وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

العنوان :

دور الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة "بيافي كوم"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

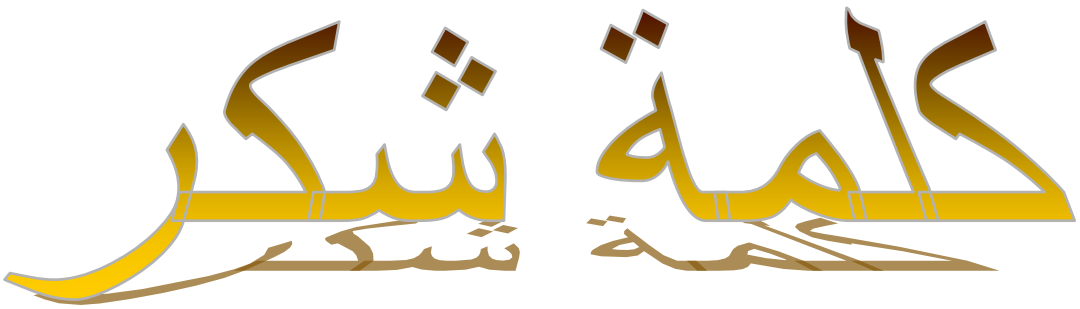
من تقديم الطالبين :

- بوشنافة محمد أمين

تحت إشراف:

- أ. بوشنافة الميسوم

السنة الدراسية : 2020/2019



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

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" بوشنافة الميسوم "الذي وجهنا ،وشجعني عند الصواب، ولم يبخل علي بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ لي طيلة سنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال المكتبة بكلية الجامعة على ما بذلوه من أجل أن نواصل دراستنا

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الملخص

تهدف الدراسة الى ايضاح وتبيان دور الإدارة الإلكترونية في تدنية تكاليف في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة بيافي كوم بالمدية ،حيث تطرقت في الجانب النظري إلى الإدارة الإلكترونية ،تدنية التكاليف، طريقة قياسها ،أما في الجانب التطبيقي فتطرقت إلى كيفية مساهمتها في تحسين تكاليف للمؤسسة وذلك من خلال نظم المعلومات المحاسبية والمالية .

توصلنا في النهاية الى نتيجة ان هنالك علاقة وطيدة بين الادارة الالكترونية و تدنية تكاليف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الادارة الالكترونية، التكاليف، تدنية التكاليف

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
مستخلص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ-
الفصل الأول : الاطار النظري للإدارة الالكترونية	
تمهيد للفصل	02
المبحث الاول :مدخل عام للإدارة الالكترونية	03
المطلب الاول :نشأة و مفهوم الإدارة الالكترونية.	03
المطلب الثاني : خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية.	06
المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	09
المبحث الثاني : التوجه نحو تطبيق الادارة الالكتروني.	12
المطلب الاول : دواعي التحول إلي الإدارة الإلكترونية.	12
المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الادارة الالكترونية.	14
المطلب الثالث : انعكاسات تطبيق الادارة الالكترونية على وظائف الادارة.	17
المبحث الثالث : تقييم الادارة الالكترونية.	21
المطلب الاول : الإدارة الالكترونية المبادئ و الاهداف.	21
المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	
المطلب الثالث : عوامل نجاح الادارة الالكترونية	27
خلاصة الفصل	30

قائمة المحتويات

الفصل الثاني :اساسيات حول ادارة التكاليف	
تمهيد	32
المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التكاليف	33
المطلب الاول : مفهوم التكلفة	33
المطلب الثاني : تصنيفات التكلفة و اسس قياسها	36
المطلب الثالث : تدنية التكاليف	42
المبحث الثاني : تقديرات التكاليف	47
المطلب الاول : نظريات التكاليف	47
المطلب الثاني :نظام التكاليف	51
المطلب الثالث : ادوات و اساليب ادارة التكاليف	52
المبحث الثالث: دور الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة	55
لمطلب الاول : تكلفة مشاريع الحكومة الالكترونية	55
المطلب الثاني :اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تكاليف المؤسسة	59
المطلب الثالث :دور اهمية الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف المؤسسة	62
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "بيافي كوم" لولاية المدية	
تمهيد	66
المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة "بيافي كوم"بالمدية	67
المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة "بيافي كوم"بالمدية	67

