كتابة كيفية أداء جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالجودة في المؤسسة بحيث تكون منظمة ضمن وثائق خاصة تتمثل عموماً في دليل الجودة، إجراءات وتعليمات العمل، وسجلات الجودة

---

1 احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ، ص84

2 مأمون السلطي و سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة و الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر للنشر دمشق، سوريا، 1999، ص31.

من الضروري أن تخضع هذه الوثائق للمراجعة والمصادقة عليها ونشرها في جميع المستويات الإدارية وفي أوساط العاملين من أجل اجتناب القيام بأعمال مخالفة لما تم تحديده ضمن النظام الوثائقي للجودة .

#### **3-الاحتفاظ بسجلات الجودة:**

يتمثل الهدف من الاحتفاظ بسجلات الجودة في استعمالها كدليل لإثبات أنه قد تم إتباع الإجراءات والتعليمات كما يجب سواء بالنسبة للجهات الخارجية المتمثلة في العملاء والمدققين الخارجيين والهيئات المانحة ، أو بالنسبة للجهات الداخلية المتمثلة في المدققين الداخليين التابعين للمؤسسة.

#### **4-التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يتضمنها نظام الجودة:**

ويتضمن التحقق في مدى مناسبة التصميم ، والتأكد من مطابقة المنتج أثناء عملية التصنيع مع

المواصفات، وأخيراً مراجعة نظام الجودة من طرف إدارة المؤسسة للتأكد من فاعليته.

**5-متابعة مدى نجاح الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة الكشف عن حالات عدم التطابق:**

سواء تعلق ذلك بالمنتج أو بنظام الجودة يجب تجديد أسباب ظهور هذه الحالات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى ، وهنا يمكن تتبع الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهور أية مشكلة خلال سجلات الجودة التي تم الاحتفاظ بها.

**6-تطوير الإجراءات ، تحسين علاقات الاتصال والتعاون بين الأقسام وداخل القسم الواحد:**

يتم ذلك اعتماداً على المعلومات المرتدة لمتابعة الأداء وقياسه وفي حالة حدوث خطأ يجب رصده والتعلم منه، والعمل على عدم السماح بتكراره مرة أخرى، إضافة إلى هذا يجب التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه بدقة.

إن تأسيس نظام الجودة لا بد من أن يعتمد على هذه المبادئ من أجل الوصول إلى أداء أحسن لتحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة، ولتطبيق نظام إدارة الجودة فقد تم اقتراح من خلال المراجعة الأخيرة لمواصفات الإيزو 9000 نموذجاً موحداً لنظام إدارة الجودة تسعى جميع المؤسسات للتوافق معه، وهو نموذج مواصفة 9001 طبعة 2000.

### **ثالثاً: أهمية ومزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000**

إن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتكمن أهم المزايا فيما يلي 1 :

➤ **بالنسبة للمؤسسة:**

-يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

-الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.

-وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة مما يساهم في تكوين سياسات

عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك البر بالجودة.

-تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات.

-توثيق العلاقات بين العملاء والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة.

-تحقيق التحسين المستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها.

-يمكن للمؤسسة استعمال الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد لزيادة حجم المبيعات ويمكن الاستدلال على الفوائد المحققة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير الذي أصدرته شركة لويذر لتأكيد الجودة مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000 من خلال مسح أجرته على 400 مؤسسة مسجلة لديها باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة ، وقد كانت نتائج التقرير كما يلي<sup>1</sup> :

\*رأى 67 % من المؤسسات أن مدخل الإيزو كان أساسا لتهيئة نظم جودة فعالة والحفاظ عليها.

\*اكتشف 39 % من مديري المؤسسات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية.

\*أوضح 86 % أن نظم الجودة ، الإيزو 9000 حسنت من السيطرة الإدارية.

\*رأى 73 % أن نظم جودة الإيزو مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم ، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم.

\*أشار 69 % أن أنظمة الإيزو 9000 قد حسنت الإنتاجية وفتحت أمامها أسواقا كانت متعلقة قبل ذلك.

\*رأى 63 % منهم أن الحصول على شهادة الإيزو يعد أداة تسويقية فاعلة ، و 49 % يعتبرونها قد مكنتهم من توسيع النصيب السوقي.

#### ➤ بالنسبة للعاملين:

أما فيما يخص العاملين فتطبيق الإيزو يحقق الفوائد التالية:

-يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه ، والتدريب ، وتطوير القدرات الشخصية لهم بما يعكس إيجابيا على الإنتاج.

-يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية ، كما تمكنهم المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة.

-إن عملية توصيف الوظائف ، تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم.

-تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين.

#### ➤ بالنسبة للعملاء:

يوفر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بالنسبة للعملاء الحصول على المزايا التالية:

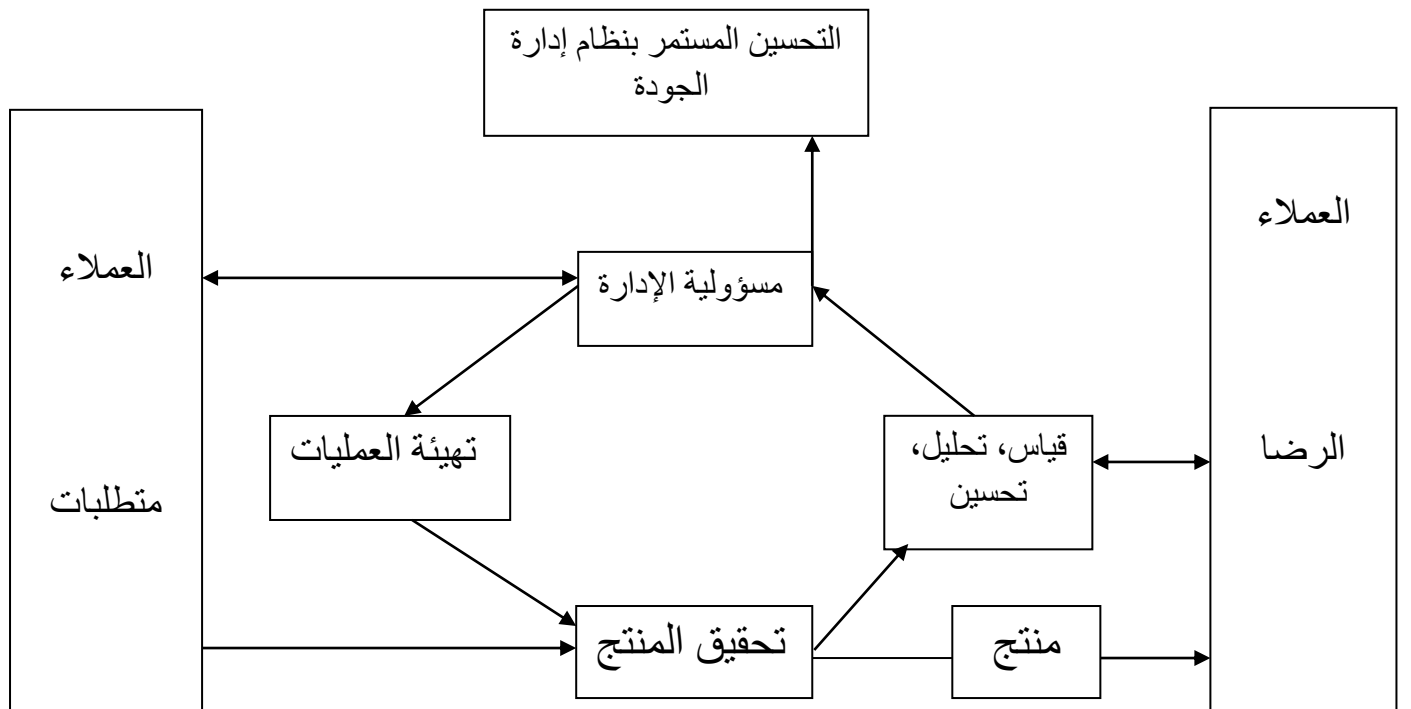
- يحقق الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوفيرها في المكان والزمان المطلوبين.
- مساعدة العملاء في القدرة على الاختيار بين المؤسسات والمنتجات البديلة.
- إعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة ، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.
- إن احتياجات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية في تغير مستمر نتيجة لتغير الظروف والمحيط لذلك فلا بد أن تكون هناك مراجعة دورية لمواصفات الإيزو 9000 للاستجابة لهذه التغيرات والمحافظة على مصداقيته.

- 1 احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ، ص16  
احمد سيد مصطفى، مرجع نفسه، ص18
- 2 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر عمان، الأردن، 2005، ص194

## المطلب الثاني : متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 طبعة 2000

إن مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر ، حيث تفترض هذه المواصفة ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ، كل نشاط يستعمل موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية ، حيث مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة ليبني ما يعرف بنموذج العملية والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات



تدفق المعلومات ←

← نشاطات تخلق القيمة المضافة

1 رضا صاحب أبو حمد ال علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002، ص 229

Norme international , Iso 9001 , Système de management de la qualité exigences , 3éme édition , 15 -12-2000 , P 11

المصدر : Norme international , Iso 9001 , Système de management de la qualité exigences, P 11

يوضح هذا النموذج مدخلا لتكامل عمليات نظام إدارة الجودة في الاتجاه العمودي والأفقي لنصل بذلك إلى تحديد ما يعرف بعمليتي التكامل الأفقي والعمودي بأسلوب الدورة المغلقة<sup>1</sup> فبالنسبة للدورة العمودية تقوم الإدارة بتحديد متطلبات العملاء في ظل مسؤولية الإدارة ، وتهيئة العمليات وتنفيذها وفقا لإدارة العملية وأخيرا يتم قياس النتائج، تحليلها وتحسينها من خلال عمليات القياس ، التحليل ، والتحسين ، ويتم إغلاق الدورة باستخدام المراجعة الإدارية لتعود من جديد إلى مسؤولية الإدارة للموافقة على التغيير والمبادرة في التحسين. أما بالنسبة للدورة الأفقية فإن النموذج يبنى على حقيقة أن العميل يلعب دورا جوهريا في تحديد المتطلبات التي تشكل عناصر المدخلات لعمليات تحقيق المنتج من خلال تحديد احتياجاته وتوقعاته بعدها تجرى عمليات تحقيق المنتج أو الخدمة، ويهم رضا العميل عند مخرجات العملية ، وتستخدم المخرجات لتحسين مدخلات العميل لاستكمال غلق الدورة للعمليات الأفقية ووضع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة لتحقيق المطابقة للمنتج أو الخدمة.

### المطلب الثالث : وثائق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وأهميتها:

#### أولا : وثائق نظام إدارة الجودة:

تعتبر عملية توثيق إدارة الجودة من أهم مراحل تأسيس النظام وتطبيقه في المؤسسة، كما أن نظام إدارة الجودة يركز على توثيق إجراءات وطرق أداء العمل بالتوافق مع عناصر مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 ، وتتكون وثائق نظام الجودة من نوعين من الوثائق وثائق داخلية ووثائق خارجية<sup>1</sup> :

أ. الوثائق الداخلية:

تتعلق الوثائق الداخلية بوثائق نظام إدارة الجودة المؤسس بناءً على متطلبات المواصفة المطبقة إما في شكل وثائق أساسية أو وثائق مشتقة.

---

1 مأمون السلطي و سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة و الايزو 9000، دار الفكر المعاصر للنشر دمشق، سوريا، 1999، ص 146.

#### • الوثائق الأساسية:

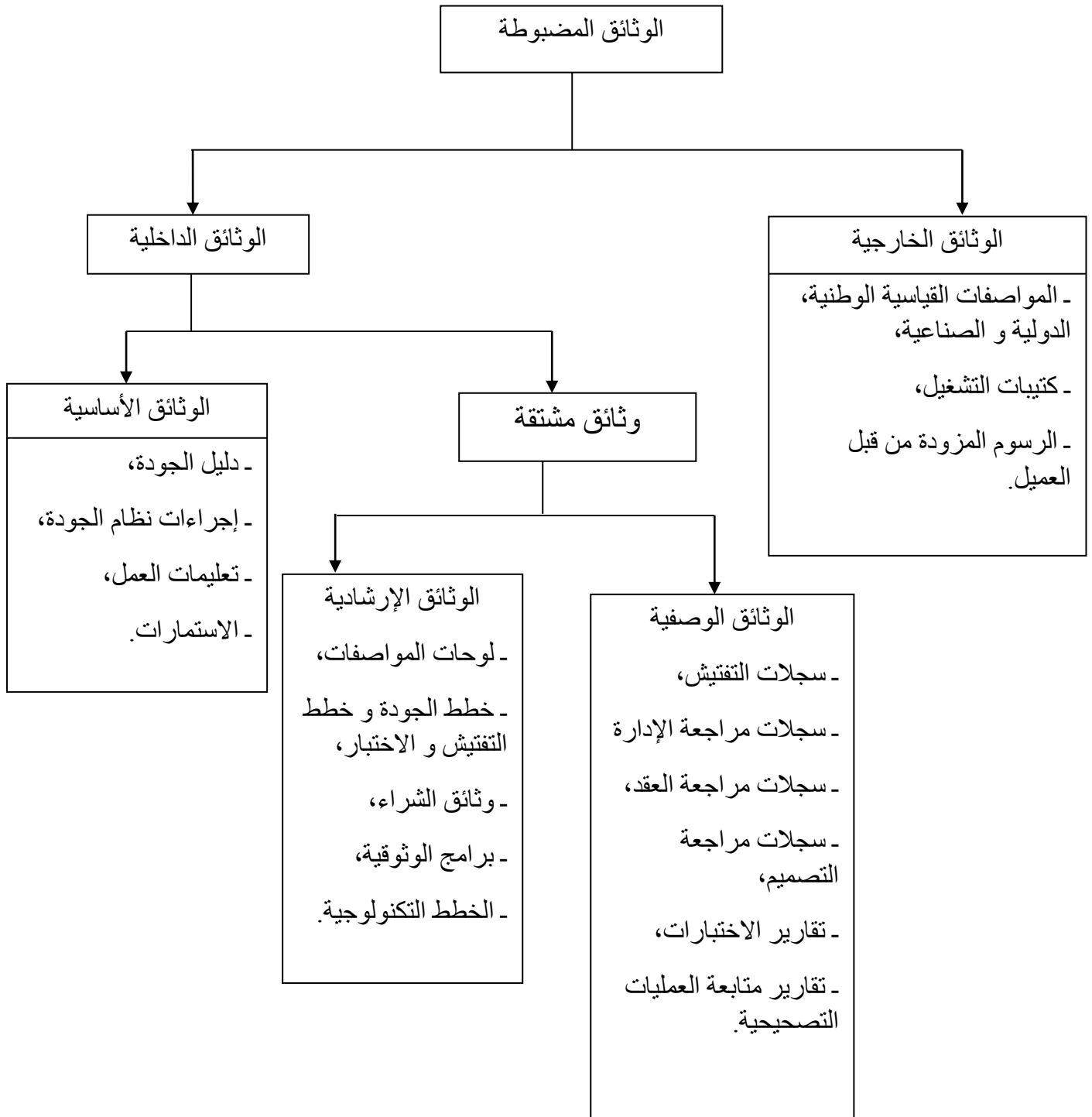
تتكون هذه الوثائق من دليل الجودة وإجراءات وتعليمات العمل وكذلك الاستثمارات التي يتم تحديدها ضمن الإجراءات والتعليمات ، وتتحول الاستثمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة إلى سجلات للجودة كما ينتج عن تطبيق الوثائق الأساسية وثائق مسبقة يتم الإشارة إليها في مضمون الوثائق الأساسية.

#### • الوثائق المشتقة:

- وتتضمن الوثائق المشتقة وثائق إرشادية وأخرى وصفية:
- الوثائق الإرشادية: هي الوثائق التي يتم تطبيقها أثناء القيام بالعمل، وتحتوي على متطلبات وتعليمات وإرشادات، كما تكون عرضة للتغيير، ويتم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل الأفراد الذين يملكون صلاحية لذلك.
  - الوثائق الوصفية: تتمثل في سجلات الجودة التي تنتج عن تنفيذ الأعمال المتعلقة لضبط سجلات الجودة.
- ب. الوثائق الخارجية:

وهي عبارة عن وثائق لا يتم تطويرها داخل المؤسسة وإنما تتحصل عليها من جهات خارجية لتشغيلها كمراجع معتمدة، ويتم الإشارة إليها ضمن وثائق نظام إدارة الجودة، وتتعلق بمختلف الوثائق المرجعية كالمواصفات والمعايير الوطنية والدولية، كتيبات التشغيل، الرسوم المزودة من قبل العميل. ويمكن توضيح أهم الوثائق المتطلبة في نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضمن الشكل التالي:

**الشكل رقم 16:** مكونات وثائق نظام إدارة الجودة



المصدر : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة و الازو 9000 ، ص147

ونظرا لأهمية الوثائق الأساسية بالنسبة لبناء وتطبيق نظام إدارة الجودة والمتمثلة في دليل الجودة ، إجراءات وتعليمات العمل ، سجلات الجودة يمكن تفصيلها في الآتي:

**\*دليل الجودة:**

يعرف دليل الجودة حسب المواصفة القياسية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنه " : وثيقة نظام إدارة الجودة في المؤسسة<sup>1</sup> "

وبذلك يعد دليل الجودة الوثيقة الأساسية في تخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة في المؤسسة ، فهو يعطي تصورا شاملا عن نظام إدارة الجودة ، ويعد وفقا لمقاييس الجودة المناسبة ويختلف دليل الجودة من مؤسسة لأخرى حسب حجم الشركة ونوع النشاط لكن يحتوي على عناصر يجب توفرها في أي دليل للجودة تتمثل في<sup>2</sup> :

- تقديم المؤسسة ، تاريخها ، نشاطها ، المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تحديد مسؤوليات الإدارة وإثبات التزامها في المستويات العليا.
- تحديد سياسة الجودة التي تتضمن الأهداف الأساسية والمؤشرات الضرورية لتنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف ، وكذلك مسؤولية الإدارة في تحقيق المراجعة الإدارية.
- وصف كيفية تطبيقها والمحافظة عليها في جميع المستويات.
- يوضح الدليل وبوضوح مجال تطبيقه ، وكيفية و استجابة المؤسسة لمتطلبات المواصفة التي تم اعتمادها كمرجع.
- وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد العلاقات الوظيفية بين الأفراد الذين ينفذون أعمالها تأثير على الجودة.
- تحديد ووصف مهام المصالح العلمية والوظيفية فيما يتعلق بتأكيد الجودة والمسؤوليات المرافقة.
- يجب أن يسمح الدليل بمعرفة الإجراءات العامة المتخذة من طرف المؤسسة والقابلة للتطبيق في جميع المصالح من أجل تحديد العلاقات التنظيمية والتقنية في الداخل والخارج.
- تغطية كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة بالتطابق مع المواصفة المطبقة مع الإشارة إلى الجودة وسجلات العمل.

---

(1) : Norme International , **Iso 9001 , Système de management de la qualité** exigences , 3ème édition 2000, Op.cit , P19 .

(2) P354 J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science te technique Agro\_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994

**\*إجراءات نظام إدارة الجودة:**

تعرف الإجراءات على أنها " : مجموعة من القواعد والتعاريف التي تصف العملية<sup>3</sup> " ويوجد نوعان من الإجراءات :

### -إجراءات تنظيمية:

تتعلق بنظام الجودة وتصف المسؤوليات والصلاحيات والتدخلات التنظيمية للأشخاص الذين يديرون وينفذون أعمالاً لها تأثير على الجودة.

### -إجراءات وظيفية:

تتعلق بالعديد من الوظائف، تحدد أهداف النشاط، خطوات تنفيذه والمسؤول عن التنفيذ، ومتى يتم وأين، وكيف، و المواد والتجهيزات والوثائق الواجب استخدامها وكيفية ضبطها والسجلات الواجب الاحتفاظ بها.

### ثانياً: أهمية وثائق نظام إدارة الجودة:

تعتبر وثائق نظام إدارة الجودة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية تقييم فعالية أداء النظام المطبق في المؤسسة ، وتكمن أهمية هذه الوثائق بالنسبة للمؤسسة والجهات الخارجية فيما يلي:

#### **1-أهمية وثائق نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة:**

توفر وثائق نظام إدارة الجودة للمؤسسة والعاملين فيها العديد من الفوائد منها<sup>1</sup> :

-إظهار اهتمام المؤسسة بالجودة ومدى التزامها بها.

-الحد من احتمالات حدوث الأخطاء من خلال الضبط الأفضل للممارسات اليومية.

-إنشاء واحترام حقيقي من أجل الوصول إلى الجودة وضمان الاستمرارية في تحقيق متطلباتها.

-تعريف العاملين بنظام إدارة الجودة وبمسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى جانب توفير المعلومات اللازمة

التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بالشكل المناسب، فتصبح هذه الوثائق كمعيار ومرجع داخلي من أجل اجتناب أي تأويل فردي للطرق التي تم وضعها من أجل الحصول على الجودة.

-تسهيل فهم المؤسسة ونشاطاتها في مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحسين التواصل بين الأقسام والمصالح والأشخاص داخل المؤسسة.

-تعتبر الوثائق وسيلة لتدريب العاملين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق وضمان

استمرارية العمل به بشكل فعال ، كما تعد مرجعاً لأعمال التدقيق الداخلي للجودة.

---

محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر عمان، الاردن، 2003، ص 112

#### **2-أهمية وثائق إدارة الجودة بالنسبة للجهات الخارجية:**

تظهر هذه الأهمية من خلال<sup>1</sup> :

-تدعيم ثقة العملاء في قدرة المؤسسة على تلبية متطلباتهم.

-تقديم الإثبات للعملاء والهيئات المانحة بأن المؤسسة تملك نظاماً لإدارة الجودة تم التخطيط له

وتوثيقه وتطبيقه بشكل منهجي.

وبشكل عام يمكن القول بأن الأنشطة المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق أهداف

داخلية موجهة لإعطاء الثقة لإدارة المؤسسة بأنها تملك نظاما فعالا لإدارة الجودة فيها و أهداف خارجية تستعمل لإعطاء الثقة للعملاء وجميع المتعاملين الخارجيين في قدرة المؤسسة على قيادة هذا النظام بفاعلية.

## المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة

### الشاملة:

#### أولا: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000

إن رغبة المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 والتوافق مع متطلباته، والحصول على شهادة تثبت ذلك يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا في تحقيق ذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية، البشرية، والفنية، لذلك فعلى المؤسسة تتبع عدد من المراحل للحصول على الشهادة، وتتراوح مدتها من 18 إلى 24 شهرا حسب طبيعة الإدارة العليا وإرادتها ، ويمكن تقسيم هذه المراحل من الناحية النظرية إلى <sup>1</sup>:

#### **1) المرحلة التحضيرية للشروع في تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000**

وتشمل هذه المرحلة تحقيق العمليات التالية:

##### ❖ الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة:

حيث يجب أن تتوفر لدى المدير العام الرغبة والالتزام بتوفير الموارد اللازمة والضرورية للحصول على شهادة الإيزو، ويعتبر هذا الالتزام والدعم عاملا هاما لضمان نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة. يتوافق مع مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000.

##### ❖ تعيين مدير مسؤول عن نظام إدارة الجودة:

بمجرد الحصول على التزام الإدارة العليا يتم تعيين مسؤول عن تنسيق ، تطبيق ، وصيانة نظم إدارة الجودة ، ويشكل حلقة وصل بين جميع الأطراف في عملية التطبيق سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها ، إضافة إلى هذا تتطلب عملية تطبيق نظم إدارة الجودة إقناع الإدارة العليا ، الإدارات الفرعية وإشراك جميع داخل المؤسسة في هذا التطبيق.

##### ❖ تقديم برامج التوعية والتحسيس:

تهدف هذه البرامج إلى تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية معايير الإيزو والفوائد المترتبة عنها ويتحقق ذلك من خلال جلب خبرات لشرح مكونات هذا النظام تكاليفه، ومزاياه، والإلحاح على ضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة، خاصة وأن هذا النظام لا يعتبر أداة لمراقبة عمل كل فرد ولكنه يضمن تسهيل العلاقات ما بين المصالح وتحسين التنظيم والتسيير داخل المؤسسة بعد أن يتم التعريف بنظم إدارة الجودة الإيزو 9000 وتوفير إرادة قوية من قبل الإدارة والعاملين بتطبيق هذه المعايير يتم تشكيل فرق عمل في جميع المستويات ومجالات التنظيم.

## ❖ تكوين الإطارات والعمال في المؤسسة:

يهدف هذا التكوين إلى تمكين الإطارات والعمال في المؤسسة من فهم أدوات الجودة والتحكم فيها تستغرق هذه المرحلة عادة من شهرين إلى أربعة أشهر، كما يمكن أن تنفذ عمليات التكوين من قبل مسؤول الجودة في المؤسسة أو الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة أو الاثنين معا وترتكز هذه العمليات على:

- استعمال معايير الإيزو واستعمالها.
- تحسين الجودة.
- إعداد وكتابة وثائق نظام إدارة الجودة.
- تكوين العمال ومنسقي الجودة.
- التكوين حول عمليات التدقيق الداخلي للجودة.

