جامعة يحي فارس بالمدية

كلـية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للتحكم في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

_ دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من تقديم الطالبين :

- شقو فؤاد

_ مقاتلي إسماعيل .

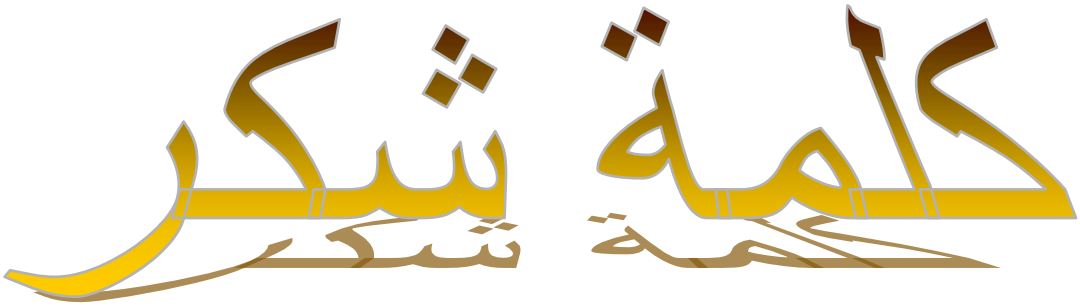
تحت إشراف الأستاذ:

- زرواطـــي محمد

أعـــضـــاء لجـــنة المنـاقـشة

أ–د /غـزازي عمـاد	أســتاذ	جامعة المدية	رئيـــساً
أ/ زرواطـــي مـحـمـد	أســتاذ مساعد(أ)	جامعة المدية	مقررا ومشـرفاً
د /كحـلة عبـد الغـانـي	أســتاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	ممتـحـنا

السنة الجامعية :2022–2023



" اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم علي مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا علي انجاز هذا العمل انطلاقا من قول رسولنا الكريم (صلي الله عليه وسلم) من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل

يسعدني ان أتقدم بخالص الشكر والعرفان الي من تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه الي الأستاذ الفاضل زرواطي محمد لتكرمه بقبول الاشراف علي هذه المذكرة .هذا الرجل المعطاء الذي تجسد في عطاءه كل معاني الكرم والمروءة له الشكر ما منحنا إياه من الوقت والجهد والاهتمام كما نتوجه بالشكر لأعضاء اللجنة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة ومناقشة المذكرة الي كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب اومن بعيد والي كل عمال واطارات مديرية اتصالات الجزائر بالمدية



الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى والديا

الكريمين أطال الله في عمرهما و منحهما

الله الصحة و العافية و السعادة في

الدنيا و الآخرة و إلى كل إخوتي حفظهم

الله من كل مكروه و إلى سندي في هذه

الحياة و رفيقة دربي زوجتي

الكريمة و أبنائي مفتاح وسر سعادتي

محمد أدم و هارون و فاطمة الزهراء و إلى

كل أقاربي و كل أصدقائي

و إلى كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه

مذكرتي عفوا.

فؤاد

إهداء

لك الحمد ربي على الكثير من فضلك و جميل عطائك و مهما حمدنا فلن نستوفي حمدك.

إلى صاحب السيرة العطرة و سندي المتين أبي ، اللهم أرزقه بركة في عمره و نورا في قلبه .

إلى من كان دعائها سببا في نجاحي إلى من أفضلها عن نفسي و كل كلمات الشكر تعجز

أمامها أمي اللهم ارزقها فوق عمرها عمرا و فوق صحتها عافية و لاتحرمني من وجودها .

إلى أعز الناس و أقربهم إلى أخي إخوتي و أولادهم و أخص بالذكر إلى من تشاركت معهم أجمل الايام .

و إلى أستاذنا الفاضل ..لك كل الشكر و الإمتنان جعلها الله في ميزان حسناتك.

إسماعيل

الفهرس

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر و الإهداء	
مستخلص	
قائمة الاشكال	I
قائمة الجداول	III
المقدمة العامة	أ-ث
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	02
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الاول : **نشأة الإدارة الالكترونية**	03
المطلب الثاني: **مفهوم الإدارة الالكترونية وخصائصها وأهدافها**	03
المطلب الثالث : **:عناصر ومبادئ الإدارة الالكترونية**	07
المبحث الثاني : اساسيات حول الإدارة الالكترونية	09
المطلب الاول : **مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية**	09
المطلب الثاني: **مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية وخطوات تطبيقها**	12
المطلب الثالث : **وظائف الإدارة الالكترونية**	15
المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وعوامل **نجاحها واخفاقها**	17
المطلب الاول : **متطلبات الإدارة الالكترونية**	18
المطلب الثاني : **معوقات الإدارة الالكترونية**	21

المطلب الثالث : **عوامل النجاح والإخفاق في الإدارة الالكترونية**	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني : تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	30
المبحث الاول : مفهوم الأداء المالي	31
المطلب الاول : : **تعريف الأداء المالي**	31
المطلب الثاني : **أهمية ومقومات الأداء المالي الجيد**	32
المطلب الثالث : **العوامل المؤثرة في الأداء المالي**	35
المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء المالي	40
المطلب الاول : **تقييم الأداء المالي للمؤسسة المفهوم، الأهداف، والأهمية**	40
المطلب الثاني : **مراحل وخطوات تقييم الأداء المالي للمؤسسات**	48
المطلب الثالث : **مصادر معلومات تقييم الأداء المالي للمؤسسة**	50
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.	62
لمطلب الاول : : **مؤشرات التوازن المالي**	62
المطلب الثاني : **تقييم الاداء المالي بواسطة النسب المالية**	67
خلاصة الفصل	74
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر –فرع المدية.	
تمهيد	76

المبحث الأول: :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	77
المطلب الأول : **لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر**	77
المطلب الثاني : **فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر**	80
المطلب الثالث : **:المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية**	82
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	88
المطلب الأول: **عينة الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الاحصائية**	88
المطلب الثاني : **مضمون الاستبيان وصدقه**	90
المطلب الثالث: الاطار العام للدراسة	91
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	93
المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية	93
المطلب الثاني: تحليل بيانات المحورين الثاني و الثالث:	96
خلاصة الفصل	116
خاتمة عامة	118
قائمة المراجع	121
الملاحق	127

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال :

رقم	العنوان	الصفحة
1-2	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	39
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية المدية	86

قـائمـة الجـداول

قـائمـة الجـداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	**جانب الأصول**	53
2-2	**جانب الخصوم**	54
3-2	**حساب النتائج حسب الطبيعة**	57
4-2	**حساب النتائج حسب الوظيفة**	58
5-2	**جدول التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة**	59
6-2	**جدول التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة**	61
7-2	**طرق حساب انواع رؤوس الاموال العاملة**	64
1-3	**توزيع أفراد العينة حسب الجنس**	93
2-3	**تحليل خاصية العمر**	93
3-3	**تحليل خاصية المستوى التعليمي**	96
4-3	**تحليل خاصية طبيعة المسؤولية**	96
5-3	**تحليل خاصية الخبرة**	97
6-3	**مستويات المتوسط الحسابي**	97
7-3	**مجالات خيارات الإجابة**	97
8-3	**اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**	98
9-3	**الاتساق الداخلي لعبارات الإدارة الالكترونية**	99
10-3	**الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي**	100
11-3	**الصدق البنائي للاستبيان**	100
12-3	**معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة**	101
13-3	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الإدارة الالكترونية**	102
14-3	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي**	103
15-3	**مستويات العلاقة بين المتغيرات**	106
16-3	**معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين الإدارة الالكترونية**	106

	والأداء المالي	
3-17	**اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الأداء المالي)**	107
3-18	**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس**	108
3-19	**اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع**	109
3-20	**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر**	109
3-21	**اختبار كروسكال وليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع**	110
3-22	**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المستوى التعليمي**	112
3-23	**اختبار كروسكال واليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المسؤولية للمتغير المستقل والمتغير التابع**	112
3-24	**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المسؤولية**	112
3-25	**اختبار كروسكال واليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع**	113
3-26	**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة**	114

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة و الذي كان الإشكالية الرئيسية للدراسة ككل.

و تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد هدف الدراسة، و محاولة الإلمام بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية و تقييم الأداء المالي، و هذا بالتركيز على العوامل المساعدة على إيجاد كل منهما بتوضيح مدى سعي المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتقييم أدائها المالي بالإستغلال الأمثل لكل الإمكانيات، و في الأخير قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي سمحت لنا بتوضيح دور الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ، من خلال التعريف بهذه الأخيرة و محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بها، بإعتبار أن الإدارة الإلكترونية تساعد مستخدمي البيانات المالية في الحصول على معلومات ملائمة و موثوقة تعكس الواقع الإقتصادي و قابلة للمقارنة لتقييم المركز المالي للمؤسسة من أجل إتخاذ القرارات الرشيدة، فإعداد البيانات الإلكترونية وفقا للإدارة الالكترونية تحقق مؤشرات مالية تعكس بدقة الوضع المالي للمؤسسة كما أنها تعزز الشفافية و بالتالي تكون مطابقة للواقع و أكثر مصداقية. و عليه إعتمدنا على مجموعة مراجع المتمثلة في الكتب، المذكرات و مجلات، مقالات صحفية و علمية مع مقابلة شخصية مع موظف مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية .

الكلمات المفتاحية:

ـ الإدارة الالكترونية ـ الأداء المالي ـ تقييم الأداء المالي ـ إتصالات الجزائر.

Summary:

The study aimed to know the role of electronic management applications in evaluating the financial performance of the institution, which was the main problem of the study as a whole.

The analytical descriptive approach was used to determine the aim of the study, and an attempt to get acquainted with the theoretical framework of electronic management and evaluation of financial performance, and this is by focusing on the factors that help to find each of them by clarifying the extent to which the institution seeks to apply electronic management to evaluate its financial performance by making the best use of all capabilities, and in the end we dropped the theoretical aspect on The applied side through the field study that allowed us to clarify the role of electronic management in evaluating the financial performance of Algeria Telecom Corporation in Medea, by introducing the latter and trying to find out the extent of applying electronic management in it, given that electronic management helps users of financial statements to obtain appropriate and reliable information that reflects The economic reality is comparable to assessing the financial position of the institution in order to make rational decisions. The preparation of electronic data according to the electronic management achieves financial indicators that accurately reflect the financial position of the institution. It also enhances transparency and thus matches reality and is more credible. Accordingly, we relied on a set of references represented in books, memoirs, magazines, press and scientific articles, with a personal interview with an employee of the Algeria Telecom Corporation in Medea.

key words:

Electronic management Financial performance Evaluation of financial performance

مقدمة

لقد ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في إستخدام التقنيات الرقمية و الحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه، و تحقيق منفعته و تحسين حياته المعيشية، و نتج عن هذا التقدم العلمي و التقني إنتشار إستخدام أجهزة الحاسوب و شبكة الأنترنت و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية و التي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية و تحولها للنمط الجديد و الذي يرتكز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي.

و في ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي و ثروة الإتصالات و تطور نظم المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها إلكتروني رقمي أكثر منه ورقي .

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول و الحكومات في الاستفادة من منجزات الثروة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية .

فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وتهدف الإدارة الإلكترونية غلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها مباشرة كالسرعة والدقة ، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات .. ، كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقدم المنظمة والمجتمعات .

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات الإقتصادية لما تحققه من نتائج إيجابية في ما يخص تحسين الأداء المالي ، تساهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات و نسب مالية .

1-إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق تربز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية أن تتحكم المؤسسة في تقييم الأداء المالي من خلال تطبيقه على الإدارة الإلكترونية ؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟
- ماذا نقصد بتقييم الأداء المالي ؟

- هل توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية و تقييم الأداء المالي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الإنحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل إختيار مدى ثبوتها وتطابقها مع الواقع و على ضوء مشكلة الدراسة و ما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع و الخدمات و سرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات غية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.
- عملية بموجبها يتم إعطاء نظرة عن الأرقام المحققة أو تعبير للأرقام بدلالة أو الحكم عن هذه النتائج المحصلة استنادا إلى "مبادئ وفرضيات النظرية المالية أو مقارنة بالسلوك السابق.
- يوجد علاقة بين الإدارة الالكترونية و تقييم الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر

3-أهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- من أجل معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات .
- تقديم إطار عملي يربط بين الإدارة الالكترونية و تقييم الأداء المالي .
- محاولة التعريف على مدى استعمال الإدارة الإلكترونية و أثرها على تقييم الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجـــزائـــــر .

4-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال المعطيات التالية:

- لكونها تعالج موضوعا بالغ الأهمية، و ذلك من خلال تناولها حول مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات و مدى تأثيرها على تقييم أدائها المالي .

5- منهج الدراسة و أدوات الدراسة :

من أجل إحاطة بجوانب موضوع الدراسة و محاولة للإجابة عن التساؤلات و اثبات فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري و أما في الجانب التطبيقي فقد قام الباحث بالإعتماد على أداة الإستبيان حيث تم توجيهه إلى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية التي لهم علاقة بالموضوع ، وقد تم إختبار الفرضيات من خلال برنامج المعالجة الإحصائيةSpss .

6- **الدراسات السابقة** تمثلت فيما يلي :

1- بن عيسى عائشة ،دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية في المنظمات "دراسة حالة المؤسسة لاستشفائية بالبرواقية"،مذكرة ماستر حيث تمثلت نتائج هذه الدراسة ان الإدارة الالكترونية نظام الكتروني ذو تقنية شاملة لجميع الحالات ، مستوى الكفاءة والفعالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية عال.

2- سميرة زعموم ، سهيلة موسى ،اثر تطبيقات الادرة الالكترونية على الأداء المالي "دراسة بنك القرض الشعبي الجزائري "،مذكرة ماستر، و كانت نتائجها فيمايلي: يهتم البنك محل الدراسة بالإدارة الإلكترونية، لا تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بالنسبة لبنك القرض الشعبي الجزائري.

7- و ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أن في دراستنا توصلنا الى أن هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية و تقييم الأداء المالي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

8- حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الشهر أفريل 2023.

9-أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في إدارة مالية ،
- التعمق في معالجة موضوع الإدارة الالكترونية .

10-صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي:

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال .

صعوبة استجابة بعض أفراد العينة في الإجابة على أسئلة الاستبيان

11-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة و إختيار الفرضيات إرتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول إثنان منها تتعلق بالجانب النظري و الثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم

مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

- الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية .

- الفصل الثاني : تقييم الأداءالمالي للمؤسسة الإقتصادية .

-لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير: يتضمن دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر بالمدية .

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

شهد العالم في العقد الأخير من القرن العشرين تطورا هائلا في التقنيات الحديثة و الثورة المعلوماتية و توفر شبكة الأنترنت مما يساهم بدور كبير في تطوير أساليب العمل الإداري و لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية و قد كان ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية و ما تحققه من فوائد ،حيث أعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع المهمة التي لقت إهتماما كبيرا من طرف العديد من المفكرين و علماء الإدارة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية في ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية .

المبحث الثاني: اساسيات حول الإدارة الإلكترونية .

المبحث الثالث : متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها و إخفاقها.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد سعت العديد من دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للولوج إلى العالم الإلكتروني و هذا ما صاحبه ظهور مفاهيم جديدة شاركت في مجملها في الطابع الرقمي و لعل أبرزها المفاهيم المتعلق بالإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية .

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لنتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات و إزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات و ربط الإدارة العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطورها .[1]

في حين ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية إهتمام الحكومات و توجهها نحو تحقيق شفافية التعامل و تعميق إستخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ،و بالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس و يعملون و يتبادلون العلاقات الإجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم [2].

كما تري بعض الدراسات ان تطبيق الإدارة الإلكترونية ظهر بأساليب مصغرة واوخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي [3].

مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات و إزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الموطن بالمؤسسات و ربط الإدارة العامة و الوزارات

---

[1] صدام خمايسة ،**الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحدبثة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2013 ص.72

[2] ياسين سعد غالب ،**الإدارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية** ،السعودية ،معهد الإدارة العامة ،2005 ص3

[3] حوتي فؤاد ،**أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة** "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،مذكرة ماستر ،سنة 2019/2018 .

عبر آليات التكنولوجيا الحديثة و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال و أساليب مختلفة إذ كانت تقصر على إستخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء و يستخدم بعضها الآخر لمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول .

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الالكترونية ، خصائصها و أهدافها.

الإدارة الإلكترونية هي مصطلح حديث وفق أدبيات الفكر الإداري المعاصر، يحتوي هذا المصطلح على العديد من المصطلحات و التعريفات.

أولا : مفهوم الإدارة الإلكترونية .

لقد تعددت تعريف الإدارة الالكترونية سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف كالآتي:

التعريف الأول : تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع و الخدمات و سرعة الأداء، و يعتمد على إستخدام شبكة متقدمة للإتصالات لبحث و إسترجاع المعلومات بغية دعم و إتخاذ القرارات الفردية و التنظيمية[1].

التعريف الثاني : هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط و توجيه الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[2].

التعريف الثالث : الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل و الاستخدام الواعي، الإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات و الإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة[3].

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر،**الإدارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر، 2007،ص25.

[2] نجم عبود نجم،**الإدارة الالكترونية"الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"**،المملكة العربية السعودية،دار المريخ للنشر،ص127.

[3] علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص251

التعريف الرابع : هي الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا[1].

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة تستخدم الحاسب الآلي وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

ثانيا : خصائص الإدارة الإلكترونية

تتمثل خصائص الإدارة الإلكترونية فيمايلي :[2]

- **إدارة بلا ورق :** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية .
- **إدارة بلا مكان :** و تتمثل في التلفون المحمول و التلفون الدولي الجديد و المؤتمرات الإلكترونية و العمل عن بعد من خلال المقسمات التخيلية ، مواقع الأدلة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع ،كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لإستعاب موظفيها ومكانتها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات و الأوراق فمكان صغير يكفي لاستعاب بعض أجهزة الحاسوب و يصلح ليكون مقر الإدارة كبير كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.
- **إدارة بلا زمان :** تستمر 24 ساعة متواصلة في اليل والنهار ،الصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام و شعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24ساعة حتى نتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا .
- **إدارة بلا تنظيمات :** فهي تعمل خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .

---

[1] علاء عبد الرزاق، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل النشر، عمان– الأردن، 2008، ص32.

[2] خالد ممدوح إبراهيم ،**الإدارة الالكترونية** ،الدر الجامعية للنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ،الإسكندرية ،مصر 2010،ص 53

إضافة الى ما سبق نضيف الخصائص التالية :[1]

- **السرعة والوضوح** : إن كثيرا من المعيقات الإدارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ،في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاجها إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب بل نسخها أكثر من نسخة اذا إستلزم الامر ، و حفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها ، ثم إنتظار عودتها و إمكان تكرارها ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطا ما و ربما البدء من جديد في حالة ضياع الأوراق ، و هذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ماهي واقع و معاناة عاشتها المجتمعات البشرية .

ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة إلى تحقيقها عن طريق الإستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات و الاغتصال بهدف الإرتقاء بكفاءة الإدارة و سيتم تفصيل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي :[2]

- ✓ ضمان السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق .
- ✓ ضمن عدم تكرار المعاملات و الإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب .
- ✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الإبتكار .
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلل تعاملها مع المواطنين ، الشركات و المنظمات .
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص .
- ✓ خلق الفعالية في الإدارة و تحسين مستوى العمليات الإدارية بإستعمال التقنيات الحديثة .

[1] احمد واخرون ،**قضايا الإدارة والمعاصرة** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة 1،عمان ،الأردن ،2011،ص ص 85،

[2] بن عيسى عائشة ،**دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية في المنظمات "دراسة حالة المؤسسة لاستشفائية بالبرواقية"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،مذكرة ماستر ،سنة 2021/2020 ص ص ،12،13

- ✓ ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الإزدواجية في الإجراءات المعقدة .
- ✓ تحفيف الأعباء على الموظفين و تخفيض الجهد و التكلفة المطلوبين لإنهاء المعاملات .
- ✓ إستعاب عدد أكبر من الزبائن و إتمام معاملاتهم بسهولة و شفافية .
- ✓ تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات و إلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.

نرى أن الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها تتمحور أساسا حول تحسين جودة الخدمة و الإستغلال الأمثل للموارد بكفاءة و فعالية .

المطلب الثالث :عناصر و مبادئ الإدارة الإلكترونية.

أولا :عناصر الإدارة الإلكترونية .

تنحصر عناصر الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر :[1]

- **عتاد الحاسوب :** يقصد به أجهزة الحاسوب و ملحقاتها و نظرا لتطور برامج الحاسوب و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :
  - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة .
  - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات .
- **البرامج :** تعني الشق الذهبي من نظم و شبكات الحاسوب و هي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام ،برامج إدارة النظم وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ...)،برامج التطبيقات (العامة وتضم e_mail، قواعد البيانات ،الجداول الالكترونية .. والخاصة وتضم البرامج المحاسبية ، المالية).

[1] مصطفى يوسف الكافي ،**الإدارة الالكترونية** ،دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،دمشق سوريا ،2012، ص ص 76،.78

- **الشبكات** : و هي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج إتصالي للشبكات و تشمل الإكسترانت و الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و لإدارتها الإلكترونية .
- **صناع المعرفة** : و هم العنصر البشري و هو مغذي للمعلومات و المستقبل لها و رأس المال الحقيقي لأي مشروع ، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء و المختصين و القيادات الإلكترونية من مديرين و محللين للموارد المعرفية و الكوادر الإدارية ، الذين يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة و يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة .

ثانيا : مبادئ الإدارة الإلكترونية.

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أف من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية فيمايلي :[1]

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين** : و هذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها و ضرورة إنتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف ، إستخلاص النتائج ،و إقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .
- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب إهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت، و توفير خدمة

[1] عمار بوحوش ،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ،بيروت ،دار المغرب الإسلامي ،2006،ص ص 189، 191.

مستمرة على مدار الساعة (دفع فواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف ،الغاز ..)

- **سهولة الإستعمال و الإتاحة للجميع** : أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل ، العمل ، المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .
- **تخفيض التكاليف** : و يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- **التغيير المستمر** : و هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية و بحكم أنها تسعى بإنتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

المبحث الثاني : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

في هذا المبحث سنتناول أهم مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مع الإشارة أيضا إلى أهم دواعي التحول، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية تعتمد على نظم المعلومات عدة وظائف سنتطرق إليها.

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

و تتمثل في[1]:

كثرت الإجتهادات بين باحثي الشأن التقني و مفكريه حول أكثر المجالات و الأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة الإلكترونية في بيئتها الإدارية، أو أكثرها حاجة إلى التقنية على إعتبار أن التقنية في جوهرها حاجة إدارية و ليست ممارسة فقط تعمم على الإدارات بغض النظر عن مدى الحاجة إليها.

[1] حسين محمد حسين، **الإدارة الالكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2001، ص 199-202.

فيتجه بعض الباحثين إلى أنه كلما كانت علاقة المؤسسة أو المنظمة ذات إرتباطات ومعاملات جماهيرية تمس مصالح قاعدة عريضة من المجتمع كان ذلك إدعى إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لتخفيف معاناة التكدس على منافذها الإدارية، و لإعانتها على تقديم أفضل خدماتها بأقل جهد و تكلفة، وفي أسرع وقت ممكن حرصا على صالح جمهور تلك المؤسسة.

و من المنطلق السابق بنى بعض الباحثين رأيه أن المؤسسات و الجهات الحكومية هي صاحبة الأولوية و الحاجة الماسة إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، أما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية، فتشمل:

- تقديم الخدمات الذاتية بين إدارات الجهة الحكومية داخليا، و يرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين.
- تبادل الخدمات و المعلومات بين القطاعات الحكومية بعضها مع بعض إلكترونيا.
- تقديم الخدمات و تبادل المعلومات بين القطاع العام و نظيره الخاص إلكترونيا عبر أنشطة القطاعين التجارية و الصناعية و المعلوماتية و غيرها.
- تقديم الخدمات الإلكترونية إلى المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين الدخول إلى موقع الجهة الحكومية و طلب الخدمة.

و هذا الربط لدوائر الدولة الإلكترونية هو ما درج الباحثون المهتمون بالشأن التقني على تسميته ب (الحكومة الإلكترونية)، أي تعميم تطبيق تقنية الحاسوب، على دوائر الدولة المختلفة و ربطها بشبكة واحدة.

و يتضح أن التطبيقات الإدارية هي نفسها في الحكومة والقطاع الخاص، والاختلاف حسب نوعين حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات و على التفصيل لما سبق تشمل هذه

التطبيقات بعض السياسات و اللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة و الحكومية الإدارية الإلكترونية وفق الآتي: [1]

- **الأعمال الإدارية:** و تشمل تبادل الوثائق و المعلومات والأنظمة و التعليمات، و حفظ الصور و الوثائق الإلكترونية، مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت و من أي مكان، إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من مصادر المعاملات و واردها، و تصويرها رقميا بشكل منظم و مفهرس و مبوب.
- **الأعمال المالية:** وتضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة، بالإضافة إلى إجراء المعاملات المالية من توثيق و تعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.[2]
- **أعمال الميزانية:** و تشمل على أعمال التخطيط للميزانية و إعدادها و مناقشتها إلكترونيا.
- **الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** و تضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، و الإعلان عن الوظائف و الإختيار، التعيين، الانجازات، الترقيات، والتأدية والرواتب، التنقلات، المكافآت، الفصل، والترشيح للتدريب و التأهيل.
- **أعمال المشتريات والتمويل:** و تتضمن تحديد إحتياج المؤسسة الخاصة و الحكومية و تأمينها، و الإعلان عن المناقصات و المشاريع، إضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على البيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة.
- **المؤتمرات الإلكترونية:** تعقد الإجتماعات عن بعد محليا أو دوليا دون انتقال المجتمعين من مقرهم.

[1] حسين محمد حسين،مرجع سابق،ص201.

[2] حسين محمد حسين،مرجع سابق،ص201.

- **المتابعة الإلكترونية:** تتم المراقبة و المتابعة عن بعد، و إكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

وهذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن يتم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل معين، فهذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية الكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة.

فلا بد من قيام العنصر البشري بتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات و الحواسيب والاتصالات و ما شابهها.

و ترى أنه لا يمكن حد التقنية بحدود و لا حصر تطبيقها على مجال دون غيره لاكن يبقى مدى الحاجة و الفائدة العائدة على جهة ما من تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية معيارا و أولوية لتعميم تطبيقات التقنية على دوائر تلك الجهة، و لعل دراسة تلك الأولويات تتعلق بالجهات الحكومية، حيث لا يمكن تحول جميع دوائر الدولة دفعة واحدة، أما القطاع الخاص فمساحة حريته في التطبيق أكبر.

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية و خطوات تطبيقها.

أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:[1]

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشاة:

[1] سميرة زعموم ، سهيلة موسى ،**اثر تطبيقات الادرة الالكترونية على الأداء المالي "دراسة بنك القرض الشعبي الجزائري** "،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،سنة 2021،2022،ص ص13،14

ينبغي على المسئولين بالمنشاة أن يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- تدريب و تأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب و تأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، و هذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

- توثيق و تطوير إجراءات العمل:

من المعروف إن لكل منشاة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات و تطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة تكلفة وجودة الإنتاجية.[1]

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتامين وسائل الإتصال الحديثة.

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:

المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حضها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (scanners). و تصنيفها ليسهل الرجوع إليها، على سبيل

[1] سميرة زعموم، مرجع سابق ،14.

المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي تم تحويل 70% تقريبا إلى مستند إلكتروني.

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر إنتشارا في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في إستخدام الورق و على سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته و تطبيقه.

ثانيا : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:[1]

من أجل إيجاد إدارة تتمتع بالنجاح لابد من التحول إلى الإدارة الإلكترونية كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة و من أهم خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي كالتالي:

- إعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال تقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- توضع خطة تنفيذية عند إقرار توصية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل الخطة التنفيذية.
- تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل واضح ومحدد، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة للتنفيذ، الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني ذلك كله تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الالكترونية (E-MANAGEMENT)**، 2008، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص64-65.

- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها.
- متابعة التقدم التقني نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، و تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، و تشمل هذه الوظائف ما يلي[1]:

1-التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة والآنية و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد، و التطوير المستمر و المتواصل.
- إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق.
- إنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني إنطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية و العالمية، مما يحقق القدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات، والخدمات الغير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

[1] عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر (أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع)**، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص82-83.

2-التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام، و الإنـتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدار ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.[1]

3- الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الإنحراف أو الخطأ، و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين، و الموردين، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، و الولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة، أو بين المستفيدين و الإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

[1] عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 83

- **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على إستخدام تكنولوجيا الأنترنت، و تتسم بزيادة توفير المعلومات، و تحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة و البرمجيات، و تمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.
- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، و الوصول إلى السوق، و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.[1]
- **القيادة الذاتية:** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على إنجاز المهمات و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ،عوامل **نجاحها و إخفاقها** .

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى النظام الإداري الإلكتروني تعتبر عملية متعددة الجوانب و الممارسات فهي ليست عملية بسيطة وتقنية بحتة، بل يجب تهيئة بيئة مناسبة ومواتية لتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لتطبيق هذه الإدارة.

[1] عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 83

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

أولا : المتطلبات البشرية:[1]

يتوفر الموارد البشرية اللازمة من الخبراء و المختصين العاملين في حقل المعرفة و الذين يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ، و يمثلون القيادات الرقمية ، و المحللون للموارد المعرفية و رأس مال فكري في المنظمة ، و منهم : المديرون و الوكلاء المساعدون وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة، و يجب أن يكونوا مؤهلين تقنيا أو حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة ، من حاسبات آلية و شبكات و وسائل إتصال .كذلك المبرمجون و هم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة ، من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها .و أيضا ضباط البيانات و الذين يكون لديهم القدرة على الإتصال بكل أجزاء المؤسسة ، و وظيفتهم حفظ البيانات و تعريفها وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات ، و تصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة وتزويد المشغل و الإدارة بها. بالإضافة إلى المشغلون أو المحررون و هو الذين يقومون بإستخدام الحاسب الآلي ، و يكونون على إتصال مباشر مع الإدارة و المبرمجون و وظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات .

ثانيا :المتطلبات الإدارية و أهمها:

– 1 :وضع الإستراتيجيات و خطط التأسيس :و يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية ، و الاستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة و وضع الخطط.

[1] محمد قريشي، واقع **تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 01 جوان 2017، ص 5

– 2 .تطوير التنظيم الإداري و الخدمات و المعاملات تدريجيا : و ذلك بإعادة هندسة الهياكل و العمليات و الإجراءات للإدارات و الأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونيا.

– 3 .تعليم و تدريب العاملين و توعية و تثقيف المتعاملين : الدخول في العالم الالكتروني يتطلب تنمية و تطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة و على درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة و المرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات ، و قواعد البيانات و نظم العمل على شبكة الإنترنت ، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الالكترونية .

– 4 .وجود التشريعات و النصوص القانونية : التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتُضفي عليها المشروعية و المصداقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

ثالثا :المتطلبات المالية

يُعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة و التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي نضمن له الإستمرار و النجاح و بلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، و توفير الأجهزة ،الأدوات اللازمة ،البرامج الإلكترونية و تحديثها من وقت لآخر وتدريب الموارد البشرية باستمرار، و بالتالي يجب توفير التمويل الكافي لهذا المشروع بالشكل المطلوب.

رابعا: المتطلبات التقنية [1]

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، كتطوير وتحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للإستخدام و إستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد بالإضافة إلى توفير التكنولوجي الرقمية الملائمة من تجهيزات و حاسبات آلية و أجهزة و

[1] محمد قريشي ، مرجع سابق ،ص5.

معدات و أنظمة و قواعد البيانات و البرامج، و توفير خدمات البريد الرقمي، و على العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى ما يلي:

– 1 البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد و أجهزة الحاسوب و الشبكات ، و تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية ، و تبادل البيانات إلكترونيا.

– 2البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :و تشمل مجموعة الخدمات و المعلومات والخبرات و برمجيات النظم التشغيلية للشبكات ، و برمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

– 3 .شبكات الإتصال : أهم هذه الشبكات الإنترنت ،و كذا الشبكة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الإنترنت و شبكتها الخارجية الإكسترانت[1].

خامسا: المتطلبات الامنية

و يقصد بها توفير إجراءات و وسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزا ثمينا للمؤسسة يجب المحافظة عليه .و أهم هذه الإجراءات ما يلي:[2]

– :وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت .

– تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها .

[1] علال عثمان، بن عمور فتحي، الإدارة **الالكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة المدية، سنة2020 /2021، ص ص 20،21

[2] محمد قريشي، المرجع نفسه، ص 5.

-وضع القوانين و اللوائح و العقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني و إنتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، و كذلك التوسع في إستخدام البطاقات الذكية التي تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، و خاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت و هذا لتمكين يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء.

-الحث على بث القيم و الفضائل الإسلامية في النفوس و مراقبة الذات فهي خير وسيلة لتحصين المجتمعات العربية و الإسلامية ، و حماية أفرادها و شعوبها من التأثيرات السلبية للإنترنت على الأمن بمفهومه الشامل.

المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية .

هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إذ لم يتم وضع إستراتيجية متكاملة، سلسة ومرنة من بينها:

أولا/المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية و ترجعها إلى الأسباب الآتية[1]:

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، و تحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

[1] حمد قبلان آل فطيح، **دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية**، مذكرة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض،2008، ص42-43.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، و المؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، و مستقبلهم الوظيفي.

ثانيا/المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:[1]

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، و الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، و تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تتشاور سياسيا و تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، إتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق إطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني و حجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، و كل ما يتعلق بعنصر الخصوصية و السرية في التعاملات الإلكترونية.

[1] حمد قبلان آل فطيح ،مرجع سابق ، ص43.

ثالثا/المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:[1]

ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، و الإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة.
- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعا/المعوقات البشرية: و يمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، و رسكلة موظفي الإدارة، و الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع و انقسامه الى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى زيادة حدة التفرق، و ضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

[1] حمد قبلان آل فطيح ، مرجع سابق ،ص43.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن إمتيازاته ومنصبه.

خامسا/المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:[1]

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس جديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها. والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والإنسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، و تباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

[1] زعموم سميرة، سهيلة موسى، اثر **تطبيقات الادرة الالكترونية على الأداء المالي "دراسة بنك القرض الشعبي الجزائري،** مرجع سابق، ص 24

المطلب الثالث: عوامل النجاح والإخفاق في الإدارة الإلكترونية.

من خلال هذا المطلب سنحاول تبيين كل من عوامل النجاح والإخفاق في الإدارة الالكترونية[1]:

أولا: عوامل النجاح المتوقعة في الإدارة الإلكترونية:

على المديرين والمسئولين، في المنشآت الحكومية، أو حتى الخاصة ، من الذين يرغبون ويخططون للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، أن يأخذوا في الإعتبار عددا من العوامل التي تؤمن تحقيق النجاح. و من أهمها ما يأتي:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسئولين في المنشأة، و إستيعابهم الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ابتداء من التخطيط، والتنفيذ والنتائج، والتشغيل والتطوير.

وهذا ما يلاحظ في بعض المؤسسات الحكومية، و كذلك الشركات التجارية، وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية و الرسالة.

- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة و كذلك البعد عن الإتكالية، أو الإرتجالية في معالجة الأمور الهامة، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الإدارة الإلكترونية.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل. ومحاولة توضيحها للموظفين، لتأمين استيعابها من قبلهم، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوين هذه الإجراءات وتصنيفها و الإهتمام بها، و تحديثها، و كذلك متابعة الإلتزام بها .
- التدريب و التأهيل، و تأمين الإحتياجات التدريبية، لجمع الموظفين و كلا حسب تخصصه ، فهناك تدريبات مناسبة يتم تأمينها و تنفيذها للعاملين قبل البدء والمباشرة بأعمالهم، و تدريبات أخرى يتلقونها أثناء المباشرة و القيام بأعمالهم .

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، **الحكومة الالكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص137-138.

- التحديث المستمر والضروري لتكنولوجيا المعلومات، و وسائل وتقنيات الإتصال حيث أن متابعة التحديثات المستمرة و الضرورية لمثل هذه التكنولوجيات والوسائل المتطورة هو من ضروريات حياة الإنسان المعاصر.
- تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة، و التطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين السرية الضرورية و المطلوبة، بالنسبة للبيانات و المعلومات الخاصة التي يحتاجها ويطمح إليها غالبية المراجعين المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الإستفادة من التجارب السابقة، و خاصة بالنسبة إلى عدم تكرار الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسات و الإدارات الأخرى، في داخل المؤسسة المعنية بالتحول نفسها، أو خارجها، أي خلال تجارب الآخرين .
- ضرورة التعاون الإيجابي بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنشأة المعنية بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل المنشأة أو الإدارات الأخرى، من خارج المؤسسة، و ترك كل ما يتعلق بالإعتبارات و المصالح الشخصية.