المطلب الثاني :ماهية المؤسسة	68
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و اهداف و اهمية المؤسسة	70
المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي و المعلوماتي	73
المطلب الأول :لمحة عن نظام المعلومات المحاسبي والمالي الالكتروني SMART Deu	73
المطلب الثاني :عناصر نظام المعلومات المحاسبي والمالي الالكتروني SMART Deu	75
المبحث الثالث :دور الادارة الالكترونية في خفض تكاليف المؤسسة "بيافي كوم" بولاية المدية	80
المطلب الاول: دور الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف الثابتة و المتداولة	80
المطلب الثاني : تحليل التكلفة و العائد من الادارة الالكترونية	82
خلاصة الفصل	87
الخاتمة	89
قائمة المراجع	94
الملاحق	

مقدمة

مقدمة عامة

لقد عرف العالم في العقود الاخيرة ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أنتجت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا مختلفا عما سبق، تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في السابق.

إن إنجاز الأنشطة الالكترونية أدى إلى تقليل وقت الإجراءات والعمليات الإدارية أو عليها كان التوجه القوي لأغلب المؤسسات إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونيا وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، تتمثل الفكرة الجوهرية للإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات واكتسابها مميزات وخصوصيات تضمن التفاعل وتحسين الخدمات الإلكترونية الحديثة.

و لمواجهة التغيرات في بيئة الاعمال و الفكر الاداري المعاصر و التقدم في تكنولوجيا المعلومات. فقد اتسمت بيئة الاعمال المعاصرة ببعض السمات التي اثرت على نظام التكاليف و خاصة للأغراض الإدارية منها اتساع قطاع الخدمات و تزايد حدة المنافسة العالمية، حيث خفضت كثير من التعريفات و الرسوم الجمركية، و تزايد الميل الى تخفيض القيود الحكومية المنظمة. و نتيجة لذلك تلجأ المنشآت الى اعادة تصميم و تطوير نظمها المحاسبية بحيث تتمكن من توفير معلومات اكثر دقة و حداثة عن تكاليف الانشطة و المنتجات او الخدمات التي تقدمها، و حتى تستطيع المديرون مواجهة المنافسة، فان عليهم دراسة تاثير قراراتهم على التكلفة و هذا بتبني اسلوب الادارة الالكترونية.

و اثرت الادارة الالكترونية كثيرا على انظمة التكاليف الإدارية و قد كان لها تاثير كبير على طريقة الانتاج و استخدام المعلومات المحاسبية .فقد ادت زيادة طاقة الحسابات الآلية و انخفاض تكلفة تشغيلها الى تغير طريقة تخزين و التعامل مع البيانات، حيث اصبحت معظم نظم معلومات التكاليف الكترونية.

1-الإشكالية :

من خلال ما سبق تبرز لنا معالم إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة؟

من خلال الإشكالية المطروحة نطرح الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بالإدارة الالكترونية و ما هي أهم آليات المستعملة في تفعيل الإدارة الالكترونية؟
- ماهي العقبات التي تواجه المؤسسة عند محاولتها لتطبيق الادارة الالكترونية؟
- ماذا نعني بتدنيه التكاليف و فيما تتمثل اهميتها؟
- ما هو واقع استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة" بيافي كوم" بولاية المدية ؟ وكيف يؤثر هذا الواقع على تدنيه التكاليف ؟

2-الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم إعداد مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية هي كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على

وسائل الاتصال الحديثة و للإدارة الإلكترونية مقومات عديدة لكن أهم ما تركز عليه هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة .

- لا تواجه المؤسسات أي عقبات تحول بينها و بين تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث ان المؤسسات تستطيع التكيف مع المتغيرات للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- نقصد بتدنية التكاليف السرعة في انجاز العمليات بما يؤدي الى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون ان يؤثر ذلك على جودتها و وظائفها.

- إن مستوى اعتماد مؤسسة " بيافي كوم" بولاية المدية لتطبيق الادارة الالكترونية مرتفع جدا حيث تعتمد عليها في عملها، اضافة الى ذالك تسهم الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة محل الدراسة عن طريق ادخال تقنيات و وسائل حديثة من خلال الاستخدام الفعال للإنترنت.

3-اهمية الدراسة:

يعد موضوع البحث من المواضيع الهامة جدا، تبرز اهميته في محاولة توضيح الدور الذي تؤديه الادارة الالكترونية في تخفيض تكاليف المؤسسة، و كونه يتناول بعد تسييري معاصر بالنسبة للمؤسسات.حيث تعتبر الادارة الالكترونية احد اهم الاستراتيجيات الحديثة كونها الحل الانسب لتحقيق التنمية.

