



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تحليل تأثير التحول الرقمي على تعزيز إدارة علاقات العملاء  
-دراسة حالة إتصالات الجزائر-المديرية العملية -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
بودرجه رمزي	بوفامة محمد الشريف	1
	فحصي مريم فراح	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوجنانة فؤاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بودرجه رمزي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بن الطيب علي

السنة الجامعية: 2025/2024



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا ويسر لنا السبل لنبل هذه الشهادة وانعم علينا بالصبر والاجتهاد حتى بلغنا هذه المرحلة من مشوارنا العلمي.

نتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان لكل من كان له اثر في هذا النجاح، ونخص بالذم استاذنا المشرف "بورهجة رمزي" على وتوجيهه طيلة فترة اعداده هذا العمل.

كما لا ننسى ان نعبر عن امتناننا لاساتذتنا الكرام ولكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

جزى الله الجميع خيرا جزاء وجعل هذا الشئوئج بداية مليئة بالعباء والنجاح.

# إهداء

الى من غرسا فينا القيم، وكانا لنا النبراس في درب الحياة، الى والدينا الأعزاء

الى ام واب محمد الشريف -رحمهم الله رحمة واسعة واسكنهم فسيح جناته-

نهدي هذا العمل لزوجيهما الطاهرتين عربون وفاء ودعاء لا ينقطع.

والى والدي مريم فراح -اطال الله في عمرهما -عرفانا لما قدماه لنا من دعاء وتضحيات.

الى أولادنا الأحبة: الاء الرحمن، لطف الرحمن، ووجيه، أنتم مصدر قوتنا وفخرنا، نهديكم هذا التتويج ليكون لكم قدوة ومصدر الهام.

الى عائلتنا الكريمتين

الى الأستاذة الفاضلة لبصير فطيمة شكرا من القلب تقديرا وعرفانا لجهودك وتفانيك التي كان لها بالغ الأثر في مسارنا العلمي.

الى الزميلة الغالية بلكيموش نسيمه لك كل الامتنان لصدك ودعمك المتواصل.

الى كل زملائنا وزميلاتنا الأعزاء الذين شاركونا هذا المشوار العلمي لحظات الجد والاجتهاد

نخص بالذكر الزميل بن الشيخ الحسين كريم لك منا كل التقدير على روجك الطيبة وتعاونك البناء

نهدي هذا العمل لكل من كان له أثر طيب في رحلتنا راجين من الله ان يبارك لنا هذا التتويج ويجعله خطوة مباركة بعد فترة من الانقطاع والتحديات كانت هذه العودة بالنسبة لنا أكثر من مجرد استئناف للدراسة استجمعنا فيها العزم واستفرتنا فيها الطاقات لنكمل مابدأناه بإصرار وثقة.

لم تكن الرحلة سهلة لكن الايمان بان لكل مجتهد نصيب كان دافعا للاستمرار

واليوم نضع بين ايديكم هذا العمل المتواضع نأمل ان يكون إضافة مفيدة

ونسأل الله ان يجعل هذه الخطوة فاتحة خير ويكتب لنا بها النجاح في الدنيا والاخرة

محمد الشريف & مريم فراح

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين اداره علاقة العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها مؤسسة اقتصادية عموميه تسعى الى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، ويركز التحليل على الادوات الرقمية المطبقة مثل: تطبيقات خدمه العملاء، المنصات الإلكترونية، وانظمه اداره علاقة العملاء، نظام الشحن. وللوصول الى اهداف الدراسة قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها:

ان التحول الرقمي في المؤسسة اظهر تحسنا ملحوظا في عدة جوانب وانه يمثل ركيزة اساسية في تعزيز ادارة علاقة العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر، بشرط ان يتم دعمه باستراتيجية واضحة تشمل التكوين، وتحسين البنية التحتية، والتركيز على زيادة وعي العملاء كمحور اساسي في كل العمليات. كما بينت الدراسة وجود بعض التحديات مثل: نقص التكوين في مجال الادوات الرقمية، بالإضافة الى الحاجة الى تحديث البنية التحتية والتقنية باستمرار، نقص الوعي الإلكتروني لدى العملاء.

## الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، ادارة علاقات العملاء، الاستراتيجيات الرقمية، العملاء، اتصالات الجزائر.

**Abstract:**

This study aims to examine the impact of digital transformation on improving customer relationship management (CRM) at Algérie Télécom, a public economic enterprise striving to keep pace with rapid technological advancements. The analysis focuses on the implementation of digital tools such as customer service applications, electronic platforms, CRM systems, and the electronic recharge system.

To achieve the study's objectives, data collected from the institution under study were analyzed. The findings revealed that digital transformation has led to significant improvements in various aspects of customer relationship management. It has proven to be a fundamental pillar in enhancing service quality and customer engagement—provided it is supported by a clear strategy that includes continuous staff training, modernization of digital infrastructure, and increased customer awareness, which is considered a central element in the success of such initiatives.

However, the study also highlighted several challenges, including insufficient training in the use of digital tools, the ongoing need to upgrade technological infrastructure, and the limited digital awareness among some customers.

**Keywords:**

Digital Transformation, Customer Relationship Management, Digital Strategies, Customers, Algérie Télécom.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	البسمة
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:
35-2	<b>الفصل الأول: أساسيات حول التحول الرقمي</b>
2	تمهيد الفصل:
3	المبحث الأول: تعريف الرقمنة والتحول الرقمي.
3	المطلب الأول: الرقمنة
3	الفرع الأول: تعريف الرقمنة
3	الفرع الثاني: تعريفات أخرى للرقمنة
6	المطلب الثاني: التحول الرقمي.
6	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
7	الفرع الثاني: أنواع التحول الرقمي:
9	المطلب الثالث: الفرق والعلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي:
9	الفرع الأول: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي.
11	الفرع الثاني: العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي:
12	المبحث الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي.
12	المطلب الأول: مكونات إستراتيجية التحول الرقمي

12	الفرع الأول: استراتيجيات التحول الرقمي.
13	الفرع الثاني: مكونات استراتيجية التحول الرقمي
15	المطلب الثاني : خطوات ومحاور استراتيجية التحول الرقمي
15	الفرع الأول: خطوات استخدام التحول الرقمي.
16	الفرع الثاني: محاور استراتيجية التحول الرقمي
17	المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي
17	الفرع الأول: المحور التقني
20	الفرع الثاني: المحور التنظيمي للتحول الرقمي
21	المبحث الثالث: جهود الجزائر في التحول الرقمي.
21	المطلب الأول: واقع وتحديات الرقمنة في الجزائر
21	الفرع الأول: رقمنة الإدارة في الجزائر
22	الفرع الثاني: الجزائر تعدّ مشروعاً حول الرقمنة
25	المطلب الثاني: جهود الجزائر نحو التحول الرقمي
25	الفرع الأول: جهود الجزائر في التحول الرقمي
29	الفرع الثاني: استفادة الإدارة الجزائرية من تقنية الذكاء الاصطناعي
29	المطلب الثالث: توصيات وركائز التحول الرقمي في الجزائر
29	الفرع الأول: توصيات حول التحول الرقمي
30	الفرع الثاني: ركائز التحول الرقمي
35	خلاصة الفصل:
56-37	<b>الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء</b>
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: عموميات حول إدارة العلاقة مع العملاء
38	المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع العملاء
38	الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء CRM:

39	الفرع الثاني: أهمية إدارة العلاقة مع العملاء
41	المطلب الثاني: مراحل واهداف إدارة العلاقات مع العملاء
41	الفرع الأول: مراحل إدارة العلاقات مع العملاء
41	الفرع الثاني: اهداف إدارة العلاقة مع العملاء
42	المطلب الثالث: مكونات إدارة العلاقة مع العملاء :
43	الفرع الأول: إدارة علاقات العملاء التشغيلي
44	الفرع الثاني: إدارة علاقات العملاء التحليلي:
44	<b>المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات العملاء .</b>
44	المطلب الأول: التركيز على العملاء الرئيسيين:
45	الفرع الأول: مفهوم العميل:
45	الفرع الثاني: ابعاد التوجه نحو العميل:
46	المطلب الثاني: الابعاد التنظيمية لإدارة علاقات العملاء
46	الفرع الأول: الابعاد البشرية والثقافية
46	الفرع الثاني: الابعاد الهيكلية والتقنية:
47	المطلب الثالث: الابعاد الاستراتيجية لادارة علاقات العملاء .
47	الفرع الأول: الابعاد الخارجية.
48	الفرع الثاني: الابعاد الاستراتيجية الداخلية
49	<b>المبحث الثالث: إدارة علاقات العملاء الرقمية ECRM.</b>
49	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة العميل الإلكترونية:
49	الفرع الأول: تعريف إدارة علاقة العميل الإلكترونية:
50	الفرع الثاني: خطوات وضع استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:
51	الفرع الثالث: الفرق بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتقليدية
52	المطلب الثاني: عناصر ووظائف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:
52	الفرع الأول: عناصر ادارة علاقات العملاء الإلكترونية:

53	الفرع الثاني :وظائف ادارة علاقات العملاء الالكترونيه
54	المطلب الثالث : أهمية واهداف إدارة علاقة العملاء الالكترونية
54	الفرع الأول: أهمية علاقة إدارة العملاء الالكترونية
54	الفرع الثاني :أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:
56	خلاصة الفصل:
<b>95-58</b>	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية -ميلة-</b>
58	تمهيد:
<b>59</b>	<b>المبحث الأول : نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر</b>
59	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
59	الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:
60	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
61	المطلب الثاني: البطاقة التقنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
61	الفرع الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر
61	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:
67	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
67	الفرع الأول : الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر
<b>71</b>	<b>المبحث الثاني : جهود مؤسسة إتصالات الجزائر في تطبيق التحول الرقمي</b>
71	المطلب الأول: التحول الرقمي في البيئة الخارجية
71	الفرع الأول : التواجد على الشبكة العنكبوتية عبرالانترنت(خارج المؤسسة) :
74	الفرع الثاني :التواجد عبر وسائط التواصل الاجتماعي:
77	الفرع الثالث: التواجد عبر التطبيقات الالكترونية الموجهة للزبائن
83	المطلب الثاني:التحول الرقمي في البيئة الداخلية:
83	الفرع الأول:المنصات والبرامج الداخلية لإدارة العلاقة مع الزبائن
84	الفرع الثاني: برامج التكوين الداخلية:

85	المطلب الثالث : إدارة علاقات العملاء في اتصالات الجزائر
85	الفرع الأول: ما قبل البيع:(Pré-vente)
85	الفرع الثاني: ما بعد البيع:(Post-vente)
<b>86</b>	<b>المبحث الثالث : أثر التحول الرقمي في إدارة علاقة العملاء في اتصالات الجزائر.</b>
86	المطلب الأول: جهود التحول الرقمي في اتصالات الجزائر
86	الفرع الاول: التحديث التكنولوجي والبنية الرقمية:
86	الفرع الثاني: رقمنة التسيير والخدمات الموجهة للزبون
87	المطلب الثاني: اثر الجهود على إدارة العلاقة مع الزبائن
87	الفرع الاول: تحسين جودة التفاعل وفعالية الخدمة
87	الفرع الثاني: تطوير تجربة الزبون وتعزيز الولاء
88	المطلب الثالث: نتائج وتوصيات التحول الرقمي في اتصالات الجزائر
88	الفرع الأول: نتائج التحول الرقمي في اتصالات الجزائر
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
101	قائمة المراجع:
106	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
09	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	01
47	الفرق بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية والتقليدية	02
62	عدد العملاء المسيرين في الولاية حسب الخدمة أو المنتج في كل وكالة	03
64	العروض الجديدة لسرعة التدفق الفائقة.	04
84	نتائج التحول الرقم	05
85	عدد التعطلات المبلغ عنه	06
85	عدد العملاء المتواصل معهم	07
86	عمليات الدفع عن بعد	08

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
106	خدمة ايدوملي	01
106	خدمة التعبئة الالكترونية	02
106	تطبيق ماي ايدوم	03
107	تطبيق بريدي موب	04
107	تطبيق ويم باي للبنك الوطني الجزائري	05
107	منصة داخلية abonne.at.dz	06
108	منصة داخلية وصل	07
108	منصة ngbss	08
108	خدمة الرسائل الالكترونية القصيرة	09
109	خدمة أهلية الخط للانتقال الى الالياف البصرية	10
109	خدمة الفاتورة الالكترونية	11
109	فضاء الزبون	12

# مقدمة

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة اثرت على مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع التسويقي وقد أدى التطور التكنولوجي السريع الى بروز مفهوم التحول الرقمي كأداة حتمية لضمان البقاء والمنافسة حيث باتت المؤسسات تسعى الى اعتماد التكنولوجيا الرقمية في مختلف عملياتها الإدارية التسويقية.

لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار بل أصبح حتمية استراتيجية تفرضها التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال في هذا السياق أصبح التحول الرقمي يمثل نقطة ارتكاز في تحسين أداء المؤسسات من خلال تبني أدوات وتقنيات حديثة تتيح تسريع العمليات تحسين جودة الخدمات وتسهيل التفاعل مع الأسواق كما ساهم في ظهور نماذج جديدة في العمل التسويقي مثل التسويق الرقمي والتحليل الذكي للبيانات وغيرها من الأساليب التي عززت من كفاءة المؤسسات في الاستجابة لتطلعات العملاء.

من جهة أخرى تعد إدارة العلاقة مع العملاء من اهم الركائز التي تقوم عليه الاستراتيجيات التسويقية الحديثة اذ تهدف الى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيةها بأفضل شكل ممكن.

وتعتمد إدارة العلاقة مع العملاء على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء بغرض تحسين جودة التفاعل مم وتعزيز ولائهم.

### أولاً: طرح الإشكالية

انطلاقاً من هذا التداخل بين التحول الرقمي وإدارة العلاقة مع العملاء تبرز الإشكالية المحورية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

**ما هو تأثير التحول الرقمي على تعزيز ادارة علاقات العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة؟**

وسنتدرج في معالجة مختلف جوانب الإشكالية المطروحة بالإجابة على جملة التساؤلات الفرعية التالية

- ما هو واقع التحول الرقمي في مؤسسه اتصالات الجزائر؟
- ما مدى فعالية إدارة العلاقة مع العملاء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- كيف يؤثر استخدام أدوات وتقنيات التحول الرقمي على سياسات إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تعزيز رضا وولاء عملاء اتصالات الجزائر؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

يساهم التحول الرقمي بشكل ايجابي في تعزيز ادارة علاقة العملاء بمؤسسه اتصالات الجزائر من خلال تحسين تجربته العميل ورفع مستوى الرضا وزيادة ولاء العملاء.

#### الفرضيات الفرعية:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة معتبرة على تقنيات التجول الرقمي في تسيير نشاطها؛
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإدارة علاقتها مع العملاء بفعالية نسبية؛
- تؤثر أدوات وتقنيات التجول الرقمي المستخدمة في المؤسسة بشكل إيجابي على إدارة العلاقة مع العملاء؛
- يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا وولاء عملاء اتصالات الجزائر.

#### ثالثا: اسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص والميول الشخصي لمعالجة الموضوع وحدثته في ميدان البحث العلمي، بالإضافة الى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العلمية والنظرية؛
- اهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة حيث أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسه تسعى للبقاء في بيئة تنافسية متغيرة خصوصا في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطورا تكنولوجيا متسارعا؛
- واقع اتصالات الجزائر كمؤسسه اقتصاديه عموميه تسعى للتحسين وتعمل على مواكبة التوجهات الرقمية محليا ودوليا؛
- تأثير مباشر على جوده الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي دراسة هذا التأثير تكتسي طابعا علميا.

#### رابعا : أهمية الدراسة واهدافها:

تكتسي هذه الدراسة اهمية كبيرة من حيث بعدها النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري تسهم في اثراء الاديبيات المتعلقة بالتحول الرقمي واداره العلاقات العملاء خاصة في السياق الجزائري، اما من الناحية التطبيقية فأنها تركز على مؤسسه اتصالات الجزائر كان نموذج علمي لما يسمح بتقديم تحليل واقعي وقابل للتطبيق يمكن ان تستفيد منه المؤسسة في تحسين استراتيجياتها الرقمية وخدمة لعملائها بشكل اكثر كفاءه وفعالية كما

ان نتائج هذه الدراسة يمكن ان يشكل مرجع لصناع القرار في تطوير سياسات رقميه تركز على العميل كمحور الرئيسي للنجاح.

### خامسا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

- تحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة" اتصالات الجزائر؛
- تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على اداره علاقات العملاء؛
- رصد الادوات الرقمية المستخدمة في التفاعل مع العملاء وتحسين تجربتهم؛
- تقييم مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة؛
- تشخيص التحديات التي تواجه المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات رقمية فعالة؛
- اقتراح توصيات لتحسين استخدام التكنولوجيا في اداره علاقات العملاء.

### سادسا: منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه الانسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، وتحليل تأثير التحول الرقمي على اداره علاقات العملاء ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ووصف الواقع كما هو، ثم تحليل المعطيات لاستخلاص العلاقات والتأثيرات القائمة بين المتغيرات. كما تم دعم هذا المنهج بدراسة حاله في مؤسسه اتصالات الجزائر قصد قياس مدى فعالية الادوات الرقمية في تحسين تجربه العميل وتعزيز جوده العلاقات مع العملاء والاستعانة بمصادر ثانويه كالمراجع العلمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة ذات الصلة لتأطير الجانب النظري من البحث.

### سابعا: حدود الدراسة:

لهذه الدراسة ثلاث حدود وهي الحدود العلمية والمكانية والزمنية ويمكن توضيحها كما يلي:

- الحدود العلمية: حددت الدراسة علميا بما جاء في أهدافها.
- الحدود المكانية: اجريت الدراسة في مؤسسه اتصالات الجزائر المتواجدة في ولاية ميلة.
- الحدود الزمنية: اثناء جائحة كورونا أي منذ بداية سنة 2020 الى يومنا هذا.

### ثامنا: صعوبات الدراسة:

في إطار اعداد بحثنا هذا واجهنا بعض الصعوبات نذكرها فيما يلي:

- نقص المراجع خاصة في الجانب النظري الخاص بتأثير التحول الرقمي على تعزيز ادارة العلاقات مع العملاء؛
- نقص الدراسات السابقة حول الموضوع خاصة المراجع المتعلقة بالتحول الرقمي واداره علاقة العملاء الرقمية؛
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

### تاسعا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في صياغة وضبط الجانب النظري لدراستنا بصورة جيدة، فقد تناول الطالبان في هذا الجزء عدد من

الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما فتح المجال في طرح تساؤلات تركز على أن إدارة علاقات الزبون هي العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وفي ما يلي نذكر أهم الدراسات التي ساندت في إثراء هذه الدراسة

**الدراسة الأولى:** دراسة شرفي جلول، ،2015 بعنوان: واقع العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى أثر إدارة العلاقة مع الزبون بشقيها المكوناتي والوظيفي على ولاء الزبون، وكذا الدور الذي يربعه الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبون، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

والعمل على تحقيق رضا الزبون بثتى الوسائل تؤدي إلى كسب ولاءه . وجود بان عامل الرضا غير كافي لتحقيق ولاء الزبون إن لم يعزز هذا الرضا بمجموعة من المقومات التي تؤدي إلى تعزيز عاملي الثقة والالتزام

**الدراسة الثانية:** دراسة صفا فرحات، ،2015 بعنوان: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة (، دراسة مقارنة بين بنك Paribas BNP و القرض الشعبي الجزائري ) CPA

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك، ودورها في تحقيق رضا وولاء الزبائن وكذا تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك المحل دراستها، فقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وتحرص على إشراك الموظفين فيها . بنك القرض الشعبي لا يهتم كثيرا باستدامة العلاقة مع زبائنه ولا يطبق التنمية المستدامة .

**الدراسة الثالثة:** دراسة عيسى نوري، ،2021 بعنوان: أثر أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون (، دراسة حالة مطاحن سيدي ارغيس ): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأعمال التي تقوم أنظمة المعلومات على الصعيد النظري ومدى تجسيد ذلك في الواقع العملي، وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين أنظمة المعلومات وإدارة العلاقات مع الزبون، كما توصلت الدراسة إلى : أن أنظمة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة كفؤ وقادر على إيصال المعلومات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب لمختلف المستويات . توجد علاقة بين أنظمة المعلومات وإدارة العلاقات مع الزبائن ويتعلق ذلك بكل من كيفية إيصال المعلومة وكذا حسن استعمال تكنولوجيا المعلومات.

**الدراسة الرابعة :** دراسة سليمان سعيده 2023 بعنوان مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية- دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية على مستوى المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة، وبغرض الإجابة على إشكالية هذه الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام منهجين: المنهج الوصفي لإعداد الإطار النظري للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على عينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي الذي شهدته الإدارة الضريبية ساهم بنسبة 78% في تحسين جودة الخدمات الجبائية المقدمة على مستوى هذه المديرية.

**الدراسة الخامسة :** دراسة حويش حورية،مجدوب خيرة ،جوان 2024 بعنوان مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك على مستوى ولاية تيارت الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التحول الرقمي في تحسين ورفع جودة الخدمات البنكية لمجموعة من المؤسسات العامة والخاصة في قطاع البنوك بولاية تيارت الجزائر، كما سعت إلى تسليط الضوء على أهمية استخدام التقنيات الرقمية في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لتحسين تجربة العميل وتلبية توقعاته الجديدة بما في ذلك تفعيل خدمة العملاء الرقمية وتحويل العمليات البنكية رقميا ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم

استبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين في المؤسسات البنكية المشمولة بالدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22. أظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن التحول الرقمي يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في تحسين جودة الخدمات البنكية، مما يعزز تنافسيتها ويعزز موقعها في سوق الخدمات البنكية كما كشف التحليل الإحصائي عن وجود دور واضح لتطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات البنكية ويظهر علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً مما يؤكد أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين ورفع مستوى الخدمات البنكية المقدمة للعملاء، وأن تجربة العميل ترتبط بشكل وثيق بالتقنيات الرقمية، حيث يمكن لتطبيق التحول الرقمي أن يساهم في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم،

**الدراسة السادسة:** دراسة حنطيط خديجة 2024 بعنوان التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرومنزلية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده (الإستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمقدرة بـ 50 إطاراً من مؤسسة Brandt، وتم استرجاع وتحليل 37 استبياناً، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي لها دور في تحسين أداء مؤسسة Brandt، حيث هناك ارتباط قوي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين أبعاده حيث نجد الثقافة التنظيمية تقود عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

**الدراسة السابعة:** دراسة محمد خالد أحمد محمد على خضراوي، محمد حسين صالح عبد الغفور برسبي، منى أحمد عبد الوهاب عرب، 2024 بعنوان أثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، مع تطبيقها على الشركة المصرية للاتصالات. اعتمد الباحث على عينة عشوائية من عملاء الشركة لجمع البيانات، مستخدماً استبياناً صُمم لهذا الغرض، لقياس أبعاد التحول الرقمي (متغير مستقل) وأبعاده المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، وخلق القيمة، وأيضاً لقياس إدارة العلاقات مع العملاء (متغير تابع) وأبعاده المتمثلة في التركيز على كبار العملاء، تنظيم علاقات العملاء، إدارة معرفة العملاء، وجودة الخدمة.

تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع لتصميم نموذج مقترح يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات. ولجمع البيانات الأولية، تم إعداد استبيان يتضمن مقياسين: أبعاد التحول الرقمي وإدارة العلاقات مع العملاء.

بعد ذلك، تم تقييم صلاحية نماذج قياس المتغيرات، وتوجيه الاستبيان إلى عينة من عملاء الشركة المصرية للاتصالات في مناطق مختلفة من البلاد (الصعيد، القاهرة الكبرى، الدلتا) حيث بلغ حجم العينة 400 فرد.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، مما يشير إلى أن زيادة أبعاد التحول الرقمي تعزز إدارة العلاقات مع العملاء في الشركة. لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على النوع (ذكور وإناث) في إدراك العملاء لأثر التحول الرقمي، بينما وُجدت فروق بين آراء العينة بناءً على العمر، المستوى التعليمي، ومكان الإقامة.

تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة، منها معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وجدولة البيانات، مصفوفة الارتباطات لبيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، نموذج الانحدار الخطي البسيط، اختبار  $t$  لقياس معنوية معاملات الانحدار، وتحليل التباين ANOVA لقياس معنوية النموذج ككل.

تُظهر الدراسات السابقة إجماعاً على أن التحول الرقمي يُعد أداة استراتيجية لتحسين إدارة علاقات العملاء، من خلال تحسين تجربة العميل، زيادة سرعة الخدمة، ورفع مستويات الرضا والولاء. إلا أنها أيضاً تُبرز تحديات مهمة تتعلق بالتكوين، البنية التحتية، والوعي الرقمي، وهي نقاط يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع للتحول الرقمي في المؤسسات، خاصة في السياق الجزائري.

### ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بعدة عناصر تجعل منها إضافة نوعية في مجال تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء، لا سيما في السياق الجزائري، ومن أبرز هذه المميزات:

- التركيز على مؤسسة عمومية جزائرية رائدة:

على عكس معظم الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات تجارية خاصة أو أجنبية، تنفرد هذه الدراسة بتحليل تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها فاعلاً رئيسياً في قطاع الاتصالات العمومية، ما يمنح البحث خصوصية من حيث بيئة العمل، والبنية التنظيمية، وطبيعة العلاقة مع الزبائن في القطاع العمومي.

- تناول التحول الرقمي في سياق وطني غير مشبع بالدراسات:

تُعد الجزائر من الدول التي لا تزال في طور تعميم التحول الرقمي على المستوى المؤسسي، وبالتالي فإن الدراسة تُسهم في سد فراغ بحثي واضح في الأدبيات المتعلقة بتأثير الرقمنة على إدارة علاقات العملاء في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- تحليل أدوات رقمية فعلية مستخدمة داخل المؤسسة:
- تتناول الدراسة بالتحليل أدوات رقمية محددة تعتمد على اتصالات الجزائر، مثل:
  - الفضاء الرقمي للزبائن
  - تطبيق الهاتف المحمول "MyIDOOM"
  - خدمات الدفع الإلكتروني والشحن عن بُعد
  - الدعم الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي وهذا التركيز يسمح بفهم فعلي وواقعي لكيفية مساهمة هذه الأدوات في تحسين العلاقة مع الزبائن.
- الاعتماد على بيانات ميدانية من داخل المؤسسة:

ترتكز الدراسة على جمع بيانات مباشرة من موظفي المؤسسة وزبائنها، ما يُضفي على النتائج طابعًا عمليًا وواقعيًا يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء وتوجيه السياسات الرقمية داخل اتصالات الجزائر. مقارنة مزدوجة تقنية وسلوكية:

توفق الدراسة بين الجانب التقني (رقمنة الخدمات، أتمتة العمليات، تقنيات الدعم) والجانب السلوكي (رضا الزبائن، تجاوبهم، ولاؤهم)، مما يُتيح تقييمًا شاملاً لنجاعة التحول الرقمي في تعزيز إدارة علاقات العملاء.

### عاشرا: هيكل الدراسة

من اجل معالجة جميع الجوانب المتعلقة بموضوعنا تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار النظري لأساسيات حول التحول الرقمي حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن مفاهيم أساسية حول الرقمنة والتحول الرقمي اما المبحث الثاني فخصصناه للتعريف باستراتيجيات التحول الرقمي والمبحث الثالث تطرقنا الى جهود الجزائر في التحول الرقمي.

الفصل الثاني يتناول الإطار النظري لإدارة العلاقة مع العملاء، يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه عموميات حول إدارة العلاقة مع العملاء، ما المبحث الثاني تطرقنا فيه لأبعاد إدارة علاقات العملاء، والمبحث الثالث خصصناه لإدارة علاقة العملاء الالكترونية.

## مقدمة

---

اما الفصل الثالث فيتناول الدراسة التطبيقية لتأثير التحول الرقمي على تعزيز إدارة علاقة العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر , حيث سنتطرق الى نظرة شاملة حول مؤسسة اتصالات الجزائر, بالإضافة الى عرض جهود مؤسسة اتصالات الجزائر في تطبيق التحول الرقمي وكيف اثر التحول الرقمي على ادارة علاقات العملاء في اتصالات الجزائر، ونختم دراستنا بخاتمة.

**الفصل الأول**  
**أساسيات حول التحول**  
**الرقمي**

**تمهيد الفصل:**

شهد العالم خلال العقود الخيرة تطورا متسارعا في مجال التكنولوجيا الرقمية ما ادى الى تحولات جذرية مست مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وجعل من الرقمنة عنصرا أساسيا في استراتيجيات المؤسسات. ولم تعد هذه الأخيرة قادرة على مواكبة التغيرات المتلاحقة دون الاعتماد على تقنيات التحول الرقمي التي اصبحت ضرورة ملحة للبقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

وانطلاقا من هذه الأهمية أصبح التحول الرقمي محل اهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين خاصة من حيث انعكاساته على الوظائف التسويقية للمؤسسة وعلى راسها إدارة علاقات العملاء وفي هذا الإطار يهدف هذا الفصل الى تسليط الضوء على الجوانب النظرية للتحول الرقمي من خلال التطرق بشكل مفصل وفق المنهجية البحثية التالية:

**البحث الأول: تعريف الرقمنة والتحول الرقمي**

**البحث الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي**

**البحث الثالث: جهود الجزائر في التحول الرقمي:**

## المبحث الأول: تعريف الرقمنة والتحول الرقمي.

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورا تكنولوجيا متسارعا أثر بشكل سريع على مختلف القطاعات، مما أفرز مفاهيم جديدة مثل الرقمنة والتحول الرقمي، فهما يمثلان محورا أساسيا في استراتيجيات التطوير الحديثة

### المطلب الأول: الرقمنة

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل الورقي أو التناظري إلى صيغة رقمية، يمكن حفظها وتداولها على الوسائل الإلكترونية، وعي تعد خطوة تمهيدية ضرورية لاعتماد تقنيات متقدمة.

### الفرع الأول: تعريف الرقمنة

يشير مصطلح الرقمنة Digitization : إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها، إذ يتم إنشاء وحدات منفصلة من البيانات تُسمى bits والتي يتم تنظيم المعلومات بها ثم معالجة تلك المعلومات بشكل منفصل في وحدات تسمى bytes .

وعند تحويل البيانات والمعلومات إلى أشكالها الرقمية، يمكن معالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة ذات القدرة على الحوسبة مثل الكاميرات الرقمية وأجهزة السمع الرقمية. ولمزيد من التوضيح، يُطلق مصطلح الرقمنة على عمليات مثل مسح الصورة أو تحويل تقرير إلى نموذج PDF وتخزينه على جهاز كمبيوتر.

