جامعة يحي فارس بالمـــدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضـــوع:

دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل أداء الإستراتيجية المالية

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر–مديرية وحدة بريد المدية –

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: ادارة مالية

من إعداد الطالبتين:

*زغار كلتوم .

*مسان مروى.

تحت إشراف الأستاذ:

الأستاذ الدكتور / سلام عبد الرزاق.

أعضاء لجنة المناقشة

أ د. بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
أ د. سلام عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس بالمدية	مقررا
د.باصور رضوان	أستاذ محاضر –ب–	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2023/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي..)

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعاننا ويسر لنا الدرب لنبلغ هذا المستوى، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

بكل امتنان وعرفان، نقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى **الأستاذ الدكتور "سلام عبد الرزاق"** حفظه الله، على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، والذي ساهم بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، حيث لم يبخل علينا إطلاقا بتوجيهاته القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في انجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا ولم يبخل علينا لإعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، وإلى كل من قدم يد العون وكل من ساهم معي ولو بكلمة في إنجاز هذا العمل.

الإهـــداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

النهاية وأخيراً تخرجت وأخيراً رفعت القبعة احتراما لسنين مضت من الدراسة.

أهدي ثمرة تخرجي إلى من كان نور دربي وذخري ومن تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى أملي في الحياة وقرة عيني إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء أمي الحبيبة.

وإلى سندي في شدتي وبهن أقوى على دنيتي أخواتي إلى القلوب الطاهرة والعزيزة ورياحين حياتي بنات أخواتي إلى من ساندوني ووقفوا معي ولو بكلمة طيبة صديقاتي .

إليهم جميعًا وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي أهدي هذا الجهد المتواضع.

مسان مروى.

الإهـــداء

الحمد لله حبا وشكر وأمتنانا على البدء والختام. وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين بعد تعب ومشقة ها أنا اليوم اقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها المعرفة والعلم داعمي أول في مسيرتي وإلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون وقرة عيني سر قوتي إلى هديتي من الله والنعمة الكبيرة التي أعيشها

(أبي وأمي)

إلى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالها طعم الحياة الجميلة تلك الملائكة التي غيرت كل شيء في حياتي وبفضلهم أنا على مشارف هدا التخرج

(أخواتي)

إلى من زرعوا الثقة بداخلي ودعموني بكل فخر واعتزاز والإصرار بداخلي من شد الله به عضدي فكان خير معين

(أخوتي)

إلى ملائكتي قلبي التي زينت روحي في هذه دنيا :رزان ؛نورسين ؛ايلينا ؛ادام .

إلى كل رفقاء درب التي ساندوا مسيرتي بدعمهم وإصرارهم وكلماتهم طيبة ودعواتهم لي صديقاتي.

زغار كلثوم

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على فعالية الإستراتيجية المالية داخل بريد الجزائر–مديرية وحدة بريد المدية– وإبراز واقع إستخدام هذه التكنولوجيا ، وفق **منهج** تحليلي وصفي للجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ،وتستمد هذه الدراسة **أهميتها** كون هذا الموضوع من المواضيع المواكبة للعصر الحالي ولايمكن للمؤسسات الإستغناء عنه وهذا مايساعدها لتحقيق النجاح الإستراتيجي ، و لتحقيق أهداف البحث قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة من أجل تجميع المعلومات الكافية وقمنا بتحليلها تحليلا ينطبق على إشكالية بحثنا ، كما قمنا **بتقسيم** دراستنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، أبرزنا خلالهم تكنولوجيا المعلومات والإتصال وكل مايشملها انطلاقا من المفاهيم الأساسية وصولا إلى أهميتها في المؤسسة، إضافة إلى ذلك تطرقنا للإستراتيجية المالية كأداة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المالية انطلاقا من المفاهيم وصولا إلى التحليل الإستراتيجي swot،ثم أسقطنا أسقطنا الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وهذا إنطلاقا من التحدث عن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة محل الدراسة وصولا إلى التحليل الإستراتيجي للمؤسسة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال ساعدت في زيادة القدرة على الإبتكار من خلال إستحداث مختلف التطبيقات التكنولوجية، و إستمرار هذا الإستثمار التكنولوجي للمديرية سيحافظ على النمو والتنافسية مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، الإستراتيجية المالية ، التحليل الإستراتيجي swot، بريد الجزائر–مديرية وحدة بريد المدية–.

Summary:

This study aimed to identify the impact of information and communication technology on the effectiveness of the financial strategy within Algerian Post,

الملخص

the Directorate of the Medea Post Unit branch - and to highlight the reality of using this technology, according to an analytical and descriptive approach for the theoretical aspect and a case study approach in the applied aspect. This study derives its importance from the fact that this topic is one of the topics keeping pace with the current era and institutions cannot dispense with it, which helps them to achieve strategic success. To achieve the research objectives, we conducted a field study in the institution in order to collect sufficient information and analyzed it in a way that applies to the problematic of our research, which is "What is the role of the developments brought about by information and communication technology in activating the institution's financial strategy performance?" We also divided our study into two theoretical chapters and an applied chapter, in which we highlighted information and communication technology and everything it includes, starting from the basic concepts to its importance in the institution. In addition, we addressed the financial strategy as an economic tool that contributes to enhancing the institution's ability to adapt to financial challenges, starting from concepts to SWOT strategic analysis. Then we applied the theoretical study to the applied aspect, starting from talking about the most important applications of information and communication technology in the institution under study, up to the strategic analysis of the institution. The study concluded that information and communication technology helped to increase the ability to innovate through the introduction of various technological applications, and the continuation of this technological investment by the Directorate will maintain growth and competitiveness in the future.

Keywords: Information and Communication Technology, Financial Strategy, SWOT Strategic Analysis , Algerian Post - Directorate of Medea Post Unit-.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر و عرفان.....	-
الإهداء.....	-
المستخلص.....	-
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الأشكال.....	VI
قائمة الجداول.....	VIII
قائمة الرموز والمصطلحات.....	X
قائمة الملاحق.....	XII
مقدمة.....	(أ-ح)
الفصل الأول: **الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال للمؤسسة الإقتصادية.**	(2-20)
تمهيد:.....	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا.....	3
المطلب الأول:مفهوم التكنولوجيا ومجالاتها.....	3
المطلب الثاني:أنواع التكنولوجيا ومراحلها.....	5
المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.....	10

المطلب الأول: مفهوم وفوائد تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....	11
المطلب الثاني: مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.....	14
المبحث الثالث: خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال	16
المطلب الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....	16
المطلب الثاني:دوافع وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....	18
خلاصة الفصل:.....	20
الفصل الثاني: **الإستراتيجية المالية في المؤسسة الإقتصادية .**	(22-44)
تمهيد:.....	22
المبحث الأول: مفاهيم قاعدية للإستراتيجية في المؤسسة.....	23
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأنواعها.....	23
المطلب الثاني:مستويات وخطوات بناء الإستراتيجية في المؤسسة.....	27
المبحث الثاني:مدخل إلى الإستراتيجية المالية في المؤسسة.....	31
المطلب الأول:مفهوم الإستراتيجية المالية ومجالاتها.....	31
المطلب الثاني:الأهداف الرئيسية للإستراتيجية المالية.....	34
المبحث الثالث:الأداء الإستراتيجي في المؤسسة	37
المطلب الأول:مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي	37
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي swot.....	40

خلاصة الفصل:.....	44
الفصل الثالث: **دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر** **–مديرية وحدة بريد المدية –**	(67-46)
تمهيد:.....	46
المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة بريد الجزائر –المدية–.....	47
المطلب الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.....	47
المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية وحدة بريد المدية –DUPW–وهيكلها التنظيمي	49
المبحث الثاني:. التطبيقات المستحدثة في مديرية وحدة بريد المدية "تطبيق الإقتطاع والمسح" " تطبيق برقيتك".....	52
المطلب الأول: أساسيات حول تطبيقات "الإقتطاع والمسح"و"برقيتك"	52
المطلب الثاني: تحليل المؤشرات المقدمة من قبل المؤسسة.....	57
المبحث الثالث: اسقاط الدراسة النظرية لمصفوفة SWOT.....	63
المطلب الأول: تحليل SWOT لمديرية وحدة بريد المدية (قبل إعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال).....	64
المطلب الثاني: تحليل SWOT لمديرية وحدة بريد المدية (بعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال)	66

خلاصة الفصل:.....	67
خاتمة.....	(71-69)
قائمة المراجع.....	(76-73)
الملاحق.....	(80-78)

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــــــــــــــــــــــــــــــوان	الصفحة
(1-1)	أنواع التكنولوجيا..	7
(1-2)	مراحل تطور التكنولوجيا	9
(1-3)	مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال...............	15
(2-1)	الأداء الإستراتيجي	39
(2-2)	يوضح نموذج تحليل **SWOT**..	42
(3-1)	شعار مؤسسة بريد الجزائر..	49
(3-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد المدية................................	50
(3-3)	طلب الإقتطاع على الحساب البريدي الجاري **CCP**......................	53
(3-4)	شعار لمنصة برقيتك..	54
(3-5)	شكل يوضح الحساب البريدي في منصة ويب– تلغرام....................	55
(3-6)	طلب إرسال برقيتك..	56
(3-7)	الأسعار المستحقة لخدمة برقيتك	57
(3-8)	دائرة نسبية توضح خدمة المسح لسنوات الدراسة........................	58
(3-9)	دائرة نسبية توضح رقم الأعمال خلال سنوات الدراسة..................	59
(3-10)	دائرة نسبية لخدمة برقيتك خلال سنوات الدراسة.......................	62

قائمة الجداول

الرقم	العنـــــــــــــــــــــــــــــــــــــوان	الصفحة
(2-1)	التحليل الإستراتيجي SWOT	43
(3-1)	جدول يوضح تأثير المسح على رقم الأعمال لمديرية وحدة بريد المدية..	58
(3-2)	جدول يوضح تأثير تطبيق برقيتك على رقم الأعمال لمديرية وحدة بريد المدية..	61
(3-3)	تحليل سوات قبل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال	64
(3-4)	تحليل سوات بعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال.................	66

قائمة الرموز والمصطلحات

الرمز أو المصطلح	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الأجنبية
ICT	**تكنولوجيا المعلومات والإتصال .**	**Information and communication technology**
SWOT	**القوة، الضعف ، الفرص ، التهديدات.**	**Strengths, weaknesses, opportunities , threats.**
PTT	**"البريد" "التلغراف" " الهاتف".**	**"telegraph" "mail" "telephone"**
DUPW	**مديرية وحدة بريد المدية .**	**Medea Postal Unit Directorate**
CCP	**الحسابات البريدية الجارية.**	**Postal current accounts**

قائمة الملاحق

الرقم	العنـــــــــــــــــــــــــــــوان	الصفحة
01	**الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد المدية .**	78
02	**جدول يوضح تأثير تطبيق المسح على رقم الأعمال.**	78
03	**جدول يوضح تأثير تطبيق برقيتك على رقم الأعمال .**	79
04	**اتفاقية تطبيق الإقتطاع والمسح .**	79
05	**اتفاقية تطبيق برقيتك.**	80

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم يوما بعد يوم تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تجتاح بدورها جميع المجالات التي استطاعت ان تكون ركيزة أساسية للمؤسسة الإقتصادية ، هنا باتت المؤسسة مطالبة بتطوير أدائها من خلال مواكبة تكنولوجيا المعلومات والإتصال بحيث تعتبر ملاذ كل مؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها

وبالأخص من الناحية المالية ، قد ساهمت في تسهيل جميع المعاملات من خلال تطوير الشبكات الرقمية وأنظمة المعلومات والبرمجيات المعاصرة .

تعد الإستراتيجية المالية من المواضيع التي تحتل حيز مهم ضمن اهتمامات منظري الفكر المالي ،فهي تعد دافعا وحافزا لتحقيق ربحية المؤسسة وتحقيق الأهداف من خلال خطط وتوجهات التي تستخدمها لادارة الموارد المالية وتوظيفها من اجل تقديم خدمات ، واتخاذ قراراتها المالية بما يحقق كفاءة الأداء بالنسبة لإدارتهاوهذا ما تم دراسته في بريد الجزائر –مديرية وحدة بريد المدية– .

ويتجلى دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال هنا في تفعيل أداء الإستراتيجية المالية ويسعى لتحقيق اهدافها.

الإشكالية:

من خلال ماسبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المستجدات التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء الاستراتيجية المالية للمؤسسة ؟

وانطلاقا من الاشكالية المطروحة اعلاه وتفصيلا لها نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

1. إلى ماذا تسعى المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال ؟

2.ماهي الأهداف من وجود استراتيجية مالية في المؤسسة ؟

3.هل تم تجسيد تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مؤسسة بريد الجزائر – مديرية وحدة بريد المدية –

فرضيات الدراسة :

انسجاما مع مشكلة الدراسة نسعى الى اختيار الفرضيات الآتية كإجابات أولية لتكون منطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح :

*تسعى المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في اتخاذ قرارات راشدة لتحسين أدائها .

* تهدف الاستراتيجية المالية الى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة .

* لا يوجد تجسيد فعلي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة محل الدراسة فقط اتفاقيات لم تجسد.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع تكنولوجيا المعلومات والإتصال من المواضيع المتجددة وخاصة هذه الأخيرة تمثل مورد استراتيجي لا يمكن للمؤسسات الإقتصادية الإستغناء عنها كونها تواكب التقدم التكنولوجي وتبرز أهميته في كيفية استخدامها داخل المؤسسة .

أهداف الدراسة:

*محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكنولوجيا/ الإستراتيجية المالية/ الأداء الإستراتيجي .

* ابراز واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من قبل مؤسسة مديرية وحدة بريد المدية .

*التعرف على أبعاد الدراسة البيئية لمديرية وحدة بريد المدية .

*التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على فعالية الإستراتيجية المالية داخل مديرية وحدة بريد المدية.

أسباب إختيار الموضوع:

يمكن ايجاز اختيارنا للموضوع في النقاط الآتية:

*تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا وتكويننا كونه يتحدث عن واحد من أحدث المواضيع في الإدارة المالية ألا وهو الإستراتيجية المالية .

*اهتمام شخصي والرغبة في التعمق اكثر في هذا الموضوع خصوصا انه لم يتم التطرق اليه سابقا.

*الاتجاه المتزايد للمؤسسات نحو مواكبة تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

حدود الدراسة:

*الحدود الموضوعية : موضوع الدراسة يقتصر على دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل أداء الإستراتيجية ومنه المتغير المستقل " تكنولوجيا المعلومات والإتصال" ، والمتغير التابع" أداء الإستراتيجية المالية" .

*الحدود المكانية: قمنا بدراسة تطبيقية داخل مديرية وحدة بريد المدية نظرا لتطابق موضوعنا عليها .

*الحدود الزمنية : طبقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي لسنة2024.

منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج البحث على الهدف الذي تسعى الدراسة للتوصل اليه وكذلك طبيعة الموضوع واختبار صحة الفرضيات المذكورة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في الاطار النظري ،كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

-دراسة الباحثة ناصري الجوهر،2013، بعنوان : فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية في المؤسسة –دراسة حالة –والمقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية "-جامعة الجزائر3.

هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي يلعبه النظام المحاسبي المالي المستوحى من المعايير المحاسبية والإفصاح عن المعلومة المالية في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة ،قد استخدم الباحث المنهج الإستنباطي في دراسته.

قد توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

-تطبيق النظام المحاسبي اقتصر على الجانب الشكلي والتطبيق الجزئي في المؤسسة محل الدراسة .

-المستجدات التي جاء بها النظام لمحاسبي المالي تساهم في زيادة درجة الإفصاح في القوائم المالية مما يزيد من مصداقيتها وموثوقيتها.

- الإفصاح عن المعلومة المالية بواسطة النظام المحاسبي تسمح بتفعيل القرارات التمويلية والإستثمارية والتي يمكن أن تتخذها المؤسسة بما يفعل إستراتيجيتها المالية .

- دراسة الباحثة بن عبد الله أسماء بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة الخدمة العمومية "-دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا-"،2019،والمقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث جامعة فرحات عباس سطيف -1-.

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير الذي تلعبه مختلف تكنولوجيات المعلوماتية في تحقيق التنمية الإدارية مقارنة بالدول المتقدمة –فرنسا-والتي وقفت على مدى تقييم المؤسسات على إستخدام الأساليب وبيان البنية التحتية المعلوماتية .

قد استخدم الباحث في دراسته خمس مناهج وهي : المنهج الوصفي التحليلي ، منهج دراسة الحالة، منهج الإحصائي ، المنهج المقارن، المنهج التاريخي ، وتم إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعطيات .

قد توصلت الدراسة إلى الإستنتاج التالي : من خلال هذه المقارنة سجلت الجزائر صعوبة في تجسيد استراتيجية قائمة بحد ذاتها للإدارة الإلكترونية تتماشى وفق منحنى زمني يتوافق مع سرعة إنتشار التكنولوجيا مما ادى إلى صعوبة التقييم .

- دراسة الباحث كرومي سعيد ،2021، مجلة بعنوان: أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي – دراسة حالة شركة سونلغاز-جامعة طاهر محمد بشار .

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أثر لممارسة التفكير الإستراتيجي على تحسين الأداء الإستراتيجي، أين تم اختيار شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار كنموذج للدراسة الميدانية.

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ،وقد تم إعداد وتوزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 33مسؤول في الشركة، ثم تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

قد توصلت الدراسة الى الإستنتاج التالي: رغم وجود أثر للتفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي للشركة إلا أن هذا التأثير ليس بالمستوى المقبول والذي يمكن تفسيره بالمستوى المتدني للتفكير الإستراتيجي الممارس على مستوى الشركة.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من خلال الربط بين متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمتغير مستقل وأداء الإستراتيجية المالية كمتغير تابع، حيث تم دراسة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والإتصال) من خلال جانبين إثنين في نفس الوقت من حيث مستجدات تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتي تعد جوهر هذا الأخير ، وكذا من خلال تأثيرها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة ، كما تتميز دراستنا بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة بريد الجزائر– مديرية وحدة بريد المدية –) بحيث يعتبر قطاع البريد من أهم القطاعات في السوق المحلية الجزائرية وباعتبارها مؤسسة مرتبطة بالعديد من المؤسسات في السوق.

صعوبات الدراسة:

–ضيق الوقت، خاصة مع توسع الموضوع وما تطلبته الدراسة الميدانية من جهد ووقت.

–الصعوبة في الحصول على الوثائق المطلوبة.

– قلة وجود الندوات والمؤتمرات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في زيادة القدرة على الإبتكار من خلال إستحداث مختلف التطبيقات التكنولوجية.

هيكلة الدراسة :

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين لنظهر فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، وخصصنا الفصل الثالث لدراسة تطبيقية .

تطرقنا في المقدمة إلى صياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المعتمد في الدراسة .