ثانيا : عوامل الإخفاق في الإدارة الإلكترونية: [1]

إن أي مشروع ينفذ قد تصاحبه بعض المعوقات فقد تكون الأسباب تارة في سوء التخطيط، أو في عشوائية التنفيذ و على هذا الأساس فإن من تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

- الرؤية غير الواضحة و الضبابية للإدارة الإلكترونية المتمثلة في عدم فهم و إستيعاب أهدافها، سواء أكان ذلك بالنسبة إلى الموظفين و العاملين في الإدارة الإلكترونية أو المستفيدين منها و من معطياتها و خدماتها.
- قلة الموارد المالية في تأمين الإدارة الإلكترونية المطلوبة و المناسبة، أو ربما في صعوبة توفير السيولة النقدية لازمة لها حيث إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى الدعم بالموارد المالية المطلوبة و الوافية.

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق ،ص138.

- عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية مناسبة أو أنها موجودة ولكن هنالك تغافل أو ربما تساهل في تفعيلها وتطبيقها. وهذا عامل مهم يقود إلى التعويق أو حتى الإخفاق في تأمين الإدارة الالكترونية المناسبة والمطلوبة.
- قد يكون هنالك تمسك بالمركزية المعوقة أحيانا للإدارات الإلكترونية، و عدم الإهتمام أو الرضا بالتغيير الإداري فيها.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليصها للعنصر البشري وبالعكس من الإدارة التقليدية التي يزج إليها الكثير من العاملين و العناصر البشرية.
- قد تكون هنالك فجوة رقمية بين عاملين متخصصين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و آخرين يجهلون، أو لا يفقهون شيئا من أساسياتها و التعامل معها.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل و المتعلق بالإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية قمنا بتوضيح الإطار النظري للإدارة الإلكترونية و خلصنا إلى أنها تعني توفير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و كذا البرمجيات و الشبكات و غيرها من عناصر الإدارة الإلكترونية لتسهيل العمل الإداري من جهة و لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية من جهة أخرى .

كما عملنا على توضيح وظائفها و أهدافها و كذا عناصرها التي تمثلت في البرمجيات وعتاد الحاسوب و شبكات الإتصال و العامل البشري و التي يعتبر توفرها ضروريا للسير الحسن لوظائف الإدارة الإلكترونية و التحول من الإدارة الورقية للإدارة الإلكترونية يتطلب وجود عدة متطلبات و شروط أهمها المتطلبات البشرية و الإدارية و المالية و الأمنية والعمل على تجاوز المعيقات و التحديات التي تواجه سير العملية.

الفصل الثانـي :

تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

إن التقييم المالي عملية يتم من خلالها إكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة من خلال تحليل مؤشرات و نسب مالية ، فهي تساعد في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة (ربح او خسارة)، إذ يعتبر الربح من الأهداف التي ترجو المؤسسة لتحقيقها و معالجة نقاط ضعفها .

لهذا سنحاول في الفصل التطرق إلى مايلي :

المبحث الأول : مفهوم الأداء المالي .

المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء المالي .

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي .

المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي.

يعد الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا لأنه يرتبط بجوانب مهمة من سيرة حياة المنشأة على اختلاف أنواعها، ويعتبر السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي .

توجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور، و يعود تباين هذه التعاريف إلى إختلاف الباحثين حول تحديد الوظيفة المالي، و من هذه التعاريف ما نوضحه في الآتي:

-إن مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق هو وصف لوضع المنظمة الحالي و تحديد دقيق للمجالات التي إستخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات و الموجودات، المطلوبات و صافي الثروة.

-و عرف الأداء المالي بأنه المعبر عن أداء الأعمال بإستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، و يمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنشآت من أنشطة مختلفة[1].

-كما يعرف أيضا "مدى تحقيق القدرة الإرادية و القدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المنشأة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية ، الرأسمالية أو الإستثنائية بينما تعني الثانية قدرة المنشأة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة"[2].

---

[1] علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص67-68.

[2] عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2007/2006، ص34-35.

–و يعتمد أيضا"الأداء المالي إجراء عملية مقارنة بين النتائج المتحصل عليها والقيم المستهلكة و المتمثلة في التكاليف التي تم استهلاكها في عملية الإنتاج أو الشراء أو غيرها".

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو "آلية تمكن من نجاح الشركة الإقتصادية في الإستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في الشركة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".

المطلب الثاني: أهمية و مقومات الأداء المالي الجيد.

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية الأداء المالي ومقوماته

أولا : أهمية الأداء المالي .

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المنشآت من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المنشأة لتحديد جوانب القوة والضعف في المنشأة و الإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

و تنبع أهمية الأداء المالي أيضا و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المنشآت وتفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليته و توجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها إقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمنشآت وإستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمنشأة والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية المنشأة.
- تقييم سيولة المنشأة.
- تقييم تطور نشاط المنشأة.

- تقييم مديونية المنشأة.
- تقييم تطور توزيعات المنشأة.
- تقييم تطور حجم المنشأة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمنشأة أدوات و طرق تحليل الأداء المالي، حيث إن الفرض من تقييم الربحية و تحسينها هو تعظيم قيمة المنشأة و ثروة المساهمين و الغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المنشآت في الوفاء بالإلتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المنشأة لمصادرها المالية و إستثمارها، و الغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى إعتماد المنشأة على التمويل الخارجين و الغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المنشأة في توزيع الأرباح ، أما الغرض من تقييم حجم المنشأة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمنشآت[1].

ثانيا: مقومات الأداء المالي الجيد.

يمكن الحكم على جودة الأداء المالي من خلال العناصر التالية[2]:

1-الإدارة الإستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف العليا المشتركة ليصيح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف و موجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي و مواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة و التكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها و هي أيضا بمثابة خطة بعيدة المدى ترتكز على تحليل وضع

[1] محمد محمود الخطيب **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص ص46-47-48.

[2] العمري بشرى، ماني حنان، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص52-53.

المنشأة من حيث طبيعة العمل و الموقف التنافسي و الموقع بالسوق ،و تحديد أهدافها المستقبلية.

2-الشفافية: البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف و القرارات و الأعمال الحالية متاحة و متطورة و مفهومة و بشكل أكثر تحديد منهج توفير المعلومات و جعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والإنفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، و تعني تقديم صورة حقيقية لكل مايحدث و أن يتصف المقيم أو المحلل بالعدل و أن يتجلى عند قيامه بعمله بالنزاهة ، العفة ،الصدق ،الموضوعية والأمانة و الإستقامة في أدائه لواجباته، و أن يتجرد من المصالح الشخصية، و أن لا يخضع حكمه لآراء الآخرين و أن لا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها، كما ينبغي على المقيم أن لايضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

3-إقرار مبدأ المسائلة الفعالة: و تعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمنشأة، و ذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.

4-وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية و المعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي و تنظيم و إنحياز الدورة المحاسبية الكاملة و هو نظام يهتم بكافة أعمال جمع وتسجيل و تصنيف ، تبويب ،معالجة ،تخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى أصحاب المصالح بغية إتخاذ القرارات المناسبة حول الأحداث الإقتصادية في الماضي و الحاضر و المستقبل إلى الأطراف المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في إتخاذ القرار.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد مسار الإستراتيجي للبنوك و هي:

أولا: العوامل الداخلية:

تتلخص العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي فيمايلي[1]:

1-الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمنشآت و أعمالها، ففيه تتحد أساليب الإتصالات و الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة و المعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية في الوظائف الإدارية في المنشآت و التمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في المنشآت و أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل و الإنتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين.

و يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المنشآت من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المنشآت اتخاذ القرار بأكثر فعالية.

2-المناخ التنظيمي[2]: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المنشأة وأهدافها

[1] الخطيب محمد محمود، مرجع سابق، ص48-51.

[2] الخطيب محمد محمود، مرجع سابق، ص48-51.

وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها و مدى ملائمة المعلومات لإتخاذها، و أسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه و تحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية، و إعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المنشآت.

3-التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وتندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمدى الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المنشآت تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت و التي لابد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا و إستيعابها و تعديل أدائها و تطويره بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء، و تعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4-الحجم: [1]يقصد بالحجم هو تصنيف المنشآت إلى منشآت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المنشأة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمنشآت سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المنشآت، حيث أن بزيادة الحجم عملية إدارة المنشأة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، و إيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المنشأة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمنشأة و أن سعر المعلومة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المنشآت، و قد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات و بينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

ثانيا: العوامل الخارجية:

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عم نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية...الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في[2]:

1-السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك التي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق على المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فان تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك سيؤثر بايجابية على الأداء المالي، أما في حالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

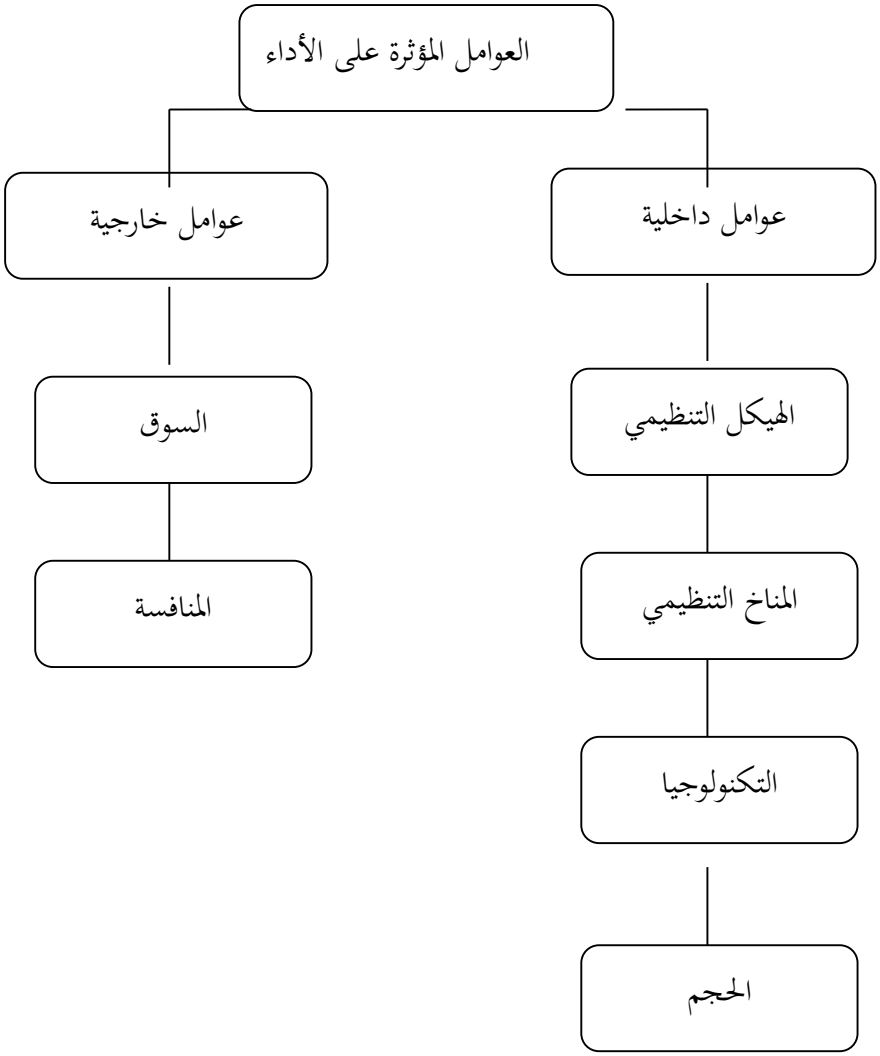
[1] الخطيب محمد محمود، مرجع سابق، ص51.

[2] ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودة –مدخل تحليلي–**، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص136.

2-المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها و وضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات أما من جهة أخرى فإن لم تكن المنشأة، فإن وضعها المالي يتدهور و بالتالي الأداء المالي يسوء.

3-الأوضاع الإقتصادية: إن الأوضاع الإقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة ايجابية أو سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو في حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي.

الشكل رقم (2_1) : العوامل المؤثرة على الأداء المالي



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص136.

يوضح الشكل تفرع العوامل المؤثرة على الأداء المالي، حيث تنقسم لفرعين داخلي وخارجي، العوامل الداخلية تضم كل من الهيكل التنظيمي وعامل المناخ التنظيمي والتكنولوجيا، وكذا الحجم، أما العوامل الخارجية تنقسم للسوق والمنافسة وعامل الأوضاع الاقتصادية.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء المالي.

يحظى الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة على إهتمام متزايد من قبل الباحثين و الدارسين و الإداريين و المستثمرين، وذلك لأن قياسه يعد السبيل الأمثل للحفاظ على البقاء و الإستمرارية في بيئة تتميز بالكثير من التغيرات الهامة خصوصا في ضوء العولمة التي أصبح بموجبها العالم كقرية صغيرة و يعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للمؤسسات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي مع ما خطط له من جهة، ولأجل تحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي للمؤسسة المفهوم، الأهداف، والأهمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء المالي

اولا: مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسة

تختلف المفاهيم الخاصة بعملية تقييم الأداء المالي باختلاف أراء الباحثين، وفيما يلي سنتناول بعض من مفاهيمه:[1]

اجمع العديد من الباحثين ومنهم (Atkinson et Epstein) على القول انه " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته " if you can't measure it you can't manage وهذا المبدأ المعمول به في أدبيات الإدارة عموما، " وما لا يمكن إدارته لا يمكن القيام بتحسينه وتطويره، والقياس يسبق عملية التقييم وذلك إن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية، مصحوبة بوحدة القياس كالوزن والطول أو المساحة أو الوحدات النقدية أو السرعة أو الكتلة الحجمية أو عدد المرات أو

[1] دادان عبد الغني ،قياس و تنظيم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج المبكر بإستعمال المحاكاة المالية،أطروحة الدكتوراهفي العلوم الإقتصاديةكلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2006.ص20

الزمن (الساعات) وذلك على شكل نتيجة صماء من غير تعليق، لتليها فيما بعد عملية التقييم[1].

و يعرف التقييم عموما على أنه "عملية بموجبها يتم إعطاء نظرة عن الأرقام المحققة أو تعبير للأرقام بدلالة أو الحكم عن هذه النتائج المحصلة إستنادا إلى "مبادئ و فرضيات النظرية المالية أو مقارنة بالسلوك السابق[2].

جدير بالذكر أن هدف الوظيفة المالية هو البحث على أساس منهجي سليم من خلاله يتم تقويم استخدام الأموال بفعالية وكفاءة، كي يتسنى تحقيق الأهداف في المدى الطويل من خلال معلومات ملائمة و طريقة عملية و علمية تستخدم في تحليل المؤشرات، بمعنى أن تقييم الأداء المالي للبنوك بعد تقديم حكم ذو قيمة حول الإدارة العامة للبنوك المادية، المالية، البشرية ... و بمعنى أخر تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[3].

كما عرف على انه تشخيص لنقاط القوة و نقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء و صياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك[4].

---

[1] دادن عبد الغاني، مرجع سابق،ص20.

[2] Anges Briard , **L'évaluation ne se résumé pas des formules de calcul** , la revue de financier , N 155 , sep-oct. ,2005 , p05.

[3] دادن عبد الغني، مرجع سابق، ص 20.

[4] محمد جموعي قريشي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994-2000**، الجزء الأول مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03، الجزائر، 2005، ص 90.

يعرفه البعض على أنه " إنعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية و حساب الأرباح و الخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية [1].

يعرف أيضا بمدى تحقيق القدرة الإرادية و القدرة الكسبية في المنشأة، حيث أن الولي تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الإستثنائية، ينما تعني الثانية قدرة المعلى تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، و البعض يعرفه بمدى تمتع و تحقيق المؤسسة لهامش أمان زيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس أو بتعبير أخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر والصعاب المالية[2].

قد تم تعريف تقييم الأداء بأنه وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، و بأعلى درجة من الكفاءة[3].

كما تم تعريفه أيضا بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها و بين ما تم تحقيقه فعلا، و بيان الإنحرافات و أسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين[4].

---

[1] علاء فرحان طالب، مرجع سابق،ص68.

[2] دادن عبد الغني، مرجع سابق، ص 34-35.

[3] صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة و تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1998، ص 232 .

[4] آل ادم يوحنا عبد، ليمان اللوزي، **إدارة الجدوى الاقتصادية وتقييم المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200ص 199.

و عرف أيضا بأنه " مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق و إن تم تحديدها من قبل إدارة المنشأة بهدف اكتشاف الإنحرافات و من ثم العمل على تصحيحها، و عادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا و المستهدفة خلال مدة زمنية معينة[1].

و في تعريف أخر غير بعيد عن هذه التعريفات عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع مستويات إدارة المنشأة (البنك بإعتباره مؤسسة مالية)، و هي ضرورية من أجل التحقق من إن المنشأة تقوم فعلا بإنجاز ما تم التخطيط إليه من أهداف، و يعتمد جوهر عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج و الأهداف المرغوب في تحقيقها، بصفة عامة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي دراسة شاملة للمنشأة أو المشروع من عدة زوايا والتي تساعدها على ترشيد قراراتها في المستقبل [2].

وفي تعريف أخر " تقييم الأداء المالي عبارة عن مراجعة لما تم انجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنشأة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه، مراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية، من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة " [3]من هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو مراجعة لما تم تحقيقه من الأهداف التي طرت من قبل المؤسسة، وفقا لمعايير معينة.

عرف أيضا "بأنه تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية المتاحة لإدارة المنشأة وعلى طريقة الاستجابة لرغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر

---

[1]كوثر منادي، **اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة بنك البركة الجزائري**، مذكرة ماستر في العلوم المالية ولمحاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص55.

[2]عبد الرحمان ثابت، جمال الدين المرسي، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 118.

[3]المطيري مشعل جهز، **تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة بترولية كويتية**، رسالة الماجيستر (غير منشور)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص11.

تقييم الأداء المالي للمنشأة مقياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا، ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة "[1].

إنطلاقا من هذا التعريف نقول أن عملية تقييم الأداء المالي هي تلك العملية التي يتم من خلالها الحكم على مدى تحقيق الكفاءة و الفعالية في المنشأة المالية.

و جاء في تعريف أخر " أن عملية تقييم الأداء المالي أنها وسيلة لتزويد إدارة المنشأة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها و النهوض بمستوى أدائها، كما أنه يزود المنشأة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية و تزويدها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالقوائم المالية"[2].

في هذا التعريف تم النظر إلى هذه العملية على أنها عملية تمكن المنشأة من الحصول على معلومات، هذه المعلومات تجعلها قادرة على وضع خطط بعيدة المدى و وضع إستراتيجية تمكنها من تحقيق أداء مالي أفضل في المستقبل.

بناءا على ما تقدم يمكننا القول إن تقييم الأداء المالي للمنشأة هو من وظائف الإدارة المالية و المتكون من مجموعة من الإجراءات التي تعمل كأساس أداة رقابة فاعلة تعمل على التأكد من أن الإعمال المنجزة من طرف المنشأة خلال سنة مالية مطابقة للأهداف المخطط لها، لأجل إصدار أحكام تقييميه تسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات.

[1] العيد فرحان جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية ، الطبعة الأولى، 2000، ص38.