4-أهداف البحث

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- معرفة اهمية و فوائد الإدارة الإلكترونية في الدراسة.
- التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية لتدنية تكاليف المؤسسة.
- ربط العلاقة بين الادارة الالكترونية و تخفيض التكاليف.
- شرح اساليب ادارة تخفيض التكلفة.
- اثراء المكتبة بمواضيع ديناميكية واقعية تختلف عن المواضيع الكلاسيكية.

5-أسباب اختيار الموضوع.

إن اختيار موضوع الدراسة جاء لعدة دوافع كالآتي:

أ .الأسباب الذاتية:

وتتمثل في الرغبة في تقديم الجديد لهذا الموضوع المعقد نسبيا والإحاطة بعناصره لفهمه أكثر وتقديم نقطة بداية أخرى للدراسات المقبلة وتبيان الرأي يمنح للإدارة الإلكترونية القدرة على تغيير نمط الإدارة في المؤسسات الجزائرية وضرورة الأخذ به.

ب .الأسباب الموضوعية:

- بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع.
- نقص الدراسات و البحوث المتخصصة في دراسة التكاليف
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية
- اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6-منهجية البحث.

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي و اسلوب التحليلي، حيث في الجانب النظري تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي للدراسة و وصف مختلف البيانات المتعلقة بالموضوع و هذا من أجل تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف جوانبها والأفكار المتعلقة

اما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على الاسلوب التحليلي من خلال التعمق في موضوع من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة و كذا تحليل ميزانيتها

7-الدراسات السابقة.

- رسالة ماستر من اعداد الطالب تارقي يونس تحت عنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة المؤسة العمومية ببلدية اولاد عيسى ادرار، نوقشت سنة 2016 بجامعة ورقلة، حيث توصلت الدراسة إلى تحسين والارتقاء بخدمات الإدارة العمومية لن تأتي إلا بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- اطروحة دكتوراه لصديق ادم محمد ابكر بعنوان الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف و دورها في التحكم و تخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية، نوقشت سنة 2014 بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،هدفت الدراسة لتحديد مستوى تاثير الطرق الحديثة في مجال محاسبة التكاليف على اجراءات تخفيض تكاليف.

8-حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

الحد الموضوعي :ركزت الدراسة على موضوع تدنية التكاليف وتأثرها بالإدارة الإلكترونية .

الحد المكاني :وقع الاختيار على مؤسسة " بيافي كوم" بالمدية

الحد الزماني :تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية2019/ 2020.

9-مصطلحات الدراسة:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال :هي مختلف الاستخدامات التكنولوجية في جمع وتحليل ومعالجة وتخزين المعلومات وإيصالها بطرق متطورة، الى مختلف الأطراف في المؤسسة.
- الإدارة الإلكترونية :هي تحويل كافة النشاطات والخدمات الإدارية الورقية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تتميز بسرعة ودقة التنفيذ وقلة التكلفة، وهو ما يطلق عليها إدارة بلا أوراق، تقوم هذه الإدارة على الاستخدام

الواسع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في إنجاز النشاطات الإدارية في المرفق العام والمؤسسات الاقتصادية.

- التكاليف: تعرف التكلفة بصورة عامة على انها: قياس التضحية بالموارد من اجل الحصول على منفعة، و التي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل.
- النفقة: هي كل تضحية بموارد اقتصادية. و نظرا لان الموارد الاقتصادية تتسم بالندرة بطبيعتها، و بالتالي حجم النفقة ذاتها تتوقف على الندرة النسبية لهذه الموارد.

10-هيكل الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، ، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

الفصل الأول الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية يضم ثلاثة مباحث، فخصص المبحث الأول مدخل عام للإدارة الالكترونية.أما المبحث الثاني التوجه نحو تطبيق الادارة الالكتروني.، أما المبحث الثالث والأخير خصص لتقييم الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني :خصص هذا الفصل لدراسة تكاليف المؤسسة، من خلال التطرق لماهية التكاليف و طريقة قياسها و تصنيفاتها المختلفة، و مناقشة العديد من ادوات ادارة التكاليف المعتمد عليها لتحقيق التكلفة المنخفضة، و اخيرا تم نوضيح دور الادارة الالكترونية في تخفيض تكاليف المؤسسة.

لتنتهي دراستنا **بفصل ثالث** وأخير :يتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة "بيافي كوم" المدية من خلال ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فخصص للتطرق الى برنامج العمل المعلوماتي و المحاسبي ، أما المبحث الأخير فخصصناه لواقع الإدارة الالكترونية في تدنية التكاليف.