وفي عملية الرقمنة، تظل المعلومات والبيانات كما هي، وما يتغير هو إمكانية الوصول وتغيير التخزين، وهو ما تستفيد منه الشركات في إمكانية الوصول إلى المعلومات الرئيسية على الفور وبسهولة.<sup>1</sup>

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري إلى صيغة رقمية يمكن للأجهزة الإلكترونية معالجتها وحفظها. تعني هذه العملية تحويل المحتويات مثل النصوص، الصور، الفيديوهات، والصوتيات من شكلها التقليدي، كالورق أو الأشرطة المغناطيسية، إلى ملفات رقمية يمكن تخزينها على أجهزة الحواسيب والأقراص الصلبة أو مشاركتها عبر الإنترنت

### الفرع الثاني: تعريفات أخرى للرقمنة

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل المادي أو التناظري إلى الشكل الرقمي بهدف تسهيل معالجتها تخزينها واسترجاعها باستخدام تقنيات تكنولوجيا متقدمة وتعد الرقمنة المرحلة التمهيدية للتحول الرقمي حيث تركز على رقمنة الوثائق والخدمات أو العمليات دون اجداث تغيير جوهري في النموذج التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> SITE WEB: <https://bakkah.com/ar> :15-03-2025,22:00.

<sup>2</sup> SITE WEB: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>: 15-03-2025,22:50.

وقد عرفها برنين وكرييس بانها عملية تحويل المعلومات التناظرية الى صيغة رقمية وهي الخطوة الاولى التي تسمح باستخدام التقنيات الرقمية في معالجة وتوزيع المعلومات<sup>1</sup>.

كما يشير h enriette,E ,Feki,M الى أن الرقمنة تتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الحالية دون تغيير هيكلها في نموذج الاعمال بخلاف التحول الرقمي الذي يتضمن إعادة تصور شاملة لهذه النماذج<sup>2</sup>.

تشكل الرقمنة أساساً للتحول الرقمي الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، حيث تتيح إمكانية حفظ المعلومات بطرق أكثر كفاءة وأماناً، مع القدرة على استرجاعها بسرعة ودقة. هذه العملية لا تعني فقط تخزين البيانات بطريقة رقمية، بل تشمل أيضاً التعديل عليها ومعالجتها باستخدام تقنيات الحوسبة المتقدمة. إحدى الفوائد الرئيسية للرقمنة هي تحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات. على سبيل المثال، بدلاً من البحث عن وثيقة معينة في أرشيف مادي كبير، يمكن البحث عنها إلكترونياً واسترجاعها في ثوانٍ معدودة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الرقمنة في تقليل المساحة المادية المطلوبة لتخزين الملفات والوثائق، حيث يمكن استبدال الأرفف والملفات الورقية بمساحات تخزين رقمية مضغوطة<sup>3</sup>.

إن التحول الرقمي و الأتمتة باتا من المواضيع المشتركة بين المنظمات و الدول نظرا للتقدم و التطور السريع للتكنولوجيا ، كما أنه ساهم في تغيير نمط الحياة البشرية و طريقة استهلاك الخدمات و نماذج أعمال العديد من المنظمات ، فظهرت المدن الذكية و الشركات الرقمية ، و أصبح التحول الرقمي من الضروريات في عصرنا هذا ، وأصبحت كل العمليات تتم بطريقة آلية بدون تدخل اليد البشرية فيها إلا للضرورة لهذا يقدم المقال منظوراً نظرياً يتعلق، بالتحول الرقمي و الأتمتة ، ونظرا لارتباطهما و أهميتهما يعرض المقال أسباب ظهور التحول الرقمي، و أهم الخطوات الأساسية في عملية التحول الرقمي والتقنيات و الأدوات و المطلوب استعمالهما من طرف المنظمات و الدول من اجل مجابهة التحديات ، وعرض التقنيات المطلوبة في عملية الأتمتة و عرض أهم محدداتها<sup>4</sup>.

### **تعريف آخر من شركة: Accenture**

التحول الرقمي ليس مجرد تبني التكنولوجيا، بل هو تغيير شامل في الثقافة والعمليات التي تؤثر على جميع جوانب المؤسسة.

<sup>1</sup> SITE WEB: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>: 15-03-2025,23:30.

<sup>2</sup> Henriette,E ,Feki,M . ;&Boughzala,I .The shape of digital transformation:Asystematic literature Review.MCIS 2015 proceedings p p 1-13 .

<sup>3</sup> SITE WEB : <https://elbadilabc-ar.dz/> 17-03-2025,23:00.

<sup>4</sup> صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، العبيسي علي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص ص: 90-109.

تعريف Accenture للتحول الرقمي يشير إلى العملية التي تساعد المؤسسات على استخدام التكنولوجيا لتغيير كيفية عملها وتقديم القيمة لعملائها. يشمل ذلك:

1. تحسين العمليات: استخدام التكنولوجيا لأتمتة وتحسين العمليات الداخلية.
2. تجربة العملاء: تعزيز تفاعل العملاء من خلال منصات رقمية مبتكرة.
3. الابتكار: تطوير منتجات وخدمات جديدة تعتمد على الابتكارات الرقمية.
4. التحليل والبيانات: استخدام البيانات لتحسين اتخاذ القرارات واستراتيجيات الأعمال.

### تعريف آخر من شركة DELOITTE

ترى أن التحول الرقمي ليس مجرد اعتماد للتكنولوجيا، بل هو تغيير شامل يؤثر على الثقافة والعمليات والنموذج التجاري للمؤسسة.

**1. مفهوم وتعريف الرقمنة @ :** الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان تتعدد المفاهيم للسياق الذي يستخدم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقا فيه، فينظر ("تيري كاني Kuni Terry") إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات.

الآلية عبر النظام الثنائي (البيات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.<sup>1</sup>

تعرف ("شارلوت بيرس Buresi Charlette") الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د. يمينة قصير، د.د. بولرياح عسالي، الاعلام الإلكتروني في الجزائر بين القصور التشريعي والحضور الواقعي، مجلة صوتالقانون، مج 8، العدد 2، السنة 2022، ص 4.

<sup>2</sup>حميدوش ع، بوزيد ح، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية - "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، السنة 2020، ص 041-060.

تعريفات أخرىالتعريف الاقتصادي:

التعريف الاقتصادي للتحول الرقمي يشير إلى عملية انتقال نماذج الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية. (بومدين، 2019)

التعريف التقني:

يشير التحول الرقمي من الناحية التقنية إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة التقنية.

التعريف الإداري:

يعرف التحول الرقمي إدارياً على أنه عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي.

التعريف الشامل:

يمكن تعريف التحول الرقمي بشكل عام على أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.

المطلب الثاني: التحول الرقمي.

إن التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لتعزيز قدراتها التنافسية، وهو يشير إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل من أجل تحسين الأداء ورفع الخدمة المقدمة إلى العملاء.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

التحول الرقمي يشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب النشاط التجاري سواء كان شركة أو مؤسسة أو منظمة أو كيان صغير، المهم أنه يغير طريقة عملك وأسلوب تقديم خدماتك لعملائك تغييراً جذرياً. وقد يعترى تلك العملية اختلافاً من شركة لأخرى، ولكنها في العموم تتعلق بالاستفادة من الأدوات الرقمية واستغلالها للارتقاء بمستوى الكفاءة، وتعزيز جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء، وتأجيج روح الابتكار، والتفوق على المنافسين.

وتلك العملية تتضمن طيفاً واسعاً من العمليات التكنولوجية، بدءاً من نقل تخزين بياناتك إلى السحابة الإلكترونية وحتى تنفيذ تقنيات الأتمتة أو استخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة مستندة إلى نتائج دقيقة. وتذكر أن التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا فقط، إنما يتعلق بإعادة تشكيل ملامح الشركات والمؤسسات والأنشطة التجارية بحيث تكون مرنة ومنتمة بمواكبة العصر وتقدم أفضل خدمة ممكنة للعملاء<sup>1</sup>.

### تعريف آخر:

**التحول الرقمي** هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمي في جميع مجالات الأعمال تغيير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء، تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة

يعد **التحول الرقمي** بأنه عملية انتقال وتحول المؤسسات للعمل وفقاً لنماذج الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية المعلوماتية الذكية والمبنية على المعرفة والابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن وذلك من خلال وسائل تكنولوجية رقمية مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها، كما يعد التحول الرقمي إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء.<sup>2</sup>

### تعريف آخر:

التحول الرقمي هو عملية شاملة تتضمن تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على جميع جوانب الأعمال لتحسين الكفاءة، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وتعزيز تجربة العملاء. بعبارة أخرى، هو انتقال المؤسسات من الطرق التقليدية في العمل إلى طرق أكثر حداثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التحول الرقمي:

وهي تختلف حسب المجال والهدف لكنها تتقاطع غالباً في هذه الفئات وهي:

- 1. التحول الرقمي للحكومة:** يركز هذا النوع على تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية. يتم ذلك من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية التي تهدف إلى تعزيز سهولة الوصول وتحسين تجربة المستخدم.
- 2. التحول الرقمي للمؤسسات:** يستهدف هذا النوع تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسات عبر اعتماد

<sup>1</sup> SITEWEB: <https://zamn.app/blog>, 27-03-2025; 14:45.

<sup>2</sup> معيثة أحمد حسن القعود، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص الهندسة المالية، كلية الهندسة المالية، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا - طرابلس، الليبية، 2025، ص6.

<sup>3</sup> عقوني محمد، كتاب التحول الرقمي في العالم العربي، قسم دراسة وأبحاث علمية، ط 1، سنة 2024، ص12.

التكنولوجيا الرقمية. يتضمن ذلك أتمتة العمليات وتحليل البيانات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز التحسين المستمر.

3. **التحول الرقمي للإنتاج والتصنيع:** يتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز.

الابتكار في الصناعات التقليدية. تشمل هذه الجهود استخدام الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وجودة محسنة.

4. **التحول الرقمي لسلسلة التوريد:** يهدف إلى تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تعزيز عمليات الشحن والتوزيع. يشمل ذلك استخدام تقنيات التعقب، التحليل، والتواصل الرقمي لتعزيز الكفاءة والتعاون مع الموردين.

5. **التحول الرقمي للقطاع المالي:** يسعى هذا النوع إلى تحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات المصرفية. يشمل ذلك التطبيقات المصرفية، المحافظ الرقمية، وتكنولوجيا الدفع الإلكتروني بهدف توفير تجربة مالية مبتكرة وسلسة.

6. **التحول الرقمي للتعليم:** يهدف إلى تطوير تجربة التعلم من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في وسائل التعليم. يتضمن ذلك منصات التعلم عن بُعد، تطبيقات التعليم الإلكتروني، وتوفير محتوى تعليمي رقمي حديث.

7. **التحول الرقمي للسياحة والضيافة:** يركز على تحسين تجربة السياح والمسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز والإقامة. يشمل ذلك استخدام تقنيات الواقع المعزز والتطبيقات السياحية الرقمية لتعزيز الراحة والتفاعل مع الزوار.

8. **التحول الرقمي للتسويق والمبيعات:** يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية لتعزيز استراتيجيات التسويق والمبيعات. يشمل ذلك التسويق عبر البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة التسوق الإلكتروني لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

9. **التحول الرقمي لتجربة العملاء:** يهدف هذا النوع إلى تحسين تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات من خلال توفير تجربة شخصية ومتميزة. يتم تحقيق ذلك باستخدام تحليلات البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية توقعات العملاء بشكل أكثر دقة وفعالية<sup>1</sup>.

باختصار يتنوع التحول الرقمي ليشمل مختلف القطاعات والمجالات، حيث يسهم كل نوع في تحقيق أهداف محددة

<sup>1</sup> عقوني محمد، كتاب التحول الرقمي في العالم العربي، قسم دراسة وأبحاث علمية، مرجع سابق.

تتعلق بالكفاءة، الابتكار، وتحسين تجربة المستخدم أو العميل بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي الحديث

### المطلب الثالث: الفرق والعلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي:

رغم أن مفهومي الرقمنة والتحول الرقمي يستخدمان أحيانا بالتبادل، إلا أن بينهما فرقا جوهريا. فالرقمنة تقتصر على تحويل المعلومات من شكلها الورقي إلى شكل رقمي أما التحول الرقمي فهو عملية أشمل، تتضمن توظيف البيانات الرقمية في إعادة تصميم العمليات من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

#### الفرع الأول: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي.

الرقمنة: تعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتدفقات العمل إلى تنسيقات رقمية. الهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام هذه البيانات الرقمية، على سبيل المثال يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية تملأ عبر الإنترنت، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، تشمل مبادرات الرقمنة:

- تحديث الأنظمة القديمة.
- أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية.
- نقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الإنترنت<sup>1</sup>.

التحول الرقمي: على الرغم من أن الرقمنة تعد خطوة أولى في رحلة التحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي يتجاوز ذلك ليشمل نطاقا أوسع بكثير. فهو يشير إلى عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات، مما يعزز الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل<sup>2</sup>.

على الرغم من استخدام مصطلحي (الرقمنة) و(التحول الرقمي) بشكل متبادل في بعض السياقات، إلى أن هناك فرقا جوهريا بينهما من حيث المفهوم، النطاق، والاهداف ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الأعمال على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 44.  
<sup>2</sup> مباركة كريم محمد، الاطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الزيتونة ليبيا، 2024، ص 237.

الجدول رقم 1: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي.

الوجه	الرقمنة Digitalization	التحول الرقمي Digital Transformation
التعريف	عملية تحويل البيانات او الوثائق او الخدمات من شكلها المادي شكل الى شكل رقمي.	عملية شاملة لاعادة تصميم نموذج الاعمال بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية
النطاق	ضيق يركز على رقمنة مكون او نشاط محدد	واسع يشمل جميع جوانب المؤسسة (العمليات، الثقافة، النموذج التجاري)
الهدف	تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاتمته والتقليل من الورقيات	الابتكار وتقديم قيمة جديدة للعملاء وتحقيق تنافسية.
التركيز	على التكنولوجيا فقط	على الاستراتيجية والتنظيم وثقافة المؤسسة الى جانب التكنولوجيا.
المثال	رقمنة فواتير العملاء عبر ملفات PDF بدلا من النسخة الورقية	تطوير تطبيق ذكي يمكن العملاء من إدارة حساباتهم والتواصل الرقمي مع المؤسسة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، مجلد10، العدد2، سبتمبر2019، ص950.

خلاصة الفرق:

الرقمنة=تحول الشيء الى صيغة رقمية.

التحول الرقمي=تغيير طريقة عمل المؤسسة بالكامل باستخدام التقنيات الرقمية.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي:

– الرقمنة كخطوة أولى: تعتبر الرقمنة الأساس الذي يبني عليه التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة<sup>1</sup>.

– التحول الرقمي: بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.

ومما سبق يمكن استنتاج أهمية التحول الرقمي في المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين الكفاءة: يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية
- تعزيز التنافسية: تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.
- تحسين تجربة العملاء: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.
- تحقيق الشفافية: يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- خفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.
- تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي. كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.

<sup>1</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد منصور الزين، سفيان نعماري، الاطار النظري للحكومة الالكترونية بين المتطلبات ومبررات التحول، منشورات دار الشرق للنشر والتوزيع، 2013، ص26.

ومنه نستنتج انه يعد التحول الرقمي عاملا أساسيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات، تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتطوير جودة الخدمات كما يعزز الشفافية ويوفر فرص عمل جديدة، مما يجعله محركا رئيسيا للتنمية المستدامة والابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي.

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة ضرورة ملحة لكل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، نظرا للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتغيير سلوكيات المستهلكين، وتزايد الحاجة إلى تحسين الكفاءة وجودة الخدمات وتعد استراتيجيات التحول الرقمي بمثابة خريطة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، واعتماد أدوات وتقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية.

وهي تشمل أيضا إعادة تصميم العمليات تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية، وتغيير الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وابتكارا.

ومن خلال هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز تنافسيتها، تحسين تجربة العملاء، وخلق فرص جديدة للنمو والتوسع في بيئة رقمية متسارعة التغير.

## المطلب الأول: مكونات استراتيجية التحول الرقمي

تتطلب استراتيجية التحول الرقمي تخطيطات شاملا يشمل مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمن نجاح العملية واستدامتها وهي تتكون من البنية التحتية التكنولوجية والعمليات التنظيمية إضافة إلى القيادة الرقمية، كما تعد ثقافة الابتكار والتغيير عاملا حاسما في تفعيل هذه الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: استراتيجيات التحول الرقمي.

تُعرف استراتيجية التحول الرقمي على أنها إحدى الطرق المستخدمة لإعادة هيكلة المؤسسة، بهدف دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات التحول الرقمي داخل المؤسسة، وذلك من أجل الحصول على رضا العملاء، من خلال سرعة التسليم وزيادة كفاءة وجودة المنتجات. ولكن لن يقتصر تعريف رقمنة المؤسسة إلى هذا فقط، بل يشمل تغيير كامل لثقافتها أيضًا، وطرق تنفيذ العمليات وسير العمل.

ما يشير مفهوم استراتيجية التحول الرقمي إلى أنها خطة مُفصلة وشاملة لتطوير العمليات بالمؤسسات وكافة الجوانب المادية، وذلك باستخدام التقنيات الرقمية. وهي تشمل مجموعة من الخطوات التي تقوم المؤسسات من خلالها بتطبيق الأدوات والتقنيات المناسبة، من أجل رضا العملاء وتحسين الكفاءة.

<sup>1</sup>فور تاس فاتحة، الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، مج1، العدد2، السنة 2024، ص 93.

وبالرغم من التحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تطبيق التحول الرقمي، إلا أن الفائدة التي سوف تعود عليها أكبر، ومنها:

القدرة على مواكبة التطور والتغيرات المستمرة.

سرعة الاستجابة ووقت الوصول إلى السوق<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مكونات استراتيجية التحول الرقمي

حتى تكون قادرًا على إنشاء استراتيجية فعّالة، يجب أن تكون على دراية تامة بمكوناتها، والتي تشمل<sup>2</sup>

#### 1. الرؤية والقيادة:

التحول الرقمي يعني رؤية جديدة للمؤسسة، والتي يجب أن تكون واضحة وتعبّر عن أهداف المؤسسة من هذا التغيير. كما أن عقلية القيادة يجب أن تكون منفتحة ومتقبلة للتغيير، لأن القادة سيكون لهم دور أساسي في تشجيع الموظفين على الابتكار.

2. نهج التركيز على العملاء: التحول الرقمي يعطي دائمًا الأولوية للعملاء، ومن أجل تبدأ المؤسسات رحلتها في التغيير!

وبالتالي، يجب على المؤسسات أن تركز على احتياجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال مصادر وطرق عديدة، مثل الحصول على رؤى من العملاء، والاعتماد على تحليل البيانات لاتخاذ القرار المناسب في كيفية تحسين تجارب العملاء.

#### 3. مرونة العمليات:

دائمًا ما يتطلب التحول الرقمي المرونة والتكيف، للاستمرار في مواكبة التغيرات المتسارعة. كما يجب أن يكون لدى المؤسسة ثقافة الابتكار وتجربة مبادرات جديدة، حتى تكون مستعدة للتكيف.

كما أنه بإمكان المؤسسات أن تعتمد على أساليب مرنة، والذي يتيح لها يسهل لها التكيف والتعديل، فمن خلال هذه الوسائل، تتمكن المؤسسات من الوصول إلى السوق وإجراء التعديلات والتكامل المستمر.

#### 4. اتخاذ القرار القائم على البيانات:

البيانات عنصر هام لا يجب الأغفال عنه في استراتيجية التحول الرقمي، إذ يجب على المؤسسات الاعتماد على تحليل البيانات ليس فقط لاتخاذ القرارات المدروسة، بل أيضًا للاعتماد عليه في تحسين تجربة العملاء، وتحديد مصادر جديدة للدخل، وتطوير عمليات الشركة.

<sup>1</sup> فازي لبنى سحر، دراسة تحليلية للمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد8، العدد15، ص35.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد65، مصر 2019، ص208.

ويجب الأخذ في الاعتبار ضمان أمن البيانات باستخدام التدابير الأمنية الفعّالة، إلى جانب الاعتماد على إطار مُحكم في حوكمة البيانات.

### 5. الابتكار والتعاون:

دائمًا ما يرتبط التحول الرقمي بالابتكار، وهي ثقافة يجب أن تكون راسخة في المؤسسات التي تسعى للتغيير، وهذا يعني يجب أن يكون لدى الموظفين هذه الثقافة، ويحصلون على التشجيع في إطلاق الحلول والأفكار الإبداعية. كما أنه ما يعزز من هذا الابتكار ويساعد على تقديم أفكار مبتكرة ومبادرات رقمية ناجحة، هو التعاون الذي يجب أن يسود بين الجميع.

### 6. تطوير مهارات الموظفين:

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود موظفين يمتلكون مهارات مطوّرة للتعامل مع هذا التغيير وقادرين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. وبالتالي، يجب أن تهتم المؤسسات بتوفير برامج تدريبية للموظفين تُمكنهم من تطوير مهاراتهم الرقمية وحتى يكونوا أكثر استعدادًا للتغيير، ويتمكنوا من المشاركة بشكل فعال في استراتيجية التحول الرقمي.

### 7. تحديد التقنيات التكنولوجية:

يجب أن تتضمن استراتيجية التحول الرقمي التقنيات التكنولوجية المطلوبة والتي يجب أن تتماشى وفق رؤية وأهداف المؤسسة، ومن بين الأمثلة على هذه التقنيات: إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي.

من الأفضل أن تعتمد المؤسسة خطة بالتقنيات المستخدمة والأخرى التي قد تحتاجها المؤسسة، وتحديد مدى استفادة المؤسسات من هذه التقنيات في إدارة التغيير، على أن تكون خطة مرنة قابلة للتعديل.

### 8. حماية بيانات العملاء:

حتى تتجنب الشركات مخاطر الإضرار بالسمعة وفقدان ثقة العملاء، يجب أن تهتم بحماية بيانات العملاء، وذلك باستخدام تدابير أمنية قوية، مع ضمان الامتثال للوائح والقوانين<sup>1</sup>.

كيفية تطوير استراتيجية التحول الرقمي:

مهم نعرف أن التحول الرقمي عبارة عن عملية مُعقدة ومستمرة، ولهذا يجب على الشركات والمؤسسات أن تتحرى الدقة عند التخطيط للتحول الرقمي، وذلك لضمان نجاحها. ولهذا يمكن تطوير استراتيجية التحول الرقمي من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد كاظم بريس، وررود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المرجع السابق.

- تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة.
- البحث عن الفرص المحتملة في السوق.
- توضيح الغرض من رؤية المؤسسة وأهدافها.

ثم وضع خطة عمل مناسبة تضمن التكنولوجيا والفرق والميزانية المطلوبة لتحقيق ذلك دون التركيز في التفاصيل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : خطوات ومحاوير استراتيجية التحول الرقمي

تكمل ضرورة استخدام التقنيات التحول الرقمي من أجل التكيف مع تغيرات السوق وعادات العملاء، ولهذا يسعى أصحاب الاعمال إلى تطبيق الخطوات التالية:

الشكل رقم 1: خطوات ومراحل استراتيجية التحول الرقمي.



المصدر: <https://bakkah.com>

### الفرع الأول: خطوات استخدام التحول الرقمي.

تكمن ضرورة استخدام تقنيات التحول الرقمي من أجل التكيف مع تغيرات السوق وعادات العملاء. ولهذا يسعى أصحاب الأعمال إلى تطبيق الخطوات التالية:

#### **1. التكيف مع تطورات عالم العمل:**

يشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مثل التحول الرقمي، صعود الذكاء الاصطناعي، التوسع في العمل عن بُعد، وتغير توقعات العملاء. ويشمل ذلك تحديث المهارات، اعتماد أدوات رقمية حديثة، وتغيير نماذج الأعمال عند الحاجة.

<sup>1</sup> <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>, 25-04-2005, 10 :00\_

مثال:

شركة تتبنى نظام العمل عن بعد وتوفر لموظفيها أدوات تعاونية عبر الإنترنت لمواكبة متطلبات العمل الحديثة.

## 2. تحقيق المرونة (Agility):

المرونة تعني قدرة المؤسسة على التفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات في السوق أو البيئة التنظيمية. تشمل المرونة في اتخاذ القرار، إعادة توزيع الموارد بسرعة، وإعادة توجيه الخطط والاستراتيجيات حسب الحاجة.

مثال:

مؤسسة قامت بإعادة تصميم خدماتها لتقدم رقمياً خلال أزمة صحية، مما سمح لها بالاستمرار في العمل وخدمة العملاء عن بُعد.

## 3. تشجيع الابتكار:

الابتكار هو القدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتقديم حلول جديدة ومبدعة لتلبية احتياجات العملاء أو تحسين العمليات الداخلية. تشجيع الابتكار يتطلب بيئة عمل مفتوحة، تشجع التجريب، ولا تجرم الفشل.

مثال:

إطلاق برامج داخلية لتحفيز الموظفين على اقتراح أفكار جديدة وتطوير نماذج أولية لحلول رقمية.

## 4. التحول من مشروع إلى منتج:

هذا المفهوم يشير إلى تغيير في طريقة التفكير الإدارية: بدلاً من التعامل مع كل مهمة كـ "مشروع مؤقت له بداية ونهاية"، يتم التركيز على تطوير "منتجات" مستمرة يُعتنى بها على المدى الطويل، وتُحدَّث باستمرار لتلبية احتياجات المستخدمين.

مثال:

بدلاً من تطوير تطبيق واحد لمرة واحدة (كمشروع)، تقوم المؤسسة بتحويل التطبيق إلى منتج رقمي دائم، يتلقى تحديثات مستمرة بناءً على ملاحظات العملاء<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: محاور استراتيجية التحول الرقمي

ولتحقيق ذلك يُنصح بمعالجة جميع مجالات المؤسسة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، كما يلي:

### 1. تغيير بيئة العمل

<sup>1</sup> محمد، محمد، الهادي، نحو بناء خارطة طريق التحول الرقمي لمنظمات المجتمع الاستراتيجية، المصدر الرقمية، المجلة المصرية للمعلومات، مج 26، ص 26، ص 4.

من الضروري أن تبني بيئة العمل للفرق على التعاون والمشاركة، بالإضافة إلى إتاحة الاستقلالية حتى يمكنهم ذلك من استخدام أفضل الطرق لضمان تسليم سريع للعملاء. ولتحقيق مزيد من المرونة يجب التكيف مع التطورات المتغيرة في عالم العمل .

## 2. التشجيع على الابتكار

يعتبر الابتكار من الأساسيات التي تساعد في مواجهة التغيرات السريعة في السوق، وكذلك التحديات لضمان تحقيق مرونة الأعمال التي يجب أن تتحقق في المؤسسة. ولهذا من الضروري تشجيع الموظفين على العمل والابتكار وإعطاء حلول للمشكلات، وطرح أفكار لانتهاز الفرص التي يمكن أن تطور من العمل داخل المؤسسة. فيكون العمل الجماعي هو سر النجاح.

## 3. تحديث البرمجيات على نطاق واسع

تساهم الحلول البرمجية في تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف، وتحسين سير العمل والعمليات، بالإضافة إلى تعزيز التخطيط والتمويل، حيث أنها تساعد المستخدمين في الحصول على متطلباتهم تبعاً لشروطهم وجدولهم الزمني.

## 4. تطوير المنتجات

للحصول على رضا العملاء ومواكبة تغيرات السوق، تلجأ العديد من المنظمات إلى تطوير الأساليب المستخدمة لزيادة سرعة التسليم مع تكاليف أقل بغض النظر عن جودة المنتج. ويكون الحل هنا هو استخدام تكنولوجيا البرمجيات في أعمال المنظمات لتعزيز التحول الرقمي، حيث يساهم في تحسين النتيجة النهائية للأعمال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي زيادة الإيرادات.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي

يحفز التحول الرقمي التقنيات المتطورة التي تعيد تشكيل القطاعات وتعيد تعريف ما هو ممكن في عالم الأعمال. إذ تمكن هذه التقنيات المؤسسات من تبسيط العمليات، واكتساب رؤى قيمة من البيانات، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: المحور التقني

هناك العديد من تقنيات التحول الرقمي التي يمكن استخدامها داخل المؤسسات والشركات لضمان تقدم فعال وزيادة الكفاءة والإنتاجية، ومنها:

<sup>1</sup> محمد فتحي، عيد الرحمان أحمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات والتحول الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع6، 2020، ص477.

<sup>2</sup> Huang; lingwei. Building intelligence in Digital transformation. Journal of integrated design and process science 2017, v21, P 4.

## 1. تطبيقات الموبايل (Mobile apps)

يساهم استخدام تطبيقات الموبايل في تسهيل عملية التسوق وتقليل الوقت، والذي قد يختلف باختلاف طبيعة عمل الشركة. ويحتاج إلى إدراج التقنيات التخزين السحابي لضمان سرعة أعلى. فقد تكون تطبيقات الموبايل مفيدة فيما يلي:

- يساعد استخدام بروتوكول الإنترنت (VoIP) بالاتصال المباشر بمقر الشركة.
- التواصل مع العملاء والموظفين عبر اجتماعات العمل عن بعد.
- يمكن من خلال ارتداء أجهزة الاستشعار متابعة حالة المرضى.
- تسهيل الخدمات المصرفية والفورية.
- التحديثات الفعلية للخدمات الجوية.

## 2. الحوسبة السحابية (Cloud technology)

يمكن استخدام تكنولوجيا السحابة داخل الشركات للاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالشركة، والتي قد توجد على خادم أو أكثر متصل أو منفصل بموقع الشركة، وتستخدم بعدة طرق منها:

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لبيانات الشركة.
- سهولة الوصول لبرامج المؤسسة من قبل الموظفين.
- مشاركة البنية التحتية للبرامج مع فرق عالمية.
- استضافة المواقع.

## 3. إنترنت الأشياء (Internet of things)

يُعرف إنترنت الأشياء (IoT) على أنه بعض المستشعرات والأجهزة المتصلة بالإنترنت، حيث يمكن من خلاله التحكم ومراقبة العديد من العمليات، ومنها:

- متابعة كاميرات الأمان.
- مراقبة خطوط الإنتاج والجودة.
- التحكم في المعدات وعمل صيانة لها.
- الخدمات اللوجستية<sup>1</sup>.

## 4. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI &amp; Machine Learning) (Artificial intelligence and machine learning)

<sup>1</sup> محمد فتحي، عيد الرحمان أحمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات والتحول الرقمي والنموذج الاماراتي، المرجع السابق.

