جامعـــــــــة يحي فارس بالمديـــــــة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

بعنوان :

أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة – (اتصالات الجزائر .المدية)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالب :

*حوتي فؤاد

تحت إشراف الدكتور:

*سلام عبد الرزاق

اعضاء لجنة المناقشة		
حيولة ايمان	رئيسا	جامعة المدية
سلام عبد الرزاق	مشرفا	جامعة المدية
زرواطي محمد	عضو ممتحن	جامعة المدية

السنة الجامعية : 2018 - 2019

إهـــداء

إلى أغلي مخلوق في هذي الحياة ،إلى نور عيني وحب قلبي حتى الممات ،

إلى **أمي الغالية** أطال الله عمرها .

إلى من كان ومازال سندي وعوني في الدنيا ،**أبي العزيز** حفظه الله ورعاه .

إلى إخوتي الكرام الذين قاسموني الحياة بتفاصيلها ،أخي الكبير امحمد وزوجته، ابراهيم، مختار، زهية ،دليلة.

إلى كتاكيت العائلة التي تضفي جمالا للحياة ،إسلام كمال الدين،لميس ،محمد ،ريتاج.

إلى من سهرت على إعداد هذا البحث وإخراجه إلى الأيادي المبدعة:آية وزينب .

إلى أهلي وأقاربي وكل من أعرفه ويعرفني ،إلى من وسعهم صدري ولم تسعهم مذكرتي .

إلى أساتذتي الكرام طوال مسيرتي الدراسية ،إلى من كان له فضل عليا في العلم .

إلى كل أصدقائي وزملائي من قريب ومن بعيد .

فـــــــؤاد

شـــــكر

أشكر الله العلي القدير الذي هداني لإتمام هذا العمل، وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، فله الحمد وله الشكر على نعمه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم الدكتور "**سلام عبد الرزاق**" الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي وتسهيل الأمور علي فجزاه الله كل خير.

أشكر كل من علمني حرفا خلال مشوارنا الدراسي وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكل الأصدقاء والزملاء.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية أقدم جميل العرفان والامتنان على صدرهم الرحب وحفاوة كرمهم وتسهيلهم العمل لي وبالأخص الزميل "**كراش حمزة**" فلكم مني جزيل الشكر والتقدير .

إليكم جميعا أهدي ثمرة اجتهادي

الملخـــــص

الملخص:

تهدف الدراسة الى ايضاح وتبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ،حيث تطرقت في الجانب النظري إلى الإدارة الإلكترونية ،الوظيفة المالية ،الأداء المالي ،أما في الجانب التطبيقي فتطرقت إلى كيفية مساهمتها في تحسين الوظيفة المالية للمؤسسة وذلك من خلال نظم المعلومات المحاسبية والمالية ،كما قمت بقياس الأداء المالي للمؤسسة عن طريق إعداد مؤشرات .

وقد توصلت في نهاية البحث الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

*الإدارة الإلكترونية عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات خاصة شبكة الأنترنت ،والوظيفة المالية تعد بمثابة الدعامة الأساسية لأنشطة المؤسسة المختلفة.

انطلاقا من النتائج خلصت إلى مجموعة من الاقتراحات :

*الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وزيادة الدعم المالي بهدف الاستعانة بمديرين مختصين ومؤهلين بدورات تدريبية تمكن العاملين من تطبيق الإدارة الإلكترونية .

الكلمات المفتاحية:

*الإدارة الإلكترونية ،الوظيفة المالية ،الأداء المالي.

الملخـــــص

Introduction

This study tends to clarify and show the role electronic administration in improving the financial function in the economic institution the study of Algeria telecom in Medea.

Since I talked in the theoretical side about electronic administration.the financial function and the financial performance .while for the method in wich the electronic administration helps in improving the financial function of the institution by set of accounting and financial information systems .and I also measured the financial performance of the institution by making some indicators.

And in the end of my research, I reached out a group of results that we can mention some:

*the electronic manangment refers to the use of technology iformation systems specially internet.

*the financial function is considered as the base of the various activities of the institution

Going on from the results I concluded with some suggestions:

*Keep upgrading the infrastructure of information technology

*Increasing the financial support in order to get qualified specialists to make courses for the employees on how to apply the electronic manangment.

Key words

*Electronic manangment *Financial function *Financial performance.

الملخـــــص

فهرس المحتويات

****

المحتويات	الصفحة
الفهرس العام	
كلمة شكر و عرفان	
اهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الاشكال	II
قائمة الجداول	III
مقدمة	ا – د
الفصل الأول: أساسيات الإدارة لإلكترونية	
تمهيـــد	2
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	3
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها	3
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها	6
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية	9
المبحث الثاني: مستلزمات تطبيق الإدارة الإلكترونية	12
المطلب الأول: عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية	12
المطلب الثاني: وظائف ومجالات الإدارة الإلكترونية	18
المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	22
المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية	28
المطلب الأول: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية	28
المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية	29
المطلب الثالث: سلبيات وايجابيات الادارة الإلكترونية	31
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية	37
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها	37

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية	40
المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية	44
المبحث الثاني: عرض عام حول الوظيفة المالية للمؤسسة	49
المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية	49
المطلب الثاني: خصائص الوظيفة المالية ومكانتها في الهيكل التنظيمي	53
المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى	56
المبحث الثالث: الأداء المالي	62
المطلب الأول: تعريف الأداء المالي	62
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي	63
المطلب الثالث: معايير الأداء المالي	65
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث :دراسة حالة :اتصالات الجزائر بالمدية	
تمهيد	69
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	70
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	70
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	73
المطلب الثالث: المديرية العملية بالمدية	74
المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي والمالي للمؤسسة	80
المطلب الأول: نظام HRCCESS	80
المطلب الثاني: نظامNGBSS	82
المطلب الثالث: نظامORACLE	83
المبحث الثالث: تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	86
المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لسنة 2016-2017.	86
المطلب الثاني: التحليل بواسطة المؤشرات المالية	93
المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية	97
خلاصة الفصل	101
الخاتمة العامة	103
نتائج اختبار الفرضيات	103

نتائج الدراسة	*103*
اقتراحات الدراسة	*104*
آ فاق الدراسة	*105*
قائمة المراجــع	*107*
الملاحق	*113*

قائمة الأشكال

****

قائمـــــة الأشكـــــــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	خصائص الادارة الالكترونية	8
2-1	**روابط بالأنترنت**	15
3-1	عناصر الادارة الالكترونية	17
4-1	خطوات تنفيد الادارة الالكترونية	27
1-2	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	40
2-2	تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم	42
3-2	تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني	43
4-2	مكانة الوظيفة المالية	55
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية	77
2-3	الواجهة الرئيسية لنظام **HRCCES**	81
3-3	الواجهة الرئيسية لنظام **NGBSS**	82
4-3	الواجهة الرئيسية لنظام**ORACLE**	85

قائمة الجداول

****

قـائمة الجـــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	إعداد الميزانية المالية المفصلة لسنتي 2016 و20017 (الأصول)	86
2-3	إعداد الميزانية المالية المفصلة لسنتي 2016 و20017 (الخصوم)	89
3-3	إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016	91
4-3	إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017	92
5-3	حساب رأس المال العام الدائم لسنتي 2016 و 2017	94
6-3	حساب رأس المال العامل الخاص لسنتي 2016 و 2017	94
7-3	حساب رأس المال العامل الاجمالي لسنتي 2016 و 2017	95
8-3	حساب احتياجات رأس المال العامل لسنتي 2016 و 2017	96
9-3	حساب الخزينة لسنتي 2016 و 2017	96
10-3	حساب نسبة التمويل الدائم لسنتي 2016 و 2017	97
11-3	حساب نسبة الاستقلالية المالية لسنتي 2016 و 2017	98
12-3	حساب نسبة الوفاء بالديون لسنتي 2016 و 2017	98
13-3	حساب نسبة سيولة الأصول لسنتي 2016 و 2017	99
14-3	حساب نسبة السيولة العامة لسنتي 2016 و 2017	100

مقدمة

****

إن التطـور الحاصـل في المجتمعـات المتقدمـة جعـل مـن حتميـة التقـدم الـوظيفي والإداري ضـرورة ومطلبـا ملحـا لتلـك الشـعوب الـتي أثـرت إلا أن تزيـد وتحسـن مـن الخـدمات الوظيفيـة الـتي تعكـس مـدى التطـور البشـري في مجـال الخـدمات الإداريـة ،مـا اسـتوجب إيجـاد حلـول وطـرق جديـدة مـن شـانها تطـوير العمـل الإداري والرقـي في مجـالات عديـدة،وزيادة علـى الثـروة المعلوماتيـة الـتي حـدثت في أواخـر القـرن العشـرين مـا جعـل العديـد مـن الاكتشـافات والتكنولوجيـات الحديثـة تظهـر كـأثر لتلـك الثـورة ،ومـا أفرزتـه علـى الجانـب البشـري والتقـني والإداري فتولـد مـا يسـمى بـالإدارة الالكترونيـة هاتـه الادارة الـتي تعتمـد علـى التكنولوجيـا الرقميـة مـا يجعـل عملهـا يتحـول مـن رقـي تنظيمـي إلى شـبكي الكـتروني حيـث لا وجـود لعراقيـل وحـواجز إداريـة تنظيميـة تقـف أمـا العمـل الإداري كمـا أن مفهـومي الزمـان والمكـان ينتقيـان ولا يصـبح لهمـا أدنى تـأثير علـى مجريـات العمـل الإداري تحـت شـعار العمـل المسـتمر في كـل مكان وزمان.

ونظـرا لاعتبـار المؤسسـة في الوقـت المعاصـر أهـم وحـدة لإنشـاء وتكـوين اي اقتصـاد بحيـث نجـدها تتـأثر وتـؤثر بـالمحيط الـذي تسـتقر فيـه ،ولا يمكنهـا العـيش بمعـزل عـن التغـيرات والتطـورات الحاصـلة في المحـيط سـواء كانـت هـذه التغـيرات مباشـرة أو غـير مباشـرة في تأثيرهـا علـى حيـاة المؤسسـة وعلـى أدائهـا المـالي ،ولهـذا فـان المتغـيرات مسـاهمة كبـيرة في بـروز مفـاهيم اقتصـادية للجانـب ألتسـييري ،ممـا يفـرض علـى مسـيري المؤسسـات بالتـأقلم معهـا وأخـذها بعـين الاعتبـار للرقـي بالمؤسسـة وبأدائهـا المـالي ضـمن محيطهـا وبـين منافسـيها. اسـتنادا الى اسـاليب علميـة مسـتخدمة في عمليـات اتخـاد القـرارات وهـده القـرارات تختلـف حسـب حجـم و نشـاط المؤسسـة ووظائفهـا،، ولكننـا نجـد مـن اهمهـا الوظيفة المالية.

فالوظيفـة الماليـة باعتبارهـا تسـتخدم التسـيير المـالي هـي قـادرة علـى تقـديم مـدى فعاليـة نشـاط المؤسسـة و العلـم الخـارجي و مـن ثم التنبـؤ بالأفـاق المسـتقبلية لهـا، فالتسـيير المـالي يحتـل مكانـة مرموقـة في تسـيير اي مؤسسـة ، ولكـي تـتمكن المؤسسـة مـن معرفـة قـدرتها علـى بلـوغ اهـدافها اولا، وهـل حفظتهـا بالوسـائل المعقولـة فإنهـا بحاجـة الى قيـاس وتقيـيم نتائجهـا .او بـالأحرى تقيـيم ادائها.فنجـاح

التقيـيم يعتمـد اساسـا علـى قـدرة المسـيرين علـى اختيـار افضـل و احسـن المعـايير و المؤشـرات الـتي تعكس الاداء المراد قياسه.

من هنا تبرز معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في ما يلي :

أولا :إشكالية الدراسة

- **كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الوظيفة المالية في المؤسسة ؟**

يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الثانوية التالية :

ماذا نعني بالإدارة الالكترونية والى اي مدى يمكن تطبيقها ؟

* ماذا نعني بالوظيفة المالية ؟

* فيما يكمن دور نظم المعلومات المحاسبي في تقييم الاداء المالي ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

* الإدارة الإلكترونيـة هـي كافـة الوظـائف و المهـام الـتي تحـددها الادارة للمـوظفين مـن خـلال الاعتماد على وسائل اتصال جديدة و هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر .

* الوظيفـة الماليـة هـي وظيفـة مـن وضـائف المؤسسـة الـتي تهـدف الى الحصـول علـى امـوال وكـدا اتخاد القرار في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل

*يكمن دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاد القرار المناسب لبلوغ أهداف المؤسسة

ثالثا: أهمية الدراسة والمنهج المتبع

تأتي أهمية الموضوع من العناصر التالية :

* جدية موضوع الادارة الالكترونية الذي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين .

* قلـة الدراسـات حـول الموضـوع وعلاقتهـا بالوظيفـة الماليـة ،ممـا جعـل هـذا الغمـوض موضـوع بحـث لـدى العديـد مـن الدارسـين وبالتـالي تكمـن الأهميـة في محاولـة توضـيح الموضـوع وتأثيراتـه علـى الوظيفة المالية .

* إن موضـوع الإدارة الإلكترونيـة هـو موضـوع السـاعة الـذي يعمـل علـى سـرعة تنفيـذ العمـل والتخلص من المشكلات الجغرافية في إرسال واستقبال المعلومات .

منهج الدراسة

أمـا عـن المـنهج المتبـع فقـد اعتمـدنا علـى المـنهج الوصـفي والأسـلوب التحليلـي حيـث في الجانـب النظـري تم الاعتمـاد علـى الأسـلوب الوصـفي لدراسـة ووصـف مختلـف البيانـات المتعلقـة بالموضـوع،أما في الجانـب التطبيقـي اعتمـدنا علـى الأسـلوب التحليلـي مـن خـلال التعمـق في الموضـوع مـن خـلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وكذا تحليل ميزانيتها.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

ترجـع أسـباب اختيـاري لهـذا الموضـوع إلى الأهميـة العلميـة والعمليـة لـه ،وكـذلك إلى أسـباب أخرى منها :

* يعتبر الموضوع من المواضيع الحديثة في الوقت الراهن.

* أهميـة الموضـوع البالغـة لـدى مسـيري المؤسسـات الاقتصـادية وخاصـة تلـك الفئـة الـتي تشـتغل بالوظيفة المالية.

* الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة.

سادسا: صعوبة الدراسة

تتمثل صعوبة الدراسة فيما يلي :

* عامل الزمن الذي كان عائقا لإعداد المذكرة مرتبط بفترة الدراسة .

* عدم الحصول على الوثائق بالقدر المرغوب فيه من معلومات المؤسسة محل الدراسة.

* العمل الفردي للمذكرة .

سابعا: حدود الدراسة

اقتصـر المجـال المكـاني بالدراسـة الميدانيـة علـى مؤسسـة اتصـالات الجزائـر بالمديـة ،أمـا الجانـب الزمني كان سنة 2019م.

ثامنا: الدراسات السابقة

*عبـــد الكـــريم عاشـــور ،دور الادارة الإلكترونيـــة في ترشـــيد الخدمـــة العموميـــة في وم ا والجزائـــر ،رســـالة ماجســـتير تخصـــص الديمقراطيـــة والرشـــاد ،2009-2010،يهـــدف هـــذا البحـــث إلى الجانـــب النظري للإدارة الالكترونية وذلك من خلال عرض لمفهوم ومنهج الادارة الإلكترونية .

*أحمـــد بايزيـــد، دور الرقابـــة الداخليـــة في رفـــع الأداء المـــالي للمؤسســـة الاقتصـــادية ،مـــذكرة ماســـتر من جامعة المدية في علوم التسيير.

تاسعا: خطة وهيكل الدراسة :

ضمن الدراسة مقدمة عامة وثلاث فصول ،وتعقبهم خاتمة وفق ما يلي:

الفصـــل الأول :تطرقنـــا إلى عموميـــات حـــول الادارة الالكترونيـــة الـــذي شمـــل أهـــم عناصـــرها وأهدافها واهم مستلزمات تطبيقها إضافة لذلك تطرقنا إلى تقييم الادارة الالكترونية .

الفصـــل الثـــاني :تطرقنـــا إلى الإطـــار النظـــري للوظيفـــة الماليـــة للمؤسســـة ،حيـــث تطرقنـــا فيـــه إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية ،ثم تطرقنا إلى الوظيفة المالية وفي الأخير تطرقنا إلى الأداء المالي .

الفصـــل الثالـــث:خصـــص للدراســـة الميدانيـــة في مؤسســـة اتصـــالات الجزائـــر بالمديـــة حيـــث تطرقنـــا من خلاله إلى :

التعريـــف بالمؤسســـة محـــل الدراســـة ،ثم التطـــرق إلى برنـــامج العمـــل لنظـــام المعلومـــات المـــالي،ثم قمنـــا بتقييم أدائها المالي

خاتمة :من خلالها سيتم عن الإجابة عن الإشكالية وما تقدم من فرضيات بشكل مبسط .

الملاحق:اذ تشكل سندا وتقوية للبحث ،وتساعد على إدراج بيانات مختلفة.

الفصل الأول

****

أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

الفصل الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات التواصل و نظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية و المالية في المؤسسات الحكومية ،إذ أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدتها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي و إمكانياتها البشرية المحدودة ،و الوصول بخدماتها للمواطنين و المستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن و الأرياف في وقت قياسي و على مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي و إيجابي على تسهيل أعمال و مصالح المواطنين و المستثمرين وقطاع العمال.

لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل ببعضه البعض عبر شبكة الأنترنيت ،و الإدارة الالكترونية ليست تحول حذري في الطرق التي تتبعها الحكومات بمباشرة أعمالها.

و في هذا الفصل سنتعرف على ماهية الإدارة الالكترونية ،وأهم مستلزمات تطبيقها ،و في الأخير نتناول تقييم الإدارة الإلكترونية و لهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: مستلزمات تطبيق الإدارة الالكترونية.

المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية ،و ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص ،مبادئ و أهداف الادارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة ومراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء.

أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية معلومات الاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستولى أعمالها و جودة خدماتها ،و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية ، أو الإدارة الإلكترونية. لذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد تطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و انتشار شبكة الأنترنيت[1].

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو حقيق شفافية التعامل ،وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية[2].

[1]–ياسين سعد غالب، ا لإدارة الإلكترونية و افاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية ،معهد الإدارة العامة،2005،ص03.

[2]–سعيد بن معلا العمري ،المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،رسالة ماجستير غير منشودة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2003.،ص14.

و بالتالي فان الإدارة الإلكترونية احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما إن الطبيعة التحويلية القوية لهذه لتكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم.

مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث نتيجة تطور نوعي أفرزته

تقنيات اتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات ، و ازدياد الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا الحديثة في أدارة علاقات المواطن والمؤسسات ،وربط الإدارات العامة والوزارات وآليات التكنولوجيا ،وبالتالي تحول جذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها[1].

وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ،وبأساليب بسيطة ووصلت إلى الصورة الرسمية متأخرة ،حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.

و مفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة التقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية و دوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المحاطة بها، و تبعتها فيما بعد بعض الدول الأخرى مثل : المملكة المتحدة و النمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

ثانيا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

[1]- ياسين سعد غالب ،مرجع سبق ذكره،ص238.

1- قناعة ودعم الإدارة العليا للمؤسسة.

ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جمع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2-تدريب وتأهيل الموظفين :

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم.[1]

3-توثيق وتطوير إجراءات العمل :

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات وما يسمى بإجراءات العمل . فبفضل تلك الإجراءات غير مدونة على الورق و إن بعضها مدون منذ سنوات طويلة و لم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات و تطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل و يتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة و الجودة الإنتاجية.

4-توفير البنية التحتية الإلكترونية :

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تامين أجهزة الحاسب الآلي و ربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة الملائمة معها وتامين وسائل الاتصال الحديثة.

5-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الإلكترونية :

المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة المساحات الضوئية.

6-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق[2].

[1]- محمد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان ،ص71.

7-**مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل** :

في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاستفادة من الهاتف المتوفر في كافة الأماكن ويكون اكبر قسم من الناس قد سمع وجرب تحويل معاملاته الورقية إلى الكترونية.

8-**مرحلة الإدارة الإلكترونية** :يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة من عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل حوالي(25٪،30%) من عدد الشعب وتوفر الحواسيب تسمح لفئات الشعب أي معاملات إدارية بواسطة الشبكة الإلكترونية.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري والمعاصر ،إلا أن هناك العديد من التعارف التي قدمت لهذا المصطلح ،والاهم ما يميزها أنها تقلل بشكل كبير الاعتماد على أشياء.

أولا : تعريف الإدارة الإلكترونية

تعددت تعاريف الإدارة الالكترونية ونذكر منها ما يلي:

1-يمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت و شبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة[2].

2- عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكرتونية بسرعة عالية ودقة وبدون استخدام الورق[3].