الفصل الأول تم تخصيصه لدراسة الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول منها يتناول مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا ، والثاني يتطرق إلى مدخل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

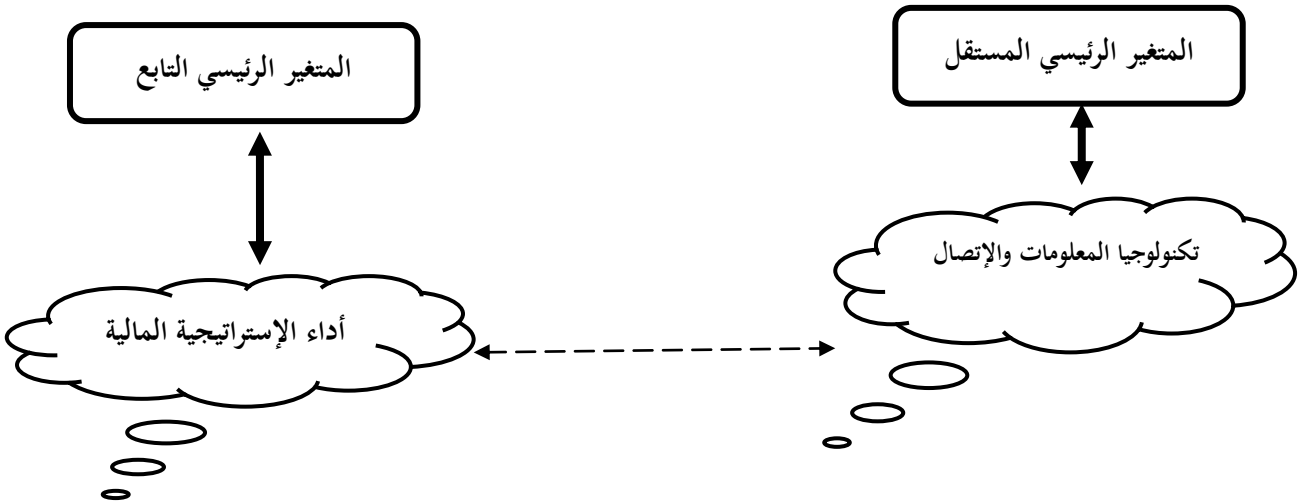
أما **الفصل الثاني** فتم التعرض فيه للإستراتيجية المالية في المؤسسة الإقتصادية الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث أيضا، المبحث الأول منها تناول مفاهيم قاعدية للإستراتيجية في المؤسسة أما المبحث الثاني فخصص إلى مدخل للإستراتيجية المالية في المؤسسة ، بينما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة .

أخيرا **الفصل الثالث**، بعنوان دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر –مديرية وحدة بريد المدية – نحاول من خلاله اسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر – مديرية وحدة بريد المدية –، ويشمل الفصل على ثلاث مباحث، نتناول في المبحث لمحة عامة على مؤسسة بريد الجزائر –المدية–، أما في المبحث الثاني فسنتناول التطبيقات المستحدثة في مديرية وحدة بريد المدية ،والمبحث الثالث فنخصصه إلى إسقاط الدراسة النظرية لمصفوفة swot .

وسنختم هذه الدراسة **بخاتمة عامة**، نستعرض فيها جملة من النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

نموذج الدراسة:

انطلاقًا من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وطبيعة الفرضيات الرئيسية ، إضافة إلى الاستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل كما يلي:



الفصل الأول :

الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال للمؤسسة الإقتصادية.

تمهيد :

في عالم مليء بالتحولات السريعة والتطور التكنولوجي المستمر، تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) تظل العنصر الحيوي الذي يمكنه تحديد مصير المؤسسات وتحسين أدائها. تشكل تكنولوجيا المعلومات نقطة تحول حاسمة في عمليات الأعمال وإدارة الموارد، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل وتسريع عمليات اتخاذ القرارات.

تتضمن هذه التقنيات مجموعة واسعة من الأدوات والمنصات، بدءًا من الأنظمة الحاسوبية القوية إلى شبكات الاتصالات المتطورة والبرمجيات المبتكرة. ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بدءًا من مفهومها وأنواعها المختلفة وصولاً إلى تحليل تأثيرها على عمليات الأعمال واستراتيجيات النمو للمؤسسات.

نسعى لتسليط الضوء على الفوائد العديدة التي يمكن أن تجلبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسات، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي قد تواجهها في عملية تبني وتطبيق هذه التقنيات. ومن خلال فهم عميق لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن للمؤسسات أن تبني استراتيجيات فعّالة للاستفادة القصوى من قدراتها وتحقيق أهدافها بنجاح في عالم يتسم بالتغير المستمر والتحديات المتجددة.

وسنتطرق في فصلنا هذا الى المباحث الآتية:

1. مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا.

2. مدخل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

3. خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا .

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات وأبرزت هاته التطورات التي ميزت وقتنا الحالي ،هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة التي تتعلق بمجال المعلومات والإتصال.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ومجالاتها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مفهوم للتكنولوجيا وكذا ذكر مجالاتها .

1.مفهوم التكنولوجيا :نجيز مفهومها فيما يلي:

تعد كلمة التكنولوجيا(technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإلتباس والتأويل، يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (technique) في حين يرون آخرون إختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) تعني التشغيل الصناعي ، والثاني (logos) أي العلم أو المنهج ،لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي .[1]

ويمكن تعريفها على أنها :"تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية ،ولاتعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها."[2]

تعرف التكنولوجيا أيضا على أنها طريقة نظامية تسير وفق المعارف المنظمة وتستخدم جميع الإمكانات المتاحة مادية كانت أم غير مادية بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان

أو الكفاية، وبذلك فإن التكنولوجيا لها ثلاث معان هي :

-التكنولوجيا كعمليات (processes) :وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة المنظمة لأجل المهمات أو أغراض علمية .

[1].غسان قاسم اللامي ، **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2007،ص22.

[2].محفوظ هنداوي،رمضان خمام، ***أثر إستخدام التكنولوجيا في تنمية السلوك المقاولاتي*** ، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 18، العدد 30،2022،ص305.

-التكنولوجيا كنواتج (products): وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة من تطبيق معرفة العلمية.

-التكنولوجيا كعملية ونواتج معا: وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا مثل تقنيات الحاسوب.[1]

عرف أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات ، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية .وتعتبر فنا لان الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع.

لذا يشار للتكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات).[2]

من خلال ما سبق توصلنا إلى أنها هي مجموعة من الأدوات والإجراءات والأسس والمهارات تسعى لتطوير العمليات والخدمات لتحقيق الأهداف .

2.مجالات التكنولوجيا.

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتوج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات .

تتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي.

أ.تكنولوجيا المنتوج Product Technology: وتهتم بنقل الأفكار الى منتوجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

[1].كهينة علواش،***تكنولوجيا الإعلام والإتصال*** ، مطبوعة مقدمة للسنة الثانية ليسانس ، علوم الإعلام والإتصال ، قسم علوم الإعلام، كلية علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر -3-،2022-2023،ص 11،12.

[2].غسان قاسم اللامي،مرجع سابق،ص 23.

تتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتوج الى التعاون بين الأقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية .

ب. تكنولوجيا العمليةProcess Technology : تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي الى إنتاج المنتوجات أو تقديم الخدمات .

ج. تكنولوجيا المعلومات Information Technology : تركز على التقانات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على افضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقانات المستندة على الحاسوب.[1]

المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا ومراحلها .

لقد مرت التكنولوجيا بالعديد من التغييرات الهائلة إلى غاية وصولها إلى ماهي عليه وهذا ما يزيد من تنوعها في جميع الميادين وهذا ما سنتعرف عليه في مطلبنا هذا.

1.أنواع التكنولوجيا:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

1/1.على أساس درجة التحكم، نجد هناك:

* التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

*تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2/1.على أساس موضوعها، وهناك:

*تكنولوجيا المنتوج: وهي التكنولوجيا المحتوات في المنتوج النهائي والمكونة له.

*تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

[1].غسان قاسم اللامي، مرجع سابق ، ص36،37.

*تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ).

*تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

*تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

3/1.على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

*تكنولوجيا وليدة.

*تكنولوجيا في مرحلة النمو.

*تكنولوجيا في مرحلة النضج .

4/1.على أساس محل استخدامها:

*تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

*تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

5/1.على أساس كثافة رأس المال:

*التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

*التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

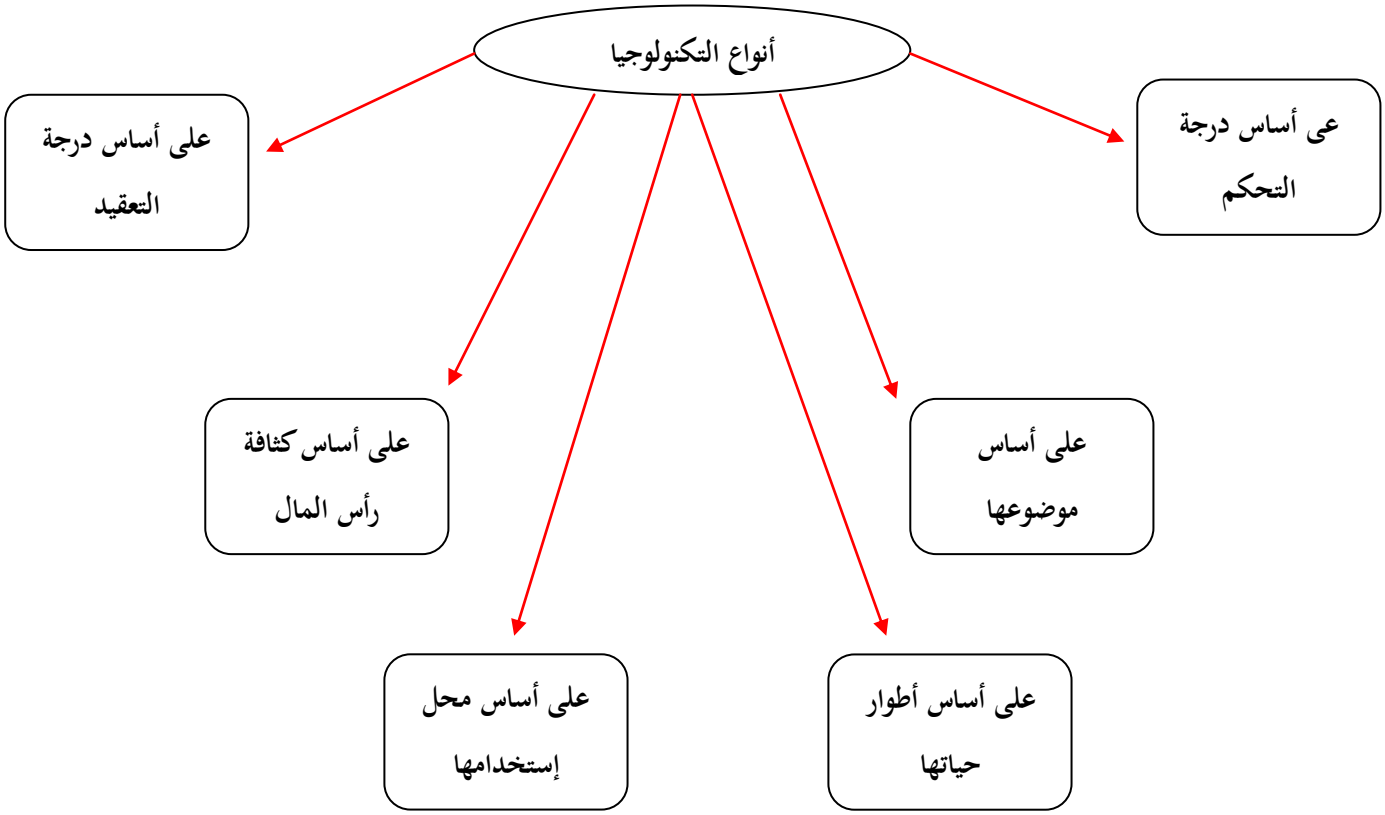
*التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

6/1.على أساس درجة التعقيد:

*التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

*التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الإستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول.[1]

الشكل(1-1): أنواع التكنولوجيا.



المصدر: بوحسان سارة كنزة،***الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي mobilis «و nedjma»"«قسنطينة، بتصرف.***

[1] بوحسان سارة كنزة،***الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي mobilis «و nedjma»"«قسنطينة***"،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستير ،منتوري قسنطينة ، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية ،2011-2012، ص16.

2.مراحل تطور التكنولوجيا:

مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية، عبر مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن و أهمها:

1.مرحلة الصناعات اليدوية Handicraft

2.مرحلة الآلية أو المكننة Mechanization

3.مرحلة الإنتاج الواسع Mass Production

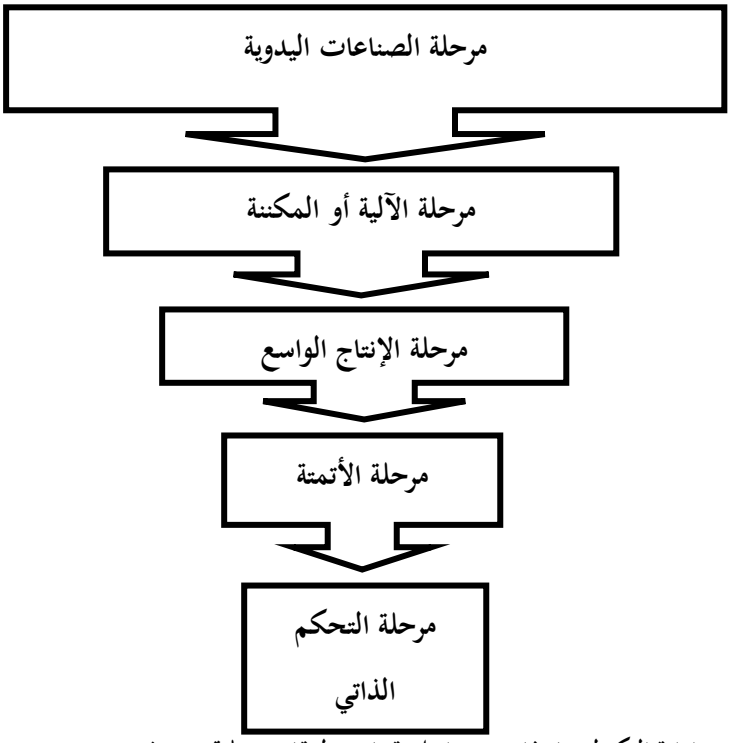
4.مرحلة التحكم الآلي أو الأتمتة Automation

5.مرحلة التحكم الذاتي Cybernation

ومازالت جميع أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية ، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما أن إستخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة، إذ دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات حسب مستويات إستخداماتها للتكنولوجيا.[1]

[1].غسان قاسم اللامي ، مرجع سابق ، ص29.

الشكل(2–1): مراحل تطور التكنولوجيا .



المصدر : غسان قاسم اللامي ، **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية** ،بتصرف.

3.أبعاد التكنولوجيا:

تأخذ تكنولوجيا عمليات الإنتاج عدة صيغ أو أشكال مختلفة، وتتمثل بثلاثة أبعاد رئيسة هي :

*درجة أتمتة (أو ذاتية) التكنولوجياThe degree of automation of the technology: لا يمكن تشغيل التكنولوجيا دون تدخل العنصر البشري، وتسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المنظمة الى استخدام الأفراد لبعض الوقت من خلال أتمتة عمليات التشغيل أو ما تسمى بتكنولوجيا كثافة رأس مال Capital intensity و من أهم فوائد الأتمتة :تخفيض كلف العمل المباشر ، تقليل المتغيرات الحاصلةVariability في عمليات التشغيل .وتحتاج إدارات العمليات في المنظمات الأخذ بنظر الاعتبار جملة أمور أساسية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :هل يكون أداء التكنولوجيا افضل أو أكثر أمانا مقارنة بتدخل العنصر البشري ؟ وهل يحقق التكنولوجيا اقل أخطاء عند التحول من مهمة لأخرى اكثر سرعة واعتمادية، أو تستطيع الاستجابة لأية عطلات بفاعلية ؟ ما هي النشاطات المساندة لتكنولوجيا مثل الصيانة أو برمجة العمل ؟ وما تأثيراتها على التكاليف غير المباشرة (ليست فقط عند إضافة أفراد ومهارات ضرورية ولكن تأثير زيادة التعقيد في مثل هذه النشاطات).

هل تستطيع التكنولوجيا المؤتمتة التغلب على صعوبات إنتاج المنتوجات الجديدة ؟ ويعد مثل هذا التساؤل صعباً بسبب عدم معرفة الأفراد لما تحتاجها عمليات الإنتاج مستقبلاً ؟ ومثل هذا التساؤل يعتبر مهماً أيضا نظرا لما تمثله الأتمتة من مخاطر وفرص.

* حجم التكنولوجيا The scale of the technology تحتاج عمليات التشغيل اتخاذ قراراً لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة أم أحجام صغيرة. إذ يعد كلا النوعين ذات مزايا معينة فبالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات أحجام كبيرة تحقق اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق اقل كلفة للمنتوج أو الخدمة المسلمة فضلاً عن تخفيض التكاليف الرأسمالية لكل وحدة، وعند استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع افضل من الطاقة. اما بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الأحجام الصغيرة تحقق مرونة جيدة، وتكون أكثر تحملاً للعطلات، ومخاطر تقادم هذا النوع من التكنولوجيا تكون اقل.

* درجة تكامل التكنولوجيا The degree of integration of the technology : تعنى بتحقيق الترابط بين مختلف النشاطات مكوناً تكنولوجيا أو نظام معين في مجالات البحث والتطوير، والتصنيع والتصميم والمعلومات والإدارة والزبائن والمجهزين .وتحقق التكامل عدة فوائد منها سرعة تداول المعلومات، والتسريع في تتابع عمليات الإنتاج، وبساطة تدفق عمليات التشغيل والإنتاج .وإزاء هذه الأبعاد، تسعى إدارات التكنولوجيا الى اختيار البديل التكنولوجي المناسب بعد الإجابة على التساؤلات الآتية: ما تأثير التكنولوجيا الذي يعتزم اختيارها على قدرات العمليات لتلبية احتياجات الأسواق ؟ كيف تساعد التكنولوجيا المعتزم اختيارها على بناء قدرات الموارد لتشغيل عمليات الإنتاج ؟ ما هي النتائج المالية للاستثمار في التكنولوجيا ؟[1]

المبحث الثاني: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال .

تحتاج المؤسسات اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص و التهديدات البيئية، و ذلك نظرا للتغيرات السريعة و غير المتوقعة الاقتصادية منها و الاجتماعية و التكنولوجية و التنافسية... و من أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح و البقاء في هذه البيئة يتوجب عليها اتخاذ خطوات مبتكرة إضافة إلى إجراءاتها التقليدية و الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل نشاطاتها.