يختلف الذكاء الاصطناعي عن التعلم الآلي، ولكن يتم استخدامهم جنباً إلى جنب، حيث يستخدم التعلم الآلي لتنفيذ عمليات الذكاء الاصطناعي وتطويرها. وهي من التقنيات التي تم استخدامه بتوسع في الفترة الأخيرة، وساعدت على تحليل السوق بشكل أوسع، ووضع إستراتيجيات وقرارات ملائمة له. ومنها:

- الروبوتات الآلية للدردشة.
- طائرات المراقبة بدون طيار.

#### 5. تحليل البيانات الفعلي (Real-time analytics)

يساعد تحليل البيانات في الوقت الفعلي بواسطة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي على تحسين تجارب العملاء، وزيادة الإيرادات، والتنبؤ بعمل صيانة وقائية للأجهزة والمعدات.

#### 6. بلوكشين (Blockchain)

من المعروف أن البلوكشين هي صفوف من البيانات في دفتر أستاذ رقمي، والتي يمكن مشاركتها عبر شبكات الكمبيوتر. فهي تعتبر سجلات موثوقة يمكن من خلالها إجراء المعاملات أو تخزين موقع الويب التابع للمؤسسة، وكذلك لإدارة البيانات بشكل دولي وتتبع سلاسل التوريد. كما يمكن استخدامها لتبادل العملات الرقمية مثل Bitcoin، أو بيع الرموز غير القابلة للاستبدال (NFTs).

#### 7. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

تحليل البيانات الضخم هو استخدام التكنولوجيا لتحليل وفهم البيانات الكبيرة والمعقدة، بما في ذلك البيانات المنطوية على أحجام ضخمة وتنوع كبير وسرعة توليدها. يهدف تحليل البيانات الضخمة إلى استخراج الأنماط والاتجاهات الكامنة في هذه البيانات واستخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية.

#### 8. الحوسبة اللامركزية

الحوسبة اللامركزية (Decentralized Computing) تستخدم تقنيات البلوكشين والعقود الذكية لبناء نظم تطبيقية تعمل بشكل غير مركزي، مما يعني أن البيانات والعمليات لا تتواجد في مكان مركزي واحد، بل توزعت على عدة أجهزة متصلة بالشبكة. يوفر هذا النمط من الحوسبة أماناً وشفافية أكبر للعمليات، ويزيد من مقاومتها للتلاعب أو التهديدات الأمنية.

#### 9. تطبيقات الواقع الافتراضي

تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز تستخدم التقنيات التفاعلية لإنشاء تجارب مستخدم محسنة ومثيرة للاهتمام. توفر تطبيقات الواقع الافتراضي تجارب تفاعلية تقوم على محاكاة بيئات واقعية، في حين تستخدم تطبيقات الواقع المعزز تقنيات تعزيز الواقع لإضافة عناصر رقمية إلى بيئة الواقع الحقيقي، مما يسمح بتحسين التفاعل مع البيئة الرقمية وتعزيز تجربة المستخدم.

## الفرع الثاني: المحور التنظيمي للتحول الرقمي

يشير المحور التنظيمي إلى مجموعة التغييرات التي ينبغي أن تحدث داخل الهيكل الإداري والثقافي للمؤسسة لتمكين التحول الرقمي بشكل فعال. ويتضمن هذا المحور ما يلي:<sup>1</sup>

### 1. إعادة هيكلة العمليات التنظيمية:

تحديث العمليات الإدارية والتشغيلية لتكون مؤتمتة، مرنة، وقائمة على البيانات.

### 2. تعزيز الثقافة الرقمية:

تشجيع الموظفين على تبني التكنولوجيا والابتكار، وزيادة تقبلهم للتغيير. ويشمل ذلك خلق بيئة عمل تعاونية، تعتمد على التجريب والتعلم المستمر.

### 3. تحديث الهياكل الإدارية:

إدخال وحدات أو فرق جديدة متخصصة في التحول الرقمي، مثل فرق الابتكار، مكاتب إدارة البيانات، أو فرق تجربة المستخدم.

### 4. القيادة الرقمية:

تمكين القادة من تبني رؤية رقمية واضحة، وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين لفرق العمل خلال مراحل التحول.

### 5. بناء المهارات الرقمية:

الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم الرقمية ليتماشى أداؤهم مع التوجه الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شديد مصطفى محمد على، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج22، ع4، 2019، ص204.

<sup>2</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. 2014. P 226.

## المبحث الثالث: جهود الجزائر في التحول الرقمي.

تسارع الجزائر إلى رقمنة كافة القطاعات في البلاد، لرسم معالم اقتصاد جزائري ناشئ ومبتكر، يرتكز بالأساس على التكنولوجيا والمؤسسات الناشئة، في إطار مخطط التحول الرقمي الشامل، بدءاً من رقمنة الخدمات والمرافق، السيولة والمدفوعات المالية والوثائق، إلى البيانات الشخصية، مع إنشاء "السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي"، نهاية أوت 2022. علاوةً على "المحافظة السامية للرقمنة - ANPDP" (المفوضية العليا للتحول الرقمي)، التي يُرتقب إنشاؤها قريباً، وهي هيئة حكومية جديدة، تسهر على ضمان تجسيد ومتابعة برامج الرقمنة والتحول الرقمي للاقتصاد الجزائري.

الرقمنة، الجزائر، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي، الدينار الرقمي، رقمنة الملفات والمستندات، يونس قرار، علي كحلان، نسيم لوشاني، CARE<sup>1</sup>

### المطلب الأول: واقع وتحديات الرقمنة في الجزائر

الرقمنة في الجزائر تواجه واقعا يجمع بين التقدم الملموس وتحديات معقدة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في رقمنة بعض القطاعات، إلا أن ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات الرقمية والميزانية المحدودة، كلها تشكل عقبات أمام تحقيق رقمنة شاملة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: رقمنة الإدارة في الجزائر

تتماشى هذه البرامج بالأساس مع سياسة الرقمنة الشاملة والأمنة التي تخطوها الجزائر لعصرنة اقتصادها الوطني. مع الاستجابة الأنبية والمتسارعة للتطورات الرقمية الحاصلة في العالم اليوم، لاسيما في مجالي البنوك والمالية، بالعمل أولاً على تبسيط العمليات المالية والمصرفية أمام الجزائريين. وإضفاء الحماية اللازمة على بياناتهم الشخصية، في ظل تنامي شوكة الجرائم الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية العالمية.

ومما لا شك فيه، أنّ الجزائر خطت خطوات متقدمة في مجال عصرنة الإدارة والمرافق، وكذا الخدمات الملحقة بها، لتتلاءم مع طبيعة التطور التكنولوجي في عصر "الذكاء الاصطناعي". حيث أصبحت اليوم الآلة تفكر وتتوب عن الإنسان في كثير من القطاعات باقتصادات العالم. ومقابل ذلك، لا تزال الجزائر تواجه

<sup>1</sup> <https://tadamsanews.dz/>, 04-04-2025, 17:45.

<sup>2</sup> شرفي أسماء، فصيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد6، العدد2، 2024، ص127-130.

تحديات كبرى للحاق بهذا التحول التكنولوجي، في ظل الرهانات المتسارعة. التي تستلزم اليوم إيجاد توافق مستدام بين مساهمة التطور التكنولوجي، والحفاظ على سيادتها الرقمية من أي أخطار أو تهديدات محتملة.

اذن فرقمنة الإدارة هي:

تحويل الاتصال الكتابي والشفوي إلى رسائل إلكترونية يفهمها الجميع. يتم تحقيق هذا التحول من خلال شبكات الأعمال والشبكات اللاسلكية. وهي التكنولوجيات الرقمية. لذلك، يمكن القول أن كل شيء في العالم القديم كان يتطلب مستنداً تجارياً مكتوباً، في صيغته الملموسة. يتم تحويله اليوم رقمياً إلى مستندات إلكترونية بواسطة شبكات الأعمال.

وكل شيء تمت إدارته مسبقاً عن طريق مكالمات هاتفية مثلاً، يتم تحويله اليوم رقمياً، بواسطة الشبكات اللاسلكية. فعلى سبيل المثال، قد تشير رقمنة المواد إلى عملية تحويل مستند مادي إلى مستند رقمي. كما يعد مسح الفاتورة الورقية ضوئياً وإنشاء مستند PDF مثلاً على الرقمنة.

إلى جانب ذلك، قد تشير الرقمنة في الأعمال على تحويل وتحسين نموذج أعمال كامل باستخدام العمليات الرقمية، مثل اتخاذ قرار التعامل مع جميع المستندات المالية للشركة. ومعالجتها رقمياً. وتسمح هذه التقنيات الجديدة للشركات بأن تصبح أكثر كفاءة لتلبية توقعات المستهلكين بأقل التكاليف، مع أتمتة كافة العمليات لتصبح البيانات التي تديرها متاحة رقمياً.

وتُسهم هذه البرامج في تبسيط الإجراءات الإدارية، تسهيل حياة المواطنين والتخفيف من حدة أعبائهم. إلى جانب زيادة كفاءة المؤسسات والهيئات والرفع من مستوى تنافسيتها، لتنعكس كافة على جودة ومردودية النسيج الاقتصادي والاجتماعي بالبلاد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الجزائر تعدّ مشروعاً حول الرقمنة

شرعت الجزائر رسمياً في إعداد مشروع القانون حول الرقمنة، حيث تمّ منتصف جويلية/يوليو 2023، تنصيب لجنة مختلطة متعددة القطاعات. ستعكف على إعداد هذا المشروع، الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء الإدارة العمومية، والمساهمة في رفع أداء المرفق العمومي.

كما أنّ المشروع، الذي أعلنت عنه وزيرة الرقمنة والإحصائيات، مريم بن مولود، في لقاء تنسيقي تحت عنوان: "الرقمنة أداة لتعزيز التنسيق وضمان جودة الخدمة العمومية". يُراد به تطوير إستراتيجية وطنية للرقمنة، في إطار تكريس عصرنة الإدارة، وإنجاح التحول الرقمي في الجزائر. طبقاً للالتزام رقم 25 لرئيس الجمهورية، عبد المجيد تبون، المتعلق بتحقيق تحول رقمي في الجزائر. وتحسين الاتصال وتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال للرفع من كفاءة تسيير المرفق العمومي، وتحسين تسيير القطاع الاقتصادي.

<sup>1</sup> شرفي أسماء، فصيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مرجع سابق.

كما أضافت الوزيرة أنّ "هذا النص يشكل حجر الأساس ومرجعاً قانونياً سيسمح بتأطير وضبط وتنظيم قطاع الرقمنة في الجزائر. الذي يُعد "إستراتيجياً"، وإحدى أولويات الحكومة". وهذا إلى جانب التحضير لوضع وتطوير الإستراتيجية الوطنية للرقمنة، مع خطتها التنفيذية".

وشدّد الرئيس الجزائري، عبد المجيد تبون، خلال اجتماعي مجلس الوزراء 20 مارس و2 أبريل المنصرمين. على ضرورة التسريع فوراً في رقمنة الإدارة والقطاع الإقتصادي في الجزائر. وجعلها كنظام عمل أساسي في جميع القطاعات.

ويتجسّد مخطط الرقمنة في الجزائر في عدة قطاعات ذات الصلة المباشرة بالمواطن والاقتصاد الوطني، على رأسها مصالح أملاك الدولة والضرائب والجمارك. مشدداً على ضرورة إنشاء بنك معلومات جزائري "بشكل فوري ومستعجل" من قبل وزارة المالية من أجل تلقي أحدث البيانات والإحصائيات.

رقمنة الإدارة، الاقتصاد الوطني، الجزائر، الذكاء الاصطناعي، مجلس الوزراء،

الرئيس تبون يشدد خلال اجتماع للوزراء على ضرورة تسريع رقمنة الإدارة والاقتصاد الجزائري

وتنفيذاً لتعليمات الرئيس، انخرطت عدة إدارات جزائرية في هذا المسعى، بهدف بلوغ التحول الرقمي المنشود في غضون 06 أشهر. في مقدمتها وزارة المالية والمصالح التابعة لها، بإطلاق عدة منصات وبوابات رقمية بغية إضفاء الرقمنة على خدماتها المالية والإدارية. على غرار خدمتي التصريح والدفع عن بعد "جبايتك" ومساهمتك" الخاصتين بالضرائب.

رقمنة جهاز الجمارك، بإطلاق نظام معلوماتي مبتكر بالشراكة مع متعامل كوري، يهدف إلى تحسين الخدمة العمومية. وكذا إضفاء الشفافية في تعاملات التجارة الخارجية والنجاعة في محاربة الجريمة وتضخيم الفواتير وتهريب الأموال.

إلى جانب إطلاق منصة "مهنتي" و"مهائرتي" في مجال التكوين المهني، ومواصلة إنجاز 42 منصة رقمية مخصصة للعمليات البيداغوجية. تضاف إلى المنصات الـ4 المخصصة للخدمات الجامعية، إضافةً إلى خدمة التوقيع الإلكتروني.

علاوةً على ذلك، تم تسخير عشرات المنصات الرقمية في مجال البريد والبنوك والجماعات المحلية، تهدف كلها إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، والتخفيف من الأعباء البيروقراطية التي لطالما اشتكى منها المواطن والمستثمر على حدٍ سواء<sup>1</sup>.

وبحسب آخر البيانات، فقد تمّ تسجيل أكثر من 450 خدمة عمومية تمت رقمنتها في الجزائر، في حين تم الموافقة على 338 منها. ودمجها بشكل نهائي في البوابة الحكومية للخدمات العمومية "بواباتك".

<sup>1</sup> شرفي أسماء، فصيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مرجع سابق.

## جهازين حكوميين لضمان التحول الرقمي في الجزائر

أعلنت الجزائر عن استحداث هيئتين حكوميتين لضمان ومرافقة التحول الرقمي المنشود بالبلاد، في ظل الحرص الشديد على مواكبة تحديات التطور التكنولوجي الحاصل. ورهان الحفاظ على أمنها المعلوماتي وحماية سيادتها الرقمية بصورة أكثر شمولاً.

الأولى تتعلق بالسلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وهو الجهاز الذي يقوم على ضمان الحماية للحياة الخاصة للأفراد. سرية المراسلات والاتصالات، وعدم المساس بها مهما كان الأمر، إلا بأمر قضائي. والثانية تتمثل في "المحافظة السامية للرقمنة"، التي سبق وأن أعلن عنها رئيس الجمهورية، عبد المجيد تبون، في لقاءه الأخير بممثلي وسائل الإعلام الوطنية. وتستهدف إضفاء الشفافية والمردودية على الاقتصاد الجزائري. لاسيما في ظل الانتقادات الموجهة له بشأن بيروقراطية الإدارة، وثقل المعاملات الإدارية. ويرى نسيم لوشاني، الخبير في التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، في تصريح لـ "تادامسا نيوز" أن "السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي" و"المحافظة السامية للرقمنة"، هيئتان هامتان جداً. تم استحداثهما ليلعبا دوراً تنظيمياً ورقابياً حاسماً، من أجل تعزيز وتنظيم عملية الرقمنة وتسريع وتيرة التحول الرقمي في الجزائر

نسيم لوشاني، الخبير في التكنولوجيا، الأنظمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، علي كحلان، الجزائر، رقمنة الإدارة، رقمنة الملفات والمستندات،

## الخبير في التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، نسيم لوشاني

ويتمحور ذلك - حسب كلامه - في وضع السياسات والإطار القانوني اللازم لتحقيق رقمنة شاملة بشكل آمن وفعال". مبرزاً بخصوص رقمنة الإدارة الإستعانة بـ "تقنيات الذكاء الاصطناعي" أمر ضروري إن لم نقل حتمي. بالأخص في جانب معالجة البيانات الرقمية، أتمتة المهام الروتينية مثل معالجة الأوراق والرد على الاستفسارات.

إضافة إلى خدمة العملاء، تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات أفضل، تسريع وتيرة تطوير الأنظمة الرقمية بجودة عالية. حماية البيانات الشخصية وتعزيز الأمن السيبراني مثل اكتشاف ومنع الهجمات السيبرانية وتشفير البيانات الحساسة.. إلخ. ولكن يبقى هذا الخيار مرهوناً - بحسب كلامه - باستحداث قوانين وتشريعات تقنن وتنظم طرق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجزائر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نسيم لوشاني، الذكاء الاصطناعي بين مطرقة التسابق نحو التطوير وسندان التخوف من سوء التقدير (على الخط زيارة 14 أبريل 2025، 17:20).

**المطلب الثاني: جهود الجزائر نحو التحول الرقمي**

الجهود التي تبذلها الجزائر تتضمن اطلاق مشاريع رئيسية لرقمنة الخدمات الحكومية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الاستثمار في التكنولوجيا، إلى جانب تدريب القوى العاملة في مجال التكنولوجيا الرقمية<sup>1</sup>

**الفرع الأول: جهود الجزائر في التحول الرقمي**

كما أشار رئيس جمعية "رقمنة" للتكنولوجيا والعلوم، بخصوص مدى نجاح الجزائر في رقمنة إدارتها، بقوله: "في اعتقادي، الجزائر من بين الدول السائرة في طريق الرقمنة. وبالرغم من ذلك فقد نجحت في رحلة رقمنة بياناتها إلى حد كبير مقارنة مع دول أخرى رقمية. وهذا مقارنةً بفترة الإنجاز الوجيزة جداً، ربما لا تتجاوز الـ 4 سنوات، لاسيما بعد مرحلة "الحراك الشعبي"."

ويقول محدثاً لأنه "بالرغم من محاولات سابقة، فقد تم استحداث وزارتين هامتين، وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة. ووزارة الرقمنة والإحصائيات، والعديد من الهيئات على غرار السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي والمحافظة السامية للرقمنة. كما تم إطلاق العديد من المنصات، الأرضيات، البوابات والخدمات الرقمية على غرار بوابة المركز الوطني للسجل التجاري.

بوابة الخدمات الالكترونية عن بعد، بوابة الحالة المدنية وبوابة الوثائق البيومترية عن بعد، البوابة الحكومية للخدمات العمومية، الخدمات الالكترونية لوزارة العدل.. إلخ. كل هذا، بالإضافة إلى رقمنة عمليات الدفع، وتعميم الدفع الإلكتروني كبدائية نحو استحداث الدينار الرقمي. كل هذه الإنجازات والخدمات الرقمية - يضيف - - بغض النظر عن طرق تنفيذها - إلا أنها أعطت الجزائر دفعة كبيرة نحو تحول رقمي متكامل. كما سيدفع بها نحو التركيز أكثر على جانب الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي والتخزين المحلي للبيانات للحفاظ على سيادتها الرقمية.

الهيئة ستكون بمثابة "حارس" لموارد البلاد

وتولي بلدان العالم أهمية قصوى لحماية بياناتها، والتي تتضمن في الغالب معلومات وبيانات "حساسة" تمس بالأمن الوطني. لا سيما في ظل تعاظم التهديدات السيبرانية على الشبكة العنكبوتية العالمية. وهو ما دفع بالجزائر إلى إنشاء هيئات ومؤسسات وحتى وزارات قائمة بذاتها تهتم بمجال الرقمنة والمعلوماتية، وكيفية تطوير القطاع، وفرض حمائية أعلى على البيانات الشخصية الخاصة بالمواطنين والهيئات العمومية.

مجموعة التفكير حول المؤسسة الجزائرية، كار، الجزائر، التحول الرقمي، رقمنة الإدارة.

مجموعة التفكير CARE تحلل واقع وتحديات التحول الرقمي في الجزائر.

<sup>1</sup> بن أحمد فاطمة الزهراء، بن حمد نادية، جهود الجزائر نحو التحول الرقمي المجلة الجزائرية العامة، مج15، ع1، 2025، ص ص: 501-512.

وتؤكد مجموعة التفكير الجزائرية (CARE)، في تحليلها حول إنشاء "المحافظة السامية للرقمنة" في الجزائر، أنها "قد تكون هي العامل المحفز لتحول رقمي أسرع وأكثر فعالية. من المفترض أن تكون مهمتها الأولى هي تحديد أو ترسيخ الإستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي. حيث ستأخذ هذه الإستراتيجية في الاعتبار خصوصيات كل قطاع اقتصادي وكل نوع من المنظمات، سواء كانت إدارات أو شركات خاصة أو عامة.

كما أضافت أن "هذه الهيئة ستكون بمثابة حارس لموارد البلاد، من خلال النظرة الشاملة، التي يمكنها تقييم كل مبادرة، تحديد التكرار وعدم الكفاءة. والتأكد من أن كل دينار يتم استثماره في التحول الرقمي يضيف قيمة مضافة إلى الجزائر".

ولعلّ أوّل وأكبر مكسب تجسّد ميدانيا في مجال الرقمنة بالجزائر، يكمن في رقمنة الوثائق والمستندات الإدارية. وتحويلها من صيغتها الورقية "التقليدية" إلى صيغتها "البيومترية" الرقمية. منذ سنوات عديدة، على غرار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومترية. وكذا عشرات الوثائق والعقود التي أضحت اليوم متوفرة رقمياً، عبر الولوج إلى البوابات الإلكترونية للهيئات والمصالح المعنية. وحتى تضمن الجزائر انتقالاً تكنولوجياً سلساً، يتعين الأخذ بالاعتباري ضمان السيادة الرقمية، والتي أصبحت اليوم حجر الزاوية للأمن الوطني والتحرر عن التبعية الأجنبية. وهذا يحتمّ عليها امتلاك والتحكم في البنى التحتية الرقمية، تطوير صناعة رقمية قوية. التحكم في البيانات، مع ضرورة ضمان الأمان السيبراني، لاسيما في ظل عالم تتعاظم فيه المخاطر والتهديدات.

يُضاف إليها تنظيم المساحة الرقمية، والتي تحتاج اليوم إلى تشريعات وقوانين قوية وواضحة. إلى جانب الإلمام بالموارد البشرية وتطوير المهارات الرقمية، من أجل تعزيز الابتكار التكنولوجي، مع العمل والتعاون كذلك مع الشركاء الدوليين في هذا المجال.

### الأمان اليوم في قلب الرقمنة..

اعتبر الخبير في المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، علي كحلان، في تصريح لـ "تادامسا نيوز" أنّ "الأمان اليوم يكمن في قلب الرقمنة. مشيراً إلى أنه "لضمان حماية البيانات، أضحى من الضروري الاستثمار في أنظمة أمان قوية، ووضع بروتوكولات صارمة، وتدريب العاملين بشكل منتظم على أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني. كما يمكن أن يعزز التعاون مع الخبراء الدوليين، وتبني المعايير العالمية أيضاً من أمان البيانات"، يضيف الخبير في تكنولوجيا المعلومات، الذكاء الاصطناعي، علي كحلان، الجزائر، رقمنة الإدارة، رقمنة الملفات والمستندات.

ويؤكد الخبير في مجال المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، بخصوص دمج التكنولوجيا في الإدارة الجزائرية، لاسيما في الشركات والمرافق والإدارات العمومية، أنه "على الرغم من الجهود التي تبذلها السلطات

حالياً لتبني هذا التحول الرقمي، إلا أنه أضحى من الضروري الاعتراف بأن الطريق لا يزال طويلاً، وسيطلب الأمر التوجيه الكامل لإستراتيجية واضحة واستثمارات كبيرة وإرادة سياسية قوية.

كما قدّم في هذا الصدد بعض التوصيات لإنجاح مسعى الرقمنة في الإدارة الجزائرية، في مقدمتها التدريب المستمر للموظفين على التكنولوجيا الجديدة. وتبني استراتيجيات تكنولوجية مبتكرة، إلى جانب تحسين البنية التحتية التكنولوجية الحالية. وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، في حين أضحى من الضروري أيضاً التركيز على أهمية الثقافة الرقمية والمرونة التنظيمية.

وحول إمكانية الاستعانة بتقنية "الذكاء الاصطناعي" للدفع برقمنة الإدارة الجزائر، أفاد محدثنا أنّ "الذكاء الاصطناعي" يقدم بالطبع فرصاً هائلة لتحسين فعالية الخدمات. وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المعقدة". مضيفاً أنّ "من خلال دمج الذكاء الاصطناعي، يمكن للإدارة الجزائرية أن تحسن ليس فقط من عملياتها، ولكن أيضاً تقديم خدمات أكثر تخصيصاً واستجابة للمواطنين".

وشدّد على أنّ "التحول الرقمي هو أكثر من مجرد انتقال إلى أدوات تكنولوجية متقدمة. إنها إعادة هيكلة كاملة لكيفية عمل الإدارة والشركات وخدمة مواطنيها وعملائها. بالنسبة للجزائر، يمثل هذا فرصة كبيرة للتحديث، وتحسين الكفاءة، وزيادة الشفافية".

الجزائر قطعت أشواطاً متقدّمة في مجال رقمنة الإدارة.. ولكن!

اعتبر الخبير مجال تكنولوجيا المعلومات، يونس قرار، في تصريح لـ"تادامسا نيوز" أنّ "بعض الإدارات الجزائرية قطعت أشواطاً متقدمة في مجال رقمنة الوثائق والمستندات وأرشفتها إلكترونياً، باستبدالها الملفات الورقية بالإلكترونية، إلى غاية التوقيع الإلكتروني. مشيراً إلى أنّ "العملية شملت عدة وزارات، على غرار وزارة الداخلية، التي نجحت في رقمنة وثائق الحالة المدنية، لتتم تخزينها في مراكز معلومات آمنة، هذا ما سمح للمواطنين باستخراج وثائقهم الإدارية من أي مكان في أرض الوطن".

يُضاف إلى ذلك، -يقول محدثنا- وزارات أخرى خطت خطوات هامة في مجال الرقمنة، وأطلقت عدة خدمات رقمية لتسهيل الحصول على الملفات والمستندات وتبسيطها، على غرار وزارة العدل التي كانت السبّاقة في رقمنة الوثائق والمستندات المتعلقة بها، حيث سارعت إلى رقمنة المحاكم والمجالس القضائية.

كما أنّ وزارتي الصحة والعمل ووزارة الضمان الاجتماعي جسدتا مراحل من الرقمنة من خلال استحداث بطاقات ومنصات وخدمات خاصة بالتأمينات والتعويضات عن تكاليف العلاج والأدوية، إلى جانب وزارة التعليم العالي التي أطلقت في 2017 منصة إلكترونية تسمح للطلبة بالتسجيل إلكترونياً، بدون أي وثائق، بالاعتماد على البيانات المستمدة من مركز المعلومات الخاص بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، يضيف الخبير..<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي كحلان، المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، دار الصحافة -القبّة- الجزائر العاصمة، يومية اسلام، ص ص: 1-4.

## 100 مليار سنتيم سنوياً كانت تُهدر على شكل أوراق! ...

وقال الخبير في تكنولوجيا المعلومات، يونس قرار أن "المنصة الرقمية الخاصة بوزارة التعليم العالي مكّنت وحدها من توفير للوزارة مبلغ أكثر من 100 مليار سنتيم سنوياً، بعد تعويض الورق بالملفات الرقمية الإلكترونية، لكن رغم ذلك، لا يزال فيه عمل يجب القيام به في هذا المجال.

يونس قرار، الخبير في التكنولوجيا، الأنظمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، علي كحلان، الجزائر، رقمنة الإدارة، رقمنة الملفات والمستندات،

الخبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، يونس قرار مضيفاً أن "الأرشفة الإلكترونية للملفات والوثائق يسمح بحمايتها من مختلف التهديدات، لاسيما التلف والضياع. وهنا يمكن للجزائر إنشاء مراكز للبيانات (معطيات) بالمعايير والمواصفات العالمية، لحماية بياناتها. وكذا لمواجهة أي تهديد محتمل يخص أمن وسلامة بيانات مواطنيها.

وأفاد الخبير أنّ "مردودية هذه الخدمات تظهر من خلال مدى إقبال المواطن على استخدامها لربح الوقت والجهد والأعباء. والذي يطرح التساؤل: كيف يمكن التأكد من أن المواطن يقبل اليوم على استخدام هذه الخدمات؟ لأن الهدف من هذه الخدمات هي أن تكون عاملاً مساعداً للمواطن.

لكن للأسف- يقول- لاحظنا أن العديد من الخدمات الرقمية المتاحة مجهولة عند الكثير من الجزائريين، وأحياناً نجدها معقدة وصعبة الاستعمال. إلى جانب الأعطاب التي تصيب الموقع أو الخادم، والتي تكبح الولوج إلى هذه المنصات. كما أنّ هنالك بعض الإدارات لا تعترف بالوثائق المستخرجة إلكترونياً. مما يستلزم التنسيق بين كافة الهيئات ومرافقتها من أجل أن تكون الخدمات الرقمية في خدمة المواطن<sup>1</sup>.

في المقابل، أشار محدثنا إلى أن "بعض القطاعات في الجزائر لا تزال متخلفة، وبعيدة كل البعد عن الرقمنة. بما في ذلك قطاع العقارات، الذي لا يزال يعتمد أساساً على الوثائق والمستندات الإدارية الورقية. وهو ما يتنافى إطلاقاً مع برامج الرقمنة". قائلاً أن "هذه الإدارات تستمر في طلب الدفتر العقاري الورقي، شهادة المطابقة، وتستقبل الملفات الورقية بنفس الطريقة التي كانت عليه منذ عقود من الزمن. هذا ما يعرّض ملفات المواطنين إلى الإلتاف والضياع، مما قد يعكس جانباً من فشل برامج الرقمنة في الجزائر

<sup>1</sup> علي كحلان، المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، دار الصحافة، مرجع سابق.

**الفرع الثاني: استفادة الإدارة الجزائرية من تقنية الذكاء الاصطناعي**

وبخصوص استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال رقمنة الإدارة في الجزائر، يؤكد الخبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أن بعض الوظائف ستتأثر لا محالة بهذه التقنية. لا سيما الوظائف التي تقوم على التحقق من صحة الوثائق مثلاً، والوظائف التي يمكن إسنادها للآلة.

مشيراً إلى أن الذكاء الاصطناعي يقوم بهذه المهام في وقت جد قصير، كما يمكن له لرد الإلكتروني على انشغالات المواطنين ومساعدتهم في كل الخطوات داخل الإدارة. مما يقطع الطريق أمام تكاسل وخمول الإدارة، وضمان شفافيتها من أي ممارسات غير قانونية، لاسيما الفساد، الرشوة، والمحسوبية وكل أشكال العراقل البيروقراطية الأخرى.