[1] -مرابطي ياسين ، الادارة الالكترونية ، الادارة الالكترونية، منتدى قالمة للعلوم السياسية، الجزائر ، 12 فيفري 2008

[2]- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات "،المملكة العربية السعودية ،دار المريخ للنشر،ص127.

[3]- عرب محمد عرب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013،ص8.

3-عرفت على أنها منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي للتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف مستويات تنظيمية في منظمات معاصرة[1].

4-كما عرفها محمد محمود الطعا على أنها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية لكل ما تقتضيه الممارسة والإجراءات[2].

5-وعرّفها أبو بكر محمود الهوش على أنها تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات أجهزة الفاكس إلى أجهزة المعلومات اللاسلكية ...الخ ،لتخدم الأمور الإدارية اليومية[3].

ومن كل ما سبق تستنتج أن الإدارة الإلكترونية: هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال ،وغاية تسعى إليها المؤسسات العامة والخاصة لحد سواء ولمختلف الأنشطة للوصول إلى شفافية ورفع الكفاءة وتوسيع فرص العمل وتخليص المتعاملين من روتين التأخير والانتظار .

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ،يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص ،حددها الدكتور رأفت رضوان في تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية ،في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي[4]:

-**إدارة بلا ورق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني .

---

[1]- علي السلمي ،إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2002،ص51.

[2]- محمد محمود الطعامنة، طارق شريف علوش ،الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004،ص10.

[3]- أبو بكر محمد الهوش، الحكومة الإلكترونية "الواقع والافاق"، الطبعة الأولى ،القاهرة ،2006،ص35.

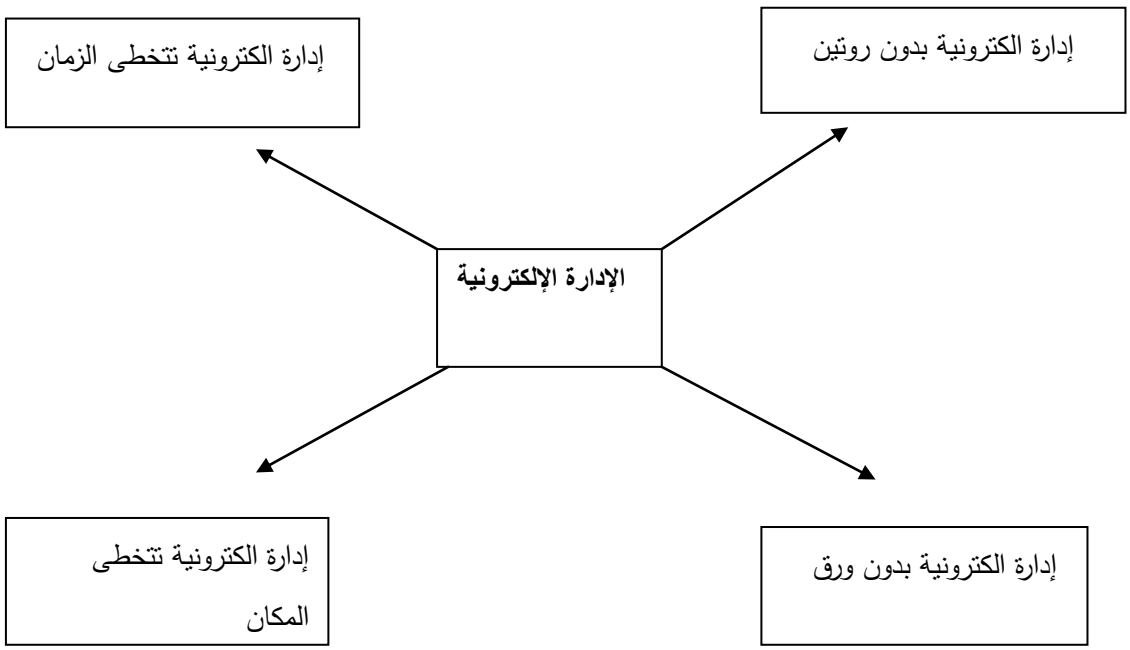
[4]- رأفت رضوان ،الإدارة الإلكترونية ،"الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة،القاهرة،2004،ص4.

-**إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التلفون المحمول.

-**إدارة بلا زمان:** تستمر24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام ،وشعوب أخرى تصحو ،لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة24ساعة حتى نتمكن الاتصال بهم وقضاء مصالحهم .

-**إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال مؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة[1].

الشكل رقم (1-1):خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر :مزهر شعبان العاني ،الإدارة الالكترونية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع،2014،ص189.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

[1]- علاء عبد الرزاق السالمي ،الإدارة الإلكترونية ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008،ص40.

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي[1] :

***تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهيئة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ،لان في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة ،وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الالكترونية بشكل يسمح ب:

-التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها .

-ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع .

-القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة .

***التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع ،لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا :إن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية ،فان انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب جاء ليبين إن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين ،وان ألمانيا واليابان استردتا قوتهما في اقل من نصف قرن .

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت ،وتوفير خدمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع ،وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة ،ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة .

***سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل ،والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية ،كما أن

[1]- عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواد والعشرين، دار الغرب الإسلامي ،بيروت ،2006.ص 190.

نظامها يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة .

***التغيير المستمر**: وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء ،سواء بقصد ترضية الزبائن او بقصد التفوق في مجال المنافسة ،وفي جميع الحالات فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المتواصل .

***تخفيض التكاليف**: وهذا بمعنى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض تكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم[1].

2/أهداف الإدارة الإلكترونية:

سنتعرض لأهداف الإدارة الإلكترونية بشكل مجمل فيما يلي:

-إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية .

-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها.

-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

-تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .

-تقليل أوجه التصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

-توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين[2].

[1] عمار بوحوش ،نفس المرجع السابق ،ص191.

[2]- فداء حامد ،الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، 2015،ص220.

-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار .

-الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها. وتحقيق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

-تقديم خدمات المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال24 ساعة في اليوم ،وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة.

—تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

—إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني[2]

[1]- محمد سمير أحمد ،نفس المرجع السابق،ص73.

المبحث الثاني: مستلزمات تطبيق الإدارة الإكترونية

المطلب الأول: عناصر ومكونات الإدارة الإكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر ومكونات أساسية تترجم أعمال إلكترونية ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الالكترونية من أربعة عناصر أساسية:

1-عتاد الحاسوب:Hardware

وتتمثل في جهاز الحاسوب وملحقاته ،ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات ،فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك احدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين[1]:

_توفير تكاليف التطوير المستمر و تكاليف الصيانة.

-ملائمة العتاد للتطورات البرمجية.

وعموما تتمثل الأجهزة الملحقة في وسائط التخزين ، الطابعات ،عارض المعلومات، أجهزة التصوير الرقمية.

2-برامج الحاسوب:Software

وهي المكونات غير المادية للحاسوب ،عبارة عن تعليمات منظمة خطوة خطوة ،تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب لإنجاز العمليات المختلفة، و تختار كل إدارة برامج الحاسوب التي تناسبها من بين ألاف البرامج الحاسوبية ، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين :

-برمجة نظم التشغيل: وهي البرامج التي تحملها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها من أجل إدارتها ،والمستخدم حاليا هو Windows

[1]- فريد كروتل ،الإدارة الإلكترونية ،الأردن،2015،ص53.

-البرمجيات التطبيقية: و تنقسم إلى:

*برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها ك Word: EXCEL,والبريد الالكتروني وغيرها.

*برامج خاصة: وهي مجموعة البرامج التي تعمل على أداء مهام وواجبات معينة و تصمم من قبل مبرمجي الحاسوب بإحدى لغات البرمجة وذلك حسب الحاجات الخاصة بالمؤسسة .

3-شبكة الاتصالات:

تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية ،ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل و زيادة كفاءة الأعمال و سرعتها، و بتطور ذلك الانتشار و بزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات و البيانات داخل المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات و بعضها.

والشبكة هي مجموعة من الحواسيب مرتبطة يبعضها البعض والتي تسمح لمستخدميها مشاركة الموارد المتاحة (برمجيات ،طابعات... الخ) تبادل المعلومات فيما بينهم[1].

وللشبكات أشكال مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا ، ومن أهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الإدارة الالكترونية ما يلي:

[1] فريد كروتل ،نفس المرجع السابق،ص53.

-شبكة الاتصال المحلية:local Area Network

هي شبكة اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كان يكون مبني لمؤسسة أو طبق رئيسي فيها ، و لذلك بما يتيح لهذه الحواسيب تشارك مواد الشبكة من مكونات مادية و برمجيات و تبادل البيانات.

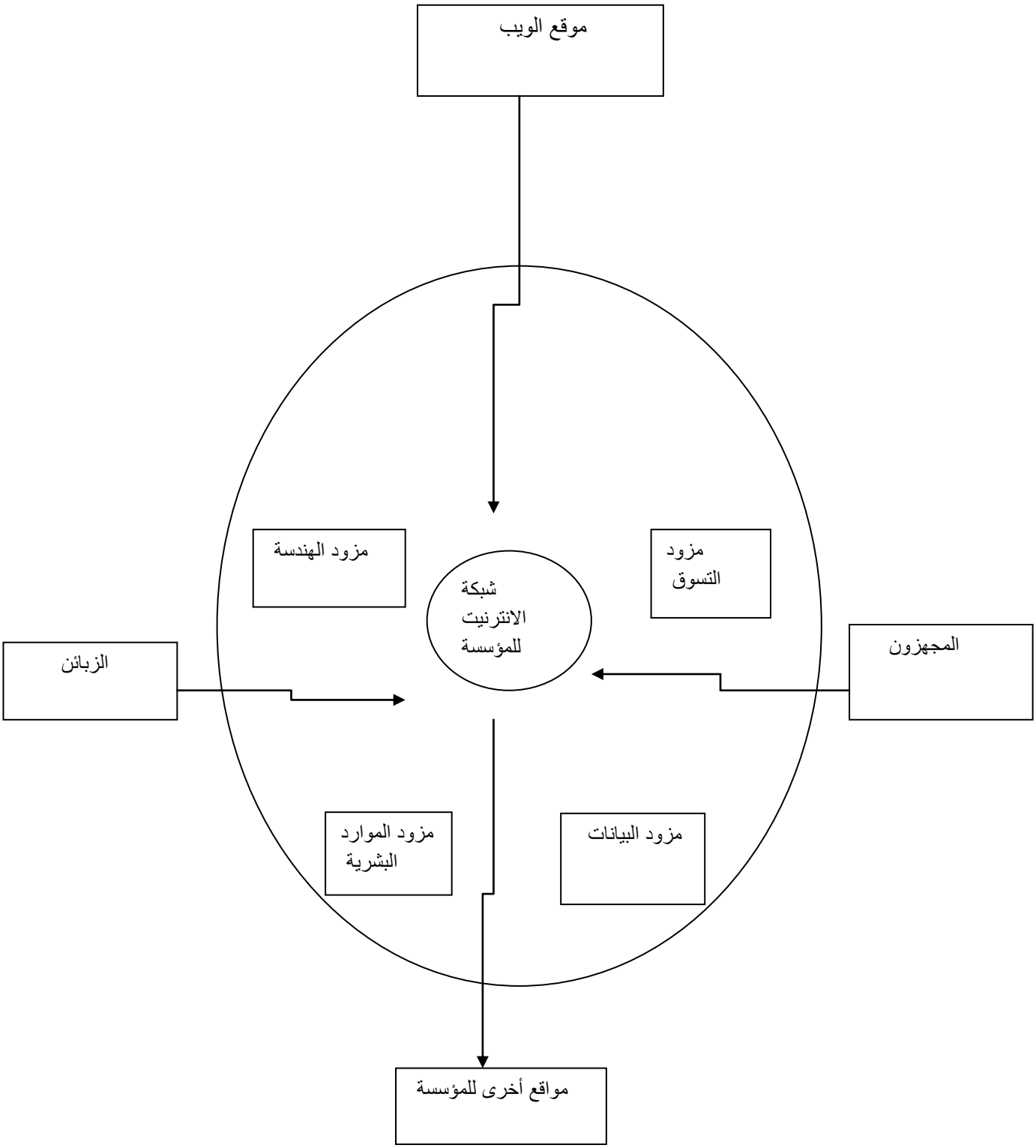
-شبكة اتصالات الأنترنت: Internet

وهي الشبكة الخاصة للمؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الأنترنت ،ويقتصر التعامل بها على موظفي للمؤسسة ، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، ويتم حماية شبكة المؤسسة الداخلية باستخدام جدران النيران[1].

إن شبكة الانترنيت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنيت ،وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجيةextranet أي شبكة الانترنيت هي قاعدة الانطلاق إلى شبكة المنظمة الخارجيةextranet ففي الوقت الذي تربط شبكة الانترنيت أوصال المنظمة في الداخل كما هو واضح في الشكل.

[1]-فريد كروتل ،نفس المرجع السابق،ص54.

الشكل رقم(1-2): روابط بالأنترنت



المصدر: محمد سمير احمد ،الإدارة الالكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص234.

– شبكة الاتصالات الإكسترانت:Extranet

هي عبارة عن شبكات انترنيت داخلية ،توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المؤسسة الداخلية ،و الإكسترانت تمثل شبكة محمية ، دورها الربط بين المؤسسة أو الشركة ، أو المجهزين أو الشركات[1].

و توفر شبكة الإكسترانت للإدارة الالكترونية مزايا عديدة نذكر منها:

_ تسهيل عملية الشراء في المؤسسة.

_ خدمة التوظيف.

_ توزيع البضائع.

_ متابعة الفواتير[2].

-شبكة الاتصالات الانترنيت:Internet

وهي شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات المنتشرة بجميع أنحاء العالم ، وتعد شبكة الانترنيت هي العصب الرئيسي ومحور الارتكاز الذي تنهض عليه و تتمحور حوله البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية[3].

4– صناع المعرفة

وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين ،ومحللي النظم ،والمديرين لقواعد البيانات ، و المختصين في تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات، و مهندسي المعرفة ، و المطورين لبرامج التطبيقات و كل من له علاقة مع المعرفة إنتاجا و تخزينا و توزيعا.

و يقوم صناع المعرفة بأداء ما يلي:

-استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون و في أي وقت يرغبون العمل فيه.

[1]– عبد الستار العالي واخرون ،المدخل إلى إدارة المعرفة،دار المسيرة للنشر والتوزيع،2006،ص240.

[2]– محمد الصيرفي ،الإدارة الإلكترونية دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2007،ص131.

[3]– خالد ممدوح ابراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية،2008،ص36.

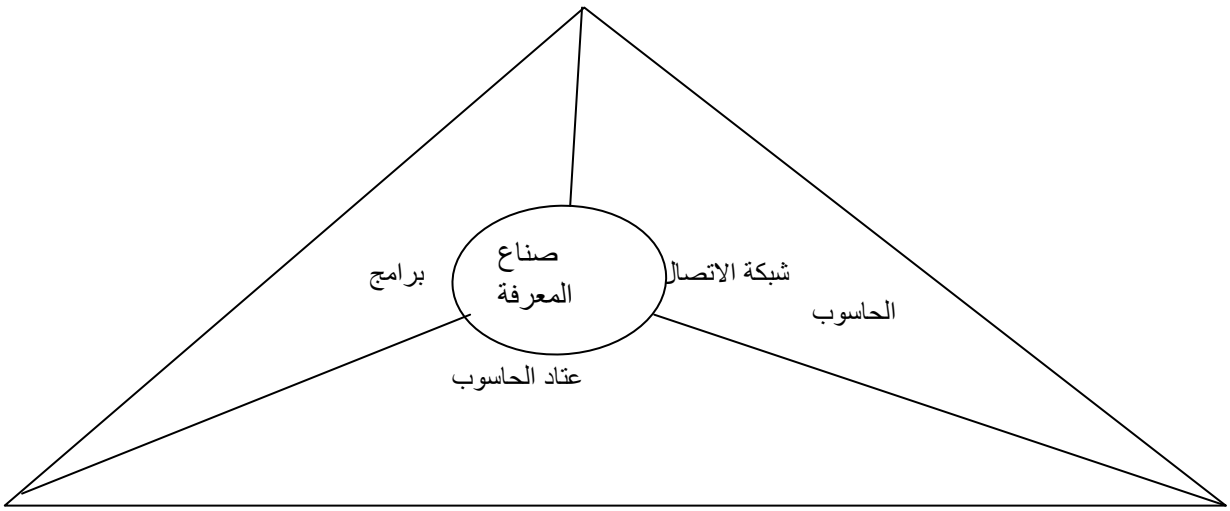
_ تطوير تطبيقات القواعد البيانات و مستودعات البيانات لحفظ المعلومات.

-إنشاء شبكات الحواسيب التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها.

وحتى تكلل الجهود المبذولة نحو التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية ، فانه يتوجب إرسال البنية التحتية الضرورية لتطبيق هذا الأسلوب.

ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (1-3): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: ياسين ،سعد غالب ،الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ،2005،ص24.

ثانيا : مكونات الإدارة الإلكترونية.

يتطلب بناء الإدارة الإلكترونية عدة مكونات منها:

-**البنية التحتية للتقنية:** تكون البنية التحتية للتقنية مركزية و آمنة يمكن الدخول إليها بسهولة من قبل الجهات الحكومية و القطاعات الخاصة و المواطنين المصرح لهم.

-هيكل التشريعات والأنظمة: الهيكل الذي يؤيد ويدعم الحكومة الإلكترونية والتجارة الالكترونية

-**التوعية والتعلم**: البرامج تعزز الكفاءة والمعرفة بالحكومة الإلكترونية.

-الاستراتيجية التنظيمية: تنظم الآلية وتنسيقها التي تساعد على تطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية[1].

-**تطبيقات الخدمة الإلكترونية:** استراتيجية المتابعة السريعة بخدمات الحكومة الإلكترونية[2].

المطلب الثاني: وظائف ومجالات الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات و في التخطيط و تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي ، وتحقيق تنسيق و الرقابة عن بعد .

1-التخطيط الإلكتروني:

يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ،حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ،ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا على الثروة الالكترونية على استخدام نظم

[1]- جمال يوسف بدير ،اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع،عمان ،2012،ص211.

[2]- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة "،دار السحاب للنشر والتوزيع،2007،ص40.

جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ،ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ،كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراء العمل وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني عن التخطيط التقليدي حيث إن:

-التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و القصيرة المدى وقابلة للتطوير المستمر.

أما التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط ،وان المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة ،بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني إلى التخطيط المستمر[1].

2-التنظيم الإلكتروني

في ظل التحول الإلكتروني يرى نجم عبود نجم أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انزلاق من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكترونية من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة ، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ،والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ،ومن التنظيم الإداري لذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة..[2]

1- نجم عبود نجم ،نفس المرجع السابق،ص247.
2- المرجع نفسه،ص247.

3- الرقابة الإلكترونية:

إن أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول ،وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند تنفيذ و الاطلاع و بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التالي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ .

إن الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة أنية لنقل المعلومات لشكل فوري أن تلغي الفجوة الزمنية ،كما أن هذا التشكيك يساعد المدير على أن يتدخل من اجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجل تصحيح في نفس الوقت مما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء[1]

4-القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية ،والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كامن من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية :

أ-**القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنيت ،وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها ،إضافة إلى سرعة الحصول عليها ،وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وكذلك البرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والشبكات والتطبيقات ،إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس الوقت بمعنى أن تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة ،هي سرعة الحركة ،والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ،واتخاذ القرارات.

ب -**القيادة البشرية الناعمة** : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ،والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ،الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ،وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على المنافسة ،والوصول إلى السوق ،وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

1 نجم عبود نجم ،نفس المرجع السابق،ص260.

ج-**القيادة الذاتية:** ترتكز على جملة من المواصفات ،يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنيت ،وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ،والتركيز على إنجاز المهمات ،والرغبة في المبادرة ،إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ،يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ،والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتقين وأجهزة الإدارة ،وضرورة إن تتم مراعاة هذا الجانب ،خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ،ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم)

ثانيا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها ،وان تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها ،فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات ،كما غيرت تكنولوجيا المعلومات كل شيء في حياة الإنسان والإعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أدوات وتقنيات الحاسوب .وفي الواقع تعد تقنية المعلومات والاتصالات طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية ،فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ،بما يدعو جميع الدول على السعي نحو تحديد انسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات .

إن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات ،كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف المجالات ،والمجال الاقتصادي والتعليمي والتجاري وحتى الصحي وغير ذلك من المجالات[1] .

1- جمعة اسماعيل العياط، مرجع سابق،ص41-42.

المطلب الثالث:متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن عملية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم متطلبات وخطوات عديدة.

أولا: متطلبات الإدارة الإلكترونية

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات نذكر أهمها:

1- المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها :

-**وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة ،لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية[1].

-القيادة والدعم الإداري: إن وجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية[2].

وعليه فان جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ،لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها[3].

-الهيكل التنظيمي: يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية ،وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض ،وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة تتميز بالكفاءة وسرع الانجاز.

1- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 7، 2009،ص291.

2- جسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص، المتطلبات" ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،المملكة العربية السعودية،2009،ص130.

3- عادل حرحوش ،المفرجي واخرون ،الإدارة الإلكترونية "مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية "،المنظمة العربية للتنمية الإدارة ،القاهرة ،2007،72.

-التعليم ،التدريب والتثقيف: يجب تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وتثقيفهم بالتقنية ،حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية ،فكلما كانت ثقافة المؤسسة ايجابية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في مؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير[1].

2-المتطلبات التقنية :

يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الالكترونية ،وفيما يلي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

***عتاد الحاسوب:** يمكن إجمال- جهاز الحاسوب: يجب على المؤسسة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق.

-وحدات الإدخال: ونذكر منها لوحة المفاتيح ،الفارة ،الماسح الضوئي وغيرها .

-وحدات الإخراج:مثل الميكرو والأقمار الصناعية .

***وسائط الاتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

-الوسائط السلكية: وهي التي تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات .

-الوسائط اللاسلكية: مثل الميكروويف والأقمار الصناعية .

***شبكات الاتصال:** وتتمثل في شبكة الاتصالات المحلية ،شبكة الانترنيت ،وشبكة الانترنيت التي لا يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية من دونها .

1- ايمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية ،"مدخل اداري متكامل "،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،2009،ص73.

ثالثا : المتطلبات البشرية .

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة ، وهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها ،وبالتالي فان الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا ،وادوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات ،وذلك لقدرتها إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب[1].

رابعا : المتطلبات الأمنية .

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء التطورات التقنية والعلمية المتسارعة وازدياد مجالات تطبيقات شبكات الاتصالات والمعلومات ،إلى وجود أسالب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق ،حيث إن التطورات تكنولوجيا المعلومات واتساع حقل استخدامها ،رافقها تطور متزامن للوسائل التي تؤثر في الإمكانات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرعة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي ،لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب من أي خرق أو تخريب[2] .

خامسا: المتطلبات المالية.

يقترن أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات ،من خلال توافر السيولة النقدية لديها ،والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم ،مما قد يعطل المشروع ،ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية :تكلفة شراء ولمعدات ،وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات[3]

---

[1]-ايهاب حميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية "،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية ،المملكة السعودية ،2007،ص46.

2 -Seresht hossin and other E-management: Barries and chanllenges in Iraph' dallmeh tabatabaee university'2008' p09.

[3]- عصام عبد الفتاح مطر ،الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة،الإيزاربطية،2008،ص60.

سادسا: المتطلبات القانونية .

يقدم أسلوب الإدارة الالكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية[1].

وفي هذا الصدد فان هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها ،وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سلامة العمل الالكتروني وخصوصيته[2].

.ثانيا: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق من تطبيق إدارة إلكترونية ينبغي عليها المرور بعدة خطوات يمكن حصرها من خلال[3]:

1-إعداد الدراسة الأولية :لإعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من قرارات التالية :

-تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

-وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .

-ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية .

-عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

2-**وضع خطة التنفيذ** :عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية ،في الإدارة المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

[1]- أحمد فخري الهياجنة ،"إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية :تجارب عربي وعالمية "،المعهد العربي لإنماء المدن.

[2]- محمود القدوة "الحكومة الإلكترونية والحكومة المعاصرة "دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.ص49.

[3]- عادل حرحوش ،المفرجي ،نفس المرجع السابق ،ص159.

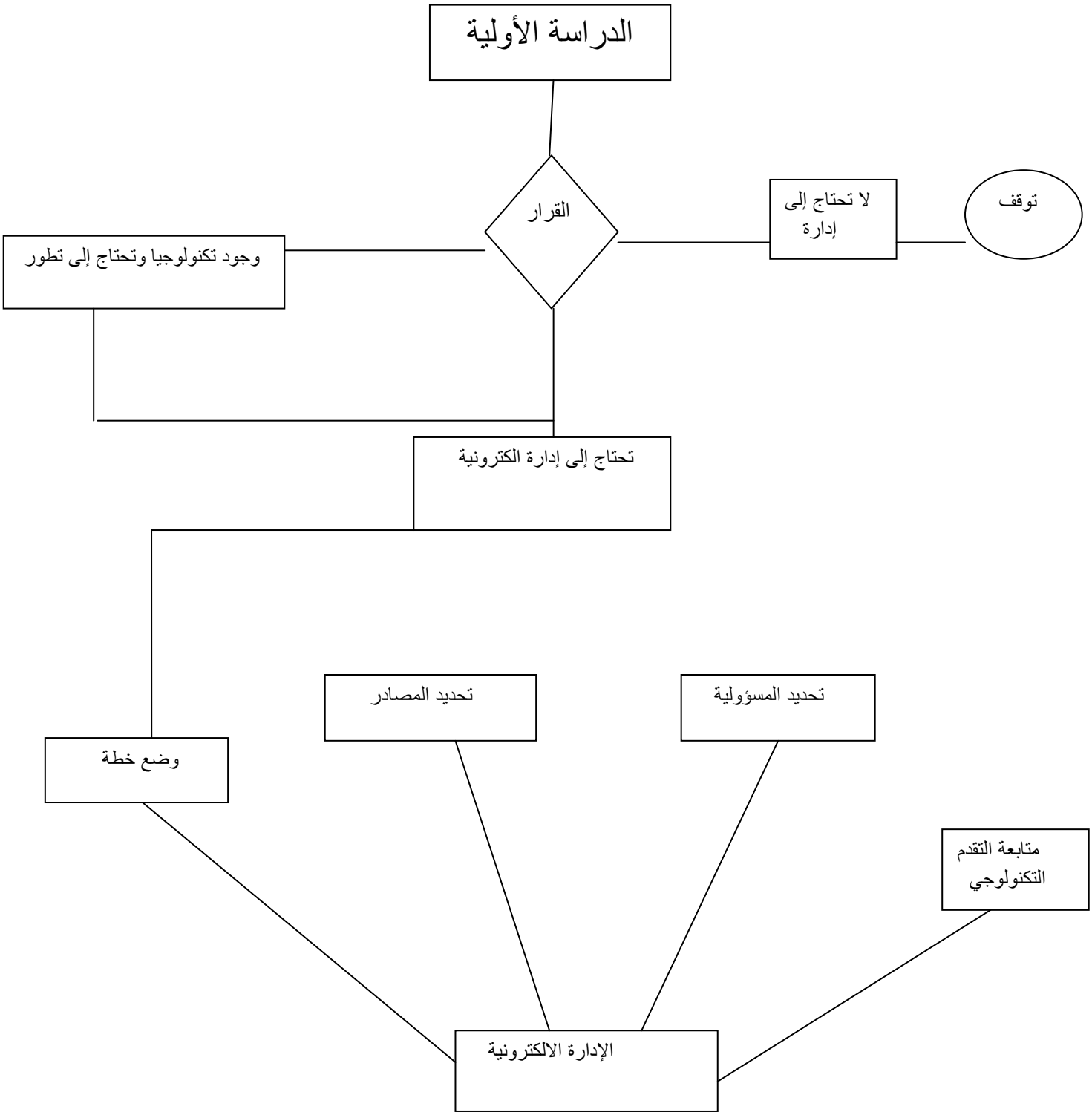
3-**تحديد المصادر**: إن تحديد المصادر هي التي تدعم الخطة بشكل محدد ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة .

-4**تحديد المسؤولية**: إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحددة في الخطة والكلف المرصودة إليها[1].

-5**متابعة التقدم التقني** :نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضافة عن تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على أخر هذه الابتكارات في كافة الإدارة الالكترونية ،ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل

[1]- علاء عبد الرزاق السالمي ،الإدارة الإلكترونية ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008،ص64-65.

لشكل رقم:(1-4) خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية



المصدر: عبد الرزاق السالمي ،الإدارة الإلكترونية ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008،ص66.

المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية

خصص هذا المبحث على تقييم الإدارة الالكترونية وإظهار أهم وظائفها وكل ما يخص عوامل نجاح ومعوقات الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها :

-وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ وتشغيل وتطوير

-الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة ،والابتعاد عن الإشكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

التدريب والتأهيل ،وتامين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم .

ا- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

-تامين سرية المعلومات للمستفيدين .

-الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

-التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة ،وترك الاعتبارات الشخصية[1] .

1 http//WWW.REZGAR.COM

المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية .

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تظهر من نموذج إلى أخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي :

أولا: المعوقات الإدارية .

من أبرز المعوقات الإدارية ما يلي :

1/الرؤية والهدف: إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المؤسسة في حالة انتقالية ،فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الأساسية للمؤسسة خصوصا رسالتها ورؤيتها ،لان هذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

2/التخطيط: : تواجه عملية التخطيط معوقات ومن ابرز المعوقات ما يلي :

-ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية.

-نقص في الكوادر البشرية المتخصصة .

-البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

3/**نقص الدورات التدريبية:** حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر[1].

ثانيا: المعوقات التقنية والمالية

هناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ،وقد حددت كالأتي :

-عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

-اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الرابط بينها .

[1]-بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، دار الفكر الجامعي ،2015،ص399.

-ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية في برامج الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: المعوقات البشرية:

من ابرز المعوقات البشرية ما يلي:

1/**الأمية المعلوماتية:** وتعرف الأمية التكنولوجية بأنها عبارة عن جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها و استخدامها .

ويرى البعض أن المجتمع العربي يعاني من أمية في التعامل مع الحاسوب الآلي ،والقضاء عليها يحتاج تضافر الجهود من المؤسسات الحكومية الخاصة لإبراز الحاسوب الآلي و دوره في نهضة الأمم، و هناك العديد من الأسباب التقنية و العلمية لهذا الغياب منها:

-التباين من نظام أخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل و الملفات[1].

-التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها.

-الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسب الآلي.

2/**العائق اللغوي:** من القيود التي تحد حاليا الانتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة ، فلا بعد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الانجليزية حيث انه حتى الآن ما يزيد عن 90%من المعلومات المنشورة هي المعلومات باللغة الانجليزية .

3/**مقاومة التغيير والخوف منه:**هناك العديد من المعوقات التي تحد و تمنح حدوث التغيير ومن أهمها:

-التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه .

-الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات و مهام العمل .

-عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة الأعمال.

[1]- بدر محمد السيد القزاز، نفس المرجع السابق،ص405.

-صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم و الأنماط السلوكية

المطلب الثالث: سلبيات الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتامين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل يمكن مع الاستخدام الأمثل للمال و الجهد، اخذين بعين الاعتبار وجود خطط، و في حالة تعطل الإدارة الالكترونية لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات لتطبيقها ، وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية وهي[1]:

أولا: التجسس الإلكتروني

بعد الثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم ،قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتماد على العنصر البشري على الرغم من أهميته في كثير من المجالات لصالح التقني ،والتجسس إحدى هذه المجالات ، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق و ذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات ، وحتى الدول.

ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات هي:

-الفئة الأولى: هي فئة الأفراد العاديين .

-الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة).

-الفئة الثالثة: هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه ،بحيث يستطيع الإدارة تفادي ذلك بطريقة وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع ،فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد والأموال و ما إلى ذلك ، مما

[1]- فداء حامد ،المرجع السابق،231.

يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي و الاستراتيجي للدولة المعنية ،خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه بيع أو تقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها[1].

ثانيا: زيادة التبعية إلى الخارج

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم ومن أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر التبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كبيرة ،فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للحظر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض ،بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ،لذلك كله ننصح على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي و الإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك وننشد أيضا على ضرورة تطوير حلول امن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب استخدامها تحت اختبار تكلفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية.

ثالثا: شلل الإدارة الإلكترونية

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية ،والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية ،دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال من شانه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل[2]،فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية من شانه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل_ والكامل للنظام الإداري والالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد الخسارة كل شيء ،وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

[1]- فداء حامد، نفس المرجع السابق ،ص132.

[2]- المرجع نفسه،ص133-134.

ثانيا: ايجابيات الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة إيجابيات نذكر منها ما يلي:

***رفع مستوى الأداء:** ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وإنسانية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة ،الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على معلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية.

***زيادة دقة البيانات:** إن إدخال البيانات بطريقة الكترونية يسمح بإعطاء الأولية للمعلومات المطلوبة بدقة ،لان الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون تسمح بالحصول على الجميع المعلومات المطلوبة .

***تقليص الإجراءات الإدارية:** بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية و تعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية ، كما إن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصادرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته[1].

***الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:** إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوفيرها إلكترونيا ،وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل ،كلها عوامل تساعد في توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج ،ولهذا فان الاستثمار في الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات.

[1] – حماد مختار ،تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها على الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2007،ص38.

خلاصة الفصل:

بدراستنا لموضوع الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها لفد توصلت الى ما يلي :

إنه يمكن القول دون تردد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو مفهوم تحيطه الضبابية عوضا عن أنه ليس تصور شمولي لما ستكون عليه الاحوال لدى انجاز الخطط التقنية المقترحة لتوفير متطلبات اطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية.

كما أن مبادرة الإدارة الإلكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجية المعلومات والاتصالات متمثلة في شبكة الأنترنيت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات، ولم تتضح معالم هذه الثورة الأبعد منتصف التسعينات ،لذا فان تعريف الإدارة الإلكترونية هي غاية تسعى إليها المؤسسات العامة والخاصة ،لحد سواء ولمختلف الأنشطة للوصول الى الشفافية في التعاون ورفع الكفاءة ،وتقليل البيروقراطية والاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتخليص المتعاملين من روتين التأخر والانتظار، كما يمكن تبنيها في الافاق المستقبلية.

الفصل الثـاني

****

الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تقوم المؤسسة بعدة وظائف تضمن نشاطها واستمرارها وقدرتها على الإنتاج سواء كان عبارة عن سلع وخدمات ،ومن بين هذه الوظائف نجد الوظيفة المالية التي تعتبر من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة

وتتميز عن غيرها من الوظائف بخصائص معينة سيتم بحثها في هذا الفصل الى جانب النشاطات المتنوعة التي تتألف وكذا المواضيع التي تعالجها مثل الأداء المالي الذي يعتبر مواضيع الادارة المالية وأداة من أدوات التسيير .

وللإلمام بهذا الجانب يتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول :ماهية المؤسسة الاقتصادية .

البحث الثاني :الوظيفة المالية .

المبحث الثالث:الأداء المالي .

المبحث الأول:ماهية المؤسسة الاقتصادية

تتخلص تطورات المؤسسة التي تضرب جذورها في أصول المجتمع الرأسمالي وما فيه ابتدءا من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي ،مرورا على الإنتاج المنزلي والحرفي ، وبعدها المؤسسات الصناعية الآلية .كل هده التطورات نابجة عن التغيرات المتواصلة والمتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية ولاجتماعية والحضارات البشرية مند أن تمكن الإنسان من الاستقرار وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقته الجسمية والفكرية .

وسنتناول في هذا المبحث مجموعة من النقاط التي سنعرض فيها مفهوم المؤسسة ،الخصائص وكذلك الأهداف إلى تصنيف هذا النوع من المؤسسات ،لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول:مفهوم المؤسسة الاقتصادية و وخصائصها

أولا:تعريف المؤسسة الاقتصادية .

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية وهذا نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية فهي بالنسبة للاقتصادي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها ، أما بالنسبة إلى علماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين إلى أهم التعاريف التي أعطت لها:

1/ المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة المادية والمعنوية المستمرة من طرف مجموعة من لأشخاص يهدف الوصول إلى أشياع اقتصادي واجتماعي.[1]

2/ المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة القرارات من اجل اقتحام اكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها.

3/ للمؤسسة منظمة تختص في إنتاج ،تبادل ،توزيع السلع التي تحتوي على إمكانيات مادية بشرية بحيث تعمل من اجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله[2].

[1] Gaque Baravard ,PEvaluation des entreprise,sovod،Paris,1969 , P1 .

[2]- صالح مرارقة ،محاضرات في مقياس المحاسبة العامة ،مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 1998-1999ص02.

4/ تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المنتقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية ، المالية ،المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هدا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني أو ألزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم ونوع النشاط[1].

5/ المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية،المادية ، المالية تستخدم وتشير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهدا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية [2]و في نظرنا يمكن إعطاء تعريف المؤسسة و هو تعريف تتلاقى فيه وجهات نظر العديد من لاقتصاديين و الذي يعتبر المؤسسة نظام مفتوح يضم مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها قصد تحقيق هدف معين .

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص سواء كانت فيبلد متقدم أو سائر في طريق النمو ويمكن التطرف الى أهم الخصائص:

1_**التحديد الواضح الأهداف**:السياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيق أهداف كمية ونوعية بالنسبة إلى الإنتاج تحقيق رقم أعمال معين.

2_**المؤسسة وحدة اقتصادية**:فبالإضافة إلى مساهمين في الإنتاج و نمو الدخل الوطني مصدر رزق الأفراد.

3_ **المؤسسة شخصية اقتصادية**:مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أومن حيث واجبات ومسؤوليات.

[1]- إسماعيل عرباني ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،الطبعة الأولى،1998ص10.

[2]- عبد الكريم بويعقوب ،المحاسبة التحليلية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،1998،ص48.

4_**القدرة على الإنتاج** :وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وأن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يوفر لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية و قادرة على تكثيف نفسها مع الظروف الصغيرة[1].

5_ **خاصية الهيكلة الملائمة**:هده الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات واتخاذ القرارات والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف و الأداء الجيد و الحسن للمؤسسة.

6_**خاصية دراسة السوق**:تقوم المؤسسة بدراسة السوق كخطوة أولى من اجل اقتحامه و هدا لأجل معرف رغبات واحتياجات المستهلكين من النوعية و الكمية والجودة حتى يتسنى لها الرفع من قدراتها الإنتاجية و الاقتراب أكثر من المستهلكين.

7_**خاصية مرونة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات**:إن المميزات الأساسية هي المرونة و هذا لتمكين **المؤسسة من** جمع المعلومات ومعالجتها واستعمالها عند الحاجة وكذلك اتخاذ القرارات.

لذا يجب على المؤسسة إن تكون على دراية تامة بكل مايحيط بها من اجل التنبؤ وكذلك توفير المعلومات التي تسمح لها بتكوين رؤيا شاملة وواضحة للمحيط الذي توجد فيه مما يساعدها في اتخاذ قرارات مناسبة[2].

8/ ضمان الموالد المالية تستمر عملياتها :ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد أو الإرادات الكلية عن طريق الفروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها[3].

[1]- إسماعيل عرباني ،مرجع سابق ،ص10-11.

[2]- حموش زكي المسماس مروان ،الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات 1981،ص24.

[3]- عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، الطبعة الرابعة،2006،ص2.

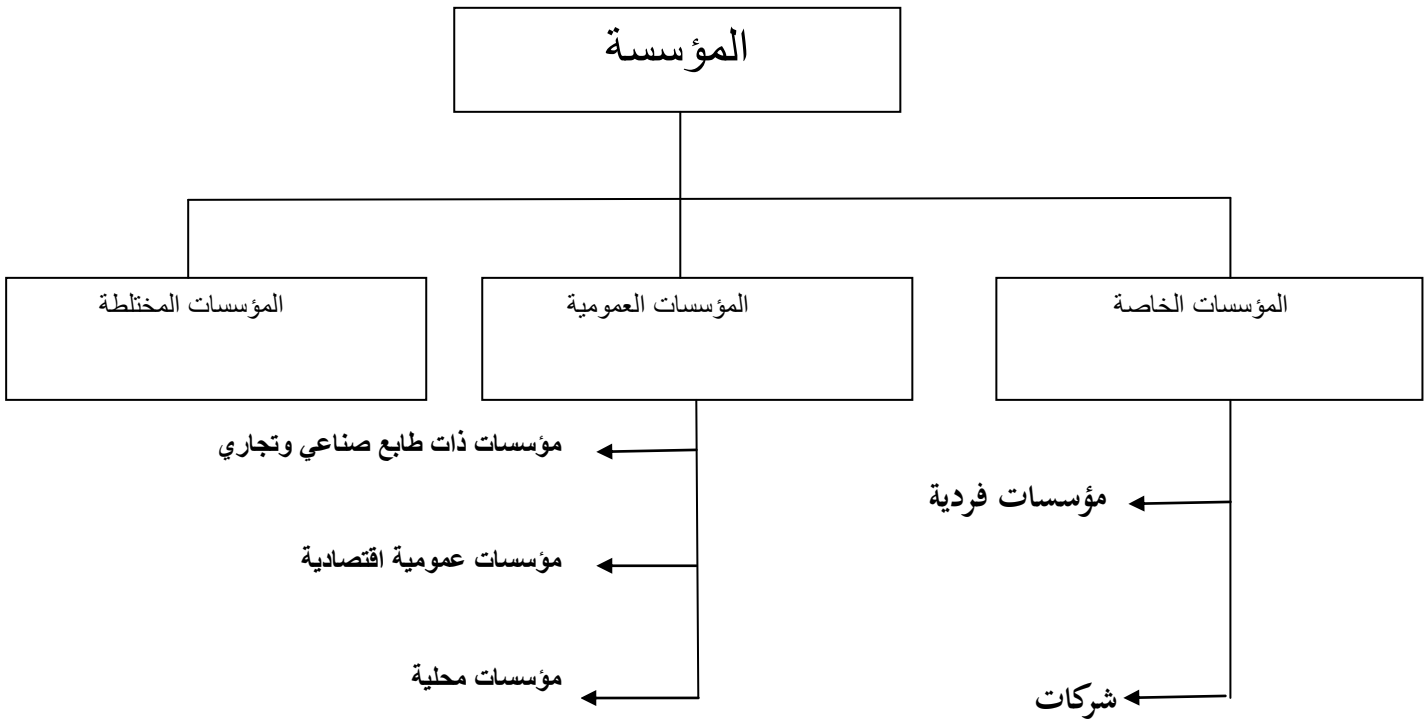
المطلب الثاني:أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أنواع وأشكال مختلفة تبعا لمجموعة من العناصر هي :المعيار القانوني،معيار الحجم،المعيار الاقتصادي.