- 
- 1سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعيو للنشر، 2002، ص 336-337
  - 2 سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011، رؤية اقتصادية فنية، مكتبة الإشعاع للنشر، 2000، ص 148-152

## ❖ إجراء التقييم المبدئي:

يخضع نظام إدارة الجودة إلى التقييم المبدئي والذي يسمح بإعطاء صورة عن التركيب الداخلي للمؤسسة مقارنة مع بنود ومتطلبات مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 ومن ثمة تحديد نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقاط القوة من أجل تدعيمها في نظام إدارة الجودة المطبق.

## ❖ وضع مخطط عمل:

في نهاية عملية تشخيص نظام إدارة الجودة الذي تم في الخطوة السابقة من طرف شخص من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمرجع خارجي يتم وضع مخطط عمل وجدول زمني يحدد الأعمال التي يجب إنجازها المسؤول عن ذلك ، والمدة اللازمة للتنفيذ . إضافة إلى تقدير التكاليف الناتجة عن تطبيق هذه الخطوة.

## إعداد دليل الجودة:

يتضمن هذا الدليل الإجراءات والطرق ، وإرشادات العمل ، والنماذج المستخدمة في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة وذلك طبقا لما ورد في مواصفة الإيزو 9000 ، إضافة إلى ضرورة التأكد من صحة الإجراءات والتعليمات والنماذج العملية فيما يتعلق بتحريرها وتطبيقها ، وذلك من خلال التدقيق

الداخلي لتحديد ما هو متاح وما هو مطلوب لاستكمال النظام.

## (2) مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الإيزو 9000

خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الضرورية للحصول على الشهادة وتتمثل في:

### ✓ تحديد جهة الاعتماد:

يتم اختيار جهة التسجيل أو الاعتماد التي سيتم التقدم إليها من أجل الحصول على الشهادة ، يعتمد هذا الاختيار على معياري التكلفة والخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

تتكون جهات الاعتماد من عدد من اللجان التي تكلف بتسيير نشاطات منح الشهادة ، حيث تقوم بدراسة ملفات طلب التسجيل ، تعيين المدققين ، دراسة نتائج التدقيق ، منح الشهادة إضافة إلى المتابعة الدورية لنظام إدارة الجودة.

### ✓ المناقشة المبدئية واستيفاء الاستبيان:

بعد اختيار جهة الاعتماد تقوم هذه الأخيرة بإجراء مناقشات للتعرف على نشاط المؤسسة ، أوضاعها ودوافعها للتقدم بطلب التسجيل ، إضافة إلى طلب الإجابة على استمارة من الأسئلة تشمل العناصر التالية:

-طبيعة نشاط المؤسسة.

-تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة.

-عدد ونوعيات العمال.

-أنواع ومواصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

-الوضعية الحالية لنظام إدارة الجودة ، مدى تطبيقه ومدى شموليته.

وفي ضوء المناقشات المبدئية التي تمت خلال هذه الخطوة، وتحليل بيانات الاستبيان تقدم جهة الاعتماد إلى المؤسسة عرضا تحدد فيه الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل والتقويم، ونفقات المراجعة السنوية واستمرارية التسجيل.

### ✓ التقدم بطلب التسجيل:

بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم لها من طرف جهة الاعتماد يتم تسديد الحقوق وتقديم طلب التسجيل من أجل نيل الشهادة ويمكن أن يكون تقدم المؤسسة للتسجيل من أجل نيل الشهادة ضروريا أو اختياريا:

يكون التسجيل ضروريا:

-عندما تتجه المؤسسة لتسويق منتج يخضع لضوابط ومعايير الاتحاد الأوروبي.

-عندما يطلب أحد العملاء الرئيسيين أن تكون حاصلا على شهادة الإيزو.

-عندما يكون أحد أو بعض المنافسين المباشرين حاصلين على شهادة الإيزو.

-عندما يكون أحد أو بعض عملائك الرئيسيين مسجلا للحصول على شهادة الإيزو ، وتتطلب فاعلية نظام جودته أن تكون كمورد حاصل على شهادة الإيزو.

أما التسجيل الاختياري فيكون في الحالات التالية:

-إذا توفرت المؤسسة على نظام لإدارة الجودة دون كفاءة عالية وكان التسجيل للحصول على شهادة الإيزو لا يصطدم بعوائق ومشكلات.

-إذا كانت المؤسسة تملك فروعاً لها مسجلة في الإيزو.

-إذا كانت المؤسسة ترغب في تجاوز حدود السوق المحلية نحو السوق العالمية

### ✓ اعتماد نظام إدارة الجودة:

بعد أن تضع المؤسسة تحت تصرف جهة الاعتماد وثائق نظام إدارة الجودة المتمثلة في دليل الجودة ، والإجراءات والسجلات التي تؤكد أن نظام إدارة الجودة قد اكتمل وضعه من قبل المؤسسة ، يتم مراجعة هذا النظام من طرف جهة الاعتماد وبالتالي الموافقة عليه أو الاتفاق على جدول زمني لاستكمال كل متطلبات نظام إدارة الجودة ليكون موضوع التقييم النهائي من طرف جهة الاعتماد.

### ✓ التقييم النهائي:

يعتبر هذا التقييم أهم مرحلة ضمن هذا السعي ، إذ من أجله يتم منح الشهادة ، وخلالها تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات الدولية وفي نهاية هذا التقييم يتم إعداد تقرير يوضح فيه نتائج التقييم التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة مؤهلة لنيل الشهادة أم لا.

فإذا اجتازت المؤسسة هذا التقييم بنجاح ولم يتم تسجيل أية ملاحظات سلبية أو نقاط ضعف يتم منح المؤسسة شهادة التسجيل كما يمكن قبول تسجيل المؤسسة مع وجود بعض الملاحظات التي يجب تداركها ليتم مراجعتها في أول مراجعة دورية . وقد تكون تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل ، حيث تمنح المؤسسة فرصة لعلاج تلك الملاحظات حتى يمكن تسجيلها بعد مراجعة الجوانب التي وضعت بشأنها تلك الملاحظات ، ويمكن أن لا تتوفر في نظام إدارة الجودة الشروط تتطلبها المواصفة الدولية الإيزو 9001 طبعة 2000 وفي مثل هذه الحالة لا يتم تسجيل المؤسسة وتمنح فرصة لتصحيح حالات عدم المطابقة واستكمال المتطلبات تمهيدا لإعادة مراجعتها.

### (3) مرحلة المتابعة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة:

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 ومن أجل الحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمحافظة على مقاييس الجودة المحددة في المواصفة المطبقة ، وللتأكد من ذلك تقوم الهيئة المانحة بإجراء متابعة ومراجعة دورية كل ستة أشهر ، تسعة أشهر ، أو كل عام للتأكد من استمرار كفاءة نظام إدارة

الجودة المعتمد فإذا تبين وجود أي انحراف عن النظام يتم تنبيه إدارة المؤسسة بضرورة تصحيحه وإلا سيتم سحب الشهادة الممنوحة منها ، وتعتبر هذه النقطة كعنصر قوة تدعم كفاءة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 .

### **ثانيا : علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة:**

إن المنافسة الشديدة التي تسود السوق العالمي جعل المؤسسات تتجه إلى الحصول على ما يثبت أداءها المتميز، من أجل المحافظة على عملاءها وزيادة حصصها السوقية، ومن أبرز النماذج على المستوى العالمي التي تحقق ذلك أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، حيث تسارع الكثير من المؤسسات في العالم إلى التطابق مع مواصفاتها ، كما توجهت بعض المؤسسات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

والسؤال الذي يمكن طرحه هو عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة ، ولتحديد ذلك يمكن الوقوف على أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

#### **1-أوجه التشابه:**

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

-التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة ، من خلال الالتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية ، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها وإقناعهم بأهمية الالتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور .

-الاهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية ، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية بدأ بتحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه العميل.

-يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات العملاء مبادئ أساسيين يقوم عليها كلا النظامين.

-يهتم النظامان بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخاصة الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة.

-يعتبر كلا النظامين أن اتخاذ القرارات الفعالة يعتمد على وجود نظام للمعلومات ، والتغذية العكسية يسمح بتوفير تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في المؤسسة.

#### **2-أوجه الاختلاف:**

تتمثل العناصر التي تحدد الاختلاف بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة في:

-يسعى نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إلى تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي وعمومي وليس خاصة بمؤسسة معينة لكن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

-جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تخضع لعملية مراجعة دورية من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة ، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامة منظمة الإيزو بتغيير معاييرها ، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسة ولها حرية التصرف فيه.

-لا يشترط نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية ، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها

ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لأنه يرتبط في جزء كبير منه بالعمل الجماعي ، كما أنه عبارة عن فلسفة وتوجه وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر ، بينما يركز نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 على تطبيق عناصر المواصفة والالتزام بذلك وتوثيق إجراءات تحقيقها وبذلك فإن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنها.

### المبحث الثالث: ماهية الخدمة

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة

يعرف PHKATLEL الخدمة بأنها " : أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون " <sup>1</sup>

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " <sup>2</sup>

وتعرف أنها: " منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا " <sup>3</sup>

تعرف الخدمة بأنها: " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة، وليس نتيجة لانتقالها للمالك " <sup>4</sup>

نور الدين بوعتان، جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007

يعرفها JUDD بأنها: " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة " <sup>5</sup>

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) "الإيزو International Standard Organisation وفقا للمواصفة، ISO 8402 الخدمة على أنها "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون".<sup>6</sup>

ووردت ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- ❖ يمكن أن يمثل المورد أو الزبون بأشخاص أو تجهيزات.
- ❖ يمكن أن تكون نشاطات الزبون في التعامل مع المورد، أساسية لتأدية الخدمة.
- ❖ يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية، جزء من تأدية الخدمة.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة

تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، واهم هذه الخصائص:

- اللاملموسية؛
- التلازمية؛
- عدم تجانس الخدمة؛
- الملكية؛
- عدم القدرة على التخزين؛
- وصعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون.

---

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، ص 18

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع نفسه، ص 18

<sup>3</sup> اسعد حامد اورمان و ابي سعد الديوه جي، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2000،

ص 4

<sup>4</sup> تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2005، ص 20

<sup>5</sup> Béatrice Bréchnignac-Roubaud, le marketing des services, 8 edition, 2004, Paris

<sup>6</sup> محمد حسن و بسام عزام، ادارة الجودة و عناصر نظام الجودة في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999،

ص 26- 27

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات. وتوضح هذه الخاصية أن "الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوّقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها"<sup>1</sup>. وقد اقترح Wilson سنة 1972 ، إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى درجات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3: تصنيف درجة الملموسية

| درجة الملموسية                                      | خدمات المنتج                                                          | خدمات المستهلك                                                                     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل و أساسي | الأمن و الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.                            | المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل و السفر، المزاد العلني. |
| الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة         | التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات. | خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.                                  |
| الخدمات التي توفر المنتجات مادية ملموسة             | متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.                        | متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات.                            |

المصدر: هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، ص 25.

### 2- التلازمية:

نعني بالتلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"<sup>2</sup> وتشير هذه الخاصية، إلى أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

---

هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005 ص 25.

### 3- عدم تجانس الخدمة:

تعني هذه الخاصية، عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، مكان و زمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها

ذات جودة يراها الآخر أقل جودة ، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة ، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيد أم لا.

#### 4- عدم انتقال الملكية:

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.

#### 5- عدم القابلية للتخزين:

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين ، وذلك لعدم ملموسيتها ، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة ، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية.

فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

#### 6- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة .ومرد هذا يرجع، إلى أنّ الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه . وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه.

---

هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة عمان ، الأردن، 2005 ، ص18

ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2006، ص29

### المطلب الثالث: أنواع الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة<sup>1</sup> :

#### أولاً: طريقة المبرد للخدمة الباردة

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير

محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

✓ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

أ - خدمة بطيئة.

ب - خدمة غير متناسقة.

ج - خدمة غير منظمة.

د - خدمة غير مريحة.

✓ الجانب الشخصي للخدمة:

أ - غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.

ب - الخدمة تكون فاترة.

ج - متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الإنبساط والفرح.

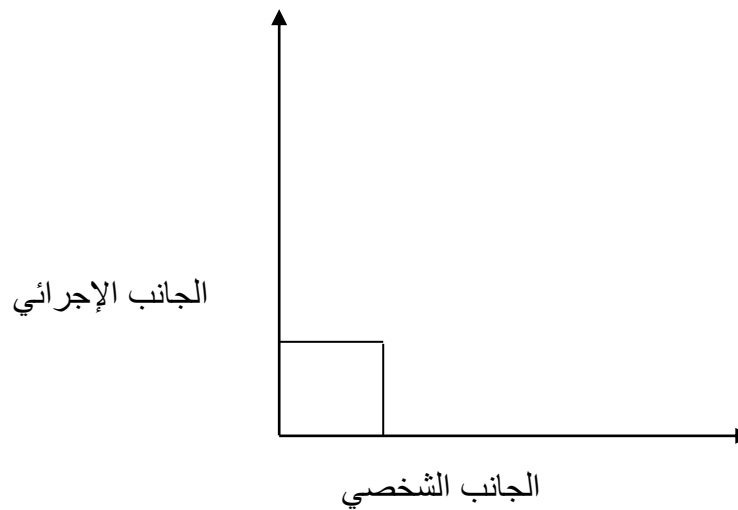
د - غير مرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم "، والشكل التالي يوضح الخدمة الباردة.

**الشكل رقم 17:** الخدمة الباردة

---

تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2005، ص21



**ثانياً: طريقة المصنع للخدمة**

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب

الشخصي وتأخذ الصور التالية:

✓ من الناحية الإجرائية:

أ- تأتي في الوقت المناسب.

ب -الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء.

ج -بعيدة عن الفوضى.

✓ من الناحية الشخصية

أ- خدمة غير شفافة

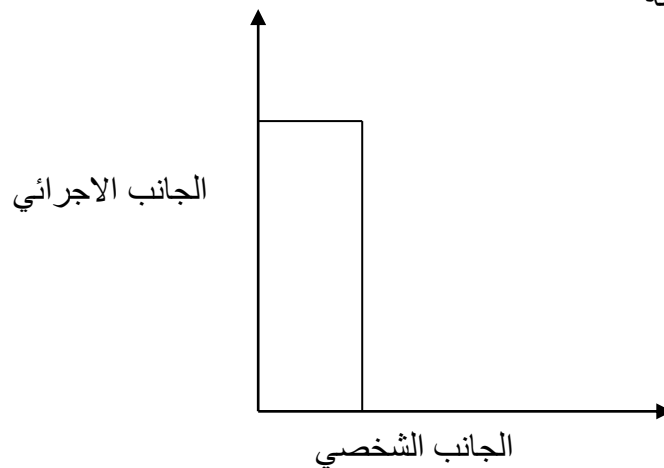
ب - خدمة فاترة.

ج - خدمة متحفظة.

د- غير مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم 18:** المصنع للخدمة



**ثالثاً: طريقة الحديقة الوردية للخدمة**

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية:

✓ الجانب الإجرائي:

أ -الخدمة بطيئة.

ب -الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع.

ج – الخدمة غير منتظمة.

✓ الجانب الشخصي:

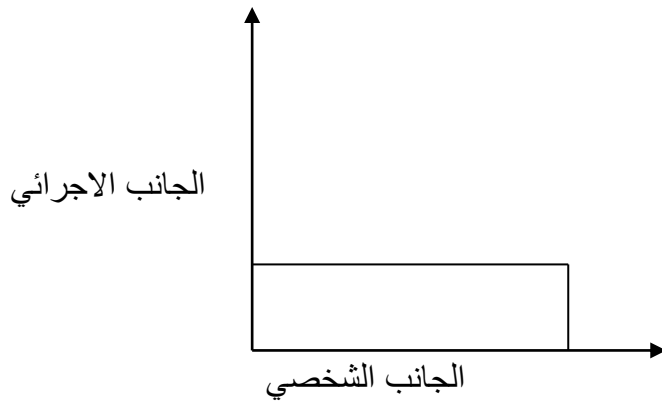
أ -خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم.

ب -خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.

ج -طرق تقديم الخدمة بارعة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به"

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي



رابعاً: طريقة جودة خدمة العميل

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصور التالية:

✓ الجانب الإجرائي:

أ -تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

ب -الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة.

ج -الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء.

✓ الجانب الشخصي:

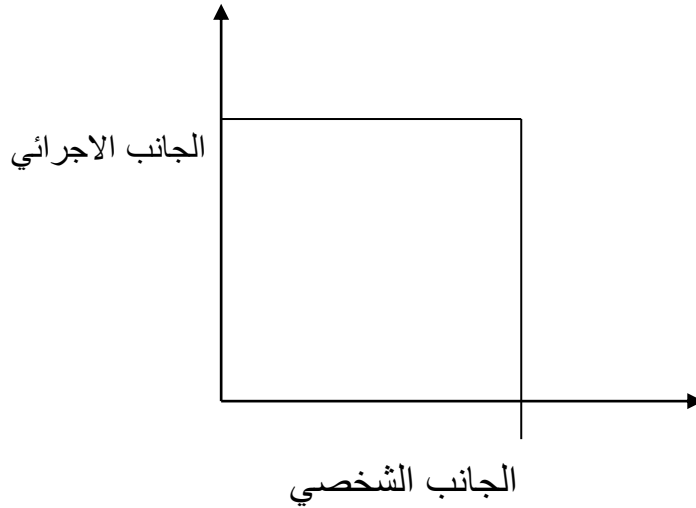
- أ - المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم.
- ب - طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
- ج - طرق تقديم الخدمة بارعة.
- د - الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.
- الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " والشكل التالي يوضح طريقة جودة خدمة العميل

---

نور الدين بوغان، جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007

1 تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2005، ص21

الشكل رقم 20: جودة خدمة العميل



#### المطلب الرابع: أصناف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي 1 :

##### 1-الخدمة الخالصة:

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانة ، .... وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.

##### 2-الخدمة المرفقة بمنتج مادي:

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات

الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد،  
المجلات ، المشروبات والتغذية وغيرها ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات  
التمريض.

### 3-المنتج المرافق بعدة خدمات:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل  
مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة  
الإعلام الآلي ، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان.

### المبحث الرابع: جودة الخدمة

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة  
الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن  
تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن  
إعطاء التعاريف التالية:

**التعريف الأول:** " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم  
الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم  
الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون ( بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم  
اللفظية ) مع العملاء 1 "

**التعريف الثاني:** " هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها  
العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر  
في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها 2 "

**التعريف الثالث :** " تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التي  
يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له " 3

**التعريف الرابع:** "يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات" 4

- 1-البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
  - 2-البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل  
النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
  - 3-الإمكانات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث

يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

### الشكل رقم 21: مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ص337

و من خلال هذا الشكل يمكن تصور 3 مستويات للخدمة:

- **الخدمة العادية:** هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعات مسبقه عنها.
- **الخدمة الرديئة:** هي التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات بالنسبة لها.
- **الخدمة المتميزة:** و هي التي تتحقق عندما يفوق و يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

### المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

#### أولاً: نمو مجال الخدمة:

إن أحد أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحت يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمدا خيل الدولة، وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، و تأمينات، وغيرها. ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول، الدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

### ثانياً: ازدياد حدة المنافسة

تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

### ثالثاً: الفهم الأكبر للعملاء

اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده العملاء حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء. ومرد هذا يرجع، إلى أن الزبائن لا يكونون دائماً واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين فإنهم لا يعبرون عنها دائماً، أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائماً معلومات مفصلة. والجدول أدناه، يوضح مستويات متطلبات الزبائن:

#### جدول رقم4: مستويات متطلبات الزبائن

| مذكورة صراحة                  | مفترضة                          | مكتومة                                     | مجهولة                                |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| " هذا ما ارغب فيه أو احتاجه " | " كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك " | " لم اكن ادري ان بإمكانني الحصول على ذلك " | " لم اكن افكر اطلاقا الحصول على ذلك " |

المصدر: ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ص91

كما هو مبين في الجدول أعلاه، تنظم متطلبات الزبائن في أربع فئات هي:

✓ المتطلبات المذكورة صراحة، وتتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدمي الخدمات مباشرة؛

✓ المتطلبات المفترضة، ويعتبر تحديدها صعباً لأن الزبون يظن بأنها واضحة؛

✓ المتطلبات المكتومة، وتكون عندما يرى الزبون أن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها؛

✓ المتطلبات المجهولة، وهي غائبة كلياً عن وعي الزبون لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقاً.

---

ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان: مكتبة العبيكان، 2002 ،

ص91

وبهذا تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون من الفئات الأربع (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) هي من سيكتب لها البقاء.

#### رابعاً: المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد. ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

#### المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

##### أولاً: جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

- إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:
- أ - الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم
  - ب - حسن المظهر.
  - ج - الإبتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
  - د - الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.
  - هـ - الدقة التامة في إعطاء الموصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.
  - و - إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيداً للجودة والاهتمام بتقديمها.

---

Octave Jokung- Nguéna et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001, P. 40.

1 د. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان، 2002 ، ص 217

ز - عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

ف - التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

##### ثانياً: خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- أ - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته.
- ب - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- ج - اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق..... إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.
- د - ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.
- هـ - التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

### ثالثا: إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي ( أن العميل دائما على حق ) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

✓ الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

✓ طريقة التعويض :وتقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.

✓ طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

✓ طريقة الاستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

ب - يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين

الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه.

ج - يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

د - يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد أنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

#### **رابعاً: التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة**

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

أ - الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

ب - توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فنقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

#### **المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة**

لجودة الخدمة أبعاد هي 1 :

##### **1-الاتصالات:**

وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.

##### **2-الفهم والإدراك:**

ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

### 3-التوقيت:

ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

### 4-الثقة في أداء الخدمة:

وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

### 5-المضمون الذاتي للخدمة:

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

### 6-الاستمرارية:

وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

### 7-المطابقة:

أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

---

د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الاردن ، 2003 ، ص278

### 8-الأدوات:

قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

### المبحث الخامس: تقييم جودة الخدمة

#### المطلب الأول: تقييم جودة الخدمة من طرف العميل

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.

وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه " التوجه بالعميل orientation client" بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة.

فقد عرف (zeithaml) الجودة المدركة بأنها " : حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخاصية الشيء" <sup>1</sup>

إن فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ، والناتج عن المقارنة بين

التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء . وبناءا على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم ، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
- 2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.
- 3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.

---

1) : Christian derbaix , Joel Brée , , comportement du consommateur édition economica, paris, 2000, op.cit , P 520

- 1 هاني حامد الضمور ، ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، ص443 - 446
  - 4- قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء ، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية ( الملموسة ) وغير الملموسة ( التفاعلية ) المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة.

### المطلب الثاني : مؤشرات تقييم جودة الخدمة:

حتى تقدم مؤسسات الخدمات ، خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة ، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم ، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يلي<sup>1</sup>

#### **1-الاعتمادية:**

وهي الفرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل

يمكن الاعتماد عليه.

## **2-مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:**

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت إنتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

## **3-الأمان:**

وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة ، أو مقدمها أو كلاهما ، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

## **4-المصداقية:**

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

## **5-درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل ( العاطفة):**

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية ، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

## **6-الاستجابة:**

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهز يته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء.

## **7-الكفاءة والجدارة:**

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

## **8-الملموسية:**

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة

وأدوات ووسائل الاتصال معهم ، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة ، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

## 9-الاتصالات:

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه ، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة. وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الاتصال بالعميل واضحة بالاعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية . يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الاعتمادية ( الثقة ) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الاستجابة.

### المطلب الثالث : نماذج تقييم جودة الخدمة

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة ، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة:

#### أولاً : نموذج الفجوة

يسمى نموذج الفجوة بـ "Servqual" ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (parasuraman, Zeilhmal et berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها<sup>1</sup> .