[1].غسان قاسم اللامي، مرجع سابق ص 39.40

المطلب الأول: مفهوم وفوائد تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

سنحاول من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتي أصبحت اليوم من ضرورة عمل تسيير المؤسسة وكذلك التطرق إلى فوائدها .

1.مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

هناك العديد من التعاريف المختلفة التي تناولت هذا المصطلح أهمها التعاريف التالية:

*هي مجوعة من التقنيات التي تسمح بإدخال ، معالجة ، تخزين وإرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الإلكترونية.[1]

*تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي نتيجة اندماج الاتصالات عن بعد والالكترونيات والمعلوماتية وتقنيات رقمنة المعلومة وعلى الأخص السمعية البصرية.[2]

*تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هو عبارة عن مزيج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات السلكية و اللاسلكية[3].

*عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها:" عبارة عن النظم الآلية والالكترونية للتعامل مع المعلومات وتشمل وسائل الحوسبة والاتصال، ومانتج عن إدماجها من وسائط تقنية يعبر عنها على وجه العموم بجهاز" الكمبيوتر".

كما عرفها Turbanعلى أنها" أداة لتجميع موارد المعلومات ومستخدميها وإدارتها وتتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكل نظم المعلومات في المؤسسة[1]."

---

[1].عماري سمير، دور ***تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة***، مجلة إضافات إقتصادية ، مجلد 06، العدد 02 (2022)، ص 250.

[2].خلفلاوي شمس ضيات، ***تكنولوجيا المعلومات والإتصال دعيمة أساسية لعمليات الذكاء الإقتصادي*** ، دراسة تطبيقية، جامعة باجي مختار ، مجلة الرسالة ، 2017،ص04.

[3].قريني فارس – زعيتر فاتح ، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال(TIC)في تشجيع الابتكار بالجامعة و تطوير الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية*** ، ملتقى علمي دولي التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12و 13نوفمبر 2017، ص04.

*عرفت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أنها: " مجموعة من الأدوات والمعدات التي تعتمد بصفة أساسية على الحاسب الآلي و الإلكترونيات وتقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها وإرسالها واستقبالها".

ومن ناحية توصيفية مجالاتها يرى كل من FREEMAN & HASNAOUI أنها عبارة عن:

" مجال للعمل والدراسة، تتضمن هذه الأخيرة تقنيات تتمثل في أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، الأجهزة الطرفية، كما تتضمن وصلات الأنترنت التي تهدف لمعالجة المعلومات والقيام بوظائف الاتصال".[2]

*تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات والاتصالات التي تتفاعل فيما بينها من أجل معالجة مختلف أنواع المعلومات وتخزينها في شكل معطيات رقمية واستعادتها من طرف أجهزة المعلوماتية من أجل إعادة استعمالها عند الحاجة وتوزيعها إلى جهات معينة للاستفادة منها بالشكل المرغوب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة.[3]

*مجموعة من الأدوات والموارد التكنولوجية لنقل المعلومات أو تسجيلها أو مشاركتها أو تبادلها ، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والأنترنت (مواقع الويب والمدونات والبريد الإلكتروني) وتقنيات وأجهزة البث المباشر

(البث الإذاعي والتلفزيوني والبث عبر الأنترنت) والبث المؤجل (البودكسات ،ومشغلات الصوت والفيديو ووسائط التسجيل) والهواتف (الثابتة أو المتنقلة والأقمار الصناعية ومؤتمرات الفيديو وما إلى ذلك).[4]

من خلال ما سبق توصلنا إلى أنها مجموعة من الأدوات والموارد التكنولوجية تشمل الحواسيب والشبكات والبرمجيات وغيرها تقوم م بجمع وتخزين ومعالجة المعلومات بفعالية .

---

[1].نعيمة سماعيني، ***دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز غزو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية***، مداخلة حول إشكالية مساهمة تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة حالة– ولاية المسيلة، جامعة البليدة 2 –لونيسي علي – ، 2023، ص06.

[2].بن عبد الله أسماء، ***دورّ تكنولوجيّاالمعلوماتّ والإتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية – دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا*** –، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف–1–،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2018–2019، ص06.

[3].يحياوي نعيمة – لحسيني فطمة الزهراء، ***واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر*** ، مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد13، 2017، ص419.

[4]. L'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU); Technologies de l’information et de la communication (TIC) , https://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic, 4/3/2024

2.فوائد تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السبب في الثورة التكنولوجية الحالية، يمكن أن تلعب أيضا دورا أساسيا في مرحلة الانتشار واستئناف النمو على المدى الطويل. وبالنظر إلى التأثيرات الخارجية الكبيرة ومكاسب الابتكار والإنتاجية المحتملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن لها أن تصبح عنصرا رئيسيا في الاستجابة للسياسات وبرامج التحفيز التي يجري النظر فيها من قبل مختلف الدول، ويمكن حتى أن تنتشر أيضا لتحفيز الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا النظيفة واستخدام الطاقة الذكية، وبالتالي تمهيد الطريق لتطور جديد وذكي وتنمية مستدامة. كما يمكن لتقنيات المعلومات والإتصال واسعة الانتشار أداء وظائف متعددة، بما في ذلك جمع وتخزين وتوزيع وتحليل والتصرف بناءا على المعلومات التي تم جمعها من قبل مدخلات العنصر البشري المعتمد ، ودمج البيانات من مصادر مستقلة ، وغالبا ما تمثل المعلومة أثر جانبي للنشاط البشري المعتمد ، كل بحث على الأنترنت يترك أي أثر يمكن إستغلاله من قبل المعلنين الشرعيين ، ولكن أيضا يخدع المحتالين والحكومات القمعية ظهرت نماذج عديدة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وكل يوم يحل علينا إلا ونجد أنه تم إكتشاف مزايا وإستعمالات أخرى لها ونذكر جملة من ذلك :

***في قطاع المال والأعمال:**

-إكمال أعمال البنوك : من أجل تحسين الخدمة بشكل عام وسرعة الضبط للحسابات ، بالإضافة إلى مساندة الرقابة المالية على البنوك .

-توفر المعلومات اللازمة للأعمال : تستخدم منظمات الأعمال تكنولوجيا المعلومات وبصفة أساسية في دعم مهام تمتد من حساب المرتبات إلى تصميم الفرض الشفوي presentation، إلى إقامة مواقع ويب التي من خلالها يقوم العملاء بإرسال أوامر الطلب للمنتجات والخدمات التي يرغبون في شرائها .

-تعزيز الإبتكار : حيث يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة القدرة على الإبتكار حيث قامت شركة fedEX للبريد السريع بتقديم برنامج لتسليم الطرود ، حيث يقوم عملائها بإستخدامه ليطلب إلكترونيا خدمات الشركة .

-تحويل الأموال إلكترونيا: والهدف منه سرعة الخدمة ، تقليل العمل الورقي بين البنوك.

-إقامة النماذج الإقتصادية لتحليل أداء النظم الإقتصادية وتقييم الإستراتيجيات .

-إدارة الإستثمارات بتعظيم عائد الإستثمارات وتحليل المخاطر .

-التصميم بمساعدة الكمبيوتر : لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه .

إضافة إلى ذلك ، تشمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال ما يلي :

-التجارة الإلكترونية .

-التطبيقات الثقافية .

-البحث عن المعلومات ونقلها .

-تطبيقات الإتصالات بين الأفراد والمؤسسات مثل : البريد الإلكتروني ، الدردشة بالنص والصورة ، مؤتمرات الفيديو .

-التطبيقات العلمية .[1]

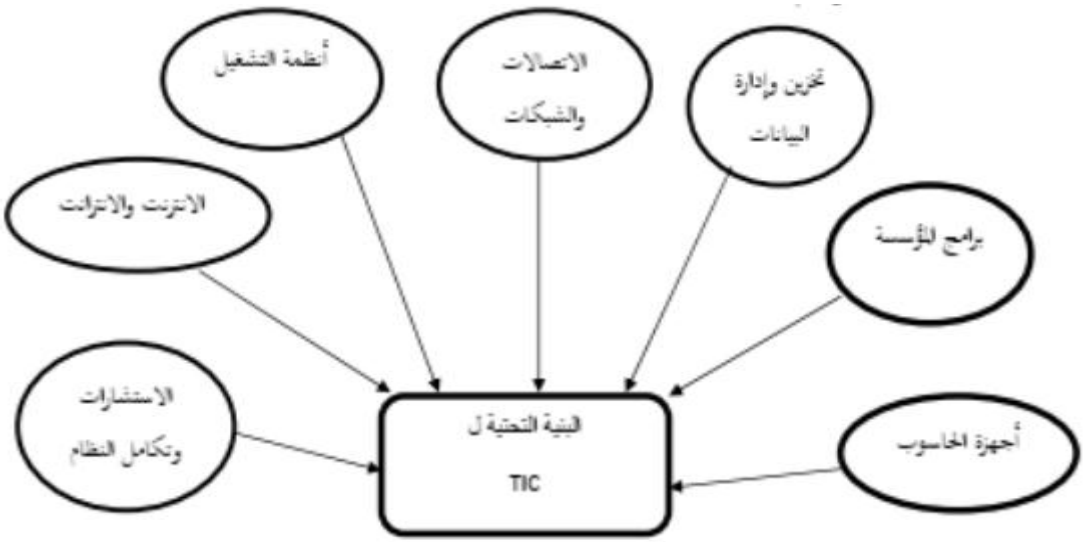
المطلب الثاني : مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال.

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من سبعة مكونات أساسية لا يمكن الغنى عنها

و يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

[1].سحانين الميلود ، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة- دراسة حالة الجزائر-***، أطروحة مقدمة ضمّن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس –سيدي بلعباس ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تسيير ،2016-2017،ص 38.

الشكل(3–1):مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.



المصدر: كاوجة البشير ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،الجزائر، 2012\2013ص 54.

من الشكل السابق يتبين أن:

-أجهزة الإعلام الآلي (computer): وتشمل جميع أنواع الحواسيب الصغيرة و الكبيرة الثابتة والمتنقلة

-أنظمة التشغيل (operating systems): وهي الأنظمة المستعملة في تسيير أجهزة الحواسيب كالوينـدوز ولينكس وغيرها والتي اعتمد عليها كنظام وسيط يترجم أوامر المستخدم و يجسدها في شكل تطبيقات وبرامج.

-تطبيقات برامج (enterprise software application) :وتشمل جميع البرامج التطبيقية المستخدمة في المؤسسة كتطبيقات أوراكل لقواعد البيانات و تطبيقات مايكروسوفت و غيرها.

-التخزين و إدارة البيانات (data management and storage):و تتضمن البرامج المستخدمة في إدارة قواعد البيانات و شبكات التخزين.

-الاتصالات و الشبكات (telecommunication and network): و تشمل كل الشبكات و الاتصالات من حيث الأجهزة المادية و البرمجيات التي تقوم بتوصيل أجهزة الكومبيوتر ببعضها البعض.

-الانترنت و الانترانت (internet and intranet): و يشمل كل المعدات المادية و البرمجية

و الإدارية لدعم مواقع الويب للانترنت و الانترانت.

-الاستشارات و تكامل الأنظمة (consulting and system integration): ويتضمن كل الاستشارات المتعلقة بالتغيير و التطوير في العمليات و الإجراءات و التدريب و التعليم و تكامل البرمجيات.[1]

المبحث الثالث: خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

تكنولوجيا المعلومات والإتصال هي مجال مهم جدا في الوقت الحالي تساعدنا هذه التكنولوجيا على الوصول إلى المعلومات بسرعة وتمكننا من التواصل والتفاعل مع الآخرين إذ تساهم أيضا في تطوير العديد من الخدمات والعمليات وتساهم في تحسين حياتنا اليومية بشكل عام وأيضا عمل المؤسسة الإقتصادية بشكل خاص .

المطلب الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

تتسم تكنولوجيا المعلومات والإتصال بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي :

-تقليص الوقت :فالتكنولوجيا تمكن من اقتصار الوقت، وعلى سبيل المثال فإن شبكة الإنترنيت تسمح لكل فرد بالحصول على كل ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جدا.

-تقليص المكان :تتيح تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا ملن المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.

-إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:

نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.

-قليلة الكلفة والسرعة في وقت معاً :وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.

[1].عسلي نور الدين، ***تأثير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير نظام المعلومات لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لتحسين الأداء*** ،مداخلة حول إشكالية دور استخدام تكنولوجيا المعلومات للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال استغلال شبكات التواصل الاجتماعي ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة-،2017،ص2،3.

-تكوين شبكات الإتصال :توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.

-التفاعلية :أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يمكنهم تبادل الأدوار، وهو ما يسمح بالتفاعل بين الأنشطة.

-اللاّتزامنية :وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في عملية الإتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

-اللاّمركزية :وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالإنترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل عملها على مستوى العام.

-قابلية التواصل :وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، وذلك بغض النظر على الشركة أو البلد المنتج لهذه الأجهزة.

-قابلية التحرك والحركية :أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، ملن أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسوب النقال والهاتف النقال ...إلخ.

-قابلية التحويل :بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

-اللاجماهيرية :وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية، بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات.

-الشيوع والإنتشار :بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العام، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

-العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيات ، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر مختلف محيط عملها، وهي تسمح لرأس المال مثلا أن يتدفق إلكترونيا ، خاصة بالنظر إلى

سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي ليسمح لها بإختزال عائق المسافة والمكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من الباحثين من يرى بأن تكنولوجيا المعلومات والإتصال تتسم بالمرونة، حيث تعددت إستخداماتها بتعدد الإحتياجات لها، وأبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة لكتابة النصوص ومعالجتها، والقيام بالعمليات المعّقدة، وهذا ما يكسبها مرونة كبيرة .[1]

المطلب الثاني : دوافع وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم الدوافع لإستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال ، وصولا إلى أهمية TIC .

1.دوافع تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

يمكن حصر أهم الدوافع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة :

-الرغبة الدائمة للمسيرين في تعريف الزبائن والشركاء المساهمين بأعمالهم ومنتجاتهم والخدمات التي يقدموها وكما أنها طريقة إتصال أكثر سرعة أقل تكلفة .

-نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة والتي يريد الزبون أن يعرفها عن المنتجات والخدمات المرفقة بها ، دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة.

-تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة .

-جلب فئة جديدة من العملاء اللذين هم على إتصال بالأنترنيت.

-نشر المعلومة في الوقت المناسب ولهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا .

[1]. عماري سمير، مرجع سابق ، ص252.

-إنفتاح المؤسسة على السوق المحلي والإقليمي والعالمي .[1]

2.أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في كونها تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز ، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع الموازنة مابين كثة المعلومات وندرتها فتكنولوجيا المعلومات تساعد في إيجاد فرص جديدة للعمل ، وتزداد أهميتها من خلال توفيرها لمعلومات واسعة ودقيقة للمدراء مما يساعدهم على السيطرة على تنفيذ قراراتهم من مرؤوسيهم ، وهذا ربما يعود إلى المركزية من خلال الرقابة التي ستوفرها لهم أدوات تكنولوجيا المعلومات .

كما تنبع أهميتها في كونها تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ، وإعادة تشكيل منتجاتها وخدماتها ، بالإضافة إلى مساهماتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ تتوسع الأعمال وتنخفض التكاليف ، وتحقق وفرات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية وتحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمؤسسة ، وتحسين سرعة الإستجابة للزبائن والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المؤسسة .

إستنادا لما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبحت ضرورة حتمية ومن المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تحقق التميز والتقدم مقارنة بالمؤسسات المنافسة نظرا لدورها الكبير في معالجة البيانات وتوصيل المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ قرارات رشيدة ، والتي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة.[2]

[1].عمامرة كريم، ***تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية*** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 49،2017، ص351.

[2].خنوش صليحة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الالكترونية دراسة حالة بعض بلديات ولاية المدية***، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، علوم التسيير، 2019-2020،ص10.

خـلاصـــة الفـــصل:

كخلاصة لفصلنا يمكن أن نقول أن التطور التكنولوجي وبالأحرى تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال قد استطاع أن يضع بصمته في المنظمة فهو يشمل البرمجيات والأدوات والمعارف التي يمكن للمؤسسة أن تعتمدها تسهيلا لأعمالها وربطها .

فهي داعم وركيزة تدفع لبلوغ المؤسسة أهدافها مع المدى الطويل وهذا يتم عن طريق تجميع وتخزين ومعالجة وتقيم وإرسال المعلومات" المدخلات "وصولا على" مخرجات" التي تحقق الغايات .

كـذلك فهـي تسـاهم في تقلـيص الوقـت إختصـار المسـافات تقليـل الكلفـة والسـرعة إضـافة إلى تكـوين شبكات الإتصال.

الفصل الثاني :

الإستراتيجية المالية في المؤسسة الإقتصادية .

تمهيد:

تمثل الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة المالية على المدى الطويل. تتمحور الاستراتيجية المالية حول استخدام الموارد المالية بشكل فعّال ومستدام لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرارية في السوق.

كما سنتناول أيضًا مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته في قياس فعالية استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية. ولفهم أفضل لموقع المؤسسة في السوق، سنقوم بتحليل SWOT الذي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الخارجية والداخلية

من خلال استكشاف هذه النقاط، سيتم توضيح أهمية ودور الاستراتيجية المالية في تحقيق تحسين الوضع المالي وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المالية والاقتصادية المتغيرة.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المباحث الآتية:

1. مفاهيم قاعدية للإستراتيجية في المؤسسة.

2. مدخل إلى الإستراتيجية المالية في المؤسسة .

3. الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

المبحث الأول : مفاهيم قاعدية للإستراتيجية في المؤسسة.

الغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على ماهية الإستراتيجية ، وهنا لن نقف عندها بالتفصيل فنحن بصدد التطرق للمفاهيم فقط ، وبالتالي سنحاول تحديد كل من مفهوم الإستراتيجية وأنواعها المختلفة المتضمنة داخل الكيان الإقتصادي.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية وأنواعها.

في مطلبنا هذا سوف نتطرق إلى مفاهيم للإستراتيجية التي هي أساس لكل مؤسسة إقتصادية أي ركيزة لنشاطها والتي تشمل بدورها مجموعة من الأنواع التي سندرسها أيضا.

1.مفهوم الإستراتيجية:

ظهرت كلمة استراتيجية باللغة الفرنسية عام 1562 (قادمة من الكلمة اليونانية strégia ، ومن كلمة strégős التي تعني الاستراتيجي العسكري). سيكتسب هذا المصطلح في عام 1803 معنى له علاقة مباشرة بالمجال العسكري، أي الحكومة العسكرية للمقاطعة، فإن الاستراتيجية بالمعنى العسكري هي مجموعة من الإجراءات المنسقة والمناورات بهدف النصر. "

ولذلك ترتبط الاستراتيجية بالتفكير في العمل الفعال، وتنسيق الإجراءات المعقدة بهدف النجاح اعتبارًا من القرن العشرين، سوف يتغلغل هذا المفهوم في عدة قطاعات مع الاحتفاظ بالمعنى الذي يحمله في المجال العسكري.