أولا:المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي:

شكل رقم (2_1):تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني.



المصدر:عمر الصخري،اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،الطبعة الرابعة،2006ص 25

1_ المؤسسات الخاصة:يتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية و شركات.

أ_مؤسسات فردية:هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة تضم التجار الصغار،أصحاب المهن الحرة،ولهذا النوع من المؤسسات مزايا منها:

_ السهولة في التنظيم والإنشاء .

_ سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركات

أما المساوئ فتتمثل فيما يلي :

_تعرض حياة المؤسسة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

_مسؤولية الشركاء غير محدودة.

ب_ الشركات:تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل للاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة وتنقسم الشركة بشكل عام إلى قسمين رئيسيين وهما:

_شركات الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية.

_شركات الأموال:كشركة التوصية بالأسهم ، شركات المساهمة[1].

2_ المؤسسات العمومية:هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة ،و لا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها ، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية.

أ_ مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص للأسواق المنافسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات السوق و في نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية.

[1]- عمر صخري، مرجع سابق ،ص27-28.

ب_ مؤسسات عمومية اقتصادية:هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية،تنظيمها وتسييرها بواسطة مجلس الإدارة ،و تتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص عليها النصوص القانونية .

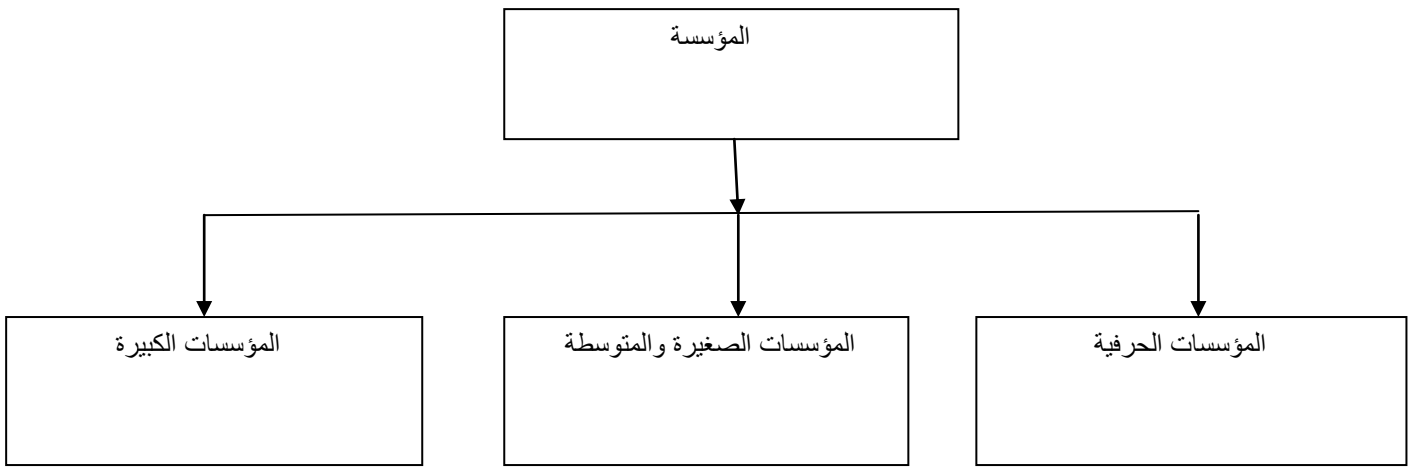
ج_ مؤسسات عمومية محلية:هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي و نجدها غالبا في قطاع الخدمات.

3_المؤسسات المختلطة:هي التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص،أي مؤسسات عمومية تشتلاك مع مساهمين خواص،في إطار الاقتصاد المختلط ،مع العلم أن التنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط لتحددها تشريعات وأحكام خاصة[1].

ثانيا: أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم

وفي هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم يقيم على عدة عناصر منها:عدد العمال،رقم الأعمال، القيمة المضافة،حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي.

شكل رقم (2_2):أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم .



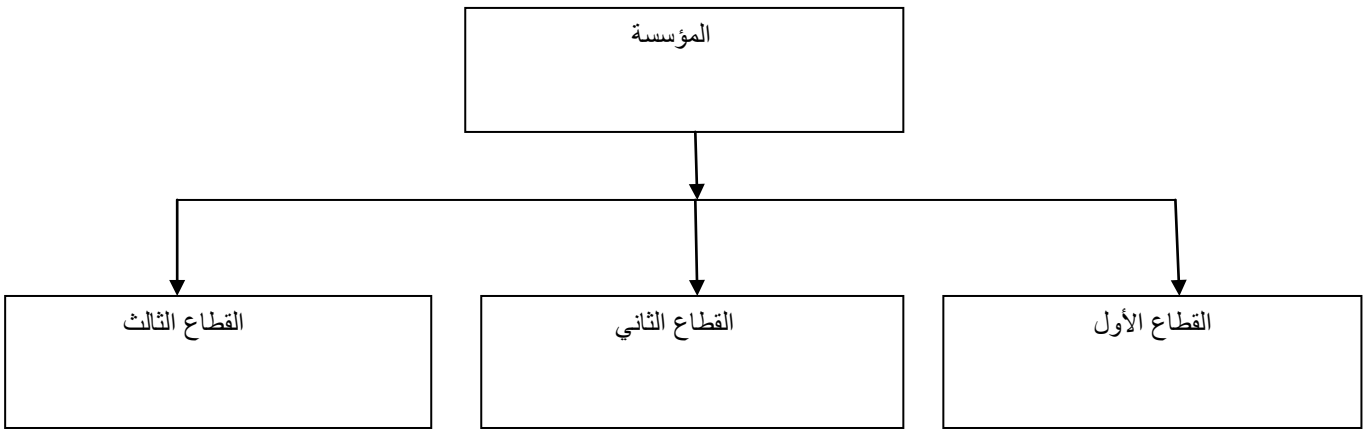
المصدر:ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة،الجزائر،1998،ص60.

[1]– احمد طرطاق ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،2001،ص15.

ثالثا:أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ويطلق على هذا الترتيب القطاع الأول ،القطاع الثاني، القطاع الثالث ، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(2_3):أنواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي



المصدر:عمر صخري ، اقتصاد مؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،الطبعة الرابعة،2006ص 25.

1_القطاع الأول:يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي وحسب تفرعاتها أيضا،إضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة للاستهلاك و الاستغلال الغابات، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول.

2_ القطاع الثاني:في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط[1].

3_ القطاع الثالث:يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بها:

أ_ المؤسسات الخدمية:هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل ،عيادات الطب،البريد والمواصلات .

ب_ المؤسسات المالية :هي التي تقوم بنشاط مالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

ج_المؤسسات التجارية:هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع...الخ.[2]

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

إن مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية ترتبط ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة،ويزداد هذا الترابط حسب طبيعة وحجم المؤسسة .

أولا:وظائف المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة مجموعة من الوظائف التي تكتسي أهمية بالغة للقيام بنشاطها، حيث تلتقي مدخلاتها من المحيط في شكل مواد أأولية،طاقة، معلومات....ثم تحويلها إلى مخرجات في شكل منتجات مادية و خدمات موجهة للسوق، ومن وجهتي سأتطرق إلى أهم الوظائف داخل المؤسسة.

1_ الوظيفة الإدارية: تسعى الإدارة العليا للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، و لبلوغ هذه الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه، الرقابة، والعمل على التنسيق الأمثل بين خدمة المستويات، وه=ا ما يؤدي حتما إلى تحقيق النجاح لها.

[1]- ناصر دادي عدون ،مرجع سابق ،صص77-78.

[2]- عرباجي اسماعيل ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الاولى ،1996،ص17.

تعمل الوظيفة الإدارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها، وهدا ما يعكس قدرة المؤسسة (الإدارة) على التخطيط.

2_ وظيفة إدارة الموارد البشرية:أي إن المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة فإنها لا تخلوا من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد،وهي تمارس وظائف تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة راضية ومتعاونة على تنفيذ الأعمال ،يستلزم ذلك القيام بأنشطة مختلفة منها:

_تعيين العاملين وتدريبهم وكذا تحفيزهم وترقيتهم.

_الاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية اللازمة لعمال المؤسسة .

_الحفاظ على علاقة طيبة بين المؤسسة والعاملين فيها[1].

3_ وظيفة الإنتاج: هي وظيفة المكلفة بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق كما يتطابق مع الموصفات و الشروط التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج ،و يتمثل هذا النشاط في كميتين أساسيتين هما :الصنع:هو ضم القطع النصف المصنعة و التأليف بينها للحصول على منتجات أخرى للاستهلاك .

التركيب: هو ضم القطع المنصف المصنعة والتأليف بينها للحصول على منتجات أخرى للاستهلاك[2] .

4– وظيفة التموين :هو من الوظائف التي ينطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة والتموين كمجموعة من المهام والعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج المؤسسة وخططها وهذا يعني إن التوفير بالشراء أو الاحتياط بعناصر المخزون من اجل تنفيذ البرنامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء البيعية أو الإنتاجية في إطار متناسق وفي الوقت المناسب ،وتكمن مهام هذه الوظيفة في :

-احتيار الموارد المناسبة .

[1]- البيدوي الشيخ ،دروس في مبادئ التسويق ،مركز الطباعة الجامعية ،الجزائر ،2004-2005،ص69.

[2]- كامل المغربي ،أساسيات في الإدارة ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،1995،ص64.

-تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب .

-تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها .

5-**وظيفة التسويق**:يعرف التسويق على أنه أحد الوظائف التي تقوم على إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها أو تلك التي توزعها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان و المكان المناسبين، وتقوما الوظيفة التسويقية على المزج بين أربعة عناصر أساسية و هي السلعة ،التسعير، التوزيع ، الترويج.

6- **الوظيفة المالية** : هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي وبعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ،و كذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع .

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقها والتي يحقق لها أحسن مردود وباقي تكاليف ممكنة .

إذا فالوظيفة المالية هي البحث عن الأموال بكمية مناسبة وبتكاليف ملائمة وفي وقت مناسب والسهر على بإنفاقها بأحسن الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة[1].

ثانيا :أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة ا من خلال النشاطات التي تقوم بها إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أهداف المؤسسة وكبيعة ميدان نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في :الأهداف الاجتماعية،الأهداف الثقافية والرياضية ،وأخيرا الأهداف التكنولوجية .

[1]- ناصر دادي عدون ،مرجع سابق،ص294.

1-الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية[1]

أ-ضمان مستوى اجر مقبول :يعتبر العامل من أوائل المستخدمين في النشاط الذي تمارسه المؤسسة وذلك من خلال حصوله على مقابل لعمله الذي يتمثل في الأجر الذي يتأرجح بين الزيادة والنقصان ،وهذا حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى ،ولهذا نجد أن الدولة قد تتدخل لضبط حد أدنى للأجور مما يسمح للعامل بتلبية حاجاته الأساسية

ب-تحسين مستوى معيشة العمال :إن رغبات العمال هي في تجدد وتطور المستثمرين نتيجة التطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات في مختلف الميادين وخصوصا ميدان التكنولوجيا .هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة يسمح لها بالتأثير على أذواق المستهلكين مما يتطلب تنوع وتعدد المنتجات لتلبية الحاجات.

ج-إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة :إن الإشهار والدعاية التي تقوم بها المؤسسة لترويج وتقديم منتجات جديدة يسمح لها بالتأثير على أذواق المستهلكين وتغييرها ،وهي تطرح لهم أيضا في بعض الأحيان منتجات بديلة تكون بأقل تكلفة.

د-توفير التأمينات للعاملين :تعمل المؤسسة في بعض التأمينات كالتامين الصحي ى،التامين ضد حوادث العمل ،التقاعد ...الخ .

هـ-الدعوة إلى الاتحاد والتماسك بين العمال:حيث يتوفر داخل المؤسسة علاقة مهنية بين الأشخاص وهذا رغم الاختلاف في مستوياتهم العملية والتكوينية حيث إن تماسكهم يعد الأداة الأساسية لخلق وضمان حركة مستمرة للمؤسسة.

[1] – فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات ،أساسيات الإدارة الحديثة ،دار النشر والتوزيع ،عمان الأردن ،1997،ص02.

2/**الأهداف الثقافية والرياضية :**

أ–توفير وسائل ترفيهية وثقافية:تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من رسائل الترفيه والثقافة مثل الرحلات .

ب–تخصيص أوقات للرياضة :تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل مزاولة نشاط رياضية في زمن محدد ،وإقامة مهرجانات للرياضة العالمية مما يجعل العمال يحتفظون بصحة جيدة وهذا بتحفيزهم على العمل ودفع عجلة الإنتاج .

3–**الأهداف التكنولوجية :**

أ–البحث والتنمية :تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة ومصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا ،وترصد لهذه العملية مبالغ كبيرة قد تزداد أهمية لتحصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة للتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى تأثير على الإنتاج ورفع الإنتاجية المر دودية .

ب_ المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية للدولة: وذلك من أجل تحسين وتنسيق الجهود بين المؤسسات من خلال تطوير وإدخال الوسائل التكنولوجية.

المبحث الثاني : عرض عام حول الوظيفة المالية للمؤسسة

تعد الوظيفة المالية من اهم الوظائف داخل المؤسسة ، وكغيرها من المفاهيم وقد عرف مفهوم الوظيفة المالية ملحوظا، حيث يقتصر دورها في الحصول على الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها اما حديثا فقد اصبح مفهوم الوظيفة المالية يعني بالإضافة الى الوظيفة التقليدية، اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التحويل وكذا نوعية الاموال الواجب تدبيرها، وفي هذا السياق سنقوم بعرض تعاريف الوظيفة المالية.

المطلب الأول : مفهوم الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية واحدة مناهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة ان تقوم بنشاطها من انتاج او تسويق او غيرها من الوظائف الاخرى دون توافر الاموال اللازمة لتمويل اوجه النشاط المتنوع .

أولا: تعريف الوظيفة المالية

تعريف الوظيفة المالية يطرح مشاكل عديدة تبرز على مستوى النظرية اكثر ما تبرز على المستوى التطبيقي لتسيير المنظمات، وفي ما يلي اهم التعاريف التي قدمت للوظيفة المالية .

1**–الوظيفة المالية** :هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الاموال اللازمة للمؤسسة وادارة هذه الأموال[1].

2–الوظيفة المالية : هي وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة ، وكذا اتخاذ القرارات في مجال التمويل ،كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية[2].

3– **الوظيفة المالية** : هي الوظيفة التي تهتم بالنقدية[3].

[1]– جميل احمد توفيق ، الادارة المالية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ص20.

[2]– منير إبراهيم هندي، الادارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، توزيع المكتب العربي الحديث الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2011، ص08.

[3]– ركيبي فوزية الوظيفة المالية ووسائل التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، البويرة،2010،ص26.

ومن التعارف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

الوظيفة المالية: هي عبارة عن مجموعة من الادوات والمهام من الأدوات المهام والمفاهيم التي تؤدي الى الاستخدام المثل للموارد المالية لتحقيق اهداف المؤسسة او الملاك او المدراء الماليون التي تتمثل في تحقيق اقصى ربح ممكن باقل الخسائر الممكنة ، وذلك بتوزيع استثماراتها لتقليل المخاطر، كما تقوم بعدة ادوار كالتخطيط المالي، التنبؤ المال، ادارة الموجدات ، بالإضافة الى الرقابة المالية .

ثانيا : التطور التاريخي للوظيفة المالية

شهدت الوظيفة المالية منذ ظهورها في شكلها الحالي عدة مراحل ، اختلفت باختلاف المرحلة وحالة المحيط الاقتصادي والمالي ، ويمكننا ذكر اهم المراحل التي طورت هذه الوظيفة .

1-فترة الثلاثينات : والتي شهدت ازمة الكساد الكبير سنة 1929، والتي أدت الى إفلاس عدد كبير من المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطها ، ومن ثم اهتمت الوظيفة المالية بالتركيز على اجراءات الافلاس واعادة التنظيم والى توفير السيولة للمؤسسات والى وضع القواعد المسيرة لأسواق الاوراق المالية.

2-وخلال الاربعينات وبداية الخمسينات: تم التركيز على الجانب المؤسسي منها ، وتميزت قواعدها بالوظيفة بالإضافة الى انها كانت تهتم بوجهة النظر الخارجية وليست بالنظرة الداخلية.

3-بداية الستينات: انتقل التركيز الى التحليل النظري و الى عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأصول والخصوم بالشكل الذي يعظم مكن قيمة المؤسسة.

4-وفي الثمانينات: شكلت قيمة المؤسسة المحور الرئيسي الذي يرتكز عليه التحليل المالي في كل الجوانب .

5-في بداية القرن العشرين: تغير اسلوب المنافسة للشركات الكبرى الى استراتيجيات التعاون و التكتل وظهرت بذلك استراتيجيات النمو الاندماج، وظاهرة شراء المؤسسات بشكل كلي من قبل مؤسسات قائمة ، وركزت

الوظيفة المالية على هذه الظاهرة وعلى قواعد سوق المالي و الاوراق المالية التي يمكن اصدارها للحصول على الموارد المالية الضرورية[1].

هكذا اصبح مجال ونطاق الوظيفة المالية اكثر اتساعا اذ يشمل على قرارات تشغيلية مثال: ادارة النقدية و التمويل في الاجل القصير ، و تشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التكتيكية مثل : اختيار الاستثمارات و التمويل في الاجلين المتوسط والطويل ، قرارات الاندماج و التخطيط ولرقابة و كذلك تقويم الاداء الكلي للمؤسسة .

وعليه ان الوظيفة المالية مسؤولة عن كافة الانشطة الخاصة بتمويل والاستثمار والتصرف بالعائد بطريقة تمكن من تعظيم قيمة المؤسسة كهدف نهائي للدارة المؤسسة وهكذا تساهم بالتكامل مع باقي الوظائف الاخرى في تحمل مسؤولية بقاء ونمو المؤسسة من خلال تعظيم ثروة الملاك[2]

ثالثا: مهام الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية عملية تكميلية ذات صلة وثيقة بغيرها من الوظائف داخل المؤسسة ،لذا تتخلص مهام القائمة بالوظيفة المالية فيما يلي:

1-القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الاوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ اي قرار.

2-دراسة المشاريع الاستثمارية وتحديد درجة المخاطرة ودراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

3-تحليل ومتابعة المراكز المالية لعملاء المؤسسة ،حتى يتم تحصيل مستحقاتها بسهولة،

4-تحقيق التمويل المستمر للوظائف الاخرى حتى تتمكن من متابعة نشاطها .

5-اختيار المزيج التمويلي الملائم من تمويل ذاتي او ديون الذي يحقق احسن مردود المؤسسة باقل تكلفة.

[1]- الياس بن ساسي ، التسيير المالي(الادارة المالية)، ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ،الجزائر ،2011، ص34.

[2]- محب خلة توفيق، اقتصاديات التمويل الاداري، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، 2013،ص82.

6-تسجيل الوقائع المالية والمحاسبية اعتمادا على المحاسبة التي تعد فرعا من فروع الوظيفة المالية ،والقيام بالرقابة للحكم على سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل[1].

رابعا: أهداف الوظيفة المالية

أهداف الوظيفة المالية ترتبط بأهداف المؤسسة وبالنهايات التي تسعى الى تحقيقها ويمكن ذكرها فيما يلي :

1-دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخصلتها الاستراتيجية العملية ،وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية النشاط ،والوقت المناسب للحصول عليها ،مع مراعاة مختلف الانشطة التي سوف تتفق عليها وزمن تنفيذها .

2-دراسة الامكانات المتوفرة امام المؤسسة للحصول على الاموال المطلوبة ،بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف المصادر وتحقيق احسن الاختيارات الممكنة واقتراح احسنها مردودية .