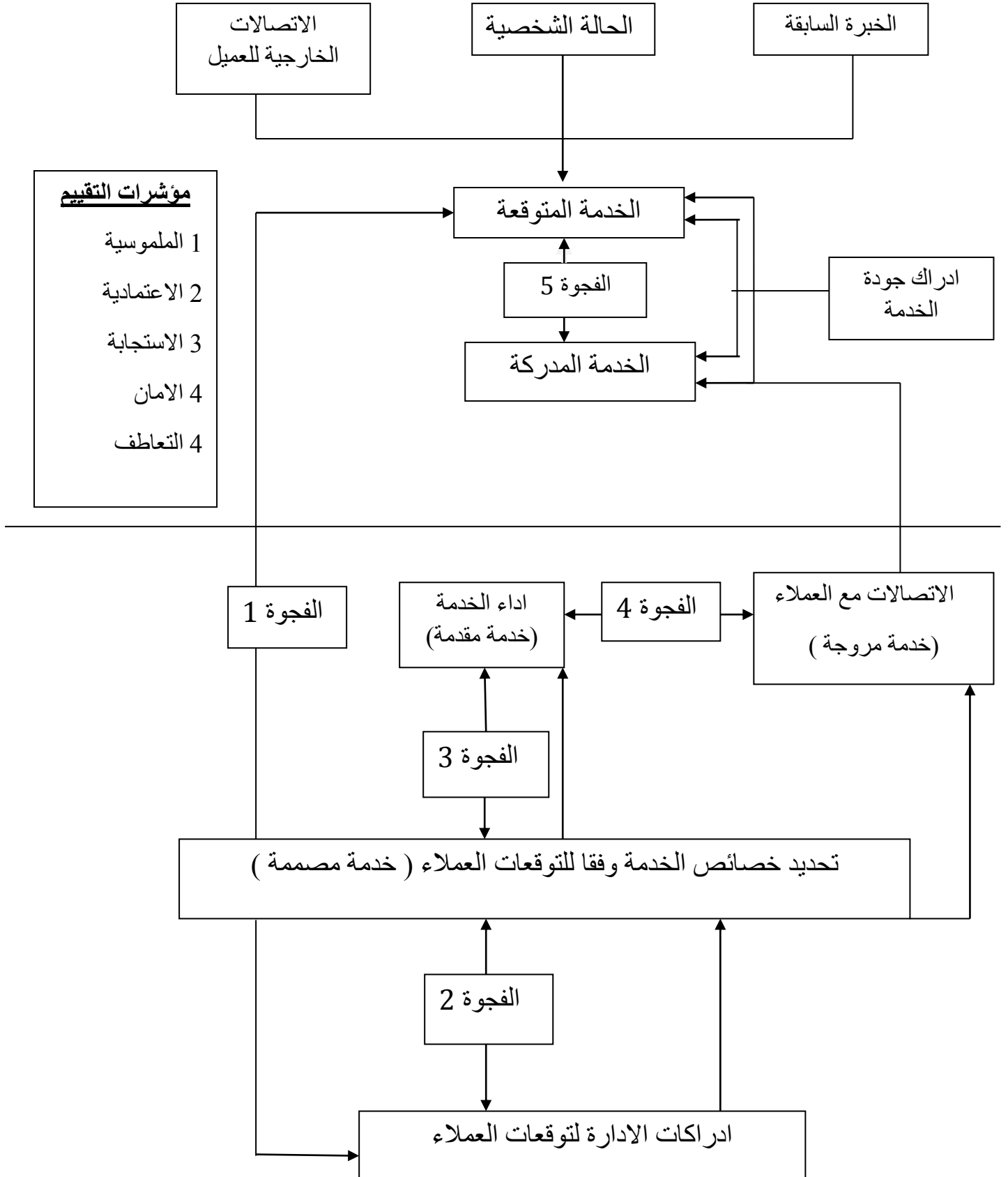
أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية:

$$\text{جودة الخدمة (Servqual)} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

وقد توصل berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة

الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم 22:** نموذج الفجوة (Servqual)



Source : Lambin .J-J , **Marketing stratégique et opérationnel** , dunad , paris , 2002, P345 .

### ❖ الفجوة 1

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية ، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلّة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.

### ❖ الفجوة 2

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

### ❖ الفجوة 3

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها ، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة ، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة ، وعدم تدريب العاملين على أداءها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة ، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

### ❖ الفجوة 4

وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

### ❖ الفجوة 5

وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة ، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

---

Lambin .J-J , **Marketing stratégique et opérationnel** , dunad , paris , 2002, P345 .

النموذج 1 Servqual : يعني جودة الخدمة. و متكونة من كلمتين Service الخدمة / و Qualité الجودة

### ثانيا : نموذج الاتجاه

ويعرف هذا النموذج باسم ( Servperf ) ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من ( Taylor et cronin ) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يربط بإدراك العميل

للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة<sup>1</sup> "

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل. وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة ( أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة ) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة<sup>1</sup>

وبتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن : الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

1-أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية

2-ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.

---

النموذج 1 Servqual: يعني جودة الخدمة. و متكونة من كلمتين Service الخدمة / و Qualité الجودة

النموذج 2 Serviperf: يعني أداء الخدمة. و متكونة من Service الخدمة / و Performance الأداء

3-تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة ( الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان ، واللموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERF .

### المطلب الرابع : خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية

يعتبر مؤشر الاعتمادية من أهم المؤشرات في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها ومصادقيتها لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أسباب صعوبة

تطبيقها في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات التي تنتج السلع الملموسة إلى جانب استعراض أهم الأنشطة التي يجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة.

### أولا : أسباب صعوبة تطبيق مؤشر الاعتمادية:

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء والعيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهيئ مقدمي الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك ، لكن تواجه المؤسسة الخدمية صعوبة في خلق مثل هذه الثقافة للأسباب التالية:

1- عملية الانفصال التي توجد في السلع بين عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تمكن من انتقاء المنتجات المعيبة عزلها قبل تسويقها ، بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق إليه ، فالرغبة في ضمان تقديم خدمة صحيحة وخالية من العيوب والأخطاء من أول مرة يتطلب قدرا أعلى من الفهم والتبصر لدى مقدمي الخدمة مقارنة بعملية تقديم سلع مادية خالية من العيوب.

2-المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية ( تتوقف على التقدير الشخصي للعميل ) وذلك نظرا لأن الخدمة منتوج غير ملموس ، بينما المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلعة من الأخطاء تكون موضوعية ، فدرجة الثقة والاعتمادية بالنسبة للسيارة يمكن الحكم عليها بشكل موضوعي ، مقارنة بدرجة الثقة في خدمة تشخيص الطبيب ، فقد يقيم المريض درجة الثقة في تشخيص الطبيب على الوقت الذي قضاه هذا الأخير في عملية التشخيص ، على الرغم من أن الوقت قد لا يكون مهما لأداء التشخيص.

3-إن مصطلح " عيوب " له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في السلع ، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا أدت بشعور العميل بالإحباط أو الغموض أو القلق . إن ارتباك العميل وإحباطه يؤدي إلى غرق المؤسسة بالعديد من الشكاوي ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الإنتاجي.

ويتضح مما سبق بأن درجة التعقيد التي تحيط بمحاولة المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الأخطاء يمثل نوعا من التحدي للمؤسسات الخدمية ، التي يجب عليها مواجهة هذا التحدي للمحافظة على مصداقيتها.

### ثانيا : الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة

يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي:

#### ❖ القيادة في تقديم الخدمة:

إن الالتزام بتقديم الخدمة يعتبر الركيزة الأساسية الخاصة بجودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها ، فالمؤسسة القائمة في مجال خدمتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بأداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول

مرة ، فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من الدقة والإتقان في أداء الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بمايلي:

أ -إن الوصول إلى درجة الدقة في خدمتها بنسبة % 100 هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفا للمؤسسة وشعارا تسعى دائما إلى تحقيقه.

ب -إنه من المهم أن يسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كل المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري.

#### ❖ الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها:

إن عملية تقديم الخدمة الجديدة للسوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعبر عن عدم دقة وجودة الخدمة ، فالعديد من المؤسسات الخدمية لا تهتم بتجربة الخدمة الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية التي تطرح السلع الجديدة في السوق لتجربتها قبل تسويقها على نطاق أوسع ، وقد يعود السبب إلى أن الخدمة غير ملموسة ومن الصعب تجربتها قبل تقديمها إلى السوق. ورغم ذلك يجب على المؤسسة الخدمية أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي بحيث تكون قادرة على تجربة الخدمة على نطاق ضيق ، وذلك بعرضها على العملاء المتوقعين أو العاملين لديها أو بعض الخبراء لكشف الجوانب التي تؤثر على دقة وصحة الخدمة حتى تتمكن من أداءها على نطاق أوسع.

#### ❖ بناء بنية أساسية داخل المؤسسة:

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة.

إن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد وأن يؤدي إلى تدعيم أو تهديم سمعة المؤسسة في عيون عملاءها وتشمل هذه الاتجاهات في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى أداء الخدمة ، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات. لذلك فعلى المؤسسات الخدمية أن تضع معايير لاختيار العاملين ، ووضع الإجراءات المساعدة في تحقيق خدمات جيدة ، والتركيز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء ، بالإضافة للاهتمام بالتدريب و استمراريته.

#### المبحث السادس: إدارة توقعات العملاء

#### المطلب الأول: مراحل اتخاذ قرار لشراء الخدمة وأنواع العملاء وطرق التعامل معهم

##### أولا : مراحل اتخاذ قرار الشراء:

إن كل عملية شراء تمر عبر مراحل قبل القيام بالشراء ، فقد إقترح العديد من الباحثين نماذج توضح السلوك الشرائي للعملاء ، والأغلبية أجمعوا على أن هناك خمس مراحل يمر بها العميل حتى يقوم بعملية الشراء و هي ك التالي:

#### • إدراك الحاجة:

إن الشعور بالحاجة مرتبط بإدراك العميل لوجود فرق بين حالة الرغبة والحالة الفعلية ويعنى هذا أن الفرق ليس مطلقا وموضوعيا وإنما فرق يدركه العميل، أين تلعب الذاتية دور مهم في ذلك، فإذا كان الإدراك ضعيف أي أنه أقل من مستوى معين فإن الحاجة غير قوية، لذلك يجب أن يكون مجال الإدراك له معنى في نظر العميل حتى تكون الحاجة ظاهرة، ويمكن أن يتولد الشعور بالحاجة والرغبة من جديد.

إنه لا ينتج عن إدراك الحاجة مباشرة القيام بعمل، فالعميل الجائع لا يأكل مباشرة، ولكن يجب أن يدرك إمكانية إشباع حاجته عن طريق الموارد المتاحة. إدراك الحاجة يجب أن يسبقه محفز سواء كان محفز تجاري أو ذاتي أو اجتماعي.

#### • البحث عن المعلومات:

بعد إدراك الحاجة، يهتم العميل بالبحث عن المعلومات الخاصة بالوسائل التي تعمل على إشباع حاجاته. فالبحث عن المعلومات يعني تنشيط وتحفيز المعلومات المخزنة في الذاكرة أو الحصول على المعلومات من المحيط، أي أنه يمكن أن يكون البحث داخلي ( الذاكرة) أو خارجي ( المحيط ).

#### أ -البحث الداخلي

وهو البحث الذي يكون مباشرة بعد تحديد الحاجة، ويتم هذا البحث في ذاكرة العميل، التي يحتفظ فيها بكل المعلومات التي لها صلة بالموضوع المعالج، كما ترتبط عملية البحث الداخلي بمميزات كل فرد. فبالنسبة للعميل الذي يشتري لأول مرة فإنه يفتقد للخبرة، وبالتالي تكون المعلومات الخاصة بالموضوع والتي يمتلكها محدودة، أما فيما يخص عمليات الشراء المتكررة فالمعلومات التي يمتلكها العميل مرتبطة بالمجال الذي يكون بين عملية شراء وأخرى، بالإضافة إلى أن الرضا الذي يتحقق من عمليات الشراء السابقة يمكن أن يؤثر في مصداقية المعلومات المكتسبة.

#### ب -البحث الخارجي

في حالة عدم رضا العميل عن المعلومات الداخلية التي يمتلكها فإنه سيلجأ إلى البحث الخارجي، والذي يعرف بالبحث قبل الشراء، لكنه لا يمثل الشكل الوحيد للبحث الخارجي لأنه يوجد شكل آخر يدعى البحث الدائم ، وهو الذي يكون فيه اكتساب المعلومات بشكل مستمر حتى مع عدم وجود حاجة

للشراء، مثل هواة السيارات الذين يشترون ويتفحصون المجالات المتخصصة في السيارات حتى دون وجود نية الشراء.

#### ● اختيار الحلول الممكنة:

إن الاختيار الأولي بين البدائل يقود إلى تحديد مجموعة من العروض التي سيختار العميل من بينها.

#### ● تقدير البدائل:

ويعني الحكم على أداء كل عرض من العروض، بالنظر إلى كل معيار من المعايير المحددة، فقد يحكم العميل على الأداء من خلال مظهر المؤسسة أو ملابس العاملين فيها على أنه ذو جودة منخفضة.

#### ● اختيار قاعدة لاتخاذ القرار:

يمكن اختيار قاعدة لاتخاذ القرار بالاعتماد على مبدأ التعويض أو عدمه حسب توقعات وأولويات العميل. في الطرق الغير تعويضية، العروض الضعيفة بالنظر إلى أحد المعايير لا يمكن التعويض بمعيار آخر أما في الطرق التعويضية فأفضل وسيلة هو البحث عن المعيار الذي يمكنه تعويض معيار آخر.

### ثانيا : أنواع العملاء وطرق التعامل معهم

إن المؤسسة الجيدة هي التي تجد الأسلوب الجيد للتعامل مع عملاءها، ويتطلب هذا الفهم التام لطبيعة السلوك الإنساني ، وخصوصا الأنماط الشخصية للعملاء ، عاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم ، وقيمهم، وتقاليدهم ويمكن الإشارة إلى الأنماط الشخصية، وطرق التعامل معهم فيما يلي<sup>1</sup>

#### 1-العميل السلبي:

ويتصف العميل هنا بالخلل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقطة إضافة إلى البطئ في اتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه و استعابه لمحتوى الحديث.

#### ■ طرق التعامل معه:

- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغبته.
- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف كإعطائه المزايا التي يحققها غيره من العملاء ممن قبلوا بالتعامل مع المؤسسة.
- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

#### 2-العميل المتشكك:

ويتصف هذا العميل بالشك وعدم الثقة ، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تنطوي على السخرية لما

يقوله الغير ، وقد يطلب تقديم البراهين ، ويصعب عادة معرفة ما يريد..

#### ■ طرق التعامل معه:

- عدم مجادلته فيما يقول.
- تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق الموافقة على بعض الجوانب المتعلقة بالحديث معه لخلق جو من الثقة التامة.

### 3-العميل الشرثار:

ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحواذه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده.

#### ■ طرق التعامل معه:

- معاملته بحرص وحذر.
- إعطائه الفرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً.
- الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.
- الموافقة على ما يبديه من آراء وتعليقات.
- التعبير عن الامتنان والتقدير لما يقدمه من اقتراحات.

### 4-العميل المغرور والمندفع:

يشعر هذا العميل بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له ، لديه مبالغة في إدراكه لذاته ، تولد لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط ، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة ، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين ، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل شعوره بأنه يعرف كل شيء.

#### ■ طرق التعامل معه:

- محاولة إنهاء معاملته بسرعة.
- الحرص على ضرورة مسايرته.
- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم.
- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي.

### 5- العميل المتردد:

ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية

صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه ، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة ، وإذا تعرض هذا فادا تعرض هذا العميل لموقف حرج ، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه.

#### ■ طرق التعامل معه:

- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
- إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق.
- إشعاره بافتقار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك.
- في حالة اليأس من الخروج معه بنتيجة ، يجب تقديم الشكر له وإشعاره بأن لقاءه كان فرصة جيدة.

#### 6-العميل الغضبان:

ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.

#### ■ طرق التعامل معه:

- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه.
- أن يتمالك الشخص الذي يتعامل معه نفسه ويعمل على التحكم في مزاجه.
- الانضباط والتحكم في ردود الأفعال.
- الاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له.
- محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه ومعالجتها.
- التركيز على تقديم خدمات أفضل.
- التعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا كان غضبه له صلة بالمؤسسة.

#### 7- العميل المشاهد المتسوق:

يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به.

#### ■ طرق التعامل معه:

- عدم وضع العميل محلا لتركيز الانتباه ، وعدم إبداء تصرفات تشعر العميل بذلك.
- تتبع حركاته والاهتمام به دون إشعاره بذلك ، ومحاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

-إعطاء تعليق عابر وسريع في حالة رؤية العميل مهتم بخدمة معينة جديدة.

-عدم الضغط باستخدام أساليب ترويجية ومقابلته بالترحاب.

-تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.

## 8- العميل النزوي:

يتصف هذا العميل بالتفاخر واتخاذ القرارات بسرعة وندرا ما يصغي للمناقشات الطويلة ، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون ، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة ، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت ، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة.

### ■ طرق التعامل معه:

-محاولة مساعدته لتجنبه الوقوع في الأخطاء.

-تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.

-حثه على الإطلاع على المعلومات التي تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار ، وتوضيح الالتزامات التي تقع عليه في حالة حدوث أخطاء.

## المطلب الثاني : مستويات توقعات العملاء:

إن مفهوم و الرضا لهما ارتباط وثيق من حيث الإدراك والموضوعية بتوقعات العميل . فقد عرف 1993 Leithmal التوقع بأنه " : اعتقاد المستهلك المتعلق بالمنتج قبل عملية الشراء ، وبالا اعتماد على معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنة أداء المنتج <sup>1</sup> " .

إن الحكم على جودة الخدمة تنتج عنه مقارنة بين توقعات العميل من الخدمة والأداء الفعلي لها ، إلا أن التوقع في مجال الخدمات يبقى يطرح أسئلة متعلقة بالجودة والرضا ، فالعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء لتقييم جودة الخدمة.

إن توقعات العميل في مجال الخدمات يتجلى في مفهومين <sup>3</sup>

أ -الخدمة المرغوبة والتي تعني المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه ، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه

ب -الخدمة الملائمة والتي تعني المستوى من الخدمة الذي يجده العميل مقبولا والذي يقترب من الحد الأدنى الذي يرغبه العميل.

---

(1) Monique Zollinger et Eric Lamarque, **Mraketing et stratégie de la banque**, 3eme édition, Dunod, Paris, 1999 op.cit, P73

يختلف مستوى الخدمة المرغوبة ومستوى الخدمة الملائمة حيث يوجد بينهما مجال يعبر عنه بمنطقة التحمل، فإذا ما وجد العميل الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل سيشعر بالإحباط والندم وتقل درجة

ولائه للمؤسسة أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على توقعات العميل

يعتبر مستوى توقعات العملاء بأنه قابل للتغير والتعديل استجابة لعدد من العوامل التي تؤثر في حدوث تغيرات في توقعات العملاء والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-الحاجات الشخصية:

وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.

#### 2-البدائل المتاحة للخدمة:

وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له ، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها.

#### 3-الخبرة السابقة:

وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة.

#### 4-الأحاديث والأقوال الشخصية:

وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.

#### 5-الوعد المصرحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها:

ويشير هذا العامل إلى تلك الوعد الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها.

### المطلب الرابع : كيفية إدارة توقعات العميل

يمكن للمؤسسة الخدمية إدارة توقعات عملائها من خلال التزامها بوعودها حول الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى اعتمادها على الاتصال الفعال مع عملائها ، ومن أجل ذلك لابد من تركيز على العوامل التالية:

#### أولاً: التأكد من أن الوعد واقعية:

وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تكون وعودها تعكس ما تقدمه في الواقع وأن لا تعطي وعوداً زائفة ، فالوعد الكاذبة التي لا يمكن للمؤسسة تحقيقها في الواقع سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينها وبين عملاءها.

وحتى يمكن للمؤسسة أن تضمن التوافق بين الوعود والأداء الفعلي للخدمة لابد على إدارة التسويق مراعاة ما يلي:

- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل مقدمي الخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء، ويكمن الهدف من ذلك، التأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملة.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة.
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات العملاء مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

### **ثانياً: التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:**

إن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة ، أي تقديم خدمة ذات درجة عالية من الإعتمادية يساهم في تقديم خدمات متميزة ، كما أن وجود ثقة عالية بالمؤسسة وخدماتها سيقول من الحاجة إلى معالجة الأخطاء والمشاكل في تقديم الخدمة.

عندما تتعرض الخدمة إلى أخطاء في تقديمها فإن ذلك سيؤدي إلى رفع مستويات التوقع لدى العميل حيث تزيد معرفة العميل بنطاق الخدمة وتقل من منطقة تحمله ، وبالتالي فإن التأكد على أداء الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى يتطلب أن يكون للمؤسسة توجه نحو القيادة في جودة الخدمة إلى جانب الاختيار الشامل والدوري للخدمة سواء قبل أو بعد تقديمها بالإضافة إلى خلق بيئة تنظيمية سليمة تمكنها من أداء خدماتها بشكل أفضل وموثوق به.

### **ثالثاً: الاتصال الدائم مع العملاء:**

إن الاتصال الدائم مع العملاء يكون لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وشرح طبيعة خدمات المؤسسة لهم ، أو شكرهم على اختيارهم لخدمات المؤسسة ، قد يؤدي إلى التأثير إيجابياً على منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة لإدارة توقعات العملاء، وتشير الدراسات إلى أن الاتصال الذي تقوم به المؤسسة مع العملاء ، والذي يعكس مدى الاهتمام والعناية يؤدي إلى توسيع منطقة التحمل لديهم ، فالخدمة تعبر عن التفاعل مع العميل ، فالإتصال الدائم معه يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمات.

وحتى يمكن للمؤسسة تقديم خدمات تفوق مستوى التوقع لدى العملاء يجب أن تقوم بما يلي:

#### **أ - التميز في تقديم الخدمة:**

من خلال تقديم الخدمة يستطيع العميل أن يعرف مدى مهارة مقدمي الخدمة ، مما يتيح الفرصة للمؤسسة بالعمل على زيادة درجة ثقة العملاء بخدماتها من خلال إيجاد طريقة في تقديم الخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.

توقعات العملاء بشأن العناصر المرتبطة بالخدمة تكون أقل من توقعاتهم الخاصة بنتائج الخدمة

ذاتها .وكون منطقة التحمل تكون كبيرة في حالة تقييم تلك العناصر مقارنة بمنطقة التحمل عند التعامل مع نتائجها، الشيء الذي يعطي فرصة للمؤسسة لزيادة منطقة تحمل العملاء .  
فالحصول على غرفة في فندق مثلا مع العلم أن العميل قد حجزها يعتبر من صمم الخدمة المقدمة من طرف الفندق ولا يمثل عنصر مفاجأة للعميل لكن الاستقبال الجيد، والترحيب الشديد وتقديم المشروبات والاهتمام بما يرغبه داخل الفندق يمثل العناصر المرتبطة بالخدمة والتي تمثل مفاجأة للعميل من خلالها يمكن للفندق تجاوز توقعات العميل.

#### **ب -عملية علاج أخطاء الخدمة:**

إن عملية معالجة الأخطاء التي تحدث في أداء الخدمة تعتبر فرصة للمؤسسة لتقديم خدمات تفوق توقعات العملاء فقيامها بالمعالجة الفورية للخدمة والتعامل بشكل جيد مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع مشكلته وموقفه والعمل على حلها السريع والجذري فإنه يستطيع تحويل النقاط السلبية إلى إيجابية لصالح المؤسسة.

فالعميل يمكن أن يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج من اهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة فوجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص في أداء الخدمة فإنه يشعر العميل بالرضا ، ويحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها،وحتى يكون نظام علاج مشاكل الخدمة لابد من توفر المكونات التالية:-  
-تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة من خلال تتبع شكاوي العملاء، والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء وكذلك متابعة عملية تقديم الخدمة وإجراءات القيام بها.

-القيام بحل المشكلات بشكل فعال عن طريق إعداد وتأهيل العاملين، وإصلاح العناصر التي تؤدي إلى فشل في أداء الخدمة.

-التعلم من خلال عملية علاج الأخطاء أي أنه على المؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها حتى لا تقع في نفس الأخطاء مرة أخرى، ويتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل والعمل على تصحيحها، وتعديل نظام مراقبة أداء الخدمة وتوفير نظام للمعلومات الذي يعمل على حصر ومتابعة المشكلات.

### **المبحث السابع: ماهية الرضا عند العملاء**

#### **المطلب الأول: مفهوم الرضا**

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

1-تعريف Howar و Fheth " وهو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء" .

2- تعريف Ph.Kotter و B.Dubois " هو الشعور الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج وتوقعاته".

3- تعريف Hunt "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون".

4- كما يعرف الرضا على أنه:"مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته".

(1) : Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2<sup>eme</sup> tirage édition d'organisation, paris, 2001, P22 .

(2) : Ibid , P 22 .

(3) Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition economica, paris, 2000, P505

(4) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 71

5- ويعرف كذلك أنه " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ- الأداء < التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض.

ب- الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راضٍ.