في الواقع، في الاستخدام الحالي، استخدام الإستراتيجية يعني تنفيذ نشاط نهائي، مما يعني أن الإستراتيجية مرتبطة بالعمل المتعمد، بالعمل المخطط له الذي يهدف إلى النجاح[1].

يرى (Ansoff) إن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من

[1] .AIT AMAR MEZIANE OUARDIYA ; ***Réflexion croisé sur la notion de stratégie***, Une notion centrale en didicatique des langues ;journal of faslo el – khitab ;vol 11 ;N01 ; 2022 ;p628.

ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها . ويرى دركر (Drucker) إن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.[1]

يمكن تعريفها أيضا بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من اجل تحقيق أهدافها . وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفى نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص .

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بان هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الإستراتيجية هي :

أ. البيئة الخارجية

.ب. الموارد الداخلية للمنظمة .

ج. الأهداف التي تناضل المنظمة من اجل تحقيقها.[2]

هي قيام المؤسسة بوضع أهداف طويلة الأجل متناسقة ومنسجمة فيما بينها، مع تحديد الأولويات ثم تحديد الطرق التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف، والتي تتمثل في مجموعة من الإجراءات المتخذة على مستوى الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية، أي الوحدات الإنتاجية.[3]

وفقًا لـ A.D Chandler :"تتكون الإستراتيجية من تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمنظمة، ثم اختيار طرق العمل وتخصيص الموارد التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف والغايات" .

ثلاثة عناصر تميز هذا التعريف:

[1].علي حسون الطائي، ***الإدارة الإستراتيجية نظريات –مداخل–أمثلة وقضايا معاصرة*** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2014، ص45.

[2]. سيد محمد جاد، ***التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي***، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر ، 2016، ص05.

[3]. لمياء هوام، ***تسيير وإستراتيجية مالية*** ، مطبوعة السنة الثانية ماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، علوم مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار –عنابة–، 2022-2023، ص01.

– الإستراتيجية تتعلق بالمدى الطويل وتتعلق بمستقبل الشركة؛

–تقوم الاستراتيجية على تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها؛

– تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الإجراءات المتخذة؛

تظهر هذه الخصائص بوضوح أن الإستراتيجية تظل في أغلب الأحيان مجالًا محصورًا للموظفين الإداريين[1].

استراتيجية الشركة هي فن اختيار وتحسين الموارد والوسائل بجميع أنواعها التي يمكنها من أجل تحقيق واحد أو أكثر من أهداف التقدم، من خلال فرض المنافسة مكان وتوقيت وظروف الصراع التنافسي [2].

ويعرف Henry - Mintzberg الإستراتيجية بأنها القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة. فالإستراتيجية هنا هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. وتوصل Mintzherg إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينها أراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم Five Ps for Strategy وهي:

– الخطة Plan: أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف

–المناورة Play : أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

–النموذج Pattern : أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد

–الموقف Position : الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية

[1] .k.chiha ***; Finance d'entreprise approche stratégique*** ;edition houma ;2009 ;p178.
[2] L.Lahlou ; ***La stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*** ; Université Moulay Ismaïl ;coursdestratègie d'entreprise ; Première année-dut- ; EST Meknès ;2007 ;p04.

– المنظور Perspective : الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة يلاحظ أن هناك اختلافا بين الباحثين في تحديد مفهوم الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى

ثلاث عوامل هي:

–اختلاف المبادئ من مدرسة للأخرى ومن مقاربة لأخرى ومما لاشك فيه أن هذا يجعل مفهوم الاستراتيجية يختلف من مدرسة لأخرى ومن مذهب للآخر.

–اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الاستراتيجية نفسها، فالاستراتيجية تكون أولا تصميم (عمل فكري) ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح عند تنفيذها ورقابتها مجموعة من العمليات والاجراءات، فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للاستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعاريف دون شك. تطور المعارف المرتبطة بالاستراتيجية والذي يؤدي إلى تغير النظرة إلى الاستراتيجية كما يحدث ذلك في باقي المجالات إن أشمل تعريف قدم للاستراتيجية يرى أن الاستراتيجية في تخصيص للموارد يلزم المؤسسة في الأجل الطويل ويرسم مساحة نشاطها ويحقق استجابة أصحاب المصالح والحصول على ميزة تنافسية.[1]

وأخيرا ما يمكننا أن نستخلصه أن الإستراتيجية كمفهوم شامل أنها تعمل على تحديد الأهداف سواءا كانت عامة طويلة أو متوسطة الأجل فذلك من خلال تحليل دقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وإستغلال جميع الإمكانيات وإستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق غايات المؤسسة .

2.أنواع الإستراتيجية:

هناك 3أنواع رئيسية هي على النحو التالي:

–الاستراتيجيات الهجومية Offensive strategies: هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها بالاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو البيئة خلال عدة التنافسية للمنظمة، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة من أساليب أو طرق قد تأخذ أشكالا متعددة منها : التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق، التنويع، الابتكار والتجديد، غزو أسواق جديدة، تقديم سلعة /خدمة جديدة . .. وغيرها.

[1].غزيبيوان علي ، ***محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية*** ، سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أكلي امحند أولحاج البويرة، 2019–2020، ص8–9.

– الاستراتيجيات الدفاعية Defensive strategies : وهذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية ... حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة ... كما تستخدم هذه الاستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة (التافسية). مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة . . . وغيرها.

–استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies : على عكس ما قد يتصوره البعض فإن استراتيجية الاستقرار قد تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت.

وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة/ الخدمة أو الأسواق.

كما يحتوي / يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين. كأن استراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الاستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان.

باختصار يمكن القول إن استراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع / الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق[1].

المطلب الثاني: مستويات وخطوات بناء الإستراتيجية في المؤسسة .

من خلال مطلبنا هذا سنتطرق إلى مستويات الإستراتيجية وخطوات بنائها على النحو التالي.

1.مستويات الإستراتيجية:

يمكن تصنيف مستويات الاستراتيجية بصفة عامة طبقا لمحور اهتمام وتركيز كل استراتيجية. وعلى النحو الموضح سلفا يمكن ذكر المستويات الآتية للاستراتيجيات:

[1].عبد السلام أبو قحف ،***أساسيات الإدارة الإستراتيجية***، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ، اسكندرية ،1997،ص281–282.

1-الاستراتيجية العامة / الرئيسية للمنظمة Corporate strategy : ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وهي توضح ما هي الأعمال / ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المنظمة ، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المنظمة. وتتسم هذه الاستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا.

2-استراتيجيات الأعمال Business strategies : وتهتم هذه الاستراتيجية بكيفية التنافس داخل الأعمال، كما تحدد أيضا الاسلوب التنافسي الذي يمكن لمنظمة (وحيدة المنتج) تنتج سلعة واحدة اتباعه. ويتم وضع هذه الاستراتيجيات لكل وحدة أعمال استراتيجية.

وتتصف هذه الاستراتيجيات بتغطيتها لجزء من المنظمة أو لكل وحدة أعمال استراتيجية. أي أنها استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، حيث يكون لكل وحدة أعمال الاستراتيجية الخاصة بها . وتقع مسؤولية وضع هذه الاستراتيجيات على مديري هذه الوحدات ، أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تنتج سلعة / تقدم خدمة واحدة. وتغطي هذه الاستراتيجيات فترة تتراوح من 1 إلى 3 سنوات ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية كما أنها تتصف بالتحديد.

3 -الاستراتيجيات الوظيفية (المساعدة) Functional (supportive strategies): تركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق والإنتاج والعمليات والتمويل وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير)، وتهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفء للموارد داخل كل إدارة . ويمكن وضع استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك. وتتصف هذه الاستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل). وإذا كانت هذه الاستراتيجيات تساند النوع السابق (استراتيجيات الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على كيف أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث والتطوير...).

وإذا كانت المستويات المختلفة للاستراتيجية تعكس في نفس الوقت المستويات التنظيمية المشاركة أو القائمة على وضع الاستراتيجيات طبقا لهذا التصنيف فلا يخطىء من يرى أن نجاح الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة هي تاج طبيعي لتعاون مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .[1]

2.خطوات بناء الإستراتيجية:

* تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية:

يعتبر التحليل نقطة الانطلاق في الإدارة الاستراتيجية و هو يعتمد على مدى قدرة الفقد الاستراتيجي على رؤية الموقف الذي يواجهه بعد إعادة تجميع جزئياته بالشكل الذي يمكنه من تحديد أسلوب التغلب عليه، حيث براء في البداية كلا متوافقا فيلما إلى تعليله الأجزاء محدودة و منفصلة فيدرس كلا منها على حدا ثم يعيد تجميع هذه الأجزاء بالشكل الذي ينتج عنه أعظم المزايا في سبيل اتخاذ القرار المناسب للموقف.

ويقوم التحليل الاستراتيجي باعتباره جزء من الإدارة الإستراتيجية على مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقلين أما الزاوية الثانية فمن خلالها يتم تحديد ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة وجوانب ضعف ومن ثم اختيار استراتيجية تبنى على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة للفرص الخارجية وإحاطة التهديدات و هذا ما يشكل جوهر التحليل الاستراتيجي، فالتحليل الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة عن التأثيرات التي تلعب دورا مهما في حياة المؤسسة عامة والاختيار الاستراتيجي بصفة خاصة يتم التحليل البيئي من خلال استعراض تقييم و توزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

*صياغة الإستراتيجية:

تتم هذه العملية من خلال المرور بعدة مراحل شخصيا في ما يلي:

– تبين مهمة ورسالة المؤسسة من خلال تحديد الغايات، وصياغة الفلسفة التنظيمية المتمثلة في القيم والمفاهيم و الخطط العامة التي تحكم سلوك الإدارة وذلك بهدف تحديد الخصائص التنظيم والأنشطة التي يؤديها.

[1].عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص267-269.

-صياغة السياسات التي على ضوئها يتم اختيار وتطبيق استراتيجية المؤسسة وتطويرها، وكذلك تحديد التوجهات التي تكون الإطار العام الذي يتم من خلاله تنفيذ أنشطة المؤسسة. -تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل إدارتها والتي تتضمن جوانب اقتصادية كتحقيق الزيادة في نسبة الأرباح وأخرى اجتماعية والتي تتعلق بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية من خلق فرص عمل للأفراد المجتمع والحفاظ على الروابط مع البيئة المحلية.

-تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الاستراتيجية الملائمة حيث يعتبر الخيار الإستراتيجي حاصل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمترابطة و الخطوات تتمثل بدايتها في عرض و استحداث مجموعة من البدائل الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار كل من نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة فضلا عن الفرص والتهديدات المحتملة، ومن خلال تحليل العناصر السابقة يتم تحديد الإستراتيجية التي تلائم موارد و قدرات المؤسسة وذلك بالنظر لمتطلبات البيئة .

يشار إلى أن عملية وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية تمثل دعما للمؤسسة و ذلك للتأهب الاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط ضعفها .

***تنفيذ الإستراتيجية:**

يقصد بتنفيذ وتطبيق الإستراتيجية العملية التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه الخطوة من قبل الإدارة الوسطى ولكنها تراجع من طرف الإدارة العليا و هو ما يشار إليه أحيانا بالتخطيط التشغيلي حيث تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد، و قد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و هيكلها التنظيمي و نظام الإدارة.

-البرامج: تتمثل في مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد تعمل على تفعيل الإستراتيجية و قد تتضمن أحيانا إعادة هيكلة المؤسسة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

-الموازنات :هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية تتضمن وضع قوائم التكاليف التفصيلية لكل برنامج الأغراض التخطيط و المتابعة كوضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز أو البحث و التطوير.

-الإجراءات: وهي ما يشار إليه بالإجراءات التشغيلية المعيارية، تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها الانجاز برامج المؤسسة قد تضع المؤسسة إجراءات محددة لكيفية استيراد المواد من السوق المحلية والأجنبية و قد تتضمن الإجراءات قائمة بأسماء الموردين الذين يجب الاتصال بهم وتفاصيل الدفع.

***التقييم** :من خلال هذه الخطوة يتم مراقبة مدى تحقيق التخطيط الاستراتيجي لأهداف المؤسسة من خلال التقييم على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال، وبالرغم من أن هذه العملية تمثل المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية إلا أنها تساعد في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية كما تسمح باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية مستقبلا وحل المشكلات.[1]

المبحث الثاني : مدخل إلى الإستراتيجية المالية في المؤسسة .

تعتبر الإستراتيجية المالية من أهم المواضيع التي من خلالها المؤسسة تقوم بتحقيق أهدافها في مختلف نشاطاتها، إذ تعتبر الإستراتيجية المالية أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة الإستراتيجية المالية وبالتالي سنتطرق إلى مفهومها ، مجالاتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية المالية ومجالاتها.

من خلال مطلبنا هذا سنتطرق الى مفهوم الإستراتيجية المالية وكذا مجالاتها.

1.مفهوم الإستراتيجية المالية:

تعني الاستراتيجية المالية اختيار معايير اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لأنها تهدف التوجيه بشكل قطعي ولمدة طويلة نشاطات وهياكل تنظيم المؤسسة. فعلى ضوئها يتم تحديد مستوى المبيعات والربح المراد بلوغهما، وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية للمشروعات المختلفة فهذه الاستراتيجية تعكس الأولويات

[1].بوقرومي فاطمة الزهرة ،***دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية دراسة –مؤسسة ميديترانين فلوت قلاص–***، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير ، جامعة الجزائر-3-، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، علوم التجارية، 2012-2013،ص(13:19).

والتوقعات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص الحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة، كما تقوم بتحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها العامة، بالعمل على توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، مع تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم.[1]

تعرف الإستراتيجية المالية بأنها تلك التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال وهي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى، ولعل أهم ما تهدف إليه هو تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة من خلال استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، وهو ما يمكن تحقيقه بالاستناد على مجموعة من القرارات، فقد يتحقق ذلك من خلال القروض التوسع الداخلي وغيرها، ولأهمية الجوانب المالية في المؤسسة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية فائقة حتى لا تقع المؤسسة في إشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المحققة، كما تهتم الإستراتيجية المالية بفحص العديد من المؤشرات الخاصة بالمديونية، الربحية والاستخدام ويمكن أن يتحقق ذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب المالية التي تعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها العامة[2].

يمكن تعريف مفهوم الاستراتيجية المالية من خلال موقف مختلف الجهات الفاعلة (المديرين، أصحاب رأس المال، الخ) تجاه رأس المال المالي على أساس أهمية تخصيص الموارد المالية لأصحابها[3].

إن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة، وبهذا فهي تهدف وتسعى إلى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموع قرارات المبادلة كالقروض التوسع الداخلي، وغيرها[4].

---

[1].حمادي إكرام، ***أثر تغير سعر الصرف على الإستراتيجية المالية للمؤسسة–دراسة حالة–*** ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، المجلد 10، العدد01،2023، ص265.

[2].مليكاوي مولود، ***الإستراتيجية والتسيير المالي***، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2018، ص31.

[3] . k.chiha; OPCIT ;P217.

[4].ناصرية جوهر، ***فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة –دراسة حالة شركة "شركة أطلس للمشروبات -ABC PEPSI " مجمع صيدال–فرع بيوتيك–وحدة الحراش"*** ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات من شهادة الماجيستير، جامعة الجزائر–3–، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2012-2013، ص77.

من خلال ماسبق توصلنا أنها خطة شاملة التي تحدد كيفية ادارة وتوجيه الموارد المالية لتحقيق الأهداف ،وتسعى إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وتمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2: مجالات الإستراتيجية المالية .

تهتم الإستراتيجية المالية بالمجالات التالية:

1-تقييم الموقف الحالي للبيئة الداخلية في مجال الاستثمار والتمويل وهذا من خلال :

-دراسة وتحليل خصائص هيكل التمويل الحالي وما به من نقاط قوة وضعف وتأثير ذلك على البدائل الإستراتيجية في مجال الاستثمار والتمويل .

-دراسة وتحليل العلاقات مع مصادر التمويل وما تتطلبه من رؤية إستراتيجية لتنميتها والاستفادة منها لتدعيم قرارات الاستثمار والتمويل .

-دراسة وتحليل المركز المالي وما به من نقاط قوة وضعف وأثر ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار من بينها .

-دراسة وتحليل موقف السيولة وما يرتبط به من حالات العجز أو الفائض في التدفقات النقدية من حيث حجم وتوقيت دخول وخروج الأموال وتأثير ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها.

2-تقييم الموقف الحالي للبيئة الخارجية في مجال الاستثمار وهو ما يتطلب .

-دراسة وتحليل خصائص وإمكانيات مصادر التمويل وما يرتبط بها من فرص يمكن استثمارها وتهديدات تتطلب كفاءة التعامل معها وتأثير ذلك على الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة .

- دراسة وتحليل مجالات الاستثمار التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة على التحرك داخل وبين هذه المجالات لتوظيف الفرص الاستثمارية فيها، والتعامل مع القيود والتهديدات المرتبطة بها .

-دراسة وتحليل المركز المالي وموقف السيولة لدى المنافسين وذلك على اعتبار أن هذا الجانب له تأثير قوي وواضح على القدرة المالية لدى المؤسسة ونوع ومستوى استجابة مصادر التمويل لاحتياجات المؤسسة، ومن ثم

فإن خصائص الموقف الاستثماري والمالي للمنافسين بعد ذو تأثير عميق على المؤسسة في تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار بينها .

3-توفير التهيئة، ونقصد بها التهيئة الفنية والذهنية والإدارية التوصيف وتطوير الجوانب الرئيسية التالية .

- هيكل التمويل مصادر التمويل، استخدامات الأموال وتوزيع الأرباح .

4-البدائل الإستراتيجية الوظيفية في مجال الاستثمار والتمويل : على ضوء نتائج التحليل في الخطوات الثلاثة السابقة وما انتهى إليه التحليل من حقائق يمكن أن يتم وضع عدد من الاستراتيجيات الوظيفية البديلة في كل من مجال الاستثمار والتمويل تتضمن:

- بدائل المقايضة بين الربحية والمخاطر .

- بدائل مصادر التمويل.

- بدائل مجالات الاستثمار وترتيب الأفكار الاستثمارية المطروحة.

-بدائل استخدامات الأموال وتخصيص الموارد.

-بدائل لسد العجز في السيولة وتوظيف الفرص المتاحة في هذا المجال .

- بدائل توزيع الأرباح وغيرها من المكاسب.[1]

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية للإستراتيجية المالية .