كما قال قرّار أن الجامعات والمعاهد الجزائر ملزمة اليوم على البحث وتطوير تقنية الذكاء الاصطناعي، بإعتبارها إحدى الحلول الرقمية الناجعة في الإدارات وداخل المحيط الإقتصادي للبلدان، وذلك بإيجاد سبل لإستخدام هذه التكنولوجيا بطرق أنجع وأسهل، لضمان تحسين الخدمات وتبسيطها، ترشيد النفقات، وكذا محاولة حل كافة مشاكل ومتطلبات المواطن الإدارية، مع ضمان الأمان الإلكتروني والسيبراني لمثل هذه البيانات "الحساسة"، وحمايتها بالطرق المثلى من الإختراقات والتحديات المحتملة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: توصيات وركائز التحول الرقمي في الجزائر**

ركائز والتحول الرقمي تشكل تجربة العملاء والافراد، والتغيير، الابتكار، القيادة، والثقافة. لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

**الفرع الأول: توصيات حول التحول الرقمي**

قدّم نائب الرئيس في مجموعة التفكير الجزائرية (think thank CARE)، علي كحلان، في تصريحات لـ "تادامسا نيوز" خمس (05) توصيات من أجل إنجاح مسار التحول الرقمي للجزائر، بما في ذلك الإستراتيجية الوطنية للرقمنة. التي ستكون بمثابة أرضية شاملة ومتكاملة للمشاريع الرقمية الحالية والمستقبلية.

مشيراً إلى أنّ الأمر يتطلّب اليوم تضمين نهج شامل لهذا المشروع، من خلال التأكد من إشراك جميع الفاعلين في اللجنة المشتركة. بما في ذلك الشركات والمجتمع المدني والمواطنين، مما سيعزز تنوع وجهات النظر، والتوصل إلى توافق وقبول إزاء التدابير المتخذة.

<sup>1</sup> استفاق الجزائر من تقنية الذكاء الاصطناعي، ملتقى ، 2، الملتقى الدولي حول استخدام الذكاء الاصطناعي ودوره في تجسيد الرقمنة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص28.

كما يستدعي نجاح المشروع، -بحسب محدثنا- إقامة شراكات، وتعاون قوي ووثيق مع الجهات الرئيسية في النظام البيئي الرقمي. مثل الشركات الناشئة والجامعات ومراكز البحث، مما يشجع على الابتكار والتعاون لتسريع التحول الرقمي في الجزائر.<sup>1</sup>

يُضاف إلى ذلك، الإستثمار في التدريب، من خلال تطوير برامج تدريب لأصحاب المشاريع الرقمية، وتعزيز الكفاءات الرقمية على جميع المستويات في المجتمع. مما سيعزز اعتماد واستخدام التقنيات الرقمية بكفاءة، ويقلل من الفجوة الرقمية.

كما يشدد نائب الرئيس في مجموعة التفكير الجزائرية (think thank CARE)، على ضرورة إعطاء الأولوية للأمن السيبراني. بإعتباره الضامن للسيادة الرقمية للجزائر، والحامي لبياناتها الحساسة من الإختراق والتسريب على الشبكة العنكبوتية العالمية.

قائلا: "يجب التأكد جيداً من أن تتضمن التخطيطات الخاصة بالتحول الرقمي في الجزائر تدابير قوية لحماية بيانات المستخدمين. مع الحرص على الأمان السيبراني منذ البداية. إلى جانب الثقة اللازمة التي تتطلبها مسألة أمن المعلومات والمعاملات لإنجاح الرقمنة".

في المقابل، دعا محدثنا إلى تعزيز إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية، وتوفير البيئة الملائمة لنشاطها. مشدداً على ضرورة توفر الخدمات الرقمية للجميع، خاصة السكان في المناطق الريفية، وكذا فئة ذوي الإحتياجات الخاصة. بإنشاء البنية التحتية المناسبة، ووضع سياسات الإحتواء الرقمي. هذا ما من شأنه أن يقلل إلى مستويات متدنية الفجوة.

### الفرع الثاني: ركائز التحول الرقمي

من بين ركائز التحول الرقمي في الجزائر، تأتي الإدارة الإلكترونية كأداة رئيسية لتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية. وفي هذا السياق، اتخذت السلطات العمومية سلسلة من التدابير، من بينها تبسيط الإجراءات، تمديد صلاحية الوثائق الإدارية، وإنشاء أنظمة معلوماتية متكاملة، فضلاً عن تقديم بعض الخدمات عبر الإنترنت لفائدة المواطنين. وتندرج هذه الخطوات ضمن خطة الحكومة الرامية إلى بناء إدارة فعالة وشفافة، تركز على خدمة عمومية حديثة خالية من القيود البيروقراطية، وتُسهم في تجاوز أزمة الثقة القائمة بين المواطن والإدارة. ومن بين الأمثلة على مشاريع الإدارة الإلكترونية نذكر:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي كحلان، مرجع سبق ذكره، ص: 1-4.

<sup>2</sup> <http://demande12s.interieur.gov.dz>, 10-04-2025, 19:47.

- إصدار جوازات السفر البيومترية، وإطلاق مشروع تطوير بطاقة الهوية الوطنية البيومترية، والتي تم اعتمادها على مستوى البلديات في إطار الاستراتيجية الجديدة للحكومة. وتهدف هذه اللامركزية إلى القضاء على البيروقراطية والفساد، وذلك وفق رؤية تركز على التحديث والشفافية.
- رقمنة كافة سجلات الحالة المدنية، وإنشاء السجل المدني الآلي الوطني، الذي يمكّن المواطن من الحصول على وثائق حالته المدنية من أي بلدية عبر التراب الوطني، دون الحاجة للتنقل إلى مكان تسجيل واقعة الميلاد أو الزواج أو الوفاة.
- تمكين المواطنين المقيمين بالخارج من طلب شهادة الميلاد S 12- عبر الإنترنت، واستلامها من التمثيل الدبلوماسي أو القنصلي المسجّل ب
- إنشاء ملف إلكتروني وطني لوثائق التسجيل يمكّن المواطنين من الحصول على هذه الوثائق في عين المكان.
- إطلاق خدمات إلكترونية تتيح للمواطن تقديم طلبات جواز السفر البيومتري وتتبع مراحل معالجتها إلكترونياً.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، باتخاذ جملة من التدابير لتخفيف القيود البيروقراطية وتقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن، ومنها:
- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية في الملفات الإدارية.
- تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري من 5 إلى 10 سنوات.
- تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة من مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 وثيقة.
- إلغاء التصديق على نسخ الوثائق الأصلية.
- تمديد صلاحية شهادة الميلاد من سنة إلى عشر سنوات.
- تمديد صلاحية شهادة الوفاة إلى مدة غير محددة.
- تصحيح الأخطاء في وثائق الحالة المدنية مباشرة في عين المكان بالتعاون مع الجهات القانونية المختصة.
- تمديد آجال التصريح بالولادات والوفيات من 5 إلى 20 يوماً لسكان الولايات الجنوبية.
- إزالة شهادة القدرة من ملف تجديد الرخصة.

-ترقية وتكوين القيادات المحلية وتعزيز قدرات السلطات المحلية للقيادة، وذلك ضمن برنامج يهدف إلى تطوير تسيير الإدارة المحلية.

-كما تم اتخاذ إجراءات لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل إطلاق بوابة المواطن (<http://www.elmouwatin.dz>)،<sup>1</sup> (التي تهدف إلى تحديث الإدارة وتقريبها من المواطن، عبر تقديم معلومات وخدمات رقمية مفيدة على مدار الساعة. وتُعد هذه البوابة بمثابة متجر شامل، يحتوي على أقسام متنوعة تتعلق بالحالة المدنية، الإنترنت، التكنولوجيا والخدمات الإدارية الرقمية، بطريقة تفاعلية تُوجّه المواطن مباشرة إلى الخدمة المطلوبة.

في بعض المدن الكبرى في البلاد، يصعب الوصول إليها، كما أن الخدمات عبر الإنترنت والمدفوعات عبر الإنترنت غير متاحة حقاً. وينطبق نفس الملاحظة على معدل انتشار الإنترنت وأسعار الوصول، والتي هي مبالغ فيها في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى، إلخ.

علاوة على ذلك، تشهد الجزائر فراغاً قانونياً كبيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ولم يتم التشريع الجزائري بعد بتحديث قوانينه لتنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة، بصرف النظر عن القانون المتعلق بمنع ومكافحة الجرائم المتعلقة.

في حين أن مشاريع القوانين الأخرى التي أعلنت عنها الحكومة لم تر النور بعد، كما هو الحال بالنسبة لحماية البيانات الشخصية، والتجارة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، والحوسبة السحابية، وما إلى ذلك، والتي لا تزال غير مأخوذة في الاعتبار في التشريع الجزائري (مرزاق بن عيسى، 2016).

ويجب أن يدفع هذا الوضع السلطات إلى التحرك بقوة وتعويض الوقت الضائع. ولهذا السبب، لا بد من اتخاذ التدابير المناسبة لتسريع تنفيذ هذا البرنامج الغني للغاية<sup>1</sup>.

إن الطموح العالي الذي تبديه الحكومة باستمرار لا يتبعه خطط عمل فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المتوقعة في مجال الحكومة الإلكترونية. إن إنجازات الجزائر في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الشؤون العامة لا تزال دون التوقعات. وبالفعل، فإن الترتيب الدولي للجزائر على مستوى مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (EGDI) يشير إلى التأخر الذي شهدته البلاد (الجدول 01).

<sup>1</sup> أ.د. الهام يحيوي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 13-14.

وبحسب هذا التقرير، احتلت الجزائر المرتبة 132 سنة 2012 والمرتبة 136 سنة 2014 من بين 193 دولة، بمؤشر أقل بـ 0.1306 عن المتوسط العالمي (0.4712). ويأخذ هذا التصنيف الدولي في الاعتبار ثلاثة معايير: البنية التحتية وشبكات الاتصالات، ورأس المال البشري، والخدمات عبر الإنترنت (الحكومة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، وبيانات الحكومة المفتوحة، وغيرها)<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن نتائج استراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" سلبية. ويرجع هذا، بحسب الخبراء، إلى الاستخدام غير الكافي للبنية الأساسية المتاحة، وضعف المحتوى والخدمات التي تم تطويرها، ولكن أيضًا إلى ضعف البيئة القانونية والمؤسسية والاقتصادية للبلاد وغياب هيكل يتمتع بسلطة كافية لتوجيه وتنسيق إجراءات التنمية متعددة القطاعات بالضرورة. في الواقع، لا تزال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متخلفة في الجزائر، والفشل واضح (حسب تقديرات السيد كحلان).

وعلى النقيض من الدول المجاورة تونس والمغرب، تظل سرعات الإنترنت منخفضة في معظم الأوقات، وغالبًا ما تكون الاتصالات بطيئة، مما يجعل من الصعب على مستخدمي الإنترنت في بعض المدن الكبرى في البلاد الوصول إليها، كما أن الخدمات عبر الإنترنت والمدفوعات عبر الإنترنت غير متاحة حقًا. وينطبق نفس الملاحظة على معدل انتشار الإنترنت وأسعار الوصول، والتي هي مبالغ فيها في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى، إلخ.

صدر مؤخرًا كتاب بعنوان الحكومة الإلكترونية في الجزائر: الواقع، المعوقات والحلول. تم تأليف هذه الطبعة الأولى من قبل تاج الدين بشير، وهو فاعل ومراقب لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر لعدة سنوات. في مقدمة الكتاب، كتب البروفيسور يوسف منتاليشيتا، الملقب بـ"أب تكنولوجيا المعلومات في الجزائر": "من الآن فصاعدًا، المعلومات هي التي تصل إلى المواطن، وليس العكس. إن نمو الخدمات والتطبيقات مع الجيل الجديد من متخصصي ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات، ودعم هذه التقنيات الحديثة، لا بد أن يؤدي إلى الحوكمة الإلكترونية".

هذه هي النقطة الأساسية في هذا العمل الذي، حسب قوله، سيسمح للقراء "بتقدير ما تم إنجازه، وقياس الجهود التي يجب بذلها حتى يستفيد المواطن الجزائري، حتى تتمكن خدمات الدولة من التوجيه والتحكم والمساعدة عن بعد، حتى تتم حماية المعلومات وضمان أمنها". وبحسب المؤلف فإن الكتاب "موجه لصناع القرار والصحفيين والمهنيين في القطاعين العام والخاص والباحثين والطلاب وأي شخص مهتم بفهم كيف يمكن

<sup>1</sup> د. الهام يحيوي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مرجع سابق.

لتكنولوجيا المعلومات تحسين الخدمات العامة والحوكمة ومشاركة المواطنين". لطالما طلبت مني وسائل الإعلام إبداء رأيي في وضع الحكومة الإلكترونية في الجزائر. ومع ذلك، وجدتُ أن هذا الموضوع غالبًا ما يُساء فهمه من قبل عامة الناس نظرًا لتعقيده التقني. لذا يهدف هذا الكتاب إلى تقديم عرض شامل وسهل الفهم للحكومة الإلكترونية في الجزائر، موضحة المفاهيم والمزايا والتحديات التي واجهتها عملية إنشاء هذا النظام، كما يؤكد. منتجات التجميل والعافية في شمال إفريقيا ويؤكد تاج الدين بشير أن هناك "أصولًا تجعل من الممكن البناء عليها والتحرك بسرعة إلى حد ما نحو حوكمة إلكترونية موحدة". ملاحظة أخرى: لقد أحرزت الجزائر تقدما جيدا فيما يتعلق بالاتصال والبنية الأساسية، ولكن لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به فيما يتعلق بإزالة الطابع المادي عن الإجراءات الإدارية والثقافة الرقمية والمشاركة المدنية. يجب أن تكون الرؤية مشتركة بين جميع أصحاب المصلحة من أجل إشراكهم وتحفيزهم. الحكومة الإلكترونية ليست مجرد مبادرة لخفض التكاليف وزيادة كفاءة الحكومة، بل تهدف في المقام الأول إلى تحسين حياة الناس العاديين. يقول: "إنها رؤية تتمحور حول المواطن".

ومن الواضح أن "الحكومة الإلكترونية" لا تقتصر على وضع الخدمات القائمة على شبكة الإنترنت فحسب. إنها ليست حكومة "تقليدية" مع إضافة الإنترنت، بل هي عملية جذرية لتغيير طريقة عمل الدولة وتواصلها. يوصى بشدة بهذا الكتاب لأي شخص يسعى إلى تعميق فهمه لهذه القضايا الحاسمة.

يمكن إضافة جهود الجزائر في السنوات الأخيرة تعميم خدمة الألياف البصرية حتى المنزل FTTH، و ربط الإدارات والمؤسسات العمومية بالألياف البصرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. الهام يحيوي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مرجع سابق

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي حيث تم التطرق الى المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وتمييزه عن الرقمنة التي تمثل خطوة تمهيدية في مسار التحول الرقمي.

كما استعرضنا اهم اساسيات التحول الرقمي، والدوافع التي تدفع المؤسسات الى تبنيه، سواء كانت داخلية مرتبطة بالكفاءة والتكلفة، او خارجية مفروضة من البيئة التنافسية وتغير سلوك المستهلك بالإضافة الى ذلك عرضت المراحل التي تمر بها المؤسسات اثناء تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي مع التركيز على جهود الجزائر في نجاحه محليا.

ومن خلال ما سبق يتبين ان التحول الرقمي لم يعد خيارا تقنيا فقط بل اصبح توجهها استراتيجيا متكاملا يعيد تشكيل نماذج الاعمال ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار.

# الفصل الثاني

## إدارة العلاقة مع العملاء

**تمهيد:**

في بيئة الاعمال الحديثة أصبحت إدارة العلاقة مع العملاء ( Customer Relationship Management-CRM) واحدة من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات واستمراريتها، اذ لم تعد العلاقات التجارية تقتصر على تقديم المنتج او الخدمة فقط بل توسعت بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء تعتمد على التفاعل المستمر وفهم احتياجاتهم، وتقديم حلول محصنة تلي تطلعاتهم.

تعد إدارة العلاقة مع العملاء عملية استراتيجية تهدف الى تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه، مما يؤدي الى زيادة الولاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق.

وتعتمد هذه الإدارة على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء، وتنظيمها لاستخدامها في تطوير خدمات ومنتجات تلي متطلباتهم بشكل أفضل.

وعليه فان هذا الفصل يعالج الإطار النظري لإدارة العلاقة مع العملاء وبشكل مفصل وفق المنهجية البحثية التالية:

**المبحث الأول:** عموميات إدارة العلاقة مع العملاء

**المبحث الثاني:** ابعاد إدارة العلاقات مع العملاء

**المبحث الثالث:** إدارة علاقة العملاء الالكترونية

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة العلاقة مع العملاء

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى تعريف واهداف ومكونات إدارة العلاقة مع العملاء .

### المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع العملاء

إدارة علاقات العملاء (CRM) هو نظام او استراتيجية تستخدمها المؤسسات لإدارة تفاعلاتها مع عملائها الحاليين والمحتملين. الغاية الرئيسية هي تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة نمو المبيعات والنمو.

### الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العملاء CRM:

إدارة العلاقة مع العملاء هي نهج تنظيمي يهدف الى تحديد وارضاء العملاء بشكل أفضل من خلال إمكانات نشاطاتهم وربحياتهم عبر قنوات اتصال متعددة في إطار علاقة دائمة من اجل زيادة رقم الاعمال وربحية المؤسسة<sup>1</sup>.

- حيث عرفها Sheth Paravatiyar إستراتيجية شاملة للمؤسسة تهدف إلى جذب عدد منقلى من العملاء و الاحتفاظ بيم من أجل إنشاء قيمة عالية للمؤسسة والعملاء.

- ويعرفها Gray Byun على أنها إحدى إستراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما هو أبعد من زيادة حجم المبيعات، حيث أن الهدف الأساسي هو زيادة الربحية، العائدات ورضا العميل، كما تعرف عمى أنيا إستراتيجية الأعمال التي تختار العملاء الأكثر قسمة بالنسبة للمؤسسة من أجل إدارة العلاقة معهم. "بمصطلحات بسيطة فإن إدارة علاقات العملاء تعني "البحث، الحصول، والحفاظ على العملاء، أما المفاهيم الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ أشكال متنوعة.

فيليب كوتلر على أنها:

"عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة المتعلقة بكل عميل على حدى، و كذا ادارة بعناية بكل لحظات الاتصال مع العميل، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء العميل للمؤسسة " <sup>2</sup>

في هذا التعريف يرى كوتلر أن إدارة العلاقة مع العميل ما هي إلا عملية جمع معلومات تفصيلية عن العميل لمعرفة احتياجاته ورغباته لتلبيتها بالمواصفات المطلوبة ومنه تحقيق ولأئه

<sup>1</sup> LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR 7° édition page 936.

<sup>2</sup>Philip Kotler et all . Marketing Managment , Pearson Education , Paris France , 2015 , p : 169

- تعرف أيضا على أنها النظرة الاستراتيجية التي تهتم بخلق وتحسين القيمة للمؤسسة من خلال تطوير علاقة ملائمة مع الزبائن حيث تمدنا هذه النظرة بعلاقات مربحة وطويلة الأمد وتزودنا بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم وتطبيق استراتيجيات تسويق العلاقات بشكل أفضل، بما يتطلبه ذلك من تكامل الأفراد والعمليات والتطبيقات والتقنيات.

#### و حسب موقع ويكيبيديا فإن :

- إدارة علاقات العملاء (CRM) هو نهج لإدارة تفاعل الشركة مع العملاء الحاليين والمستقبليين. يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ العملاء مع الشركة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية مع العملاء، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالعملاء، من أجل دفع نمو المبيعات. وأحد الجوانب الهامة للنهج هو أنظمة CRM التي تقوم بتجميع المعلومات من مجموعة واسعة من قنوات مختلفة، بما في ذلك موقع الشركة، والهاتف، والبريد الإلكتروني، والدرشة الحية، والمواد التسويقية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، وغيرها.

إدارة العلاقة مع العملاء تعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات اليوم، حيث تساهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة الإيرادات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

#### الفرع الثاني: أهمية إدارة العلاقة مع العملاء

(CRM) هي طريقة تساعد الشركات على بناء علاقات جيدة مع عملائها. تهدف هذه الإدارة إلى فهم احتياجات العملاء وتقديم أفضل خدمة ممكنة لهم. وتكمن أهمية إدارة العلاقة مع العملاء في:

1. تحسين رضا العملاء: تساعد الشركات على معرفة ما يريده العملاء، مما يجعلهم أكثر سعادة.

2. زيادة المبيعات: من خلال فهم العملاء بشكل أفضل، يمكن تقديم عروض تناسبهم وزيادة المبيعات.

3. توفير التكاليف: تساعد في تقليل النفقات المرتبطة بالبحث عن عملاء جدد.

4. جمع البيانات: تساعد الشركات في جمع معلومات حول العملاء، مما يسهل اتخاذ قرارات أفضل.

5. تعزيز التواصل: تساهم في تحسين التواصل بين الشركات وعملائها، مما يبني ثقة أكبر.

- إدارة علاقات العملاء هي ترجمة لعبارة الإنجليزية Management Relationship Customer والتي تعرف اختصاراً في أدبيات إدارة الأعمال، بدأ هذا المفهوم يتبوأ مكانة مرموقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR 7° édition page 936

عرفت إدارة العلاقة مع العميل منذ ظهورها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وينعكس هذا الاهتمام في تنوع وجهات النظر والآراء في محاولة إعطاء تعريف لها. فهناك من عرفها على أنها "جمع معلومات مفصلة حول العملاء وتسييرها من أجل تعظيم ولائهم لمؤسسة".<sup>3</sup> كما تم تعريفها على أنها "عملية تنظيمية تهدف إلى تعظيم حجم مبيعات ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال توطيد علاقات مع عملاء يتم اختيارهم على أساس الأرباح المحتمل تحقيقها من خلالها". كما تم تعريفها أيضا على أنها "استراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى فهم، توقع وتسيير احتياجات عملاءها الحاليين والمحتملين كما أن هناك من عرفها على أنها "أتمتة عمليات المؤسسة عبر مختلف نقاط الاتصال مع العميل" (تسويق مبيعات، خدمات ما بعد البيع والمساعدة التقنية من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة ومتراصة<sup>1</sup>).

**تعد إدارة علاقات العملاء (CRM) عنصراً حيوياً في إدارة الأعمال الحديثة.** ويشير إلى الممارسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لإدارة وتحليل تفاعلات العملاء والبيانات طوال دورة حياة العميل. ويمكن تلخيص أهمية CRM في الإدارة على النحو التالي:

1. تحسين تجربة العملاء: يساعد نظام إدارة علاقات العملاء الشركات على جمع بيانات العملاء وتخزينها وتحليلها، والتي يمكن استخدامها لتحسين تفاعلات العملاء وتعزيز تجربة العملاء الشاملة.
2. زيادة ولاء العملاء: باستخدام إدارة علاقات العملاء (CRM) لتوفير اتصالات مخصصة وذات صلة للعملاء، يمكن للشركات زيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.
3. تعزيز المبيعات والتسويق: تمكن أنظمة إدارة علاقات العملاء الشركات من تتبع وتحليل تفاعلات العملاء وتفضيلاتهم، والتي يمكن استخدامها لتحسين جهود المبيعات والتسويق.
4. اتخاذ قرارات أفضل: يوفر نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) للشركات رؤى قيمة حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم، والتي يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات عمل أفضل.
5. توفير التكاليف: من خلال توفير منصة مركزية لإدارة بيانات العملاء، يمكن لإدارة علاقات العملاء أن تساعد الشركات على تقليل التكاليف المرتبطة بإدخال البيانات وتحليلها يدوياً.

بشكل عام، تكمن أهمية إدارة علاقات العملاء في الإدارة في قدرتها على مساعدة الشركات على بناء علاقات قوية مع عملائها والحفاظ عليها، وهو أمر ضروري لنجاح الأعمال على المدى الطويل.

من خلال نهج إدارة علاقات العملاء والنظم المستخدمة لتسهيله، تحظى الشركات بتعلم المزيد عن جماهيرها المستهدفة وكيفية تقديم أفضل تلبية لاحتياجاتهم. ومع ذلك، فإن اعتماد نهج إدارة علاقات العملاء

<sup>1</sup> LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR 7<sup>e</sup> édition page 936

قد يؤدي في بعض الأحيان إلى المحسوبة داخل جمهور المستهلكين، مما يؤدي إلى عدم الرضا بين العملاء وعدم تحقيق الغرض من النهج إجمالاً.

### المطلب الثاني: مراحل واهداف إدارة العلاقات مع العملاء

إدارة علاقات العملاء (CRM) تشمل مراحل رئيسية بهدف تحقيق أهداف محددة. المراحل تشمل جذب العملاء المحتملين، وتحويلهم إلى عملاء فعليين، وبناء علاقات قوية، والاحتفاظ بهم، وزيادة ولائهم. أما الأهداف الرئيسية فهي تشمل زيادة المبيعات وتحسين في تجربة العملاء، والاحتفاظ بهم، وزيادة الربحية.

### الفرع الأول: مراحل إدارة العلاقات مع العملاء

تمر إدارة العلاقة مع العملاء بعدة مراحل مترابطة فيما بينها يمكن تلخيصها في خمسة مراحل:

1. مرحلة التعرف على العملاء: في هذه المرحلة يتم التعرف على العملاء وجمع البيانات حولهم وإنشاء قاعدة بيانات تساعد المؤسسة في استهدافها لاستهداف العملاء.
2. مرحلة تقسيم العملاء: في هذه المرحلة يتم تقسيم العملاء إلى فئات متجانسة حسب نوعية المنتج وسياسة المؤسسة في اختيار معايير التقسيم (معايير ديموغرافية، معايير جغرافية، حسب نمط الحياة، معايير نفسية، وحتى معايير ربحية....).
3. مرحلة التكييف: ان التعرف على العملاء وتقسيمهم يقود المؤسسة إلى تكييف منتجاتها وخدماتها حسب متطلباتهم واحتياجاتهم وكذلك تكييف سياسات الاتصال والتواصل ومحتوياتها حسب اقسام العملاء.
4. مرحلة التبادل: تمثل النقطة المحورية في العلاقة بين المؤسسة والعميل حيث يتم فيها تحقيق المعاملة الفعلية بين الطرفين من خلال تقديم المنتج او الخدمة من طرف المؤسسة مقابل تلقيه من العميل ودفع قيمته وما ينتج عنها من رضا أو عدمه.
5. مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم العلاقة مع العملاء من خلال ترجمتها إلى مؤشرات يمكن قياسها كدرجة الرضا أو الإحباط، رقم الاعمال المحقق، درجة التحول، معدل الشكاوى.....<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: اهداف إدارة العلاقة مع العملاء

تسعى المؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الحفاظ على ولاء العملاء المربحين والذي يعتبر الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع العميل.
2. تعظيم قيمة العميل مدى الحياة.

<sup>1</sup> LENDREVI LEBVI ;LINDON /MERCATOR 7<sup>e</sup> édition page 937-938.

3. تحسين الأداء في جميع مستويات المؤسسة وبالأخص الأداء التجاري.
4. الاستحواذ على عملاء جدد ومحاولة الحفاظ عليهم.
5. تقديم أفضل الخدمات لعملاء: فغالبا ما ينتظر العميل من المؤسسات تقديم خدمات إلى جانب المنتج، تقديم معلومات ونصائح حول استعمال المنتجات وتسهيلات في عملية الشراء، ومن الأحسن أن تكون هذه الخدمات ملائمة لكل عميل على حدى. وليذا من الضروري بناء علاقات مع العملاء، حيث من خلالها تستطيع المؤسسة التفاعل مع عملاءها وتجميع معلومات خاصة بكل واحد منهم (شخصنة المعلومات).
6. تحقيق التكامل بين مختلف قنوات الاتصال: تكمن مهمة إدارة العلاقة مع العميل في التحديد الجيد للعملاء، وحفظ التفاعلات ومختلف المعاملات معهم، ومشاركة هذه المعلومات بين مختلف قنوات الاتصال والتوزيع، وهذا ما يسمح للعملاء بالتفاعل مع العلامة التجارية والمؤسسة عبر مختلف القنوات.
7. زيادة المبيعات: إن الهدف من تطبيق إدارة العلاقة مع العميل لا يكمن في تحسين جودة الخدمات
8. المقدمة فقط، بل يهدف كذلك إلى زيادة المبيعات. فبدلا من التركيز على حجم الحصة السوقية حجم المبيعات النهائية بدون معرفة عدد العملاء الأوفياء للعلامة مقارنة مع العملاء الجدد، تركز المؤسسة على حصتها من العملاء والتي تمثل حصة الإنفاق المخصصة من قبل كل العلامات التجارية المنافسة، بحيث ت يتم بمدى ولاء العميل للعلامة وطبيعة العلاقة بينهما، فكمما كانت العلاقة طويلة المدى كلما زادت مبيعات المؤسسة لذلك العميل.
9. تحسين القدرة التنافسية: كان هدف المؤسسات سابقا جذب المزيد من عملاء المؤسسات المنافسة، أما في الوقت الحالي فإن بعض المؤسسات تسعى إلى كسب ولاء عملاءها، فكلما زاد ولاء العميل للمؤسسة صعب على المنافسين الاستحواذ عليهم.
10. زيادة الإنتاجية: من الصعب عمى المؤسسات أن تحدد بدقة نسبة أحسن العملاء لديها، ولهذا لجأت إلى استخدام إدارة العلاقة مع العميل لتمكنها من تحديدهم، وذلك بهدف تخصيص المزيد من مواردها ليم بحيث تعمل على زيادة الإنتاج المخصص ليم مقابل تخفيض النفقات المخصصة لباقي العملاء الذين يساهمون بنسبة قليلة في رقم الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات إدارة العلاقة مع العملاء :

وبغية التعرف على العملاء، ومن أجل التحديد الدقيق لمتطلباتهم الفعلية، والعمل على تلبيتها قصد كسب ولائهم، تتكون إدارة العلاقة مع العميل من ثلاث مجالات أساسية هي:

<sup>1</sup> LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR. مرجع سابق

#### الفرع الأول: إدارة علاقات العملاء التشغيلي

إن الهدف الأساسي من أنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج وأتمتة المبيعات، والتسويق، ودعم العملاء. وبالتالي، فإن هذه النظم عادة ما يكون لها لوحة قيادة Dashboard والتي تعطي نظرة شاملة للأنظمة الثلاثة على صفحة واحدة لكل عميل للشركة. توفر لوحة القيادة عادة معلومات العميل، مشترياته، جهود التسويق السابقة، وأكثر من ذلك، يلخص كل العلاقات بين العميل والشركة. يتكون نظام إدارة علاقات العملاء التشغيلي من 3 عناصر رئيسية هي: أتمتة قوى البيع، وأتمتة التسويق، وأتمتة الخدمات.