3-اختيار أحسن طرق التمويل ،حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر ،وتحقيق احسن مردودية مالية.

4-دراسة الامكانيات المقترحة فيما يتعلق بالوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخططا المؤسسة في الانتاج والتوزيع او حتى البحث وتطوير تقنيات الصناعة.

5-ومن أهم المهام وأعقدها في المؤسسات :بعد تسيير الخزينة في المؤسسة وسيولتها المالية في اطار نشاطها اليومي حيث تتلقى فيها مختلف العوامل المتعلقة بالوظيفة المالية ومن هذه الاهداف وغيرها نلاحظ ان الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس اثناء تنفيذ الخطط والبرامج فقط، بل حتى عند إعدادها[2].

[1]- حنفي عبد الغفار الإدارة المالية ،مكتبة الشعاع مصر ، الطبعة الاولى،2000،ص20.

[2]- ناصر دادي عدون مرجع سابق، ص265-266

في ضوء ما تقدم يمكن تلخيص هذه الوظيفة في المؤسسة ،بالمساهمة في تحقيق ربحية جيدة للمؤسسة من خلال ادارة اموالها ،والرقابة على حسن استخدامها وتخطيط كيفية استثمار هذه الاموال في مجالات تحقيق للمؤسسة عائد جيدا لها[1].

المطلب الثاني :خصائص الوظيفة المالية ومكانتها في الهيكل التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب الى خصائص الوظيفة ومكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اولا :خصائص الوظيفة المالية

على الرغم من انه لا يمكن وصف الوظيفة المالية بانها أهم الدعامات الاساسية للمؤسسة الا أنها تمتاز على غيرها من هذه الدعامات بانها تتصف بمايلي :

1-أنها تتغلغل في جميع اوجه نشاط المؤسسة ،فلأيمكن ان تتصور اي نشاط تقوم بها أية ادارة من الادارات المؤسسة وإقسامها بمعزل عن النواحي المالية .

2-ان القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة وفي اغلب الحالات ،لذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات .

3-ان بعض القرارات المالية قرارات مصيرية فعندما تقرر المؤسسة عقد قرض طويل الاجل ورهن موجوداتها لتغطية ذلك القرض فإنها ان لم تستطع خدمة هذه الديون فان وجودها سيعرضها للانتهاء .

4-ان نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنا قد يطول مما يؤدي الى اصلاح الخطأ اذا كانت القرارات غير صحيحة[2].

[1]- محمود عزت اللحام ،الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،عمان،2014،ص31.

[2]- زياد سليم رمضان ، اساسيات في الادارة المالية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة ، عمان، 1996، ص 12-13.

ثانيا :مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي

ينبغي على المدير المالي ان يكون قريبا من قمة الهيكل التنظيمي للمشروع ،واحد الاسباب التي تبرر وجوده في أعلى السلم الاداري هو الاهمية الكبرى لعمليات التخطيط والتحليل والرقابة التي تعتبر المدير المالي مسؤولا عنها ،ومن الأسباب الأخرى لعدم تفويض هذه المسؤولية إلى مستويات اقل ،او باتباع اسلوب اللامركزية بخصوصها ،هو ان الكثير من القرارات المالية تؤثر على حياة المشروع ،ولذا نلاحظ أن العديد من المظاهر العامة للوظيفة المالية التي تقوم بها الادارة العليا للمشروع: مجلس الادارة ،رئيس مجلس الادارة ،العضو المنتدب ،ولجان مجلس الإدارة ،فقد يقوم مجلس الإدارة بناءا على نصيحة رئيسه باتخاذ القرارات النهائية في امور معينة مثل :مصنع الحديد او الحصول على قرض طويل الاجل ،وبالتالي بالرغم من ان هذه القرارات النهائية في الميدان المالي قد يتخذها مجلس الادارة ،إلا أن المدير المالي مازال مسؤولا مسؤولية هامة بمساهمته الفعالة في عملية الوصول الى قرارات سليمة في الكثير من الأمور التي تتعلق بالوظائف الاخرى للمشروع ،وتقع على المدير المالي مسؤولية التاك من أن النواحي المالية المتعلقة بالقرارات النهائية ،كما ان عليه ان يتأكد من فهمه لهذه النواحي فهما كاملا.

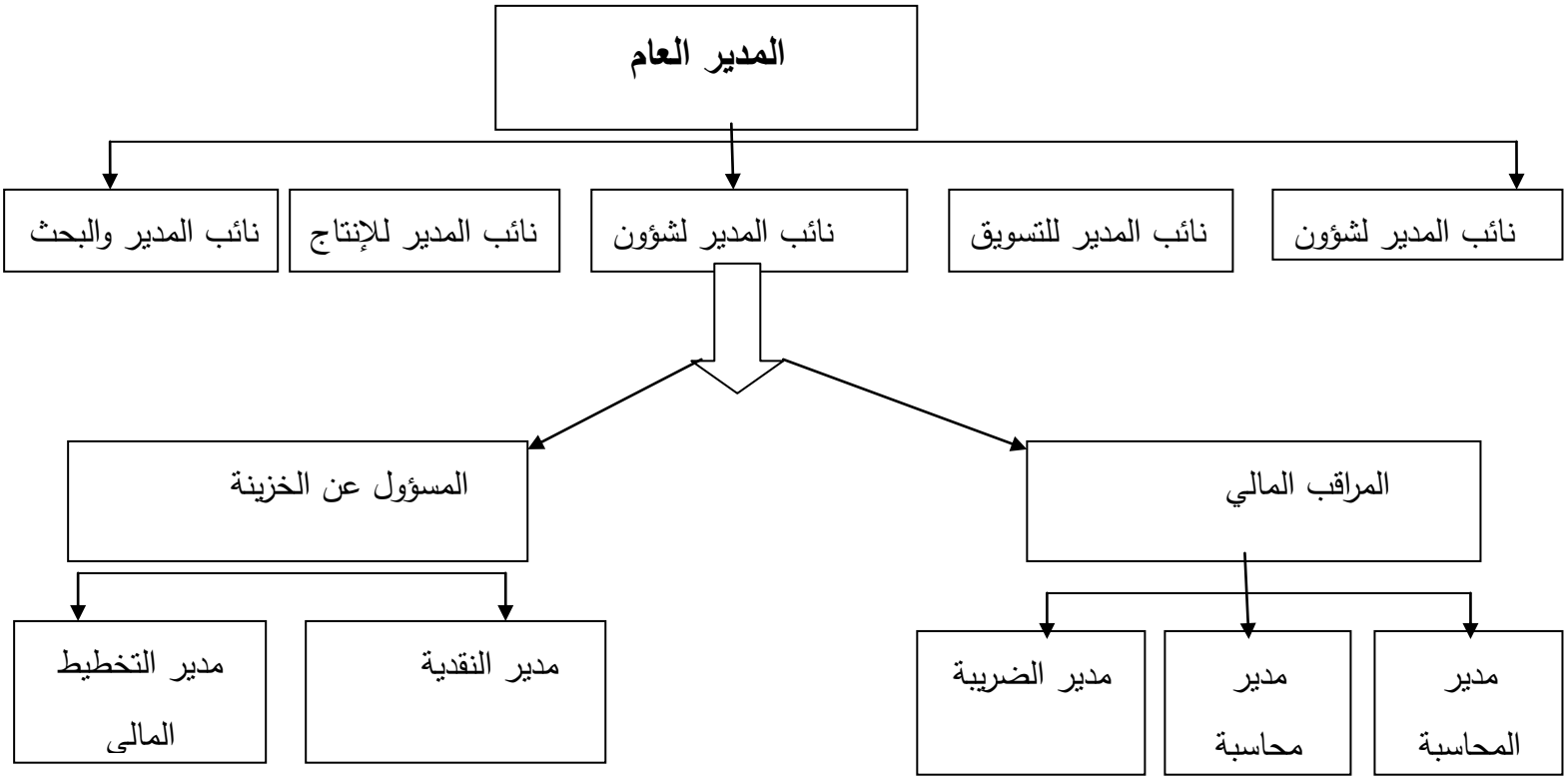
اذن ان المدير المالي هو المشرف على الشؤون المالية بالمؤسسة يتصل مباشرة برئيس مجلس الادارة ،بل اننا نلاحظ انه في اغلب الشركات في القطاع العام يكون هذا الاخير عضوا في مجلس الادارة ،اي عضوا كاملا في الإدارة العليا للمشروع ونظرا لأهمية التخطيط والرقابة في القطاع العام ،فلقد ازدادت اهمية الدور الذي يلعبه المدير المالي واصبح بحق اليد اليمنى لرئيس مجلس الإدارة.

وهذا العمل الأخير وان كان يعني وجوب المام المدير المالي بنظرته المحاسبية ومبادئها الماما تاما ،فانه يعني ايضا ضرورة تعرف والمام المحاسبين بالإدارة المالية وخاصة لو رغبوا في الصعود في السلم الاداري والوصول أعلى[1]

والشكل التالي يوضح ذلك :

[1] جميل احمد توفيق، نفس المرجع السابق، ص 33.

الشكل رقم (2–4) : مكان الوظيفة المالية



المصدر: محمود عزت اللحام ، الادارة المالية المعاصرة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014،ص39.

المطلب الثالث :وظائف الادارة المالية وعلاقتها بالوظائف الاخرى

تشمل الوظيفة المالية جميع الاعمال الفنية التي تختص بتزويد المشروع بالأموال اللازمة لتحقيق الأغراض الذي قام من اجلها،ومن ثم يحرك هذه الأموال في المشروع منذ نشأته ولتصفيته و توزيع الأموال على اصحابها بعد استنفاذ اغراضه ويمكن اجمالي الوظائف الرئيسية للإدارة المالية بالوظائف التالية:

1- التخطيط المالي:Finanial planning

تعتبر وظيفة التخطيط من اهم الوظائف المدير المالي تتعلق تتعلق هذه الوظيفة لدراسة وتقدير حركة الاموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة ،ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة او طويلة الأمد [1].

وهناك اربع خطوات للتخطيط المالي نذكرها فيما يلي :

-قوائم مالية مسقطة كما يمكن استخدام الاسقاط لتوجيه العمليات بعد الانتهاء من الخطة ووضعها موضع التنفيذ .

-تحديد الأموال اللازمة لدعم الخطة .

- التنبؤ بإتاحة الأموال الذي يشمل تقدير الاموال التي تنتج داخليا وكذلك الاموال الذي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية ، ويجب ادخال اي قيود على خطط التشغيل تقرضها قيود التمويل في الخطة[2].

2- الحصول على الاموال(التمويل) :Financing

اذا دعت الحاجة للحصول على الاموال فان ذلك يتطلب التوجه الى خارج المشروع لتدبير هذه الاموال من مصادرها المختلفة ، و المشكلة الرئيسية التي يواجها المدير المالي هنا هي الحصول على خليط او مزيج من هذه

[1]-عبد الحليم كراجة ،الادارة والتحليل المالي"اسس،مفاهيم،تطبيقات"،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،عمان،2006،ص19.

[2]- اوجين بريجهام واخرون ، الادارة المالية «نظرية التطبيق العلمي"، دار المريخ للنشر ، القاهرة، 2002،ص701.

الاموال يتناسب الكثر من غيره من الاحتياجات المتوقعة مع مراعاة طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام هذه الاموال .

3-استثمار الاموال:Investmen

يجب على المدير المالي ان يتأكد ان هذه الاموال تستثمر بحكمة او تستخدم استخداما اقتصاديا داخل المؤسسة و في اغراض المشروع و طبقا حاجاته و العمل على توزيع هذه الاموال على نواحي مختلف نشاطه واتمام دورة راس المال بشكل يحقق تدفقها وانسيابها دون عوائق حتى ترتفع كفايتها و استثمار الفائض حتى لا يبقى المال عطلا عن العمل[1].

4-الرقابة المالية : Financial control

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترنت بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت من شان التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة. لذلك تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي ولاتقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها . انها تدخل في اطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها و الجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب اتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية عند تشغيل ، يتطلب وجود معيار المقارنة من خلاله يتم كشف الانحرافات عند مقارنة الاداء الفعلي مع الخطط، كما تقتضي الرقابة وجود نظام اتصالات فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية . كما يشترط ايضا في الرقابة المالية ان تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ ، كما يفترض ان تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة ، و بشكل عام فان الانحرافات التي تكتشفها الرقابة المالية أن ترجع الى ثلاث أسباب هي :

-عدم دقة التخطيط .

[1]- عبد الحليم كراجة، نفس المرجع ،ص 19.

- عدم كفاءة التنفيذ.

-عدم دقة التخطيط و عدم كفاءة التنفيذ .

كما تقتضي الاشارة الى العلاج الذي تلجا اليه الادارة المالية ، بشكل تصحيح الانحرافات عند حدوثها و تسجيلها ، يمكن ان يتخذ احد الشكلين الآتيين :

- تعديل الخطة المالية الاصلية في ضوء تغيير المعايير الموضوعية او تعديل نوعية الأهداف .
- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الاداء الفعلي الى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الاهداف الموضوعية مقدما.

- **5- اتخاذ القرارات**

تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسة ، بل يمكن القول أن الادارة للتي تمارس "اتخاذ القرارات" في منهجها اليومي لا يمكن ان تسند لها صفة الإدارة ، اذ لاتعدوا أن تكون في خارطة الهيكل التنظيمي ، و على مستوى الادارة المالية فان جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها ادارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية و مضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم او تعظيم ثروة الملاك ، ومن الرغم من عدم وجود نموذج واحد للشكل القرار المالي الذي تلجا اليه الادارة المالية الا ان مضمونه عادة يكون متماثل في غالبية شركات الأعمال[1].

ثانيا : علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى

يتضح مما تقدم بانه من المهم للمدير المالي الاحاطة بالعلوم المالية الاخرى التي يساعده في عملية اتخاذ القرارات السليمة ، ومن العلوم الاخرى ذات العلاقة الوثيقة بالإدارة المالية ، الاقتصاد ، المحاسبة ، التسويق ، و الانتاج و الحاسب الالي.

[1]- حمزة محمود الزبيدي أساسيات الادارة المالية مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع،عمان،2004، ص 25-28.

1-الاقتصاد و الادارة المالية

ان حقل المالية له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه الاقتصاد الكلي و الجزئي ، فالتحليل الاقتصاد الكلي يساعد المدير المالي ان يكون على اطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث على النشاطات و السياسات الاقتصادية المحلية و العالمية ، خاصة فيما يتعلق بالتطورات اسعار الفوائد و تحركات رؤوس الاموال و لتضخم ، اما الاقتصاد الجزئي فيتعلق بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة و بتكاليف سواء كانت تكاليف سواء متغيرة او ثابتة و بإدارة راس المال العامل ، والموازنات الراس المالية و المفاضلة بين بدائل الاستثمار ، كما يجب على المدير المالي ان يكون لديه القدرة على استخدام نظريات و نماذج ومفاهيم الاقتصاد الجزئي و الاستفادة منها كموجه ودليل لاتخاذ القرارات السليمة ، ومن أهم المفاهيم المستخدمة في هذا السياق هو مفهوم التحليل الحدي و ينص هذا المفهوم على قرار مالي يجب اتخاذه فقط عندما تكون العوائد او المنافع لأي عمل أكبر أو تزيد عن تكلفته.

2-المحاسبة والإدارة المالية

كما بينا سابقا فان هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة و الادارة المالية و انه ليس من السهل التمييز بينهما ، حيث نجد الان الذي يقوم بالنشاطات المالية (المسؤول عن الخزينة) ، و الذي يقوم بالنشاطات المحاسبية (المراقب المالي) يقعان تحت رقابة المدير للشؤون المالية ، و لكن هناك فرقان اساسيان بين المحاسبة والمالية ، احدهما يتعلق بالتأكيد على التدفقات النقدية والاخر يتعلق بصنع القرار.

-التأكيد على التدفقات النقدية : ان الوظيفة الأساسية للمحاسبين هي تطوير وتزويد البيانات و المعلومات من اجل قياس اداء المؤسسة ، تحديد موقعها المالي، و دفع الضرائب ، كذلك الاستخدام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما فان المحاسبين يحضرون القوائم المالية التي تعتمد على تسجيل اي عملية بيع او مصاريف عند حدوثها(سواء كانت نقدا او على الحساب) ، او ما يسمى بمبدأ الاستحقاق ، اذن فان المدير المالي يركز على التدفق النقدية ، بحيث يحافظ على وجود اموال سائلة كافية لدى المؤسسة و في الوقت المناسب لمقابلة

التزاماتها في موعد استحقاقها و لتحريك دورتها التشغيلية و لمواجهة الحالات الطارئة ،و بالتالي فان المدير المالي يستخدم الطريقة النقدية التي تعتمد على تسجيل اي عملية بيع او اية مصاريف فقط اذا تمت بشكل نقدي[1]

- صنع القرار: الفرق الرئيسي بين المحاسبة والمالية له علاقة بصنع القرار ، فالمحاسبين يقضون معظم وقتهم في عملية جمع وتقديم المعلومات المالية ، اما الماليين فانهم يقيمون معلومات المحاسبين ويطورون معلومات اضافية ، و يستخدمونها في صنع القرارات اخذين بعين الاعتبار بين العوائد والمخاطر ، المدير المالي يستخدم المعلومات التي يحصل عليها من المحاسبين اما بشكلها الخام أو بعد اجراء بعض التحاليل و التعديلات عليها ، كمدخلات أساسية ومهمة في عملية صنع القرار ، هذا بالطبع لا يعني بان المحاسبين لا يقومون بصنع القرارات و ان المدراء الماليين لا يجمعون المعلومات والبيانات ، لكن التركيز الاساسي للمحاسبين و الماليين مختلف.

3-الانتاج والتسويق والادارة المالية

هناك ايضا علاقة وثيقة بين الانتاج و التسويق و القرارات التي يتخذها المدير المالي ، فعند انتاج سلعة جديدة او تقديم خدمة جديدة فان ذلك يتطلب مبالغ كبيرة لإنتاجها وتسويقها ، و بالتالي لا بد للمدير المالي من توفير التمويل المطلوب لذلك ، ومعرفة اثر ذلك على التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للمؤسسة .

4-الحاسب الالكتروني و الإدارة المالية

إن معرفة كيفية استخدام الحاسب الالكتروني أصبح لوجوده وسيلة أساسية للتواصل مع الاسواق المالية و النقدية والبنوك و المستثمرين و غيرهما ، كما يسهل استخدامها أيضا القيام بكثير من المهام وعلى درجة كبيرة من الدقة مثل التخطيط المالي وتحضير القوائم المالية ووضع الموازنات النقدية التقديرية و الرأسمالية ، كذلك فان استخدام برامج الحاسب أصبح أمرا لابد منه ليسقط للإدارة المالية بل لجميع الإدارات و العاملين فيها في المؤسسة[2].

[1]- فايز سليم حداد، الادارة المالية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، عمان، 2009، ص10.

[2]- نفس المرجع السابق، ص 12-13.

حيث مكن الحاسب الالكتروني كل إدارة مالية من معرفة التدفقات النقدية بشكل يومي أو فوري مما يساعد المدير المالي علة اتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المطلوبة[1].

[1]– محمد سعيد عبد الهادي ، الادارة المالية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2007،ص30.

المبحث الثالث: عرض عام حول الأداء المالي

يعد الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية بمثابة المجال لنجاحها فهو يستخدم كمنهاج أساسي ليس لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة الإستراتيجية ومن خلال ذلك سنتطرق إلى مفهومه ومعاييره ومؤشراته .

المطلب الأول :تعريف الأداء المالي

له تعار يف نذكر منها:

1/يمثل الأداء الضيق للأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدي انجاز الأهداف ويعين على أداء الشركات حيث انه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ،ويساهم في إتاحة الموارد وتزويد الشركة بغرض استمرارية في ميادين الأداء المالي المختلفة والتي يلبي حاجيات المصالح وتحقيق أهدافهم[1].

2/ وهناك من الخبراء والماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى أهداف من دراسة مبيعات الإرادات، الموجودات ،المطلوبات ،صافي الثروة[2].

3/عرف الأداء المالي بأنه مدى نجاح المصرف في استخدام ومجوداته بطرق مختلفة بتوليد العائد[3].

من خلال ما سيف يتضح لنا بان العائد المالي ماهو إلا مجموعة من الأعمال المالية التي يقوم بها المصرف خلال فترة زمنية بغية تحقيق الأهداف الأساسية لتطوير المصرف .

[1]– محمد محمود الخطيب العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثرهم ،الطبعة الأولى، دار حامد ،عمان 2010،ص48.

[2]– علاء فرحان طالب ،الحكومة المؤسسية والأداء الاستراتيجي ،عمان 2011،ص67.

[3]– طلال محمد الحجاوي ،مصطفى سلام الرفاعي ،التقسيم المحاسب للمصارف الإسلامية ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،2011،ص64.