الفصل الاول

الاطار النظري للادارة الالكترونية

تمهيد

اسهم التقدم التكنولوجي في تطوير اساليب العمل الاداري في السنوات الاخيرة كما اتاح الفرصة لتحسين وسائل الاتصال الاداري و التي من شانها ان توفر المناخ الاداري الفعال الذي يساعد على اختصار الوقت و الجهد. و كل ذلك فرض على المؤسسات التحول من الاساليب التقليدية غلى الاساليب الالكترونية.

و يرتبط نجاح الادارة الخدمة العمومية بالكفاءة الانتاجية الامر الذي يتطلب ادارة فاعلة تنظم نشاطها و تنسق جهود افرادها من اجل تطبيق التقدم التكنولوجي في تطوير العمل الاداري، بحيث يتم تحويل جميع العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الادارة. و بالتالي يتم تحويل الادارة الورقية في المؤسسات العمومية الى ادارة الكترونية .و هو ما يطلق عليه العمل الإلكتروني او الادارة بلا اوراق.

وهذا ما نعالجه في فصلنا الأول المتضمن المباحث التالية:

المبحث الاول ماهية اللإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني : التوجه نحو تطبيق الادارة الالكترونية.

المبحث الثالث : تقييم الادارة الالكترونية.

المبحث الاول :مدخل عام للإدارة الالكترونية.

يمر العالم اليوم برحلة تموج بتحولات جدرية عميقة و شاملة في كافة المجالات، مرحلة تنكسر فيها القيود و تلغى الحدود، و يتعاظم فيها دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي لعبت دورا اساسيا في احداث هذه التحولات و اهمها التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية. و هذا ما سوف نتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الاول :نشأة و مفهوم الإدارة الالكترونية.

اولا–نشأة الادارة الالكترونية:

ادى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصال إلى بروز نموذج جديد من الادارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد امام الادارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى اعمالها و جودة خدماتها، و هو ما اصطلاح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الحوكمة الالكترونية او الادارة الالكترونية، و بذلك فان ظهور الادارة الالكترونية جاء بعد تطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية و الاعمال الإلكترونية و انتشار شبكات الانترنت ، في حين يرى بعض الدراسات ان الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجهها نحو تحقيق شفافية التعامل و تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة اهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بالتالي فالإدارة الالكترونية هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهدة التكنولوجيا اصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، و يعملون و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم.1

1ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية و افاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005،ص3.

إن نشأة الادارة العامة الالكترونية تعود للعمل بأشكال و اساليب مختلفة، اذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الاحصاء، و يستخدم بعضها للمساعدة لإظهار النتائج المختلفة في موازنات الدول، و قد ظهر استخدام للتقنية في انشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الادارة الالكترونية بصورة مصغرة و بأساليب بسيطة و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في اواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الامريكية في هيئة البريد المركزي من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

و من ثم فالإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية و هو ما جعل الادارات الحكومية و دوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، و تنفيذها على الوجه الاكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الامريكية في مجال الادارة الالكترونية الحكومية، و تبعها بعد ذلك دول اخرى مثل المملكة المتحدة و النمسان خلال العقد الاخير من القرن الماضي.[1]

ثانيا–مفهوم الادارة الالكترونية:

قد عرفت الادارة الالكترونية من قبل العديد من المفكرين و الباحثين، و منها ما يلي على سبيل المثال لا على الحصر:

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. [2]

[1] عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010،ص12

[2] السالمي مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط02،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،إربد- الأردن، 2006 ، ص32

الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي: استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية1.

كما تعرف بانها: منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الاعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو اكثر من الافراد و المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل: البريد الالكتروني، التحويلات الالكترونية للأموال، التبادل الالكتروني للمستندات او الفاكس و النشرات.2

يمكن تعريف الادارة الالكترونية تعريفا اجرائيا بانها: العملية الادارية القائمة على الامكانات المتميزة للانترنت و شبكات الاعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على المواد و القدرات الجوهرية للشركة و الاخرين بدون خدود من اجل تحقيق اهداف الشركة.3

في اختصار يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية إلى ادارة باستخدام الحاسب و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت و باقل تكاليف.4

1الطعامنة محمد محمود، العلوش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004 ،ص10.

2 حسين بن محمد بن حسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض- السعودية،2009،ص05.

3 عبد الرحمن توفيق، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، ميك، 2015،ص41.

4كلثم محمد الكبيسي، متطلبات الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،قطر،2008،ص30.

المطلب الثاني : خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية.