ج - الأداء > التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

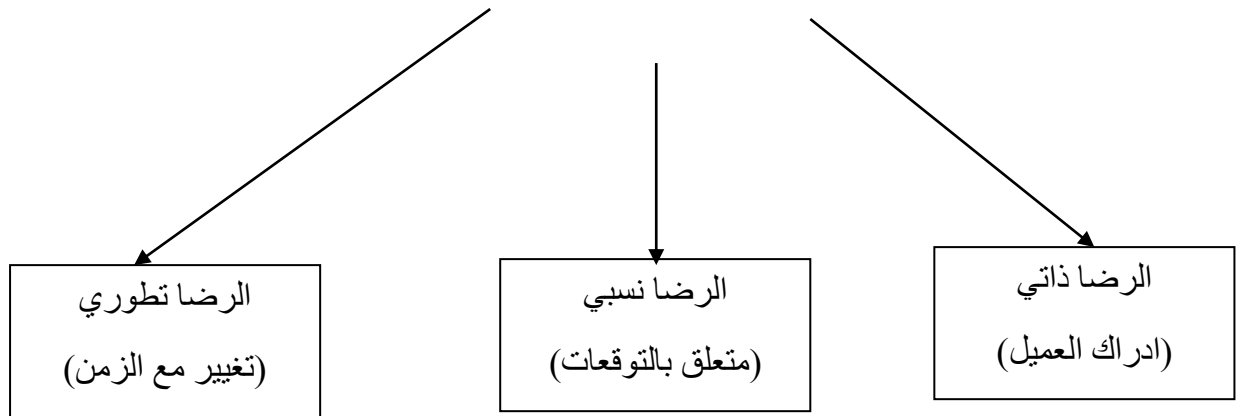
## المطلب الثاني : خصائص الرضا

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم 23: خصائص الرضا

## الجودة المدركة

## الحدوة المتوقعة



Source : Daniel Ray , op.cit,P24

### أولاً: الرضا ذاتي

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين :طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على ( الجودة - المطابقة )، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على ( الجودة - الرضا )، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

### ثانياً: الرضا نسبي

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق . فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة.

فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العملاء.

من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق ، فليس بهدف تحديد

القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

### ثالثاً: الرضا تطوري

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة ، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

### المطلب الثالث : تحديات رضا العملاء

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي<sup>1</sup> :

#### أولاً: النظرة الداخلية والخارجية للجودة

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من أجل الحصول وتحقيق منتوجات ذات جودة عالية. فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحددها المؤسسة بالاعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات ومتطلبات العملاء. لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، والدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبق إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

#### ثانياً: جودة الخدمة

فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل . فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها. ويمكن الاستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ وكمثال على ذلك :في حالة أن عون الاستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا كان عون الاستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتذمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل.

ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

### ثالثاً: من الجودة الى الربح

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح.

---

- Daniel Ray, **Musurer et developper la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition  
d'organisation, paris, 2001op.cit , P24-30 .

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح بـ :

-إرضاء العميل.

-زيادة درجة الولاء لدى العميل.

-زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

#### **أ -الجودة مصدر للرضا:**

بما أن جودة الخدمة تحدد انطلاقاً من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة ( الجودة المتوقعة ) وما تقدمه له المؤسسة ( الجودة المدركة )

#### **ب -الرضا مصدر للولاء:**

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا ، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

#### **ج -الولاء مصدر للربح:**

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي

-تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نقوداً وإنما تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها.

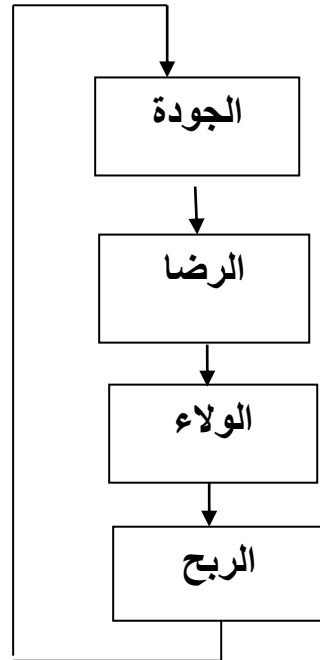
-يقوم بالإشهار عن طريق ( من الفم إلى الأذن ) في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي يمثل وسيلة اتصال مجانية للمؤسسة.

-يشترى العميل الخدمة المميزة ويمكنه أن يزيد شراءه لتشكيلة الخدمات المعروضة.

-يقبل العميل دفع أثمان باهضة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة.

إن العميل الوفي يترك الوقت للمؤسسة من أجل الاستجابة للتهديدات من طرف المنافسين، ويمثل أحد عناصر رأس مال العميل الذي يسمح بتجنب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



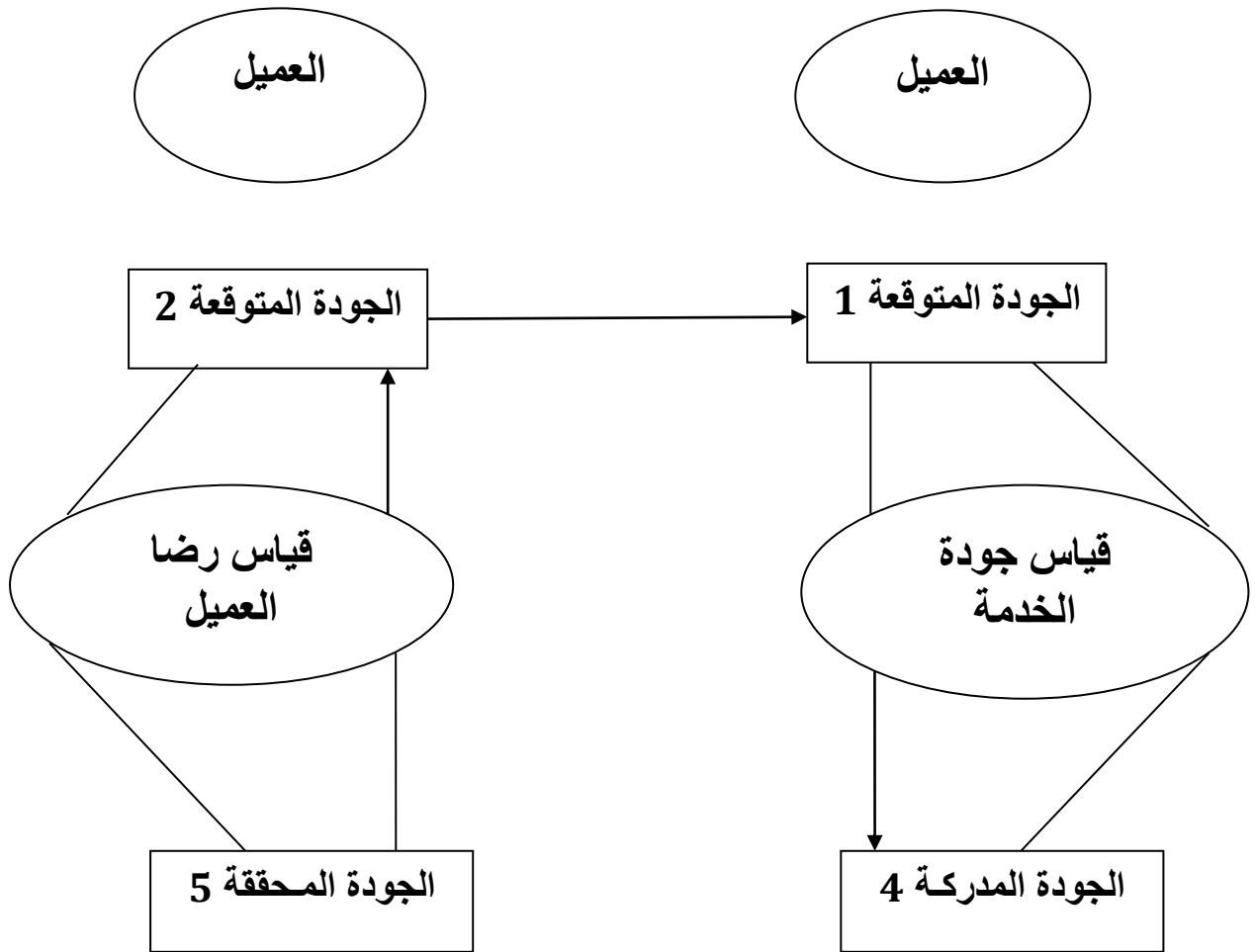
الشكل رقم 24: حلقة من الجودة إلى الربح

Source : Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients ,op.cit , P8

#### 4- دورة جودة الخدمة:

عمل الباحثون على إعطاء نماذج تسمح بتوضيح وبشكل سهل دورة الخدمة وفيما يلي نقترح نموذج يستعمل كثير وهو "Carré d'averouce" أي نموذج Averouce.

الشكل رقم 25: مربع الجودة



Source : Laurent Hermel , , Mesurer la satisfaction clients op.cit , P10.

من خلال الشكل يتضح وجود أربع مراحل لدورة جودة الخدمة:

#### المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن معرفة بفضل الدراسات التسويقية ، توقعات العملاء ، معرفة نقاط عدم رضا العملاء ، من خلال الشكاوى ، البحوث ، .... إلخ.

#### المرحلة الثانية:

بعدما تقوم المؤسسة بدراسات المنافسة، والموارد البشرية والتقنية الضرورية، تقوم بتحديد موقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة.

#### المرحلة الثالثة:

بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم

الخدمة ثم تصنع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة  
( الجودة المحققة ).

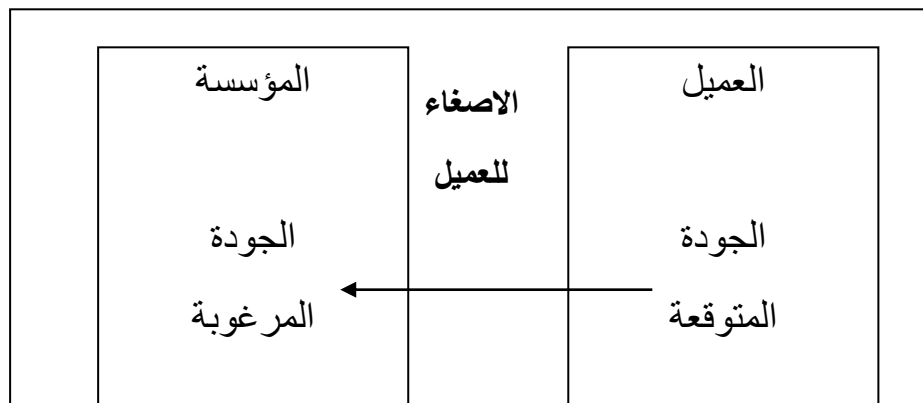
#### المرحلة الرابعة:

لكل عميل نظريته الخاصة حول الجودة والتي تسمى ( الجودة المدركة ) ، فقياس رضا العميل هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف العميل وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه .  
وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء ، لتحسين جودة الخدمة

#### المطلب الرابع: التفاعل بين الرضا والجودة

إن التطور الحالي لمعايير الإيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله . ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح ب:

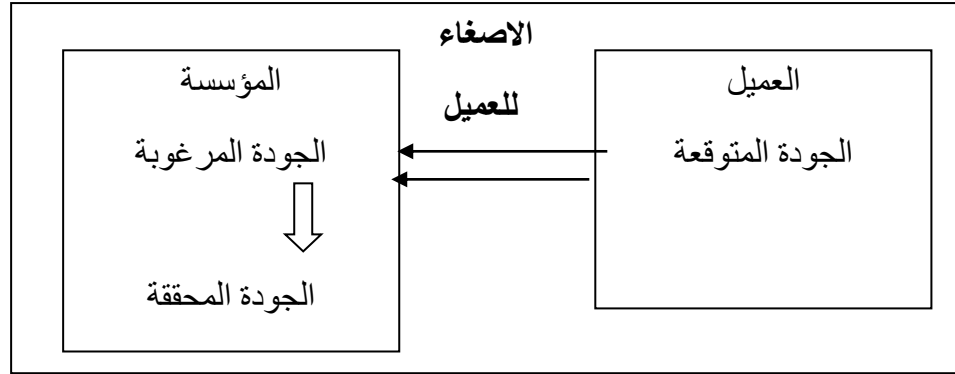
- 1-وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.
  - 2-وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية ( تقسيم المهام، تحديد المؤشرات ، ..... )  
إن التسلسل الزمني للعلاقة عميل / مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي <sup>1</sup> :
    - في البداية ، العميل المستقبلي له توقعات ، وبفضل عملية الإصغاء للعميل يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على توقعات العميل ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:
- الشكل رقم 26: عملية الإصغاء للعميل



Source : Daniels

- ثانيا هذه المرحلة يتكون من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة ، تتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الخدمية المشاركة الفعالة للعميل في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة. ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

**الشكل رقم 27:** من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة



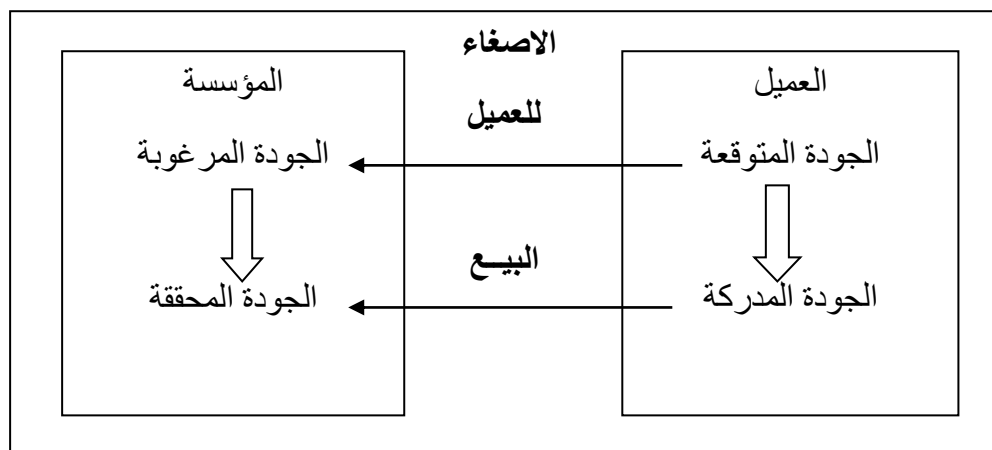
Source : Daniel Ray , **Musurer et developper la satisfaction des clients** op.cit,P34

- ثالثا بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشتريين عن طريق الاتصال والبيع الذي يسمح للعملاء بعد الشراء من استعمال الخدمة ، بعدها يتم تكوين الإدراك (الجودة المدركة).

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

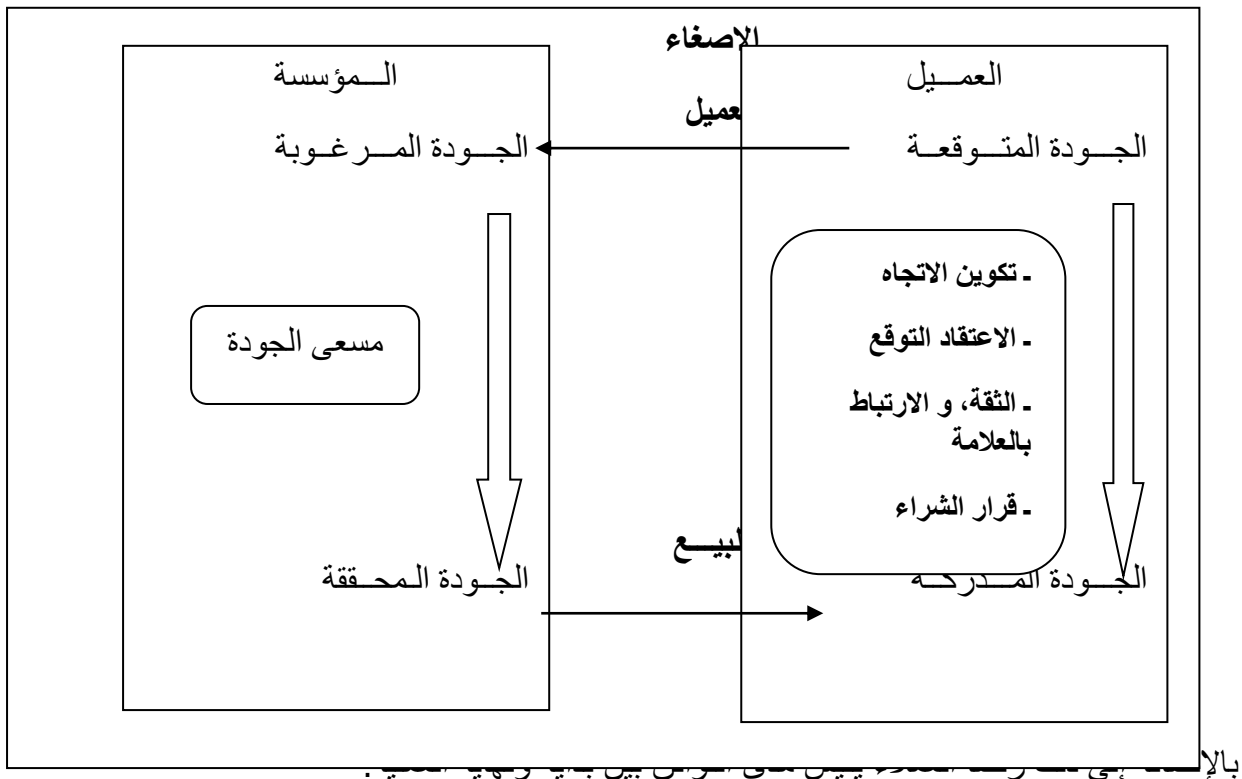
Daniel Ray, **Musurer et developper la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001.

**الشكل رقم 28:** عملية الاتصال والبيع



- رابعاً في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة ( قبل الشراء ) والجودة المدركة ( بعد الشراء والإستعمال ) لتحقيق الضرا أو عدم الرضا لدى العميل. كما يمكن الإشارة إلى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود فعل على التوجهات المستقبلية للعميل تجاه المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

#### الشكل رقم 29: قياس رضا العميل

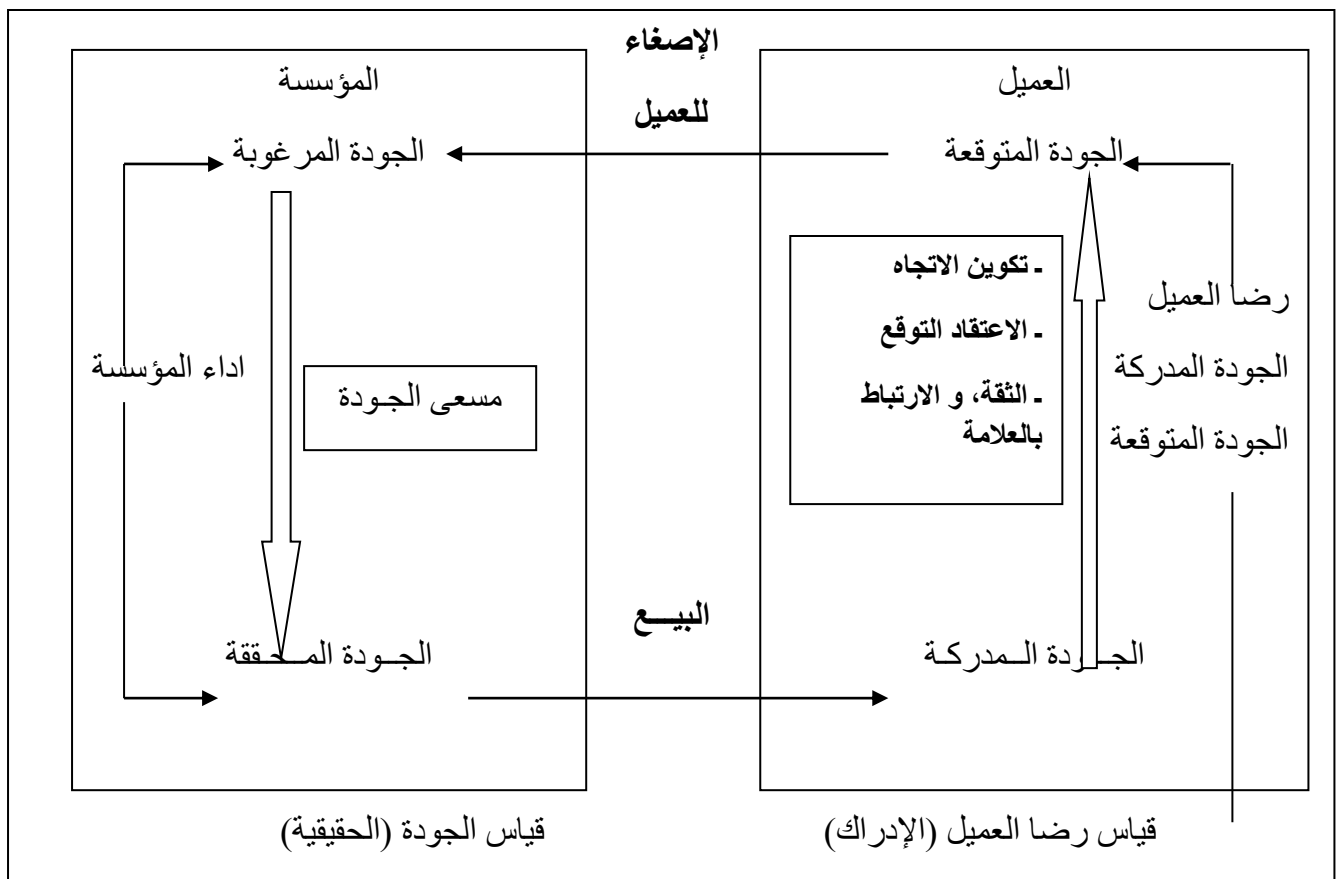


- ولتحقيق رضا العميل من الضروري القيام بـ :
- يجب تخفيض درجة الانحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والإدراك.
  - يجب خلق انحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات.
- إذن فعدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الانحرافات السلبية حسب مصدر الانحراف وهي:
- أ- في حالة وجود انحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل ، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.
  - ب- في حالة وجود انحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في الجودة ، فدفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة.

ج - في حالة وجود انحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الاتصال والبيع ليست في المستوى ، وتشير التجربة إلى أن توجد هنا مشاكل في تنظيم عملية الإمداد ، ( تأخر في التقديم ، أخطاء أثناء عملية التقديم... إلخ).

ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم 30:** قياس الأداء وقياس الرضا





Source : Daniel Ray , **Musurer et developper la satisfaction des clients**  
. op.cit,P36

من خلال هذا الشكل يمكن أن نستنتج الفرق بين نوعين من المؤشرات:

-المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة ( درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة ).

-قياس رضا العميل الذي يأخذ بعين الاعتبار مجموع العمليات ( من الإصغاء الأولى لحاجات العميل إلى تقديم الخدمة ) الذي يركز على إدراك العميل.

ممن خلال ذلك نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشيء الذي يعبر عن حقيقة ملموسة بالمقابل مؤشرات رضا العميل تعتمد على قاعدة حساسة يصعب لمسها وهي إدراك العملاء ، ومن خلال قياس جودة الخدمة وقياس رضا العميل يتضح التناقض المتكرر في النتائج ، ذلك لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فإن الجودة المدركة هي الأهم لأن العميل هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها.

## خاتمة الفصل الثاني

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة و موقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة مع القطاعات الأخرى، إذ تمثل الخدمات النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع و هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين المنتج و الزبون ليشبع حاجاته و رغباته و يشترط أن يكون هناك ترابط بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها.

إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تمكن أي منظمة من الوصول إليها و هي تمثل معيار درجة تطابق بين الخدمة المقدمة و توقعات العملاء و بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للعميل. كما تعتبر جودة المنتجات و الخدمات العامل الأساسي لتقييم أي منظمة لذا تحرص العديد من المؤسسات الخدماتية على تطوير و تحقيق مستوى خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب، كتحليل شكاوي العملاء، و تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة و غيرها من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى جودة الخدمة، كما ان تحقيقها يضمن استمرارية المؤسسات.

## مقدمة الفصل الثالث

نظرا للتطورات التكنولوجية و المعلوماتية السريعة التي يشهدها العالم بصفة عامة و الاقتصاد الجزائري بصفة خاصة، فان البنوك الجزائرية تسعى لمواكبة هذه التغيرات العالمية في ظل الانفتاح

و العولمة من اجل تفعيل نشاطها المصرفي. لهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء بنوكها التجارية العمومية. خاصة و أن القطاع المالي و المصرفي يعد من أهم القطاعات وأكثرها استجابة للتطورات الاقتصادية العالمية.

وذلك بتطوير خدماتها المصرفية، هذا فضلا عن إيجاد الأساليب و الطرق المناسبة لتحسين الخدمات المماثلة للبنوك المنافسة، بقصد تحقيق أهداف تطوير خدماتها المصرفية و الاحتفاظ بزبائنهم، و كسب زبائن جدد، و تعزيز المركز التنافسي، و اكتساب القدرة على الاستمرارية.

و بغية التقرب أكثر من الواقع العملي للبنوك الجزائرية في مجال تطويرها لمنتجاتها المصرفية، و معرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة، وقع الاختيار على بنك القرض الشعبي الجزائري CPA كمجال للدراسة الميدانية من اجل إبراز دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق أهداف تطوير خدمات البنك.