[2] المطيري مشعل جهز، مرجع سابق، ص 12.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات

تكمن أهمية تقييم الأداء في المؤسسات من خلال إستطلاعاتنا كالتالي[1] :

يحظى تقييم الأداء في المؤسسات على أهمية بالغة حيث يقدم صورة شاملة للسلطات العليا للمنشأة حول الأداء ودور المنشأة في الاقتصاد الوطني وكذا إيجاد آليات لتعزيزه، كما يساعد على التأكد من توافر مستويات السيولة المطلوبة و قياس الربحية في ظل الإتجاه للإستثمار و التمويل و ما يصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية و المحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس و التصفية وتحقيق عائد مناسب على الإستثمار.

يبرز تقييم الأداء درجة الإنحراف بين ما خطط له و بين النتائج المحققة لأجل العمل على معرفة أسبابها في ظل البيئة التنافسية للمنشأة، تصحيح هذه الإنحرافات و إقتراح الحلول المناسبة لها، ما يضفي جو من المنافسة بين أقسام المنشأة مما يساعد على تحسين مستوى الأداء فيه بشكل كلي، و هو الأمر الذي يعزز حظوظه من الإستمرار في السوق النقدية ، أي أن تقييم الأداء يسهم في الكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف و يساعد على تحليل النتائج، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة سواء من جانب تغطية نقاط الضعف أو من جانب الحفاظ على مواطن القوة و تعظيمها.

من خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يحفز على التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرارات، كما أنه يبرز موطن الخلل في أداء المنشأة و بالتالي الإتجاه لمعالجته بشكل سريع مع تعزيز مبدأ المساءلة بالإستناد إلى أدلة موضوعية و في حالة الإحتجاج إلى التمويل فإنه يبرز الحاجة إلى ذلك بناء على أسس علمية و موضوعية.

[1] كوثر منادي، مرجع سابق، ص 56-57.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد تقييم الأداء من معرفة مدى تطبيق التزامات البنك المركزي مختلف مستويات قواعد الحذر وغيرها من نسب السيولة، الودائع ...الخ، كما يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف و تعزيز دوره في الاقتصاد الوطني.

ثالثا: خصائص تقييم الأداء المالي للمؤسسة .[1]

لكي يحقق نظام تقييم الأداء المالي لأهدافه لابد أن تتوفر فيه جملة من الخصائص تتمثل في[2]:

- **الإستمرارية:**و يتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار الإرشادات و التوجيهات.
- **المرونة:** لابد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة، و ذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم.
- **التطوير:** يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي و إعطائها المعلومات اللازمة.
- **الإقتصاد:** التقييم بأقل التكاليف.
- **التطبيق:** مدى إستخدامه بكفاءة و يسر في التنفيذ.
- **القبول:** أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى تفهم استخدامه و مصداقيته وصلاحيته.

رابعا : أهداف تقييم الأداء المالي للمؤسسة [3]

يمكن إظهار الأهداف الرئيسية لعملية تقييم الأداء في المنشآت في متابعة المنشأة في تحديد أهدافها المحددة مسبقا كما و نوعا و ذلك في إطار الخطة الموضوعة غستنادا

[1] كوثر منادي، مرجع سابق،ص 57.

[2]منصور رفيدة، مختيش خليدة، **دور الآليات الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة يحي فارس، المدية ، ص16-17.

[3]كوثر منادي، مرجع سابق، ص 57.

إلى المعلومات المتوفرة عن يسر الأداء و كذا قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، و توفر المعلومات لمختلف المستويات و للجهات الأخرى خارج البنك و الكشف عن الإنحرافات و بالتالي مواقع الخلل و الضعف في أداء البنك والكشف عن أسبابها بهدف العمل على وضع الحلول اللازمة و تصحيحها وكذا تلافي هذه الأخطاء مستقبلا.

و في هذا السياق يسمح تقييم الأداء بتحديد مسؤولية مختلف أقسام و فروع البنك في مواقع الخلل و ذلك من خلال التحدي و قياس إنجازات كل قسم ما يضفي جوا من المنافسة بين مختلف هذه الأقسام و هذا يعد الطاقة المحركة للعمال و سيعمل حتما على رفع الأداء المالي للبنك.

يهدف تقييم الأداء في المنشآت إلى إبراز مدى كفاءة المنشأة في إستغلال الموارد المتاحة، كما يساعد تقييم الأداء المالي على توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المنشآت إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها و يمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط المنشأة لضمان تحقيق الأداء الأفضل و المتناسق و على توفير قاعدة بيانات بالنسبة لجملة من البنوك تساعد السلطات العليا على وضع سياسات مالية و كذا السياسة الاقتصادية عامة وهذا بالإضافة إلى إجراء بحوث تعمل على تحسين نمط الأداء والرفع من كفاءته.

المطلب الثاني: مراحل و خطوات تقييم الأداء المالي للمؤسسات .

أولا: مراحل تقييم الأداء المالي للمؤسسات

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء المالي فيما يلي [1]:

جمع المعلومات الضرورية: تعتبر المعلومات شيء ضروري و موردا أساسيا في عملية التقييم، حيث لا يمكن إتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية و بالجودة العالية و في الوقت المناسب، و يمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر و هي:

- **الملاحظة الشخصية** : تتمثل في الملاحظين إلى ميدان الأنشطة و الملاحظة شخصيا ما يجري فيه، حيث يشعر هنا المسئولون بالرضا على قيامهم بالملاحظة فهذه الطريقة تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة، مع كل هذا توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية و دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الانجازات و المشاكل التي تعترض مختلف الأعمال، و عموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها .
- **التقارير إلكتابية** : تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة في شكل إحصائيات مفصلة، و لها عدة أنواع فبعضها وصفية والبعض الأخر إحصائية، ومن مصادر المعلومات الكتابية نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج ... الخ.

[1] أسماء بادر، أمال يعقوب، **اثر استخدام منهج التكلفة المستهدفة على الأداء المالي**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص52-53.

قياس الأداء الفعلي: هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث تكمن هذه المرحلة المنشأة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، و ذلك من خلال إختيارها لمجموعة مؤشرات و معايير، وعليه فإن قياس الأداء و تقييمه مرهون بإختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك إختلاف و بصفة عامة تحدد المنشأة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف.

دراسة الإنحراف وإصدار الحكم: إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: إنحراف موجب، إنحراف سلبي، إنحراف معدوم، فالأول في صالح المنشأة كإرتفاع الأرباح، إرتفاع حصة السوق، إنخفاض التكاليف ... أما الإنحراف الثاني فهو ضد المنشأة كإستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، إنخفاض الإنتاجية ... إما الإنحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المنشأة، و الحكم على الأداء من خلال الإنحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسئولين القيام بتحليل الإنحراف الكلي و إن كان موجبا، سالبا أو معدوما[1]، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للإنحراف، لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي .

ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية [2]:

[1] أسماء بادر، أمال يعقوب، مرجع سابق ، ص 54

[2] محمد محمود الخطيب،مرجع سابق،ص 51,52.

1) الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية و قائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات و القوائم المالية و التقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.
2) إحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية و السيولة و النشاط والرفع المالي والتوزيعات، و تتم بإعداد وإختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية الأداء المالي.
3) دراسة و تقييم النسب، وبعد إستخراج النتائج يتم معرفة الإنحرافات و الفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
4) وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق و أثرها على الشركات للتعامل معها و معالجتها.

المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي للمؤسسة .

في الجزائر تعتبر القوائم المالية كوسيلة إتصال بين المؤسسة و الأطراف المهتمة بأنشطتها، حيث يمكن لهذه الأخيرة معرفة المركز المالي للمؤسسة و ما حققتها من نتائج فالقوائم المالية هي المنتج النهائي للعمليات المحاسبية و المالية للمنشأة.

تتمثل مصادرها فيمايلي:

اولا: الميزانية

1_ مفهوم الميزانية (قائمة المركز المالي) :

- تعرف أيضا بقائمة المركز المالي و هي القائمة التي توضح من جهة مصادر الأموال في المؤسسة (حقوق الملكية و الإلتزامات)و إستخدامات هذه الأموال من جهة أخرى (الأصول) و تتكون بنود هذه القائمة من أرصدة لحظية لمختلف بنود الأصول

و الإلتزامات و حقوق الملكية في تاريخ إعداد القوائم المالية مما يساعد المستخدمين في التعرف على الوضع المالي في ذلك تاريخ.[1]

تعتبر الميزانية على أنها " عبارة عن جدول الاستعراض القيم الخاصة للممتلكات المؤسسة ، و التزاماتها في تاريخ معين و عادة ما نظم في بداية السنة المالية أو في نهايتها و يحتوي جدول الميزانية على جانبي ، الأولى بالأموال و تشغل الجهة اليمنى و الثانية خاصة بالخصوم و تشغل الجهة اليسرى "[2]

و يمكن الإستنتاج مما سبق أن الميزانية المحاسبية هي صورة لوضع المؤسسة في وقت ما أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول ، و عناصر الخصوم المجمعة أي أن لكل شخص طبيعي أو محتوى قصة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة و الميزانية يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول ، و في الجانب الأيسر مجموعة المخصوم التي تمتلكها المؤسسة حيث يحافظ على تساوي الطرفين.

2 _معلومات الواجب توفرها في الميزانية

فرض النظام المحاسبي المالي عرض عناصر محددة كحد أدنى يجب إدراجها في الميزانية و تتمثل فيما يلي: [3]

- **الأصول:**

- التثبيتات المعنوية.
- التثبيتات العينية .
- المساهمات .

[1] مؤيد راضي خنفر ، غسان فلاح المطارنة ، **تحليل القوائم المالية نظري و تطبيقي** ، الطبعة 01 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، سنة 2006 ، ص 37

[2] إبراهيم الأعمش ، **أسس المحاسبة العامة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1999 ، ص 06

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19 ، الفرخة في 25 مارس 2009 ، ص ص 23 ، 24

- الأصول المالية .
- الأصول الضريبية (مع تميز الضرائب المؤجلة) .
- الزبائن و المدينين الآخرين و الأصول الأخرى المماثلة (أعباء مثبتة مسبقا) .
- خزينة الأموال الإيجابية و معدلات الخزينة الإيجابية .

❖ **الخصوم:**

- رؤوس الأموال المقاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال مع تمييز رأس المال الصادر و الإحتياطات و النتيجة الصافية للسنة المالية و العناصر الأخرى
- الخصوم غير الجارية التي تضمن فائدة .
- الموردون و الدائنون الأخرون .
- خصوم الضريبة (مع تمييز الضرائب المؤجلة) .
- خزينة الأموال السلبية و معادلات الخزينة السلبية .

3_ شكل الميزانية :

الجدول رقم(2-1): جانب الأصول

الأصول	الملاحظة	السنة ن			السنة ن-1
		اجمالي	اهتلاك و مؤونات	الصافي	الصافي
اصول غير جارية					
فارق بين الاقتناء					
تثبيتات غير مادية					
تثبيتات مادية					
اراضي					
مباني					
تثبيتات مادية اخرى					
تثبيتات جاري انجازها					
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضوع المعادلة					
مساهمات اخرى و ديون مماثلة مرتبطة بها					
سندات اخرى مثبتة					
قروض و اصول اخرى غير جارية					
ضرائب مؤجلة عن الاصل					
مجموع الاصول غير جارية					
اصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ					
ديون دائنة و استخدامات مماثلة					
الزبائن					
المدينون الاخرون					
الضرائب و ماشابهها					
الموجودات و ما شابهها					
الاصول الموظفة و غيرها من الاصول الجارية					
مجموع الاصول الجارية					
مجموع العام للاصول					

المصدر :الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 19 سنة 2009،ص 28.

الجدول رقم(2-2): جانب الخصوم

الخصوم	ملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
رؤوس الاموال الخاصة			
راس المال الصادر			
راس المال غير المستعان به			
علاوات و احتياطات			
فوارق اعادة التقييم			
نتيجة صافية			
رؤوس اموال خاصة اخرى/ترحيل من جديد			
مجموع رؤوس الاموال الخاصة			
الخصوم غير جارية			
قروض و ديون مالية			
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)			
ديون مدينة و اخرى غير جارية			
مؤونات و منتجات ثابتة سلفا			
مجموع خصوم غير جارية			
الخصوم الجارية			
موردون و حسابات ملحقة			
ضرائب			
ديون مدينة اخرى			
خزينة سالبة			
مجموع الخصوم الجارية			
مجموع الخصوم			

المصدر :تعليمة وزارية رقم 02 مؤرخة في 2009/10/29 تتضمن أول تطبيق للنظام المحاسبي المالي 2010.

ثانيا :جدول حساب النتائج

1_ مفهوم حساب النتائج :

بجانب حسابات النتائج تستخدم في الحياة العملية العديد من الأسماء المختلفة لوصف القائمة التي تعرض مكونات و رقم صافي الربح للفترة مثل قائمة الدخل ، قائمة الربح ، قائمة الأرباح و الخسائر ، بيان المصروفات و الإيرادات ، و مهما كانت التسمية التي تطلق على تلك القائمة ، فيجب أن تفصح بشكل كاف لقراءة التقارير المالية عن مكونات صافي الربح المحقق في خطوات متتابعة . [1]

و لقد عرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج بأنه " بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ، و لا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ، و يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية[2]

2_المعلومات الواجبة في حساب النتائج

المعلومات الدنيا المقدمة في حساب النتائج هي :[3]

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها ، الذي يسمح تحديد مجاميع التسيير الرئيسية الأبية أما هامش الإجمالي القيمة المضافة ، الفائض الإجمالي عن الاستغلال.
- منتجات الأنشطة العادية .
- المنتوجات المالية و الأعباء المالية .
- أعباء المستخدمين .

[1] مؤيد راضي خنفر عسان ، فاتح المطارنة ، مرجع سابق ص 51 .

[2] القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2008 ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19 المادة رقم 230.1 ص 24.

[3] الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 19 ، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009 ، مرجع سابق المادة 230.2 ص ص 24،25

- الضرائب و الرسوم، التسديدات المماثلة.
- المخصصات للاهتلاكات و الخسائر القيمة التي تخص التثبيتات.
- نتيجة الأنشطة العادية .
- العناصر غير العادية (منتجات و أعباء) .
- النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.
- النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة لشركة المساهمة[1].

4_ شكل حساب النتائج :

لقد حدد النظام المحاسبي المالي طريقتين لعرض حساب النتائج يجب موائمتها مع كل مؤسسة قصد تقديم معلومات مالية تستجيب لمقتضيات التنظيم و هما :

- **حساب النتائج حسب الطبيعة :**

يقوم على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (حصص الإهتلاكات ، مشتريات البضائع ...) و هو ما يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية : الهامش الإجمالي و القيمة المضافة ، الفائض الإجمالي عن الإستغلال.

[1] الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 19 ، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009 ، مرجع سابق المادة 230.2 ص ص 24،25

الجدول رقم (2-3) : حساب النتائج حسب الطبيعة

البيان	ملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
رقم الاعمال			
تغير مخزونات مصنعة و الجاري تصنيعها			
الانتاج المثبت			
اعانات الاستغلال			
1انتاج السنة المالية			
المشتريات المستهلكة			
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى			
2-استهلاك السنة المالية			
3-القيمة المضافة (1-2)			
اعباء العاملين			
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة			
فائض اجمالي الاستغلال			
المنتوجات العملياتية الاخرى			
الاعباء العملياتية الاخرى			
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات			
استرجاع خسائر القيمة			
النتيجة العملياتية			
المنتوجات المالية			
الاعباء المالية			
النتيجة المالية			
النتيجة العادية قبل الضرائب			
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة (تغيرات)عن النتائج العادية			
مجموع المنتوجات الانشطة العادية			
مجموع اعباء الانشطة العادية			
النتيجة الصافية للانشطة العادية			
العناصر غير العادية -منتوجات-			
العناصر غير العادية -اعباء-			
النتيجة غير العادية			
النتيجة الصافية للسنة المالية			
حصة الشركات موضوع المعادلة في النتيجة الصافية			
النتيجة الصافية للمجمع المدمج			
حصة ذوي الاقلية حصة المجمع			

المصدر : تعليمة وزارية رقم 2،مؤرخة في 2009/10/29،

- **حساب النتائج حسب الوظائف :**

يقوم على مقاربة تحليلية للمؤسسة بحيث ترتيب الأعباء حسب الوظائف المؤسسة و هذا ما يسمح بالحصول على تكاليف الإنتاج ، و أسعار التكلفة و الأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية ، المالية و الإدارية ، دون إعادة ترتيب الأعباء حسب طبيعتها (حصص الاهتلاكات ، مشتريات البضائع ... الخ) إلى الأعباء حسب الوظيفة .

الجدول (2-4) : حساب النتائج حسب الوظيفة.

البيان	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
رقم الاعمال			
كلفة المبيعات			
هامش الربح الاجمالي			
منتجات اخرى عملياتية			
التكاليف التجارية			
الاعباء الادارية			
اعباء عملياتية اخرى			
النتيجة العملياتية			
المنتوجات المالية			
الاعباء المالية			
النتيجة المالية			
النتيجة العادية قبل الضرائب			
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة (تغيرات)عن النتائج العادية			
مجموع المنتوجات الانشطة العادية			
مجموع اعباء الانشطة العادية			
النتيجة الصافية للانشطة العادية			
العناصر غير العادية -منتوجات-			
العناصر غير العادية-اعباء-			
النتيجة غير العادية			
النتيجة الصافية للسنة المالية			
النتيجة الصافية للمجمع المدمج			
حصة ذوي الاقلية حصة المجمع			

المصدر : تعليمة وزارية رقم 2،مرخة في 2009/10/29،

ثالثا : قائمة التدفقات النقدية

1_ مفهوم قائمة التدفقات النقدية : جدول تدفقات الخزينة هي قائمة إجبارية و مكملة للقوائم المالية الأخرى تبين مقبوضات و مدفوعات المؤسسة، و يتم إعدادها وفقا للأساس النقدي، أي قائمة تدفقات الخزينة تذهب إلى أبعد من ذلك فأنها تحدد النتائج النقدية لكل الأنشطة التي مارستها الشركة والتي يتم تصنيفها إلى الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية.[1]

2_ شكل قائمة التدفقات النقدية

الجدول رقم(2-5): جدول التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة

البيان	ملاحظة	السنة المالية (ن)	السنة المالية (ن-1)
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية التحصيلات المقبوضة من الله الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين و العاملين			
الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة			
تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية (يجب توضيحه)			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من انشطة الاستغلال (1)			

[1] بن فرج زوينة، رحيم حسين، "**قائمة التدفقات الخزينة مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر**" الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص10

تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار المسحوبات عن إقتناء تثبيتات مادية أو غير مادية التحصيلات من عمليات بيع تثبيتات مادية أو غير مادية المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مالية الفوائد التي يتم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)			
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحمص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام ما التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
تدفقات الخزينة المثالية من أنشطة التمويل (ج)			
تأثير و تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات			
تغير أموال الخزينة للفترة (ا + ب + ج)			
أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية			
تغير أموال الخزينة			
المقارنة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر: تعليمة وزارية رقم 02 مؤرخة في 29 اكتوبر 2009 تتضمن اول تطبيق للنظام المحاسبي المالي 2010.