تهدف إدارة المؤسسة خلال بناء الإستراتيجية المالية إلى تحقيق ما يلي :

- تعظيم قيمة المؤسسة : تتمثل القيمة الحالية للمؤسسة في قيمة الأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم وهي تمثل السعر السوقي للسهم مضروبا في عدد الأسهم، وهو ما يجعل هذه القيمة تتأثر

[1].مليكاوي مولود، مرجع سابق ،ص(32:34).

بالعناصر التالية : العائد المتوقع عن السهم، حيث يؤدي ارتفاع العائد إلى زيادة تلقائية في قيمته السوقية وقيمة المؤسسة .

- الأرباح الموزعة على المساهمين : حيث سوف تؤدي زيادة نسبة التوزيع إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم وبالتالي زيادة القيمة السوقية في البورصة والعكس صحيح .

- التوقيت الذي يحصل فيه المستثمرون على العائد، حيث سيؤدي قرب موعد الحصول عليه إلى زيادة في قيمة السهم وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمؤسسة والعكس صحيح.

إن تعظيم قيمة المؤسسة هو حصيلة القرارات المالية في كل من مجالي الاستثمار والتمويل، ويأتي تأثير هذه القرارات على قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن تحققه إضافة إلى ما ينتج عنها من مخاطر قد تتعرض لها المؤسسة .

ومن أجل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، هناك خمسة عوامل رئيسية ينبغي تسييرها بكفاءة وفعالية، وهي:

- تعظيم المردودية

- تحقيق الأمثلية في هيكل الخصوم (الهيكل المالي)

- تحقيق الأمثلية في هيكل الأصول

- مراقبة الشراكة

- مراقبة رأس المال .

2- السيولة : يتمحور مفهوم السيولة حول :

- توافر الأموال عند الحاجة إليها مع إمكانية الحصول عليها بتكلفة معقولة المواجهة الالتزامات عند استحقاقها .

- القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة مع تفادي الخسائر المعتبرة

يعطى للسيولة في المؤسسة على المدى القصير أهمية كبيرة بحيث أنه لا قيمة لمؤشرات الأداء الجيد إذا كان وجود المؤسسة مهددا بسبب نقص السيولة، ولعل أبرز ما يوفره عنصر السيولة من ميزات:

-تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المقرضين والمتعاملين معها .

- تجنب تكلفة الأموال العالية إذا ما اضطرت المؤسسة الاقتراض.

- الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس وفي ذلك تأمين الاستمرارية المؤسسة - مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية .

- مواجهة متطلبات الإنتاج التشغيلي.

-القدرة على استغلال الفرص والمرونة في الاختيار لأن توفر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين .

3- الربحية : إن الربحية هي الهدف الأساسي لجميع المؤسسات، وهي بالتالي أمر ضروري لاستمرارها وبقائها وغاية يتطلع إليها المستثمرون و مؤشرا يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها ، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطرة، وتعمل الإدارة المالية على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارات الاستثمار والتمويل، فقرار الاستثمار هو قرار يتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لديها لاقتناء مختلف أنواع الموجودات ويظهر أثر القرار الاستثماري في ربحية المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار في كل بند من بنود الموجودات دون مبالغة تؤدي إلى تعطيل الموارد أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية، لتمكين المؤسسة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة أما قرار التمويل هو قرار يتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول من خلالها على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمار في الموجودات، ويظهر أثر قرار

التمويل على ربحية المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للمصادر المتاحة على مختلف أنواع الخصوم وحقوق الملكية بطريقة توازن بين التمويل المناسب في كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية.[1]

المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

يعتبر الأداء الإستراتيجي أهم عنصر لمعرفة منحى تطور المنظمة فهو يعبر عن قدرتها على الإستمرارية ،لذا سنقوم في مبحثنا هذا بالوصول إلى مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهميته الذي بدوره يقودنا إلى التحليل البيئي للمنظمة سواءا لبيئتها الداخلية أو الخارجية وهذا ما سنتعرف عليه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي.

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفاهيم للأداء الإستراتيجي وكذا أهميته.

1.مفهوم الأداء الإستراتيجي

تضع منظمات الأعمال خلال مسار حياتها جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن بين أهم هذه الأهداف نجد الأهداف الإستراتيجية والتي تشكل معيار النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات، ويبنى هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من بيان الرسالة الرؤية الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الركن الأكثر تعقيدا من بين الأركان السابقة. ويعتبر الأداء الإستراتيجي بمثابة قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها .

كما عرفه كل من "جونس وجيورج"Jones et George " بأنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يمكن تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية والتي تعبر بدورها على الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمختلف أصحاب المصالح"[2]

[1].مليكاوي مولود، مرجع سابق ، ص(34:37).

[2].كرومي سعيد ،***أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي – دراسة حالة شركة سونلغاز***، فرع ولاية بشار، مجلة دفاتر بوادكس ، المجلد 10،العدد01،2021،ص366.

نستطيع تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه " تضافر مجهودات فريق العمل الإستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية والمحيطة بها" .[1]

للأداء الاستراتيجي الشمولية في مضامينه لاحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز المنظمي والنجاح التنظيمي وان هناك اتفاق ضمني للتعبير عنه بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات " وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي . بأنه الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها على مستوى تنفيذ السياسات.[2]

يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي هو دالة تبدأ بقيم الاستراتيجية وتوضيحها، ثم النشاط الاستراتيجي بتنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها، مقترنا بالمتابعة والتقويم لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فهو عملية تجمع بين(السلوك× الجهد ×القدرة ×الرغبة× التوجه الإستراتيجي= الأداء الاستراتيجي)، وأن هذا ينطبق على سلوك والقدرة ورغبة الأفراد والجماعات والمؤسسة كلها، وارتباط الجهد المبذول بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة والذي يتم تحديده في وثيقة رسمية في الاستراتيجية، مع التأكيد على أن مستوى الأداء الاستراتيجي وجودته يتأثر بقدرة المؤسسة على إدارة أداتها المرتبط باستراتيجية تراعي عناصر القوة والضعف في البنية الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.[3].

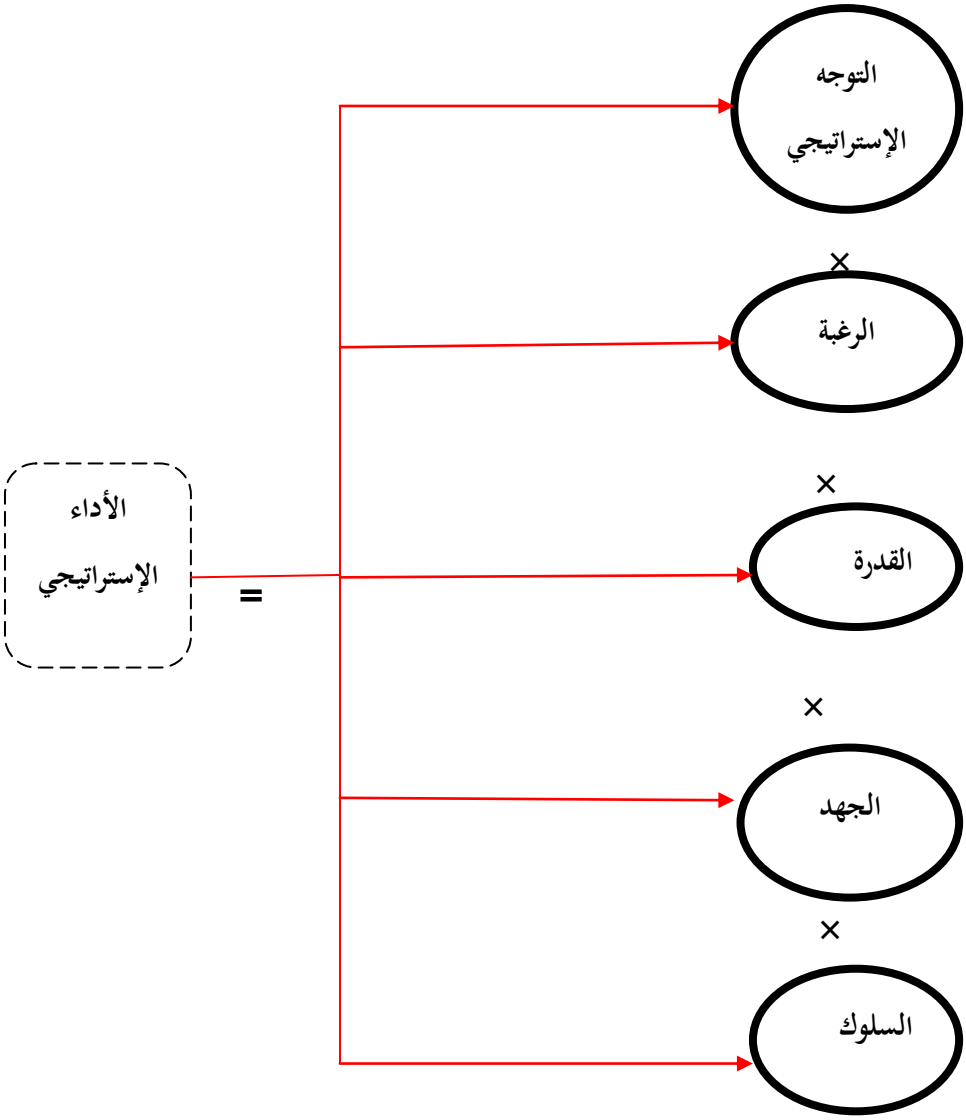
من خلال ماسبق توصلنا أنه هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية والذي يتضمن قياس وتقييم النتائج المحققة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء مستقبلا

[1].فيروز شين،***جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية***، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ،العدد الإفتتاحي ، 2014،ص354.

[2].علاء فرحان طالب، ***مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة*** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015، ص 152.

[3].محمود مصطفى أحمد أحمد، ***تصور مقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الأزهر***، مجلة التربية، العدد 200،الجزء الأول،2023، ص103.

الشكل(1-2): الأداء الإستراتيجي .



المصدر: محمود مصطفى أحمد أحمد، ***تصور مقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الأزهر***،بتصرف.

2.أهمية تحقيق الأداء الاستراتيجي .

يعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي أخذت حيزا هاما لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبرير ذلك بأهمية الأداء الاستراتيجي في حد ذاته بالنسبة للمؤسسات.

وتوجز جوانب الأهمية فيما يلي :

-يمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛

-إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء.

كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز القياس على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

-إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن؛

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعامليها.

- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛

- يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.[1]

المطلب الثاني : التحليل الإستراتيجي SWOT.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT ونقف على عناصر تحليل SWOT.

1.مفهوم التحليل الإستراتيجي swot.

لقد عرف سووت بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة .إن الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة،

[1].حمزة رملي، ***قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر***، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالثBS3 ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 7،العدد12، جامعة سطيف واحد ، 2017،ص301.

ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.[1]

إنه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء إستراتيجيات الأعمال من خلال الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية :نقاط القوة نقاط الضعف الفرص والتهديدات.

ويتطلب التحليل الرباعي SWOT من إدارة المنظمة إلى أن تكون صادقة ودقيقة عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملها، اضافة الى الفرص والتهديدات التي تحيط بهم، وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل المواصلة البقاء على المدى الطويل. وكلما كان التحليل ضعيف، كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشاكل عدة ويزداد هذا الإحتمال جسامة نتيجة تغيير الإتجاهات أو التهديدات. كما أن التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضا إلى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها.[2]

ان كلمة SWOT تعني مختصر التعابير التالية أن تحليل SWOT القصير في مكوناته والبسيط في عرضه هو مصدر مفيد في ضع لنموذج التخطيط الاستراتيجي .

ويضم هذا تحليل الجوانب الأربعة التالية:

-نقاط القوة Strengths : أو هي المميزات الداخلية التي تتميز بها المنظمة في تحقيق أهدافها.

- نقاط الضعف Weaknesses:وهي السمات الداخلية التي تضر المنظمةفي تحقيق هدافها .

-الفرص Opportunities : وهي العوامل الخارجية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدفها .

-التهديدات Threats: وهي العوامل الخارجية التي تضر المنظمة في تحقيق أهدافها.

[1].جعيجع نبيلة، ***أهمية تحليل سووت في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية –حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا –*** ،مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 14، عدد02، ص 148.

[2]. ماجد الكرخي، ***التخطيط الإستراتيجي بإستخدام المصفوفة المربعة سووت***، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2016،ص25.

الشكل (2-2): نموذج تحليل SWOT.



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي ، ***الإدارة الإستراتيجية مفاهيم... العمليات***،بتصرف.

2.بيئة التحليل الإستراتيجي:

إن الحديث عن إطار تحليل SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل، حيث أن الفرص البيئية Environmental Opportunities توجد في بيئة عمل المنظمة ولها اهمية كبيرة على تطورها ومصيرها وإن اغتنام تلك الفرص بعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، وقد عرفت بأنها ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة .أما التهديدات البيئية Environmental Threats فقد عرفت بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها، ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمنظمة، فضلاً عن قوة المساومة لدي المشترين الرئيسين أو المجهزين، فضلاً عن التغيرات التكنولوجية أما فيما يتعلق بنقاط القوة Strengths فقد عرفها (Sharplin) بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم. غير أن نقاط الضعف Weaknesses تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، فقد حددها (Thompson) بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المنظمة،

وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها. غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الجوانب من دون أي تسويف.[1]

جدول (1-2): التحليل الإستراتيجي SWOT .

العنصر	المفهوم	الأمثلة	الاستراتيجية
القوة Strengths	العوامل الإيجابية التي تميز المنظمة عن منافسيها وتساعدها على تحقيق أهدافها .	-سمعة جيدة للعلامة التجارية . - تكنولوجيا متقدمة .	تعزيز نقاط القوة للمحافظة على التنافسية وتحقيق المزيد من الفرص .
الضعف Weaknesses	العوامل السلبية التي تحد من أداء المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافها .	-نقص في الموارد المالية . -عملية تسويق ضعيفة .	تحديد الضعف والعمل على تحسينها او التخلص منها.
الفرص Opportunities	العوامل الإيجابية في البيئة الخارجية التي يمكن استغلالها لصالح المنظمة .	-زيادة الطلب على منتج معين. -فتح أسواق جديدة.	استغلال الفرص المتاحة لتوسيع نطاق الأعمال وزيادة الربح.
التهديدات Threats	العوامل السلبية في البيئة الخارجية التي تشكل تهديدا على أداء المنظمة ووجودها في السوق.	-تغيرات في القوانين واللوائح -منافسة شديدة .	التصدي للتهديدات من خلال وضع استراتيجيات دفاعية او تكييف العمليات للبقاء تنافسيا.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مفاهيم التحليل الإستراتيجي.

[1]. طاهر محسن منصور الغالبي ، ***الإدارة الإستراتيجية مفاهيم... العمليات***، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011،ص60-61.

خـــلاصة الفـــصـــل:

في النهاية يمكن القول عن الإستراتجية انها منطلق للمؤسسة لبناء وتحديد غاياتها وأهدافها وفق خطوات تشمل كل من تحليل للبيئة وصياغة الإستراتجية ثم يأتي تنفيذها واخيرا عملية التقييم .

إضافة إلى هذا فقد خصصنا جزء للاستراتجية المالية وهي خطة تسير وفقها المؤسسة لإدراة الموارد المالية بشكل فعال لتعزيز الأداء وتحسين وضع المؤسسة لإتخاذ القرارت.

ولعل أهم ماتهدف إليه الإستراتجية المالية هو تعظيم القيمة السوقية وتعظيم الأرباح .

وأخيرا يتم قياس أداء المؤسسة بقياس الأداء الإستراتيجي فهو يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويقيس الفروقات ويحلل النتائج ثم يصحح الأخطاء لتحسين الأداء ،إضافة إلى دراسة العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نموذج swot.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر

–مديرية وحدة بريد المدية –

تمهيد:

بعد ماتم التطرق في الجانب النظري إلى الإستراتيجية المالية و مختلف مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والإتصال ،سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ولدعم الدراسة في الحالة التطبيقية اخترنا دراسة حالة مديرية وحدة بريد المدية وبهدف اسقاط العناصر الرئيسية للبحث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من خلال :

1. لمحة عامة على مؤسسة بريد الجزائر –المدية –
2. التطبيقات المستحدثة في مديرية وحدة بريد المدية" تطبيق الإقتطاع والمسح" "تطبيق برقيتك" .
3. اسقاط الدراسة النظرية لمصفوفة swot.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة بريد الجزائر –المدية–

يحتل قطاع البريد مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى ببريد الجزائر وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.

من خلال مطلبنا هذا سنقوم إلى محاولة التطرق إلى مراحل التي مرت بها تطور مؤسسة بريد الجزائر وهذا من خلال الحديث عن نشأتها وهذا ما سنتعرف عليه.

1.نشأة بريد الجزائر:

أثناء الاستعمار الفرنسي لبلادنا، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع الطوابع البريد، ايداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الادارات العمومية.

وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة الى الاحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين الى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق ال800 مكتب بريد.

وجاء اصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر.

بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم 02/43 كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبابيك البنكية الالية وخدمة التحويل الالكتروني للأموال).

ويحصي بريد الجزائر سنة 2020 : 25721 عاملا، من بينهم 3748 ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم 3710 مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن. [1]

2.شعار المؤسسة:

لهذا الغرض قامت بالاختيار الاسم "بريد الجزائر" لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما اختارت رسما مميزا للاسم التجاري شعار (logo) وتوقيعا يختصر اهداف المؤسسة.

اما الشعار فانصب الاهتمام على الالوان، فالأصفر الفاقع اللون التذكير وجلب الانتباه، ولون ازرق داكن كدلالة على خاصية الاعلام يتشكل الشعار من قسمين قسم بالرسم الكاليغرافي يسمح بقراءة الحرف "ب" والحرف "ج" للدلالة على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة (الجو، البر، البحر)، وقسم بالون الازرق يدل على اسم المؤسسة باللغة بالعربية و باللغة اللاتينية، اما التوقيع وهي الجملة المقروءة التي تصاحب العروض الاشهارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي المكان من خلال الجملة التالية:

"pour être près de vous nous nous engageons a être partout"

"لنكون بالقرب منك نحن ملزمون بأن نكون في كل مكان".[2]

[1].مقابلة مع السيد جمال لخضر الزين ، رئيس قسم الخدمات النقدية، 2024/3/8.

[2].مقابلة مع السيد جمال لخضر الزين ،.2024/3/9.

الشكل(1–3) : شعار مؤسسة بريد الجزائر.



المصدر :www.poste.dz,10/3/2024 .

المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية وحدة بريد المدية –DUPW–وهيكلها التنظيمي .

في هذا المطلب سوف نقوم باعطاء لمحة عن مديرية الوحدة من خلال مفهومها وهيكلها التنظيمي و ابراز مختلف مهامها .