القرض الشعبي الجزائري  
Crédit Populaire d'Algérie

**المبحث الأول: ماهية بنك القرض الشعبي الجزائري CPA**

**المطلب الأول: لمحة تاريخية للبنك CPA**

تم إنشاء البنك في عام 1966 بموجب الأمر رقم 66 / 366 N° الموافق لـ 12 ديسمبر، وتمت الموافقة على نظامه الأساسي بموجب الأمر رقم 67 / 78 N° يوم 03 مارس 1967. كما تم تصميم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA كبنك العام و الشامل.

نشأ بنك القرض الشعبي الجزائري CPA برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار في سنة 1966، ويعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية، وتقع تحت وصاية وزارة المالية، كما نشأ القرض الشعبي الجزائري على أساس هياكل الهيئات البنكية التي كانت موجودة في عهد الاستعمار، وهو عبارة عن إدماج البنوك التالية:

- ◆ البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهـران؛ BPCIO
- ◆ البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر العاصمة؛ BPCIA
- ◆ البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة؛ BPCIC
- ◆ البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛ BPCIAN
- ◆ البنك الجهوي التجاري والصناعي للجزائر العاصمة. BICIA

إضافة إلى تلك البنوك أدمجت ثلاثة بنوك أجنبية وذلك ابتداء من 1967:

- ◆ شركة مرسيليا للإقراض 1968؛ SMC
- ◆ التعاونية الفرنسية للإقراض والبنوك في 1972؛ CFCB
- ◆ البنك المختلط الجزائري المصرفي.

و مازال البنك CPA ليومنا هذا يبذل جهودا من اجل إنشاء المزيد من ثقة عملائها ، من أجل تبرير سمعتها من بنك قوي وموثوق به، مع هياكل دائمة.





### المطلب الثاني: تطور البنك عبر الزمن

1966: نشأت بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بموجب الأمر رقم 366 / 66 N° يوم 29

ديسمبر، برأسمال 15 مليون دج.

تتألف شبكتها من 20 فرع.

1983: أول زيادة في رأسمال البنك CPA من 15 مليون دج إلى 800 مليون دج.

1984: حوسبة الشبكة التشغيلية للبنك.

1985: بنك القرض الشعبي الجزائري الذي وصل إلى 80 فرع، مع ولادة بنك التنمية المحلية BDL.

1986: إنشاء مركز كمبيوتر مركزي للبنك.

1990: بنك القرض الشعبي الجزائري يحصل على أول خط ائتمان يتصل مع البنك الإفريقي

للتنمية BAD.

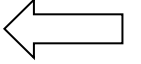
1991: اصدر بنك القرض الشعبي الجزائري اول بطاقة فيزا Visa Card و ماستر كارد Master

Card و إطلاق أول بطاقة النقدية الوطنية CPA/Cach .

1992: عضوية بنك القرض الشعبي الجزائري في شبكة SWIFT



Society for **W**orldwide **I**nterbank **F**inancial **T**elecommunication



جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك

1997: اخذ البنك المصادقة من قبل مجلس المال و الائتمان في 07 ابريل.

1999: بنك القرض الشعبي الجزائري أول بنك أطلق منح القروض العقارية.

موضوع : بنك CPA يمنح قروضا للموظفين لشراء سكنات ب 3 في المائة فوائد

جريدة النهار

- كشفت المكلفة بالقروض الخصوصية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري في ردها عن سؤال لـ "النهار"، على هامش ندوة نظمت بمناسبة فعاليات الصالون الدولي للسكن والعقار، بأن البنك سيشرع في منح القروض للموظفين لشراء سكنات حال صدور المراسيم التنفيذية التي استكملت إعدادها وزارة المالية، مشيرة إلى أنه سيتم تطبيق نفس الشروط المطبقة حاليا على القروض العقارية باستثناء نسبة الفائدة التي ستتحمل جزءا منها الخزينة العمومية بنسبة تصل إلى حدود 50 بالمائة. ويمنح القرض الشعبي الجزائري قروضا تصل إلى 80 بالمائة من تكلفة شراء المسكن كأحد أقصى، ويتم تسديد القرض على دفعات شهرية تصل إلى 30 بالمائة على مدار 20 و 25 سنة، على أن تكون هناك مساهمة شخصية تصل

---

اطلع عليه يوم 2015/04/24 [www.ennaharonline.com](http://www.ennaharonline.com)

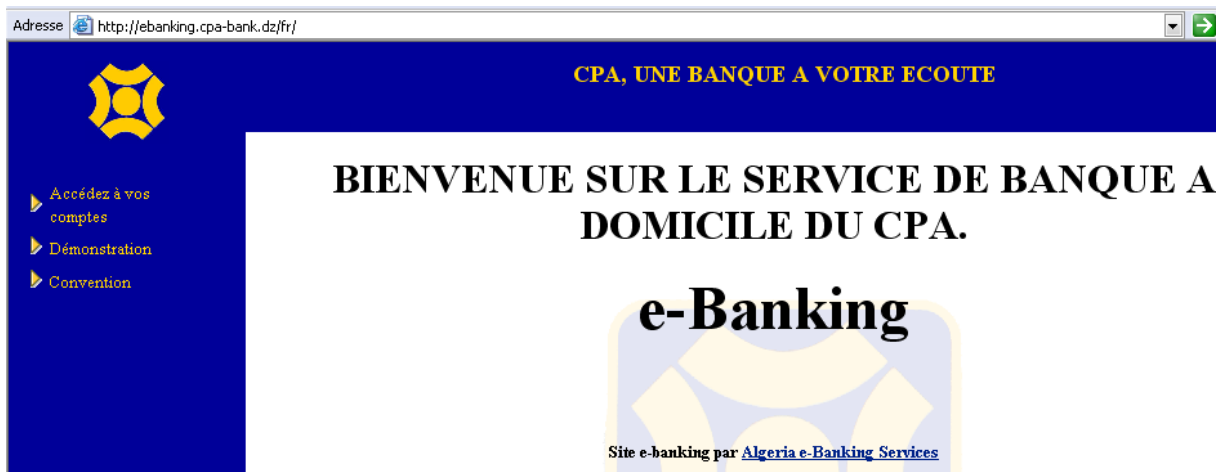
إلى حدود الـ 20 بالمائة، ويشترط لمنح القروض البنكية أن يكون الراتب ثابتا ومنتظما ويفوق أو يساوي الـ 12 ألف دينار. ويقدم الموظف أو طالب القرض مقابل الحصول على هذه الخدمة ضمانات، أهمها الرهن الموثق لصالح القرض الشعبي على المسكن المراد شراؤه والتأمين المتعدد الأخطار للسكن، كما يتعين على الراغبين في الاستفادة من هذه القروض تكوين ملف إداري يتضمن عقد البيع على التصاميم موثق ومحرر، مع شهادة الضمان المسلمة من طرف صندوق الضمان والكفالة المتبادلة في الترقية العقارية، إذا كان المسكن جديدا ليس جاهزا، أو نسخة من شهادة الوعد بالبيع موثقة ومنشورة ومسجلة إذا

كان المسكن جاهز. إضافة إلى وثائق أخرى متمثلة أساسا في شهادات كشف الأجور ونسخة من عقد الملكية للسكن المراد اقتناؤه ووثائق إدارية أخرى تطلب عادة في منح القروض البنكية.  
2000: رفع قيمة رأس المال إلى 21,6 مليار دج.

2004: تثبيت أول محطة دفع الكتروني TPE للقبول الدولي.

2005: إطلاق بطاقة الدفع البنكي CIB للدفع أو السحب.

2008: بنك القرض الشعبي الجزائري أول بنك عام لتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية، مع إطلاق خدمة E-Banking.



Source: <http://ebanking.cpa-bank.dz/fr/>, 28/05/2015

2009: بنك القرض الشعبي الجزائري أول بنك اعد خدمة مركز الاتصال.

2010: زيادة في رأس المال إلى 48 مليار دج.

<http://ebanking.cpa-bank.dz/fr/>, 18/05/2015

2012: مبدأ بنك القرض الشعبي الجزائري التطلع إلى المستقبل.

جدول رقم 5: تطور رأس المال:

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2010 | 2006 | 2004 | 2000 | 1996 | 1994 | 1992 | 1983 | 1966 |
| 48   | 19,3 | 25,3 | 21,6 | 13,6 | 9,31 | 5,6  | 800  | 15   |

|       |       |          |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مليون | مليون | مليار دج | مليار | مليار | مليار | مليار | مليار | مليون |
| دج    | دج    |          | دج    | دج    | دج    | دج    | دج    | دج    |

المصدر: وثائق مقدمة من البنك

من الجدول أعلاه نجد أن الرأسمال الاجتماعي للقرض الشعبي شهد تطورا مستمرا. لذلك فقد قطع القرض الشعبي الجزائري أشواطاً كبيرة في مجال تحديثه لطرق وأساليب التسيير وإدارة الأعمال فيما يخص نوعية وجودة المنتجات المقدمة للزبائن.

### المطلب الثالث: مراحل تطور نشاط القرض الشعبي الجزائري

ككل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل استجابة CPA مَر القرض الشعبي الجزائري منه للتغيرات الاقتصادية الوطنية، لكن و رغم توفر المعلومات حول التطورات التي جرت على مستوى هذا البنك إلا أن التقسيمات حسب الفترات غير وارد في دراسات و مصادر رسمية، لذلك اعتمدنا على التقارير السنوية لدى البنك إضافة إلى بحوث الطلبة في هذا المجال و محاولة منا لربط هذه المعلومات بالتطور الذي حصل على هذا الجهاز المصرفي الجزائري ككل و توصلنا الى التقسيم التالي:

#### أولاً: الفترة الممتدة بين 1967-1985م :

هي المرحلة الأولى لنشاط القرض الشعبي الجزائري و لقد تميزت بما يلي:

إن مجال تدخل القرض الشعبي الجزائري واسع و أهمها في المجال الصناعي و التجاري و كذلك الأشغال العمومية، السكن، السياحة، الخزف،.....

و لقد ساهم القرض الشعبي الجزائري مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة عبر المخططات التنموية الاقتصادية ابتداء من المخطط الثلاثي الأول (1967م-1969م) الذي عرف فيه العمل المصرفي للقرض الشعبي الجزائري بدايته، و بعده جاء المخطط الرباعي الأول و الثاني أين ساهم البنك في وضع الوسائل الإنتاجية المهمة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني و بالتالي المحافظة على التوازن الجهوي وذلك عن طريق تمويل المشاريع العمومية بصفة واسعة، و هذا ما اتضح جليا في السياسة المنتهجة من طرف البنك حيث لاحظنا تطورا كبيرا في حركة البنك على مستوى العمليات البنكية التي يقوم بها في مجال رأسماله، كما شهد تكيف القطاع المصرفي مع النصوص الخاصة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و هذا منذ شهر نوفمبر 1979م ليبلغ عدد وحدات البنك في عام 1980م ثمان (08) وحدات للاستثمار:

- وحدة الجزائر الوسطى

- وحدة الجزائر المحيط

- وحدة تيزي وزو

- وحدة سيدي موسى (الجنوب)

- وحدة وهران (الغرب)

- وحدة تلمسان

- وحدة قسنطينة

- وحدة عنابة

إضافة إلى هذه الوحدات وحدة المقر الرئيسي.

إن هذا العدد غير محدود وقد ارتفع تدريجيا مع ترقية مراكز أخرى للإستثمار بشريا، تقنيا و ماديا ،  
و فيما يلي جدول يبين تطور نشاط القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة بين (1967م-1986).

**الجدول رقم 6:** تطور نشاط القرض الشعبي الجزائري خلال ( 1967 - 1986 )

| السنوات<br>ال<br>نشاطات | 1967         | 1970         | 1974        | 1978        | 1982         | 1986         |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| العمليات                | 1272237<br>8 | 1229933<br>1 | 437206<br>1 | 602266<br>1 | 8258058      | 1015705<br>4 |
| دفتر عدد<br>الحسابات    | 24829        | 31868        | 75269       | 125851      | 200233       | 238762       |
| الميزانية (م.د.ج)       | 667700       | 1067857      | 343373<br>8 | 726210<br>6 | 2036871<br>2 | 4105945<br>6 |
| عدد الوكالات            | 20           | 36           | 53          | 73          | 80           | 92           |

المصدر :التقرير السنوي للقرض الشعبي الجزائري 1986.

نلاحظ من خلال تحليلنا لجدول التطور الذي عرفه البنك على مستوى النشاطات خلال الفترة (1967م-1986م) فمن حيث العمليات التي قام بها البنك فقد عرفت إرتفاعا ملحوظا نظرا إلى توسع نشاط البنك إلى كل من المؤسسات العمومية و بعض الخواص و وصلت نسبة التطور الى (37،41%)

بينما دفتر الحسابات تضاعف إلى حوالي 9 مرات خلال هذه الفترة، وبفضل كل هذه العمليات ارتفعت نسبة الميزانية(22،26 %).

وتعتبر سنة 1985م منعطفا أساسيا في حياة هذا البنك و بعد إعادة هيكلته تفرع عنه بنك تجاري جديد: بنك التنمية المحلية و ذلك عن طريق إعطائه 40 وكالة و تحويل 550 موظف و إطار و 89000 من حسابات الزبائن.

#### ثانيا:الفترة الممتدة بين 1986م-1990م:

بعد إعادة هيكلة البنك سنة 1985م حاول القرض الشعبي الجزائري خلال هذه الفترة التركيز على تمويل كل المشاريع الخاصة بالسكن و الأشغال العمومية التي تتطلب أموالا كثيرة اعتمادا على مبدأ التخصص البنكي وما يميز هذه الفترة هو إنشاء مديريات جهوية.

أما في المجال التجاري فقد عرف البنك تطورا ملحوظا و هذا التأثير الإيجابي دعمه صدور كل من قانون (86-12) و قانون(88-01) اللذان أعطيا البنوك دفعا جديدا من أجل القيام بوظائفهم الأساسية مما سمح للقرض الشعبي الجزائري خلال نفس السنة التي صدر فيها هذا القانون الأخير الرفع من حجم تمويل القطاعات الصغيرة و المتوسطة الحجم إلي حوالي (10%) بعدما كانت لا تتعدى نسبة (5%).

#### ثالثا:الفترة الممتدة بين 1990م-1993م:

إن سنة 1990م تعتبر من أهم مراحل تطور القرض الشعبي الجزائري بدخول عهد الاستقلالية حيث أصبحت مؤسسة تجارية ذات أسهم ،و بهذا تم دخول البنك في مجموعة من الإصلاحات على مستوى الهيكل التنظيمي وكذلك تحسين المعاملات مع الزبائن ،كذلك صدور قانون النقد و القرض رقم (90-10) الصادر في 14 أفريل 1990م الذي شجع البنك كثيرا خاصة في مجال المنافسة مع البنوك التجارية الأخرى نظرا لما يتطلبه اقتصاد السوق ،فهذا القانون اعتبر حجر الأساس لبداية إصلاح النظام المالي و المصرفي الجزائري من أجل وضع سياسة نقدية تساهم في تطويره،بإعطائه الاستقلالية و توسيع مجال منح القروض للمستثمرين الخواص ،للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني مما حتم على

القرض الشعبي الجزائري الدخول في تبدلات سريعة و عميقة حسب خاصية المر دودية و قدراته على تقييم الخطر، و كذلك الجدية في الوساطة بين المقرضين و المقترضين و هذا بإعادة النظر في عوامل التنظيم و النشاط التجاري بتفضيل زبائن ذوي قدرات عالية مثل: (الوكالات العقارية ،شركات التأمين ،أصحاب المهن الحرة...)

## **المبحث الثاني: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA**

### **المطلب الأول: وظائف بنك القرض الشعبي الجزائري**

إضافة إلى العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري هناك وظائف أخرى يقوم بها:

- ◆ تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والصيد، التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة وعموما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛
- ◆ تقديم القروض و سلفات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية؛
- ◆ يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات؛
- ◆ استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة، (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار...الخ).

### **المطلب الثاني: أهداف بنك القرض الشعبي الجزائري**

يمكن أن نلخص أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:

- ◆ تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة؛
- ◆ التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير و كذا التسويق؛
- ◆ التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية؛
- ◆ تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛

❖ التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛

❖ عملية وضع وتقوية التقديرات ومراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.

❖ تقدير الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات .

❖ تحسين و تطوير أنظمة المعلومات و كذا الوسائل التقنية.

❖ التسيير الديناميكي لخزينة البنك .

### المطلب الثالث: مهام بنك القرض الشعبي الجزائري

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي شهدته الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك القرض الشعبي الجزائري أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة و تدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى و بذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

و أمام كل هذه الأوضاع وحب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من اجل إرضاء الزبائن و الاستجابة لانشغالاتهم.

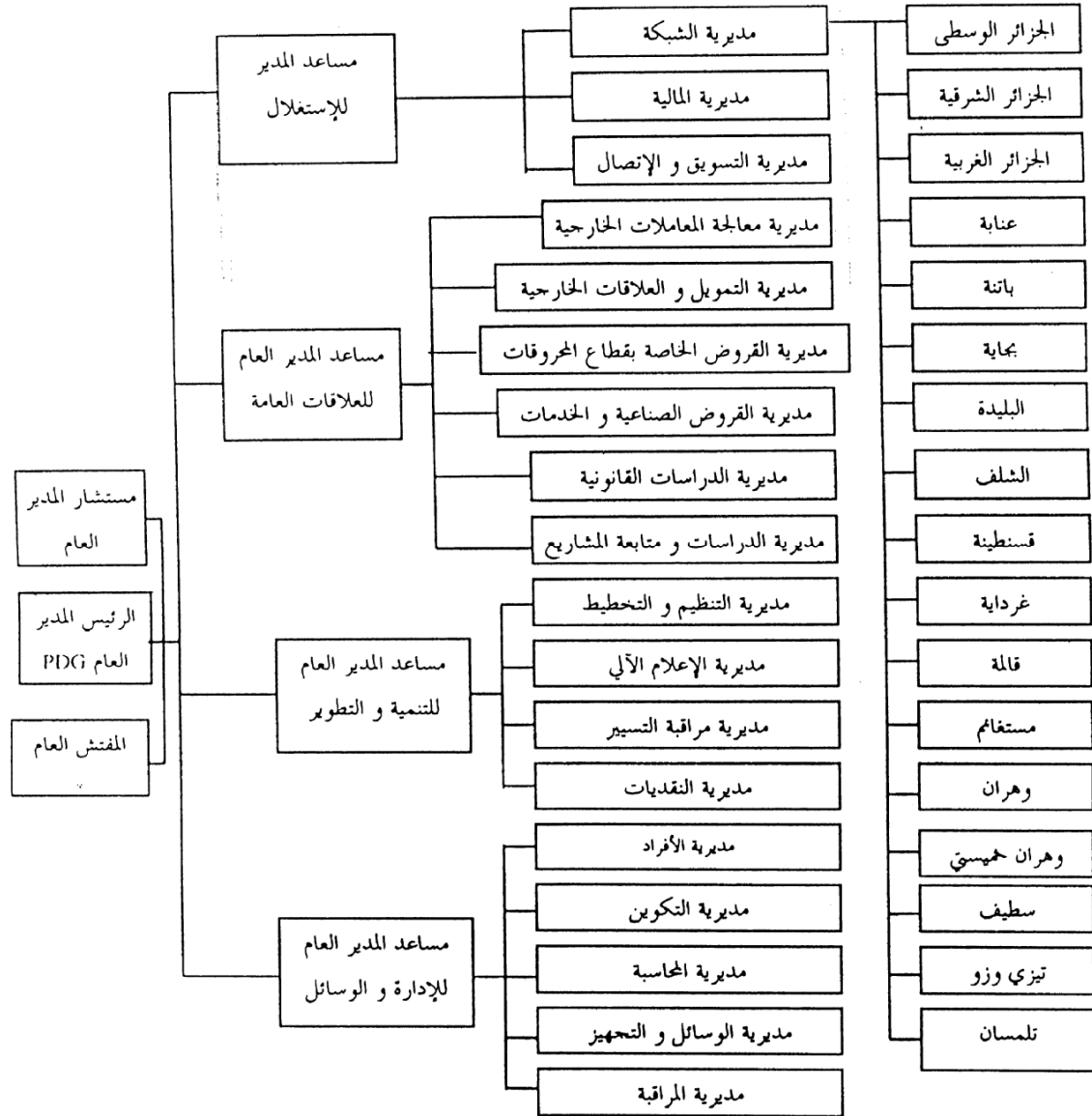
و وفقا للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال المصرفي فان بنك القرض الشعبي الجزائري مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- ❖ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات خاصة التجارة الخارجية.
- ❖ مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم، وذلك بتطوير منتجات مصرفية، و الاعتماد على التكنولوجيا في إنتاج منتجات و خدمات مصرفية جديدة.
- ❖ تنفيذ جميع العمليات المصرفية وفقا للقوانين المعمول بها.
- ❖ توفير و تطوير شبكات جديدة، ووضع وسائل حديثة، و أجهزة و أنظمة معلوماتية.
- ❖ دراسة السوق المصرفية و تجزئتها إلى حسب سلوك و احتياجات زبائنه.
- ❖ العمل على زيادة و تنمية الموارد بأقل التكاليف في ظل الإمكانية المالية و النقدية المتاحة.
- ❖ تحسين العلاقات مع الزبائن خاصة من خلال اللباقة، و حسن المعاملة من طرف موظفي البنك.

- ❖ تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي.
- ❖ فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع.
- ❖ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض المشاركة في جميع الادخارات.
- ❖ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و القطاعات الأخرى.
- ❖ تأمين الترقيات الخاصة بمنح القروض و جلب الودائع.
- ❖ تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.

### المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام لبنك القرض الشعبي الجزائري



**الشكل رقم 31: الهيكل التنظيمي العام للبنك**

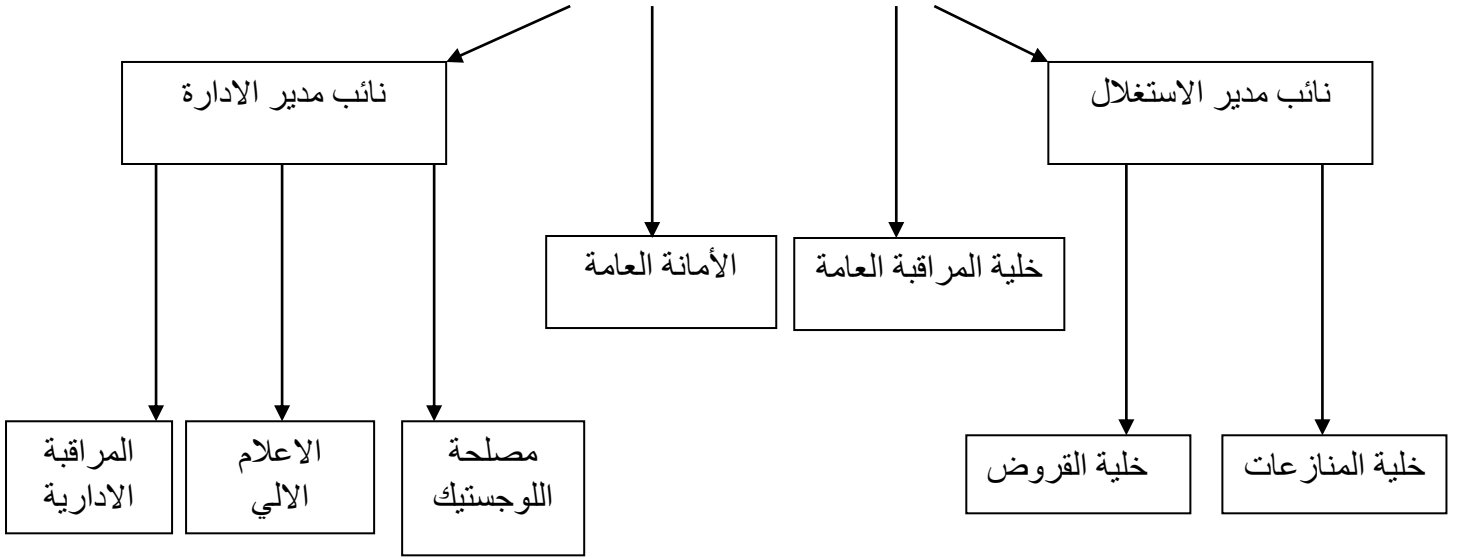
المصدر: وثائق البنك

من خلال الهيكل التنظيمي العام لبنك القرض الشعبي الجزائري، يمكن تقديم مديرية الاتصال و التسويق بالبنك باعتبارها ذات أهمية بالغة بعد التحولات و التطورات التي شهدتها الجزائر، وذلك بتبيان هيكلها التنظيمي، و مهامها و أهدافها.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري المديرية الجهوية

**838** الشكل رقم 32: الهيكل التنظيمي لبنك CPA المديرية الجهوية

المدير الجهوي لـ 838



### اولا: مصلحة القروض ووظائفها:

دراسة ملفات القروض، متابعة القروض الممنوحة و تحصيل الديون، و في هذا الاطار تقوم مصلحة القروض بالعمليات التالية حسب مختلف المجالات:

(1) في مجال دراسة و تحليل طلبات الزبائن على القروض:  
- استقبال طلبات الزبائن، ثم دراسة الملف و تحليل الاخطار.  
- متابعة ملفات القرض.