المطلب الثاني:أهمية وأهداف الأداء المالي

أولا: أهمية الأداء المالي

:ينبع الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الفعالة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يخدم المستمرين و المساهمين في آن واحد بتوفر المعلومات حول الوظيفة المالية من شأنها أن تعطي صورة واضحة على الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف،و يساعد في ترشيد القرارات المالية و في التنبؤ بالاستمرار للأداء المالي المستقبلي وفي إجراء مقارنة سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعية المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء ،موردين مستثمرين...الخ مما يصف الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها و اتخاذ القرارات السليمة و بشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية وسيولة التوازن المالي السير المالي إنتاجية ونمو المؤسسة و كل هذه المقاييس تعد ضرورية ومهمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة[1].

ثانيا:أهداف الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

يمكن حصر الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة:

1_ **التوازن المالي:** هو هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لأنه يمس استقرار المؤسسة المالي ويمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية،يستوجب ذاتك التعادل بين المدفوعات و المتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها ومنه يتضح أن رأس المال الثابت و المتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة رأس المال الخاص

[1] – محمد بايزيد ،دور الرقابة الداخلية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية ،2016،ص53.

مضافا إليه الديون الطويلة ومتوسطة الأجل و هنا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة لأصول ثابتة،يستوجب التعادل بين المدفوعات و المقبوضات.

2_نمو المؤسسة:يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها و لهذا قيمتها و لهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية،فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية و هي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاح استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور،التوسع،البقاء ،استمرار وبذلك و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المجددة لحجم الاستثمارات سياسات توزيع الأرباح ،و هيكل سياسات التمويل و تحديد غابات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة .

3_**الربحية والمر دودية**:تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات و القرارات و تقيس مدى الكفاءة و فعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح ،و تمثلت النسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية و يقيس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستمر في الشركة ،و يتوقع إلى أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية والعوائد السهم علاقة موحية .

4_ **السيولة** :نقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة المدى، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بالسرعة الأصول المتداولة "المخزونات والقيم القابلة التحقيق "إلى أموال متاحة فتقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات

5_ التوازن المالي: يعني إن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة و الأصول المتداولة تعطي موارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين و عدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي،أي إن التكلفة المالية تلعب دورا هاما في التخصيص الأمثل للموارد المالية[1].

[1]- السعيد فرحات جمعة ،الأداء المالي لمنظمات الأعمال ،دار المريخ ،الرياض2000،ص217.

المطلب الثالث:معايير الأداء المالي.

إن التواصل إلى رقم لا يعني شيئا للمحللين ما لم مقارنته من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمصرف . وهناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها من الكتاب وهي كما يأتي:

أ/المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير على أداء المصرف للسنوات السابقة وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمصرف و الكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة ،وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة و تقسين الأداء من قبل الإدارة العليا فضلا عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية ،ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المؤسسة المالي أو ضاع المؤسسات الأخرى ويؤخذ عليه أيضا عدم دقته لاسيما في حالة توسع المؤسسة أو إدخال خدمات جديدة أو مبتكرة.

ب/ المعايير القطاعية: تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات المصرفية في القطاع الواحد أي مقارنة النسب المالية للمصارف المتساوية لها في الحجم و في كبيعة تقديم الخدمة ،و يستفاد وبدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته وهو القطاع المصرفي الذي يتسمى للمصارف التجارية، إلا أنه يعاب على هذا المعاير عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم و طبيعة الأنشطة خاصة وان الكثير من المصارف أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المختلة .

ج/المعايير المطلقة:وهي أحل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، ونشير إلى تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المصارف و تقاس بها التقلبات الواقعية،و رغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية التي ما تزال تستخدم كمعيار مطلق.

د/ المعايير المستهدفة:هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات كذلك الخطوط التي تقوم المصارف بإعدادها أي مقارنة المعايير التمطيطية بالمعايير المتحققة فعلا كقبة زمنية ماضية و يستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المصارف بعد ذلك الإجراءات التصحيحية لها[1].

[1]- علاء فرحان طالب ،نفس المرجع ،ص73-74.

خلاصة الفصل:

في الأخير نستطيع القول ان المؤسسة الاقتصادية عرفت تطورا معتبرا لمختلف وظائفها من بينها الوظيفة المالية التي انتقلت من مجرد وظيفة تهتم بإجراءات تدابير الموارد المالية اللازمة الى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات في مجال استثمار والتمويل وتوزيع عوامل الإنتاج، علاوة على اختصاص أولي مالي، أي توازن هيكلها المالي بتوفيرها على سيولة كافية لمواجهة مستحقاتها ،هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق مردودية مالية تساعدها على الصعود في وجه المنافسة التي أصبحت تميز عملية الأعمال.

وهذا يحتاج المدير المالي أثناء قيامه بدراسة الوظيفة المالية للمؤسسة المدروسة وقياس مدى توازن هيكلها المالي وتطورها عبر الزمن .

الفصل الثـــالث

****

دراسة حالة :اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات في الجزائر، فهي تجسد أهم الوظائف الاقتصادية المتمثلة في تقديم خدمات الثابت والنقال والأنترنت ،فقد قمت في هذا الفصل بالتطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني :نظام المعلومات المحاسبي والمالي للمؤسسة.

المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي في المؤسسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام المؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيت تاريخ نشأتها و التعريف بها ، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها و هياكلها ، و أخيرا سنتطرق في المطلب الثالث إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

سنتناول من خلال هذا المطلب تاريخ اتصالات الجزائر و كذلك نشأتها ثم نعرج على تعريفها

الفرع الأول : تاريخ اتصالات الجزائر[1]

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات ، و كرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات .

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا وكذلك متعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر .

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات " VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و

[1]- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائرwww.algerietelecom.dz بتاريخ 2019/04/20 على الساعة 14:05

القواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم

الفرع الثاني : نشأة إتصالات الجزائر[1]

نص القرار رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وأوكلت لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعا للقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

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

الفرع الثالث : التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر[2]

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100 % تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003 ، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 ، الديار الخمس بالمحمدية ، الجزائر العاصمة ، ولديها :

- رأسمال اجتماعي مقدر ب : : 61.275.180.000 دينار جزائري .

[1]- نفس المرجع السابق بتاريخ 2019/04/20 على الساعة 14:10

[2]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- رقم سجلها التجاري : 02B-180.83

- الرقم الجبائي : 000216.2990330049

- بندها الضريبي: 16293838021

- رقم التعريف الإحصائي : 0002162290656936

وتهدف مؤسسة إتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة المجمع في برنامجها منذ البداية وهي :

- الجودة.

- الفعالية.

- نوعية الخدمات

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر ، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي :

* تقدم خدمات الهاتف الثابت و النقال، الانترنت، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية و الاتصال عبر الساتل.

المطلب الثاني : فروع و هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر[1]

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع مجمع اتصالات الجزائر وكذلك الهياكل المنتشرة وطنيا.

الفرع الأول : فروع مجمع إتصالات الجزائر

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

أ – فرع إتصالات الجزائر " مختص في تكنولوجيا الاتصال و الانترنت ذو السرعة الفائقة . و للإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث العلمي ، التربية الوطنية ، التكوين المهني، الصحة ، الإدارة ، المحروقات ، المالية ،الجيش،الدرك ،الشرطة . . . إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت " " intranetبمقرات الربط للإنترنت عن طريق شبكة دقيقة "

ب – فرع اتصالات الجزائر للنقال " موبيليسMOBILIS ، حيث تعتبر موبيليس المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة ، و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 21 مليون مشترك.

ج – فرع إتصالات الجزائر الفضائية ATS : مختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية.

الفرع الثاني : هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها مالكة للشبكة الوطنية القاعدية و الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن و ذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الجزائر، فهي تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد ، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و على50 مديرية ولائية عبر التراب الوطني ، إذ توجد في الجزائر العاصمة ثلاث 03 مديريات ولائية (جزائر شرق،جزائر غرب و جزائر وسط) ، من جهتها تحتوي هذه

[1]– نفس المرجع السابق بتاريخ 2019/04/21 على الساعة 10:30

المديريات على وكالات تجارية ومراكز تقنية موزعة عبر كافة القطر الوطني بهدف خدمة الزبائن في مختلف الأنحاء.

المطلب الثالث: المديرية العملية بالمدية[1]

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

الفرع الأول : نشأة المديرية العملية بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02 / 15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس الوحدات العملية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني ، و منها الوحدة العملية للاتصالات UOTبالمدية ، وكانت الانطلاقة الرسمية للوحدة في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين ، بريد الجزائر ، و إتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم إلى غاية 10 ديسمبر 2010 ، أين تم تغيير الاسم من الوحدة العملية للاتصالات إلى المديرية العملية للاتصالات إلى غاية 07 فيفري 2017 بعد ذلك سميت المديرية العملية إلى يومنا هذا.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية " DO

المديرية العملية بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية العامة تنقسم المديرية إلى :

- **المديرية الفرعية التقنية SDT** : التي بدورها تنقسم إلى

1-قسم التخطيط و المتابعة Planification et suivi: يهتم هذا القسم بالتخطيط لمشاريع البنية التحتية القاعدية و متابعة انجازها

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2-قسم شبكة النقلRéseau de transport: يهتم هذا القسم بأشغال وضع الألياف البصرية و ربطه مع مختلف أجهزة التراسل التي تربط الولاية بالداخل و مع مختلف الولايات.

3-قسم شبكة الوصولRéseau d'accès : يهتم هذا القسم بتهيئة و توسيع الشبكات الهاتفية و تركيب عتاد التكنولوجيات الجديدة مثل MSAN,FTTH و 4G

المديرية الفرعية التجاريةSDC: التي بدورها تنقسم إلى:

1- قسم المبيعات Vente: يهتم هذا القسم بالتنقيب عن مشتركين جدد في الخدمات الموجودة للهاتف و الانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

2-قسم الشركات و الحسابات الكبرىCorporate: يهتم هذا القسم بتوفير جميع الخدمات المتوفرة عند اتصالات الجزائر لصالح المؤسسات و الإدارات العمومية و الخاصة.

3-قسم الدعم التجاري Support Commercial: يهتم هذا القسم بمعالجة المشاكل التقنية التي تواجه الأقسام التجارية السابقة فهي تعتبر السند و الداعم لها.

- **المديرية الفرعية للدعم الوظيفيSDFS** : التي بدورها تنقسم إلى

1-قسم المشتريات و الإمدادAchat et logistique : يهتم هذا القسم بشراء و إمداد جميع مصالح المديرية بالوسائل و الاحتياجات الضرورية و في الآجال اللازمة من اجل ضمان السير الحسن لهذه الأخيرة و كذلك تسير المخزون.

2-قسم الممتلكات و الوسائل Patrimoine et moyens : يهتم هذا القسم بعملية الجرد المادي لممتلكات المؤسسة وحمايتها عن طريق تهيئة مختلف المرافق و بناء مرافق جديدة إن لزم الأمر كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة إضافة إلى تنظيم عملية البيع في المزاد العلني.

1-مصلحة الشؤون القانونية Affaire juridique :تهتم هذه المصلحة بحماية المؤسسة من الناحية القانونية وتمثلها مع المصالح القضائية و الأمنية .

2-مصلحة دعم نظام المعلومات support système info: تهتم هذه المصلحة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي و حماية النظم المستعملة في تسير مختلف مصالح المؤسسة.

كما يدعم المدير بأقسام و مصالح تساعده في القيام بالتنسيق بين كل المديريات الفرعية و هي:

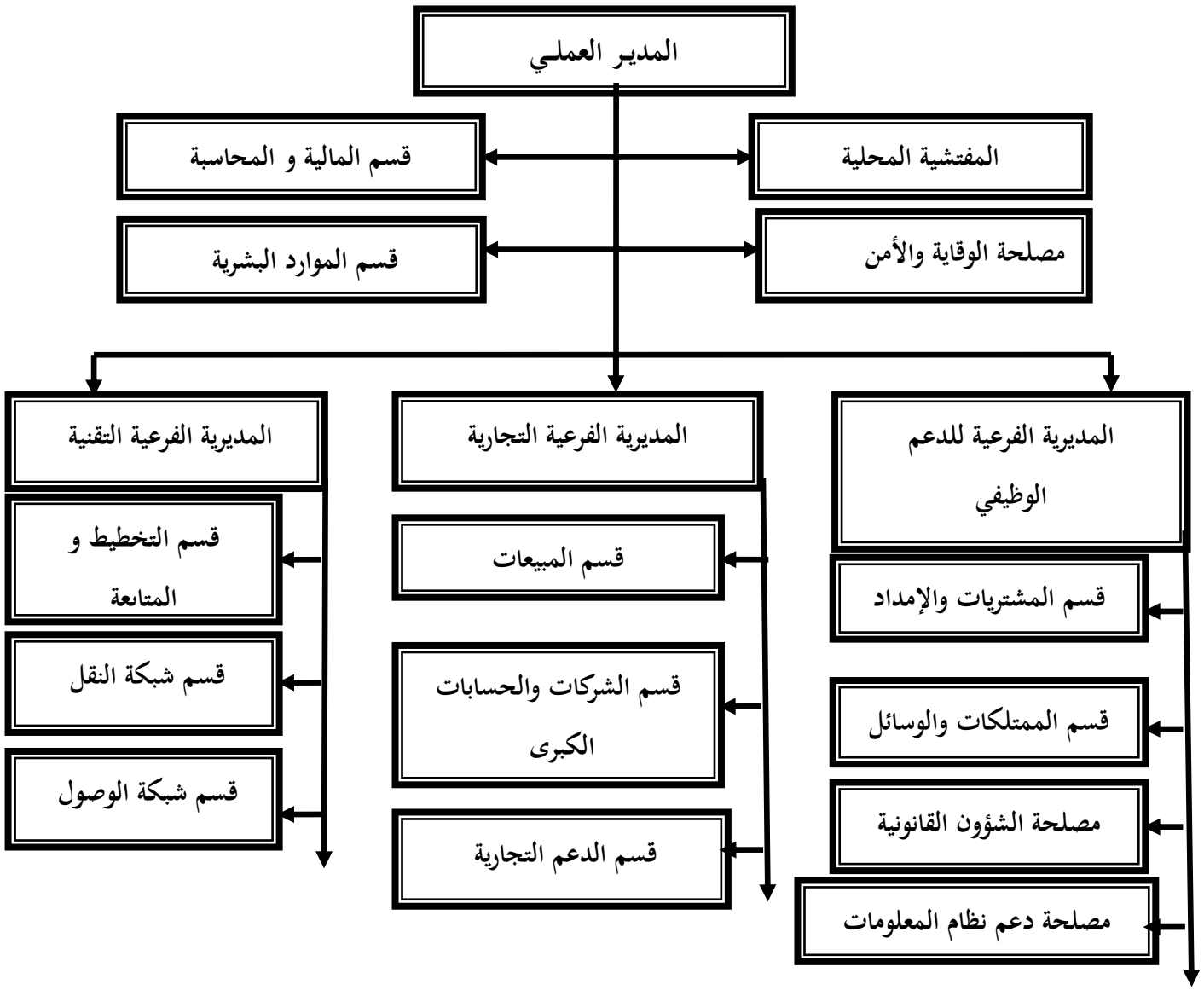
- **المفتشية المحلية Inspection** : مهمتها عملية التفتيش و الرقابة داخل المؤسسة و إعداد التقارير لفائدة المديرية العامة فهي تعتبر تابعة للمدير الولائي من الناحية التنظيمية فقط لا العملية.
- **مصلحة الوقاية و الأمن**: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة و ممتلكاتها و أفرادها من كل تخريب، و نظافة المحيط و وقايته.
- **قسم الموارد البشرية DRH** : يهتم هذا القسم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد وكذلك تكوينهم و رسكلتهم حسب المتطلبات الموجودة في السوق ، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق ، إضافة لذلك تقوم بعملية التوظيف حسب الاحتياجات.
- **قسم المالية و المحاسبة DFC** :هذا القسم لما فيه من أهمية ارتأى من وضعوا الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يكون تابع للمدير مباشرة، إذ يعتبر القلب النابض للمديرية، فهو من يقوم بإعداد الميزانية التقديرية السنوية للمؤسسة عن طريق حساب تكاليف المشاريع المبرمجة من قبل المديريات الفرعية الأخرى و مقارنتها مع العوائد المقدرة،كما يقوم بتسجيل و تحليل العمليات المحاسبية اليومية و إعداد القوائم المالية السنوية، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح و هي :

1- مصلحة الميزانية : تهتم بإعداد الميزانية التقديرية السنوية و متابعة تنفيذها و تحليلها للمعطيات و تقديم تقرير عن مدى نجاعة تنفيذ هذه الأخيرة .

2- مصلحة الحزينة : تهتم بتسيير الحسابات البنكية للمؤسسة و تسديد مختلف التزامات المؤسسة مع الغير في شتى المجالات.

1- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بتسجيل جميع العمليات المحاسبية و تحليل الأرصدة ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة و كذلك اعداد القوائم الجبائية و التصريح بها.

شكـل رقـم : (3-1)الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية.



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مصالح المؤسس

الفرع الثالث: أهداف و مهام و خدمات المديرية العملية[1]

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملية بما يلي :

أ- أهداف المديرية العملية بالمدية: تسعى المديرية العملية بالمدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- ✓الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق
- ✓توفير شبكة قاعدية متينة
- ✓تغطية كل الولاية بشبكة الهاتف و الانترنت.
- ✓تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسيتها .
- ✓تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية .
- ✓استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓إرضاء الزبائن.
- ✓تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- ✓تقدم خدمات للمساعدة النقية.
- ✓تنفيذ تحارب الصوت و الصورة.

ب – مهام المديرية العملية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة على القيام بالنشاطات التالية :

- ➢تقديم أحسن الخامات للزبائن من أجل إرضائهم ، ومحاولة إيجاد الحلول لجميع الانشغالات و الشكاوي.

[1] – معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- تحديث الشبكة الهاتفية عن طريق استبدال الكوابل النحاسية بالألياف البصرية و هذا لضمان أفضل سرعة للانترنت.
- إنشاء شبكات هاتفية لا سلكية عن طريق الذبذبات الهرتزية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف و الانترنت).
- إيصال الإنترنت إلى كل بيت في ربوع الولاية
- تقديم خدمات الهاتف الثابت و الانترنت للمؤسسات و الإدارات العمومية و الخاصة و تركيب شبكات الانترانت Intranet لمختلف الهيئات، كالمستشفيات و بنوك و المحاكم...الخ .
- تقديم وصلات التراسل التي تسمح بالنقل المباشر على التلفزيون والأمواج الإذاعية و تبادل المعطيات الرقمية و المعلومات السمعية البصرية.

ج- خدماتها :

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملية بالمدية نجد

- ✓ خدمة الهاتف الثابت
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL
- ✓ و خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL".
- ✓ خدمة الويسي WICI " تمكن هذه الخدمة من توفير خدمة الانترنت اللاسلكية ذو التدفق العالي في الأماكن العامة كالحدائق و الشواطئ و في الجامعات بدون الحاجة لكوابل.
- ✓ خدمة الهاتف و الانترنت بتقنية الجيل الرابع « 4G »
- ✓ كراء روابط الاتصال المتخصصة liaisons spécialisées

- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات WICI "
- ✓ بطاقات التعبئة ADSL بسعر 500 دج ، 1000 دج ،2000 دج و 3000 دج.
- ✓ بطاقات التعبئة « 4G » سعر 100 دج ، 500 دج ، 1000 دج ،2000 دج و 3000 دج.

المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي و المالي للمؤسسة.

سنتطرق في هذا المبحث لمختلف نظم المعلومات المستعملة في المديرية العملية بالمدية و هي عبارة عن ثلاث نظم تختلف في مجالات استعمالاتها

المطلب الأول: نظام HR ACCESS.

سنتناول من خلال هذا المطلب التعريف بهذا النظام و ما هي المجالات التي تستعمله فيها المؤسسة

الفرع الأول: تعريف نظام HR ACCESS[1].

كلمة HR ACCESS **هي اختصار لـ Human Resources Access** يقصد به الدخول إلى الموارد البشرية، و هو نظام عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة و البرمجيات الالكترونية وهو نظام يختص بتسيير الموارد البشرية وتتهافت عليه كبريات الشركات العالمية و المؤسسات،و يتميز هذا النظام بقدرته و تحكمه الكبير في تسير الموارد البشرية، و بدأ استعماله من طرف اتصالات الجزائر في 01 نوفمبر 2004.