يعمل نظام أتمتة قوى البيع مع جميع مراحل دورة المبيعات، من إدخال معلومات العقد الابتدائي حتى تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين. على سبيل المثال، في أغسطس 2000، أصدرت أوراكل حزمة برمجيات إدارة علاقات العملاء، OracleSalesOnline.com، والذي يعمل على إنشاء قوائم الاتصال، والجداول الزمنية وتتبع الأداء على شبكة الإنترنت بحيث يمكن الوصول لمعلومات العملاء بسهولة لجميع العاملين سواء في المكتب أو عن بعد. تقوم أنظمة أتمتة قوى البيع بتحليل ترويج المبيعات، وتؤتمت عملية تتبع تاريخ حساب العميل سواء العميل المتكرر أو المستقبلي وينسق بين المبيعات والتسويق ومراكز الاتصال، ومنافذ البيع بالتجزئة. إلى جانب ذلك تمنع تشتت مجهودات مندوبي مبيعات والعملاء وترصد كذلك مسارات كافة الاتصالات والمتابعة بين الطرفين بشكل آلي.

يركز نظام أتمتة التسويق على تسهيل عملية التسويق الشاملة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة. على سبيل المثال، عندما يقوم النظام برصد سلوك العملاء، فيقوم نظام قوى البيع عبر سحابة التسويق إتاحة الفرصة لشركات الأعمال لتشكيل حملات تسويقية تبين تفاعل العملاء مع الشركة. إن أدوات نظام إدارة علاقات العملاء مع نظام أتمتة التسويق يمكن لها أتمتة المهام المتكررة، على سبيل المثال، إرسال رسائل البريد الإلكتروني والتسويق الآلي في أوقات معينة للعملاء، أو نشر المعلومات التسويقية على وسائل الاعلام الاجتماعية. الهدف مع أتمتة التسويق هو لتحويل العميل المستهدف إلى عميل كامل. تعكف أنظمة إدارة علاقات العملاء اليوم أيضا على إشراك العملاء من خلال وسائل الاعلام الاجتماعية.

أتمتة الخدمة هو جزء من نظام إدارة علاقات العملاء التي تركز على التكنولوجيا لخدمة العملاء مباشرة. من خلال أتمتة الخدمات يتم دعم العملاء من خلال قنوات متعددة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، قواعد المعرفة، وبوابات التذاكر، أسئلة وأجوبة، وغيرها. على سبيل المثال، برنامج إدارة علاقات العملاء Dynamics CRM Software التابع لمايكروسوفت يتابع أوقات الزيارات الترويجية، والنهائية، وأكثر من أجل تحسين كفاءة خدمة العملاء ضمن الأعمال التجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق. LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR.

### الفرع الثاني: إدارة علاقات العملاء التحليلي:

إن دور نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية هو تحليل بيانات العملاء التي تم جمعها من خلال مصادر متعددة، وتقديمها بحيث يمكن لمديري الأعمال اتخاذ قرارات أكثر وثوقية. تستخدم نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية تقنيات مثل التنقيب عن البيانات، والارتباط، والتعرف على الأنماط لتحليل بيانات العملاء. هذه التحليلات تساعد على تحسين خدمة العملاء من خلال إيجاد المشاكل الصغيرة التي لا يمكن حلها من خلال التسويق لأجزاء مختلفة من جمهور المستهلكين بشكل مختلف. على سبيل المثال، من خلال تحليل سلوك الشراء عند قاعدة العملاء، ربما تجد الشركة أن عملائها لم يقوموا بشراء الكثير من المنتجات في الآونة الأخيرة. بعد المسح من خلال هذه البيانات، قد تفكر الشركة بإعادة تسويق بضائعها لهذه المجموعة الفرعية من المستهلكين بشكل مختلف، وذلك بتواصل أفضل يوضح لهذه المجموعة كيف أن منتجات هذه الشركة تفيد المجموعة على وجه التحديد.

كما يمكن المزج بين الفرعين السابقين مكونا إدارة علاقات تعاونية تفصلها كمايلي:

الهدف الأساسي الثالث لأنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والبائعين والموزعين، وتبادل معلومات العملاء عبر المنظمات. على سبيل المثال، التغذية الراجعة التي يمكن جمعها من زيارات فرق الدعم الفني ويمكن لها أن تساعد في توجيه تسويق المنتجات والخدمات لهذا العميل في المستقبل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات العملاء.

يوجد اختلاف بين الباحثين في تصنيف أبعاد إدارة علاقات العملاء، لذلك سنتناول في هذا الجزء الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء الأكثر شيوعا واستخداما، وهي التركيز على العملاء الرئيسيين، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات العملاء، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا.

### المطلب الأول: التركيز على العملاء الرئيسيين:

إن العميل هو المحرك الأساسي لأي خطوة من الخطوات التي لها علاقة بالتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة ويعتبر العميل وجعله في بؤرة الاهتمام، من أهم المعايير التي تستخدم قياس مستوى الأداء.

<sup>1</sup> د. ماجد قاسم السياني، أبعاد إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، اليمن، جوان 2019، ص 37-

الفرع الأول: مفهوم العميل:<sup>1</sup>

يطلق على العميل لقب الملك والسيد، ويعني ذلك ضرورة أن تتمحور وتتمركز حوله كل وظائف المؤسسة، وليس فقط وظيفة التسويق. أما بخصوص دور إدارة علاقات العملاء في ذلك، فقد ذكر (2002) Hansotia أن "قلب إدارة علاقات العملاء هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من بيانات العملاء بشكل إبداعي وفعال وكفاء لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تركز على العملاء" 1 حيث يؤدي تبني إدارة علاقات العملاء إلى تحسين فعالية التسويق، وتحسين تخصيص المنتجات والخدمات وتخصيص الجهود التسويقية للعملاء الأفراد وصف بعض الباحثين إدارة علاقات العملاء بأنها مقارنة استراتيجية لتحديد العملاء الرئيسيين من أجل تطوير علاقة مربحة وإيجابية معهم. فعندما ينظر إلى إدارة علاقات العملاء من منظور استراتيجي، يتم توجيه المزيد من العناية للعملاء من خلال التركيز على إشباع احتياجاتهم إلى أقصى ما يمكن. وفي ظل هذا المنظور، يؤكد الباحثين على أن العلاقات ليست كلها جيدة، وأن العملاء الذين يساهمون بأعلى قيمة للمؤسسة يستحقون اهتمام أكبر من الاهتمام بالمدراء. وكننتيجة لزيادة شدة المنافسة وانخفاض ولاء العملاء ظهرت مفاهيم تركز على رعاية العلاقات مع العملاء. حيث يشير (2011) al. et Akroush إلى ضرورة تمييز العملاء الرئيسيين من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات واحتياجات هؤلاء العملاء. وعلى ضوء خبرة المؤسسات فإن تكلفة تطوير عملاء جدد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القدامى بست مرات. وهذا ما يبرر ضرورة تركيز المؤسسة على فهم العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل متفوق على باقي المنافسين في نفس السوق. وعلى هذا الأساس، أصبحت إدارة علاقات العملاء إستراتيجية رئيسية لإضفاء الطابع الشخصي على تجربة العملاء وتحسين رضاهم والاحتفاظ بهم، لا سيما في الفنادق. حيث تقوم المؤسسات بتكوين علاقات جيدة مع العملاء، وتسعى للاحتفاظ بالعملاء المربحين من خلال تحديد العملاء المهمين وضمان اتصالات أفضل معهم وتخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم. وفي المقابل، من المحتمل أن يظل العملاء المهمين لفترة أطول في علاقتهم بهذه المؤسسات، وأن يشترروا عددا أكبر من المرات، ويظهروا ميلا أقلًا للتحويل إلى المنافسين. فقد تبين أن المؤسسات التي تربطها علاقات قوية مع عملاءها تتمتع بربحية أعلى مقارنة مع المؤسسات التي ليس لها علاقات قوية وفقا لـ (2002) al. et Hooley.

الفرع الثاني: ابعاد التوجه نحو العميل:

يعكس التوجه نحو العميل سبعة أبعاد تتمثل في:

1. مستوى الالتزام بخدمة العملاء ومتابعتهم عن كثب.
2. قيادة رضا العملاء لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
3. مدى اعتماد الاستراتيجيات التنافسية على فهم احتياجات العملاء.

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي دباس العباسي، إدارة علاقة الزبائن، دار الوراق للنشر، ط1، عمان الأردن، 2009، ص213-214.

4. مدى تكامل وظائف المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء السوق.
5. زيادة القيمة للعملاء هو من يقود استراتيجيات المؤسسة.
6. التقييم المنتظم والمتكرر لرضا العملاء.
7. فهم المدراء لكيفية مساهمة الموظفين في القيمة العملاء. ومن ثم ينبغي على المؤسسة أن تتبنى فلسفة التوجه نحو العميل كإستراتيجية عمل تتطوي على محاولات جادة لتقديم قيمة للعميل تجعله راض ووفي لها. وبالتالي، لا يجب أن يكون التوجه نحو العميل مجرد شعار رنان خال في مضمونه من ثقافة إسعاد العميل وتقديم أقصى قيمة له.

### المطلب الثاني: الأبعاد التنظيمية لإدارة علاقات العملاء

إن إدارة علاقات العملاء (CRM) هي نهج لتعزيز العلاقة مع العملاء، يركز على تحسين جودة العلاقات، وتعزيز رضی العملاء، وزيادة ولائهم، ومن بين هذه الأبعاد نذكرها فما يلي:

#### الفرع الأول: الأبعاد البشرية والثقافية

لا شك أن للجانب الإداري والتنظيمي دور هام في نجاح أو فشل أي مشروع. لكون العنصر البشري هو من يخطط وهو من ينفذ وهو من يراقب في الأخير. وعلى هذا الأساس تم توجيه المزيد من الاهتمام إلى إدارة علاقات العملاء كقدرة تنظيمية تساهم في إنشاء ميزة تنافسية (2003). (Campbell, وقد عرف (2014) EIKordy إدارة علاقات العملاء من وجهة النظر التنظيمية بأنها "قدرة تنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة علاقات مربحة طويلة الأمد مع عملاءها وتعزيز وضعها التنافسي. وهي تتعلق بالعوامل المرتبطة بالافراد وسلوكهم داخل المنظمة وتشمل:

1. الدعم القيادي والإدارة:التزام الاجارة العليا بتطبيق CRM
2. الثقافة التنظيمية:غرس ثقافة المؤسسة تركز على أهمية العميل ورضاه كمحور للنجاح.
3. الموارد البشرية:تدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم وتحديد ادوارهم بوضوح في التعامل مع العملاء

#### الفرع الثاني: الأبعاد الهيكلية والتقنية:

وتستند هذه القدرة على تكامل أربعة موارد هي:

تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، عمليات إدارة علاقات العملاء، التوجه نحو العملاء، وتنظيم إدارة علاقات العملاء".

ووفقا لـ المحاميد وآخرون ، يشير مفهوم تنظيم إدارة علاقات العميل إلى "الكيفية التي يتم بها تنظيم إدارة علاقات العملاء في المؤسسة لخلق وتقديم قيمة مضافة للعملاء كفرق العمل المبنية على العملاء)، ومدى

امتلاك العاملين في إدارة علاقات العملاء للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع العملاء والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

كما ذكر Day (1994) أن للقدرات التنظيمية أربعة مصادر تتمثل في معارف ومهارات الموظفين، الأنظمة التقنية وتشمل نظم المعلومات والإجراءات الرسمية للتعامل مع المشاكل، نظام الإدارة، والقيم والمعايير الموحدة. وحسب (2002) al. et Sin) تعتمد الطرق الملائمة لتحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء على الرضا الوظيفي، ويعتمد الأداء الوظيفي على تمكين الموظف ومشاركة الموظف ونظام المكافآت وفعالية الاتصالات الداخلية. كما تعتبر إدارة المعرفة عنصر أساسي لتقليل نية الموظف في مغادرة المؤسسة وفي تعزيز الرضا الوظيفي (Watkins 2003). Marsick, & (ومن ثم يمكن القول أن توفر المؤسسة على تنظيم فعال سوف يعزز القدرة على التنفيذ الناجح لبرامج إدارة علاقات العملاء، ويمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثالث: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة علاقات العملاء.

تشير الأبعاد الاستراتيجية إلى العناصر الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع وتنفيذ استراتيجية، سواء كانت في مجال الأعمال أو السياسة أو مجال آخر، هذه الأبعاد توفر إطاراً شاملاً يفهم من خلال الأفراد كيفية وضع استراتيجية ناجحة.

#### الفرع الأول: الأبعاد الخارجية.

1. **تحسين التواصل مع العملاء:** اختيار وسيلة الاتصال المفضلة لدى العميل، ومع تنوع وسائل الاتصال التي يعتمد عليها العملاء، يجب أن تختار أكثر من وسيلة أيضاً للعمل من خلالها وترك حرية الاختيار للعميل، مثل الهاتف ومواقع التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى استخدام مهارات التواصل الفعال.
2. **عمل استبيانات وطلب آراء العملاء:** أطلب من عملائك تقييم الوضع الخاص بك من خلال ترك آرائهم على المنتج الذي تعرضه، وعلى الرغم من مساهمة تلك الآراء والاستبيانات المستمرة في رفع مستوى العمل وكفاءته، إلا أنها أيضاً تساهم في زيادة الثقة والترابط بين العملاء والشركة، وينصح باختيار ملء الاستبيانات على شكل استمارات بدلاً من المكالمات المباشرة.
3. **التعامل مع السلبيات والشكاوى:** لا تتجاهل أي شكوى تحصل عليها وابدأ بحصر السلبيات والشكاوى المتشابهة والعمل على حل أزمته مع العملاء، والتأكد من عدم تكرار الشكاوى منها، لأن تجاهل الشكاوى من أكثر الأمور التي تعمل على إصابة العملاء بالإحباط وإضعاف علاقتك بهم، ويمكنك جمع الشكاوى من وسائل التواصل مع العملاء المباشرة وغير المباشرة.

<sup>1</sup> زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص45-46.

4. مكافأة العملاء أصحاب الولاء للمؤسسة: منح العملاء المخلصين للعلامة التجارية فرصة للحصول على مكافأة تتناسب مع ولاءهم لك، وذلك لإشعارهم بتقديرك لهم والامتنان لتعاملهم معك، بالإضافة إلى تحفيزهم للاستمرار في التعامل مع الشركة والتواصل معها بفضل ما تقدمه من تميز لهم، وهو ما يحولهم إلى أدوات تسويق خارجية لك.

5. التغذية المستمرة لعلاقتك مع العملاء: استخدام التغذية المستمرة لعلاقتك مع العملاء من خلال دعم العلاقة بينكما باستمرار عن طريق إرسال الرسائل حول العروض المستمرة وإمدادهم بأخبار الشركة وإرسال التهنئة بالمناسبات والأعياد الرسمية، وكل تلك الخطوات يمكن تحقيقها بوضع خطة مسبقة لضمان استمرارية التواصل.

6. التخصيص والتجربة: تقديم تجربة مخصصة لكل عميل بناء على اهتماماته واختياراته التي يتم حصرها من خلال زيارته المتكررة إلى الموقع الخاص بك أو تجارب الشراء السابقة وتفضيلاته ومواصفاته الديموغرافية، مثل عرض المنتجات الشبيهة للمنتجات التي حصل عليها العميل خلال بحثه عنها أو عرض المنتجات التكميلية لها.

7. استخدام التكنولوجيا: استخدام أنظمة الأتمتة والتواصل من خلال الروبوتات ذاتية الرد واستخدام البرمجة الحديثة في الوصول إلى العملاء والعمل على تطوير الأساليب المخصصة للتعرف على اهتمامات العملاء بشكل أسرع ورصد بياناتهم وفهم سلوكياتهم بما يعود بالنفع على العلامة التجارية ككل.

### الفرع الثاني: الأبعاد الاستراتيجية الداخلية

تركز على ما تقوم به المؤسسة داخليا لضمان نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن.

1. التوجه نحو العميل: بناء ثقافة مؤسسية تعطي الأولوية للعميل في كل قرار، وتدريب الموظفين على فهم وتلبية احتياجات العملاء.

2. الاستفادة من معلومات العملاء وذلك لتوجيه عن طريق بناء قواعد بيانات قوية وتحليل سلوك العملاء واستخدام نظم ذكاء الأعمال الاستراتيجية.

3. التكامل بين الوظائف التنظيمية: توحيد جهود التسويق، المبيعات، وخدمة العملاء ضمن استراتيجية موحدة، وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مرجع سابق.

## المبحث الثالث: إدارة علاقات العملاء الرقمية ECRM.

تعد إدارة علاقات العملاء الرقمية امتدادا حديثا لمفهوم إدارة علاقة العملاء التقليدية، حيث تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز التواصل وتحسين تجربتهم. وتمكن المؤسسات من جمع البيانات وتحليلها وتخصيص الخدمات بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء في البيئة الرقمية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة العميل الإلكترونية:

إن إدارة العلاقات مع العملاء أو العملاء إلكترونيا تعتبر من أحد التطبيقات لإدارة العلاقات مع العملاء CRM، بالطريقة التقليدية، والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للعملاء personalization، وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات customization، حيث تلأئم طلب العميل، وعمليات التفاعل مع موقع الويب للشركة، إن على الإدارة القيام بوضع الخطط، التي تهدف إلى تحسين إدارة العلاقة مع العملاء، من أجل تعريف وتحقيق الأهداف، حيث أن إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، لذا من المهم معرفة العميل بشكل قوي، من أجل إنشاء والحفاظ على علاقة قوية، والتي تؤدي إلى إعادة العملاء مرة أخرى من أجل القيام بعمليات الشراء مرات عديدة.

### الفرع الأول: تعريف إدارة علاقة العميل الإلكترونية:

تعرف إدارة علاقات العميل إلكترونيا، على أنها تتمثل في " الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها، وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع العميل"<sup>1</sup>

تعريف اخر: هو مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتهدف الى بناء علاقات فعالة ومستدامة مع العملاء من خلال جمع وتحليل البيانات وتخصيص الخدمات وتحسين التفاعل عبر الوسائط الرقمية المختلفة مثل البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية مما يعزز من رضا العملاء وولائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية: ISSN 7984-2716 : المجلد، 93 العدد: 97 ديسمبر 7930

<sup>2</sup>السويلم، صالح بن عبد العزيز، (إدارة العلاقة الإلكترونية مع العملاء فطيمة حوة جامعة وهران)، إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM)، المفاهيم، التطبيقات، والاستراتيجيات. الرياض. دار الميمان للنشر، 2014.

### الفرع الثاني: خطوات وضع استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

وعلى العموم هناك ثلاث خطوات رئيسية، لوضع إستراتيجية إدارة علاقات العملاء إلكترونياً، هي:

العمليات: هذا يعني أن عمليات جذب العملاء، والمحافظة عليهم، البد من أن تكون موجهة بالعمل، فالتغيرات التنظيمية يجب أن توضع في حجمها الصحيح، فمجرد خلق هياكل تنظيمية، أو أكثر تركيز على المنتج، ال يكون فعال على المدى البعيد، ولذلك فإن بعض المؤسسات تتحرك في هذا الاتجاه، وتحقق منافع سريعة في الأجل القصيرة، عن طريق إضافة صبغة العمليات على الهياكل الإدارية الحالية، والتي تترتب عليها زيادة

الاتصالات، بين الإدارات، وإمكانية الفهم الواسع للاحتياجات العملاء. التغيير الثقافي وتنمية الكفاءات والمهارات: لا بد من تنمية وتحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم، أثناء تنفيذ برنامج إدارة عالاقات العملاء إلكترونياً، وأن ثقافة المؤسسة وطريقة تفكيرها تحتاج إلى إحداث العديد من التغيرات، لنجاح برنامج إدارة علاقات العملاء إلكترونياً، وهذا بالفعل ما قامت به العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي. الأنظمة والتكنولوجيا: هناك أنظمة عديدة لتطبيق إدارة علاقات العملاء، بحيث يتم دمج تلك الأنظمة على المدى الطويل، في الأنظمة القائمة في المؤسسة حالياً، وتشمل التكنولوجيا الجديدة مظاهر عديدة، ولقد خلقت التكنولوجيا وسائل، و أدوات للاتصال بالعملاء، مثل التحدث مع العملاء<sup>1</sup>.

عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً بالعملاء، بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم، وهي مجموعة من الخطوات المنسقة، والتي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات، وقوية العالاقات اليت تربطك مع عملائك. على المنشآت الحصول على ما يلي

ومن مزايا تطبيق إدارة العالاقات مع العملاء إلكترونياً

تخفيض معدل تسرب العملاء و زيادة الربحية بنسبة ، تحقيق العائد على الاستثمار في غضون أشهر من التنفيذ.

<sup>1</sup> د أحمد علي غنيم، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العالي في المدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد (20)، العدد 81، المدينة المنورة، 2006، ص 143

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتقليدية

الحديث عن إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية يقودنا الى الحديث الى الفرق بينهما في جدول مبسط:

الجدول رقم 2: الفرق بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتقليدية

المعايير	CRM	E-CRM
التواصل مع العميل	يكون في الغالب من خلال الوسائل التقليدية مثلًا في محل البيع بالتجزئة , الهاتف أو الفاكس	بالإضافة إلى الهاتف يتم الاتصال بالعميل من خلال الأنترنت , البريد الإلكتروني ,الراديو، الهاتف النقال، وكل الوسائل الإلكترونية
تصميم النظام	النظام مصمم لقسم معين في المؤسسة أو وحدة عمل.	النظام مصمم لكامل المؤسسة وليس قسم واحد فقط.
تكيف وتخصيص المعلومات	تختلف باختلاف الجماهير المختلفة تتطلب أنواع مختلفة هنا يكون تكيف المعلومات، وتخصيصها وجعلها حسب من المعلومات، وهنا تكون عملية ديناميكية بشكل كبير ومبنية على الشراءات العميل تخصيص المعلومات حسب الجماهير والتفضيلات. المختلفة غير ممكنة , و هو ما يتطلب تغييرات في البرمجة.	تختلف باختلاف الجماهير المختلفة تتطلب أنواع مختلفة هنا يكون تكيف المعلومات، وتخصيصها وجعلها حسب من المعلومات، وهنا تكون عملية ديناميكية بشكل كبير ومبنية على الشراءات العميل تخصيص المعلومات حسب الجماهير والتفضيلات. المختلفة غير ممكنة , و هو ما يتطلب تغييرات في البرمجة.
تركيز النظام	يركز النظام على الوظائف و المنتجات	يركز النظام على احتياجات ومتطلبات العملاء
الاتصال	الاتصال أحادي الجانب أي من جانب الجهة المعلنة فقط	الاتصال يكون لثنائي الجانب و حتى متعدد الجوانب في حالة وجود أطراف أخرى إلى جانب البائع و المشتري في العملية

الجدول من إعداد الطلبة اعتمادا على الدكتور أحمد علي غنيم، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العالي في المدينة المنورة.

المطلب الثاني: عناصر ووظائف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

الفرع الأول: عناصر ادارة علاقات العملاء الإلكترونية:

تتمثل عناصر ادارة علاقات العملاء الإلكترونيه في ما يلي:

– اختيار العميل الأكثر: ربحيه تشير الى استهداف وتقسيم العملاء بالإضافة الى التخصيص حيث تقوم بتقديم منتجات مخصصة لعميل دون غيره وتلبي احتياجاته واندماج الانترنت مع ادارة علاقات العملاء يتيح امكانيه التقاط وتحليل بيانات العميل من خلال مراقبه سلوك العميل عند تصفحه لموقع المؤسسة ويعمل تخصيص المنتجات للعملاء على زيادة ولائهم وتقليل فرص توجيههم الى مزودي خدمة اخرين وعليه فان المسوق في هذه الحالة يتوصل الى رغبات العميل بل ويربط علاقه شخصيه معه ومن ثم يداوم على خدمته بأفضل طريقه.

– جذب العميل : تركز ادارة علاقه العملاء الإلكترونية على الدعاية ومحفزات اخرى لتقوم بجذب عملاء جدد بالإضافة الى خدمة العملاء الحاليين من خلال الانترنت وتحتاج المؤسسة الى بيانات عن العميل مثل البريد الإلكتروني العنوان العمر الاهتمامات ودور العميل في عمليات الشراء ومن خلال معرفه كل هذه المعلومات فيمكن للمؤسسة ان تقوم بتقديم حوافز لهذا العميل مثل الهدايا او عينات مجانيه من المنتج وفي الاغلب ما يتم عمل ذلك من خلال الاعلانات عبر الانترنت بالاضافه انه يتم استخدام ادوات من قبل مسؤوليه تسويق تعمل على نشر الصفحات الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة من خلال هؤلاء العملاء عن طريق البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة.<sup>1</sup>

الاحتفاظ بالعميل يتم من خلال الاتصال انه الدائم عبر بيئه الانترنت حيث تتحقق من ذلك الخصوصية خلال تقديم ما يناسب احتياجاته وتعمل ايضا على خلق شبكه علاقه مؤطره بين العملاء من خلال التواصل عبر الانترنت فكل ذلك يؤدي الى زياده الاحتفاظ بالعملاء.<sup>2</sup>

خلق قيمه العميل اتى التطور التكنولوجي الفرصه امام المنظمات باجراء اتصالات مباشره مع العميل عن طريق الايميل والاتصال عن طريق شبكه الانترنت والهواتف النقاله الامر الذي سهل التواصل بين جميع الافراد في العالم ومن جهه الاتصال مع العميل لفهم حاجته وتوفيرها في الوقت وبطريقه الملائمه وبالتالي تحقيق جملة من القيم النقديه اجتماعيه عاطفيه

تمديد مده القيمه للعميل ترتكز ادارة علاقه العملاء الإلكترونيه على جعل مده القيمه المقدمه للعميل اكثر ما يمكن والمؤسسات تقوم بتوسيعه ذلك من خلال علاقه العملاء الحاليين عن طريق البيع المباشر لهم وذلك باستخدام بعض المتغيرات الموجوده مثل تغيير عنوان العميل تغيير الحاله الاجتماعيه للعميل ومعرفه

<sup>1</sup>خنوقه 2019 ، المرجع السابق، ص161

<sup>2</sup> P105 2004 JELASSI@ALBRECH

الحركات الماليه التي تمت على حساب العميل وغيرها فكل ذلك يستخدم بيع خدمات جديده ام مكمله للعميل تبعا للتغيرات الحاصله معهم.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: وظائف اداره علاقات العملاء الالكتروني

تتعلق وظائف اداره علاقات العملاء الالكتروني بنقاط التواصل مع العملاء ومن خلالها يتم تصميم وتطوير العلاقه مع العملاء حيث تشمل هذه الوظائف التسويق المبيعات الاهتمام بالعملاء ودعم الخدمات وهي فيما يلي<sup>2</sup>

#### 1. إنشاء وتنظيم الحملات التسويقية:

هذه المرحلة تعني التخطيط لكيفية الترويج للمنتجات أو الخدمات. يشمل ذلك تحديد من هو الجمهور المستهدف، واختيار الرسائل المناسبة له، والقنوات التي سيتم استخدامها (مثل البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي)، بالإضافة إلى توقيت الحملة وأهدافها.

#### 2. إرسال الحملات الترويجية:

بعد إعداد الحملة، يتم تنفيذها فعلياً من خلال إرسال الرسائل الإعلانية إلى الجمهور المستهدف. الهدف من هذه الخطوة هو إبلاغ العملاء بالعروض أو المنتجات الجديدة وتحفيزهم على التفاعل أو الشراء.

#### 3. إدارة المبيعات المحتملة: (Leads)

أي شخص يبدي اهتماماً مبدئياً بالمنتج أو الخدمة يُعتبر "عميلاً محتملاً". في هذه المرحلة، يتم تجميع معلومات هؤلاء الأشخاص، وتقييم مدى جديتهم واهتمامهم، وتنظيمهم في قاعدة بيانات ليسهل متابعتهم لاحقاً.

#### 4. تحويل المبيعات المحتملة إلى عملاء:

بمجرد التأكد من اهتمام العملاء المحتملين، تبدأ المؤسسة بمحاولة إقناعهم باتخاذ قرار الشراء، سواء من خلال التواصل المباشر، أو تقديم عروض خاصة، أو توفير إجابات لاستفساراتهم. الهدف هو أن يصبحوا "عملاء فعليين".

<sup>1</sup> كيلاني صونيا، واقع الأداء التسوي مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد5، العدد01، سنة 2022، ص 155.

<sup>2</sup> وردة خنوقة، واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون الالكتروني في الوكالات السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مج1، ع14، سنة 2018، ص78.

5. إصدار بطاقة العميل:

بعد أن يصبح الشخص عميلًا فعليًا، تُنشئ له المؤسسة "بطاقة عميل" أو ملف خاص يحتوي على جميع معلوماته المهمة (مثل الاسم، رقم الهاتف، العنوان، سجل الشراء). هذا يسهل متابعة تعاملاته لاحقًا وتقديم خدمات مخصصة له.

6. إدارة بطاقة العميل:

هذه الخطوة تهتم بتحديث بيانات العميل بشكل مستمر، وتسجيل تاريخه الشرائي، وتحليل سلوكياته وتفضيلاته. كل هذا يساعد المؤسسة على تقديم عروض وخدمات تناسب كل عميل على حدة، مما يعزز الولاء والثقة.

### المطلب الثالث : أهمية واهداف إدارة علاقة العملاء الالكترونية

#### الفرع الأول: أهمية علاقة إدارة العملاء الالكترونية

إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أحد أهم القنوات بالنسبة للعملاء و للشركات للتواصل و التفاعل و الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق الكفاءة المتميزة و المبدأ و الاستجابة المتميزة للعملاء , حيث تتمثل الكفاءة المتميزة في استخدام الموارد المتاحة بالشركة لتحقيق نتائج أكبر بأقل التكاليف , بينما يشير الإبداع إلى التايير و التطوير الذي يحدث على خدمات الشركة و منتجاتها و سياستها الداخلية و الخارجية , و ترتبط الاستجابة المتميزة للعملاء بقدرة الشركة على التواصل مع عملاها باستمرار و التعرف على احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على تلبيتها بالشكل المطلوب , و في الوقه المناسب , و بسعر تنافسي.

كما تساهم أيضا في تحسين العلاقة مع العملاء و زيادة حصتها في السوق بالاضافة إلى خفض التكاليف و تبسيط العمليات التجارية , و الانتقال من فكرة الاستحواذ على العملاء إلى الاحتفاظ بهم و تعزيز رضاهم وولائهم.