تقدم الادارة الالكترونية وجها آخرا مغايرا لوجه الادرة التقليدية، نظرا لسلاسة ادائها و ايقاعها السريع، و قد اصبحت اداه فعالة في ايدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الادارية، و حلما يتطلع اليه الاداريون الذين لم يحظو بالانتقال إلى الادارة الالكترونية.

اولا–خصائص الادارة الالكترونية:

يمكن استعراض بعض خصائص الادارة الالكترونية في النقاط التالية:1

1–إدارة بلا اوراق : حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني و البريد الالكتروني و المفكرات الالكترونية و الرسائل الصوتية، و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2–ادارة بلا مكان: و تعتمد اساسا على الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و المؤتمرات الالكترونية.

3–ادارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

4 –ادارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

1جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات،ط01، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الاردن،2010،ص214.

ثانيا–عناصر الإدارة الالكترونية.

تتكون الإدارة الالكترونية من اربعة عناصر أساسية هي :عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، و صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية. و فيما يلي شرح لهذه العناصر: 1

1–.عتاد الحاسوب :و يتمثل في جهاز الحاسوب و ملحقاته، و عموما تتمثل الاجهزة الملحقة في : وسائط التخزين، الطابعات، عاض المعلومات، اجهزة البصمة الالكترونية، اجهزة التصوير الرقمية....الخ.

و للحاسوب مزايا عديدة جعلته يتمتع بأهمية بالغة في تطبيق الادارة الالكترونية، نذكر منها:

- ✓ الدقة العالية في الحصول على النتائج.
- ✓ السرعة الهائلة في معالجة البيانات.
- ✓ القدرة على تخزين البيانات و استرجاعها وقت الحاجة.

2–برمجيات الحاسوب :البرمجية هي الشق الذهني من نظم الحاسوب، وهي مجموعة البرامج التي تستخدم في تشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من امكانياته، وهناك نوعان من هذه البرمجيات، برمجيات التطبيقات وبرمجيات النظام.

فبرمجيات التطبيقات تنقسم بدورها إلى برمجيات تطبيقات عامة وأخرى خاصة ، حيث تضم برمجيات التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات، أما برمجيات التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة فعلى سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

1 سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان–الارن،2009،ص30.

أما فيما يخص برمجيات إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية مقارنة بغيرها من هذه البرمجيات.1

3- شبكات الاتصال :للشبكات اشكال مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا، و من أهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الادارة الالكترونية ما يلي:

3-1-شبكة الاتصال المحلية LAN: هي شبكة اتصال تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كان يكون مبنى لمؤسسة او طابقا رئيسيا فيها، و ذلك بما يتيح لهذه الحواسيب تشارك موارد الشبكة من مكونات مادية و برمجيات و تبادل البيانات و المعلومات.2

3-2-شبكة الاتصالات الانترانت INTRANET: هي شبكة خاصة للمؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، و يقتصر التعامل بها على موظفي المؤسسة، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، و يتم حماية شبكة المؤسسة الداخلية باستخدام جدران النيرانFIRE WALLS.3

3-3- شبكة الاتصالات الاكسترانت EXTRANET: عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت و امتدت خدماتها غلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة بان يكون لهم وصول و استخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية، كالموردين و الزبائن و الشركاء.4

3-4- شبكة الاتصالات الانترنتINTERNET:شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع انحاء العالم، و تعد شبكة الانترنت هي العصب الرئيسي و محور الارتكاز الذي تنهض عليه و تتمحور حوله البنية الاساسية للإدارة الالكترونية.1

1محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2012، ص13 .
2فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، الادارة الالكترونية،ط01،زمزم للنشر و التوزيع،الادرن،2015،ص53.

[3] Jean-paul lafrance,danielle verville,intranet par l exemple,IQ editeur,montréal, 1998,p22.
[4] Joe Habraken et Matt Hayden, les reseaux ,3edition,pearson education ,paris,2007,p16.

4- صناع المعرفة :وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين ومحللي النظم والمديرين لقواعد البيانات والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة انتاجا وتخزينا وتوزيعا ، ويقوم صناع المعرفة بالأداء التالي:2

- استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه؛
- تطوير التطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات؛
- إنشاء شبكات الحواسيب التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها؛
- إنشاء مواقع شبكة الويب، حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات؛
- توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات لمن يحتاجها ليتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة، وحتى تكلل الجهود المبذولة نحو التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية فإنه يتوجب إرساء البنية التحتية الضرورية لتطبيق هذا الأسلوب.

المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يعد الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال احد اكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات اليوم . فإذا كانت اي مؤسسة تبحث عن الميزة التنافسية، عندئذ يكون المطلب الرئيس هو فهم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و كيفية التوصل لأفضل استخدام لنظم تلك التكنولوجيا. فنظم تكنولوجيا المعلومات تستطيع اليوم ان تساعد اي مشروع ليكون اكثر استجابة و كفاءة و مرونة في مواجهة التغير السريع و المستمر.

[1]خالد ممدوح ابراهيم، امن الحوكمة الالكترونية، الدار الجامعية، الاسكندريو-مصر،2008،ص36.
2ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة،2011،ص51

اولا–تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

و من هنا يمكن اعطاء تعريف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما يلي:

يمكن تعريفها بانها عبارة عن تلك الادوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الادارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات و العمليات التشغيلية في المؤسسة، و تتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية و البرامج الجاهزة، و قواعد البيانات و شبكات الربط بين العديد من الحواسيب و عناصر اخرى ذات علاقة.[1]

و يمكن تعريفها ايضا " مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة " 2

ان مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العصر الحديث يعني استخدام التقنيات و الاجهزة الحديثة مثل الحاسوب و الانترنت و الاتصالات و غيرها من الاجهزة الالكترونية الحديثة في جمع المعلومات و معالجتها و تخزينها بسرعة و دقة عاليتين.

ثانيا–البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على ما يلي:2

1زروفي نسرين، مرجع سابق الذكر.ص235.

2 سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة،الملتقي الدولي:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12و13نوفمبر2005، ص236.

2مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية و تكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر و التوزيع، الشارقة،2008،ص133.

1-البيانات DATA : و هي الاساس الاول لبناء المفهوم و الذي من دونها لا يمكن اطلاقا لباقي الاسس و البنى ان تعمل او بالأحرى ان تقوم لها قائمة اصلا.

2-الاجهزةHARDWARE: هي الادوات التي تحفظ و تخزن و تعالج البيانات، و التي هي مجموعة من الحواسيب بمختلف انواعها و احجامها و سرعتها و امكانية استيعابها من البيانات. و تتضمن الاجهزة ما يلي:

-وسائل المعالجة، وسائل الحفظ، وسائل نقل المعطيات و النتائج.

3-البرمجياتSOFTWARE : و هي البنى التي بواسطتها يمكن السيطرة على الاساس الاول اضافة الى التحكم و تطبق العميات الحسابية و المنطقية و الحصول على نتائج و حل مشكلات حسب الحاجة و الطلب .

4-الاتصالCOMMUNICATION: ة هي نتائج تطور البنية التحتية السابقة الذكر و التي ساعدت على نشر و توزيع البيانات و نتائجها، و هي اشبه بوسائط النقل الي ساعدت على ربط العالم و تقليص المسافات و الاسراع في التوزيع التجاري للمنتجات و بالذات تعرف الاتصالات عن بعد و التي قصرت المسافات و جعلت العالم كله كقرية واحدة.

5-الشبكات NETWORK: هي حصيلة تطوير الاتصالات عن بعد و تأخذ مفهوم العالم كقرية واحدة و التي سرعت في نقل البيانات و المعلومات المنتجة اصلا كبنية تحتية اولية.

6-الانترنتINTERNET: تعتبر احدث مستخدمات البنى التحتية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات الاضافة الى الاكسترنت و الانترانت.

المبحث الثاني : التوجه نحو تطبيق الادارة الالكتروني.

ان الحاجة الماسة للإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات المتجددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال يدعو الى الاتجاه نحو البحث عن اساليب متطورة في الادارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون، ويتمتع مديريها بمهارات فنية فكرية و تقنية عالية مقرونة بالإبداع و القدرة على تسيير وظائفها . لذاك فقد غدت الادارة الالكترونية من اهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير فأصبحت ضرورة و ركيزة اساسية له.

المطلب الاول : دواعي التحول إلي الإدارة الإلكترونية.

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات ا لموضعية المقررة في تلك المشروعات تنطلق عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقد م خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين1.

1السالمي مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،ط02، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن ، 2006 ، ص3

والأسباب لهذا التحول هي كالتالي:1

1- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد :شمل:

- الهياكل التنظيمية الوظائفية.
- الهياكل التنظيمية البيروقراطية.
- الهياكل التنظيمية بالمصفوفات.
- الهياكل التنظيمية المنظومية.

2- أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:

- قواعد البيانات.
- نظم معلومات القرارات.
- النظم الخبيرة.
- الذكاء الاصطناعي.