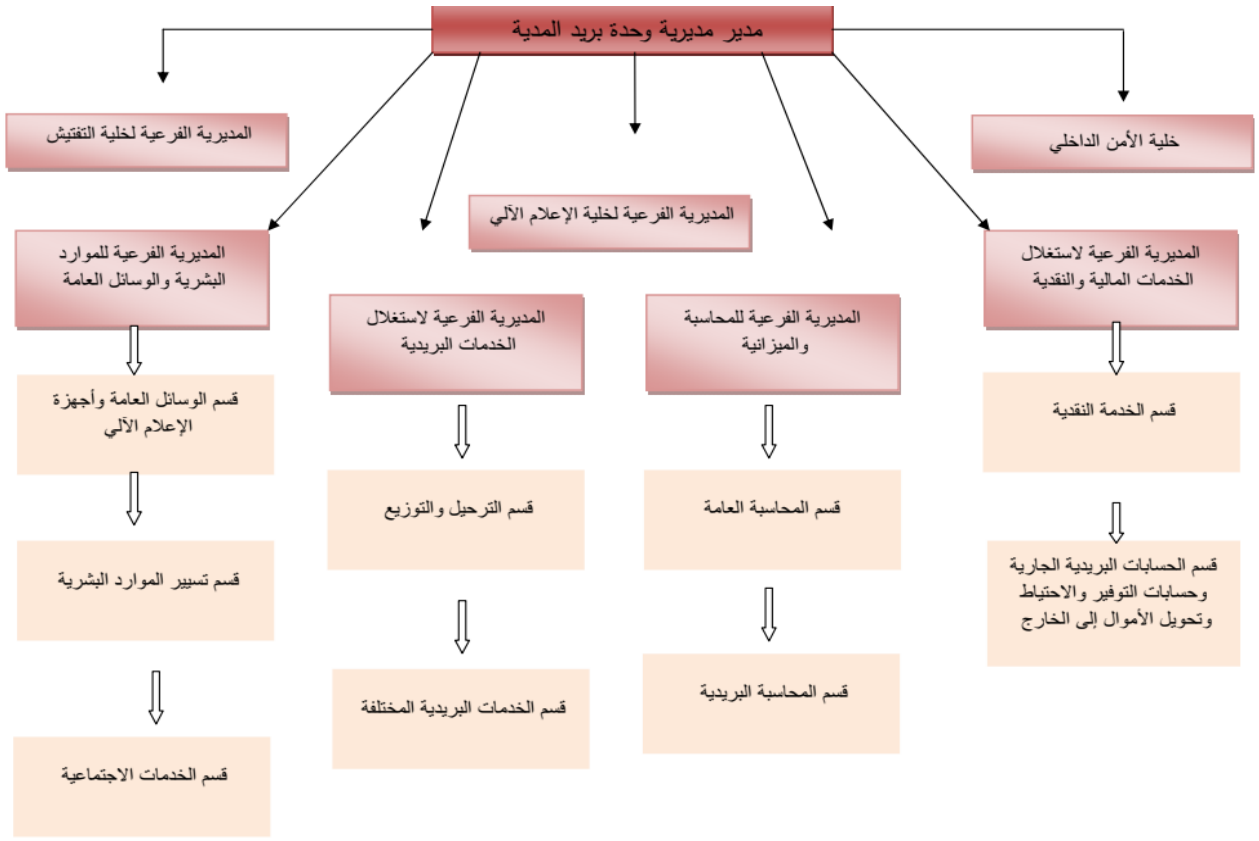
1.تعريف مديرية وحدة بريد الجزائر–المدية–

هي وحدة من بين 60 وحدة بريدية على مستوى الوطن ينطبق عليها كل ما ينطبق على المؤسسة الأم مؤسسة بريد الجزائر، وتحوز بدورها على 6 مديريات فرعية بالإضافة إلى خلية الأمن الداخلي، و100 مؤسسة بريدية ومركز جهوي للفرز ومركز للإيداع والتوزيع موزعة على التراب الوطني، كما تشمل على 561 عامل ويقع مقرها بشارع جيش التحرير الوطني بالمدية.[1]

[1].مقابلة مع السيد رحال محي الدين، مدير فرعي للمحاسبة والميزانية ،2024/3/11.

2.الهيكل التنظيمي :

الشكل(2–3) : الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد المدية .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (وفقا لسنة 2024).

ونحن كمتربصين في هذه المؤسسة قد أجرينا دراستنا الميدانية في المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية

المديرية الفرعية للمحاسبة للميزانية والمحاسبة:

ويندرج تحتها قسمين اثنين هما:

1- قسم الميزانية والمحاسبة العامة.

2-قسم المحاسبة البريدية.

ومن بين مهامها:

- متابعة المحاسبة الشهرية لكل المكاتب.
- دفع وصرف حاجيات المؤسسة من أموال لصالح المدينين والدائنين.
- إعداد ودفع حقوق واشتراكات الضمان الاجتماعي.
- تسجيل العمليات المحاسبية للوحدة.
- إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها ومراقبتها.
- تسجيل المعاملات المحاسبية على التطبيق[1].«sage»

3.مهام وحدة مديرية بريد الجزائر للمدية .

هناك عدة مهام تسعى مؤسسة بريد الجزائر إلى تخفيفها والحفاظ عليها ومن بين هذه المهام ما يلي:

-تقدير وتنفيذ ومراقبة البرامج إلزامية إلى تشييد مؤسسات بريدية جديدة وكذا إعادة تهيئة المؤسسات البريدية القديمة وتجهيزها بكل المتطلبات.

-إعداد الميزانية التقديرية وتنفيذها ومراقبتها.

-القيام بعمليات الجرد السنوي للأموال والممتلكات وتوفير وصيانة ومتابعة وسائل الدفع الإلكتروني وكذا أجهزة الإعلام الآلي.

-مواكبة واستعمال التكنولوجيا في تقديم الخدمات وبالأخص الخدمات المالية منها.

[1].مقابلة مع السيد رحال محي الدين ، 2024/3/20.

المبحث الثاني: التطبيقات المستحدثة في مديرية وحدة بريد المدية "تطبيق الإقتطاع والمسح" " تطبيق برقيتك".

تقوم مؤسسة البريد بتقديم العديد من الخدمات باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي ساهمت في حل العديد من المشاكل التي واجهت سواءا المؤسسة أو الزبائن وهذا ما سنقوم بدراسته في مبحثنا هذا .

المطلب الأول: أساسيات حول تطبيقات "الإقتطاع و المسح" و"برقيتك" .

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تطبيقين تمت معالجتهما في هذه المؤسسة والتطرق لأهم النقاط لهم.

1.تعريف تطبيق الإقتطاع و المسح .

"الإقتطاع"(prèlèvent):

هو عملية اقتطاع شهرية لمبلغ مالي متفق عليه سابقا بين الزبون(التاجر) ومؤسسة بريد الجزائر ، حيث يتعهد المواطن بعدم ترك مبلغ في حسابه لا يقل عن المبلغ المتفق عليه للاقتطاع .

تتم هذه العملية من حساب المواطن إلى حساب التاجر .

" المسح" (balayage):

هي عملية تحويل من حساب المواطن إلى حساب الزبون (التاجر) هذا في حالة نقص المبلغ المتفق عليه سابقا ، اذ يسمح النظام المعلوماتي لمؤسسة بريد الجزائر بمراقبة حساب المواطن 24سا/24سا

وتحويل المبلغ فور دخوله إلى حساب التاجر بطريقة برمجية ، مع تطبيق حسم مالي يقدر ب 05% من المبلغ المحول إلى حساب التاجر .

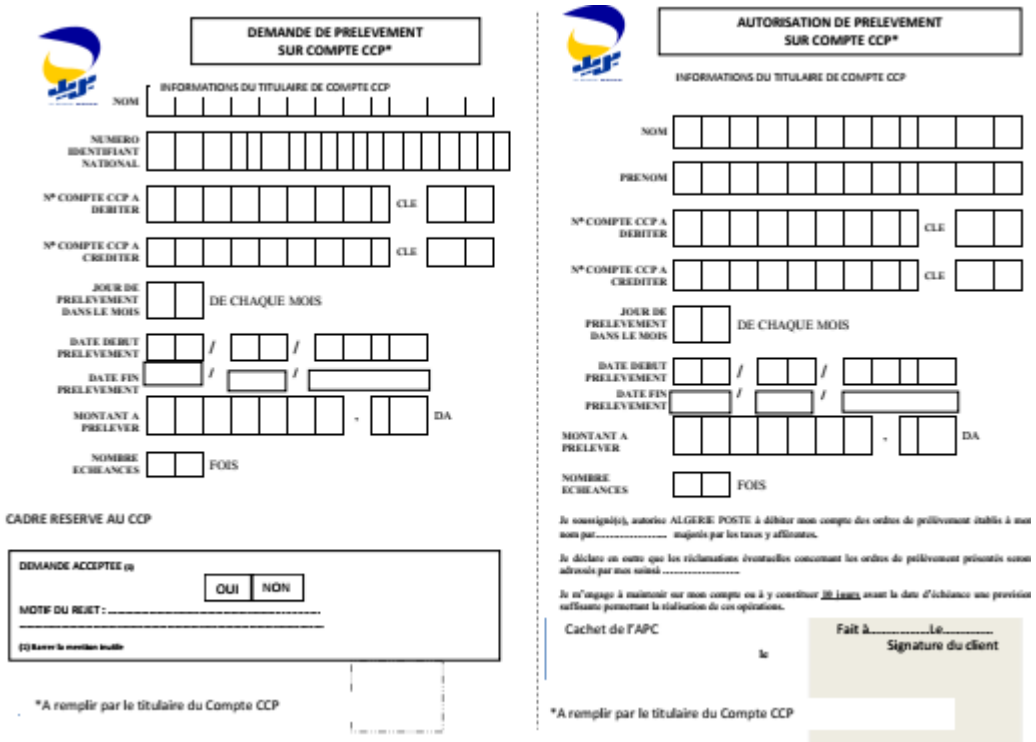
-تتكون خدمة "المسح "من إجراء معالجة إضافية من أجل إقتطاع المبالغ المستحقة من حساب أصحاب الحسابات البريدية الجارية (CCP) الذين تم الإعلان عن عدم كفاية رصيدهم في تاريخ استحقاق الإقتطاع المباشر، وتحميل المبالغ المخصومة على حساب العميل.

تقديم تفويضات الإقتطاع المباشر: بالنسبة لجميع عملاء الحسابات الجارية البريدية الذين يأذنون بالخصم المباشر من حسابهم البريدي الجاري، يجب على عميل الحساب الجاري البريدي تقديم المستندات التالية إلى إدارة الوحدة البريدية في منطقتهم :

-نسخة من مستند هوية صاحب الحساب الجاري البريديCCP ؛

-تفويض واحد أو أكثر من تفويض الاقتطاع المباشر معبأ وموقع حسب الأصول من قبل صاحب الحساب الجاري البريدي ،[1] وفقًا للنموذج المرفق :

الشكل (3-3) : طلب الإقتطاع على الحساب البريدي الجاري CCP.


DEMANDE DE PRELEVEMENT SUR COMPTE CCP*

INFORMATIONS DU TITULAIRE DE COMPTE CCP

NOM

NUMERO IDENTIFIANT NATIONAL

N° COMPTE CCP A DEBITER — CLE

N° COMPTE CCP A CREDITER — CLE

JOUR DE PRELEVEMENT DANS LE MOIS — DE CHAQUE MOIS

DATE DEBUT PRELEVEMENT

DATE FIN PRELEVEMENT

MONTANT A PRELEVER — DA

NOMBRE ECHEANCES — FOIS

CADRE RESERVE AU CCP

DEMANDE ACCEPTEE (1) OUI NON

MOTIF DU REJET :

(1) Rayer la mention inutile

*A remplir par le titulaire du Compte CCP

AUTORISATION DE PRELEVEMENT SUR COMPTE CCP*

INFORMATIONS DU TITULAIRE DE COMPTE CCP

NOM

PRENOM

N° COMPTE CCP A DEBITER — CLE

N° COMPTE CCP A CREDITER — CLE

JOUR DE PRELEVEMENT DANS LE MOIS — DE CHAQUE MOIS

DATE DEBUT PRELEVEMENT

DATE FIN PRELEVEMENT

MONTANT A PRELEVER — DA

NOMBRE ECHEANCES — FOIS

Je soussigné(e), autorise ALGERIE POSTE à débiter mon compte des ordres de prélèvement établis à mon nom par..... majorés par les taxes y afférentes.

Je déclare en outre que les réclamations éventuelles concernant les ordres de prélèvement présentés seront adressés par moi-même .....

Je m'engage à maintenir sur mon compte ou à y constituer 30 jours avant la date d'échéance une provision suffisante permettant la réalisation de ces opérations.

Cachet de l'APC

Fait à.....Le.....

Signature du client

le

*A remplir par le titulaire du Compte CCP

المصدر:وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[1].مقابلة مع السيد جمال لخضر الزين، 2024/4/4 .

لا يجوز لصاحب حساب CCP تحت أي ظرف من الظروف إصدار أكثر من خمسة (05) تفويضات اقتطاع مباشر في نفس الوقت ،يجب أن تكون تفويضات الاقتطاع المباشر موقعة من قبل أصحاب حسابات CCPفي نسختين ومصدقة على مستوىCCP .

وهي صالحة فقط في بداية ونهاية فترات الاقتطاع المباشر المشار إليها في التفويضات من قبل صاحب حساب CCP يتم إصدار تفويضات الاقتطاع المباشر شهرياً من قبل العميل إذا كان عددها لا يتجاوز خمسين (50) تفويضاً، ومرة واحدة في الأسبوع بعد ذلك .بالإضافة إلى ذلك، يجب على العميل تقديم ملف تعريف صاحب حساب الاقتطاع المباشر المكتمل حسب الأصول في شكل إلكتروني إلى إدارة وحدة البريد الحكومية بالاتفاق في موعد لا يتجاوز خمسة (05) أيام عمل قبل تاريخ الاقتطاع المقرر.

2. تعريف تطبيق برقيتك Barki @ tic .

الشكل(4–3): شعار لمنصة برقيتك .



المصدر : إتفاقية برقيتك .

في إطار مشروع تبسيط الإجراءات، يوفر بريد الجزائر خدمة تسمى Barki @ tic والتي تسمح للزبائن ذوي الحسابات الكبرى بإرسال برقياتها من خلال استخدام منصة Barki @ tic .

الشكل (5–3): شكل يوضح الحساب البريدي في منصة ويب– تلغرام .



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

هذه الخدمة لها ميزتان 02:

السرعة: الإرسال المباشر والسريع إلى الوجهة المرسل إليها.

نظام التتبع: معلومات فورية عن حالة البرقيات.

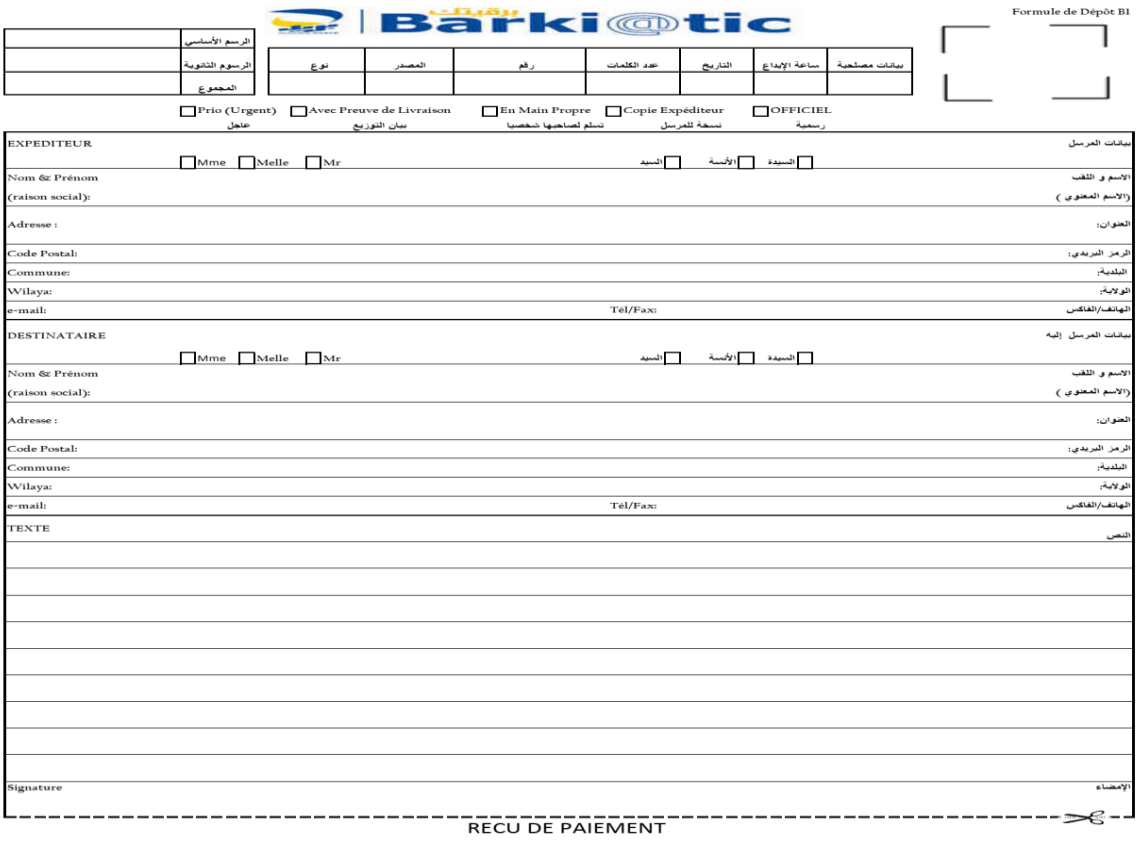
الغرض من هذه الاتفاقية هو الإرسال الإلكتروني للبرقيات بحساب، الخاص العادي والبرقيات الرسمية المتبادلة داخل الجزائر من خلال استخدام منصة Barki @ tic لبريد الجزائر ويتم تحرير هذه الرسائل وتوزيعها على المستلمين على العنوان المشار إليه من قبل الزبون.

بالاتفاق المتبادل، يتعين على الزبون إيداع البرقيات على مستوى المؤسسة البريدية المكلفة بإرسال البرقيات.

يمكن تقديم البرقيات المودعة في الشباك مكشوفة، على ورق أو داعم إلكتروني على قرص مضغوط (جدول Excel)، أو في داعم إلكتروني على قرص مضغوط (جدول Excel) والشكل أدناه يوضح طلب إرسال برقية.[1]

[1].مقابلة مع السيد بن قرطبي محمد ، رئيس فرع مصلحة البرقيات ،2024/5/2.

الشكل (6–3): طلب إرسال برقيتك.