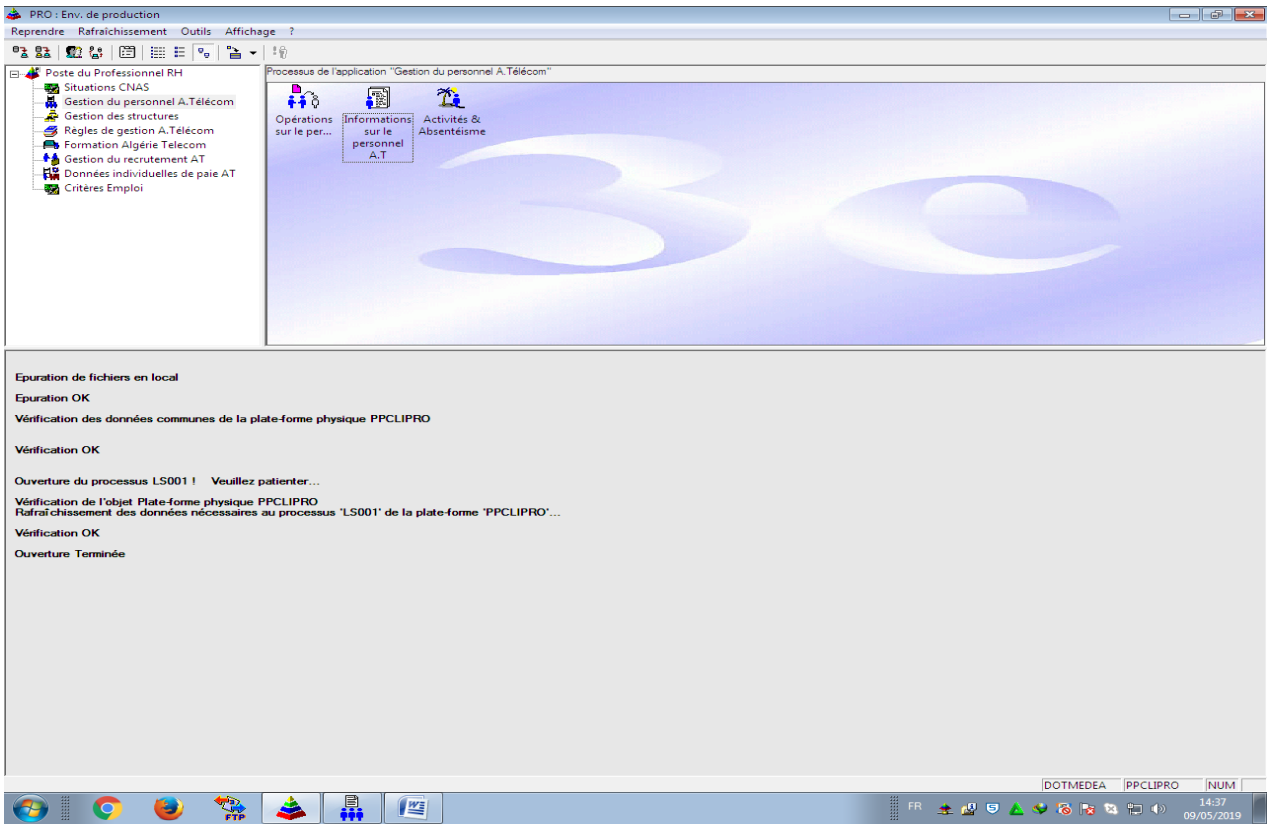
[1]- الموقع https://fr.wikipedia.org/wiki/HR_Access بتاريخ 2019/04/26 على الساعة 22:15

الفرع الثاني: مجال استعماله في المديرية العملية بالمدية[1].

تستعمله المديرية العملية بالمدية في تسير مواردها البشرية و تتمثل آلية عمله في:

- أدارة الأجور.
- تسير الوظائف و المناصب.
- التوظيف وتسيير العمال .
- تحديد الكفاءات.

الشكل رقم: (3-2) الواجهة الرئيسية لنظامHR ACCESS.

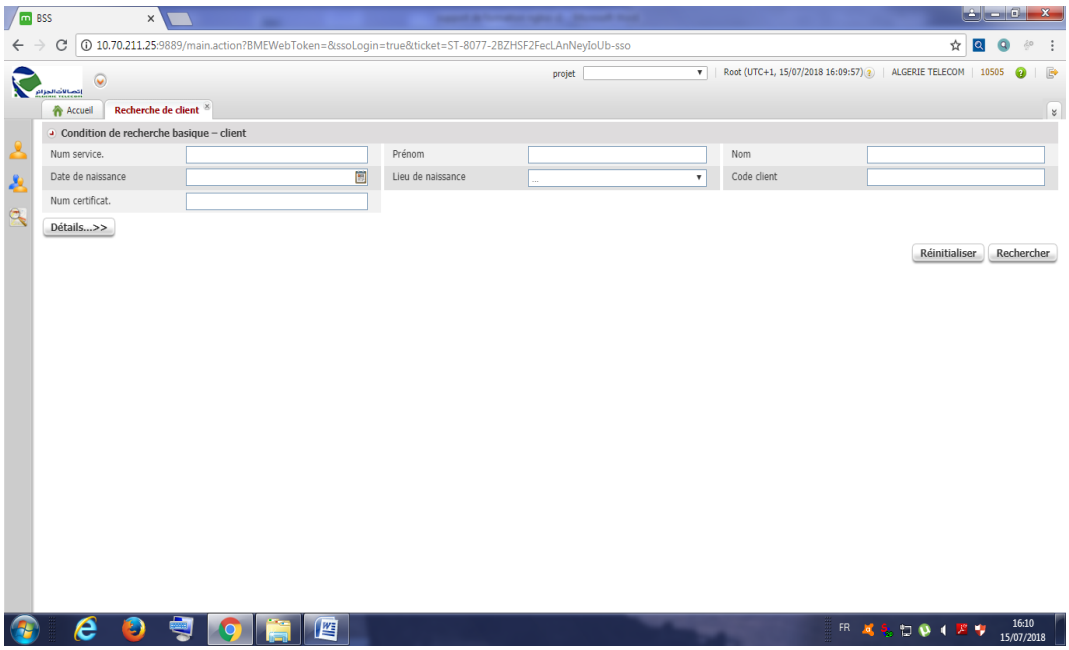


[1] – معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: نظام NGBSS

كلمة **NGBSS** هي اختصار لـ **N**ew **G**eneration **B**illing **S**upport **S**ystem و يقصد به الجيل الجديد لنظام دعم الفواتير مكون من مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تحدد الأعمال التجارية لمجمع لاتصالات الجزائر ، والتي يتم ضمانها بواسطة نظام الخدمة التشغيلية (OSS) Operational Service System الخاص به، هذا النظام جاء بهدف تجميع كل الأنظمة المستعملة سابقا و وضعها في واجهة واحدة لضمان أحسن خدمة للزبائن في وقت قياسي، و بدأ استعمال هذا النظام من طرف اتصالات الجزائر في 01 ديسمبر 2018.

الشكل رقم: (3-3) الواجهة الرئيسية لنظام« NGBSS »



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: نظام ORACLE

سنتناول من خلال هذا المطلب التعريف بهذا النظام و مميزاته و مجال استعماله في المديرية العملية .

الفرع الأول: تعريف نظام ORACLE[1].

كلمة ORACLE هي اسم شركة مختصة في تقنية المعلوماتOracle Corporation و تعتبر واحدة من أضخم وأهم شركات تقنية المعلومات بشكل عام وقواعد البيانات بشكل خاص في العالم تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1977 على يد "**لاري اليسون**" « Larry ellison » و هي منتشرة في معظم دول العالم فلديها عدد من مراكز الخدمة للعملاء في أكثر من 145 دولة و ينقسم إلى قسمين:

1- **Oracle Developer** : هذا القسم مخصص للأفراد التي تصمم النظام المنشأ وفق متطلبات العملاء أو المؤسسات و مجال استعماله و بعد اختباره يقدم للقسم الثاني.

2- **Oracle Administrator** : هذا القسم مخصص للعملاء أو المؤسسات المستعملة له و من هنا يبدأ التعامل مع قواعد البيانات المصممة و المنشأة بواسطةOracle Developer و هذا هو القسم التي تستعمله اتصالات الجزائر بالمدية محل دراستنا منذ 02 افريل2011.

الفرع الثاني: مميزاتORACLE [2].

من مميزات قواعد بيانات شركة ORACLE هي:

- تعتبر قواعد بيانات ORACLE من أقوى قواعد البيانات في السرية والحفاظ علي المعلومة.
- قدرة برنامج إدارة قواعد البيانات على التعامل مع الشبكات المختلفة

[1]- الموقع الرسمي www.oracle.com بتاريخ 2019/04/26 على الساعة 23:15

[2]- الموقع الرسمي www.oracle.com مرجع سبق ذكره بتاريخ 2019/04/26 على الساعة 23:15.

- إمكانية اخذ نسخ احتياطية حتى لا تفقد البيانات المسجلة فيه في حالة وجود أي خلل.
- الدعم الممتاز الذي تقدمه ORACLE للمستخدمين في جميع أنحاء العالم عن طريق موقعها على الانترنت.
- تعد أقوى أداة في مجال التجارة الإلكترونية وذلك بسبب التكامل الكبير مع لغة الجافا . (java)

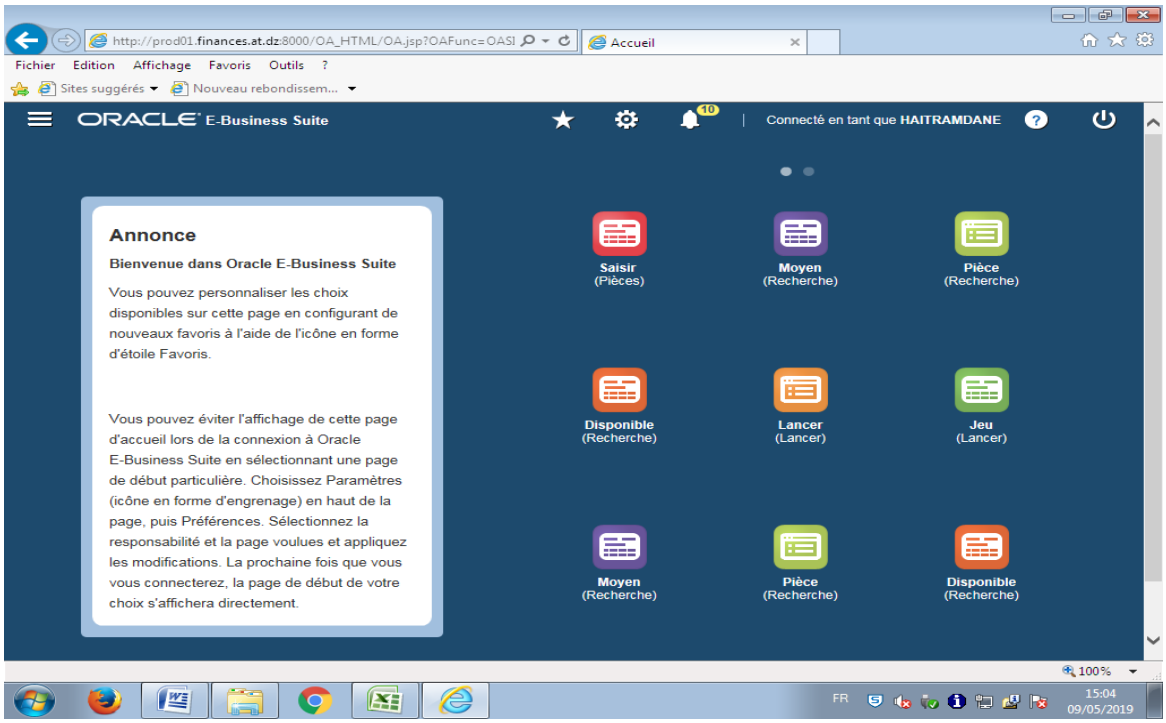
الفرع الثالث: مجال استعماله في المديرية العملية بالمدية[1].

يعتبر هذا النظام العمود الفقري في المديرية إذ يستعمل في مجالات المالية و المحاسبة و تسير المخزونات و يستعمل أيضا في الاستثمارات و حتى تسير ممتلكات المؤسسة وفق نوافذ مختلفة لكل واحد حسب اختصاصه و هي :

- **قسم المالية و المحاسبة** :يستعمل في مجال تسجيل العمليات المحاسبية و تحليل الأرصدة و إعداد القوائم المالية و المحاسبية وكذلك إعداد القوائم الجبائية.
- **قسم الممتلكات و الوسائل**: يستعمل في مجال تسير الممتلكات و عملية الجرد المادي الدوري و السنوي و كذلك تسجيل عمليات البيع بالمزاد العلني.
- **قسم المشتريات و الإمداد** : يستعمل في مجال إنشاء وصل الطلب « Bon de commande» لعملية الشراء أو للمشاريع التقنية و البنايات الجديدة و التهيئات... الخ و كذلك في مجال تسير المخزونات.
- **باقي الأقسام و المصالح**: فهي تستعمله في أمرين اثنين، أولهما طلب أي مستلزمات من المخزن و عند تعذر توفرها تقوم بطلب الموافقة من رئيس قسم المالية و المحاسبة و المدير لشراء السلع المطلوبة، أما الأمر الثاني هو طلب الموافقة من السابقين الذكر لبداية مختلف المشاريع الاستثمارية.

[1] – معلومات مقدمة من مصالح المؤسسة.

الشكل رقم: (3-4) الواجهة الرئيسية لنظام« ORACLE »



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

لنحاول في هذا المبحث من خلال ارقام ومؤشرات تطبيقات دراسة الاداء المالي لشركة اتصالات الجزائر "المدية" ويتم التحليل عن طريق مجموعة منى المؤشرات المالية وايضا مجموعة من النسب المالية، وكذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تساعد في اتخاذ القرارات .

المطلب الأول :اعداد الميزانية المالية لسنتي 2016-2017.

مؤسسة اتصالات الجزائر كباقي المؤسسات الاقتصادية تعتمد على ميزانية مالية من اجل دراسة الاداء المالي، وفيما يلي سنقوم بعرض الميزانية المالية المفصلة و المختصرة لسنتي 2016 و2017 وتحليلها .

أولا :تقديم الميزانية المالية المفصلة لسنتي 2016-2017 (الأصول والخصوم)

جدول رقم (3-1): اعداد الميزانية المالية المفصلة لسنتي 2016 و2017(أصول)

ACTIF	IES MONTANTS	
	Ane 2016	Ane 2017
Actif immobilise(non courant)		
Ecart d acquisition ou goodwill	0.00	0.00
Immobilisation incorporeelles	0.00	0.00

Immobilisation corporelles	1819082378.62	1707165709.91
Immobilisation encours	0.00	0.00
Immobilisation financieres		
Titres mis en equivalence-entreprise associees	0.00	0.00
Autres participation et creances rattachees	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	4069525.65	19867749.15
Impôts diffères actif	0.00	0.00
Total actif non courant	1823151904.27	1727063459.06
Actif courant		
Stocks et encours	75713890.59	70384255.99

Créance et emplois assimiles		
Clients	345370635.32	253880866.23
Autres débiteurs	4688926.14	4803299.39
Impôts	2221038.02	3421375.67
Autres actif courant	0.00	0.00
Disponibilités et assimiles		
Placements autres actifs financiers courants	0.00	0.00
Trésorerie	57594074.56	34637474.24
Total actif courant	485588564.73	367127271.52
Total général actif	2308740469.00	2094190730.58

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم (3-2): اعداد الميزانية المالية المفصلة لسنتي 2016 و2017(الخصوم)

PASSIF	LES MONTONS	
	Anne 2016	Anne 2017
Capitaux propres		
Capital emis ou compte de l exploitation	0.00	0.00
Capital non appele	0.00	0.00
Primes et reserves (reservesconsolidess(1))	0.00	0.00
Ecart d equivalence(1)	0.00	0.00
Ecart de reevaluation	0.00	0.00
Résultat net (résultat net part du group)(1)	-126494428.44	148132218.84
Autres capitaux propres	0.00	0.00
Report a nouveau	2340085779.52	1882889954.73
Part de la		

societecosolidante(1)		
Part des minoritaires(1)		
Total	2213591351.08	2031022173.57
Passifs non courants		
Emprunts et dettes financieres	0.00	0.00
Impôts (differes et provisionnes)	0.00	0.00
Autres dettes non courante	0.00	0.00
Provisins et prouduits comptablilises d avance	0.00	0.00
Total passifs non courants	0.00	0.00
Passifs courant		
Fournisseurs et compte rattache	50967440.44	29073816.36

Impot	36197658.95	25181246.94
autres dettes	7984018.53	8913493.71
Trésorerie passif	0.00	0.00
total passifs courants	95149117.92	63168557.01
Total général passif	2308740469.00	2094190730.58

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: تقديم الميزانيات المختصرة لسنتي 2016و2017(أصول وخصوم)

جدول رقم (3–3) : اعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016

الأصول	المبالغ	٪	الخصوم	المبالغ	٪
أصول ثابتة	1823151904.27	78.96	ر.أ.ح	2213591351.08	95.08
أصول جارية	485588564.73	21.03	الخصوم غير الجارية	0.00	0.00
استخدامات الخزينة	57594074.73		الخصوم الجارية	95149117.92	4.11
المجموع	2308740469.00	100	المجموع	2308740469.00	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

جدول (3–4) : اعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017

الاصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
أصول ثابتة	1727063459.06	82.46	ر.أ.خ	2031022173.57	96.98
أصول جارية	367127271.52	17.53	خ.غ. جارية	0.00	0.00
استخدامات الخزينة	34637474.24		خصوم جارية	63168557.01	3.01
المجموع	2094190730.58	100	المجموع	2094190730.58	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدولين للميزانية المالية المختصرة ان مختلف البنود الاجمالية لكل سنة مالية لا تختلف عن السنة الاخرى بنسبة كبيرة للفترة 2017/2016 وهذا دليل ان حركة نشاط المؤسسة يسير بوتيرة منخفضة نوعا ما ،حيث توضح هذه الميزانيات للكتل المالية التي نحتاجها عند حساب مختلف المؤشرات المالية

ثالثا: تحليل عناصر الميزانية أصول خصوم

1–تحليل عناصر الأصول

1–**1/الأصول الجارية**: من الملاحظ ان الاصول غير الجارية في حالة انخفاض نوعا ما ،ففي عام 2016قدرت ب:1823151904.27دج بينما في سنة 2017 قدرت ب 1727063459.06دج وهذا راجع اساسا الى انخفاض عام في الاصول الثابتة .

1-**2/الأصول الجارية:** نلاحظ ان الاصول الجارية هي الاحرى انخفضت فبعدما كانت سنة 2016 تقدر ب 485588564.73دج قدرت سنة 2017 ب36717271.52دج ويرجع ذلك الى تصريف المخزون .

2-تحليل عناصر الخصوم

2-1/الأموال الدائمة :

الأموال الخاصة: نلاحظ أن الأموال الحاصة قدرت بسنة 2016 ب 2213591315.08دج بينما قدرت سنة 2017 ب 2031022173.57دج .

2-2/الخصوم غير الجارية :نلاحظ ان الخصوم غ الجارية معدومة في كلتا السنتين ويعود هذا الى غياب الديون والقروض و...

2-3/الخصوم الجارية: نلاحظ أن الخصوم الجارية انخفضت سنة2017 بالمقارنة مع سنة 2016 حيث كانت في سنة 2016 تقدر ب 95149117.92دج بينما قدرت سنة 2017 ب63168557.01دج وهذا بسبب الانخفاض في موارد الحسابات و الضرائب .

المطلب الثاني :التحليل بواسطة المؤشرات المالية

يتم التحليل عن طريق مجموعة من المؤشرات المالية المتمثلة أساسا في رأس المال العام .احتياجات راس المال العام بالإضافة ال الخزينة .

أولا :التحليل بواسطة رأس المال العامل الدائم:

فهومن اهم مؤشرات التوازن المالي فهو عبارة عن هامش أمان، اذن عبارة عن جزء من الأموال الدائمة التي تستخدم في تغطية الأصول الثابتة.

ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال الدائم = الأموال الدائمة _ الأصول الثابتة

الجدول رقم (3–5): حساب رأس المال العامل الدائم لسنتي 2016 و 2017

البـــيان	سنة 2016	سنة 2017
الأموال الدائمة	2213591351.08	2031022173.57
الأموال الثابتة	1823151904.27	1727063459.08
رأس المال العامل الدائم	390439446.81	303958714.49

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن راس المال العامل الدائم موجب خلال سنتي 2016-2017،وهذا يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وهي غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة دون اللجوء الى الأصول الجارية .

ثانيا: التحليل بواسطة رأس المال العامل الخاص

ويحسب وفق العلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص=الأموال الخاصة – الأصول الجارية

الجدول رقم (3–6): حساب رأس المال العامل الخاص

البيان	سنة 2016	سنة 2017
الأموال الخاصة	2313591351.08	2031022173.57
الأصول الجارية	485588564.73	367127271.52
رأس المال العامل الخاص	1828002768.4	1663894990.1

المصدر :من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص موجب وبنسبة كبيرة ،وهذا يدل على قدرة المؤسسة في تغطية أصولها المتداولة بالأموال الخاصة .

ثالثا: رأس المال العامل الاجمالي

ويحسب وفق العلاقة التالية :

رأس المال العامل الاجمالي =مجموع الأصول –مجموع الأصول الثابتة

الجدول رقم (3–7) :حساب رأس المال العامل الأجنبي

البـيان	سنة 2016	سنة2017
مجموع الأصول	2308740469.00	2094190730.58
مجموع الأصول الثابتة	1823151904.27	1727063459.06
رأس المال العامل الاجمالي	485588464.73	367127271.52

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ ان رأس المال العامل الاجمالي موجب خلال السنتين ،كما نلاحظ انخفاضا في رأس المال العامل الاجمالي سنة 2017 مقارنة ب 2016 بسبب انخفاض في مجموع الأصول .