#### الفرع الثاني: أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

تطبق المؤسسات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل املكترونية لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة منها :

- **كسب عملاء جدد** : حيث تستهدف المؤسسة الزبانا المحتملين من خلال شراء قائمة عناوينهم من مؤسسات مختصة في ذلك و هذه العملية يمكن القيام بها من خلال قنوات إدارة علاقات العميل التقليدية أو الإلكترونية . بعد ذلك يتم جذب هؤلاء الزبانا المحتملين باقتراح عرض مغري كاشتراك في خدمة ما , عضوية في نادي أو تسجيل في عملية ما . فيما بعد عدد الزبانا المحتملين الذين تحولوا إلى زبانا

فعليين بالمقارنة مع حجم الرسائل المرسله يسمح بتحديد العائد من عملية التسويق و تكلفة كلفة كسب العميل.

– **زيادة المعرفة بالعملاء** : حتى تتعرف المؤسسة على أكثر على زبائنها , عليها تجميع معلومات عنهم كتفضيلاتهم و شرائاتهم واختياراتهم , الرسائل المتبادلة ..... , هذه البيانات قد تكون كثيرة جدا , يتم تخزينها ضمن مستودع بيانات لتحلل فيما بعد من أجل تكييف عروض المؤسسة مع هذه التفضيلات و الاختيارات.<sup>1</sup>

– **خلق ولاء لدى العملاء الحاليين** : يجب أن يكون كل عميل تملكه المؤسسة ذو مردودية لها , لذلك يجب تمديد دورة حياة هذا العميل إلى أقصى حد . و لأن الانترنت أصبحت جد تنافسية فعليا كل مؤسسة تملك على الأقل موقع واحد على الانترنت , كما أن العملاء متقلبين بطبعهم و لا شيء يمنعهم من الشراء من مؤسسات منافسة , لهذا يجب جعله يشتري بانتظام و رفع عدد مشترياته , فعلى المؤسسة وضع كل ما تستطيع للمحافظة على اهتمامه.

– تحسين إدارة البيانات وتحليلها:

تجمع أنظمة E-CRM كميات كبيرة من البيانات حول العملاء (مثل سجل المشتريات، والاستفسارات، والتفاعلات عبر القنوات المختلفة)، ويتم تحليل هذه البيانات لاتخاذ قرارات تسويقية وخدمية فعّالة.

– زيادة كفاءة العمليات التسويقية والبيعية:

تساعد E-CRM في أتمتة المهام التسويقية مثل إرسال العروض الترويجية أو متابعة العملاء المحتملين، مما يقلل من الجهد اليدوي ويوفر الوقت والموارد.<sup>2</sup>

– تحقيق ميزة تنافسية:

من خلال تقديم خدمات متقدمة وتجربة عميل متميزة، يمكن للمؤسسة أن تتميز عن منافسيها في السوق، خاصة في بيئة رقمية تتزايد فيها توقعات العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فايز العنزي , مشاريع إدارة علاقات العملاء , 2010 م . 4

<sup>2</sup>بورزاق أسية و آخرون ,المجلة العالمية للتسويق اسلامي , إدارة علاقات العميل املكترونية كاتجاه جديد في قطا السياحة الحلال من أجل دعم 6 و تقوية علاقات المؤسسات الفندقية بعملاها : دراسة حالة الفندق الحلال أدين بتركيا , مح 8 العدد 1 , السنة 2019 , قسم العلوم اقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية , جامعة حسيبة بن بوعلوي بتركيا , ص 162

<sup>3</sup> Chaffey, D. Digital Business and E-Commerce Management (6th ed.). Pearson Education. 2015.

## خلاصة الفصل:

في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً (E-CRM) عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في المؤسسات الطامحة إلى الحفاظ على تنافسيتها وتعزيز ولاء عملائها. إذ لم يعد كافياً الاعتماد على الأساليب التقليدية في فهم وتلبية احتياجات الزبائن، بل بات من الضروري توظيف التكنولوجيا الرقمية لجمع البيانات، وتحليل السلوكيات، وتقديم خدمات مخصصة وسريعة تلبي توقعات العملاء المتزايدة.

وقد أثبتت نظم E-CRM فعاليتها في تحسين تجربة العميل، وزيادة رضا المستخدمين، فضلاً عن مساهمتها في رفع كفاءة العمليات التسويقية والبيعية. كما تتيح هذه الأنظمة للإدارة اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة، مما يعزز من جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل على المدى الطويل.

وعليه، فإن تبني إدارة العملاء إلكترونياً لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية ضمن أي مشروع تحول رقمي ناجح، خاصة في المؤسسات الخدمية كاتصالات الجزائر، التي تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء واستمرارية تفاعلهم.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة

اتصالات الجزائر المديرية

العملية -ميلة-

**تمهيد:**

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، بات من الضروري على المؤسسات الكبرى، وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر، أن تواكب هذا التحول من خلال اعتماد استراتيجيات رقمية متكاملة تعيد تشكيل نماذج أعمالها وآليات تفاعلها مع الزبائن. ويُعدّ التحول الرقمي أكثر من مجرد إدخال للتكنولوجيا، بل هو عملية شاملة تمس البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وأساليب تقديم الخدمات، وعلى وجه الخصوص، كيفية إدارة العلاقة مع العملاء.

لقد شكّل العميل محوراً رئيسياً في استراتيجية التحول الرقمي التي تنتهجها المؤسسة، حيث أصبح من الضروري تبني أدوات رقمية حديثة) مثل تطبيقات الهاتف، المنصات الإلكترونية، وأنظمة الـ (CRM) تُمكن من فهم أعمق لتفضيلات العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدّمة، والاستجابة بسرعة لاحتياجاتهم.

يناقش هذا الفصل الأبعاد التطبيقية لهذا التحول داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ويركّز على دراسة الأثر المباشر الذي أحدثته المبادرات الرقمية على إدارة علاقة المؤسسة بعملائها، سواء من حيث تحسين تجربة الزبون، أو رفع مستوى التفاعل والولاء، أو تطوير أدوات المتابعة والتواصل. وقد تم تقسيم هذا الفصل الى:

**المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر****المبحث الثاني: جهود مؤسسة اتصالات الجزائر في تطبيق التحول الرقمي****المبحث الثالث: كيف اثر التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء في اتصالات الجزائر؟**

## المبحث الأول : نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تُعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع وتجاري، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتُعد الفاعل الرئيسي في قطاع الاتصالات على المستوى الوطني. تُعنى المؤسسة بتوفير خدمات الهاتف الثابت، والإنترنت، وخدمات الربط الشبكي، إلى جانب إشرافها على بسط وتحديث البنى التحتية الرقمية عبر مختلف ولايات الوطن. وتلعب المؤسسة دورًا استراتيجيًا في دعم التحول الرقمي في الجزائر، من خلال الاستثمار المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوسيع التغطية الشبكية، وتقديم حلول رقمية مبتكرة تستجيب لحاجيات الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تُعد اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) واحدة من أبرز المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، وتنشط في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، باعتبارها المزود الرئيسي للخدمات الهاتفية وخدمات الإنترنت على المستوى الوطني. تأسست المؤسسة في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، وتتمتع بطابع تجاري، مما يمنحها استقلالية في التسيير ضمن إطار القانون التجاري الجزائري.

تلعب اتصالات الجزائر دورًا محوريًا في ربط مختلف مناطق الوطن بشبكات الاتصال، حيث تضطلع بمهام تطوير وتوسيع البنية التحتية للشبكات، وضمان استمرارية خدمات الاتصالات، إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في المجال الرقمي. كما تسعى المؤسسة إلى تعزيز انتشار الإنترنت عالي التدفق ADSL وFTTH وLTE وتقديم حلول مبتكرة لتسهيل الاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات.

### الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر :

تعود نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات التي شهدتها الجزائر في نهاية تسعينيات القرن الماضي، في إطار الإصلاحات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية وتكييفها مع متطلبات السوق. وقد تأسست المؤسسة رسميًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-2000 المؤرخ في 5 جانفي 2000، والذي نص على فصل نشاطات الاتصالات عن مؤسسة البريد والمواصلات، مما أدى إلى إنشاء كيان مستقل تحت اسم "اتصالات الجزائر"، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وقد جاءت هذه الخطوة استجابة للحاجة المتزايدة لتحديث قطاع الاتصالات وتطويره، بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية العالمية والمتطلبات الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومنذ نشأتها، اضطلعت المؤسسة

بمهمة تطوير البنية التحتية الوطنية للاتصالات، وتوفير خدمات الهاتف والإنترنت، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في تعميم الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى التراب الوطني.

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) واحدة من أبرز الفاعلين في قطاع الاتصالات على المستوى الوطني، حيث تضطلع بدور محوري في ضمان الربط الشبكي وتوفير خدمات الاتصال الحديثة لمختلف فئات المجتمع، سواء الأفراد أو المؤسسات. ومنذ تأسيسها، ما فتئت المؤسسة تلعب دورًا استراتيجيًا في تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية، من خلال توسيع شبكة الألياف البصرية، وتوفير خدمات الهاتف الثابت، وخدمات الإنترنت عالية التدفق.

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بهيكل تنظيمي واسع ومنتشر عبر كامل التراب الوطني، وهو ما يسمح لها بضمان تغطية شاملة واستجابة سريعة لمتطلبات الزبائن. كما تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتحويل الرقمي، سواء على مستوى الخدمات الداخلية أو في تعاملها مع المواطنين، حيث تسعى إلى تحديث نماذج أعمالها بما يتماشى مع المعايير العالمية في مجال التحويل التكنولوجي.

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورًا مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للعملاء الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تمامًا مع تطلعات العملاء، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلًا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B.001808302.

## المطلب الثاني: البطاقة التقنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

سننتظر في هذا المطلب الى البطاقة التقنية والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

### الفرع الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

التسمية : اتصالات الجزائر

الشكل القانوني : شركة ذات أسهم ،ملك للدولة

راس المال : 115.000.000.000,00 دج

الشعار : إتصالات الجزائر دائما أقرب

موقع الانترنت : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

النشاط :توفير الاتصالات السلكية و الانترنت ،و البنى التحتية و مختلف الشبكات

الرئيس المدير العام : السيد عادل بن تومي

المقر الاجتماعي للمديرية العامة: الديار الخمسة الجزائر العاصمة:

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يعكس هذا المخطط التنظيمي الطريقة التي تعتمدها مؤسسة اتصالات الجزائر في إدارة مواردها البشرية والفنية والإدارية، حيث ينقسم الهيكل إلى ثلاث أقطاب رئيسية (Pôles) تُشكل الأساس في عمل المؤسسة، بالإضافة إلى أقسام مركزية ووحدات دعم أخرى.

#### القمة الإدارية:

– المديرية العامة:

– تمثل القيادة العليا للمؤسسة، وتشرف على جميع المديريات والأقسام التابعة لها.

– الوحدات المركزية التابعة مباشرة للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

– تشرف المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر على عدد من الوحدات المركزية المتخصصة، والتي تساهم بشكل مباشر في دعم الحوكمة، ضمان الجودة، وتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتتمثل هذه الوحدات فيما يلي:

– مصلحة الشؤون القانونية والنزاعات:

– تُعنى بمتابعة الملفات القانونية، وتسوية النزاعات القضائية والإدارية التي تخص المؤسسة.

– مصلحة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة:

- تتكفل بضمان تطبيق معايير الجودة، وتعزيز الصحة والسلامة المهنية، والحفاظ على البيئة داخل المؤسسة.
- **مصلحة التدقيق الداخلي:**
- تُعنى بمراقبة الأنشطة الداخلية للمؤسسة، والتأكد من مدى التزام الوحدات المختلفة بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
- **مصلحة الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد**
- تعمل على إعداد الخطط الاستراتيجية، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، ومتابعة المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة.
- **مصلحة التفتيش العام:**
- تتولى الرقابة الداخلية والتفتيش على مختلف الهياكل لضمان الامتثال والفعالية التشغيلية.
- **إدارة الأمن الداخلي للمؤسسة:**
- تسهر على حماية الأصول والممتلكات والمعلومات الحيوية، وضمان الأمن الداخلي للمؤسسة.
- **لجنة المشاركة**
- هيئة تمثل الموظفين وتُعنى بمتابعة قضاياهم الاجتماعية والمهنية.
- **خلية الشراكة:**
- تُعنى بمتابعة وتنمية علاقات الشراكة مع الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية.
- **المديريات العملياتية:**
- تمثل الامتداد المحلي للمؤسسة عبر مختلف ولايات الوطن، وتشرف على تنفيذ وتقديم الخدمات مباشرة للمواطنين.
- **الأقطاب الرئيسية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر**
- يتوزع الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر على ثلاثة أقطاب رئيسية، لكل منها مهام متخصصة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:
- **القطب التجاري والتسويق والابتكار:**
- **مصلحة الربط الشبكي والعلاقات الدولية**
- تُعنى بإدارة علاقات الربط مع الفاعلين الخارجيين، وتطوير العلاقات الدولية للمؤسسة.

- مصلحة خدمات المؤسسات وتكامل حلول تكنولوجيا المعلومات:
- تركّز على تقديم حلول رقمية موجهة للزبائن من المؤسسات.
- **مصلحة التسويق التجاري والابتكار:**
- مسؤولة عن تطوير المنتجات والخدمات، ووضع الاستراتيجيات التسويقية، ودعم الابتكار.
- **قطب البنية التحتية والشبكات:**
- **المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات:**
- تتكفل بصيانة وتحديث الشبكات وضمان مراقبتها المستمرة.
- **إدارة الطاقة والبيئة**
- تُعنى بترشيد استهلاك الطاقة والامتثال للمعايير البيئية.
- **مصلحة الشبكة الأساسية:**
- تشرف على البنية التحتية الأساسية للاتصالات.
- **مصلحة شبكة الوصول:**
- تضمن توصيل الخدمة النهائية إلى الزبائن.
- **مصلحة شبكة النقل:**
- تُعنى بنقل البيانات والمكالمات بين مختلف نقاط الشبكة.
- **قطب الوظائف الداعمة:**
- **مصلحة الموارد البشرية:**
- تُشرف على التوظيف، التدريب، وتسيير المسار المهني للموظفين.
- **مصلحة تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني**
- تعمل على تطوير البنية الرقمية للمؤسسة وضمان أمن المعلومات.
- **مصلحة المشتريات والوسائل والعقارات**
- تُعنى بتسيير المشتريات، الأصول، والممتلكات التابعة للمؤسسة.
- **مصلحة المالية والمحاسبة:**
- تتولى إدارة الميزانية، المحاسبة، والتقارير المالية.

أهمية هذا التنظيم في سياق التحول الرقمي:

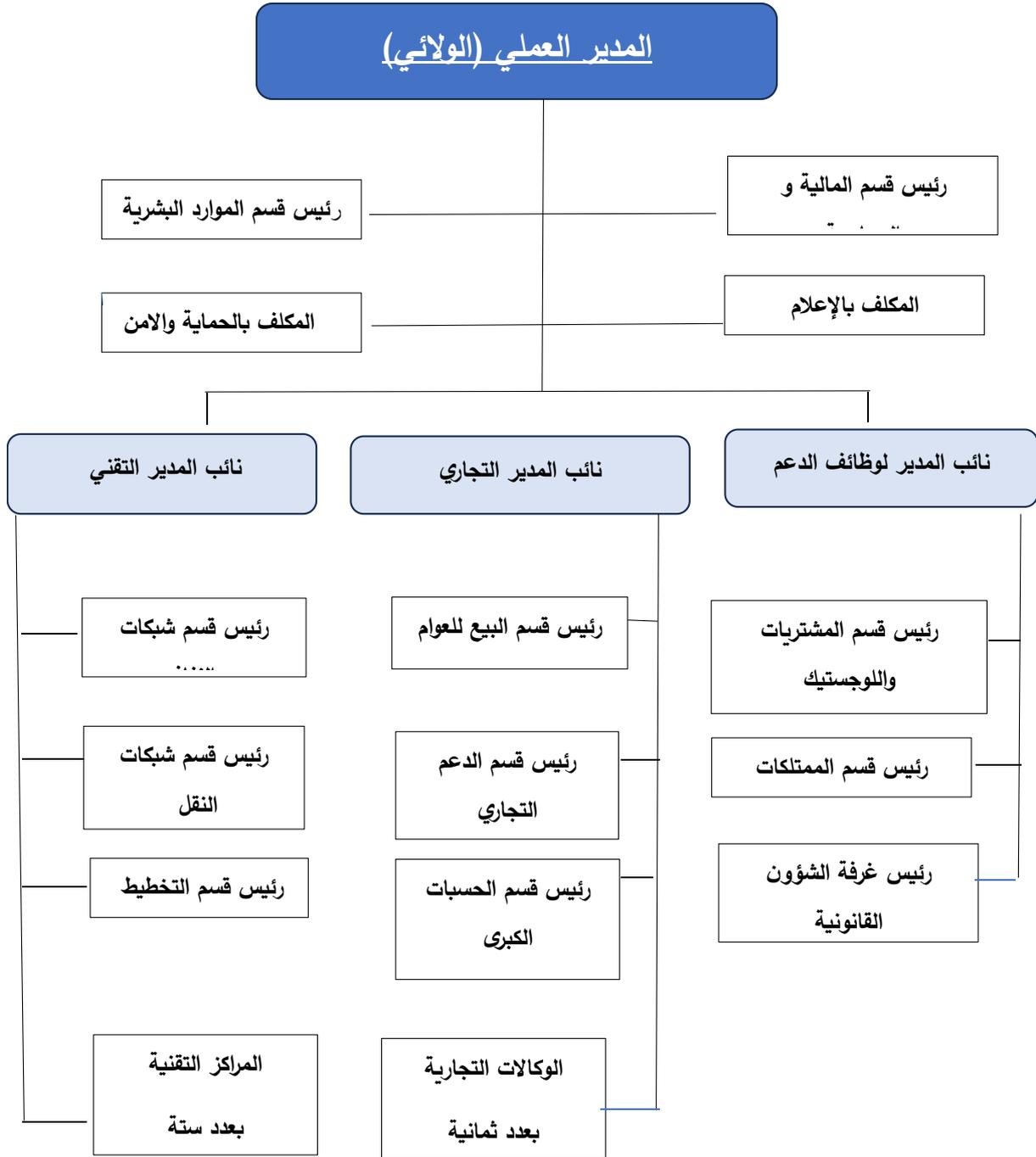
يوضح هذا الهيكل التنظيمي كيف أن اتصالات الجزائر تعتمد على تنظيم هرمي متكامل يمكنها من تنفيذ مشاريع رقمية كبرى من خلال التنسيق بين أقطاب البنية التحتية، التسويق، والدعم. كما يُبرز وجود أقسام متخصصة في الأمن السيبراني، الابتكار، وصيانة الشبكات، وهي مفاتيح رئيسية في إنجاح أي تحول رقمي على مستوى مؤسسة وطنية بهذا الحجم.

بالإضافة الى المقرات في المديريات الولائية في كل الولايات ما عدى العاصمة بها ثلاث مديريات (شرق ، غرب وسط)

المقر في ولاية ميلة : شارع اول نوفمبر

الهيكل التنظيمي الولائي :

الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -ميلة -



المصدر: الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر ولاية ميلة.

الهيكل التنظيمي الولائي:

توزع المسؤوليات والمهام داخل المديرية لضمان تقديم خدمات الاتصالات بكفاءة وفعالية.

1. المدير الولائي: يتولى الإشراف العام على جميع الأنشطة في الولاية، ويضمن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المعتمدة.

2. المديرية التجارية :مسؤولة عن العمليات التجارية، بما في ذلك التسويق، المبيعات، وخدمة العملاء.
  3. المديرية التقنية :تشرف على البنية التحتية التقنية، وصيانة الشبكات، وضمان جودة الخدمات التقنية المقدمة.
  4. مديرية الموارد البشرية :تُعنى بإدارة شؤون الموظفين، التدريب، والتطوير المهني.
  5. مديرية المالية والمحاسبة :تتولى إدارة الشؤون المالية، الميزانيات، والمحاسبة.
  6. مديرية التخطيط والاستراتيجية :تعمل على وضع الخطط المستقبلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
  7. مديرية الشؤون القانونية :تُعنى بالمسائل القانونية، العقود، وحماية الحقوق.
  8. وحدات الدعم والمساندة :تشمل أقسام الدعم الفني، تكنولوجيا المعلومات، والخدمات اللوجستية.
- هذا الهيكل يُمكن المديرية من تقديم خدماتها بفعالية، مع ضمان التنسيق بين مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### عدد الوكالات التجارية 08:

معدة خصيصا لاستقبال الزبائن و المواطنين عبر تراب الولاية وهي :

- وكالة ميله: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات ميله، عين التين ،وسيدي خليفة.
- وكالة شلغوم العيد: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات شلغوم العيد، عين الملوك.
- وكالة فرجيوه: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات فرجيوه، تسدان حدادة ،يحي بني قشة، تبيرقنت، مینار زارزة، لعياضي برباس، عين البيضاء أحريش.
- وكالة وادي النجاء: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات وادي النجاء، تسالة لمطاعي ترعي باينان.
- وكالة القرارم قووقه: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات القرارم قووقه، الشيقارة، سيدي مروان، حمالة.
- وكالة تاجنانت: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات تاجنانت، بن يحي عبد الرحمان، أولاد خلوف.
- وكالة التلاغمة: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلديات التلاغمة، واد سقان، المشيرة.
- وكالة وادي العثمانية: التي تسهر على تسيير واستقبال العملاء في كل من بلدية وادي العثمانية.

عدد المراكز التقنية :

مخصصة لخدمة الزائرين و عمليات الربط و رفع التعطلات و عددها ستة مراكز هي :

- ميلة ،شलगوم العيد ،فرجيوة ،وادي النجاء ،القرارم قوقة ،التلاغمة

عدد العملاء المسيرين في الولاية حسب الخدمة أو المنتج في كل وكالة:

الجدول رقم 3: عدد العملاء المسيرين في الولاية حسب الخدمة أو المنتج في كل وكالة

المنتج ( الخدمة )						الوكالة التجارية
اتترنت adsl	اتترنت ألياف بصرية	اتترنت الجيل الرابع	هاتف ثابت سلكي	هاتف ثابت ألياف بصرية	وصلات خاصة	
7495	5619	4930	8591	5621	14	شलगوم العيد
7088	4167	8706	7847	4167	15	فرجيوة
6082	2211	4226	6629	2211	2	القرارم قوقة
9932	2813	4456	12776	2813	551	ميلة
6140	441	7401	6650	441	1	وادي النجاء
4111	2532	4326	4592	2532	1	تاجنانت
6308	4817	5122	6840	4816	2	تلاغمة
47156	22600	39167	53925	22601	586	مجموع الولاية

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) تقدم مجموعة واسعة من الخدمات في مجال الاتصالات والإنترنت، موجهة للأفراد، الشركات، والإدارات. إليك نظرة شاملة على أهم الخدمات التي تقدمها:

الخدمات الأساسية هي:الهاتف الثابت ،الانترنت ذات التدفق العالي والعالي جدا خدمات الجيل الرابع

بالإضافة إلى خدمات أخرى للعملاء الكبار والمؤسسات والهيئات الإدارية :

الفرع الأول : الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر

الهاتف الثابت

1. الإعلام بمكالمة قيد الانتظار

- تتبيه المستخدم أثناء مكالمة جارية بوجود مكالمة أخرى واردة.
- يمكن اختيار الرد أو تركها تنتظر.

2. مكالمة دون ترقيم

- إمكانية إجراء مكالمات مباشرة عبر رفع السماعه فقط، دون الحاجة إلى تشكيل الرقم.

- مفيدة للمستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة أو في الحالات الطارئة.

### 3. خدمة المنبه:

- برمجة الهاتف ليرن تلقائيًا في وقت معين كمنبه.

- يمكن استخدامها للتذكير أو الاستيقاظ.

### 4. المحادثة الثلاثية (المؤتمر الثلاثي):

- ربط ثلاث أطراف في مكالمة هاتفية واحدة.

- مفيدة في الاجتماعات أو التنسيق بين عدة أشخاص.

### 5. التحويل المؤقت للمكالمة:

- تحويل المكالمات الواردة إلى رقم آخر (هاتف ثابت أو نقال) أثناء غياب المستخدم أو انشغاله.

- يُمكن برمجة التحويل التلقائي حسب الحاجة (انشغال، عدم الرد، دائم...).

### 6. الترقيم المختصر:

- برمجة أرقام معينة على أزرار مختصرة (مثلًا الضغط على رقم "2" للاتصال بأحد أفراد العائلة).

- يسهل الاتصال المتكرر بالأرقام المهمة.

### 7. عرض رقم المتصل (CLIP):

- عرض رقم المتصل على شاشة الهاتف قبل الرد.

- يساعد في معرفة هوية المتصل مسبقًا.

### 8. حظر المكالمات الدولية:

- منع إجراء المكالمات الدولية من خط الهاتف.

- مفيدة لتفادي الفواتير المرتفعة أو الاستعمال غير المرغوب فيه.

### 9. الفاتورة المفصلة:

- الحصول على نسخة مفصلة من الفاتورة تحتوي على تفاصيل المكالمات (التاريخ، المدة، الرقم المتصل به...).

- متاحة عند الطلب، وترسل ورقياً أو إلكترونياً.

تكاليف الربط:

تقدر تكاليف الربط بمبلغ 2000 دج/دون رسوم بالنسبة لخط هاتفي كلاسيكي.

أما فيما يخص تركيب خط هاتفي بتقنية الألياف البصرية، المقبس البصري مهدي من طرف اتصالات الجزائر.

الانترنت ذات التدفق العالي جدا:

Idoom Fibre اتصالات الجزائر، استمتعوا بسرعة الأنترنت وموثوقية الشبكة بفضل تقنية الألياف البصرية!

- اكتشفوا عرض Idoom Fibre الجديد لاتصالات الجزائر، المصمم خصيصًا لتلبية احتياجاتكم

المتنامية في الاتصال بالأنترنت. من خلال إضافة خمس فئات جديدة للتدفق فائق السرعة، يمكنكم

الاستمتاع بسرعة تدفق استثنائية تصل حتى 1،2 جيجابت/الثانية ! Idoom Fibre

خمس فئات جديدة

- أضافت إتصالات الجزائر خمسة عروض جديدة لسرعات التدفق الفائقة بفضل تقنية الألياف البصرية

Idoom Fibre يمكنكم الآن الاستمتاع بسرعات تدفق تصل إلى 1،2 جيجابت/الثانية\* من أجل

خوض تجربة أنترنت لا مثيل لها. هذين التدفقين الجديدين يسمحان بالاستجابة لمتطلباتكم المتزايدة،

سواء كان ذلك للبت المتواصل بدقة فائقة الوضوح أو الألعاب عبر الأنترنت أو لتنزيل الملفات

الضخمة:

الجدول رقم 4: العروض الجديدة لسرعة التدفق الفائقة.

التدفقات الجديدة لعرض Idoom Fibre	التسعيرة الشهرية
حتى 30 ميغابت/الثانية	2200 دج/الشهر
حتى 60 ميغابت/الثانية	2400 دج/الشهر
حتى 120 ميغابت/الثانية	2600 دج/الشهر
حتى 240 ميغابت/الثانية	2800 دج/الشهر
حتى 1،2 جيجابت/الثانية	4200 دج/الشهر

### صيغ الاشتراك الجديدة

بالإضافة إلى التحسينات التي أدخلتها على العروض الحالية، أضافت إتصالات الجزائر صيغ اشتراك جديدة لتسهيل الوصول إلى تقنية الألياف البصرية. وقد صممت هذه الصيغ لتبسيط عملية الاشتراك، مما يوفر خيارات مرنة وميسورة التكلفة للعملاء الجدد:

### IDOOM ADSL ايدوم انترنيت

استفيدوا من الأنترنت غير المحدود مع ! IDOOM ADSL

تقترح عليكم اتصالات الجزائر الأنترنت غير المحدود مع عروضها « IDOOM ADSL » ، التي تتماشى مع احتياجاتكم وبسرعات تدفق تصل إلى 20 ميغابت في الثانية.

عبئوا اشتراككم IDoom ADSL بكل سهولة وابقوا متصلين بالأنترنت!

عبر خدمة التعبئة الاحتياطية: التي تمنحكم 96 ساعة من الانترنيت



## المبحث الثاني : جهود مؤسسة اتصالات الجزائر في تطبيق التحول الرقمي

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مواكبة التطورات الرقمية الحديثة من خلال تبني استراتيجيات رقمية فعّالة. ويبرز ذلك في جهودها المتنوعة نحو التحول الرقمي، والتي شملت تحديث بنيتها التحتية، إطلاق خدمات رقمية، تحسين تجربة الزبون، وتوسيع التواجد الإلكتروني عبر الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي. يعرض هذا المبحث أهم الخطوات التي اتخذتها المؤسسة في هذا المجال، مع التركيز على أدواتها وتقنياتها الرقمية المعتمدة، هذا التحول يمكن تقسيمه إلى قسمين حسب البيئة إلى داخلي يعنى بالبيئة الداخلية ورقمنتها، وخارجي ويعنى بالبيئة الخارجية ورقمنتها.

### المطلب الأول: التحول الرقمي في البيئة الخارجية

التحول الرقمي في البيئة الخارجية، أو ما يعرف بالتحول الرقمي البيئي، يشير إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الاستدامة البيئية، ويمكن ان يتضمن ذلك التحليل البيانات البيئية وتصميم وتنظيم أنظمة ونماذج الإدارة البيئية.

#### الفرع الأول : التواجد على الشبكة العنكبوتية عبرالانترنت(خارج المؤسسة) :

#### الموقع الرسمي [algeriatelecom.dz](http://algeriatelecom.dz).

تعريف ووصف الموقع الرسمي لشركة اتصالات الجزائر :

الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر هو البوابة الرقمية الرئيسية للشركة على الإنترنت، يهدف إلى توفير:

- معلومات شاملة حول خدمات الأفراد والشركات والإدارات.
- بيئة تفاعلية لتمكين الزبائن من إدارة حساباتهم وطلب الخدمات إلكترونياً.
- قنوات دعم متعددة (أسئلة متكررة، شكاوى، مركز مساعدة)

وصف هيكل الموقع ومحتواه

#### 1. الصفحة الرئيسية

- شريط تنقل علوي يضم الأقسام الرئيسية : (Particuliers) الأفراد، الشركات

#### (Entreprises Administrations)

- بانر عرضي لعروض **Idoom ADSL/FTTH** والأسعار الجديدة.

- أيقونات سريعة للوصول إلى "مساحتي" (Espace Client) ، متجر **Idoom Market** ،

واختبار التغطية.

## 2. قسم الأفراد (IDOOM ADSL & Fibre)

- شروحات تفصيلية للعروض (سرعات، أسعار، شروط).
- نماذج طلب الاشتراك الإلكتروني.
- خدمة التعبئة الاحتياطية وخيارات الدفع.