- متابعة تطور نشاط المؤسسات الطالبة للقرض.

(2) في مجال تسيير القرض.

- انجاز رخصة القرض.

- تلقي الضمانات.

- امضاء اتفاقية القرض.

- تسليم الكفالة و الضمانات الاحتياطية.

- انجاز احصائيات خاصة بالمصلحة.

(3) في مجال الشؤون القانونية و المنازعات:

- مراقبة مدى صحة الضمانات المتلقاة من الزبائن، و ارسالها إلى مجموعة الاستغلال من أجل التأكد منها و الاحتفاظ بها إلى غاية تحصيل القرض.
- متابعة الديون غير المدفوعة و الملفات في مجال المنازعات.
- القيام بالاجراءات اللازمة من أجل تحصيل الديون.
- مراقبة الملف الاداري الخاص بفتح الحسابات الجارية للمؤسسات.

### **ثانيا: مكونات ملف القرض:**

بعد الموافقة على تقديم القرض تنص سياسة الإقراض على تكوين ملف القرض والذي يتضمن طلب خطي يشرح نوع القرض المطلوب، والمبلغ والهدف منه مضاف إليه الوثائق التالية:

#### **➤ وثائق إدارية:**

- نسخة من السجل التجاري
- عقد الإيجار أو عقد الملكية .
- نسخة من القانون الأساسي في ما يخص الأشغال العمومية.
- الجريدة الرسمية لإعلان القانون.
- عقد تأمين الشركة.

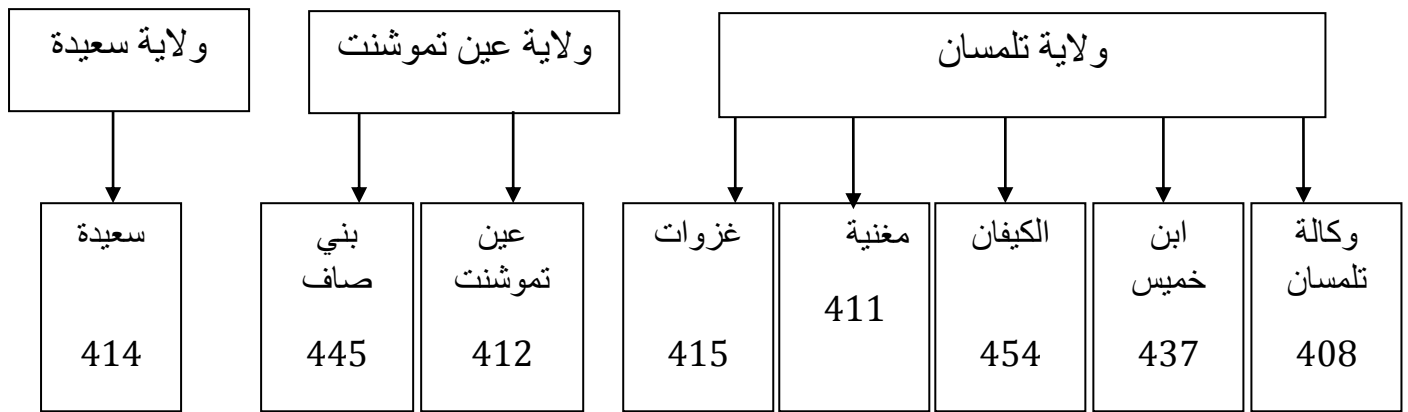
#### **➤ الوثائق المحاسبية:**

- الميزانية المحاسبية، الماضية، الجارية والتقديرية.
- جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاثة.
- الوثائق الجبائية.
- الوثائق الشبه جبائية.
- مخطط التمويل ( من أجل تحديد نوع التمويل، نوع القرض، وتحديد المبلغ).

### **الشكل رقم 33: الهيكل التنظيمي للفروع**

اما بالنسبة للفروع التابعة للمديرية الجهوية هي ك التالي:





و قريبا و لاية النعامة.

### المطلب الثالث: مديرية الاتصال و التسويق

#### أولاً: مديرية الاتصال و التسويق

تعتبر مديرية الاتصال والتسويق حديثة النشأة ويرجع ذلك إلى حداثة التسويق في البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية، لذلك فقد اهتم القرض الشعبي الجزائري بهذه المديرية مقارنة بباقي البنوك الأخرى.

ونظرا للتحويلات التي عرفت الأسواق المالية العالمية ومدى انعكاس ذلك على الأسواق المحلية، سارع القرض الشعبي الجزائري إلى إدخال بعض الميكانيزمات الجديدة على أنظمتها التسييرية من بينها إدخال التسويق إلى منظومة نشاطه، خاصة أن هذه المرحلة من التحويلات تتطلب دراسة وتحليل وضعية البنوك الأجنبية التي تسعى للاستثمار في الجزائر، خصوصا بعد ظهور قانون النقد والقرض الذي سمح للمتعاملين الأجانب بالاستثمار في القطاع البنكي في الجزائر.

#### ثانياً: مهام مديرية الاتصال والتسويق

عند إدماج مديرية الاتصال والتسويق بالقرض الشعبي الجزائري تمثلت المهام التي تقوم بها في:

- تحليل و مراقبة ومتابعة الخطط التجارية الموضوعة ومن ثم تقديم اقتراحات فيما يخص

النقائص المسجلة عند التنفيذ؛

- إعداد الدراسات فيما يخص سلوك الزبائن ومعرفة ميولاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وكذا

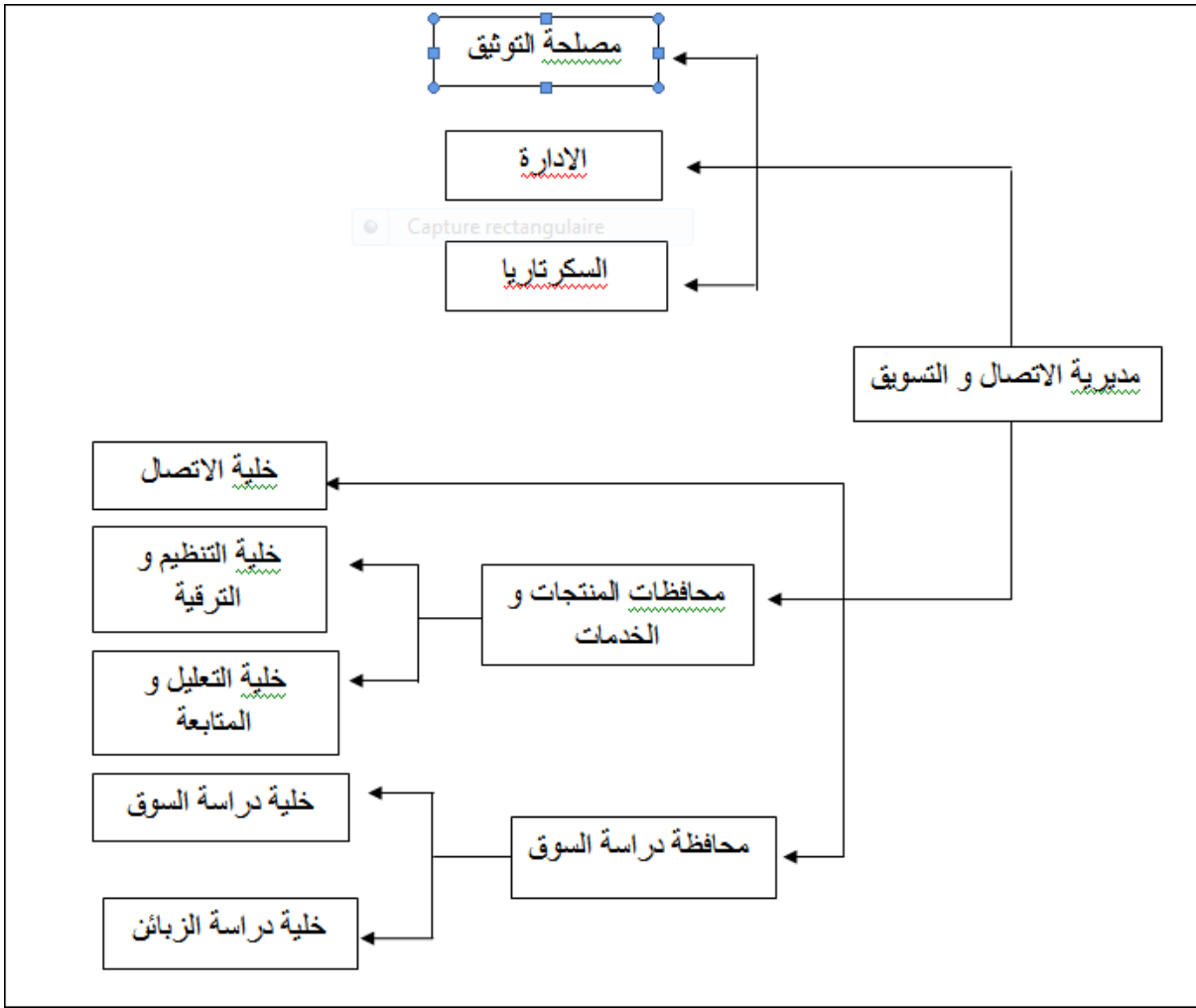
- وضع شبكة للاتصال بحيث تكون تابعة للأهداف والبرنامج العام للبنك، عن طريق خلق قنوات لمرور المعلومات وتسيير تحليلها وتوزيعها على مصالح معينة؛
- تقوم المديرية بترقية المنتجات الموجودة وتسعى إلى اقتراح منتجات جديدة تتكيف مع تحولات المحيط وتلبية رغبات الزبائن؛
- تدرس اقتراحات مختلف هياكل البنك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

### ثالثاً: أهداف المديرية

مديرية الاتصال والتسويق داخل القرض الشعبي الجزائري تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف محددة ثم وضعها من قبل هذه المديرية تتمثل في:

- تطوير قوة البيع بالبنك عن طريق توفير وسائل واستراتيجيات غزو الأسواق؛
- العمل على توصل البنك إلى معرفة حقيقية عن السوق والزبائن؛
- المحافظة على صورة البنك التجارية وترقيتها؛
- نشر ثقافة تسويقية لدى مختلف الشرائح التي تعمل بالبنك.

الشكل رقم 34: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال و التسويق



### ◆ مصلحة التوثيق

دورها يتمثل في توفير المجلات والكتب ووضعها تحت تصرف موظفي البنك بهدف تحسين معارفهم البنكية.

### ◆ الإدارة

وتتمثل مهامها في:

- إدارة ملفات المستخدمين؛

- تحضير ميزانية المديرية وضمان تحقيقها؛

- المحافظة على جودة وصيانة اللوازم والعتاد ومختلف الأجهزة .

## ◆ السكرتارية

ومهامها تتمثل في:

- استقبال الزوار من زبائن وجمهور عام؛

- إدارة البريد؛

- إدارة المكالمات الهاتفية .

## ◆ دائرة المنتجات

تتكون من خليتين هما خلية التنظيم والترقية، خلية التحليل والمتابعة ومن مهامها:

- اقتراح منتج جديد؛

- تقييم المردودية التجارية للمنتجات عن طريق دراسة وتحليل مختلف العناصر الفعالة، كتكلفة

وسلوك المستهلكين تجاه منتجات البنك.

## ◆ دائرة دراسة السوق

وتحتوي على خليتين، خلية دراسة السوق وخلية دراسة الزبائن ومهامها:

- جمع المعلومات عن طريق السوق؛

- تحديد سلوك وميول ورغبات الزبائن؛

- اقتراح طرق وأساليب التوزيع ودراسة جدواها؛

- تحديد مناطق البيع واتجاهات الأسعار؛

- القيام بدراسات سبر الآراء

## ◆ خلية الاتصال

تهدف هذه الخلية إلى الدعاية والإعلان، ويتمثل دورها في:

- إثارة طلب المستهلكين عن طريق عرض المنتجات؛

- كسب زبائن جدد من سوق المنافسة عن طريق محاولة إقناعهم بأن منتجات البنك قادرة على

إشباع حاجاتهم؛

- مد جسور اتصال الجمهور العام بمجمل منتجات البنك؛

- الإشراف على وضع خطة مناسبة للحملات الإعلانية؛

- إدارة أعمال الدعاية بالمشاركة مع إدارات البنك الأخرى مثل إدارة التسويق في وضع البرامج الخاصة بالمبيعات وأبحاث السوق، وذلك بوضع الخطة المناسبة للدعاية والإعلان عن المنتج البنكي، ثم إرسال تلك الملصقات لتعرض في جميع الوكالات التابعة للبنك.

### **المبحث الرابع: بطاقات السحب و الدفع لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA**

لمواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية، و التحديات التي فرضتها العولمة فان بنك القرض الشعبي الجزائري CPA يستجيب لها من خلال تطوير منتجاته و خدمته المصرفية خاصة في مجال الإعلام الآلي، و وسائل الدفع كبطاقات الالكترونية سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي و ذلك بدفع و سحب النقود لإجراء المعاملات اللازمة. و الجدير بالذكر أن القرض الشعبي الجزائري CPA أول بنك طرح في السوق الداخلي بطاقة السحب و ذلك سنة 1989 من خلال أجهزة الصراف الآلي المنتشرة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى البطاقة البنكية المشتركة CIB في 2006 بالإضافة إلى البطاقة الذهبية.

### **المطلب الأول: البطاقة الدولية**

هناك نوعان من البطاقة الدولية، بطاقة فيزا Visa Card و ماستر كارد Master Card. كل منهما يعتبر بطاقة دولية للدفع و السحب، و تسمح لحاملها بالقيام بعمليات الدفع لدى التجار المتعاقدين مع منظمة فيزا الدولية أو ماستر كارد سواء على المستوى الخارجي أو المستوى الوطني و ذلك لتسوية معاملاته. و على سبيل المثال بالنسبة لبطاقة فيزا فهي تحتوي على وجهها الأمامي على شعار البنك، و شعار منظمة فيزا Visa العالمية، مدة الصلاحية و اسم الزبون، و في وجهها الخلفي بها شريط مغناطيسي مشفر بالمعلومات عن حاملها و عن البنك. و شريط ابيض مخصص لإمضاء حاملها، و في أسفله عنوان البنت=ك لاستخدامه في حالة العثور عليها بعد الضياع. بحيث يمضي الزبون على اتفاقية تحدد التزاماته، و الشروط العامة لاستخدام البطاقة و من أهمها الاحتفاظ برصيد قدره 1000 اورو بالنسبة للحساب بالعملة الصعبة، و هذا من خلال كامل مدة صلاحية البطاقة و 10000 دج، و يتم تجديدها في حالة الضياع أو السرقة، و ذلك مقابل عمولة يدفعها للبنك، و عند إلغاء الاتفاقية يتم رفض جميع عمليات السحب من خلال أجهزة السحب، كذلك عمليات الدفع لدى التجار المعتمدين بعد إبلاغهم دوريا بقائمة البطاقات المعارض عليها، و أيضا يتم إبلاغ منظمة فيزا الدولية و يمكن لحاملها سحب مبلغ 5000 دج ممتد لمدة 4 أيام قابلة للتجديد.

و أما بالنسبة لعملية الدفع فعلى البائع التأكد من مدة صلاحية البطاقة، و من هوية حاملها، و من عدم تجاوز السقف المضمون و عند قبول الدفع يرسل التاجر نسخة عن الفاتورة إلى البنك في أجل 3 أيام في ظرف إلى مركز معالجة النقديّات و بعد استلام هذه الأخيرة للظرف تقيد المبالغ في حساب التاجر نسبة 50% من العملة الصعبة، بحيث تقدر العمولة المحصلة لفائدة البنك بين 3% و 6%.



### خصائص بطاقة الفيزا الدولية

توفر هذه البطاقة لحاملها:

#### ✓ الحماية:

- بطاقة Carte CPA / VISA Gold, Classic متوفرة على متطلبات الحماية الدولية. الرقم السري الذي تحتويه يسمح لحامل البطاقة من القيام بجميع العمليات.

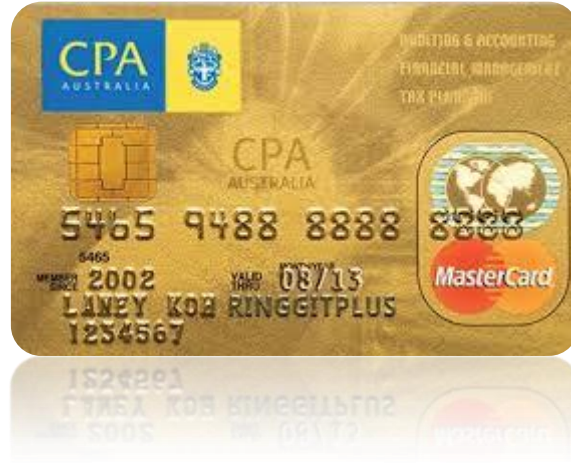
#### ✓ الراحة:

- تسهل هذه البطاقة لحاملها القيام بكل العمليات في جميع أنحاء العالم، إذ تتيح لحاملها مراقبة ميزانيته هذا لأن اقتطاع المبلغ المسحوب أو المدفوع يتم مباشرة بعد تسوية المعاملات المالية.  
- تمكن البطاقة الدولية للسحب والدفع حاملها من التأكد من المبالغ الموجودة في حسابه قبل كل عملية، وبالتالي فهي لا تسمح له إلا باستغلال المبالغ الموجودة في حسابه.

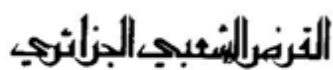
#### ✓ السهولة:

- في حالة سرقة أو ضياع البطاقة يجب الاتصال فوراً بالرقم فيزا.  
- ستعوض ببطاقة CPA / VISA Gold, Classic في أجل أقصاه ثلاثة أيام أينما تكون في أي مكان من العالم.

و لبطاقة ماستر كارد أيضا أهمية بالغة في استخدامها حيث بلغ عدد حاملي هذه البطاقة عام 2004 حوالي 679,95 مليون شخص تحمل علامة Master Card (MC) في مختلف أنحاء العالم لإجراء 16,7 مليار عملية مالية و بالتالي نتج حجم إنفاق بالدولار بقيمة 1,5 تريليون ما يمثل زيادة بنسبة 10,6% مقارنة مع سنة 2003.



عقد الاشتراك في البطاقة البنكية Visa



CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

عقد حامل البطاقة

بطاقة (ق.ش.ج - فيزا الدولية)  
وكالة

□ خواص

☐ مؤتمرة

رقم العقد             
سنة رقم التسجلا           

☐ 1 تعاقد

2 تعديل

3 إلغاء

☐ 4 مجدي5 ☐ تبديل

ضع علامة (x) في الاطار المناسب

تاریخ

السيد

☐ الأنسة☐ السيدة

□ اسم المؤسسة

اللقب :

الاسم

المهنة أم النشاط :

العنوان :

جواز السفر رقم :

صاحب الحساب رقم :

أنا المعضى أسفله، أنقدم الى القرض الشعبي الجزائري بطلب الحصول على بطاقة ق. ش. ج. / فيزا الدولة

☐ الكلاسيكية    ☐ الأولية    ☐ الشخصية    ☐ المهنية    ☐ باسمي

باسم حامل البطاقة أسفله.

رقم البطاقة و اسم حاملها .

☐ السيد

الانسية □

☐ السيدة

اللقب :

الاسم :

المحنة

حواشي السفرة رقم:

رقم البطاقة :

يشهد الطالب صاحب الحساب والمضفي أسفله أنه أطلع على الشروط العامة الواردة على ظهر العقد لا استعمال بطاقة (ق. ش. ج - فيزا الدولية) ويصرح بالانضمام إليها بدون تحفظ ويطلب تسليم له البطاقة ذات الشروط الخاصة المذكورة أدناه ويلتزم :

- باقیاء فی الحساب رقم : ..... مبلغا ذات قيمة مقابلة قدرها : ..... دج

- بابقاء في الحساب رقم : ..... مفتوح بالدينار الجزائري بالوكالة مبلغا قيمته : ..... دج

- بالقيام بسحوبات نقدية مسموح بها ذات قيمة مقابلة قدرها ..... دج/الفترة .....

- السماح للبنك بحسم نسبة ..... % على المبالغ الموافقة للعمليات المنفذة بموجب هذه البطاقة

السمح للبنك الخصم من حسابه مبلغ الاشتراك السنوي ذات قيمه مقابلته قدرها

ج

تاريخ وإمضاء طالب البطاقة (1)

إمضاءات المستفيد

امضاءات معتمدة من قبل البنك

## المطلب الثاني: البطاقة الوطنية

هناك 3 أنواع من البطاقات البنكية المستخدمة على المستوى المحلي و هي:

**أولاً: بطاقة CPA Cash :** و هي بطاقة ممغنطة خاصة بالسحب الآلي تصدرها شركة SATILM. و قد بدأ بنك القرض الشعبي الجزائري استخدامها ابتداء من سنة 1986 و تم تجديدها في 2000/04/25.

و يتم السحب في حدود سقف محدد طيلة أيام الأسبوع، و على مدار 24 ساعة بحيث تقدر التكلفة لكل عملية سحب بـ 300 دج، و أما الرصيد المتفق الحفاظ عليه في حساب الزبون لا يقل عن 3000 دج طيلة مدة صلاحية.

و إلى غاية 2004 اصدر البنك أكثر من 250000 بطاقة سحب تجري بها حوالي 3000 عملية يوميا من خلال 302 موزع إلي موضوع في الخدمة.



**ثانياً: البطاقة البنكية المشتركة CPA-CIB :** و هي بطاقة للسحب و الدفع بحيث يستفيد منها كل شخص لديه حساب بنكي في احد البنوك التي تتعامل مع بريد الجزائر، حيث تسمح هذه البطاقة للزبون بتسديد قيمة مشترياته مباشرة من المتجر الذي يقبل التعامل بها.

و هذه البطاقة تسمح لحاملها القيام بعدة عمليات سحب من خلال أجهزة الصراف الآلي داخل القطر الوطني على مستوى البنوك المنخرطة في الشبكة النقدية ما بين البنوك، و المتمثلة في CPA بالإضافة إلى البنوك التالية: PTT، BEA، BADR، BNA، CNEP و السحب يتم في حدود المبلغ المسموح به أسبوعيا إذا كان السحب من أجهزة الصراف الآلي التابعة لـ CPA القرض الشعبي الجزائري أو إحدى وكالاتها، أما إذا كان السحب من أجهزة الصراف الآلي التابعة للبنوك الأخرى

---

SATIM :Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

فالسحب يكون في إطار المبلغ المتفق عليه بين بنك القرض الشعبي الجزائري و البنك المسير للشباك الآلي الذي تم السحب منه و يتحمل الزبون كل التكاليف المتعلقة بانجاز البطاقة و تسييرها.

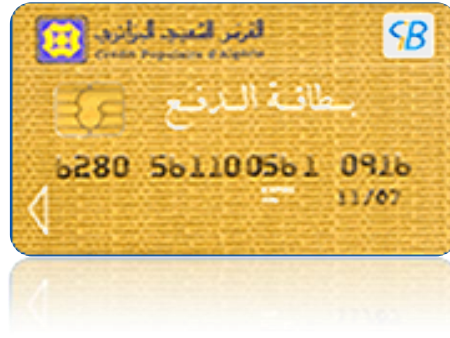
و تجدر الإشارة في البداية كان استخدام هذه البطاقة ينحصر في ولايتي الجزائر العاصمة و تيبازة، مع شريحة واسعة من التجار و على اختلاف الأنشطة التي يمارسونها، و هذا في نهاية 2007 و من خلال موقع بنك القرض الشعبي الجزائري CPA على الانترنت [www.CPA-bank.com](http://www.CPA-bank.com) يمكن الاطلاع على قائمة المتاجر التي تتعامل بالبطاقة و التابعة لكل ولاية، حيث بمجرد أن ينقر الزبون على اسم المتجر يتحصل مباشرة على عنوانه التجاري.



#### فوائد وميزات استعمال البطاقة CIB

- سهولة الاستعمال؛
  - تسمح بالقيام بعمليات السحب والدفع طوال أيام الأسبوع ولمدة 24 ساعة على 24 ساعة؛
  - تمنح حماية كبيرة (كونها بطاقة ذات شريحة )
  - تساعد في ربح الوقت.
- ثالثا: بطاقة الذهبية العادية Carte Gold Normal:** هذه البطاقة خاصة يستفيد منها فقط التجار المالكين لحساب بنكي برصيد لا يمكن أن يقل عن 500000 دج و تكلفة الحصول عليها تقدر بـ 300 دج و من مزاياها ما يلي:

- سهولة و يسر التعامل بها بأمان و ضمان الدفع بها وطنيا و دوليا.
- الحصول على علاوات كمحفز لاستخدام البطاقة.
- فترة السماح تقدر بشهر واحد بزيادة 5% في السنة.



### المطلب الثالث: السياسة التسويقية للبطاقة البنكية

**أولاً: سياسة الأسعار:** لا توجد للبنوك التجارية الحرية في تسعير منتجاتها وخدماتها، حيث تحدد هذه الأسعار و تبلغ عن طريق منشور من قبل جمعية البنوك و المؤسسات المالية ABEF بالتنسيق مع البنوك، و تترك الحرية محدودة للبنك في ذلك، تأخذ بعين الاعتبار في تحديد هذه الأسعار على حسب أهمية المنتج بالنسبة للزبون.