ونظرا للتوسع في تطبيقات ICT في المنظمات وبعد تطبيقات الانترنت ، زاد الاهتمام بتحويل جميع الأعمال الورقية إلى إلكترونية.

إضافة إلى كل هذا هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي2:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- تحسين الخدمات المستمرة.

1النجار فريد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص32 .
2عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية،ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ، 2007 ، ص25

- تحسين مشاركة الموظفين.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.
- تحسين مستوى الخدمة استخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكتروني اً عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الادارة الالكترونية.

ان الانطلاق نحو تطبيق اسلوب الادارة الالكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول، اجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الادارة، على الرغم من ان الاجواء مهيأة لنجاحها الا ان الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الاعدادت و التجهيزات المادية و البشرية اللازمة لها ستضيع على الادارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، و ربما تضيع ميزة هذا النجاح المرجو من عمل غير مدروس .و يمكن حصر هذه المتطلبات فيما يلي:[1]

1-متطلبات السياسية:

حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برنامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية. بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محدودة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ وفق النقاط التالية:

[1] احمد بري، تطبيقات الإدارة لإلكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف الإسكندرية،مصر، 2002 ، ص.322..

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من اجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على أحدث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية حديثة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة. توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الادوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

2-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، و على دراية كافية لمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية و الاستعانة بوسائل الإعلام و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استخدام الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و إيجاد مصادر تمويل ، و تمتاز بالديمومة على مستوى المركزي و المحلي .

3-متطلبات البنية التحتية للاتصالات:

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتختلف

متطلبات الادارة الإلكترونية بين مبادرة الإلكترونية و اخرى، وهذا حسب برنامج التحول الالكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف .الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

4-المتطلبات الادارية و الامنية : تنحصر المتطلبات الادارية و الامنية الواجب توفرها عند تطبيق الادارة الالكترونية في العناصر التالية: [1]

-وضع الاستراتيجيات و خطط التاسيس، و التي يمكن ان تشمل ادارة او هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، المتابعة و تنفيذ مشاريع الحكومة الالكترونية.

-توفير البنية التحتية للادارة الالكترونية، اذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات تتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة و مستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون اهمال التجهيزات التقنية الاخرى من معدات، اجهزة،حاسبات الية و محاولة و اتاحة للافراد و المؤسسات.

-تطوير تنظيم الاداري و الخدمات و المعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي، باعادة تنظيم الجوانب و المحددات الهيكلية و مختلف الوظائف الحكومية، مما يجعهلها تنسجم و مبادئ الادارة الاكترونية مثل الغاء ادارة و استحداث ادارة جديدة تساير التطور التكنولوجي.

-متطلبات الكفاءات و المهارات المتخصصة و هو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تملك زاد معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني و لها من خبرة ما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

-وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الاطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني، و اثناء التطبيق أي تكملة للنقائص و الفراغ القانوني اللازم و الذي يمكن ان يظهر في

[1] منوار بسمة، تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات العمومية-دراسة حالة بلدية امشدالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة اكلي محند اولحاج البويرة،2017-2018،ص.ص13-14

أي مرحلة من مراحل التحول، و بعد التطبيق توضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعلومات الالكترونية و تحديد الاجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الادارة الالكترونية.

-متطلب الاصلاح الاداري: في اطار الوصول الى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الادارة العامة الالكترونية، من الضروري اصلاح الاداريين و الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، و خبراء لتامين المعلومات و حماية البرامج الى قيادات واعية متحمسة و لها القدرة الادارية و ترشيدها و تطوير العلاقات بين المنظمات الادارية المختلفة، و البحث عن حلول كفيلة تؤدي الى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، اضافة الى بسط قواعد الاثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا و الحاجة الى تشريعات جديدة تخص التوثيق الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الامريكية.

المطلب الثالث : انعكاسات تطبيق الادارة الالكترونية على وظائف الادارة.

نتيجة للتغير الحاصل في بيئة الاعمال فقد انتقل العمل الاداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من الاساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية إلى اساليب الالكترونية في الادارة، حيث تفرض الادارة الالكترونية طبيعة لخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الادارة الالكترونية ممارستها، فانتقلت مفاهيم وظائف الادارة من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)إلى (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجيه الإلكتروني الرقابة الالكترونية).