## 3. قسم الشركات

- باقات الإنترنت **VPN**، استضافة المواقع، وخدمات الروابط الخاصة
- عروض موجهة لقطاع الإعلام **Web Hosting** للصحف والمواقع الإخبارية
- بوابة خاصة للدعم الفني المحترف وطلبات الصيانة.

## 4. الخدمات الإلكترونية "مساحتي Espace Client – "

- تسجيل دخول المستخدمين لمتابعة الفواتير وشحن الرصيد.
- تقديم الشكاوى واستعراض حالة الطلب.
- تحديث البيانات الشخصية وتنزيل الفواتير المفصلة.

## 5. المتجر الإلكتروني (Idoom Market)

- بيع أجهزة الراوتر والشبكات المنزلية **WiFi 5** و **WiFi 6**.
- أطقم تركيب الألياف وعوازل الحائط.

## 6. أدوات تفاعلية

- اختبار التغطية: معرفة ما إذا كانت الألياف أو خدمات **ADSL** متوفرة في منطقتك.
- خريطة الوكالات: البحث عن أقرب وكالة لتقديم الطلبات أو الدعم حضورياً.

## 7. الدعم والمساعدة

- الأسئلة المتكررة: **(FAQ)** إجابات جاهزة لأشهر الاستفسارات.
- مركز الشكاوى: تعبئة نموذج مباشر وتابعة حالة الشكاوى.
- الدردشة الفورية: (في بعض الأوقات) للتواصل الفوري مع ممثل خدمة العملاء.

## 8. الأخبار والإعلانات

- مدونة ومركز إعلامي ينشر آخر التحديثات، العروض، والإنجازات الرقمية للمؤسسة.

- روابط إلى صفحات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، لينكدإن).

يمثل هذا التواجد الرقمي العمود الفقري لتحول اتصالات الجزائر نحو الخدمات الإلكترونية، حيث يجمع بين عرض المعلومات، التفاعل المباشر مع الزبائن، وتسهيل الوصول إلى الخدمات دون الحاجة إلى التنقل الفعلي.

◆ كما يتيح الموقع عدة وظائف رقمية تفاعلية، منها:

1. التسجيل وإنشاء حساب شخصي: (Espace Client)

- تمكين المستخدم من إدارة اشتراكه بسهولة.

- الاطلاع على الرصيد، الفواتير، وسجل الاستخدام.

2. الدفع الإلكتروني وتجديد الاشتراك:

- دفع فواتير الهاتف الثابت والأنترنيت مباشرة عبر الإنترنت.

- إعادة تعبئة اشتراك **Idoom ADSL** أو **Fibre**.

- استخدام البطاقة البنكية أو رصيد CCP.

3. تحميل الفاتورة المفصلة:

- استعراض وتنزيل نسخ PDF للفواتير السابقة.

- الاطلاع على تفاصيل المكالمات والاشتراكات.

4. تقديم الشكاوى وتتبعها:

- تعبئة نموذج شكوى إلكتروني حول الخدمة أو الفاتورة.

- تتبع حالة المعالجة والردود من مصالح الدعم.

5. طلب الاشتراك في الخدمات:

- تقديم طلبات أولية لتركييب خط جديد أو الاشتراك في الألياف البصرية.

- حجز مواعيد للتركييب التقني أو زيارة الوكالة.

6. اختبار التغطية الجغرافية:

- معرفة ما إذا كانت خدمة **Idoom Fibre** أو **ADSL** متوفرة في منطقة المستخدم.

- تحديد السرعات الممكنة حسب موقع السكن.

7. المتجر الإلكتروني: (Idoom Market)

- شراء تجهيزات الإنترنت) مودم، راوتر، هوائيات. (WiFi...)

- متابعة حالة الطلب والتوصيل.

8. الدردشة الحية / الاتصال السريع بالدعم:

- (عند توفرها) إمكانية التواصل مباشرة مع مستشار خدمة الزبائن.

- طرح استفسارات سريعة أو طلب المساعدة التقنية.

9. الاطلاع على العروض الترويجية والتحديثات:

- متابعة كل جديد حول العروض، التخفيضات، وتوسيع التغطية.

تحميل المطبوعات والمنشورات الرسمية

الفرع الثاني: التواجد عبر وسائط التواصل الاجتماعي:

وذلك من خلال التواجد عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي المعروفة وهي: فايس بوك، انستغرام تيك توك، لينكد اين ، هذا التواجد سمح ويسمح للشركة التعامل مع عملاءها رقميا وبكل أريحية، مما يتيح إدارة العلاقة مع العملاء وفيما يلي بعض تلك الجهود:

- في إطار استراتيجيتها الرقمية وتعزيزاً لقربها من الزبائن، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على توسيع حضورها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي، حيث تتواجد بصفة نشطة على منصات فايسبوك، إنستغرام، تيك توك ولينكدإن.

- يسمح هذا التواجد الرقمي للمؤسسة بالتفاعل المباشر والفوري مع المستخدمين، من خلال:

- نشر العروض الجديدة والتحديثات الخاصة بالخدمات.

- تقديم إرشادات تقنية ومحتوى توعوي حول الاستخدام الأمثل لخدمات الإنترنت والهاتف.

- استقبال الاستفسارات والشكاوى عبر الرسائل الخاصة والتعليقات، مع ضمان الرد السريع.

- الترويج لصورة المؤسسة كمؤسسة وطنية مواكبة للعصر الرقمي، خاصة عبر المحتوى المصور على تيك توك وإنستغرام.

- تعزيز التواصل المهني والعلاقات مع الشركاء عبر منصة لينكدإن، من خلال تسليط الضوء على إنجازات المؤسسة والمبادرات الرقمية.

- هذا التواجد المتنوع والمتكامل على الشبكات الاجتماعية يعكس سعي المؤسسة إلى التحول الرقمي الشامل والتقرب أكثر من تطلعات المواطنين، خاصة فئة الشباب الذين يستخدمون هذه المنصات يوميًا.

وتشمل:

### 1. فايسبوك (Facebook)

- الرابط: صفحة رسمية موثقة.
- عدد المتابعين: بالملايين (حسب آخر الإحصائيات).
- الهدف: التواصل الجماهيري الواسع، خاصة مع فئات المستخدمين العامّين في مختلف الولايات.
- نوعية المحتوى:
- نشر العروض الجديدة. (ADSL, Fibre, Idoom 4G)
- التنبيهات حول الأعطال أو عمليات الصيانة.
- حملات توعوية (أمن الشبكات، نصائح الاستعمال).
- الرد على التعليقات والاستفسارات في قسم "الرسائل" أو "التعليقات".

### 2. إنستغرام (Instagram)

- الرابط: حساب رسمي موثق.
- الهدف: الوصول إلى الفئة الشابة والمستخدمين المهتمين بالمحتوى البصري.
- نوعية المحتوى:
- صور العروض مع تصميمات جذابة.
- قصص يومية (Stories) لإعلانات سريعة.
- فيديوهات قصيرة ترويجية لمنتجات مثل Idoom Fibre.
- منشورات حول فعاليات ميدانية، معارض، أو مناسبات وطنية.

### 3. تيك توك (TikTok)

- الرابط: حساب رسمي ناشط.
- الهدف: التفاعل مع جمهور الشباب بطريقة إبداعية وغير تقليدية.

- نوعية المحتوى:

- فيديوهات قصيرة تشرح العروض بطريقة ممتعة وسريعة.
- تحديات ومسابقات ترويجية.
- كواليس بعض خدمات الدعم أو تركيبات الألياف البصرية.
- استخدام المؤثرين المحليين للترويج للعروض.

4.لينكدإن(LinkedIn)

- الرابط: حساب مؤسساتي رسمي.
- الهدف: إبراز الصورة المهنية والتقنية للمؤسسة والتواصل مع المحيط الاقتصادي والمهني.
- نوعية المحتوى:

- منشورات عن إنجازات المؤسسة في مجال الرقمنة.
- شراكات مهنية ومشاريع وطنية كبرى.
- إعلانات عن فرص التوظيف والتدريب.
- بيانات صحفية وتقارير رسمية.

أهمية هذا التواجد الرقمي:

- تقوية علاقة المؤسسة بالزبون من خلال قنوات تواصل سريعة ومباشرة.
- تعزيز الشفافية عبر نشر المعلومات والخدمات بشكل فوري.
- الترويج الذكي للعروض باستخدام الوسائط البصرية والفيديوهات.
- استقطاب فئات مختلفة من الجمهور عبر تنوع المحتوى والمنصات.

هذا التواجد سمح ويسمح للشركة بالتعامل مع عملائها رقمياً وبكل أريحية، مما يتيح إدارة العلاقة مع الزبائن بكفاءة. وفيما يلي بعض تلك الجهود:

1. التواصل الفوري والرد على الاستفسارات:

من خلال خاصيات الرسائل المباشرة والتعليقات، تمكنت اتصالات الجزائر من توفير قنوات تواصل مفتوحة وسريعة لعملائها، مما يساهم في تقليص وقت الرد وحل المشكلات بشكل آني.

2. الترويج المستهدف للعروض والخدمات:

سمح المنصات الرقمية بتوجيه محتوى ترويجي مخصص لكل فئة من المستخدمين حسب اهتماماتهم، وذلك باستخدام الصور، الفيديوهات، والقصص التفاعلية التي تسهم في جذب الانتباه وتحفيز اتخاذ القرار.

### 3. استطلاع آراء الزبائن وتقييم الخدمات

عتمد المؤسسة على استطلاعات الرأي، التعليقات، وردود الأفعال التي تصل عبر الشبكات الاجتماعية لتحليل رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمات بناءً على ملاحظاتهم.

### 4. التفاعل في الزمن الحقيقي مع الأعطال أو الشكاوى العامة:

في حال حدوث انقطاعات أو مشاكل تقنية على مستوى الشبكة، تلجأ المؤسسة إلى صفحاتها على فيسبوك وتويتر لإعلام الزبائن بالتفاصيل وتقديم الحلول أو التوجيهات اللازمة، ما يعزز الشفافية والثقة.

### 5. نشر الوعي الرقمي والثقافة الاستهلاكية:

عبر محتوى توعوي حول الأمن السيبراني، إدارة الاستهلاك، واستخدام الخدمات الإلكترونية، تعمل اتصالات الجزائر على تأهيل الزبائن رقمياً وتمكينهم من استغلال التكنولوجيا بأفضل الطرق.

### 6. تعزيز الصورة المؤسسية والتفاعل المجتمعي:

من خلال المشاركة الرقمية في المناسبات الوطنية، المبادرات الاجتماعية، والأنشطة التثقيفية، تسعى المؤسسة إلى تقوية حضورها المجتمعي وتعزيز الروابط بين العلامة التجارية والمواطنين.

### منصتنا للتعبة الإلكترونية:

### الفرع الثالث: التواجد عبر التطبيقات الإلكترونية الموجهة للزبائن

في إطار تسهيل العمليات التجارية وتقليل الاعتماد على التعاملات الورقية والزيارات الميدانية، أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر منصة رقمية مخصصة للتعبة الإلكترونية، والتي تُعد من أبرز مظاهر التحول الرقمي في خدمات المؤسسة.

تُمكن هذه المنصة الزبائن من:

1. تعبئة رصيد الأنترنت (IDOOM ADSL / Fibre) بطريقة فورية وآمنة، دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات التجارية.

2. دفع الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت باستخدام وسائل دفع إلكترونية متنوعة، مثل البطاقة الذهبية، البطاقة البنكية CIB، أو حساب CCP.

3. الاستفادة من خدمة التعبئة الاحتياطية التي تمنح المستخدمين 96 ساعة إضافية من الإنترنت في حال انتهاء الاشتراك، لتفادي انقطاع الخدمة.

طرق الوصول إلى المنصة:

• عبر الموقع الرسمي [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) :

مزايا المنصة:

- السهولة والبساطة: واجهة استخدام واضحة ومناسبة لجميع الفئات.
- الأمان: جميع المعاملات تتم وفق بروتوكولات حماية رقمية مشددة.
- السرعة: تعبئة فورية دون أي تأخير.
- المرونة: متاحة 24/24 ساعة، وطوال أيام الأسبوع.

تمثل هذه المنصة خطوة مهمة في رقمنة علاقة المؤسسة مع زبائننا، إذ تعزز من مفهوم الخدمة الذاتية الرقمية وتدعم رؤية المؤسسة نحو إدارة أكثر كفاءة لعلاقتها مع الجمهور في العصر الرقمي.

يمكنكم تعبئة اشتراككم IDOOM ADSL بكل سهولة وأمان باستخدام وسائل التعبئة التالية:

- **الدفع الإلكتروني:** باستخدام بطاقة الذهبية أو البطاقة البنكية CIB؛
- بطاقات وتذاكر التعبئة: متوفرة على مستوى وكالاتنا التجارية أو لدى البائعين المعتمدين.

يمكنكم إجراء عملية التعبئة بكل سهولة وراحة عبر:

- منصتنا للتعبئة الإلكترونية:



- تطبيق "My Idoom" لاتصالات الجزائر :

- تطبيق **My Idoom** هو تطبيق رسمي أطلقته مؤسسة اتصالات الجزائر لتسهيل التواصل مع زبائنها وتمكينهم من تسيير خدماتهم عن بُعد وبشكل رقمي، وذلك في إطار جهود المؤسسة نحو التحول الرقمي وتحسين تجربة الزبائن.
- شرح خدمات تطبيق: My Idoom
- فضاء الزبون (**Espace Client**) :
- يتيح للمستخدم الاطلاع على معلوماته الشخصية، ومتابعة حالة اشتراكه في خدمات الهاتف الثابت والإنترنت، ومعرفة الرصيد، وتفاصيل الفواتير.
- الدفع الإلكتروني (**Paiement en ligne**) :
- يمكن الزبون من شحن رصيده أو دفع الفواتير مباشرة عبر الإنترنت باستخدام بطاقة **CIB** أو الذهبية، دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات.
- معلومات عن الوكالات (**Mes agences**) :
- يسمح التطبيق بتحديد موقع أقرب وكالة لاتصالات الجزائر، مع إمكانية عرض ساعات العمل والخدمات المتوفرة.
- مميزات التطبيق:
- واجهة سهلة وبسيطة تدعم اللغة العربية.
- متوفر على **Google Play**، **App Store**، و **Huawei AppGallery**.
- يعزز مبدأ الخدمة الذاتية ويوفر الوقت والجهد على الزبائن.
- يدعم إشعارات فورية لتبنيه المستخدم بتواريخ الدفع أو انتهاء الاشتراك.



- خدمة الاتصال بالرقم 1500 - الدعم الرقمي عبر الهاتف
- في إطار تحسين تجربة الزبون وتعزيز قنوات الدعم الرقمي، وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها خدمة الاتصال على الرقم 1500، وهو رقم قصير ومجاني مخصص لتقديم الدعم التقني والإرشاد المتعلق بخدمات الهاتف الثابت والإنترنت.

- تُعد هذه الخدمة جزءًا من استراتيجية المؤسسة في رقمنة العلاقة مع الزبائن وتوفير قنوات تواصل مرنة ومباشرة. يتيح الرقم 1500 للزبون:
- التبليغ عن الأعطال التقنية أو مشاكل الربط.
- الحصول على معلومات حول الاشتراكات، الفواتير، والعروض الجديدة.
- التوجيه لاستخدام المنصات الإلكترونية والتطبيقات) مثل (My Idoom).
- التواصل مع ممثلي خدمة الزبائن بشكل سريع دون الحاجة للتنقل.
- تمكن هذه الخدمة المؤسسة من **تقليص زمن الاستجابة**، وتحسين فعالية المتابعة، ورفع درجة رضا الزبائن، لا سيما في المناطق التي يصعب الوصول إليها جغرافياً.

تطبيق – Baridimob الخدمات المالية الرقمية لبريد الجزائر

Baridimob هو تطبيق رسمي أطلقته مؤسسة بريد الجزائر لتمكين زبائنهم من التحكم الكامل في حساباتهم البريدية (CCP) وإجراء عمليات مالية متنوعة عن بُعد، وذلك في إطار استراتيجية التحول الرقمي للقطاع المالي والبريدي في الجزائر.

يهدف التطبيق إلى تقريب الخدمات من المواطن، وتقليص الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد، من خلال واجهة بسيطة وآمنة تتيح القيام بعدة عمليات مالية إلكترونية في أي وقت ومن أي مكان. أهم خدمات التطبيق:

- الاطلاع على الرصيد وكشف الحساب.
- التحويل المالي من حساب إلى حساب (CCP) إلى (CCP).
- دفع الفواتير وشحن خطوط الهاتف النقال (موبيليس، جيزي، أوريدو).
- إدارة بطاقة الدفع "الذهبية" (تجميد، تغيير الرمز، إلخ).
- تحديد مواقع أجهزة الصراف الآلي ومكاتب البريد القريبة.

المميزات التقنية:

- التطبيق متاح على Google Play و App Store.
- يعتمد على نظام التحقق برمز سري و SMS OTP لتعزيز الأمان.
- يدعم اللغتين العربية والفرنسية.

في سياق التحول الرقمي:

يمثل Baridimob أحد النماذج الناجحة للرقمنة في القطاع العمومي الجزائري، حيث ساهم بشكل ملحوظ في تقليص الطوابير أمام مكاتب البريد ونشر ثقافة الدفع الإلكتروني بين المواطنين.



### تطبيق – Wimpay الابتكار المالي الرقمي للبنك الوطني الجزائري

أطلق البنك الوطني الجزائري تطبيق "Wimpay" كمنصة للدفع الإلكتروني عبر الهاتف الذكي، في إطار جهوده لتعزيز الخدمات البنكية الرقمية ومواكبة التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المالي في الجزائر. يُعد التطبيق خطوة استراتيجية نحو تحقيق الشمول المالي وتشجيع ثقافة الدفع غير النقدي.

#### أهم خصائص تطبيق Wimpay:

- الدفع عبر رمز QR (Code QR)
- يسمح للمستخدمين بإجراء عمليات دفع مباشرة لدى التجار المعتمدين عن طريق مسح رمز الاستجابة السريعة، دون الحاجة لاستعمال النقود أو البطاقة البنكية.
- تحويل الأموال بين الحسابات:
- إمكانية إرسال الأموال لحاملي التطبيق من مستخدم إلى آخر بطريقة فورية.
- ربط التطبيق بالحساب البنكي:
- يتم ربط Wimpay بحساب المستخدم في البنك الوطني الجزائري، مما يتيح تتبع الرصيد والعمليات بسهولة.
- إشعارات فورية:
- يتلقى المستخدم إشعارات فورية بجميع المعاملات لضمان الشفافية والتحكم في العمليات.
- المزايا التقنية والأمنية:

- يعتمد على بروتوكولات أمان متقدمة (مثل المصادقة الثنائية).

- متوفر على منصات Android و iOS.

- واجهة استخدام بسيطة ومتعددة اللغات.

في سياق التحول الرقمي:

يُعد تطبيق Wimpay جزءًا من الخطة الوطنية للدفع الإلكتروني، ويساهم في تقليل الاعتماد على السيولة النقدية وتشجيع المعاملات الرقمية، خاصة في ظل توجه الدولة الجزائرية نحو رقمنة القطاع المالي والمصرفي.



مركز النداء "12" - قناة الدعم الهاتفي لمؤسسة اتصالات الجزائر

ضمن استراتيجيتها لتعزيز قنوات الاتصال المباشر مع الزبائن، أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة مركز النداء على الرقم "12"، وهو رقم مختصر يُمكن الزبائن من التواصل مع المؤسسة بسرعة وسهولة للاستفادة من مختلف خدمات الدعم والمرافقة.

وظائف مركز النداء "12":

- الرد على استفسارات الزبائن المتعلقة بخدمات الهاتف الثابت والإنترنت.
- استقبال التبليغات عن الأعطال التقنية وتحويلها إلى المصالح المختصة.
- تقديم معلومات حول العروض التجارية، الفواتير، وتاريخ الاستحقاقات.
- متابعة الطلبات والإجراءات المرتبطة بالاشتراكات الجديدة أو التعديلات.
- إرشاد الزبائن حول كيفية استخدام الخدمات الرقمية مثل تطبيق My Idoom أو منصة التعبئة الإلكترونية.

في إطار التحول الرقمي:

رغم أن خدمة "12" تعتمد على الاتصال الهاتفي التقليدي، إلا أنها تمثل نقطة اتصال تكاملية ضمن منظومة الخدمة الرقمية، حيث تساهم في توجيه الزبائن نحو استعمال القنوات الرقمية وتساهم في تحسين تجربة الزبون وتعزيز ولاءه.

مزايا الخدمة:

- مجانية وفعالة.
- متاحة طوال أيام الأسبوع.
- يشرف عليها أعوان متخصصون في خدمة الزبائن.

المطلب الثاني:التحول الرقمي في البيئة الداخلية:

يتضمن التحول الرقمي في البيئة الداخلية استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الداخلية في المؤسسة، مثل المراجعة الداخلية، وتطوير المهارات الإدارية، وتعزيز الثقافة الرقمية، حيث تشمل تبني الأدوات الرقمية، تحليل البيانات، التواصل الداخلي، هذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة والدقة، وتقليل التكاليف.

الفرع الأول:المنصات والبرامج الداخلية لإدارة العلاقة مع الزبائن

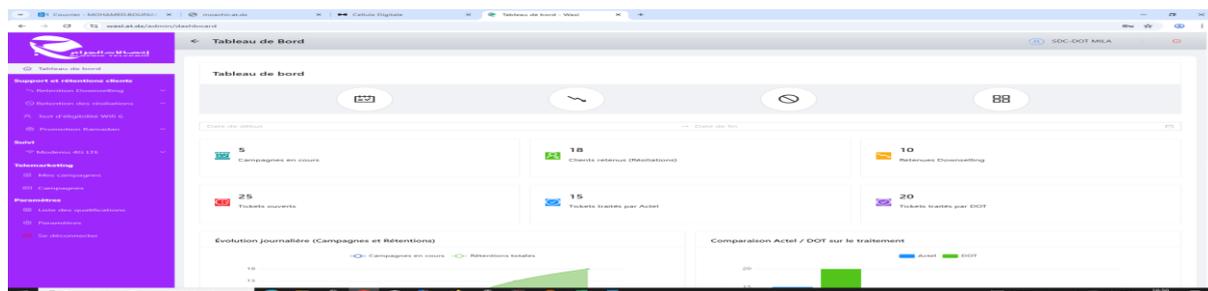
يظهر هذا التحول الرقمي في البيئة الداخلية عبر منصات وبرامج و تطبيقات داخلية تم تطويرها من أجل تسيير وتقديم الخدمات للعملاء ومعالجة بياناتهم وهي :

- برنامج داخلي يتم الولوج اليه عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة بالعنوان [abonne.at.dz](http://abonne.at.dz) يسمح بمتابعة طلبات العملاء و احتياجاتهم المسجلة عبر الواب و التكفل بها ،و لدى كل عامل في مصلحة العلاقة مع العملاء حساب خاص به.



- برنامج داخلي يتم الولوج اليه عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة بالعنوان [wasl.at.dz](http://wasl.at.dz) يسمح بمتابعة طلبات العملاء و المتمثلة في طلبات إلغاء الاشتراكات و أو تخفيض التددقات، او التسويق عن بعد كاقترح الخدمات الجديدة ،و دعوة العملاء و الاتصال بهم عند الحملات الترويجية ،هذا البرنامج يسمح بأقناع العملاء بعدم الغاء الاشتراكات و عدم تخفيض التددقات ،و دعوتهم ألى تجديد اشتراكاتهم

كما يسمح بتجميع البيانات و تحليلها و الاستفادة منها



- برنامج NGBSS والذي يعتبر أساس في خدمة العملاء:

هو اختصار **new génération business support system**

هو نظام معلوماتي متطور إعتدته المؤسسة بهدف تحسين إدارة خدماتها و تطوير علاقاتها مع العملاء و يعد نظام دعم أعمال من الجيل الجديد و يستخدم لإدارة وتنسيق مختلف العمليات التجارية داخل المؤسسة . تم تطويره بالتعاون مع شركة **Huawei** ويستخدم أيضا في من قبل فرع موبيليس التابع لاتصالات الجزائر.



### الفرع الثاني: برامج التكوين الداخلية:

تولي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لتطوير قدرات مواردها البشرية، باعتبارها عنصراً محورياً في إنجاح استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق جودة الخدمات. وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة على برامج تكوين داخلية متخصصة تهدف إلى تعزيز الكفاءات التقنية، الرقمية، والإدارية لموظفيها.

### **أهداف التكوين:**

- تحديث مهارات العاملين بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية.
- تحسين أداء الفرق التقنية والتجارية.
- نشر ثقافة الابتكار والجودة داخل المؤسسة.
- دعم التكيف مع أنظمة العمل الجديدة المرتبطة بالرقمنة.

### **مجالات التكوين:**

- **تكوينات تقنية:** تشمل مواضيع مثل صيانة الشبكات، الأمن السيبراني، تكنولوجيا الألياف البصرية، وتسيير نظم المعلومات.
- **تكوينات رقمية:** تتعلق باستخدام المنصات الرقمية، أدوات العمل عن بُعد، وتطوير الخدمات الرقمية.
- **تكوينات تجارية وخدمة الزبائن:** تركز على مهارات الاتصال، التسويق الرقمي، وإدارة العلاقة مع الزبائن.

- تكوينات إدارية ومناجمت: تعنى بتحسين الكفاءات القيادية، التخطيط، وإدارة المشاريع.

آليات التكوين:

- تنظيم دورات تكوينية داخلية يشرف عليها مدربون من المؤسسة أو خبراء متعاقدون.

- استخدام منصة تكوين عن بعد (e-learning) تسمح بالتكوين الذاتي والتفاعلي.

- تقييم دوري لنتائج التكوين عبر اختبارات ومتابعة مهنية.

في سياق التحول الرقمي:

تُعد برامج التكوين دعامة أساسية للتحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تُساهم في بناء رأسمال بشري رقمي مؤهل قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وضمان استمرارية الأداء.

### المطلب الثالث: إدارة علاقات العملاء في اتصالات الجزائر

في إطار حرصها على ترسيخ ثقافة الزبون وتقديم خدمات عالية الجودة، تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هيكل مزدوج لإدارة علاقات العملاء، يتمثل في فرعين رئيسيين:

#### الفرع الأول: ما قبل البيع (Pré-vente)

يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بجذب العملاء المحتملين، وتقديم العروض والخدمات التي تتناسب مع احتياجاتهم، ويشمل:

- دراسة وتحليل احتياجات السوق والعملاء.

- الترويج للعروض والخدمات عبر الحملات الإعلانية الرقمية والتقليدية.

- تقديم الاستشارات والتوجيهات قبل الاشتراك.

- إعداد وتخصيص العروض حسب طبيعة كل زبون (أفراد، مؤسسات).

الهدف: جذب العملاء الجدد وتحسين صورة المؤسسة.

#### الفرع الثاني: ما بعد البيع (Post-vente)

يتكفل هذا الفرع بمتابعة الزبون بعد عملية الاشتراك أو الشراء، ويُعد حجر الزاوية في ضمان رضا العملاء وولائهم، ويشمل:

- الاستقبال والاستماع لانشغالات الزبائن (عبر مراكز النداء، التطبيقات، الوكالات).

- معالجة الشكاوى والأعطال التقنية.

- تقديم خدمات المرافقة والتحديثات.

- جمع الملاحظات لتحسين جودة الخدمة.

**الهدف:** ضمان رضا الزبائن، الحد من التسرب، وتعزيز الولاء.

### المبحث الثالث : أثر التحول الرقمي في إدارة علاقة العملاء في اتصالات الجزائر.

شهدت مؤسسة اتصالات الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولاً تدريجياً نحو الرقمنة، تجسّد في إدماج الوسائط الرقمية والتكنولوجية الحديثة في مختلف هياكلها ووظائفها، وعلى رأسها إدارة علاقات العملاء (CRM). فقد أدّى هذا التحول إلى إعادة تعريف العلاقة التي تربط المؤسسة بزيائنها، سواء من حيث طبيعة الخدمات المقدّمة أو طرق التفاعل والاستجابة.

#### المطلب الأول: جهود التحول الرقمي في اتصالات الجزائر

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات الوطنية التي انخرطت بفعالية في مسار التحول الرقمي، إدراكاً منها لأهمية الرقمنة في تطوير جودة الخدمات، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين العلاقة مع الزبون. وقد تركزت جهودها في فرعين متكاملين:

#### الفرع الأول: التحديث التكنولوجي والبنية الرقمية:

يتمثل هذا الجانب في تطوير البنية التحتية الرقمية واعتماد أحدث التكنولوجيات لضمان جاهزية المؤسسة لتقديم خدمات رقمية موثوقة وسريعة. ويشمل هذا الفرع:

- نشر الألياف البصرية (FTTH) لتعزيز سرعة الإنترنت.
- توسيع شبكات النقل الأساسية والوصول (Core & Access).
- رقمنة الشبكة الداخلية وتحسين آليات الصيانة والمراقبة عن بعد.
- إطلاق تطبيقات إلكترونية (My Idoom)، منصة التعبئة الإلكترونية.
- الاستثمار في الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات الرقمية.

**الهدف:** إرساء قاعدة تكنولوجية قوية لدعم الخدمات الرقمية وتسهيل الانتقال إلى بيئة ذكية.

#### الفرع الثاني: رقمنة التسير والخدمات الموجهة للزبون

يمس هذا الفرع الهيكلية الداخلية وأساليب تقديم الخدمة، من خلال إدماج الرقمنة في مختلف المستويات الإدارية والتجارية، ويشمل:

- رقمنة علاقة الزبون عبر CRM وتطبيقات الخدمة الذاتية.
- تطوير قنوات الاتصال الرقمية، مركز النداء، الموقع الإلكتروني،....

- إعادة هيكلة الوكالات التجارية لتتكيف مع الخدمات الرقمية.
  - إطلاق برامج التكوين الداخلي في المجال الرقمي لموظفي المؤسسة.
  - تحسين طرق الدفع من خلال منصات إلكترونية وشراكات مع بنوك محلية.
- الهدف:** تحسين تجربة الزبون وتسهيل التفاعل معه من خلال قنوات متعددة، رقمية وفعالة.
- تكامل الفرعين:

إن نجاح التحول الرقمي في اتصالات الجزائر يقوم على التكامل بين البنية التحتية الرقمية (الفرع التقني) والتحول في طرق التسيير والعلاقة مع الزبون (الفرع التنظيمي والخدمي)، بما يحقق الرؤية الشاملة لمؤسسة ذكية متجاوبة مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات الزبائن.