وأيضا الأخذ بعين الاعتبار عامل المردودية بالإضافة إلى العمولات التي يتحصل عليها البنك.

**ثانياً: سياسة الترويج:** تمثل هذه السياسة مجموع الأفعال التي يقوم بها البنك لتقييم منتجاته، و في هذا الصدد يتبع البنك ما يلي:

❖ **الاتصال الخارجي:** هو اتصال مشترك مع البنوك الأعضاء لاستخدام نفس الوسائل

الإشهارية و هي أساسا الجرائد و المجلات.

❖ **الاتصال الداخلي:** هو اتصال يتم داخل وكالات البنك لاستخدام مطبوعات و منشورات

توضع داخل الوكالات، و في متناول الزبائن، ملصقات تلصق في واجهة الوكالة، و داخل

مقراتها بهدف جلب الزبائن للاستفسار حول هذا المنتج، حيث أن هذا يتطلب تكوين

الموظفين لتقديم الشروحات المطلوبة من قبل الزبائن.

---

[www.cpa-bank.com/réseau.htm](http://www.cpa-bank.com/réseau.htm)

**ثالثاً: سياسة التوزيع:** يقدر عدد وكالات بنك القرض الشعبي الجزائري CPA 122 وكالة و 17 فرعاً جهوياً على مستوى التراب الوطني، و في إطار طرح مشروع البطاقة الجديدة في مرحلة

تجريبية في الجزائر العاصمة، يهدف البنك إلى استغلال 25 وكالة الموجودة بالجزائر العاصمة، و من تم جميع الوكالات على المستوى الوطني و المزودة بأجهزة السحب من اجل:

- تقديم المعلومات الضرورية الكافية للزبائن حول فائدة البطاقة و ما يمكن أن تجلبه من مزايا.
  - جمع المعلومات الضرورية في هذه المرحلة.
  - الاحتكاك بالمحيط المحلي بشكل يسمح بتحسين أداء الخدمات .
- و إضافة إلى خدمتي السحب و الدفع، فان بنك القرض الشعبي الجزائري يهدف بعد النجاح المتوقع للبطاقة إلى إدخال خدمات أخرى ضمن هذه البطاقة، مثل: التأمين، الضمان الاجتماعي و غيرها، بحيث تكون شبيهة للبطاقة الزرقاء في فرنسا.

### **المبحث الخامس: نظام الصراف الآلي**

#### **المطلب الأول: نشأت الصراف الآلي**

لقد ساهمت البنوك في رسم خطط التنمية ,وتحديد معالم الاستراتيجيات المتبعة, عبر مختلف الفترات التاريخية، ويبدو دورها واضحا أكثر بعد الحربين العالميتين، حيث تم استنزاف الثروات، مما استدعى تفعيل دور البنوك في إعادة البناء والتنمية ، وتطورت وظائف البنوك ونشاطاتها بتطور الزمن، حيث أصبحت تتماشى وتغيرات البيئة من حولها ، مما جعلها تبحث دائما عن الجديد في تسيير معاملاتها والتقرب من زبائنها وذلك من خلال تطوير نظم الدفع لجعلها أسهل وأسرع وأقل تكلفة، فقد كان التعامل بالشيكات والتحويلات المصرفية وسيلة مهمة لإجراء المدفوعات لكن زيادة نمو القطاع المصرفي وتشابك العلاقات الاقتصادية ، و زيادة احتياجات العملاء ، جعلت التعامل بالشيكات يتضخم حتى أصبحت سلبياتها تطفو على سطح التعاملات المصرفية، مما جعل الدول المتطورة توجه بحوثها واهتماماتها نحو اكتشاف وسيلة جديدة للدفع تحمل ايجابيات الشيك دون سلبياته ، فكانت فكرة استخدام النظم الإلكترونية ، التي من بينها نظام الصرف الآلي ، أو ما يسمى بالبنك الذاتي الشخصي أو البنك الصغير وهو بمثابة وكيل عن البنك الأصلي أو البنك الكبير ،بحيث يتولى تقديم عدة خدمات للزبون كالسحب، الإيداع، طلب قيمة الرصيد أود فتر الشيكات.....الخ. وذلك عن طريق منح الزبون بطاقة الصرف النقدية مرفقة برقم سري ,يقوم من خلاله الزبون بإدخال البطاقة في المكان المخصص لها علي الجهاز الصراف الآلي ،تم يسجل رقمه السري على لوحة الأرقام الخاصة بالجهاز، فتظهر أمامه على شاشة الجهاز الخدمات المختلفة التي يقدمها النظام , ويختار الزبون إحدى هذه الخدمات بالضغط على الزر المقابل لها فيتلقى ظرفا ليودع فيه ما يشاء، و إشعار لتسجيل المعلومات اللازمة رفقة البطاقة .

واعتبر نظام المصرف الآلي في بداية السبعينات بمثابة ثورة في مجال تكنولوجيا الخدمات المصرفية حيث كان مركزها في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت في بقية دول العالم وخاصة المتطورة منها ورغم بعض الصعوبات التي واجهها نظام الصراف الآلي في تحريك الودائع وضبطها إلا أن التعديلات التي أخرجت عليه جعلته يحل محل العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وتسييرها وفقا لرغباتهم بثقة وفعالية أكبر واستمرت التعديلات على هذه الآلة لتشمل التجربة

الانجليزية التي بنيت فيها الروح وجعلتها ديناميكية أكثر، وجذابة للزبائن أكثر، حيث أصبحت هذه الآلة ناطقة يمكنها توجيه تعليمات إلى الزبون، أو بث رسائل صوتية بلغات مختلفة، وخاصة في المناسبات من خلال تسجيلات يقوم بها الموظفون داخل البنوك لجعل عملية الصراف الآلي تتميز بسهولة وفعالية أكبر، وبالتالي جلب أكبر عدد من المتعاملين لاستخدام جهاز الصراف الآلي بدلا من الطرق التقليدية الأخرى.

وقد كان نظام الصراف الآلي في البداية يقوم فقط على صرف أجور العمال في حدود مبالغ معينة، إلا أنه أصبح اليوم يقوم بخدمات متعددة كالسحب والإيداع... الخ. ويشمل كافة الحسابات المصرفية مما جعل البنوك وخاصة في الدول المتطورة تضاعف من استثمارها في هذا المجال، بل وتسعى أكثر من ذلك إلى خلق شبكات الكترونية متطورة، تربط أجهزتها الالكترونية للمصرف الآلي عبر كافة ترابها لتشكيل وحدة موحدة للصراف الآلي، كما فعلت الولايات المتحدة الأمريكية .

ويمكن العودة إلى الأسباب أو الدوافع التي جعلت الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد هذا النظام من خلال دراسة التغيرات والتطورات التي عرفتھا الاقتصاديات العالمية خلال الستينات والسبعينات والأزمات التي أثرت على معدلات الإنتاج بشكل عام ، وعلى الأنشطة النقدية بشكل خاص ما جعل المصارف الأمريكية تسعى إلى إيجاد وسائل جديدة ترقى إلى مستوى أعلى من الخدمات التقليدية للشيك وتتأى عن سلبياته ، وتشكل سلحا قويا لمواجهة المنافسة الحادة للشركات المالية غير المصرفية على قطاع الأنشطة النقدية.

## المطلب الثاني: أسباب تطبيق الصراف الآلي

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي دعت إلى تطبيق نظام الصرف الآلي في ثلاثة عناصر تتمثل فيما يلي:

### 1 تكلفة إصدار الشيك:

إن تطور البنوك واتساع مجال نشاطاتها، وكذا تعدد خدماتها وتزايد عملاتها جعل التعامل بالشيك يتطور ويتزايد بسرعة هائلة، مما أثقل كاهل البنوك وجعلها غير قادرة على تحمل أعباء إصدار الشيكات، خاصة وأن الزبون لا يتحمل أية تكلفة من خلال تعامله بالشيكات ولا تستطيع البنوك تحميله ولو جزءا من التكلفة خوفا مطالبته لها بفائدة على ودائعه تحت الطلب كما أن بعض البنوك فشلت في وقف تبادل الشيكات فيما بينها " إلغاء جزئي لغرفة المقاصة " هذا ما دفعها إلى البحث عن بديل للشيكات يخلصها من عبء تكاليف الإصدار، ويمكنها من إنشاء فروع جديدة، وبالتالي كان اكتشاف نظام الصرف الآلي واستخدامه ، أهم تحدد واجهته البنوك العالمية للرهان على قدرتها على المنافسة و البقاء .

### 2 المنافسة مع المؤسسات غير المصرفية:

لقد وجدت البنوك نفسها في الفترات الأخيرة في مواجهة مباشرة مع مؤسسات مالية غير المصرفية فرضت نفسها على الساحة العالمية مستغلة بذلك التطورات التقنية و التكنولوجية التي أعطتها القوة و الدفع للبروز و الانتشار كشركات البطاقات الائتمانية " فيزا " و " ماستر كارد " ، التي أصبحت تسيطر على قدر ضخم من المدخرات على حساب البنوك التي تخضع لقيود تشريعية تعرقل توسعها وانتشارها وتعطي الفرصة للمؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية للتفوق والهيمنة فالقطاعات المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا والتي تشمل :

البنوك التجارية ( Commercial Banks )

مؤسسات الادخار والقروض ( Saving and Loans Association )

البنوك التعاونية للادخار ( Mutual Saving Banks )

اتحادات الائتمان ( Crédit Union )

تجد صعوبة في التعامل مع التشريعات المختلفة للولايات، والتي تخطر على البنوك فتح فروع لها خارج الولايات التي توجد بها الفروع الرئيسية، أو خارج المناطق الفضائية أو حتى خارج النطاق الجغرافي لأعمال البنك الأم و الذي يحدد أثناء الترخيص له كل هذه القيود وغيرها جعلت البنوك تعيد حساباتها وتركز سياساتها على المحافظة على دورها في وسط المصرفي والمالي و الاقتصادي كقوة

مسيطرة على مجال نظم الدفع وتطويرها . من خلال رسم الخطوط العريضة للاستراتيجيات التي يجب إتباعها وتحديد أولوياتها، وتوسيع أفق تنبؤاتها المستقبلية بالاعتماد على أحدث الوسائل التقنية و التكنولوجيا، و فتح باب البحوث و الاكتشافات أمام القدرات البشرية لأنها تبقى دائما العامل الأكثر أهمية في تحقيق النجاح أو الفشل و السبب الرئيسي لا ثبات الوجود من خلال الإبداع و الابتكار، إذا تم استغلالها كما يجب.

### **3 . انخفاض ربحية المصارف:**

إن الضغوطات التي تواجهها المصارف سواء الناتجة عن القيود التشريعية، أو عدم قدرتها على تكاليف إصدار الشيكات، أو المنافسة التي تواجهها من قبل مؤسسات مصرفية و مالية أخرى تجعل أرباحها تنخفض إلى مستويات تجعلها تتخلى عن الأساليب التقليدية لتحقيق الأرباح، و التي تعتمد على الفرق بين نسبة الفائدة المدينة و الدائنة، فهذه الأسباب أصبحت مكلفة نتيجة لارتفاع المصاريف الإدارية و الإعلان، أو ارتفاع أسعار الفائدة المدينة، و بالتالي لجأت البنوك إلى بيع الخدمات المصرفية من خلال تقديم خدمات جديدة و الحصول من ورائها على فائدة، فالنظام الآلية إذا استغلت بكامل طاقتها تنخفض تكاليفها مما يجعل نظام الصرف الآلي كوسيلة فعالة لرفع ربحية المصاريف و تحقيق طموحاتها في التوسيع و الهيمنة على سوق الخدمات المصرفية .

### **المطلب الثالث: أهداف نظام الصرف الآلي**

مع اتساع تجربة استخدام نظام الصرف الآلي بدأت البنوك تلمس واقعا نتائج استخدام هذه التكنولوجيا المصرفية الجديدة، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- تخفيض تكاليف العمليات المصرفية، خاصة تلك المتعلقة بالشيكات.
- توفير التكاليف الإدارية للتوسع و فتح فروع جديدة .
- توفير خدمات مصرفية جديدة و فعالة.
- تأمين خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية.
- حصول الزبائن على احتياجاتهم في الوقت المناسب كإطلاعهم على رصيد حسابهم المصرفي و سحبهم لودائع عند الضرورة دون الحاجة للجوء إلى البنك .
- جلب أكبر عدد من العملاء من خلال تشجيعهم على استخدام نظام الصرف الآلي، و التخلي عن استخدام الشيكات .

- رفع عدد العمليات المصرفية الالكترونية , مما يخفض تكلفة العملية إلى مستوى العنصر البشري لأن تكلفة العمليات الالكترونية ثابتة و غير مرتبطة بنسبة الأعمال .
- خلق نظام موحد للمدفوعات الالكترونية ، من خلال ربط البنوك بشبكات الكترونية لأجهزة الصرف الآلي .
- نشوء شركات تستثمر و تدير الشبكات الالكترونية
- القدرة على منافسة الشركات المالية الأخرى ، و خاصة غير المصرفية .
- تخفيض عدد الموظفين من جهة، و تخفيض الضغط عليهم من جهة أخرى.
- توجيه نسبة من استثمارات البنوك للبحوث وتطوير الأساليب والنظم التكنولوجية تماشيا مع تطورات العصر.
- بيع الخدمات المصرفية أي الحصول من ورائها على فوائد، بدلا من تحمل تكاليف تقديمها للزبائن.
- التخفيف من ازدحام الزبائن أمام الشبايك وتضييع الوقت في الانتظار.
- توفير نوع من الدعاية و الإعلان للبنك، خاصة عن طريق آلات الصرف الناطقة .

### **المبحث السادس: نتائج الدراسة وتحليلها**

يواجه النشاط المصرفي في الجزائر تطورات سريعة و تحديات كبيرة نتيجة للظروف الراهنة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، و خاصة إلى جانب ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بكل أبعادها، لذلك فان البنوك العمومية تسعى لمواكبة هذه التطورات و إجراء المزيد من الإصلاحات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة و البحث المستمر في تقديم منتجات و خدمات مصرفية جديدة لإرضاء عملائها و لذا وقع الاختيار على بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لمحاولة التعرف على الأساليب التكنولوجية الحديثة في عرض خدماته و تسهيل تقديمها للزبائن.

### **المطلب الأول: منهجية الدراسة**

#### **أولا: منهجية و الإطار الزماني للدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف ظاهرة موضوع دراستنا و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها ،و يتسم هذا المنهج بأنه يقرب نتائج الدراسة من الواقع و يمكنها من وصف الظواهر بشكل دقيق .

لقد تم تحديد الإطار الزمني للدراسة في بنك القرض الشعبي الجزائري الجهوي 838 من قبل المدير بخمسة عشرة يوما (15يوم) كما هو محدد في القوانين الداخلية للمؤسسة.

فبالرغم من قصر مدة التربص إلا أن التعامل الجيد للموظفين و تعاونهم معنا جعل المدة تكون كافية و تعود بنتائج مثمرة في دراسة موضوع المذكرة (فعالية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة).

### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبيان اعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة و المتخصصين في هذا المجال، أما تصميم هذا الاستبيان فهو مقسم إلى 3 أقسام:

القسم الأول: من الاستبيان يحتوي على المعلومات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

أما القسم الثاني: مجسد لتبيان أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الدور الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة و يحتوي على 17 سؤال. كما تم طرح سؤاليين على الزبون نفسه من اجل الاستفسار على جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك.

أما القسم الثالث: تحليل النتائج.

### المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

#### أولا: تحليل القسم الأول

- بالنسبة للسؤال الأول إن عدد العمال في بنك القرض الشعبي الجزائري هو 126موظف، يتوزع الموظفون فيها كما يلي 101 إطار و 25 موظف عادي.

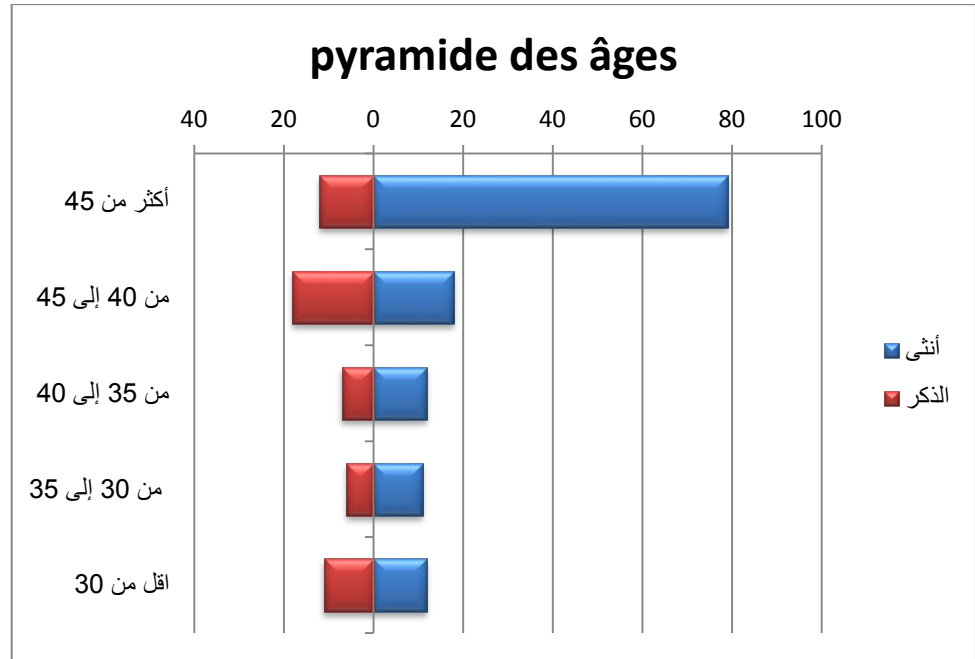
- بالنسبة للسؤال الثاني فهو يخص جنس العمال فقد لاحظنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور (الإناث 57,15% أما الذكور 42,85%).

أما فيما يخص الأعمار فالجدول الموالي يبين ذلك: **جدول رقم 7:** جدول الأعمار

| المجموع | الذكر | أنثى | السن       |
|---------|-------|------|------------|
| 23      | 11    | 12   | أقل من 30  |
| 17      | 6     | 11   | 30-35      |
| 19      | 7     | 12   | 35-40      |
| 36      | 18    | 18   | 40-45      |
| 31      | 12    | 19   | أكثر من 45 |
| 126     | 54    | 72   | المجموع    |

من خلال الجدول المقدم من طرف البنك CPA ، يمكننا وضع هرم الأعمار pyramide de âges، لمعرفة أي نسبة أكبر فيها؟ هل هي نسبة الذكور أو نسبة الإناث؟ و هل تم توزيع فئة الأعمار الصغيرة أكبر من فئة الأعمار الكبيرة

**الشكل رقم 35:** يمثل هرم الأعمار للمديرية الجهوية لبنك CPA



**المصدر:** وثائق مقدمة من البنك

يوضح الشكل قاعدة هرم متوازنة و هذا يبين أن البنك يوظف الفئة العمرية (30/25)، كما يتبين لنا أن فئة الإناث نسبتها كبيرة 57,15% بالنسبة للذكور 42,85% و هذا يعني أن البنك ليست لديه أي مشكلة في توظيف الإناث. أما في فئة (45/40) نرى أنها متساوية.

- أما السؤال الثالث فيخص المستوى التعليمي فنسبة الموظفين الحاملين لشهادات عليا هي الأكبر 80,16%، و 15,87% من الموظفين لهم مستوى ثانوي، أما 3,97% فهي نسبة الموظفين الأقل من المتوسط .

و هذا يعني أن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لا يوظف إلا الأشخاص ذوي المستوى الجامعي.

- أما السؤال الرابع يخص الطبيعة القانونية للبنك فبنك القرض الشعبي الجزائري CPA له طبيعة قانونية عمومية ذات طابع خدمي.

## **ثانيا: تحليل المحور الثاني**

مخصص في استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في البنك. فبطرح بعض الأسئلة على مدير البنك تم الإجابة على ما يلي:

- إن البنك يستخدم الوسائل الحديثة للتكنولوجيا و هذا ما يجعله في الصدارة و متميز عن باقي البنوك.

بالنسبة للسؤال الذي يخص تكوين الموظفين فكانت إجابته بأن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

له الأسبقية في التكوين و التأهيل، و يمس هذا الأخير جميع الإطارات و ذلك منذ التوظيف.

- فبالنسبة للسؤال الثاني فيرى المدير أن استخدام التكنولوجيا الحديثة تساعد في عملية الاتصال داخل و خارج البنك تمكن من تسهيل عملية الاتصال و توفير الكم الهائل من المعلومات في ظرف وجيز و هذا ما يجعل بنك القرض الشعبي الجزائري CPA ينال مرتبته بين البنوك الأجنبية و الداخلية.

- ففي نظر المدير في السؤال المتعلق بأن المصقات و الاجتماعات المنظمة و الاتصالات الغير رسمية من الطرق المستعملة في الحصول على المعلومات فهذه الطرق تعد من بين أهم و احدث وسائل الاتصال، كما تمكن للزبون من معرفة ما يدور و يجول داخل المؤسسة. كما هناك طريقة تم توظيفها و هي المعلوماتية.

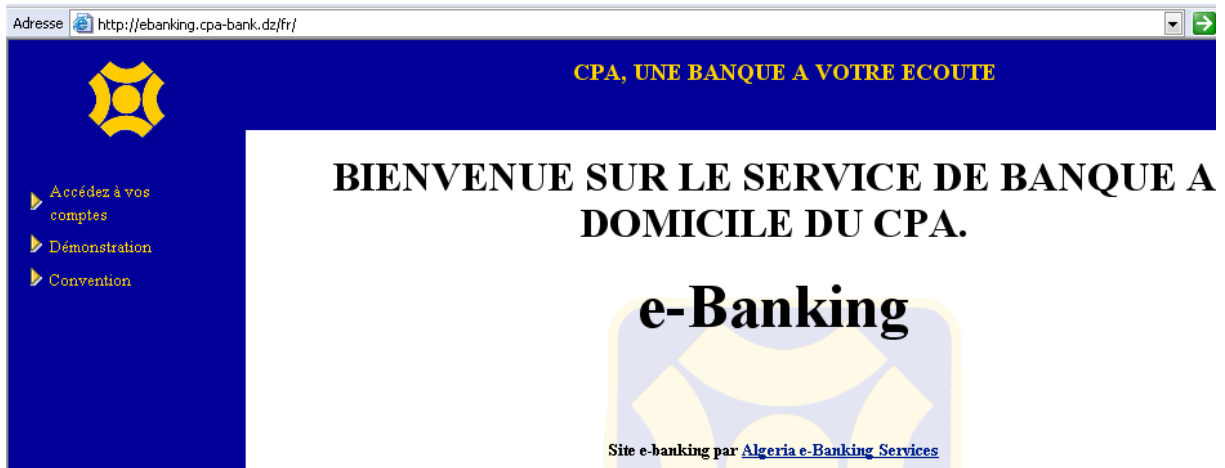
- أما في سؤالنا عن مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA فكان رده بأنها تكمن في تسهيل و تطوير و تحسين العمليات و الخدمات اتجاه الزبون، و أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعد اقصر الطرق للحصول على المعلومة في الوقت المناسب و دون تكلفة و كما يجنب العمال الوقوع في الأخطاء، و تصل المعلومة في ظرف وجيز.

- يستعمل الموظفون في البنك البريد الالكتروني و ذلك للاتصال بالمسؤولين و الموظفين، كما تسهل عليهم الاتصال مع باقي فروع و وكالات بنك القرض الشعبي الجزائري CPA.

كما يستخدمون وسائل حديثة للاتصال مع الزبائن مثل: E-mail،

و خدمة SMS CPA CARD ، E-banking .

### E-banking



### SMS CPA CARD



CPA

Cher Client,  
vous avez effectué un retrait  
de 10 000 DA, le 21 /05/ 2014, à 14 h30.  
Solde - Carte restant 20 000 DA.

CPA, Une banque à votre écoute.



- و في السؤال المتعلق بشبكة الاتصال الخارجية Extranet فكان الرد بان هذه العملية مدرجة ضمن تطوير الاتصال، كما تستعمل للاتصال بباقي فروع البنك و الوكالات.

كما أوضح في حديثه على أن المديرية العامة لبنك القرض الشعبي الجزائري بالجزائر العاصمة هي التي توزع هذه العملية أو أي عملية أخرى متعلقة بالبنك على المديريات الجهوية و التي هي أيضا بدورها توزعها على باقي الوكالات.

- كما استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يلزم البنك بالتعامل في إطار التعامل مع الزبائن و الموردين و الشركاء الماليين، و حتى البنوك المنافسة.

- حسب ما قاله المسؤول إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تساهم في خلق المبادرة في العمل و ذلك لخلق جو المنافسة و التميز بين الموظفين أثناء العمل في إطار من الأسرع في توصيل المعلومة.

- يؤدي إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC إلى صراع الأجيال و يعتبرها المدير حقيقة لا مفر منها، و هذا ما يؤدي إلى خلق روح التنافس بين الموظفين.