➢ **الطريقة غير المباشرة**

الجدول رقم(2-6): جدول التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة

البيان	ملاحظة	السنة المالية(ن	السنة المالية (ن-1)
من الأنشطة تدفقات أموال الخزينة المالية العملياتية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من اجل : الاهتلاكات و الأرصدة تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن و الديون الدائنة الأخرى نقص او زيادة تغير الموردين و الديون الأخرى في قيمة التنازل الصافية للضرائب			
تدفقات الحزينة الناجمة عن النشاط (١)			
عمليات الاستثمار تدفقات الخزينة المتأتية من مسحوبات عن شراء تثبينات تثبيتات تحصيلات عن مبيعات تأثير متغيرات محيط الإدماج (التجميع)			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعملية الاستثمار (ب			
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل			
الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقد (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض			
تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغيير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)			
أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الاقفال تأثير تغييرات سعر العملات الاجنبية			
تغيير أموال الخزينة			

المصدر: تعليمة وزارية رقم 02 مؤرخة في 29 اكتوبر 2009 تتضمن اول تطبيق للنظام المحاسبي المالي2010

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تعتبر نسب و مؤشرات التوازن المالي أداة لتقييم أداء الشركة فهي تعتبر من أكثر الأساليب إستعمالا في عملية التقييم المالي، إذ تساهم في تشخيص الوضعية المالية للشركة التي على أساسها تتخذ قراراتها المالية.

المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي

و يمكن دراسة التوازن المالي من خلال المؤشرات التالية :[1]

.**رأس المال العامل** : يعتبر رأس المال العامل افضل المؤشرات المالية التي تبين مدى إحترام قاعده التوازن المالي ومن أهم مؤشرات التوازن المالي ، و يسمى أيضا هامش الأمان له عده تعاريف اهمها:

* يقصد برأس المال العامل حجم الإستثمار المتاح في الموجودات قصيره الأجل .

*يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل ، و يظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها و المتمثلة في جهود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة .و هناك من يستخدم مؤشر رأس المال العامل كدليل للإحتياط لبعض الطوارئ في الأجل القصير.

* و يمكن حساب راس المال العام بطريقتين هما:

[1] بوخديمي امال ،بوعبد الله انفال ،التنبؤ بالفشل المالي و اثره على الاداء المالي للمؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماستر ،تخصص محاسبة ،جامعة المدية ،2019،ص ص 39،40

الطريقة الاولى: من أعلى الميزانية (في الأجل الطويل)

راس المال العامل = الاموال الدائمة – الاصول الثابتة

الطريقة الثانية: من أسفل الميزانية (في الاجل القصير)

راس المال العامل =الاصول المتداولة –الديون قصيرة الاجل

-هناك ثلاث حالات التي يمكن أن يأخذها رأس المال العامل الصافي الإجمالي و هي :[1]

رأس المال العامل الصافي أكبر من 0 (سياسة محافظة): يتحقق ذللك عندما تكون الأموال الدائمة> التثبيتات و بالتالي المسير المالي يجعل المؤسسة تبتعد عن خطر نقص السيولة و التعثر المالي ما يعني ان المؤسسة متوازنا ماليا على المدى الطويل، أي أن المؤسسة تمكنت من تمويل إحتياجاتها الطويلة الحل بإستخدام مواردها الطويلة الأجل، و حققت فائض ملي يمكن إستخدامه في تمويل الإحتياجات المالية المتبقية و هذا ما يشير الى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

*رأس المال العامل الصافي أصغر من 0(سياسة جزئية): يتحقق ذلك عندما تكون الأموال الدائمة < التثبيتات و بالتالي فإن المسير المالي يجعل المؤسسة تقترب من خطر العسر المالي بسبب أن المؤسسة قامت بتمويل الإستخدامات المستقرة ذات العمر الاقتصادي الطويل بموارد الدورة القصيرة الاجل.

المؤسسة في هذه الحالة عاجزه عن تمويه إستثماراتها وباقي الإحتياجات المالية بإستخدام الموارد المالية الدائمة، و بالتالي فهي بحاجه الى تقليص مستوى إستثمارها إلى الحد الادنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

[1] بوخديمي امال ،مرجع سابق ،ص41

* رأس المال العام يساوي 0: في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة التثبيتات فقط، أما الأصول فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، و تترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

–و هناك أربعه أنواع رأس المال للعامل و هي:

* رأس المال العامل الخاص .

*رأس المال العامل الصافي .

* رأس المال العامل الإجمالي .

* رأس المال العامل الأجنبي .

الجدول الموالي يوضح طرق حساب أنواع رؤوس الموال العاملة:

الجدول رقم(2–7):طرق حساب أنواع رؤوس الأموال العاملة:

إسم المؤشر	قانون حسابه
راس المال العامل الخاص	الاموال الخاصة –الاصول الثابتة ويحسب ايضا الاصول المتداولة–مجموع الديون
راس المال العامل الصافي	الاموال المتداولة–الديون
راس المال العامل الاجمالي	=مجموع الاصول المتداولة ويحسب ايضا راس المال العامل الصافي +ديون قصيرة الاجل
راس المال العامل الاجنبي	ديون قصيرة الجل +ديون طويلة الاجل و يحسب ايضا راس المال العامل الاجمالي – راس المال العامل الخاص و ايضا مجموع الخصوم –الاموال الخاصة

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مراجع في التحليل المالي.

-**إحتياجات راس المال العامل:** هو المؤشر الثاني من مؤشرات التوازن المالي و يرتبط أساسا بدورة الإستغلال ويمكن تعريفه "أنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الإستغلال التي تغطى بالموارد الدورية، كما يمكن القول بأن إحتياجات الرأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.

و يحسب احتياجات رأس المال العامل كالتالي:[1]

*إحتياجات رأس المال العامل =إحتياجات الدورة-موارد الدورة.

* إحتياجات رأس المال العامل= (الأصول المتداولة -القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل-السلفات البنكية).

و هناك ثلاث حالات لتغيرات إحتياجات رأس المال العامل و هي:

-إحتياجات رأس المال العامل موجب: إحتياجات التمويل أكبر من موارد التمويل، فدورة الإستغلال لا تغطي كل إحتياجاتها و المؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل موجب أي إيجاد موارد خارج دورة الإستغلال.

- إحتياجات رأس المال العامل سالب: إحتياجات التمويل أقل من موارد التمويل، و في هذه الحالة المواد تغطي الإحتياجات لذا فالمؤسسة بغير حاجة إلى رأس المال العامل الموجب نظريا لكن تطبيقا عليها توفر رأس المال العامل موجب لمواجهة الأخطار المحتملة .

-إحتياجات رأس المال العامل معدوم: هذا يعني إن إحتياجات التمويل مساوية لموارد التمويل، و في هذه الحالة تغطي دورة الإستغلال.

-**الخزينة** يمكن تعريفها على أنها مجموع السيولة التي تحت تصرف المؤسسة.

و تعرف أيضا: على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الإستغلال، تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما نستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة أي إحتفاظ المؤسسة بخزينه أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة

[1] حمزة محمود الزبيدي، اساسيات **الادارة المالية**، **الطبعة** 1، دار النشر و التوزيع، عمان (الاردن)،2001، ص174

الإستغلال، و أن الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم المؤسسة من ميزه كسب مدينيها لأن المؤسسات في السوق تتنافس من أجل كسب العملاء بواسطه تسهيلات البيع، بينما نقص قيمه الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دوره الإستغلال بدل إبقائها جامدة و بالتالي زياده الربحية.[1]

و تحسب الخزينة بالعلاقة التالية:

الخزينة= راس المال العامل-احتياجات راس المال العامل

الخزينة=القيم الجاهزة-تسبيقات بنكية.

و يمكن للخزينة أن تظهر في ثلاث وضعيات مختلفة و هي:

* **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العام قادر على تمويل إحتياجات الدورة وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عمليه تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة إستعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيره الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.

***الخزينة السالبة:** نجد أن إحتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تفتقر إلى أموال تمول بها عمليات الإستغلال، فترجع إلى الإقتراض قصير الأجل هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من إحتياجات الدورة، و هذا ما يسبب إختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهه الديون الفورية.

***الخزينة المعدومة:** إذا كانت الخزينة معدومة هذا يعني أن رأس المال العامل يساوي إحتياجات رأس المال العامل، و هي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود إحتياجات في نفس الوقت.

[1] لزعر محمد سامي ،التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ،مذكرة ماجستير ،تخصص مالية نقود و بنوك، جامعة قسنطينة 2010،ص65

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية

- مفهوم النسب المالية:[1]

تعرف على أنها علاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، و قد تتواجد البنود التي تخل في إشتقاق النسب المالية على القائمة المالية نفسها كما تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.

و تعرف ايضا "علاقة بين رقمين و ناتج هذه المقارنة لا قيمه له الا اذا قورن بنسبه اخرى متعلق عليها حيث تسمى هذه النسبة المتعلق عليها بالنسبة المرجعية او نسبه الصناعة التي ينتمي اليها المشروع .[2]

والنسب المالية الجيدة هي التي تتسم بالخصائص التالية:

- سهوله استخراج بنودها
- ذات دلاله واضحة
- يسهل تفسيرها
- تساعد في الحكم على وضعيه المشروع واتخاذ القرارات
- الاستفادة من النسبة في وقت الحاجة
- ان يسهل تفسير التغير في النسبة وتحديد اسبابه
- ان يكون لها علاقة وطيده مع الغرض التي احتسبت من اجله.

- انواع النسب المالية: قسمت هذه النسب الى أربع مجموعات رئيسية هي:

ا- نسبة الهيكلة

ب- نسبة المديونية

ج- نسبة المردودية

[1] محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الاردن ،2006، ص31

[2] محمد مطر، الاتجاهات ،مرجع سابق، ص31

د- نسبة السيولة

ا-**نسبة الهيكلة:** هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالي للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلالها تقييم سياسة الإستثمار و كذلك السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

نسبه التمويل الدائم: هي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأصول الدائمة و تعطى بالعلاقة التالية :

نسبة التمويل الدائم =الموارد الدائمة/استخدامات الدائمة

-فإذا كانت النسبة أكبر من 1: يعني أن الاموال الدائمة أكبر من الأصول الدائمة أكبر من الأصول الثابتة و بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر و هذا يدل على حالة التوازن.

-فإذا كانت النسبة أصغر من 1: يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من 0 و هذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة و التي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة و غير كافية لتمويل هذه الأخيرة، و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى ديون قصيرة الأجل لتمويلها و هي وضعية ليست سليمة.

-فإذا كانت النسبة تساوي 1: معناه أن رأس المال العامل الصافي يساوي 0 و هذا يدل على أن الأموال تساوي الأصول الثابتة و بالتالي لم يبقى الهامش الذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

نسبة التمويل الذاتي[1]: تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة، وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي=اموال خاصة/استخدامات مستقرة

[1] [1]محمد مطر، مرجع سابق ، ص31.

نسب التمويل الذاتي تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة .

– إذا كانت النسبة تساوي 1: فإن رأس المال العام الخاص يساوي 0 و يبقى ذلك من الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة الأجل إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة و يكون رأس المال العامل أكبر من 1.

– إذا كانت النسبة أكبر من1: يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة و هناك فائض من هذه الأموال بالإضافة الى ديون طويله لتمويل الأصول المتداولة، و هذا ليس مفيدا للمؤسسة لأن الديون الطويلة الأجل عليها فوائد و الأصول المتداولة ليس لها فوائد.

ب– نسبة المديونية: هذه النسب تعكس مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها و إلتزاماتها طويلة و قصيرة الأجل، و ذلك بمقارنه الأموال المعروضة من المالكين بالأموال المقدمة من الدائنين و كلما زادت أموال المالكين عن تلك الأموال المقدمة من الدائنين يعتبر وضع المؤسسة مرضيا و العكس صحيح.[1]

نسبة الإستقلالية المالية: لمعرفه مدي إستقلالية المؤسسة ماليا تتم مقارنه الأموال الخاصة بمجموع الديون:

يجب ألا تنخفض هذه النسبة عن 1 أي يجب ان لا تمثل الأموال الخاصة اقل من 50 بالمئة من مجموع الخصوم، والا تكون المؤسسة قد فقدت إستقلاليتها لان مواردها مشكله بأكثر ب 50 بالمئة من الديون.

نسبة قابلية التسديد: تقيس ماده قابلية المؤسسة للوفاء بديونها مقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية التسديد=مجموع الديون/مجموع الموارد

[1] بوخديمي امال ،مرجع سابق ،ص ص45–47

– اذا كانت النسبة أقل من 0.5: معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون اخرى في حاله طلبها.

– إذا كانت النسبة أكبر0.5 من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50 بالمئة أصول ممولة بالديون.

ج–نسبة السيولة: هي النسبة التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل بإستعمال أصولها المتداولة:

نسبه السيولة العامة: و تسمى أيضا نسبة التداول و تعتبر من أقدم نسبة و أكثرها إنتشارا و إستخداما و تستخدم كمؤشر أولي و أساسي لمعرفه قدرة المؤسسة على مواجهه إلتزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة، حيث تعتبر هذه النسبة أفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية المطالب المتداولة بموجودات يتوقع ان يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن موعد سداد و يتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:[1]

نسبة السيولة العامة=الاستخدامات الجارية/الموارد الجارية

تتمثل الإستخدامات الجارية في المخزونات و القيم القابلة للتحقيق و الخزينة، أما الموارد الجارية فتتمثل في الديون قصيرة الأجل.

إن المعدل المنخفض لهذه النسبة يوحي بحدوث مشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد يؤدي إلى عجز المؤسسة على تسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيبقى وضعا أكثر أمانا بالنسبة للمقرضين قصيري الأجل.

للحكم على هذه النسبة يستحسن مقارنتها بنسبة القطاع، كما يمكن اختبار المعدل 2 كنسبه للمقارنة وهذا ما اثبتته الممارسات و الحد الادنى لها هو 1.

[1] بوخديمي امال ،مرجع سابق ،ص ص46.

نسبه السيولة السريعة(المختصرة): و هي النسبة التي تضم أكثر الأصول المتداولة سيولة كونها تعتمد على العناصر السائلة جدا، كالنقد و شبه النقد وتكون عناصرها (النقد في الصندوق ،المصرف و الأوراق المالية القابلة للتسويق كالسندات الحكومية) إن هذا المؤشر يستبعد العناصر الأقل سيولة و التي يتطلب تحويلها إلى نقد سريعا تخصيص بعض الأعباء المالية كالذمم المدينة و المخزون السلعي و المصاريف المدفوعة مقدما بالتالي سوف يقتصر بسط هذه النسبة على الأصول المتداولة التي تتعرض لأي تخفيض في قيمتها عند التصرف بها .وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

نسبة السيولة السريعة =الاستخدامات الجارية-المخزون السلعي/موارد جارية

نسبة السيولة الفورية(الحالية): تعتبر هذه النسبة أكثر النسب صرامة لتقييم المؤسسات من ناحيه السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالإعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، دون اللجوء الى كل قيمه غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع المدة اللازمة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة الى سيولة دون أن تفقد مكانتها و سمعتها في السوق.

نسبة السيولة الحالية=استخدامات الخزينة/موارد الجارية

إذا إرتفعت هذه النسبة عن الواحد الصحيح فهاذا يعني أن الإحتمالات التالية:

- تراجع نشاط المؤسسة.
- نقص تجديد الإستثمارات.
- فائض في النقديات غير مستغل وعرضه للتدهور في القيمة.

ملاحظة: هناك من يعطى لنسبتي السيولة السريعة والسيولة الحالية المجال بين 30 بالمئة الى 50 بالمئة و20بالمئة الى 30 بالمئة على الترتيب.

[1] عادل عيشي ،الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ،مذكرة ماجستر ،جامعة بسكرة ،سنة 2001،ص 68

نسبه سيولة الأصول: تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الاموال المتداولة بمجموع الاصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط، فنجدها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0,5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة و تحقق أرباحا و تعطى بالعلاقة التالية:[1]

نسبة سيولة الاصول=استخدامات جارية /مجموع الاستخدامات

إن إرتفاع هذه النسبة يدل على أن المؤسسة تستثمر معظم أموالها القابلة للتحول إلى نقديه في المدى القصير و بالعكس فإن إنخفاضها يدل على إرتفاع قيمه الإستثمارات مما يعطي للمؤسسة إمكانيه تحسين مردودها على المدى الطويل.

د- نسب المردودية: تعرف المردودية على أنها ذلك الإرتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمه رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية و المردودية قيد أساسي لكل مؤسسه ترغب في البقاء و النمو في ظل واقع تنافسي مستمر.

المردودية الإقتصادية: وتعبر هذه النسبة عن حسن تسيير و كفاءة المؤسسة في الإستخدام الأمثل لموردها لتحقيق الأرباح وكل ما إرتفعت كلما دلت أن المردودية للمؤسسة جيدة و تحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية=النتيجة الصافية/مجموع الاستخدامات

المردودية المالية: و تسمى أيضا بعائد أو مردوديه الأموال الخاصة و هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة و الأموال الخاصة ،فهي تقيس العائد المالي المتحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة وتحسب كما يلي:

المردودية المالية=النتيجة الصافية/اموال خاصة

[1] الاستاذ يوسف احمد سعيدي ،محاضرات التحليل المالي المعمق،السنة الثانية ماستر محاسبة .

المردودية التجارية: تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطى"X" دينار من المبيعات وكلما كانت الأصول غير مستغله يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئا عليها و تعطى بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية=النتيجة الصافية/رقم الاعمال

المطلب الثالث :دور الإدارة الالكترونية في تقييم الأداء المالي :

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في تقييم الأداء المالي فهو تساعد في إنجاز القوائم المالية في وقت وجيز و منها ما تساهم في ربح الوقت لأن سابقا كان يستغرق الوقت الكثير لإعداد قائمة واحدة، كما أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تدني التكاليف و تعطي مصداقية أكثر.

بالإضافة الى الدقة و النتائج الصحيحة التي تعطي أثر كبير في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة .

خلاصة الفصل :

إن من خلال عرضنا موضوع حول تقييم الاداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، إذ يعتبر هذا الأخير أمراً ضروريا لانه يساهم في إعطاء صورة واضحة عن الأوضاع المالية الحالية و المستقبلية لهذا وجب تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات ونسب مالية تم التطرق اليها في الجانب النظري .

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، و ذلك من خلال تحليل تقديم إستبيان للعمال المؤسسة و تحليل نتائجها .

و قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث إرتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية للمؤسسة من حيث تاريخ نشأتها و التعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها و هياكلها، و أخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر – المدية – .