Formule de Dépôt B1

Barki@tic برقيتك

الرسم الأساسي								
الرسوم الثانوية	نوع	المصدر	رقم	عدد الكلمات	التاريخ	ساعة الإيداع	بيانات مصلحية
المجموع							

☐ Prio (Urgent) عاجل ☐ Avec Preuve de Livraison بيان التوزيع ☐ En Main Propre تسلم لصاحبها شخصيا ☐ Copie Expéditeur نسخة للمرسل ☐ OFFICIEL رسمية

EXPEDITEUR ☐Mme ☐Melle ☐Mr السيد ☐ الآنسة ☐ السيدة ☐	بيانات المرسل
Nom &z Prénom	الاسم و اللقب
(raison social):	(الاسم المعنوي)
Adresse :	العنوان:
Code Postal:	الرمز البريدي:
Commune:	البلدية:
Wilaya:	الولاية:
e-mail: Tél/Fax:	الهاتف/الفاكس
DESTINATAIRE ☐Mme ☐Melle ☐Mr السيد ☐ الآنسة ☐ السيدة ☐	بيانات المرسل إليه
Nom &z Prénom	الاسم و اللقب
(raison social):	(الاسم المعنوي)
Adresse :	العنوان:
Code Postal:	الرمز البريدي:
Commune:	البلدية:
Wilaya:	الولاية:
e-mail: Tél/Fax:	الهاتف/الفاكس
TEXTE	النص
Signature	الإمضاء

RECU DE PAIEMENT

المصدر:وثائق مقدمة من المؤسسة.

يتعهد الزبون بأن يدفع لمقدم الخدمة مبالغ البرقيات المرسلة عبر منصة Barki @ tic على أساس تعريفات الخدمة البريدية المطبقة على مراسلات البرقيات المحددة وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 14-299 المؤرخ 21 أكتوبر 2014.[1]

[1].مقابلة مع السيد بن قرطبي محمد ، 2024/5/4 .

الشكل (7–3): الأسعار المستحقة لخدمة برقيتك .

الأسعار

برقيات خاصة عادية وبرقيات رسمية	
	السعر بالدينار الجزائري
سعر ثابت	100
لكل كلمة مهما كانت الوجهة (الحد الأدنى للاستحصال 50 كلمة)	1.25
أسعار وملاحق خاصة	
	السعر بالدينار الجزائري
برقية عاجلة: تعريفة استعجاليه	تعادل تعريفة برقية بنفس عدد الكلمات
برقيات متعددة	تساوي تلك البرقية العادية لكل وجهة
برقية مع رد مدفوعا لحد الأدنى للاستحصال للرد	162.5
إقرار بالاستلام	50
وصل الإيداع	مجانا
توصيل برقية أصلية في الشباك	25
إلغاء البرقية قبل الإرسال: بناء على طلب خطي من المرسل	مجانا
إلغاء البرقية قبل التسليم عن طريق مكتب المقصد: بناء على طلب خطي من المرسل	25
نسخة برقية (لكل 50 كلمة أو جزء من 50 كلمة)	25
التسليميداً ليد	25
إرسال نسخة مصادق عليها بالبريد	25

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل المؤشرات المقدمة من قبل المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل مختلف المعطيات في ما يخص التطبيقات المتطرق إليها تحليلا يسمح بتوضيح دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل أداء الإستراتيجية المالية للمؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه.

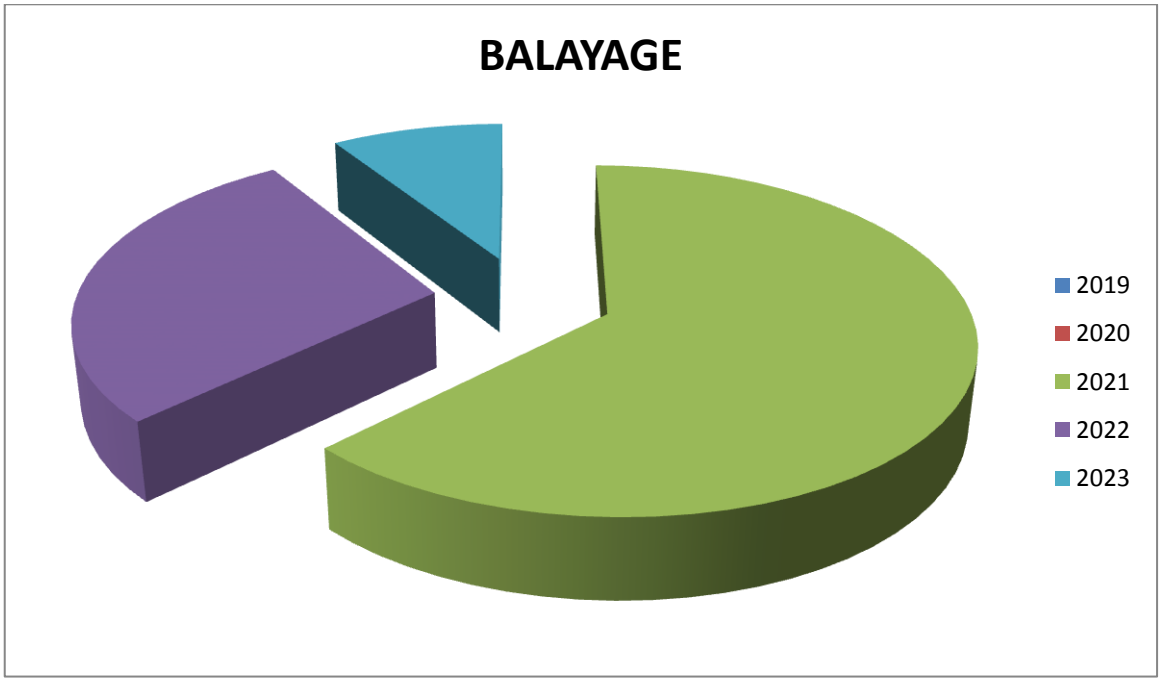
1.دراسة تحليلية لتطبيق الإقتطاع والمسح.

جدول(1–3): جدول يوضح تأثير المسح على رقم الأعمال لمديرية وحدة بريد المدية.

السنوات	الإيرادات	الرسم على الخدمة البريدية	المسح	رقم الأعمال
2019	92 543 911 ,41	416 499 034 ,00	-	509 042 945 ,41
2020	85 085 721,79	312 296 207,00	340 669 ,28	397 722 598,07
2021	75 760 882,52	304 548 104,00	5 058 674,97	385 367 661,49
2022	85 184 537,45	376 974 134 ,00	2 281 986,23	464 413 657,68
2023	198 984 498,60	674 777 674,00	739 247 ,69	874 501 420 ,29

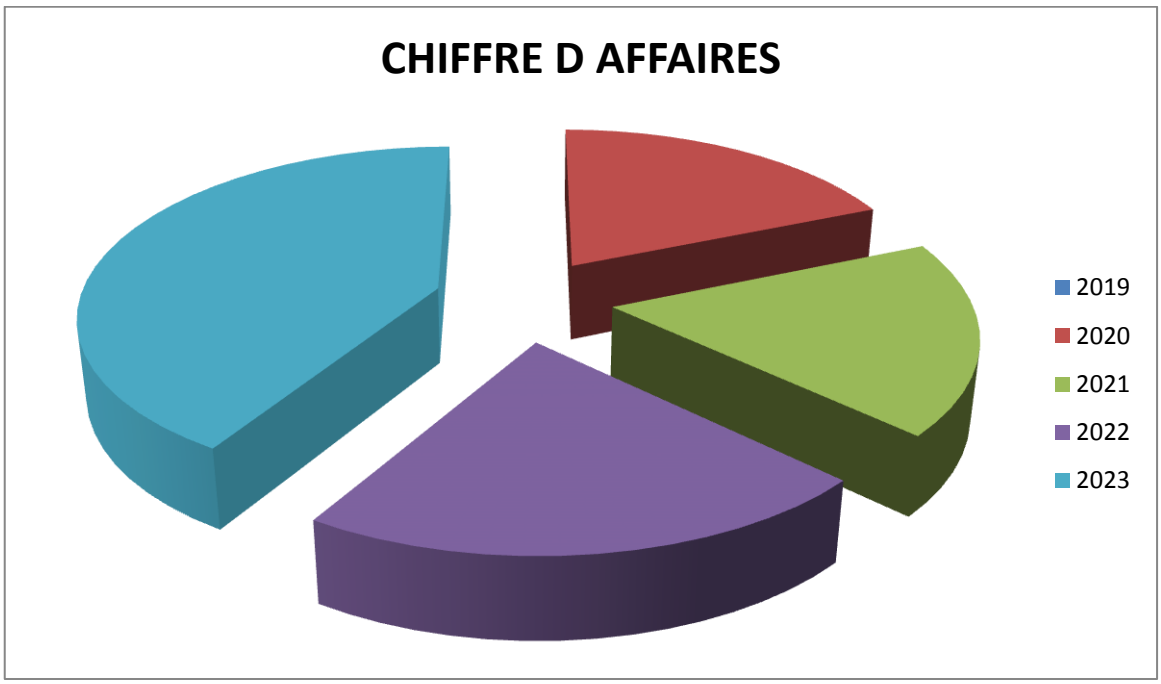
المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

الشكل(8–3) : دائرة نسبية توضح خدمة المسح لسنوات الدراسة .



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول.

الشكل (9–3) : دائرة نسبية توضح رقم الأعمال خلال سنوات الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول .

ومن خلال الشكل(8–3)،(9–3)يتبين لنا:

خدمة المسح قد عرفت زيادة في نسبة النمو من سنة 2019 إلى سنة 2023والتي قدرت ب117%، تظهر البيانات أن المداخيل الناتجة عن خدمة المسح –BALAYAGE–كان منخفضًا في عام 2020، وهذا قد يكون ناتجًا عن تأثير جائحة كورونا التي نتج عنها أنذاك الحجر الصحي والقيود التي فرضتها الحكومات للحد من انتشار الفيروس .

يمكن أن يكون لهذه الظروف التأثير على القدرة على الإستفادة من تطبيق المسح –BALAYAGE– واستخدامه بشكل كامل، مما أدى إلى انخفاض المداخيل المتعلقة بهذه الخدمة في تلك الفترة.

تفسير الزيادة الملحوظة في 2021 هو أن القيود التي فرضتها الجائحة تخفت تدريجياً، مما أدى إلى عودة النشاط الاقتصادي وزيادة الطلب على خدمات المسح.

كما أن هناك تراكمات و عوامل داخلية في السنوات السابقة أدت إلى ارتفاع مؤقت في إيرادات المسح في عام 2021، مما جعل الارتفاع في هذا العام يبدو متفاقمًا .عندما تتلاشى هذه التراكمات أو الظروف

الاستثنائية، لاحظنا أنه قد حدث انخفاض في الإيرادات في السنة التالية، وهذا يعكس التوجه الطبيعي للأعمال بعد فترات نمو مؤقتة.

إن هذا الانخفاض في عام 2022 هو مجرد تراجع مؤقت، وقد تم استعادة نمو الإيرادات مرة أخرى في السنة اللاحقة بمجرد تحسن الظروف و اتخاذ مديرية وحدة بريد الجزائر إجراءات لتنشيط نشاط المؤسسة.

الزيادة المرتقبة مرة أخرى في 2023 هي نتيجة لاستعادة النشاط الاقتصادي بالكامل واستمرارية تحسن الأوضاع الاقتصادية.

لقد لاحظنا أن قيمة المسح كانت صفرية في العام 2019 وهذا راجع لعدم توفر هذه الخدمة أنذاك ، ثم زادت بشكل ملحوظ في السنوات اللاحقة، خاصة في عام 2021 حيث وصلت إلى 5058674.97.

تفسير هذه الزيادة بأن تطبيق المسح قد أدى إلى تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة العمليات داخل مديرية وحدة بريد المدية، مما أدى إلى زيادة الإيرادات المتعلقة بالمسح.

كما أن تفسير الزيادة العامة في رقم الأعمال على مر السنوات بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك تطبيق المسح مرتبط بتحسينات في الأنظمة والعمليات الإدارية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد ساهمت في زيادة الكفاءة والتنظيم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والأرباح .

ولهذا فإن النمو الكبير في رقم الأعمال يشير إلى تحسن في الكفاءة وتوسع في الأعمال الذي يكون مدفوعا جزئيا بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الجديدة مثل " خدمة الإقتطاع الآلي " .

وتبعا لما سبق نستنتج أن استثمارات بريد الجزائر في التكنولوجيا أنها لعبت دورا هاما في التأثير على الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لإستراتيجية المؤسسة ،من خلال تمكينها من تقديم خدمات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية.

يبدو أن استثمارات بريد الجزائر في التكنولوجيا أثمرت نجاحا كبيرا ، وأسهمت في تعزيز الوضعية المالية وتحقيق الأهداف المالية لإستراتيجية المؤسسة بشكل كبير .

إن استمرار الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوسيع نطاق خدماتها التكنولوجية سيكون أمرا حيويا للمؤسسة للحفاظ على النمو والتنافسية في المستقبل .

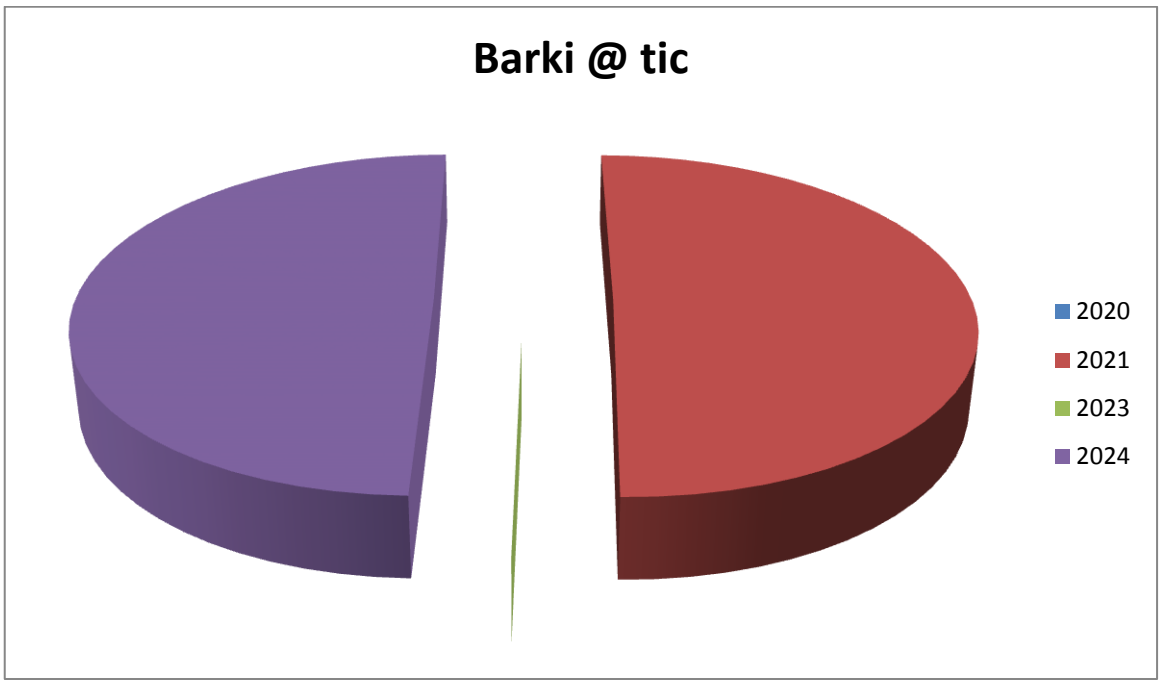
2.دراسة تحليلية لتطبيق برقيتك .

جدول(2–3): جدول يوضح تأثير تطبيق برقيتك على رقم الأعمال لمديرية وحدة بريد المدية.

السنوات	الإيرادات	الرسم على الخدمة البريدية	برقيتك	رقم الأعمال
2020	82 367 614 ,52	312 636 876,28	2 718 107 ,27	397 722 598,07
2021	72 138 626,92	309 606 778,97	3 622 255,60	385 367 661,49
2022	81 730 489,16	382 338 120 ,03	3 454 048,49	464 413 657,68
2023	195 412 551,90	675 516 921,64	3 571 946,75	874 501 420 ,29

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة .

الشكل (10–3): دائرة نسبية لخدمة برقيتك خلال سنوات الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول.

** نلاحظ أن تطبيق برقيتك شهد نمواً ملحوظاً في مداخيله خلال العام 2021بنسبة نمو33% ، وهذا راجع لكونه في عام 2020، شهد العالم جائحة كوفيد-19 التي أثرت على الاقتصادات العالمية بشكل كبير، وكان لها تأثير سلبي على العديد من القطاعات بما في ذلك الاقتصادات المحلية. وذلك أحد العوامل التي أثرت سلبًا على مداخيل تطبيق برقيتك خلال هذا العام ، مع تحسن الوضع العام وتخفيف القيود في عام 2021، يكون لهذا التحسن تأثير إيجابي على استخدام تطبيق برقيتك وزيادة عدد المستخدمين وبالتالي زيادة مداخيله. وتلك الزيادة ناتجة عن تراكمات داخلية وظروف استثنائية قد شهدتها المديرية .

ولكنه تراجع قليلاً في العام الثاني، ثم استعاد الارتفاع بشكل طفيف في العام الثالث أي تكون هذه الزيادة والإنخفاض الطفيف طبيعية وفي المعقول من المهم التأكيد على أن تطبيق برقيتك له تأثير مباشر على الإيرادات بالنظر إلى النمو الذي حققه خلال السنوات الأولى.

إن تطبيق برقيتك له تأثير إيجابي على رقم الأعمال، حيث زاد رقم الأعمال بنسبة كبيرة خلال العام الثالث بعد تطبيق التطبيق أي قدرت نسبة النمو من 2022 إلى 2023ب 88% .

في الفترة من 2020 إلى 2023، شهد تطبيق برقيتك زيادة ملحوظة في عدد المستخدمين وهذا نظرا لزيادة المداخيل الناتجة عنه ، وذلك نتيجة لعدة عوامل بما في ذلك:

*تحسن الوضع الاقتصادي بعد جائحة كوفيد-19.

*الجهود المستمرة لتسويق التطبيق وزيادة وعي المستهلكين حول فوائده.

*التحسينات المستمرة في واجهة المستخدم والميزات المتاحة في التطبيق.

زيادة رقم الأعمال بفضل استخدام تطبيق برقيتك تعتبر إيجابية بشكل عام على الاستراتيجية المالية للمؤسسة، حيث تعزز من مدخولاتها وتحسن من موقعها التنافسي. هذا يؤدي إلى:

*زيادة الإيرادات والأرباح.

*تعزيز الثقة لدى المستثمرين والمساهمين.

*توفير القدرة على الاستثمار في تحسينات إضافية في البنية التحتية أو الخدمات الأخرى.

المبحث الثالث : اسقاط الدراسة النظرية لمصفوفة SWOT.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تقييم الأداء وهذا لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة من المحيط الخارجي والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على جميع أنشطة الوحدة وبالأخص الجانب المالي ، كما يساعدها أيضا على معرفة نقاط القوة والضعف لديها لتطويرها ومعالجتها ، وبذلك يمكن تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة .

باستخدام مصفوفة سوات، يمكننا الحصول على نظرة دقيقة حول التغير التكنولوجي الذي ساهم في تحولات جديدة من خلال ادخال برامج وتطبيقات ...التي بدورها لها فعالية على التغير الجذري لأداء الإستراتيجية المالية على مديرية وحدة بريد المدية DUPW.