### المطلب الثاني: أثر الجهود على إدارة العلاقة مع الزبائن

في سياق التحول الرقمي الذي تشهده مؤسسة اتصالات الجزائر، برز تأثير واضح لإدارة هذه الجهود على العلاقة مع الزبائن، ويمكن تصنيف هذا الأثر إلى فرعين رئيسيين:

#### الفرع الاول: تحسين جودة التفاعل وفعالية الخدمة

يرتبط هذا الفرع بتأثير التحديثات التقنية والرقمنة على مستوى قنوات الاتصال والبنية التحتية التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات أكثر فعالية وسرعة، ويشمل:

- تسريع وتيرة الاستجابة للشكاوى والاستفسارات بفضل قنوات الدعم الرقمية مثل مراكز النداء، تطبيق **My Idoom**، والدرشة الآلية.
- توفير الخدمة الذاتية، حيث يمكن للزبون تعبئة رصيده، دفع فواتيره، وتعديل اشتراكاته دون الحاجة إلى التنقل.
- الحد من الأعطال التقنية بفضل أنظمة مراقبة رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والاستباق في الصيانة.

**النتيجة:** ارتفاع مستوى رضا الزبائن وتعزيز الثقة في المؤسسة بسبب التحسن في الكفاءة التقنية وجودة التفاعل.

#### الفرع الثاني: تطوير تجربة الزبون وتعزيز الولاء

- يتمثل هذا الفرع في الأثر الذي أحدثه التحول الرقمي على مستوى آليات إدارة العلاقة مع الزبائن داخلياً، من حيث طرق التواصل، فهم احتياجات الزبائن، وتخصيص الخدمات، ويشمل:
- اعتماد أنظمة **CRM** حديثة تسمح بتتبع تفاعلات الزبائن وتحليل بياناتهم.
- تخصيص العروض والخدمات بناءً على تحليل سلوك الزبون واحتياجاته.

- تحسين تجربة الزبون الشاملة من خلال واجهات استخدام سهلة، ومتابعة رقمية دقيقة.

- فتح قنوات تغذية راجعة تفاعلية (استبيانات، تقييم الخدمات عبر التطبيقات...).

### المطلب الثالث: نتائج وتوصيات التحول الرقمي في اتصالات الجزائر

التحول الرقمي له نتائج وتوصيات متنوعة وهي نتائج إيجابية كبيرة، التي تعزز من جودة الخدمات المقدمة من أجل الوصول إلى المعلومات، وتحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، كما يساهم في خلق فرص عمل جديدة، ويطور الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: نتائج التحول الرقمي في اتصالات الجزائر

اثمرت جهود التحول الرقمي التي تبنتها مؤسسة اتصالات الجزائر عن جملة من النتائج الإيجابية التي انعكست على الأداء الداخلي، وعلى علاقة المؤسسة بزبائنها، وساهمت في تعزيز موقعها في السوق الوطنية. ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج في ما يلي:

##### 1. تحسين جودة الخدمات المقدمة

ساهم إدماج التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات من حيث السرعة، الدقة، والتوفر على مدار الساعة، حيث أصبح الزبون قادراً على:

- تسديد الفواتير عن بُعد عبر تطبيقات مثل **Wimpay** و **Baridimob**

- التحكم في اشتراكاته إلكترونياً من خلال منصة **My Idoom**.

- التواصل الفوري مع المؤسسة عبر مراكز النداء الرقمية والأدوات التفاعلية.

##### 2. رفع مستوى رضا الزبائن

من خلال تبني سياسة الرقمنة الموجهة للزبون، ارتفع مستوى رضا المستخدمين بفضل:

- تقليص أوقات الانتظار.

- الاستجابة السريعة للشكاوى.

- تنوع قنوات الاتصال والخدمة (هاتف، تطبيق، موقع، وكالات ذكية).

##### 3. تحسين كفاءة التشغيل الداخلي

مكّن التحول الرقمي المؤسسة من تحقيق فعالية تشغيلية أكبر من خلال:

- رقمنة الإجراءات الإدارية.

- تقليص الورقيات.

- التحكم في الموارد والوقت.
- تعزيز التنسيق بين المديرية والأقطاب عبر أدوات رقمية موحدة.
- 4. تعزيز القدرات التنافسية
- ساهمت الرقمنة في تقديم خدمات متميزة مقارنة بباقي الفاعلين في السوق، مما:
- زاد من ولاء الزبائن.
- جذب فئات جديدة من المستخدمين، خاصة الشباب والمستخدمين الرقميين.
- دعم صورة المؤسسة كمزود خدمات عصري ومتطور.
- 5. تطوير رأس المال البشري
- من خلال برامج التكوين الرقمي المستمر، أصبح الموظفون أكثر تأهيلاً للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما:
- عزز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.
- حسّن قدرة الفرق على تقديم حلول آنية وفعالة.
- عدد الطلبات عن بعد (رقمياً) على الخدمات المقدمة: مما حسن في سرعة التكفل بالطلبات وهو معيار من معايير جودة الخدمة
- تمثل البيانات التالية مؤشرات كمية حول مدى تأثير الرقمنة على خدمات اتصالات الجزائر، خاصة فيما يتعلق بتوسّع الخدمات الرقمية، تحسين التبليغ عن الأعطال، تطوير قنوات الاتصال مع الزبائن، وزيادة الاعتماد على وسائل الدفع عن بعد.

الجدول رقم 5: نتائج التحول الرقمي

السنة	الملاحظة	الجيل الرابع
2022	39	772
2023	122	557
2024	297	334
ثلاثي أول 2025	31	

نلاحظ اتجاهًا تصاعديًا واضحًا في عدد الاشتراكات في الهاتف الثابت من 2022 إلى 2024، ما يعكس سياسة تطوير البنية التحتية الثابتة، خاصة في إطار مشاريع الألياف البصرية. بالمقابل، هناك تراجع تدريجي في عدد مشتركى الجيل الرابع، وهو ما يمكن تفسيره بانتقال المستخدمين نحو خدمات أكثر استقرارًا وجودة مثل **FTTH**، إضافة إلى تأثير النمو بتثبيح السوق أو المنافسة من المتعاملين الآخرين. التبليغ عن التعطلات الهاتفية عن بعد(رقميا): السرعة في رفع التعطلات أو إصلاحها.

**الجدول رقم 6: عدد التعطلات المبلغ عنها**

السنة	عدد التعطلات المبلغ عنها
2022	1417
2023	1781
2024	1938
ثلاثي أول 2025	774

يشير الارتفاع المتزايد في عدد الأعطال المبلغ عنها رقميًا إلى نجاح قنوات التبليغ عن بُعد، ما يُظهر تفاعل الزبائن مع المنصات الرقمية. كما يعكس ذلك ثقة المستخدم في فعالية التبليغ الرقمي وسرعته مقارنة بالطرق التقليدية.

**– التواصل مع العملاء: (TELEMARKETING)**

**الجدول رقم 7: عدد العملاء المتواصل معهم**

نوع العملية	عدد العملاء المتواصل معهم
إقناع العميل بعدم إلغاء الاشتراك	797
إقناع العميل بعدم تخفيض التدفق	148

- تبرز هذه الأرقام أهمية التواصل الاستباقي مع الزبائن في الحفاظ على القاعدة الزبونية وتقليل نسب الانسحاب أو تخفيض الخدمات. وتُعد هذه الجهود دليلاً على فعالية أدوات إدارة علاقات العملاء الرقمية (CRM) التي تتيح تتبع سلوك الزبون والتفاعل معه بناءً على المعطيات.
- عدد عمليات الدفع عن بعد (بما فيها تسديد الفواتير و تعبئات الانترنت)

الجدول رقم 8: عمليات الدفع عن بعد

السنة	عدد العمليات	النسبة الى رقم الاعمال الاجمالي
2023	غير متوفر	//
2024	1019	0,35%
ثلاثي أول 2025	1155	1,23%

تشير البيانات المتوفرة إلى تطور ملحوظ في عدد العمليات الرقمية خلال الفترة الممتدة من سنة 2024 إلى الثلاثي الأول من سنة 2025. فبينما سُجّل خلال سنة 2024 ما مجموعه 1019 عملية رقمية، ارتفع هذا العدد إلى 1155 عملية خلال الثلاثي الأول فقط من سنة 2025، وهو ما يمثل زيادة تُقدّر بحوالي 13.34%. ويعكس هذا النمو اهتماماً متزايداً باستخدام القنوات الرقمية من طرف المستخدمين.

من جهة أخرى، شهدت النسبة المئوية لهذه العمليات مقارنة برقم الأعمال الإجمالي تطوراً واضحاً، حيث انتقلت من 0.35% سنة 2024 إلى 1.23% في الثلاثي الأول من سنة 2025. ويدل هذا الارتفاع على تحسّن ملموس في مردودية هذه العمليات الرقمية، كما يعكس تقدماً في عملية التحول الرقمي للمؤسسة، سواء من حيث توسيع قاعدة المستخدمين أو تحسين الأداء الاقتصادي للخدمات الرقمية. ورغم غياب المعطيات الخاصة بسنة 2023، فإن المؤشرات الحالية توحى بمسار تصاعدي إيجابي نحو تعزيز الرقمنة في المعاملات.

- استعمال خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع العملاء :

من أجل اعلام العملاء بالخدمات المقدمة او الجديدة ،او ارسال الفواتير أو أي اتصال من شأنه خدمة العميل



خدمة تلقي الفاتورة الهاتفية عبر SMS  
سجلوا أنفسكم و تلقوا مبلغ فاتورتكم الهاتفية  
مباشرة عبر هاتفكم المحمول

– استعمال الايميل في التواصل مع العملاء

حيث يعتبر و سيلة رقمية للتواصل مع العملاء ،حيث يشترط على العميل تقديم عنوان بريده الإلكتروني من أجل أحسن تواصل معه.

– استعمال صفحة الواب للتواصل مع العملاء :

تم إطلاق خدمة جديدة لفائدة العملاء عبر صفحة الواب لاتصالات و التي تسمح باختبار أهلية الخط الهاتفي للعميل للانتقال الى الفيبر .

**بالنسبة لزبائن Idoom ADSL المؤهلين للانتقال إلى خدمة الألياف البصرية :**

تقترح عليكم إتصالات الجزائر صيغة اشتراك جديدة كما يلي :

- 15 ميغا فما فوق: تتصلون على جهاز مودم الألياف البصرية + تركيب مجاني، مقابل 0 دج

**اخبروا أهليتكم واطلبوا التحويل إلى الألياف البصرية الآن واستمتعوا باتصال أنترنت فائق السرعة ! قوموا بإجراء اختبار الأهلية بالضغط على هذا الرابط:**

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/migration>

الحصول على الفواتير عبر المايل :

دون الحاجة الى الفواتير الورقية عر خدمة الكترونية مسماة E-FACTURE



– خدمة فضاء العميل و هي خدمة تسمح للعميل بخلق فضاء له لتسيير فواتيره و تعبئاته وإشتراكاته و كل ما يتعلق بالخدمات و كل ذلك عن بعد عبر هاتفه النقال أو كمبيوتره الخاص



إضافة الى ما سبق لا بد من الإشارة الى الجهود المبذولة في مؤسسة إتصالات الجزائر في اطار التحول الرقمي خاصة في الشق المتعلق بإدارة العلاقة مع العملاء نذكر منها خلق مصلحة خاصة بمتابعة كل ماهو رقمي و يخص العميل أو العميل و سميت بالخلية الرقمية LA CELLULE DIGITALE و مهمتها الأساسية متابعة طلبات العملاء و مقترحاتهم و شكاويهم اعتماد الأنظمة الرقمية خفض الضغط على مراكز النداء ونقاط البيع وساهم في تقليص اوقات الانتظار .

### تحليل بيانات العملاء

وفر التحول الرقمي امكانيه جمع وتحليل بيانات العملاء بشكل ادق ما يساعد على فهم احتياجاتهم وتقديم عروض مخصصة.

### نقص الوعي الرقمي لدى بعض العملاء

بالرغم من توفر الوسائل الرقمية لا يزال جزء من العملاء يفضل القنوات التقليدية بسبب نقص التكوين او الثقة

### التوصيات والاستراتيجيات المقترحة لتطوير التحول الرقمي الفرع الأول :

- تعزيز التكوين والتحسيس الرقمي
- تنظيم حملات توعيه وتكوين لفائدة العملاء خاصه كبار السن او سكان المناطق الريفية لتحسين اعتمادهم على القنوات الرقمية
- تحسين وتوسيع البنيه التحتية الرقمية
- الاستثمار في تعزيز التغطية بالإنترنت وتحديث الخوادم والمنصات الرقمية لضمان جوده الخدمة وسرعتها
- تطوير تطبيقات ذكية وسهلة الاستخدام، و تصميم واجهات مبسطة وشامله لخدمه العملاء مثل دفع الفواتير الشكاوى و تتبع الطلبات مع دعم تقنية الذكاء الاصطناعي
- اعتماد نهج العميل في قلب الاستراتيجية
- تصميم الخدمات الرقمية بناء على احتياجات العميل الحقيقية وليس بناء على رؤيه المؤسسة فقط
- متابعه مستمرة لرضا العملاء
- استخدام ادوات تحليل البيانات والتغذية الراجعة **feedback** لتحسين مستمر في الخدمات
- تعزيز الأمان الرقمي
- طمأنة العملاء وضمان حماية بياناتهم عبر تشفير المعلومات وتوضيح سياسة الخصوصية

- تحديث الخوادم وتعزيز قدرات الشبكات
- الاستثمار في الموارد البشرية تكوين مستمر للموظفين في المجال الرقمي، وتعيين فرق مختصة في التحول الرقمي وخدمه العملاء عبر الانترنت
- تنظيم حملات اعلاميه واعلانية على أوسع نطاق لشرح كيفية استعمال تطبيقات الرقمية
- تشجيع العملاء على الدفع الالكتروني والاستفادة من المزايا الرقمية، كما هو معمول به أو احسن
- قياس رضا العملاء
- استخدام ادوات رقمية لجمع ملاحظات العملاء و تقييم مستوى دائم.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية المنجزة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، تبين أن التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار تقني، بل مثل رافعة استراتيجية لإعادة صياغة العلاقة مع الزبائن بشكل جذري. فقد أسهمت المبادرات الرقمية التي باشرتها المؤسسة في تحسين جودة الخدمات، تنوع قنوات الاتصال، تسريع الاستجابة، وتطوير تجربة الزبون الشاملة.

أظهرت البيانات الإحصائية تطوراً لافتاً في مؤشرات عدة، منها ارتفاع عدد المستخدمين الذين يعتمدون على المنصات الرقمية في التبليغ عن الأعطال، وازدياد حجم المعاملات عبر وسائل الدفع الإلكترونية، إلى جانب فعالية التواصل الاستباقي مع الزبائن عبر أدوات التسويق الهاتفي.

كما أظهرت جهود المؤسسة في الرقمنة الداخلية عبر التكوين المستمر، وتبني أنظمة CRM وتطبيقات محمولة، دوراً محورياً في بناء نموذج جديد لإدارة علاقات الزبائن يعتمد على المرونة، الاستباق، والتفاعل الآني.

وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي في اتصالات الجزائر أدى إلى:

- تعزيز ولاء الزبائن من خلال تحسين الخدمة وتبسيط الإجراءات.
  - رفع كفاءة المؤسسة من خلال تقليص التكاليف وتحسين التسيير الداخلي.
  - تحقيق تحول ثقافي وتنظيمي يضع الزبون في صلب العملية التسييرية.
- هذه النتائج تؤكد أن التحول الرقمي، إذا ما أُدير بفعالية، يمكن أن يشكل مفتاحاً لتجديد العلاقة مع الزبائن وتعزيز التنافسية في بيئة اتصالية متغيرة باستمرار

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

الاتصالات مطالبة بمواكبة هذا التحول العميق في أساليب العمل والتواصل مع الزبائن وهذا الإطار، جاءت دراستنا لتحليل أثر التحول الرقمي على تعزيز إدارة علاقات العملاء، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بميلة، باعتبارها نموذجًا لمؤسسة عمومية تسعى للتماشي مع التحول الرقمي.

#### تحليل الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، سواء من خلال الجانب النظري المبني على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، أو الجانب التطبيقي الذي شمل تحليل واقع مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بميلة، يمكن تقييم مدى تحقق فرضيات الدراسة كما يلي:

##### الفرضية الرئيسية:

يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تعزيز إدارة علاقة العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحسين تجربة العميل ورفع مستوى الرضا وزيادة ولاء العملاء.

-تحسين تجربة الزبون عبر تسريع الخدمات وتيسير الوصول إليها.

-رفع مستوى رضا العملاء عن طريق تحسين جودة الخدمة الرقمية.

-تقوية علاقة الولاء من خلال القنوات الرقمية التفاعلية والتواصل المستمر.

##### الفرضيات الفرعية:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة معتبرة على تقنيات التحول الرقمي في تسيير نشاطها.

تحققت: يتضح من خلال التحليل أن المؤسسة تعتمد بالفعل على مجموعة من الأدوات الرقمية، مثل:

تطبيق My IDOOM ، الفضاء الرقمي للزبائن، الدفع الإلكتروني، والدعم عبر وسائل التواصل، ما يدل على دمج فعلي للتكنولوجيا في النشاط اليومي.

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإدارة علاقتها مع العملاء بفعالية نسبية.

تحققت جزئياً: رغم وجود جهود فعلية في إدارة العلاقة مع الزبائن، إلا أن الفعالية ما تزال نسبية، نظراً

لوجود بعض النقائص مثل ضعف التكوين الرقمي لبعض الأعوان، ومحدودية التكامل بين بعض الأدوات الرقمية الداخلية.

تؤثر أدوات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في المؤسسة بشكل إيجابي على إدارة العلاقة مع

العملاء.

تحققت: بينت الدراسة أن استعمال هذه الأدوات قد أسهم في تقليص وقت الاستجابة، تحسين جودة الخدمة، وتمكين المؤسسة من متابعة شكاوى الزبائن بفعالية أكبر، مما يعزز العلاقة مع العملاء.

يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا وولاء العملاء.

تحققت بوضوح: أظهرت النتائج التطبيقية أن غالبية الزبائن أعربوا عن رضاهم بالخدمات الرقمية، وأن سهولة التعامل الرقمي عززت من ارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما انعكس على مؤشرات الولاء والاستمرارية.

يمكن القول إن فرضيات الدراسة قد تم التحقق منها بدرجات متفاوتة، لكن بشكل عام، دعمت نتائج البحث - نظريًا وتطبيقيًا - التصور الإيجابي لتأثير التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستمرار في دعم التحول الرقمي بمقومات تنظيمية وتقنية وبشرية لضمان ديمومته وفعاليته.

وقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ساهم في تحسين عدد من الجوانب الحيوية في إدارة العلاقة مع الزبائن، ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

تحسُن ملحوظ في تجربة الزبائن من خلال قنوات رقمية أكثر سرعة وفعالية مثل تطبيق "My IDOOM"، وموقع المؤسسة الإلكتروني، والفضاء الرقمي للزبائن.

تقليص وقت الاستجابة ومعالجة الشكاوى بشكل أسرع، ما أدى إلى رفع مستوى رضا الزبائن.

تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات دون الحاجة للتنقل إلى الوكالات، خاصة في فترات الأزمة (مثل جائحة كوفيد-19).

تعزيز ولاء الزبائن، خاصة من خلال العروض الرقمية التفاعلية والدعم الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

غير أنّ هذه النتائج الإيجابية لا تُخفي وجود جملة من التحديات التي تُعيق التحول الرقمي الكامل والفعال، نذكر منها:

نقص التكوين لدى بعض العاملين في استعمال الأدوات الرقمية الجديدة.

ضعف البنية التحتية الرقمية على مستوى بعض الهياكل التقنية للمؤسسة.

ضعف الوعي الرقمي لدى شريحة من الزبائن، خصوصًا كبار السن أو المقيمين في مناطق نائية.

غياب ثقافة رقمية مؤسسية متكاملة تدفع الموظفين والزبائن معًا نحو تبني الحلول الرقمية.

### مقترحات الدراسة:

بناء على ما سبق، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز أثر التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء، نذكر منها:

- وضع استراتيجية رقمية متكاملة خاصة بإدارة علاقات العملاء، تشمل أدوات رقمية واضحة، وأهداف قابلة للقياس، وآليات تقييم دوري.
- تكثيف برامج التكوين المستمر للموظفين في المجال الرقمي، مع اعتماد مقاربة تشاركية تدمجهم في تصميم وتنفيذ الأنظمة الرقمية.
- تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة، وضمان استقرار وجودة الاتصال، والتكامل بين المنصات.
- إطلاق حملات توعية موجهة للزبائن لتحسين مهاراتهم الرقمية وتحفيزهم على استخدام القنوات الرقمية بدل التوجه المادي للوكالات.
- قياس رضا الزبائن بشكل دوري باستخدام أدوات رقمية فعالة، لضبط مواطن الخلل وتحسين الخدمات بشكل مستمر.
- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لفهم سلوك الزبائن وتخصيص الخدمات بشكل دقيق يعزز من ولائهم.

### آفاق الدراسة المستقبلية:

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام عدة أبحاث مستقبلية يمكن أن تُثري الموضوع وتُكَمِّل نتائجه، من بينها:
- دراسة مقارنة بين أثر التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء في المؤسسات العمومية مقابل الخاصة.
  - تقييم مدى فاعلية الذكاء الاصطناعي و "Chatbots" في دعم العلاقة مع الزبائن في قطاع الاتصالات.
  - تحليل أثر التحول الرقمي على ولاء الزبائن على المدى الطويل في ظل المنافسة المتزايدة من المتعاملين الآخرين.
  - دراسة درجة استعداد الزبائن نفسيًا وثقافيًا لتبني الخدمات الرقمية في مختلف ولايات الجزائر، خصوصًا في المناطق الداخلية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. عقوني محمد، كتاب التحول الرقمي في العالم العربي، قسم دراسة وأبحاث علمية، ط 1، سنة 2024.

المجلات:

1. أ.د. الهام يحيوي، الحكومة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، الجزائر، ديسمبر 2016،
2. اوردة خنوقة، واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في الوكالات السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مج 1، ع 14، سنة 2018،
3. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر 2019،
4. استفاق الجزائر من تقنية الذكاء الاصطناعي، ملتقى ، ط 2، الملتقى الدولي حول استخدام الذكاء الاصطناعي ودوره في تجسيد الرقمنة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
5. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن حمد نادية، جهود الجزائر نحو التحول الرقمي المجلة الجزائرية العامة، مج 15، ع 1، 2025،
6. بورزاق آسية و آخرون، المجلة العالمية للتسويق امسلمي ، إدارة علاقات العميل امكترونية كاتجاه جديد في قطا السياحة الحلال من أجل دعم 6 و تقوية علاقات المؤسسات الفندقية بعملاها : دراسة حالة الفندق الحلال أدين بتركيا , مج 8 العدد 1 , السنة 2019 , قسم العلوم امقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية , جامعة حسيبة بن بو علي , تركيا ,
7. حميدوش ع، بوزيد ح، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية – "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، السنة، 2020،
8. حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الاعمال على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2020
9. د أحمد علي غنيم، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العالي في المدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد 20، العدد 81، المدينة المنورة، 2006،
10. د. ماجد قاسم السنياني، أبعاد إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، اليمن، جوان 2019،
11. د. يمينة قصير، ا.د. بولرباح عسالي، الاعلام الإلكتروني في الجزائر بين القصور التشريعي والحضور الواقعي، مجلة صوت القانون، مج 8، العدد 2، السنة 2022،

12. السويلم، صالح بن عبد العزيز، (إدارة العالقة الإلكترونية مع العملاء فطيمة حوة جامعة وهران)، إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM)، المفاهيم، التطبيقات، والاستراتيجيات. الرياض. دار الميمان للنشر، 2014.
13. شديد مصطفى محمد علي، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 22، ع 4، 2019،
14. شرفي أسماء، فصيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، 2024،
15. صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، العبسي علي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، 2021،
16. علي كحلان، المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، دار الصحافة-القبّة- الجزائر العاصمة، يومية اسلام،
17. فازي لبنى سحر، دراسة تحليلية للمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 8، العدد 15،
18. فايز العنزي، مشاريع إدارة علاقات العملاء، 2010 م . 4
19. فورتاس فاتحة، الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، مج 1، العدد 2، السنة 2024،
20. كيلاني صونيا، واقع الأداء التسوي مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 01، سنة 2022،
21. مباركة كريم محمد، الاطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الزيتونة ليبيا، 2024،
22. المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية: ISSN 7984-2716 : المجلد، 93 العدد: 97 ديسمبر
23. محمد فتحي، عيد الرحمان أحمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات والتحول الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع 6، 2020،
24. محمد منصور الزين، سفيان نقماري، الاطار النظري للحكومة الالكترونية بين المتطلبات ومبررات التحول، منشورات دار الشرق للنشر والتوزيع، 2013،
25. محمد، محمد، الهادي، نحو بناء خارطة طريق التحول الرقمي لمنظمات المجتمع الاستراتيجية، المصدر الرقمية، المجلة المصرية للمعلومات، مج 26، ع 26،
26. نسيم لوشاني، الذكاء الاصطناعي بين مطرقة التسابق نحو التطوير وسندان التخوف من سوء التقدير (على الخط زيارة 14 أبريل 2025، 17:20).
27. يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي دباس العباسي، إدارة علاقة الزبائن، دار الوراق للنشر، ط 1، عمان الأردن، 2009، ص 213-214.

### المذكرات:

د.معيتيقة احمد حسن القعود، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص الهندية المالية، كلية الهندسة المالية، الجامعة الالكترونية للدراسات العليا- طرابلس، الليبية، 2025.  
زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2013،

### مراجع باللغة الأجنبية:

1. SITE WEB: <https://bakkah.com/ar> :15-03-2025,22:00.
2. SITE WEB: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>: 15-03-2025,22:50.
3. Henriette,E ,Feki,M . ;&Boughzala,I .The shape of digital transformation:Asystematic literature Review.MCIS 2015 proceedings p p 1-13 .
4. SITE WEB : <https://elbadilabc-ar.dz/> 17-03-2025,23:00.
5. SITEWEB: <https://zamn.app/blog>, 27-03-2025; 14:45.
6. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>, 25-04-2005, 10 :00\_
7. Huang; lingwei. Building intelligence in Digital transformation. Journal of integrated design and process science 2017, v21, P 4.
8. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. 2014. P 226.
9. <https://tadamsanews.dz/>, 04-04-2025, 17:45.
10. <http://demande12s.interieur.gov.dz>, 10-04-2025, 19:47.
11. LENDREVI LEVI ;LINDON /MERCATOR 7<sup>e</sup> édition page 936.
12. Philip Kotler et all . Marketing Managment , Pearson Education , Paris France , 2015 , p : 169
13. P105 2004 JELASSI@ALBRECH
14. Chaffey, D. Digital Business and E-Commerce Management (6th ed.). Pearson Education. 2015.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم: 1: خدمة ايدوملي



الملحق رقم: 2: خدمة التعبئة الالكترونية



الملحق رقم: 3: تطبيق ماي ايدوم



الملحق رقم: 4: تطبيق بريدي موب



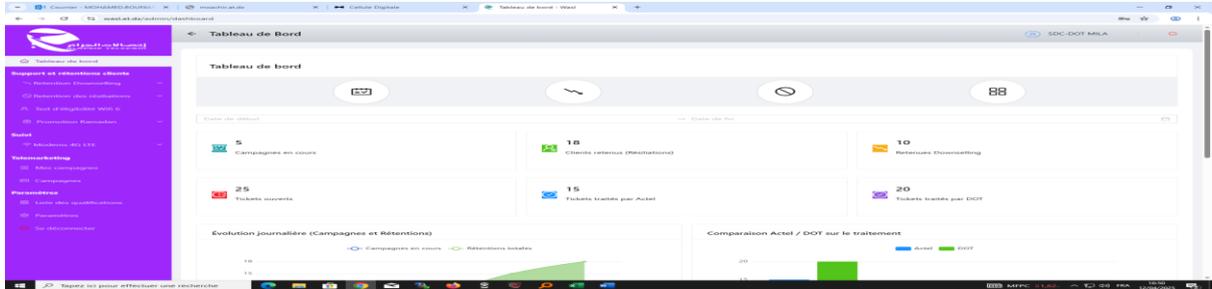
الملحق رقم: 5: تطبيق ويم باي للبنك الوطني الجزائري



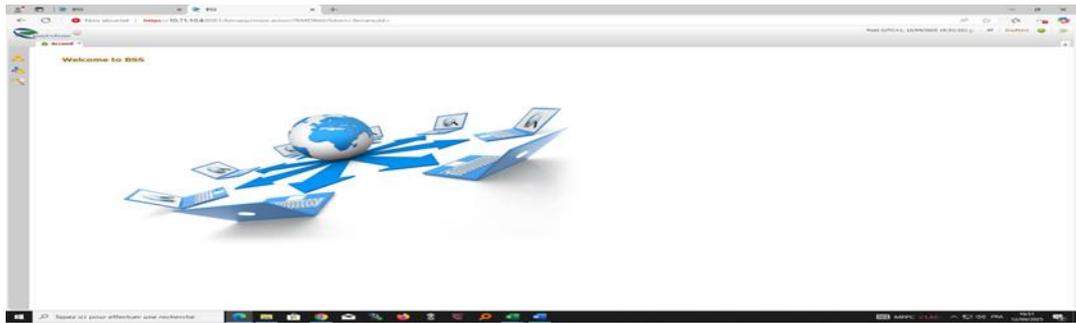
الملحق رقم: 6: منصة داخلية abonne.at.dz



الملحق رقم: 7: منصة داخلية وصل



الملحق رقم: 8: منصة ngbss



الملحق رقم: 9: خدمة الرسائل الالكترونية القصيرة



خدمة تلقي الفاتورة الهاتفية عبر SMS  
سجلوا أنفسكم وتلقوا مبلغ ماتورتكم الهاتفية  
مباشرة عبر هاتفكم المحمول

الملحق رقم: 10: خدمة أهلية الخط للانتقال الى الاليف البصرية

## بالنسبة لزبائن Idoom ADSL المؤهلين للانتقال إلى خدمة الألياف البصرية :

تفترح عليكم إتصالات الجزائر صيغة اشتراك جديدة كما يلي :

- 15 ميغا فما فوق: تتحصلون على جهاز مودم الألياف البصرية + تركيب مجاني، مقابل 0 دج!

**اخبروا أهليتكم واطلبوا التحويل إلى الألياف البصرية الآن واستمتعوا باتصال أنترنت فائق السرعة! قوموا بإجراء اختبار الأهلية بالضغط على هذا الرابط:**

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/migration>

الملحق رقم: 11: خدمة الفاتورة الالكترونية



الملحق رقم: 12 فضاء الزبون