- كما يؤثر الصراع Conflit داخل البنك على فعالية الاتصال، و هذا ما يؤدي التهاون في أداء الوظيفة، عدم إتقان العمل، و عدم إرضاء رغبات الزبائن و الذي بدوره يؤدي إلى خسارة الزبائن و هنا الكارثة لان هدفهم اكتساب الزبائن مع جلب زبائن جدد.

- و هنا يأتي السؤال الموجه للزبون حول رضاه على الجودة المقدمة له من طرف الموظفين حيث هذا الأخير غير راض على الخدمة و ذلك للتهاون في أداء الوظيفة، فمثلا يأتي للموظف اتصال في هاتفه النقال فيذهب للتحدث و يسمح في الزبون و يتركه ينتظر لدقائق ر ربما لساعات، و هذا ما لا يرضاه الزبون و يخشاه المدير.

- كما يستعمل بنك القرض الشعبي الجزائري برنامج Delta Bank وذلك لتسريع تقديم الخدمة للزبون بكفاءة.

- في سؤال آخر موجه للمدير على وجود دفتر الملاحظات في قاعة الاستقبال فكانت إجابته بنعم و أن هذا الدفتر يعد واجهة البنك.

كما يقوم كل من المدير و نائبه و جميع موظفي الإدارة بالاطلاع عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات، و هو الهدف الأساسي للمديرية العامة، و ذلك من اجل تحسين النقص.

- إن البنك يقدم خدمات للزبائن بأساليب حديثة متعارف عليها عالميا. و هذا ما يجعله يحقق ميزة تنافسية و هذا ما يعتبره مرتبط الفرس.

- كما سألنا زبون على تقييم أداء بنك القرض الشعبي الجزائري CPA في تقديم خدمات مقارنة مع البنوك الأخرى و كانت الإجابة كما يلي:

المرتبة الأولى يحتلها بنك القرض الشعبي الجزائري CPA على رغم التهاون في أداء الوظيفة أحيانا و لكنه يتصدر القائمة.

و يليه في المرتبة الثانية البنك الخارجي الجزائري BEA، ثم البنك الوطني الجزائري BNA، أما CNEP فهي في المرتبة الأخيرة.

- في السؤال المولي و على حسب المدير فلتكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC في تطوير أداء البنك و يكمن هذا الدور في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.

- في نظر المدير أن جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستعملة تساعد على معرفة احتياجات الزبائن و هذا حتى يمكنهم من أداء خدمة مميزة و سريعة.

فشعارها " البنك في خدمتكم " " Une Banque à votre écoute " .

### ثالثا: النتائج و التوصيات المستخلصة من الدراسة

✓ النتائج المستخلصة من الدراسة هي كالاتي:

- 1- البنك لا يوظف إلى الأشخاص ذوي الشهادات العليا، أي أن نسبة كبيرة من الموظفين هم إطارات.
- 2- نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور.
- 3- إن البنك يستخدم الوسائل الحديثة للتكنولوجيا و هذا ما يجعله في الصدارة و متميز.
- 4- استخدام التكنولوجيا الحديثة تساعد في عملية الاتصال داخل و خارج البنك و توفر الكم الهائل من المعلومات في ظرف وجيز.
- 5- المديرية الجهوية لبنك CPA توفر فرص التكوين لجميع الإطارات منذ بداية التوظيف باعتبارها لها مصلحة خاصة في ذلك.

6- تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بنك القرض الشعبي الجزائري في تسهيل

و تطوير و تحسين العمليات و الخدمات اتجاه الزبون.

7- أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعد اقصر الطرق للحصول على المعلومة في الوقت المناسب و دون تكلفة و كما يجنب العمال الوقوع في الأخطاء.

8- يقدم البنك خدمات للزبائن بأساليب حديثة متعارف عليها عالميا و هذا ما يجعله يحقق ميزة تنافسية

9- يؤدي إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC إلى صراع الأجيال و هذا ما يؤدي إلى خلق روح التنافس بين الموظفين.

10- على رغم التهاون في أداء الوظيفة أحيانا لكن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA يتصدر القائمة.

11- يكمن دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC في تطوير أداء البنك وفي تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.

12- تسعى CPA لتلبية حاجات ورغبات زبائننا المتغيرة باستمرار، من خلال عرضها المستمر للمنتجات التي تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

13- القرض الشعبي الجزائري يوفر منتجات وخدمات مصرفية تتناسب مع فئات مختلفة من الزبائن.

✓ التوصيات:

ومع كل هذا، فالقرض الشعبي الجزائري يمتلك المقومات الأولية الضرورية التي تمكنه من انطلاقة فعلية نحو تطوير منتجاته، والرفع من مستوى أدائه للاندماج بفعالية في النظام المالي الدولي الجديد .

ومن التوصيات المقدمة إلى السلطات المعنية بالقرض الشعبي الجزائري للإسراع في الإصلاح نجد:

- توسع البنك في تقديم كل ما هو حديث في المنتجات المصرفية، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن للبنك الذي يتعاملون معه.

- أما فيما يتعلق بتوزيع القروض، فعلى البنك أن يكتف نوع القروض حسب احتياجات الزبائن، بهدف توزيع المخاطر وأخذ الضمانات اللازمة.
- تحديث أنظمة و أساليب العمل بالبنك، بما يؤدي إلى سرعة أداء المنتجات المصرفية و تقبل معدلات شكاوي الزبائن.
- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة.

### خاتمة الفصل الثالث

شرعت الجزائر في تطبيق حزمة من الإصلاحات الاقتصادية منذ بداية عقد التسعينيات من أجل

تغيير نمط تسيير الاقتصاد من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، ومست الإصلاحات جميع القطاعات الاقتصادية، وكغيره من القطاعات.

اهتم هذا الفصل بالدراسة التطبيقية على بنك القرض الشعبي الجزائري CPA 838، في محاولة التعرف على فعالية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة، من خلال تحقيق أهداف تطور خدماتها، و انتهاج إستراتيجية تسويقية مصرفية مناسبة لتحقيق أهدافه المرجوة في ظل انفتاحه على عالم التكنولوجيا الحديثة و المتطورة الذي لم يكن اختيار منه و إنما كان مفروضا عليه من باب البقاء للأقوى. فسرعة التغيير جعلته يحاول مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، بالرغم من أن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA من البنوك الجزائرية العريقة التي تتميز بالخبرة و الكفاءة في تسيير المعاملات المصرفية إلا أن تطوير نظمها و تحسين خدماتها و ذلك من خلال إدخال نظام الصراف الآلي ونظام الإعلام الآلي على مكاتبها و أقسامها، كما أدخلت نظام البطاقات البنكية. و أيضا قامت بوضع برنامج جديد Delta Bank قابل للربط من خلال شبكات إعلامية، و لاشك أن مثل هذه التطورات قد استفادة منها CPA و ذلك لأجل التطوير و تحسين جودة الخدمة اتجاه الزبائن من أجل اكتسابهم و جلب زبائن جدد و هذا ما يطمح إليه البنك و الهدف الأساسي لل CPA بعد الربح.

## الخاتمة

تطرقت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة باعتبار أن الاستثمار في هذه التكنولوجيا هو الركيزة الأساسية للاقتصاد الرقمي، بالإضافة إلى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فعالية أنظمة المعلومات

ونظرا لما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من فرص لزيادة النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء بنية تحتية حديثة وفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمثلان مفتاح التنمية الاجتماعية الاقتصادية الشاملة والمستدامة.

أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية وعقلانية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ويزيد من تدعيم مركزها التنافسي في السوق، لأن تأثير المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات على المؤسسة يكون بصفة فردية أي على الأفراد في المؤسسة ويكون على المؤسسة وإستراتيجيتها؛ حيث أن المسيرين يدركون جيدا تأثير هذه الأنظمة للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة

غالبا ما تؤدي هذه التكنولوجيا إلى خلق الاضطراب والقلق لدى الأفراد المعلوماتيين، فمن جهة تقوم المعلوماتية بتخفيض كمية العمل الروتيني مع السماح بإثراء المهمات التشغيلية لهذا الفرد، ومن جهة أخرى.

كما تأثير تكنولوجيا المعلومات على فعالية أنظمة المعلومات؛ فالمعلومة أصبحت اليوم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة؛ لذلك فهي تتجه إلى تصميم وبناء أنظمة للمعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل منها.

كما أن جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم ، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة ، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة ، فيقيم الخدمة من طرف العملاء وليس وجهة نظر المؤسسة ، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء.

إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكييف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات

العمل وتدريب الموارد البشرية وعلى مستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع

العملاء و من أجل الوصول إلى جودة تلبي حاجات و توقعات العملاء قمنا بدراسة تطبيقية على بنك القرض الشعبي الجزائري، أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلي ، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة ، و ذلك من خلال قياس رضا العملاء بصفة دورية ، كما يجب على البنك أن تقوم بتدريب الموظفين والعمال في مختلف المستويات ، و تحسيسهم بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، إلى جانب عليها أن تدرك بان حاجات العملاء و توقعاتهم تتطور ، لذلك عليها أن تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها و استمراريتها.

أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة ، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة، فيقيم الخدمة من طرف العملاء وليس وجهة نظر المؤسسة ، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء.

إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير داخل و خارج المؤسسة و ذلك من خلال التطور المستمر و المتواصل لها و لأنظمتها و هذا ما يؤدي إلى ضمان البقاء في المنافسة، و هذا هو هدف كل مؤسسة.

و من خلال دراستنا توصلنا إلى أن :

- الاستخدام العقلاني لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى تحسين الاتصال في المؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة ذات مساهمة بالغة في تحسين جودة الخدمة و ذلك من خلال تلبية رغبات الزبائن و كذا رضاهم على هذه الخدمة.

| الصفحة | عنوان الأشكال                                      | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------------|-----------|
| 5      | النظر إلى المنظمة كنظام                            | 01        |
| 12     | العلاقة بين المعلومات، البيانات، و المعرفة         | 02        |
| 14     | تطور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة    | 03        |
| 20     | الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة         | 04        |
| 24     | الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات                   | 05        |
| 26     | عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات                    | 06        |
| 28     | الأنظمة الفرعية المكونة لنظام تخطيط وتوجيه الإنتاج | 07        |
| 32     | أبعاد نظم المعلومات                                | 08        |
| 38     | كيفية عمل نظم دعم القرارات                         | 09        |
| 47     | خطوات /عناصر عملية الاتصال                         | 10        |
| 66     | العلاقة بين الانترنت والاكسترانت والانترنت         | 11        |
| 86     | أهداف إدارة الجودة                                 | 12        |
| 87     | مزايا الجودة الشاملة                               | 13        |
| 90     | مراحل إدارة الجودة الشاملة                         | 14        |
| 97     | نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات                  | 15        |
| 100    | مكونات وثائق نظام إدارة الجودة                     | 16        |

|     |                                           |    |
|-----|-------------------------------------------|----|
| 114 | الخدمة الباردة                            | 17 |
| 115 | المصنع للخدمة                             | 18 |
| 116 | الحديقة الوردية                           | 19 |
| 117 | جودة خدمة العميل                          | 20 |
| 119 | مفهوم جودة الخدمة                         | 21 |
| 129 | نموذج الفجوة (Servqual)                   | 22 |
| 144 | خصائص الرضا                               | 23 |
| 148 | حلقة من الجودة إلى الربح                  | 24 |
| 149 | مربع الجودة                               | 25 |
| 150 | عملية الإصغاء للعميل                      | 26 |
| 151 | من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة    | 27 |
| 152 | عملية الاتصال والبيع                      | 28 |
| 152 | قياس رضا العميل                           | 29 |
| 154 | قياس الأداء وقياس الرضا                   | 30 |
| 168 | الهيكل التنظيمي العام للبنك               | 31 |
| 169 | الهيكل التنظيمي لبنك CPA المديرية الجهوية | 32 |
| 171 | الهيكل التنظيمي للفروع                    | 33 |
| 173 | الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال و التسويق | 34 |
| 190 | هرم الأعمار للمديرية الجهوية لبنك CPA     | 35 |

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ.
2. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
3. اسعد حامد اورمان و ابي سعد الديوه جي، التسويق السياحي و الفندقى، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2000.
4. إبراهيم أحمد الصعيدى، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، 1998.
5. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000.
6. بشير عباس العلاق، التسويق عبر الانترنت، دار الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002.
7. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003.
9. تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2005.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، دار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2006 .
11. حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية 1998.

12. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد عمان، الأردن، 2009.
13. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان، 2002 .
14. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
15. رضا صاحب أبو حمد ال علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002.
16. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر دمشق، سوريا، 2007.
17. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان ، 2005.
18. سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 1999.
19. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و 10011، رؤية اقتصادية فنية، مكتبة الإشعاع للنشر، 2000.
20. ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان مكتبة العبيكان، 2002 .
21. سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2001.
22. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
23. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الاسامة للنشر، 2008.
24. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجناحي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

25. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة، 1998، عمان، الأردن.
26. عبد العزيز بن عبد الله السنبل وآخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة 5.
27. عصام سليمان موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
28. علاء السلمي، حسين السلمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005.
29. علي السلمي، تطور أداء و تجديد المنظمات، دار القباء للنشر الإسكندرية، مصر، 1998.
30. عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنسان، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، الأردن، 2001.
31. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2009.
32. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر عمان، الأردن، 1996.
33. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
34. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج عمان، الأردن، 2006.
35. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2009.
36. فيصل دليو، تاريخ و وسائل الاتصال، بدون دار النشر قسنطينة، 2006.
37. فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة عمان الأردن، 2010.
38. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر عمان، الأردن، 2005.

39. مأمون الدراكعة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2001.
40. مأمون السلطي و سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة و الازو 9000، دار الفكر المعاصر للنشر دمشق، سوريا، 1999.
41. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي- الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2004.
42. محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، الأردن، 2005.
43. محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
44. محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة ورد البحرين، أكاديمية التعليم 2006.
45. محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق القاهرة، مصر، 1989.
46. محمد حسن و بسام عزام، إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999.
47. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2006.
48. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر الإسكندرية، مصر، 2007.
49. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر عمان، الأردن، 2003.
50. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
51. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990.

52. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2008.
53. مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباسي، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء عمان، الأردن، 2004.
54. ناريمان إسماعيل اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى القاهرة: المكتبة الأكاديمية 1995.
55. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر الطبعة 3 عمان، الأردن، 2005.

### الكتب باللغة الأجنبية:

1. Béatrice Bréchnignac-Roubaud, le marketing des services, 8 édition, 2004, Paris
2. Benoît Aubert, Les Technologies de l'Information et l'Organisation, Gaétan Morin éditions 1997, France.
3. Christian derbaix , Joel Brée , , comportement du consommateur édition economica, 2000 ,Paris, France.
4. Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2ème tirage édition d'organisation, 2001, Paris.
5. Emmanuel arnaud PATEYROM, La veille stratégique, économica, Editions 1998, France.
6. Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992
7. Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, 1998 .

8. Jean-Marc. Auriac et autres, **Economie d'Entreprise**, 3 édition 1994.
9. Jean-Marc Auriac et autres, **Economies d'entreprise**, tome 1, la connaissance de l'entreprise, 1995 ; France.
10. J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , **gestion et contrôle** , collection science et technique Agro\_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994.
11. Lambin .J-J , **Marketing stratégique et opérationnel** , dunad , 2002 , Paris, France.
12. Lakhdar Lalle, **Les systèmes d'information pour la gestion** ,1992.
13. Laurent Hermel , **Mesurer la satisfaction clients** , 2eme tirage , AFNOR ,2004, Paris.
14. Monique Zollinger et Eric Lamarque, **Marketing et stratégie de la banque**, 3eme édition, Dunod, 1999, Paris.
15. Norme International ,**Iso 9001 , Système de management de la qualité** exigences , 3ème édition 2000.
16. Octave Jokung- Nguéna et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Dunod, 2001,Paris.
17. Patrick Dumas, **Informatique industrielle**, 2 édition 2004
18. Patrick Gilbert, **La gestion des ressources humaines**, éditions d'organisation, 1999, France
19. Patrick Romagni, L'intelligence Economique au Service de l'Entreprise, Les presses du Management LPM? 1998, France.
20. Robert le Duff **Encyclopédie de la gestion et du management**, DALLOZ édition 1999, France..
21. Steve sleight ,**Information Technology**,2000.

## أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

1. إبراهيم يختي، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،  
مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
2. إبراهيم يختي، مقياس المعلوماتية، مذكرة تخرج، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة  
قاصدي مرباح، ورقلة 2003 / 2004 .
3. جميلة بدريسي، تكنولوجيات المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير، معهد العلوم  
الاقتصادية، جامعة الجزائر، ماي، 1994.
4. شوقي شاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و  
المتوسطة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،  
2008.
5. عبد الله لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي  
للمؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير 2003 - 2004.
22. عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بدون  
سنة.
6. كريم بيشاري، تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة، (غير منشورة)، كلية العلوم  
الاقتصادية و علم التيسر، تخصص تسويق، جامعة سعد حطب بالبليدة، البليدة، 2005.
7. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة  
محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.

8. نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتورا دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.

### المجلات و الملتقيات:

1. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع.
2. حاج عيسى آمال، هوارى معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الحديدي 22-23 أبريل 2003 .
3. حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس 2005 .
4. شاهر فلاح العرود و طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 2009 .

### Les Sites Web :

1. <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc> . اطلع عليه يوم 2015/03/29
2. [http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m\\_Limpact-des-TIC-sur\\_lentreprise3.html#toc5](http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur_lentreprise3.html#toc5) اطلع عليه يوم 2015/04/13
3. <http://www.ennaharonline.com> اطلع عليه يوم 2015/04/24

**الكتب باللغة العربية:**

56. احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ.
57. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
58. اسعد حامد اورمان و ابي سعد الديوه جي، التسويق السياحي و الفندقى، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2000.
59. إبراهيم أحمد الصعيدي، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، 1998.
60. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000.
61. بشير عباس العلاق، التسويق عبر الانترنت، دار الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002.
62. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
63. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003.
64. تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2005.
65. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، دار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2006 .
66. حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية 1998.

67. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد عمان، الأردن، 2009.
68. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان، 2002 .
69. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
70. رضا صاحب أبو حمد ال علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر عمان، الأردن، 2002.
71. **رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر دمشق، سوريا، 2007.**
72. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان ، 2005.
73. سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 1999.
74. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و 10011، رؤية اقتصادية فنية، مكتبة الإشعاع للنشر، 2000
75. ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان مكتبة العبيكان، 2002 .
76. سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الادارية ، دار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2001.
77. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
78. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الاسامة للنشر، 2008.
79. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الادارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

80. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة، 1998، عمان، الأردن.
81. عبد العزيز بن عبد الله السنبلي وآخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة 5.
82. عصام سليمان موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
83. علاء السلمي، حسين السلمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005.
84. علي السلمي، تطور أداء و تجديد المنظمات، دار القباء للنشر الإسكندرية، مصر، 1998.
85. عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنسان، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، الأردن، 2001.
86. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2009.
87. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر عمان، الأردن، 1996.
88. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
89. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج عمان، الأردن، 2006.
90. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2009.
91. فيصل دليو، تاريخ و وسائل الاتصال، بدون دار النشر قسنطينة، 2006.
92. فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة عمان الأردن، 2010.
93. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر عمان، الأردن، 2005.

94. مأمون الدراركة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2001.
95. مأمون السلطي و سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة و الازو 9000، دار الفكر المعاصر للنشر دمشق، سوريا، 1999.
96. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي- الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2004.
97. محمد آل فرج الطائي، المدخل الى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، الأردن، 2005.
98. محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
99. محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة ورد البحرين، أكاديمية التعليم 2006.
100. محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق القاهرة، مصر، 1989.
101. محمد حسن و بسام عزام، إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999.
102. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2006.
103. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر الإسكندرية، مصر، 2007.
104. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر عمان، الأردن، 2003.
105. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
106. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990.

107. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2008.
108. مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباسي، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء عمان، الأردن، 2004.
109. ناريمان إسماعيل اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى القاهرة: المكتبة الأكاديمية 1995.
110. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر الطبعة 3 عمان، الأردن، 2005.

### الكتب باللغة الأجنبية:

23. Béatrice Bréchnignac-Roubaud, le marketing des services, 8 édition, 2004, Paris
24. Benoît Aubert, Les Technologies de l'Information et l'Organisation, Gaétan Morin éditions 1997, France.
25. Christian derbaix , Joel Brée , , comportement du consommateur édition economica, 2000 ,Paris, France.
26. Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2ème tirage édition d'organisation, 2001, Paris.
27. Emmanuel arnaud PATEYROM, La veille stratégique, économica, Editions 1998, France.
28. Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992
29. Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, 1998 .

30. Jean-Marc. Auriac et autres, **Economie d'Entreprise**, 3 édition 1994.
  31. Jean-Marc Auriac et autres, **Economies d'entreprise**, tome 1, la connaissance de l'entreprise, 1995 ; France.
  32. J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , **gestion et contrôle** , collection science et technique Agro\_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994.
  33. Lambin .J-J , **Marketing stratégique et opérationnel** , dunad , 2002 , Paris, France.
- Lakhdar Lalleem, **Les systèmes d'information pour la gestion** ,1992.
- Laurent Hermel , **Mesurer la satisfaction clients** , 2eme tirage , AFNOR ,2004, Paris.
- Monique Zollinger et Eric Lamarque, **Marketing et stratégie de la banque**, 3eme édition, Dunod, 1999, Paris.
- Norme International ,**Iso 9001 , Système de management de la qualité** exigences , 3éme édition 2000.
- Octave Jokung- Nguéna et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Dunod, 2001,Paris.
- Patrick Dumas, **Informatique industrielle**, 2 édition 2004
- Patrick Gilbert, **La gestion des ressources humaines**, éditions d'organisation, 1999, France

Patrick Romagni, L'intelligence Economique au Service de

l'Entreprise, Les presses du Management LPM? 1998, France.

34. Robert le Duff Encyclopédie de la gestion et du management,

DALLOZ édition 1999, France..

35. Steve sleight ,Information Technology,2000.

### أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

9. إبراهيم يختي، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

10. إبراهيم يختي، مقياس المعلوماتية، مذكرة تخرج، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2003 / 2004 .

11. جميلة بدريسي، تكنولوجيات المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير، معهد

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ماي، 1994.

12. شوقي شاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، 2008.

13. عبد الله لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء

الاقتصادي للمؤسسة ، مذكرة تخرج ماجستير 2003 - 2004.

عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية،(غير منشورة)، تخصص

إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بدون سنة.

14. كريم بيشاري، تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التيسر، تخصص تسويق، جامعة سعد حطب بالبليدة، البليدة، 2005.
15. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج ماجستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
16. نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتورا دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.

### المجلات و الملتقيات:

5. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع.
6. حاج عيسى آمال، هوارى معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الحديدي 22-23 أفريل 2003 .
7. حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس 2005 .
8. شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 4 2009 .

### Les Sites Web :

4. <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc> . اطلع عليه يوم 2015/03/29
5. [http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m\\_Limpact-des-TIC-sur\\_lentreprise3.html#toc5](http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur_lentreprise3.html#toc5) اطلع عليه يوم 2015/04/13
6. <http://www.ennaharonline.com> اطلع عليه يوم 2015/04/24

## الملخص

يشهد العالم اليوم واقعاً جديداً يمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير نتيجة الثورات التي مر بها الاقتصاد ، ولا سيما ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإنتاج المعلومات وتوصيلها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات رشيدة ، ويهدف البحث إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاسات هذه المعلومات على القرارات الاستثمارية التي تحقق التنمية الاقتصادية. كما أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة باعتبارها مدخل إداري حديث و قد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات و نماذج تقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات و توقعات العملاء الذي بدر و يمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء و قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل و ذلك من خلال استخدام الطرق الحديثة للتكنولوجيا.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال، الجودة، الخدمة، جودة الخدمات، رضا العميل.

## Abstract :

The world is witnessing today a new reality is characterized by dynamism and speed of change as a result of Althoa rate experienced by the economy , particularly information and communications technology revolution that led to the increased interest in the production and delivery of information to loan makers skills at the right time to make rational decisions , The research aims to indicate the role of information and communication technology to improve the quality of information, and the implications of this information on the investment decisions that achieve economic development.

Also, for information and communication technology's role in improving the quality of service in the organization, as an administrative entrance interview and it has focused primarily on the quality of services in terms of indicators, and divide into models in addition to the address to listen to the customer as a source system To find out the needs and expectations of customers who Badr and can identify activities that lead to customer satisfaction.

And it has been found through study that customers evaluate the quality of services through the assessment indicators It varies from one client to another and that the service quality works to achieve customer satisfaction and the piece through the use of modern methods of Technology.

**Key word :** Technology , information , communication, quality , service , service quality , customer satisfaction.