المطلب الأول : تحليل SWOT لمديرية وحدة بريد المدية (قبل إعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال).

من خلال توجهنا للمديرية محل الدراسة إستخدمنا تحليل سوات لأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، لأنه يتفحص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة .

فالهدف من تحليلنا معرفة مدى العلاقة ما بين أداء الإستراتيجية المالية وربطها بالمتغيرات التي تجرى في بيئة أعمالها .

جدول (3–3): تحليل سوات قبل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

عوامل داخلية			
سلبي	**الضعف** *الاعتماد على العمليات اليدوية *محدودية الخدمات الإلكترونية	**القوة** *سمعة جيدة وخدمات موثوقة *موظفين ذوو خبرة	إيجابي
	التهديدات *المنافسة من مختلف المؤسسات في نفس النشاط .	**الفرص** *الطلب على خدمات أسرع وأكثر كفاءة *الحاجة للتحول الرقمي للخدمات .	
عوامل خارجية			

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة.

**من خلال اعتمادنا على مصفوفة SWOT في تقييم أداء الإستراتيجية المالية نلاحظ :

الاعتماد على العمليات اليدوية يزيد من تكاليف التشغيل ويقلل من كفاءة وفعالية المؤسسة قد يكون هناك تأثير على الوضعية المالية للمؤسسة من خلال رفع تحديات في زيادة الإيرادات بسبب تأخر تقديم الخدمات وقلة الإبتكار التكنولوجي وهذا مايعيق فعالية الإستراتيجية المالية للمديرية وبالتالي ينعكس نوعا ما سلبا على قدرتها في تقديم الخدمات بشكل أفضل وفعال .

لذا يجب على المديرية استثمار الفرص المتاحة وإستغلالها مع توفر تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتحسين العمليات والتواصل الداخلي .

ينبغي للمديرية وضع خطة عمل مدروسة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين وهذا في إطار مواكبة مستجدات التكنولوجية وهذا ما تسعى إليه مؤسسة محل الدراسة لتطوير الخدمات بالإستفادة من عصرنة مستجدات التكنولوجيا بشكل ديناميكي لزيادة كفاءة الأداء الإستراتيجي.

المطلب الثاني: تحليل SWOT لمديرية وحدة بريد المدية (بعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال) .

جدول(4–3): تحليل سوات بعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

عوامل داخلية			
	الضعف	**القوة**	
	*التكاليف العالية لتنفيذ تطبيقات تكنولوجية جديدة . *إعتماد المؤسسة على شبكات الإتصال خارجية.	*توسيع الخدمات الإلكترونية وتحسين تجربة العملاء وتأمين حساباتهم من القرصنة . *تحسين الكفاءة في التشغيل وتقليل أوقات التسليم.	عوامل داخلية
عوامل خارجية	**التهديدات**	**الفرص**	
	*مخاطر الأمن السيبيراني وحماية البيانات . *تحديات البقاء محدثا مع تطورات التكنولوجية المستمرة .	*القدرة على إستهداف أكبر شريحة من العملاء . * فرص لتطوير خدمات جديدة مبنية على التكنولوجيا .	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة.

**من خلال قيامنا بتحليل سوات للمديرية و بعد تبني تكنولوجيا المعلومات والإتصال ما لاحظناه هو تحسين كفاءة العمليات وزيادة الوصول إلى البيانات والمعلومات بإستغلال مستجدات العوامل الخارجية وانعكاسها على البيئة الداخلية للمؤسسة في تطوير وتوسيع الخدمات وتزايد ربحية المؤسسة وهذا ماقام بتوضيحه تحليل سوات قبل وبعد دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إبرازه لمختلف التحديات والفرص ل DUPW، التي تؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتوسيع الخدمات الإلكترونية من خلال تحسين الإستراتيجية المالية بالمؤسسة .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول تكنولوجيا المعلومات والإتصال وانعكاسها على الإستراتيجية المالية في مؤسسة بريد الجزائر –مديرية وحدة بريد المدية– ،وهذا من خلال قيامنا بجمع مختلف المعلومات من خلال إجراء مقابلات رسمية مع مختصين في مجال بحثنا داخل المؤسسة المستقبلة وقيامنا بدراسة تحليلية وتفسيرية للمعلومات المقدمة .

خصصنا خلال هذا الفصل جزء لتقديم المؤسسة المستقبلة ، وجزء تحدثنا فيه عن أهم التطبيقات التكنولوجية المستعملة في المديرية وهذا لإبراز مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة بشكل عام ، ومدى دورها في بناء منظومة إستراتيجية مالية فعالة بشكل خاص .

ومن خلال هذه الدراسة قد توصلنا إلى الدور الجوهري الذي قامت به تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الوضعية المالية والتغيير الجذري الذي أحدثته في المنشأة الإقتصادية.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة قد عكس لنا بوضوح أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل أداء الإستراتيجية المالية للمؤسسة، فهي الأساس الذي يقود إلى الإزدهار وتطور المنظمة وهي عامل أساسي في نجاحها أو فشلها في أي منظمة تسعى لتحقيق الإستمرارية والربحية ورفع قيمتها السوقية وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بنجاح الإستراتيجية المالية ، التي تلعب تكنولوجيا المعلومات والإتصال دورا مهما في تفعيلها لتحقيق الفائدة المرجوة من إعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإستراتيجية المالية يجب على المؤسسة أن تركز على الإستخدام الأمثل والفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التطور والإستدامة .

وبناءا على ما سبق إستهدفت دراستنا إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل أداء الإستراتيجية المالية من خلال الجانبي النظري والتطبيقي ، تم إختيار مديرية وحدة بريد المدية وقد أثارت الدراسة جملة من الأسئلة ومجموعة فرضيات وتوصلت إلى عدة نتائج تساهم في إزالة الغموض حول إشكالية الدراسة المطروحة وإثبات صحة وخطأ الفرضيات وهذا ما سنتطرق إليه.

إختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية ثم الإجابة على الفرضيات كما يلي :

*تحقق الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ قرارات راشدة لتحسين أدائها .

*تحقق الفرضية الرئيسية الثانية: تهدف الإستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة .

*عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة : لايوجد تجسيد فعلي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة محل الدراسة فقط إتفاقيات لم تجسد.

الخاتمة

النتائج المتوصل إليها:

بعد استكمال البحث في موضوعنا توصلنا إلى نتائج بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي على النحو الآتي :

*تعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال مجموعة موارد تكنولوجية من حواسيب وبرمجيات (بنية تحتية) تسعى لتطوير وتحقيق الكفاءة في المؤسسة الإقتصادية.

*تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال في زيادة القدرة على الإبتكار من خلال إستحداث مختلف التطبيقات التكنولوجية وهذا مايؤدي إلى تحسين الوضعية المالية للمؤسسة (وهذا ما لوحظ في مديرية وحدة بريد المدية فقد أثر تطبيق "الإقتطاع والمسح" و تطبيق " برقيتك " على زيادة رقم الأعمال خلال سنتي 2019-2023 بنسبة نمو تقدر ب 71.78%).

*لتقييم الأداء للمؤسسة ومعرفة مدى إدارتها للموارد المالية وتحقيق الأهداف بفعالية يجب توفير تقارير مالية.

*إستمرار هذا الإستثمار التكنولوجي للمديرية سيحافظ على النمو والتنافسية مستقبلا.

الإقتراحات :

استنادا إلى ما تم التوصل إليه يمكن تقديم بعض الاقتراحات :

*الإهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات والملتقيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال وربط المؤسسة بالمحيط الجامعي والمحيط الخارجي لزيادة الثقافة التكنولوجية.

*تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الإستفادة الواسعة من ممارستها.

*الزيادة من التطبيقات التكنولوجية التي تساهم في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمواطن والتسهيل والإستفادة للطرفين.

*ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم أدائها من خلال وضع تقارير مفصلة عن أهدافها .

* ضرورة إستمرار هذا الإستثمار التكنولوجي للمديرية فهو يحافظ على النمو والتنافسية نظرا لكون التكنولوجيا قد أحدثت قفزة زمنية في جميع المؤسسات .

آفاق الدراسة :

تم من خلال الدراسة الحالية وبعد معالجة الإشكالية الرئيسية لموضوعنا الوصول إلى بعض النقاط التي يمكن أن تكون بداية لبحوث جديدة:

*دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتنمية المؤسسة الإقتصادية.

* دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

*دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تقليل المخاطر المالية في الشركات .

ويبقى المجال للباحثين مفتوح لتبني الدراسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

*المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب .

1. طاهر محسن منصور الغالبي ، ***الإدارة الإستراتيجية مفاهيم... العمليات***، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

2. عبد السلام أبو قحف ،***أساسيات الإدارة الإستراتيجية***، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ، اسكندرية ،1997.

3. علاء فرحان طالب، ***مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة*** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015.

4. علي حسون الطائي، ***الإدارة الإستراتيجية نظريات –مداخل–أمثلة وقضايا معاصرة*** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2014.

5. غسان قاسم اللامي ، ***إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية*** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2007.

6. . ماجد الكرخي، ***التخطيط الإستراتيجي بإستخدام المصفوفة المربعة سووت***، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2016،ص25.

7. محمد جاد، ***التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي***، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر ، 2016.

8. مليكاوي مولود، ***الإستراتيجية والتسيير المالي***، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2018.

ثانيا: أطروحات دكتوراه.

1. بن عبد الله أسماء، ***دورّ تكنولوجيّاالمعلوماتّ والإتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية – دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا –***، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف-1-،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2018-2019.

2. خنوش صليحة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الالكترونية دراسة حالة بعض بلديات ولاية المدية،*** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، علوم التسيير، 2019-2020.

3. سحانين الميلود ، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة– دراسة حالة الجزائر–***، أطروحة مقدمة ضمّن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة الجيلالي ليابس –سيدي بلعباس ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تسيير ،2016-2017.

ثالثا: رسائل الماجيستير.

1. بوحسان سارة كنزة،***الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي mobilis» «وnedjma»"«قسنطينة"***،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستير ،منتوري قسنطينة ، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية ،2011-2012.

2. بوقرومي فاطمة الزهرة ،***دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية دراسة – مؤسسة ميديترانين فلوت قلاص–***، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير ، جامعة الجزائر-3-، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، علوم التجارية، 2012-2013.

3. ناصرية جوهر، ***فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة –دراسة حالة شركة "شركة أطلس للمشروبات ABC-PEPSI " مجمع صيدال-فرع بيوتيك-وحدة الحراش"*** ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات من شهادة الماجيستير، جامعة الجزائر-3-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2012-2013.

رابعا : المجلات والدويات.

1. حمادي إكرام، ***أثر تغير سعر الصرف على الإستراتيجية المالية للمؤسسة-دراسة حالة–*** ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، المجلد 10، العدد01،2023.

2. حمزة رملي، ***قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر***، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالثBS3 ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 7،العدد12، جامعة سطيف واحد ، 2017.

3. خلفلاوي شمس ضيات، ***تكنولوجيا المعلومات والإتصال دعيمة أساسية لعمليات الذكاء الإقتصادي*** ، دراسة تطبيقية، جامعة باجي مختار ، مجلة الرسالة ، 2017.

4. عماري سمير، ***دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة***، مجلة إضافات إقتصادية ، مجلد 06، العدد 02 (2022).

5. عمامرة كريم، ***تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية*** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 49،2017.

6. فيروز شين،***جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية،*** مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ،العدد الإفتتاحي ، 2014.

7. كرومي سعيد ،***أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي – دراسة حالة شركة سونلغاز***، فرع ولاية بشار، مجلة دفاتر بوادكس ، المجلد 10،العدد01،2021.

8. محفوظ هنداوي،رمضان خمام، ***أثر إستخدام التكنولوجيا في تنمية السلوك المقاولاتي*** ، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 18، العدد 30،2022.

9. محمود مصطفى أحمد أحمد، ***تصور مقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الأزهر***، مجلة التربية، العدد 200،الجزء الأول،2023.

10. يحياوي نعيمة – لحسيني فطمة الزهراء، ***واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر*** ، مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد13، 2017.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات.

1.قريني فارس – زعيتر فاتح ، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال(TIC)في تشجيع الابتكار بالجامعة و تطويرالذكاء الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية*** ، ملتقى علمي دولي التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12و 13نوفمبر 2017.

سادسا: المداخلات.

1. عسلي نور الدين، ***تأثير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير نظام المعلومات لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لتحسين الأداء***،مداخلة حول إشكالية دور استخدام تكنولوجيا المعلومات للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال استغلال شبكات التواصل الاجتماعي ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة-،2017.

2. نعيمة سماعيني، ***دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز غزو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية،*** مداخلة حول إشكالية مساهمة تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة حالة- ولاية المسيلة، جامعة البليدة 2 –لونيسي علي **–** ، 2023.

سابعا: المطبوعات والمحاضرات.

1.غزيبيوان علي ، ***محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية*** ، سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أكلي امحند أولحاج البويرة، 2019-2020.

2. كهينة علواش،***تكنولوجيا الإعلام والإتصال*** ، مطبوعة مقدمة للسنة الثانية ليسانس ، علوم الإعلام والإتصال ، قسم علوم الإعلام، كلية علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر -3-،2022-2023.

3. لمياء هوام، ***تسيير وإستراتيجية مالية*** ، مطبوعة السنة الثانية ماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، علوم مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار –عنابة-، 2022-2023.

ثامنا: المواقع الإلكترونية .

1. https://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic ، تاريخ الإطلاع(2024/3/4).

2 . www.poste.dz ، تاريخ الإطلاع(2023/3/10).

***المراجع باللغة الأجنبية:**

1. .AIT AMAR MEZIANE OUARDIYA ; ***Réflexion croisé sur la notion de stratégie***, Une notion centrale en didicatique des langues ;journal of faslo el – khitab ;vol 11 ;N01 ; 2022 .

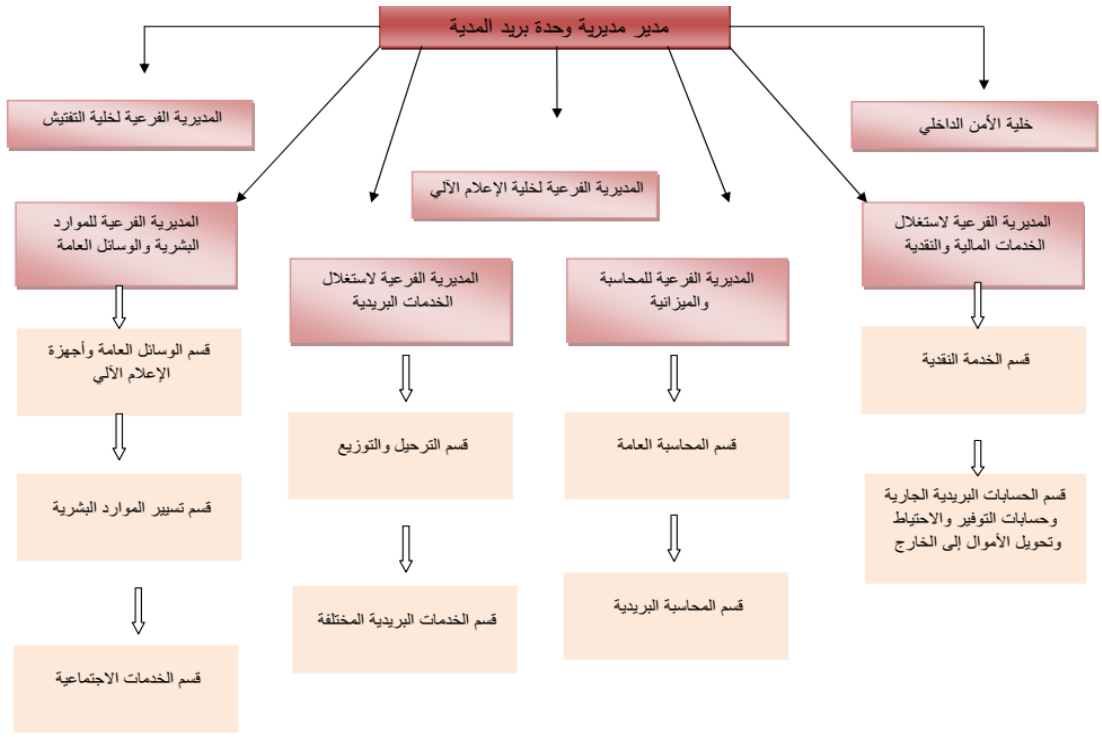
2.. k.chiha ; ***Finance d'entreprise approche stratégique*** ;edition houma ;2009.

3. L.Lahlou ; ***La stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*** ; Université Moulay Ismaïl ;coursdestratègie d'entreprise ; Première année-dut- ; EST Meknès ;2007.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01)

الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد المدية



الملحق رقم (02)

جدول يوضح تأثير تطبيق المسح على رقم الأعمال

السنوات	الإيرادات	الرسم على الخدمة البريدية	المسح	رقم الأعمال
2019	92 543 911 ,41	416 499 034 ,00	-	509 042 945 ,41
2020	85 085 721,79	312 296 207,00	340 669 ,28	397 722 598,07
2021	75 760 882,52	304 548 104,00	5 058 674,97	385 367 661,49
2022	85 184 537,45	376 974 134 ,00	2 281 986,23	464 413 657,68
2023	198 984 498,60	674 777 674,00	739 247 ,69	874 501 420 ,29

الملحق رقم (03)

جدول يوضح تأثير تطبيق برقيتك على رقم الأعمال

السنوات	الإيرادات	الرسم على الخدمة البريدية	برقيتك	رقم الأعمال
2020	82 367 614 ,52	312 636 876,28	2 718 107 ,27	397 722 598,07
2021	72 138 626,92	309 606 778,97	3 622 255,60	385 367 661,49
2022	81 730 489,16	382 338 120 ,03	3 454 048,49	464 413 657,68
2023	195 412 551,90	675 516 921,64	3 571 946,75	874 501 420 ,29

الملحق رقم (04)

اتفاقية تطبيق الإقتطاع والمسح

EPIC ALGERIE POSTE
DIRECTION GENERALE

CONVENTION
DE
PRELEVEMENT SUR COMPTES CCP
AVEC BALAYAGE
AU NIVEAU DES UNITES POSTALES DE WILAYAS

CONVENTION : DGAP/DUPW...../N° ..... /20...

LE PRESTATAIRE	LE CLIENT
« ALGERIE POSTE »	« ..... »

Page 1/22

اللحق رقم(05)

اتفاقية تطبيق برقيتك


برقيتك Barki@tic
برقيتك في خدمتك

اتفاقية

تتعلق بخدمة "برقيتك"

بين

مؤسسة بريد الجزائر "م ع ص ت"

و مؤسسة

.....

اتفاقية تتعلق بخدمة برقيتك صفحة1