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ إتصالات الجزائر:[1]

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائري منذ سنة1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون ليمنع إحتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات و للفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات ، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة" بريد الجزائر "و ثانيهما بالإتصالات ممثلة في" إتصالات الجزائر ."

و في إطار فتح سوق الإتصالات المنافسة ، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة الإقامة و إستغلال : شبكة الهاتف النقال و إستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات "VSAT" و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في2005 ، وذلك

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة ، و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشات الأساسية إعتمادا على تدارك التأخر المتراكم

ثانيا: نشأة إتصالات الجزائر

نص القرار 03 في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الإتصالات في الجزائر، و بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارات البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والإتصال تبعا للقرار 03/2000 أصبحت إتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

في فاتح جانفي عام2003 ، كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، و البقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

ثالثا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر :

مؤسسة إتصالات الجزائر في مؤسسة عمومية ملك الدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الإتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة2003 ، يقع مقرها الإجتماعي بالطريق رقم05 ، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، و لديها –: رأسمال اجتماعي

مقدر بـ: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها و أصبح حاليا يقدر بـ: 61.275.180.000 دينار جزائري .

-رقم سجلها التجاري : 00180.83B02 .

- رقم الجبائي 000216.29903330049 .

- بندها الضريبي: 16293838021.

- رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569361.

و تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية و هي :

- الجودة .
- الفعالية .
- نوعية الخدمات .

و سمحت هذه الأهداف التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم 01 في سوق الإتصالات بالجزائر، في حين تمثلث بعض نشاطاتها في تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل و تبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية و البصرية.

المطلب الثاني : فروع و هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

أولا: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات . فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

[1] وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمدية

1-فرع إتصالات الجزائر " موبيليس" مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعددت98% ، و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2- فرع إتصالات الجزائر للأنترنت" جواب" مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة ، المحروقات المالية) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت"Intranet " بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

3- إتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الأقمار الصناعية، و هو الخط المباشر الذي يربط إتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

ثانيا : هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين و الرائدة في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية متواجدة عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر و ذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن .

فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، و الذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف .وأعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين

إضافيتين بمجموع50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية [1].

المطلب الثالث :المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها و تقديم هيكلها الوظيفي، و أهداف و مهام المديرية.

الفرع الأول: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر2002 تم وفق القرار لرقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للإتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية و ولايات الجزائر و منها المديرية العملياتية بالمدية، و كانت الإنطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر و إتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للإيصالات إلى غاية جوان2021 ، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية[2].

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T

المديرية العملياتية الاتصالات الجزائر في مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.O.T البليدة وتنقسم المديرية إلى :

1- دائرة الممتلكات والوسائل العامة التي بدورها تنقسم إلى :

- **مصلحة الإمداد** :و تتم هذه المصلحة بتوفير و إمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة ، كالتدعيم بالسيارات و التجهيزات ، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه .

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة، http ::://WWW.ALGERIE telecom تاريخ الاطلاع 2023/4/20

[2] وثائق مقدمة من طرف اية من العملية لإتصالات الجزائر بالمدية

- **مصلحة الشراء** : تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
- **مصلحة الممتلكات** : تهتم بعملية الجرد المادي و حماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود الممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
- **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها و أفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط و وقايته.
- **مصلحة النشاطات الإجتماعية** : تتم بالأنشطة الإجتماعية و مساعدة العمال .

2- دائرة الموارد البشرية: و التي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة تسيير الوظائف:** و تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
- **مصلحة التكوين** : تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق ، و هذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.
- **مصلحة العلاقات المهنية الإجتماعية** : تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعمال إجتماعيا و توفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3- **دائرة المالية والمحاسبة** : وتتضمن المصالح التالية :

- مصلحة الميزانية : تهتم بإعداد الميزانية .
- مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي .
- مصلحة المحاسبة :تهتم بتدفيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة .

4-الدائرة التجارية :و تتضمن المصالح الآتية :

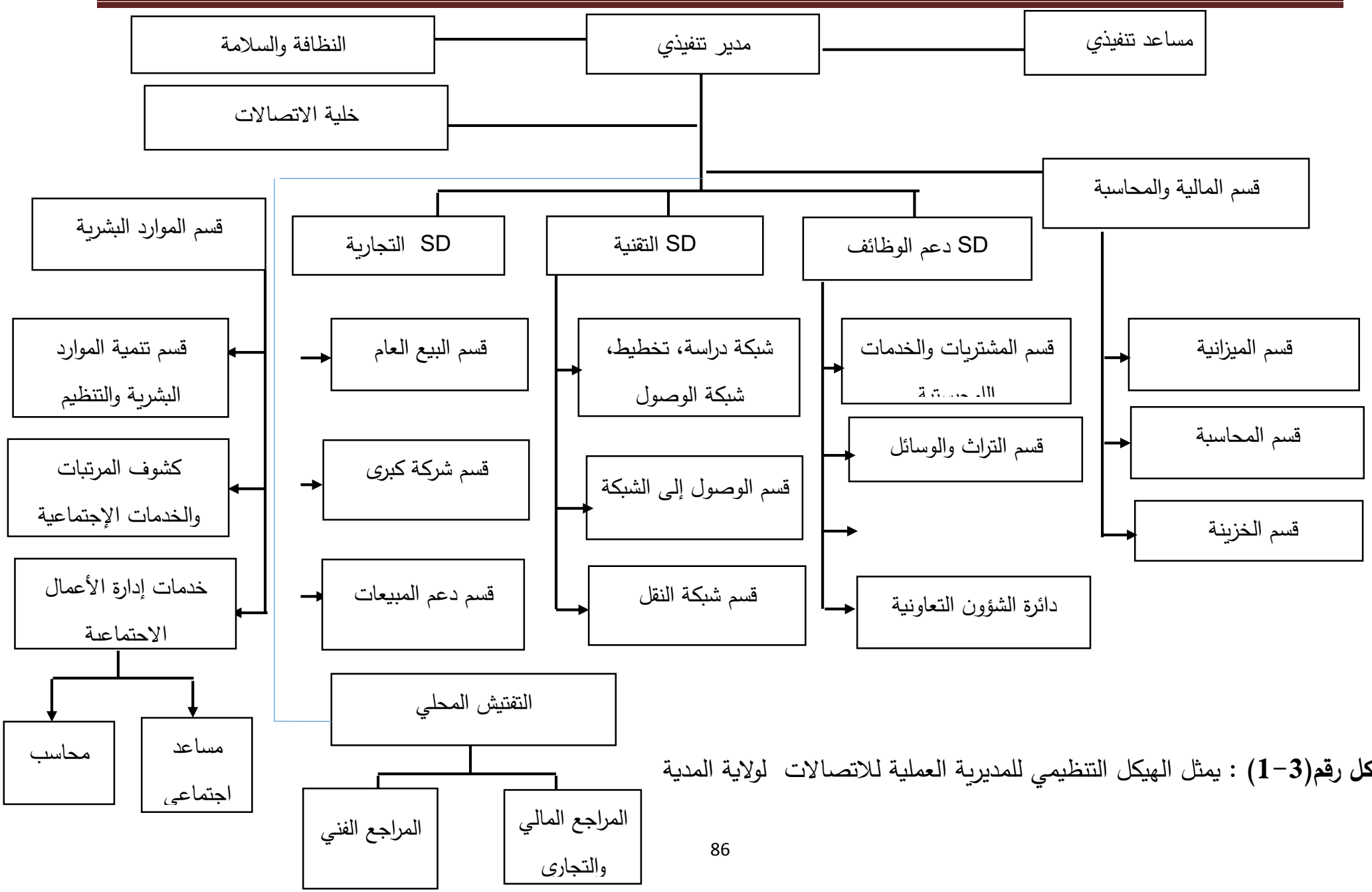
- **مصلحة البيع:** و تهتم هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والأنترنت و إيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن .
- **مصلحة التحصيل** :تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة .

- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع .

5-دائرة خاصة بالمؤسسات: تقوم بالتعامل مع المؤسسات و معالجة الشكاوي والفاتورات، و لها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات .

6-الدائرة التقنية :تتضمن المصالح الآتية :

- **مصلحة الهندسة و التخطيط** : تتم بهندسة و وضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف و الأنترنت .
- **مصلحة التطوير** : تطوير الشبكات الموجودة.
- **مصلحة تهيئة و إستغلال الشبكات** : تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة و السهر إستغلالها أحسن إستغلال.
- **مصلحة تهيئة و إستغلال الآلات** :تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال .
- **المركز التقني للمؤسسات** :يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك
- **رئيس مشروع" امسان" AMSAN** ": يهتم بتسيير مشروع" امسان "و هو مشروع جديد لإتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN
- **وحدة الهياكل القاعدية** :و تتمثل مهام الوحدة في تهيئة و إنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية، كما يدفع المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر و هي :خلية الإتصال و التفتيش، و خلية الشؤون القانونية و التي تتضح مهامها من خلال أسمائها، بالإضافة إلى خلية التقارير و مراقبة التسيير والتي تتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية و التي تهتم بالمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري .



الشكل رقم(3-1) : يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات لولاية المدية

الفرع الثالث: أهداف و مهام المديرية العملياتية .

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- إستقطاب أكبر عدد من الزبائن .
- إرضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسيتها.
- تطوير الخدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية .
- تنفيذ تحارب الصوت والصورة .
- زيادة الخدمات المباعة .

ترتكز مهام المديرية العملياتية بالمدية في :

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم ، و الإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابث و الأنترنت للخواص و المهنيين و شبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية و الخاصة، كمستشفيات وبنوك ... .
- إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- تحديث الشبكة الهاتفية : تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف و الأنترنت).
- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت بالرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية البصرية؛

- ومن أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد[84]:
- خدمة الهاتف الثابت.

- خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت على التدفقADSL .

- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.

- خدمات الويسي (wisi) تمكن من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية وسرعة التدفق العالي من دون أسلاك، بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات(wisi) .

-بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.

- بطاقات التعبئة بسعر 5000دج سبعة أيام من الانترنت.

- بطاقات التعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سنحاول في هذا المبحث توضيح المنهج المتبع في هذه الدراسة و أداتها وكذا الإختبارات التي تمت على الأداة، والأساليب الإحصائية التي تم إعتمادها في المعالجة.

المطلب الأول: عينة الدراسة و أداتها و أساليب المعالجة الإحصائية

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهجية الدراسة و مختلف عيناتها و أدواتها و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولا -عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين للمديرية العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية، و بلغ حجم العينة 23 موظف إداري لسنة 2023 ، و هم بطبيعة الحال

[84] معلومات مقدمة من طرف الموظفين بالمؤسسة.

مجموعة من الموظفين تتمثل مهامهم الوظيفية في الإدارة و يتراوح مستواهم التعليمي بين الثانوي و الجامعي و دراسات عليا .

ثانيا–أداة الدراسة.

قمنا بتصميم إستمارة الإستبيان لعرض و تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول أهمية إستخدام الإدارة الإلكترونية و إجابتهم حول تحسين الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

ثالثا– أساليب المعالجة الإحصائية

إستندنا في عملية المعالجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة و المتمثلة فيما يلي:

1.التحليل الاحصائي الوصفي:

أ)التكرارات و النسب المئوية: حيث إستخدمت لوصف المشاهدات و إعطائها ترتيبا حسب أهميتها ممن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب)المتوسط الحسابي: لمعرفة إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه موضوع الدراسة.

ت) الإنحراف المعياري: لقياس و بيان مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي.

2 .إختبارات المصداقية:

الأسلوب الإحصائي شابيرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الإرتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، إختبار (t) واختبار (f) لتحديد الفروق.

المطلب الثاني: مضمون الإستبيان و صدقه

أولا- مضمون الإستبيان.

تضمن الإستبيان ثالثة جوانب: شمل الجانب الأول البيانات الشخصية متمثلة في الجنس، و العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المسؤولية و الخبرة المهنية، أما الجانب الثاني فقد شمل 09 أسئلة حول الإدارة الالكترونية، في حين شمل الجانب الأخير 10اسئلة حول تقييم الأداء المالي لتتم الإجابة عن هذه الاسئلة بوضع عالمة (×) من قبل الموظفين لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية في أحد الخانات: موافق تماما أو موافق، أو محايد أو غير موافق، و غير موافق تماما .

ثانيا : إجراءات تطبيق الدراسة

يتم توزيع نسخ الإستبيان على أفراد مجتمع الدراسة ، و قد كان ضمن الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: و تمثلت في التركيز الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المالي المؤسسة.

الحدود المكانية : تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الحدود الزمانية : يرتبط مضمون و نتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه و هو الموسم الجامعي.

الحدود البشرية : أقتصرت الدراسة على موظفي إتصالات الجزائر و الذين بلغ عددهم23 موظف

تم توزيع الإستمارة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها 23 و تم استرجاعها كاملة.

ثالثا: الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة

للتأكد من أن الإستبيان صالح لقياس ما أعد لأجله تم القيام بالآتي :

الصدق الظاهري: تم الإستناد في عملية التصميم الإستبيان على الجانب النظري من البحث، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، و كانت هناك تعديلات من قبل الأستاذ المشرف و المحكمين لاستبيان لبعض الفقرات، من خلال تصحيح العبارات غير المناسبة، وضبط الصيغة الصحيحة لبعض العبارات لتفادي أي غموض فيها ، بهدف الحصول على الاجابة بكل صدق من قبل المستجوبين.

الصدق الموضوعي: للتأكد من صدق الإستبيان الموضوعي تم إجراء مجموعة من الإختبارات.

المطلب الثالث: الإطار العام للدراسة

أولا – تحديد مشكلة البحث:

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد إنجازها هي إثبات وجود علاقة بين الادارة الإلكترونية و تحسين أداء المالي للمؤسسة.

ثانيا – أهداف البحث:

إن أهم هدف من أهداف الدراسة الميدانية هو معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات وهناك أهداف أخرى وهي – : مدى استخدام أدوات الادارة الالكترونية في المؤسسة .

معرفة اهم الصعوبات التي تواجه الادارة الالكترونية في المؤسسة.

ثالثا – منهجية الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا على منهجين هما:

المنهج الوصفي : و هذا في تحليلنا لنتائج إستنادا على البيانات المجمعة حول الظاهرة محل الدراسة ثم محاولة معرفة أسبابها .

المنهج العلمي : و إعتمدنا عليه في صياغة الفرضيات و إختبارها و من ثم الوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة .

رابعا : تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

-**تحديد مجتمع الدراسة** : بما أن الهدف من الدراسة معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المالي للمؤسسات، فقد إستهدفت الدراسة الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية.

- **تحديد عينة الدراسة** : ألا يشترط في عينة الدراسة الإستطلاعية أن تكون دقيقة و مماثلة للمجتمع المدروس يكفي أن تسمح لنا بتحقيق الأهداف سابقة الذكر.

خامسا: طرق جمع المعلومات و عرضها

1-الإستبيان : و هذا بتوزيع جزء من الإستبيانات على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر وإعادته إلينا منه ملء الإستبيان .

2-طرق عرض البيانات : إعتمدنا في عرضنا للبيانات و تحليلها على طريقة الجداول وذلك بالإستعانة ببرنامجSPSS.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم(3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	%65.2
أنثى	08	%34.8
المجموع	23	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور، فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 65.2%، في حين بلغ عدد الإناث 08 بنسبة 34.8%.

الجدول رقم(3-2): تحليل خاصية العمر.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 30 سنة	**00**	%00
من 31 إلى 40	04	%17.4
أكبر من 40 سنة	19	%82.6
المجموع	23	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانت أعمارهم تفوق 40 سنة، فقد بلغ عددهم 19 بنسبة 82.6%، في حين تراوحت أعمار بقية أفراد العينة ما بين 30 إلى 40 سنة وقد بلغ عددهم 04 بنسبة 17.4%.

. تحليل خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية المستوى التعليمي على حساب التكرارات و النسب المئوية، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تحليل خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	01	%4.3
ثانوي	02	%8.7
جامعي	18	%78.3
دراسات عليا	02	%8.7
المجموع	**23**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي، فقد بلغ عددهم 18 بنسبة 78.3%، تليها فئة الثانوي و الدراسات العليا فقد بلغ عددهم02 بنسبة 8.7%، لتأتي في الأخير فئة ذو مستوى متوسط بفرد واحد فقط بنسبة 4.3%، و عليه يمكن القول بأن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مقبول مما سينعكس إيجابا على متغيرات الدراسة.

. تحليل خاصية طبيعة المسؤولية لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية طبيعة المسؤولية على حساب التكرارات و النسب المئوية، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): تحليل خاصية طبيعة المسؤولية

طبيعة المسؤولية	التكرار	النسبة المئوية
مدير	**00**	%00
رئيس مصلحة	18	%78.3
موظف إداري	05	%21.7
المجموع	23	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانت رتبتهم رئيس مصلحة، فقد بلغ عددهم 18 بنسبة 78.3%، في حين كانت رتبة بقية أفراد العينة موظف إداري و قد بلغ عددهم 05 بنسبة 21.7%.

. **تحليل خاصية الخبرة لعينة الدراسة:** سنعتمد في تحليل خاصية الخبرة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): تحليل خاصية الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 10 سنوات	03	%13
من 11 إلى 20 سنوات	10	%43.5
أكثر من 20 سنة	10	%43.5
المجموع	23	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد الأفراد الذين تراوحت خبرتهم من 11 إلى 20 سنة تساوت نسبتهم مع الأفراد ذو خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 43.5%، ثم تأتي في الأخير فئة أقل من أو يساوي 10 سنوات بثلاث أفراد بنسبة 13%، و عليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تسمح لهم بالإجابة على أسئلة الإستبانة.