رابعا: التحليل بواسطة احتياجات راس المال العامل

يحسب وفق الطريقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل الخاص= قيم الاستغلال +قيم قابلة للتحقيق–(ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية).

الجدول رقم (3–8) :حساب احتياجات رأس المال العامل

البيان	سنة 2016	سنة 2017
أصول جارية	48558856473	367127271.52
ديون قصيرة الأجل	95149117.92	63168557.01
ا.ر.م.ع	390439446.81	303958714.51

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

خامسا: التحليل بواسطة الخزينة

الخزينة = رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل الدائم

الجدول رقم (3–9) :حساب الخزينة

البيان	2016	2017
راس المال العامل الدائم	390439446.27	3039588714.49
احتياجات ر.م.ع.دائم	3904394616.81	303958714.51
الخزينة	0	0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن الخزينة معدومة خلال السنتين المدروستين، هذا ما يدل على وجود تسيير أمثل للمؤسسة ،أي وضعية مثلى حيث رأس المال العامل يغطي كل احتياجاته، وهذا ما يسمى برأس المال العامل الامثل.

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية

هناك عدد لا نهائي من النسب المالية حيث يعتمد في هذه الدراسة على ثلاث مجموعات من النسب حسب المعلومات المتوفرة لدينا وتتمثل في :نسب الهيكلة المالية ،نسب السيولة ،نسب المردودية.

أولا :نسب التمويل الدائم

وتحسب العلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم =الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة

جدول رقم (3–10) : حساب نسبة التمويل الدائم لسنتي 2016–2017

البيان	2016	2017
الأموال الدائمة	2213591351.08	2031022173.57
الأصول الثابتة	1823151904.27	172706459.08
نسبة التمويل الدائم	%121	%117

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم لمؤسسة اتصالات الجزائر للسنتين المدروستين أكبر من 1 ،مما يدل على أن الأموال الدائمة تستطيع تغطية أصولها الثابتة ،أي عدم وجود عجز.

ثانيا: نسب الاستقلالية المالية

وتحسب وفق العلاقة التالية

نسبة الاستقلالية المالية =الأموال الخاصة ÷ مجموع الخصوم

جدول رقم :(3–11) : حساب نسبة الاستقلالية المالية لسنتي 2016–2017

البيان	2016	2017
الاموال الخاصة	2213591351.08	2031022173.57
مجموع الخصوم	2308740469	2094190730.58
نسبة الاستغلالية	95.87	96.98

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان الاستغلالية اقل من خلال السنتين وعموما يمكن القول انها حسنة مما يدل على مؤشر ايجابي يبين أن المؤسسة تستمتع بالاستقلالية المالية .

ثالثا: نسبة الوفاء بالدين

وتتحسب وفق العلاقة التالية :

نسبة الوفاء بالدين =مجموع (ديون طويلة الأجل +قصيرة الأجل)÷مجموع الأصول

جدول رقم:(3–12) : نسبة الوفاء بالدين

البيان	2016	2017
مجموع الديون	95149117.92	63168557.01
مجموع الاصول	2308740469	2094190730.58
نسبة الوفاء بالدين	0.041%	0.03%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الوفاء بالدين قليلة جدا ،وهذا يعود إلى عدم وجود ديون طويلة الأجل ،وهذه النسبة غير جيدة للمؤسسة في حالة طلبها للديون مرة أخرى.

رابعا: نسبة السيولة

1-نسبة سيولة الأصول

وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة سيولة الأصول =الأصول المتداولة ÷ مجموع الأصول

جدول رقم (3-13) :حساب نسبة سيولة الأصول

البيان	2016	2017
أصول جارية	985588654.73	367127271.52
مجوع أصول	2308740469	2094190730.58
نسبة سيولة الأصول	%21	%17.5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن نسبة سيولة الأصول لا تفوق 0.5 خلال السنتين، هذا يعني أن هناك استثمارات غير مستهلكة وهي تؤثر على مردودية المؤسسة .

2-نسبة السيولة العامة

وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة= مجموع الاصول المتداولة ÷ ديون قصيرة الاجل

الجدول رقم: (3-14) :حساب نسبة السيولة العامة

البيان	2016	2017
الأصول الجارية	485588564.73	367127271.52
ديون قصيرة الأجل	95149117.92	63168557.01
نسبة السيولة العامة	%5.10	%5.81

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن نسبة السيولة العامة كبيرة جدا خلال السنتين ،يدل هذا أن المؤسسة أصولها الجارية قادرة على تغطية متطلبات الدائنين قصيرة الأجل في مدة الاستحقاق، لكن في المقابل هناك سيولة كبيرة مجمدة لا تستغلها وهذا شيء سلبي .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لموضوع الاداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية يمكن استنتاج الدور الذي تلعبه الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية ،وخاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

وبعد دراسة الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، ومختلف المعايير التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة أو التشكيلة الملائمة بشكل يتلاءم مع المتطلبات المتوقعة للمؤسسة.

الخاتمـــة

****

خاتمة:

وفي الختام نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة نحو تطوير العمل الإداري والتحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية عبر الشبكات المختلفة وينطلق هذا التطور من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعلومات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم أفضل القرارات، فالإدارة الإلكترونية موضوع أثار العديد من التساؤلات والنقاشات حيث توصلنا الى أنها الوسيلة الأنجع للإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعيشها اليوم ،العصر الذي يتسم بالتغييرات السريعة والجذرية في كل لحظة ،فحتى أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد توفير عتاد الحاسوب بل إنها أعمق بكثير ،فهي تغيير جذري في ثقافة المنظمة ،وآليات العمل ،ووظائف المنظمة وحتى وظائف الادارة في أداء عملها.

الـــنتـــــائج:

- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكة الأنترنيت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الاداء بالمؤسسة.
- الوظيفة المالية تعد بمثابة الدعامة الأساسية للأنشطة المؤسسة المختلفة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة .
- تعتبر الوظيفة المالية أحد الوظائف الاساسية في المؤسسة التي تستطيع هذه الاخيرة تحديد احتياجاتها المالية ،والسعي الى توفيرها في انسب الاوقات واحسن الظروف.
- يعتبر نظام المعلومات المحاسبي والمالي الالكتروني الوسيلة الأنجع لمساعدة المدير المالي في اتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ هدف المؤسسة .

- يعكس نظام المعلومات المحاسبي والمالي الإلكتروني التخصص وتقسيم العمل المحاسبي المالي من خلال تحديد الصلاحيات والفصل بين الوظائف عبر واجهة متكاملة يتيح فيها نظام منافذ دخول لكل مستخدم بما يعكس تحقيق التنظيم المحاسبي اللائق.

- النظام المعلومات المحاسبي والمالي القدرة على إنتاج المعلومات أكثر قابلية للفهم لمتخذي القرارات في شركة اتصالات الجزائر ،حيث يعرض مخرجاته بصورة سهلة تمكن متخذي من اتخذ قراراتهم بصورة أكبر رشدا.
- يساهم نظام المعلومات المحاسبي في انتاج معلومات اكثر ملاءمة لمتخذي القرارات في شركة اتصالات الجزائر ،حيث يتم تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الدقة ،مما يساعد في تكوين تنبؤات عن المستقبل لاتخاذ قراراتهم .
- يساهم نظام المعلومات المحاسبي المالي الالكتروني في إنتاج معلومات أكثر موثوقة لمتخذي القرارات في الشركة ،حيث تتسم هذه المعلومات بالصدق والموضوعية والحيادية ،وتتميز بانها مكتملة وصحيحة، وعدم احتوائها على بيانات وهمية وخاطئة ،والاعتماد عليها والوثوق بها ،

الاقتراحات والتوصيات :

- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال لما لها من تأثير ايجابي على رفع الاداء المالي.
- زيادة الدعم المالي بهدف الاستعانة بمديرين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية تمكن العاملين من تطبيق الادارة الالكترونية.
- السعي لتعميم شبكة الاتصال الالكتروني بالألياف الضوئية المملوكة لشركة ،لتامين استمرارية الاتصال بقواعد البيانات وتحسين قوة تدفق المعلومات ،بما يضمن توفر المعلومات في الوقت المناسب ويرفع من قدرة النظام في تعزيز الخاصية النوعية المتمثلة في ملاءمة المعلومة المحاسبية لمتخذ القرار في شركة اتصالات الجزائر.
- مراعاة القرار في شركة اتصالات الجزائر لتكنولوجيا المعلومات .
- تكثيف دورات تدريبية للمحاسبين والماليين والمختصين في المعلوماتية في مختلف أنشطة الشركة لما لها أهمية في انتاج المحاسبية المالية وتقييم تلك المعلومة لاتخاذ القرار الأمثل وهذا كله لبلوغ الهدف.
- اعطاء اهتمام بالأداء المالي وتقييمه بمختلف ادواته بما فيها النسب المالية ومؤشرات التوازن للحصول على صورة واضحة لوضع المؤسسة وتقييمه من خلال النتائج المتحصل عليها لمعرفة نقاط

القوة والضعف واتخاذ القرار المناسب واستغلال مواردها المالية احسن استغلال ،على المؤسسة ان تعمل على تحقيق مردودية أعلى من خلال تحسين أكثر لنظام المعلومات المحاسبي المالي من أجل الزيادة في نموها وتطورها ومواكبتها للاقتصاد الحديث والمحافظة على بقائها واستمرارها.

آفاق الدراسة :

وفي افاق البحث نأمل ان نولي الرعاية والأهمية خاصة للإدارة الإلكترونية وارتباطها بالوظيفة المالية وتطبيقها على الواقع.

وبهذا أكون قد أغلقت باب هذا البحث وأترك المجال للباحثين الاخرين لتدارك النقاط التي لم أتطرق اليها والتي هي :

التعمق أكثر بالنسبة للوظيفة المالية .

تسليط الضوء على المؤسسات التي تهدف إلى الربح وكذا تطرق الى قرارات إرشادية .

ومن المؤكد أن الجهود ومهما فاضت تبقى ضئيلة للإلمام بالموضوع من كل جوانبه فأتمنى أن تكون خاتمة هذا البحث بداية لدراسات قادمة .

فالتوفيق من الله...إن وفقت

والكمال لله...إن أخطأت .

قائمـــة المراجـع

****

قائمة المراجع

أولا :الكتب

باللغة العربية :

1. أبو بكر الهوش ،الحكومة الإلكترونية "الواقع والأفاق"الطبعة الأولى ،القاهرة ،2006.
2. أحمد طرطاق ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2001.
3. احمد فخري الهياجنة "إدارة مشاريع الحكومة الالكترونية :تجارب عربية وعالمية ،المعهد العربي لإنهاء المدن.
4. إسماعيل عرباوي ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية ،الجزائر ،الطبعة الأولى،1998.
5. اوجين بريجهام واخرون ، الإدارة المالية «نظرية التطبيق العلمي"، دار المريخ للنشر ، القاهرة، 2002.
6. إيمان عبد المحسن زكي ،الحكومة الالكترونية "مدخل إداري متكامل "المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ,القاهرة ،2007.
7. ايمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية "مدخل إداري متكامل "المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2007.
8. إيهاب خميس أحمد المير ،متطلبات تنمية الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،المملكة العربية السعودية ،2007.ص46.
9. -بدر محمد السيد القزاز ،الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، دار الفكر الجامعي،2015.
10. بدر محمد السيد القزاز، الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد، دار الفكر الجامعي ،2015.
11. جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،2012.
12. جمعة إسماعيل العياط ،الإدارة الإكترونية ،دار امجد للنشر والتوزيع ،عمان، 2015.
13. جمعة اسماعيل العياط ،الإدارة الإلكترونية ،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،2015.

قائمة المراجع

14. جميل احمد توفيق ، الادارة المالية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت .

15. حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص ،متطلبات "المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،المملكة العربية السعودية ،2009.

16. حمزة محمود الزبيدي أساسيات الادارة المالية مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع،عمان،2004.

17. حموش زكي المسماس مروان، الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات 1981.

18. حنفي عبد الغفار الإدارة المالية ،مكتبة الشعاع مصر ، الطبعة الاولى،2000.

19. خالد ممدوح إبراهيم ،امن الحكومة الإلكترونية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2008.

20. زياد سليم رمضان ، أساسيات في الادارة المالية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة ، عمان، 1996.

21. ساسين سعد غالب ،الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة ،2005.

22. السعيد فرحات جمعة ،الأداء المالي لمنظمات الأعمال ،دار المريخ ،الرياض2000.

23. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية دار السحاب للنشر والتوزيع ،2007.

24. طلال محمد الحجاوي ،مصطفى سلام الرفاعي ،التقسيم المحاسب للمصارف الإسلامية ،دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،2001.

25. عادل حرحوش ،الإدارة الالكترونية "مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية "المنظمة العربية ،القاهرة ،2007.

26. عبد الحليم كراجة ،الإدارة والتحليل المالي "أسس، مفاهيم، تطبيقات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،عمان،2006.

27. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2006.

28. عبد الكريم بويعقوب ،المحاسبة التحليلية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،1998.

29. عرباجي اسماعيل ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الاولى ،1996.

30. عزب محمد عزب ،أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية ،دار الكتب العلمية

للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2013.

31. عصام عبد الفتاح مطر،الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة ،2008.

32. عصام عبد الفتاح مطر،الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة،2008.

33. علاء عبد الرزاق السالمي ،الإدارة الإلكترونية ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008.

34. علاء فرحان طالب ،الحكومة المؤسسية والأداء الاستراتيجي ،عمان 2011.

35. علي السلمي ،إدارة التميز ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2002.

36. عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ،دار الغرب الإسلامي ،بيروت 2006.

37. عمرصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة ،الجزائر ، 2006.

38. فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات ،أساسيات الإدارة الحديثة ،دار النشر والتوزيع ،عمان الأردن ،1997.

39. فايز سليم حداد، الادارة المالية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، عمان، 2009.

40. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية "دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ،2015.

41. فريد كروتل، الإدارة الإلكترونية،الأردن،2015.

42. كامل المغربي ،أساسيات في الإدارة ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،1995.

43. محمد الصيرفي ،الإدارة الإلكترونية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2007.

44. محمد القدوة، الحكومة الإلكترونية والادارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2010.

45. محمد سعيد عبد الهادي ، الادارة المالية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2007.

46. محمد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.

47. محمد محمود الخطيب العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثرهم ،ط1،دار حامد ،عمان 2010.

48. محمد محمود الطعا منه ،طارق شريف علوش الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها ،الأردن ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004.

49. محمود القدوة "الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة "دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.

50. محمود عزت اللحام الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،عمان،2014.

51. منير إبراهيم هندي، الادارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، توزيع المكتب العربي الحديث الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2011.

52. نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات "المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.

53. الياس بن ساسي ، التسيير المالي(الادارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الجزائر ،2011.

54. البيدوي الشيخ ،دروس في مبادئ التسويق ،مركز الطباعة الجامعية ،الجزائر ،2004-2005.

باللغة الفرنسية

1. Gaque Baravad ‘PEvalution des entreprise، sovod ‘Paris، 1969 ‘P1.
2. Seresht Hossin and other، E-management Barriers and challenges in Iraph ،dalleh، tabatabaee university ،2008 ،P09.

ثانيا :المذكرات والرسائل

1. ايهاب خميس احمد المسير ،متطلبات تنمية الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،المملكة العربية السعودية،2007.

2. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية بين النظرية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها على الدول العربية ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2007.

3. ركبي فوزية ،الوظيفة المالية ووسائل التحويل في مؤسسة اقتصادية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ،البويرة ،2010.

4. سعد بن معلا العمري ،المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،رسالة ماجستير غير منشودة، اكاديمية نايف العربية الرياضية،2003.

5. محمد بايزيد، دور الرقابة الداخلية في رفع الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، مذكرة تحرج لنيل شهادة الماستر ،2016.

ثالثا: المجلات والمطبوعات:

1. أحمد بن عيشاوي ،أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ،مجلة الباحث، العدد السابع،2009.

2. احمد فخري الهياجنة، إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية :تجارب عربية وعالمية ،المعهد العربي لإنماء المدن.

3. صالح مرارقة ،محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة،1998.

رابعا: المنتديات والملتقيات:

4. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم،الخصائص"المؤتمرالدولي للتنمية الإدارية"، المملكة العربية السعودية،2009.

5. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني ،العدد 2004.

6. عادل حرحوش، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،المملكة العربية السعودية،2009.

7. مرابط ياسين ،الإدارة الإلكترونية، منتدى قالمة للعلوم السياسية،الجزائر،12فيفري2018.

خامسا: مواقع الأنترنت

1. Http://www.rezgqr.com

الملاحـــق

****

ALGERIE TELECOM SPA
RN Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 02B18083
IF : 000 216 001 808 337 16001
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

DRT **DOT_MEDEA** EDITE LE :**09-JUN-19 11:31:38**

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		**6 061 806 073.91**	**4 242 723 695.29**	**1 819 082 378.62**	**1 628 796 270.94**
IMMOBILISATIONS ENCOURS		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		4 069 525.65	0.00	4 069 525.65	48 636.05
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	20 529 238.73
TOTAL ACTIF NON COURANT		**6 065 875 599.56**	**4 242 723 695.29**	**1 823 151 904.27**	1 649 374 145.72
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		**80 613 783.25**	**4 899 892.66**	**75 713 890.59**	**106 710 400.25**
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		345 370 635.32	0.00	345 370 635.32	351 054 078.84
AUTRES DEBITEURS		4 688 926.14	0.00	4 688 926.14	5 147 622.58
IMPOTS		2 221 038.02	0.00	2 221 038.02	654 043.24
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		57 594 074.66	0.00	57 594 074.66	66 917 202.36
TOTAL ACTIF COURANT		**490 488 457.39**	**4 899 892.66**	**485 588 564.73**	530 483 347.27
TOTAL GENERAL ACTIF		**6 556 364 056.95**	**4 247 623 587.95**	**2 308 740 469.00**	2 179 857 492.99

ALGERIE TELECOM SPA
RN Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 02B18083
IF : 000 216 001 808 337 16001
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

DRT **DOT_MEDEA** EDITE LE :**09-JUN-19 11:31:38**

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L"EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D"EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		- 126 494 428.44	- 104 240 269.00
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		2 340 085 779.52	2 201 526 541.73
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		**2 213 591 351.08**	**2 097 286 272.73**
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		**0.00**	**0.00**
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		**0.00**	**6 222 340.45**
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLILISES D"AVANCE		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**0.00**	**6 222 340.45**
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		50 967 440.44	20 928 804.27
IMPOT		36 197 658.95	46 062 667.94
AUTRES DETTES		7 984 018.53	9 357 407.60
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**95 149 117.92**	**76 348 879.81**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 308 740 469.00**	**2 179 857 492.99**

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

ALGERIE TELECOM SPA
RN Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 02B18083
IF : 000 216 001 808 337 16001
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

DRT **DOT_MEDEA** EDITE LE :**09-JUN-19 11:32:44**

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		**6 243 121 576.31**	**4 535 955 866.40**	**1 707 165 709.91**	**1 819 082 378.62**
IMMOBILISATIONS ENCOURS		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		19 897 749.15	0.00	19 897 749.15	4 069 525.65
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**6 263 019 325.46**	**4 535 955 866.40**	**1 727 063 459.06**	1 823 151 904.27
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		**74 188 113.80**	**3 803 857.81**	**70 384 255.99**	**75 713 890.59**
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		253 880 866.23	0.00	253 880 866.23	345 370 635.32
AUTRES DEBITEURS		4 803 299.39	0.00	4 803 299.39	4 688 926.14
IMPOTS		3 421 375.67	0.00	3 421 375.67	2 221 038.02
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		34 637 474.24	0.00	34 637 474.24	57 594 074.66
TOTAL ACTIF COURANT		**370 931 129.33**	**3 803 857.81**	**367 127 271.52**	485 588 564.73
TOTAL GENERAL ACTIF		**6 633 950 454.79**	**4 539 759 724.21**	**2 094 190 730.58**	2 308 740 469.00

ALGERIE TELECOM SPA
RN Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 02B18083
IF : 000 216 001 808 337 16001
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

DRT **DOT_MEDEA** EDITE LE :**09-JUN-19 11:32:44**

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L"EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D"EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		148 132 218.84	- 126 494 428.44
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		1 882 889 954.73	2 340 085 779.52
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		**2 031 022 173.57**	**2 213 591 351.08**
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		**0.00**	**0.00**
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		**0.00**	**0.00**
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLILISES D"AVANCE		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**0.00**	**0.00**
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		29 073 816.36	50 967 440.44
IMPOT		25 181 246.94	36 197 658.95
AUTRES DETTES		8 913 493.71	7 984 018.53
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**63 168 557.01**	**95 149 117.92**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 094 190 730.58**	**2 308 740 469.00**

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.