كما قمنا بتفسير نتائج المتوسط الحسابي على أساس ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وقمنا بتقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم(3-6): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	{1-2.33}	{2.34-3.67}	{3.68-5}

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تم تقدير متوسط إستجابة كل عبارات من عبارات الإستبيان، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): مجالات خيارات الإجابة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	{ 1- 1.79}	{ 1.80 - 2.59}	{ 2.60 - 3.39}	{ 3.40 - 4.19}	{ 4.20 - 5.00}

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحورين الثاني و الثالث:

1. إختبار التوزيع الطبيعي: سنعتمد في إجراء إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على إختبار شابيرو – ويلك، بإعتباره المناسب في العينات الأقل من 50 مبحوثا، حيث سنعتمد على مستوى الدلالة (α=0.05)، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة و فرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات اللامعلمية و هذا ما يجعلنا أما فرضيتين أساسيتين هما:

- (H_0) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- (H_1) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

و الجدول التالي يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-8): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	اختبار كولموجروف سميرنوف		اختبار شابيرو ويلك	
متغيرات الدراسة	قيمة Z	مستوى الدلالة	قيمة Z	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	0.179	0.055	0.892	0.017
الأداء المالي	0.242	0.001	0.933	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

بالإعتماد على قيم إختبار شابيرو ويلك نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة (***Sig***) لكلا المتغيرين (**الإدارة الالكترونية والأداء المالي**) كان أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، و عليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة لا تتبع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، و على نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات المدروسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

2. صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارات تقيس المراد قياسه، و على ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

أ. الإتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل الإدارة الالكترونية: قمنا بحساب معامل الإرتباط سبيرمان و القيمة الإحتمالية لكل عبارة من عبارات الإدارة الإلكترونية مع المتغير ككل، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-9): الإتساق الداخلي لعبارات الإدارة الإلكترونية

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية		0.873	0.000
		0.742	0.000
		0.746	0.000
		0.715	0.000
		0.754	0.000
		0.726	0.000
		0.896	0.000
		0.607	0.002
		0.519	0.011

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط لجميع العبارات كانت موجبة وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات و الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث إختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت إرتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، و لا توجد عبارات أتت دون 50%، و عليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

أ. الإتساق الداخلي لعبارات متغير الأداء المالي: قمنا بحساب معامل الإرتباط سبيرمان والقيمة الإحتمالية لكل عبارة من عبارات متغير الأداء المالي مع المتغير ككل، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10): الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء المالي		0.524	0.010
		0.621	0.002
		0.801	0.000
		0.720	0.000
		0.861	0.000
		0.863	0.000
		0.657	0.001
		0.764	0.000
		0.726	0.000
		0.611	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط لجميع العبارات كانت موجبة، و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات و الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث إختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت

قوية أي سجلت أعلى إرتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت إرتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، و لا توجد عبارات أتت دون 50%، و عليه فإن جميع العبارات تتمتع بإتساق جيد، و بالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

3. الصدق البنائي: تم الإعتماد على الصدق البنائي من أجل قياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة و الإستبيان ككل، و حتى يتم ذلك اعتمدنا على معامل الإرتباط سيبيرمان لقياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة و الإستبيان ككل، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-11): الصدق البنائي للإستبيان

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.915	0.000
الأداء المالي	0.877	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معاملات الإرتباط تراوحت بين (0.915 و0.877) وهي قيم عالية وموجبة تدل على أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للإستبيان، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) و هذا ما يدل على أن معامل الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01.

4. ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن الثبات يعني إستقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة نحصل على نفس النتائج، و يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال إستخدام معامل ألفا كرونباخ، و على ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12): معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	0.913
الأداء المالي	0.933
الاستبانة ككل	0.950

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الادارة الإلكترونية) بلغت (0.913) و هي قيمة عالية، و هذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.933) و هي قيمة عالية، و هذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل بلغت (0.950) و هي قيمة عالية، و هذا ما يدل أيضا على ثبات عال للإستبانة.

5. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المدروسة: سنقوم بتحليل كل المتغيرات المدروسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري، و كذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات و تقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل متغير على حدة.

1.5. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الإدارة الإلكترونية: سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-13): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الإدارة الالكترونية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.43	0.590	موافق بشدة	مرتفع	3
العبارة 2	4.52	0.593	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 3	4.35	0.832	موافق بشدة	مرتفع	4
العبارة 4	4.39	0.656	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 5	4.48	0.730	موافق بشدة	مرتفع	
العبارة 6	4.26	0.810	موافق بشدة	مرتفع	
العبارة 7	4.30	0.765	موافق بشدة	مرتفع	
العبارة 8	4.22	0.671	موافق بشدة	مرتفع	
العبارة 9	4.09	0.596	موافق	مرتفع	
الادارة الالكترونية	**4.33**	**0.502**	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- **العبارة الأولى:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.43)** و هو ذو مستوى مرتفع وكانت إستجابات الأفراد موافق بشدة، و يعزى هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على أجهزة حواسيب حديثة تمكّن العاملين من أداء مهامهم بالجودة المطلوبة.

- **العبارة الثانية:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.52)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق بشدة، و يعزى هذا على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم تواكب التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي من خلال التجديد المستمر للأجهزة والمعدات داخل المؤسسة.

- **العبارة الثالثة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.35)** و هو ذو مستوى مرتفع، و كانت إستجابات الأفراد موافق بشدة، و يعزى هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديها قواعد بيانات لحفظ المعلومات المتعلقة بتسيير نشاط المؤسسة.

- **العبارة الرابعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.39)** وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق بشدة، و يعزى هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحديث برمجيات العمل بما يتماشى و تحديات البيئة الراهنة.

- **العبارة الخامسة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.48)** و هو ذو مستوى مرتفع، و كانت إستجابات الأفراد موافق بشدة، و يعزى هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على شبكات إتصال تسهل عملية الإتصال بين العاملين داخل المؤسسة، و كذا تواصل المؤسسة مع زبائنها و الأطراف الخارجية.

- **العبارة السادسة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.26)** و هو ذو مستوى مرتفع، و كانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها كوادر بشرية مؤهلة تستجيب للتطورات التكنولوجية وتساهم في إرساء البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

- **العبارة السابعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.30)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تثمن الدورات التدريبية والتعليمية للعاملين من أجل إكسابهم المعارف والمهارات الازمة بغرض التكيف مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **العبارة الثامنة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.22)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر التدريب بصفة مستمرة للعاملين الذين يواجهون مشاكل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بهدف حصولهم عل حصولهم على حلول لهاته المشاكل التي يواجهونها.

- **العبارة التاسعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.09)** و هو ذو مستوى مرتفع، و كانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يسعون جاهدين لإكتساب معارف و مهارات جديدة تساعدهم على الإستجابة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2.5. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي: سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، و كذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات و تقدير مستوى المتوسط الحسابي، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-14): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.22	0.795	موافق بشدة	مرتفع	3
العبارة 2	4.00	0.603	موافق	مرتفع	2
العبارة 3	4.04	0.706	موافق	مرتفع	4
العبارة 4	4.22	0.795	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 5	4.26	0.752	موافق بشدة	مرتفع	
العبارة 6	4.09	0.949	موافق	مرتفع	
العبارة 7	3.96	0.825	موافق	مرتفع	
العبارة 8	4.17	0.834	موافق	مرتفع	
العبارة 9	3.91	0.949	موافق	مرتفع	
العبارة 10	3.78	0.795	موافق	مرتفع	
الأداء المالي	**4.06**	**0.502**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- **العبارة الأولى:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.22)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يعزى على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقييم أدائها المالي بصفة مستمرة من أجل تحديد نقاط القوة و إستثمارها و تحديد نقاط الضعف و تصويبها.

- **العبارة الثانية:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.00)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما إلى تعظيم عوائدها المالية بإعتبارها الهدف الأسمى التي تسعى المؤسسة إليه.

- **العبارة الثالثة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.04)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يكتسبون معارف ومهارات جديدة من جراء تقييم المؤسسة لأدائها المالي، و هذا بهدف تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء المالي.

- **العبارة الرابعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.22)** وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يدل على أن عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة تساهم في عملية إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت و المكان المناسبين.

- **العبارة الخامسة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.26)** وهو ذو مستوى مرتفع، و كانت استجابات الأفراد موافق بشدة، و هذا يعزى على أن عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة لها دور كبير في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و منه تحديد الإنحرافات و تصحيحها.

- **العبارة السادسة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.09)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن المؤسسة محل الدراسة تستطيع

تخفيض تكاليفها من جراء تقييمها لأدائها المالي، من خلال تحديد الثغرات التي تم الوقوع فيعا سابقا بهدف عدم الوقوع فيه مرة أخرى.

- **العبارة السابعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.96)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن عملية تقييم الأداء المالي تزيد من معارف و مهارات العاملين و تكسبهم خبرات جديدة من شأنها المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

- **العبارة الثامنة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.17)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن تقييم المؤسسة لأدائها المالي يمكّنها من تحديد الفجوات و الإنحرافات، الأمر الذي يأخذ بعين الإعتبار في عملية التخطيط ويزيد من فعاليته و نجاعته في تحقيق الأهداف المرجوة.

- **العبارة التاسعة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.91)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن المؤسسة محل الدراسة تستفيد من تقييمها لأدائها المالي من خلال تصحيح الإنحرافات و بالتالي تعظيم عوائدها المالية.

- **العبارة العاشرة:** كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.78)** و هو ذو مستوى مرتفع، وكانت إستجابات الأفراد موافق، و هذا يعزى على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على مراجعة نتائج تقييم أدائها المالي و توضيحها للعاملين بهدف معالجة الأخطاء و تصويب نقاط القوة.

المطلب الثاني :إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بإختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية بين الادارة الإلكترونية و تقييم الأداء المالي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

و من أجل ذلك قمنا بإختبار العلاقة بالإعتماد على معامل الإرتباط سبيرمان الذي يعتبر مناسبا في حالة المتغيرات الرتبية و في حالة عدم إتباع المتغيرات التوزيع الطبيعي، و

هذا ما هو عليه الحال في دراستنا أي لدينا متغيرات رتبية لا تتوزع توزيعا طبيعيا، حيث تم إختبار علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) و المتغير التابع (الأداء المالي)، حيث تم تفسير درجة العلاقة بالإعتماد على ثلاث مستويات هي:

الجدول رقم (3-15): مستويات العلاقة بين المتغيرات

ارتباط موجب (طردي)			ارتباط سالب (عكسي)		
قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف	متوسط	قوي
{ 0.75 – 1}	{ 0.5 – 0.75}	{ 0 – 0.5}	{0 – 0.5}	{ 0.5 – 0.75 }	{ 0.75 – إلى 1}

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي *spss***، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 272.

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء المالي

البيان	الأداء المالي
معامل الإرتباط سبيرمان	0.660
مستوى الدلالة	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الإرتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء المالي بلغت 0.660 و هي قيمة متوسطة و تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء المالي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

إختبار الفروقات: سنقوم في هذا المطلب بإختبار الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول إستجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المسؤولية، الخبرة المهنية)، وبالتالي سنقوم

بإختبار (t) المناسب لعينتين مستقلتين و إختبار (f) لأكثر من عينتين، لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية.

إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، فإننا سنعتمد على إختبار مان ويتني المناسب لعينتين مستقلتين، و على ضوء ذلك سنقوم بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح اختبار مان ويتني لخاصية الجنس كما يلي:

الجدول رقم(3-17): إختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الأداء المالي)

البيان	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	33.500	0.087
الأداء المالي	44.000	0.325

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغت 0.087 و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني **(الأداء المالي)** بلغت 0.325 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي

نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية و الأداء المالي تعزى لخاصية الجنس. وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-18): المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الجنس

الجنس	البيان	الادارة الإلكترونية	الأداء المالي
ذكر	المتوسط الحسابي	4.20	3.92
	الإنحراف المعياري	0.572	0.727
أنثى	المتوسط الحسابي	4.58	4.33
	الإنحراف المعياري	0.383	0.292

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة الذكور المتعلق بالمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغ 4.20 و المتوسط الحسابي لعينة الإناث للمتغير المستقل **(الادارة الإلكترونية)** بلغ 4.58، و بالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لعينة الذكور المتعلق بالمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغ 3.92 والمتوسط الحسابي لعينة الإناث للمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغ 4.33، و بالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، و هذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الجنس.

إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من

مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، و هذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات فئة الأساتذة تعزى لخاصية العمر.

والجدول التالي يوضح اختبار كروسكال واليس لخاصية العمر كما يلي:

الجدول رقم (3-19): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.135	01	0.713
الأداء المالي	0.240	01	0.624

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغت 0.713 و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغت 0.624 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر

العمر	البيان	الادارة الالكترونية	الأداء المالي
من 30 إلى 40 سنة	المتوسط الحسابي	4.44	3.72
	الانحراف المعياري	0.580	0.838
أكبر من 40 سنة	المتوسط الحسابي	4.315	4.136
	الانحراف المعياري	0.542	0.588

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لعينة من 30 إلى 40 سنة المتعلق بالمتغير المستقل (**الادارة الالكترونية**) بلغ 4.44 و المتوسط الحسابي لعينة أكبر من 40 سنة للمتغير المستقل (**الادارة الالكترونية**) بلغ 4.315، و بالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات العمرية المتعلقة بالمتغير التابع (**الأداء المالي**) قريبة من بعضها، و هذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية العمر.

إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات فئة الأساتذة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

والجدول التالي يوضح اختبار كروسكال واليس لخاصية المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم(3-21): إختبار كروسكال وليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	4.434	03	0.218
الأداء المالي	2.310	03	0.511

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغت 0.218 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغت 0.511 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

و للتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-22): المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	البيان	الادارة الالكترونية	الأداء المالي
متوسط أو أقل	المتوسط الحسابي	3.22	3.70
	الانحراف المعياري	0.000	0.000
ثانوي	المتوسط الحسابي	4.61	4.35
	الانحراف المعياري	0.785	0.707
جامعي	المتوسط الحسابي	4.32	4.01
	الانحراف المعياري	0.516	0.700
دراسات عليا	المتوسط الحسابي	4.77	4.40
	الانحراف المعياري	0.157	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لفئة متوسط أو أقل المتعلق بالمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 3.22 والمتوسط الحسابي لفئة ثانوي للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 4.61، والمتوسط الحسابي لفئة جامعي للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 4.32، والمتوسط الحسابي لفئة الدراسات العليا للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 4.77، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع المستويات التعليمية المتعلقة بالمتغير التابع **(الأداء المالي)** قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي.

إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المسؤولية: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المسؤولية، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أمام فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المسؤولية.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المسؤولية.

والجدول التالي يوضح اختبار كروسكال واليس لخاصية المسؤولية كما يلي:

الجدول رقم (3-23): اختبار كروسكال واليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المسؤولية للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	0.955	01	0.328
الأداء المالي	0.361	01	0.548

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغت 0.328 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغت 0.548 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المسؤولية.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المسؤولية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية المسؤولية

المستوى التعليمي	البيان	الادارة الالكترونية	الأداء المالي
موظف إداري	المتوسط الحسابي	4.24	3.98
	الانحراف المعياري	0.388	0.576
رئيس مصلحة	المتوسط الحسابي	4.36	4.08
	الانحراف المعياري	0.578	0.665

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لفئة الموظفين الإداريين المتعلق بالمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 4.24 والمتوسط الحسابي لفئة رؤساء المصالح للمتغير المستقل **(الإدارة الالكترونية)** بلغ 4.36، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات المتعلقة بالمتغير التابع **(الأداء**

المالي) قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية المسؤولية.

إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

والجدول التالي يوضح اختبار كروسكال واليس لخاصية الخبرة كما يلي

الجدول رقم (3-25): إختبار كروسكال واليس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	1.036	02	0.596
الأداء المالي	1.621	02	0.446

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغت 0.596 و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع **(الأداء المالي)** بلغت 0.446 و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، و بالتالي

نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

وللتوضيح أكثر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-26) :المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مقدار الفروق في المتوسطات لخاصية الخبرة

المستوى التعليمي	البيان	الادارة الالكترونية	الأداء المالي
أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.18	3.46
	الانحراف المعياري	0.420	0.808
من 10 إلى 20 سنة	المتوسط الحسابي	4.33	4.03
	الانحراف المعياري	0.617	0.748
أكثر من 20 سنة	المتوسط الحسابي	4.38	4.28
	الانحراف المعياري	0.524	0.335

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المتوسط الحسابي لفئة أقل من 10 سنوات المتعلق بالمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغ 4.18 والمتوسط الحسابي لفئة من 10 إلى 20 سنة للمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغ 4.33، و المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 20 سنة للمتغير المستقل **(الإدارة الإلكترونية)** بلغ 4.38، وبالتالي نلاحظ بأن المتوسطات قريبة من بعضها، كما نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات المتعلقة بالمتغير التابع **(الأداء المالي)** قريبة من بعضها، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الخبرة.

خـــــلاصـــة الفصـل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم مؤسسة إتصالات الجزائر ، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، و أيضا قدمنا بطاقة فنية حول وكالة إتصالات الجزائر بالمدية حيث شملت كل من المفهوم و الخصائص والأهداف، و كذا بينا من خلال هذا الفصل أثر الإدارة الإلكترونية على تقييم لأداء المالي، و لقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان، الذي قمنا بتوزيعه على مختلف عمال المؤسسة ، و الذي يحتوي على محورين الإدارة الإلكترونية و الأداء المالي، و هدفنا من خلاله هو الإجابة على إشكالية بحثنا" إلى أي مدى يمكن أن تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة "، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا من خلاله إلى أن:

- تهتم المؤسسة بالإدارة الالكترونية و كذلك بتطوير الأداء المالي لها.

تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية

الخاتمة

الـــخاتـــــمـــــة

من خلال تناولي لموضوع دور و أهمية الإدارة الإلكترونية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة تبين أن للإدارة الإلكترونية دور مهم في المؤسسة ،و ينعكس هذا الدور في تلبية إحتياجات الأطراف ذات المصلحة، و من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر تبين أن المؤسسة مهتمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مصالحها و أن لها مردود مميز إبتداء من استعمال الإدارة الإلكترونية التي ساهمت بشكل كبير على تقييم الأداء المالي للمؤسسة للأحسن .

1-**اختبار الفرضيات .**

- **الفرضية الاولى:** " تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع و الخدمات وسرعة الأداء، و يعتمد على إستخدام شبكة متقدمة للإتصالات لبحث و إسترجاع المعلومات غية دعم و إتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. فرضية صحيحة تم إثباتها في الفصل النظري الأول.

الفرضية الثانية :"تقييم الأداء المالي هو عملية بموجبها يتم إعطاء نظرة عن الأرقام المحققة أو تعبير للأرقام بدلالة أو الحكم عن هذه النتائج المحصلة إستنادا إلى "مبادئ و فرضيات النظرية المالية أو مقارنة بالسلوك السابق" و هي فرضية صحيحة تم إثباتها في الفصل الثاني.

الفرضية الثالثة " يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية و تقييم الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر و هي صحيحة تم إثباتها في الفصل التطبيقي من خلال تحليل الاستبيان .

2- نتائج الدراسة :

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج:

- الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم و جعلت لنفسها مكانا استراتيجيا داخل المؤسسة الاقتصادية .
- تأخذ الإدارة الإلكترونية بعين الإعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية و ثروة الأنترنت والإتصالات.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الإلكترونية.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطوير الأداء المالي لها .
- توجد علاقة بين الادارة الإلكترونية و الأداء المالي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية. لان الدلالة اقل من 0.05.
- لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.

-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء و التجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور إدارة الإلكترونية في محاسبة التكاليف للمؤسسة .
- مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تدني التكاليف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- الكتب باللغة العربية :

1_ إبراهيم الأعمش ، **أسس المحاسبة العامة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة1999.

2_ احمد واخرون ،**قضايا الإدارة والمعاصرة** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة ،2011،عمان ،الأردن ،.

3_ آل ادم يوحنا عبد، ليمان اللوزي، **إدارة الجدوى الاقتصادية وتقييم المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000.

4_حسين محمد حسين، الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2001

5_ حمزة محمود الزبيدي، اساسيات **الادارة المالية، الطبعة** 1، دار النشر و التوزيع، عمان (الاردن)،2001.

6_ خالد ممدوح إبراهيم ،**الإدارة الالكترونية** ،الدر الجامعية للنشر والتوزيع ،الطبعة ،2010،الإسكندرية ،مصر .

7_ صدام خمايسة ،**الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحدبثة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2013.

8_ صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة و تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت–لبنان، 1998

9_ صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة و تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت–لبنان، 1998

10_ طارق عبد الرؤوف عامر،الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر، 2007،

11_ عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

12_ علاء عبد الرزاق، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل النشر، عمان- الأردن، .2008

13_ علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان بدون سنة النشر .

14_ عبد الرحمان ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003،.

15_العيد فرحان جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية ، الطبعة الأولى، 2000،

16_ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002،

17_ عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ،بيروت ،دار المغرب الإسلامي ،2006.

18_ محمد محمود الخطيب الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010

19_ مصطفى يوسف الكافي ،الإدارة الالكترونية ،دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،دمشق سوريا ،2012،

20_ مؤيد راضي خنفر ، غسان فلاح المطارنة ، تحليل القوائم المالية نظري و تطبيقي ، الطبعة 01 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، سنة 2006 ،

21_ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الاردن ،2006.

22_ ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة –مدخل تحليلي-، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2008

23_ نجم عبود نجم،الإدارة الالكترونية"الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"،المملكة العربية السعودية،دار المريخ للنشر،

24_ ياسين سعد غالب ،الإدارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ،السعودية ،معهد الإدارة العامة ،.2005

المذكرات و الاطروحات :

1_ أسماء بادر، أمال يعقوب، **اثر استخدام منهج التكلفة المستهدفة على الأداء المالي**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-.2021

2_ بوخديمي امال ،بوعبد الله انفال ،التنبؤ بالفشل المالي و اثره على الاداء المالي للمؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماستر ،تخصص محاسبة ،جامعة المدية ،2019،

3_ بن عيسى عائشة ،**دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية في المنظمات** "**دراسة حالة المؤسسة لاستشفائية بالبرواقية**"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،مذكرة ماستر ،سنة 20121.

4_ حمد قبلان آل فطيح، **دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية**، مذكرة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض،2008

5_ سميرة زعموم ، سهيلة موسى ،**اثر تطبيقات الادرة الالكترونية على الأداء المالي** "**دراسة بنك القرض الشعبي الجزائري** "،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية 2021.

6_ عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر(أطروحة دكتوراه ل م د في علم** الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016،. كلية **الاجتماع**)،

7_ عادل عيشي ،الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ،مذكرة ماجستر ،جامعة بسكرة ،سنة 2001

8_ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2007/2006،.

9_ علال عثمان ،بن عمور فتحي ،الإدارة الالكترونية وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية 2020،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،سنة 2021، /

10_ لعمري بشرى، ماني حنان، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة،** مذكرة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018

11_ كوثر منادي، اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماستر في العلوم المالية ولمحاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021،

12_ لزعر محمد سامي ،التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ،مذكرة ماجستير ،تخصص مالية نقود و بنوك، جامعة قسنطينة 2010

13_ نصور رفيدة، مختيش خليدة، دور الآليات الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة يحي فارس، المدية،.2020،2021

14_ المطيري مشعل جهز، تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة بترولية كويتية، رسالة الماجيستر (غير منشور)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.

15 حوتي فؤاد ،أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،مذكرة ماستر ،سنة 2018-2019

الملتقيات و المجلات :

1_ بن فرج زوينة، رحيم حسين، "قائمة التدفقات الخزينة مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر" الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

2_ محمد قريشي ،واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة ،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، 01 جوان 2017

3_ محمد جموعي قريشي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994-2000**، الجزء الأول مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03، الجزائر، 2005

القرارات و المراسيم :

1_الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19 ، الفرخة في 25 مارس 2009

2_ القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2008 ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19 المادة رقم 230.1

المحاضرات :

الاستاذ يوسف احمد سعيدي ،محاضرات التحليل المالي المعمق ، السنة الثانية ماستر محاسبة

الكتب باللغة الفرنسية :

_1 Anges Briard , **L'évaluation ne se résumé pas des formules de calcul** , la revue de financier , N 155 , sep-oct. ,2005

المواقع الالكترونية :

.

http ://WWW.ALGERIE telecom

الملاحق

الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استبانة موجهة إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية تحت عنوان: أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية للتحكم في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة _ دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية _.

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، فنطلب منكم وضع علامة (×) في المربع الذي يتوافق مع رأيكم وشكرا.

من إعداد الطالبين : تحت إشراف الأستاذ:

–شقو فؤاد – زرواطي محمد

–مقاتلي إسماعيل .

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (×) أمام المربع الذي يتوافق مع رأيكم:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر من 18الى اقل 30 ☐ ، 30-40سنة ☐ ، 40 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي:

متوسط ، ☐ ثانوي ☐ ،جامعي ☐، دراسات عليا ☐

طبيعة المسؤولية بالمؤسسة:

مدير ☐ ، رئيس مصلحة ☐ ، موظف إداري ☐

الخبرة المهنية:

أقل من 10سنوات ☐ ، 10-20 سنة ☐ ، 20 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الالكترونية.						
الرقم	**العبارات**	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن العاملين من العمل الجيد.					
02	تتماشى المؤسسة مع التطور التكنولوجي بشكل كبير.					
03	توجد قواعد بيانات كافية لحفظ المعلومات.					
04	تهتم المؤسسة بتطوير وتحديث برمجيات العمل.					
05	تتيح المؤسسة شبكات اتصال سريعة وآمنة.					
06	يوجد في المؤسسة عدد كاف من الافراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات .					
07	تقدم المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم العمال كيفية العمل بالإدارة الالكترونية.					
08	العنصر البشري يستفيد بشكل كافي من الدورات التدريبية المقدمة في الإدارة الالكترونية.					
09	لدي خلفية معرفية عن كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية وعناصر الإدارة الالكترونية.					

المحور الثاني: تقييم الأداء المالي						
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يرفع تقييم الأداء المالي من كفاءة أداء المؤسسة					
02	يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها مع الأخذ بالمخاطرة.					
03	يعمل تقييم الأداء المالي على إكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين قدراتهم.					
04	يساهم تقييم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات.					
05	يساعد تقييم الأداء المالي من معرفة الوضع المالي للمؤسسة					
06	يساهم الأداء المالي في تخفيض التكاليف بالمؤسسة .					
07	ينمي الأداء المالي أفكار العاملين ويطورها.					
08	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية.					
09	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية.					

10	تطبق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها.					

لجنة التحكيم ،

الأستاذة : ولد شرشالي سمية

الأستاذ : بولصنام محمد

التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الادارة الالكترونية	.179	23	.055	.892	23	.017

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاداء المالي	.242	23	.001	.844	23	.002

a. Lilliefors Significance Correction

الاتساق الداخلي:

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	الادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1.000	.704**	.757**	.693**	.511*	.873**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.013	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة2	Correlation Coefficient	.704**	1.000	.632**	.419*	.653**	.742**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.046	.001	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة3	Correlation Coefficient	.757**	.632**	1.000	.475*	.503*	.746**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.022	.014	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة4	Correlation Coefficient	.693**	.419*	.475*	1.000	.710**	.715**
		Sig. (2-tailed)	.000	.046	.022	.	.000	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة5	Correlation Coefficient	.511*	.653**	.503*	.710**	1.000	.754**
		Sig. (2-tailed)	.013	.001	.014	.000	.	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	.873**	.742**	.746**	.715**	.754**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	23	23	23	23	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			الادارة الالكترونية	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9
Spearman's rho	الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	1.000	.726**	.896**	.607**	.519*
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.002	.011
		N	23	23	23	23	23
	العبارة6	Correlation Coefficient	.726**	1.000	.602**	.407	.350
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.002	.054	.101
		N	23	23	23	23	23
	العبارة7	Correlation Coefficient	.896**	.602**	1.000	.605**	.304
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.	.002	.158
		N	23	23	23	23	23
	العبارة8	Correlation Coefficient	.607**	.407	.605**	1.000	.114
		Sig. (2-tailed)	.002	.054	.002	.	.606
		N	23	23	23	23	23
	العبارة9	Correlation Coefficient	.519*	.350	.304	.114	1.000
		Sig. (2-tailed)	.011	.101	.158	.606	.
		N	23	23	23	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	الاداء المالي
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1.000	.622**	.391	.643**	.586**	.524*
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.065	.001	.003	.010
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة11	Correlation Coefficient	.622**	1.000	.634**	.500*	.655**	.621**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.001	.015	.001	.002
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة12	Correlation Coefficient	.391	.634**	1.000	.605**	.720**	.801**
		Sig. (2-tailed)	.065	.001	.	.002	.000	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة13	Correlation Coefficient	.643**	.500*	.605**	1.000	.697**	.720**
		Sig. (2-tailed)	.001	.015	.002	.	.000	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة14	Correlation Coefficient	.586**	.655**	.720**	.697**	1.000	.861**
		Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000	.	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	الاداء المالي	Correlation Coefficient	.524*	.621**	.801**	.720**	.861**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.010	.002	.000	.000	.000	.
		N	23	23	23	23	23	23

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	الاداء المالي
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1.000	.622**	.391	.643**	.586**	.524*
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.065	.001	.003	.010
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة11	Correlation Coefficient	.622**	1.000	.634**	.500*	.655**	.621**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.001	.015	.001	.002
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة12	Correlation Coefficient	.391	.634**	1.000	.605**	.720**	.801**
		Sig. (2-tailed)	.065	.001	.	.002	.000	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة13	Correlation Coefficient	.643**	.500*	.605**	1.000	.697**	.720**
		Sig. (2-tailed)	.001	.015	.002	.	.000	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة14	Correlation Coefficient	.586**	.655**	.720**	.697**	1.000	.861**
		Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000	.	.000
		N	23	23	23	23	23	23
	الاداء المالي	Correlation Coefficient	.524*	.621**	.801**	.720**	.861**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.010	.002	.000	.000	.000	.
		N	23	23	23	23	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			الاداء المالي	العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19
Spearman's rho	الاداء المالي	Correlation Coefficient	1.000	.836**	.657**	.764**	.726**	.611**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000	.002
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة15	Correlation Coefficient	.836**	1.000	.638**	.737**	.639**	.561**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.001	.005
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة16	Correlation Coefficient	.657**	.638**	1.000	.606**	.650**	.622**
		Sig. (2-tailed)	.001	.001	.	.002	.001	.002
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة17	Correlation Coefficient	.764**	.737**	.606**	1.000	.824**	.357
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.	.000	.095
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة18	Correlation Coefficient	.726**	.639**	.650**	.824**	1.000	.511*
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.	.013
		N	23	23	23	23	23	23
	العبارة19	Correlation Coefficient	.611**	.561**	.622**	.357	.511*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.005	.002	.095	.013	.
		N	23	23	23	23	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي:

Correlations

			الادارة الالكترونية	الاداء المالي	الاستبيان
Spearman's rho	الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	1.000	.660**	.915**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000
		N	23	23	23
	الاداء المالي	Correlation Coefficient	.660**	1.000	.877**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000
		N	23	23	23
	الاستبيان	Correlation Coefficient	.915**	.877**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	23	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثبات الأداة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	19

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	65.2	65.2	65.2
	أنثى	8	34.8	34.8	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 40	4	17.4	17.4	17.4
	أكبر من 40 سنة	19	82.6	82.6	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	1	4.3	4.3	4.3
	ثانوي	2	8.7	8.7	13.0
	جامعي	18	78.3	78.3	91.3
	دراسات عليا	2	8.7	8.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

طبيعة المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف إداري	5	21.7	21.7	21.7
	رئيس مصلحة	18	78.3	78.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	3	13.0	13.0	13.0
	من 10 إلى 20	10	43.5	43.5	56.5
	أكثر من 20 سنة	10	43.5	43.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة1	23	4.43	.590
العبارة2	23	4.52	.593
العبارة3	23	4.35	.832
العبارة4	23	4.39	.656
العبارة5	23	4.48	.730
العبارة6	23	4.26	.810
العبارة7	23	4.30	.765
العبارة8	23	4.22	.671
العبارة9	23	4.09	.596
الادارة الالكترونية	23	4.3382	.53757
Valid N (listwise)	23		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة10	23	4.22	.795
العبارة11	23	4.00	.603
العبارة12	23	4.04	.706
العبارة13	23	4.22	.795
العبارة14	23	4.26	.752
العبارة15	23	4.09	.949
العبارة16	23	3.96	.825
العبارة17	23	4.17	.834
العبارة18	23	3.91	.949
العبارة19	23	3.78	.795
الاداء المالي	23	4.0652	.63647
Valid N (listwise)	23		

اختبار العلاقة:

Correlations

			الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Spearman's rho	الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	1.000	.660**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	23	23
	الاداء المالي	Correlation Coefficient	.660**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	23	23

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار مان ويتني:

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الادارة الالكترونية	ذكر	15	10.23	153.50
	أنثى	8	15.31	122.50
	Total	23		
الاداء المالي	ذكر	15	10.93	164.00
	أنثى	8	14.00	112.00
	Total	23		

Test Statistics[b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Mann-Whitney U	33.500	44.000
Wilcoxon W	153.500	164.000
Z	-1.725	-1.040
Asymp. Sig. (2-tailed)	.085	.298
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.087[a]	.325[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الجنس

Report

الجنس		الادارة الالكترونية	الاداء المالي
ذكر	Mean	4.2074	3.9200
	N	15	15
	Std. Deviation	.57254	.72723
أنثى	Mean	4.5833	4.3375
	N	8	8
	Std. Deviation	.38375	.29246
Total	Mean	4.3382	4.0652
	N	23	23
	Std. Deviation	.53757	.63647

اختبار كروسكال واليس للعمر:

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
الادارة الالكترونية	من 30 إلى 40	4	13.13
	أكبر من 40 سنة	19	11.76
	Total	23	
الاداء المالي	من 30 إلى 40	4	10.50
	أكبر من 40 سنة	19	12.32
	Total	23	

Test Statistics[a,b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	.135	.240
df	1	1
Asymp. Sig.	.713	.624

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Report

العمر		الادارة الالكترونية	الاداء المالي
من 30 إلى 40	Mean	4.4444	3.7250
	N	4	4
	Std. Deviation	.58090	.83815
أكبر من 40 سنة	Mean	4.3158	4.1368
	N	19	19
	Std. Deviation	.54214	.58898
Total	Mean	4.3382	4.0652
	N	23	23
	Std. Deviation	.53757	.63647

اختبار كروسكال واليس للمستوى التعليمي:

Ranks

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
الادارة الالكترونية	متوسط أو أقل	1	2.00
	ثانوي	2	14.50
	جامعي	18	11.56
	دراسات عليا	2	18.50
	Total	23	
الاداء المالي	متوسط أو أقل	1	5.00
	ثانوي	2	14.50
	جامعي	18	11.61
	دراسات عليا	2	16.50
	Total	23	

Test Statistics[a,b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	4.434	2.310
df	3	3
Asymp. Sig.	.218	.511

Test Statistics[a,b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	4.434	2.310
df	3	3
Asymp. Sig.	.218	.511

Report

المستوى التعليمي		الادارة الالكترونية	الاداء المالي
متوسط أو أقل	Mean	3.2222	3.7000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
ثانوي	Mean	4.6111	4.3500
	N	2	2
	Std. Deviation	.07857	.07071
جامعي	Mean	4.3210	4.0167
	N	18	18
	Std. Deviation	.51680	.70063
دراسات عليا	Mean	4.7778	4.4000
	N	2	2
	Std. Deviation	.15713	.00000
Total	Mean	4.3382	4.0652
	N	23	23
	Std. Deviation	.53757	.63647

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

Test Statistics[a,b]

اختبار كروسكال واليس للمسؤولية:

Ranks

	طبيعة المسؤولية	N	Mean Rank
الادارة الالكترونية	موظف إداري	5	9.40
	رئيس مصلحة	18	12.72
	Total	23	
الاداء المالي	موظف إداري	5	10.40
	رئيس مصلحة	18	12.44
	Total	23	

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	.955	.361
df	1	1
Asymp. Sig.	.328	.548

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسؤولية طبيعة

Report

طبيعة المسؤولية	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Mean	4.2444	3.9800
N	5	5
Std. Deviation	.38809	.57619
Mean	4.3642	4.0889
N	18	18
Std. Deviation	.57899	.66588

Mean	4.3382	4.0652
N	23	23
Std. Deviation	.53757	.63647

اختبار كروسكال واليس للخبرة:

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
الادارة الالكترونية	أقل من 10 سنوات	3	8.33
	من 10 إلى 20	10	12.40
	أكثر من 20 سنة	10	12.70
	Total	23	
الاداء المالي	أقل من 10 سنوات	3	7.50
	من 10 إلى 20	10	12.25
	أكثر من 20 سنة	10	13.10

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
الادارة الالكترونية	أقل من 10 سنوات	3	8.33
	من 10 إلى 20	10	12.40
	أكثر من 20 سنة	10	12.70
	Total	23	
الاداء المالي	أقل من 10 سنوات	3	7.50
	من 10 إلى 20	10	12.25
	أكثر من 20 سنة	10	13.10
	Total	23	

Test Statistics[a,b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	1.036	1.621
df	2	2
Asymp. Sig.	.596	.445

Test Statistics[a,b]

	الادارة الالكترونية	الاداء المالي
Chi-Square	1.036	1.621
df	2	2
Asymp. Sig.	.596	.445

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

Report

الخبرة		الادارة الالكترونية	الاداء المالي
أقل من 10 سنوات	Mean	4.1852	3.4667
	N	3	3
	Std. Deviation	.42066	.80829
من 10 إلى 20	Mean	4.3333	4.0300
	N	10	10
	Std. Deviation	.61753	.74841
أكثر من 20 سنة	Mean	4.3889	4.2800
	N	10	10
	Std. Deviation	.52444	.33599
Total	Mean	4.3382	4.0652
	N	23	23
	Std. Deviation	.53757	.63647

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 38
المدية في: 2023/02/20

إلى السيد: مديرمديرية إتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر: الموسومة بعنوان : (**أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للتحكم في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
مقاتلي إسماعيل	1996/06/15	البرواقية	181832040445
شقوا فؤاد	1984/08/08	الزبيرية	21062044526
المسجلة في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارةمالية	
السنة الجامعية: 2022 /2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023/04/16 الى 2023/04/02
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. بوعلي محمد الأمين

مدير المؤسسة المستقبلة

ALGERIE TELECOM S.P.A
Chef de Département
Ressources Humaines DOT Médéa
Signée : Mme DOUIFI Faiza