يتم تطبيق الادارة الالكترونية في التأثير على وظائف الادارة ايجابيا من خلال المجالات التالية:[1]

اولا–التخطيط الالكتروني: قد لا يتضح تأثير الادارة الالكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث ان التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني يهدف كل منها إلى وضع الاهداف و تحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الاساسية يمكن ان ترد في ثلاثة مجالات و هي:

- ان التخطيط الالكتروني و هو عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة و المرنة، و القابلة للتجديد و التوتر المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف من اجل تنفيذها في سنوات القادمة، و عادة ما يؤثر تغيير الاهداف سلبا على كفاية التخطيط.
- ان فكرة تقسيم العمل الاداري التقليدي بين ادارة التخطيط و القائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الادارة الالكترونية، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تنشا في كل موقع، و في كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، و التخطيط التقليدي في جوهرة التخطيط من اعلى إلى اسفل في حين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط افقي في اطاره العام، و متداول بشكل كبير بين الادارة و العاملين.

ثانيا– التنظيم الالكتروني: لقد انصب جوهر التطور الحقيق في مجال الادارة الالكترونية في وظيفة التنظيم هو الاكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من اي وظيفة اخرى من وظائف الادارة. و التنظيم هو ترتيب الانشطة بطريقة تسهم في تحقيق الاهداف المحددة للمؤسسة، و هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها و ميزتها الادارية، و هذا ما يظهر من خلال المكونات الاساسية للتنظيم و التي تتمثل بالهيكل التنظيمي باعتباره الاطار

1خليفة مصطفى ابو عاشور ،مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الاداريين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية،مجلد9عدد2،الاردن،2013،ص.ص200-201.

الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و الموارد و تجميعها في اقسام و ادارات المؤسسة، و التنسيق بينها لتحقيق اهدافها، اضافة إلى التقسيم الاداري و هو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة و على الادارة و جميع العاملين فيها الالتزام به في التوجيه و انجاز الاعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، و سلسلة الاوامر و التي تمثل خط السلطة المستمرة الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم الي المستويات الدنيا في التنظيم، و الرسمية و التي تشير إلى مجموعة من اللوائح و السياسات و القواعد و الاجراءات المكتوبة لاتي توجه العاملين و تحدد طريقة استجابتهم في تأدية اعمالهم، و اخيرا المركزية و اللامركزية حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، اما اللامركزية فهي اعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها اكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثا–التنفيذ الالكتروني: تشير عملية التنفيذ الالكتروني إلى ما سيتم تأديته من اعمال و مهمات تم التخطيط لها مسبقا، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية محددة و اضحة، و بالتالي فان عملية التنفيذ تؤكد الدقة و الوضوح في تطبيق ما م التخطيط له.

و تجدر الاشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر و فوري، و هذا ما يميز التنفيذ الالكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الادارة الاعتيادية، فأي خلل في عملية التنفيذ الالكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة، و ليس بعد انتهاء عملية التنفيذ، و هذا ما يعطي فرصة افضل و مستوى تطبيق اعلى لعمليات التنفيذ الالكتروني، كما ا، عملية التنفيذ الالكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الاطراف المستفيدة و التخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ و انجاز المعاملات، بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري و مباشر، و هدا ما يحقق مبدا الجودة الشاملة في العمل الاداري، و ذلك من خلال الشفافية و المرونة و السرعة في تقديم الخدمات.

رابع–الرقابة و التقويم الالكتروني: ان من ابرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي انها رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، و تمثل الرقابة مقابلة بين التخطيط و التنفيذ، و من ثم تحديد الانحراف، اسبابه و اتخاذ القرارات و الاجراءات التصحيح. و في الرقابة التقليدية لا يكون من الممكن انجاز التصحيح فورا، و يرجع ذلك إلى أن الرقابة تتم في العادة بصفة دورية، كما ان نظام التقارير القائم على جمع البيانات و المعلومات من جهات متعددة، و من ثم جدولتها و تحليلها و كتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا. كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير . اما الرقابة الالكترونية التي تعتمد على تقنية المعلومات الادارية فإنها اصبحت اكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اولا بأول و بالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير.

لا شك في ان الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة أنية و شاملة و هذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالتالي:[1]

1–تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الأن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالتغيرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

2–انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بها، حيث يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة، لإجرائها في اوقات متباعدة و بشكل دوري و ان تبني بأسلوب الرقابة المستمرة.

3–الحد الادنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

[1] نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2009،ص307

4-ان الرقابة الالكترونية تتطلب بل و تحفز العلاقات القائمة على الثقة و هذا مما يقلل من الجهد الاداري المطلوب في الرقابة قمع القدرة على المتابعة.

5-ان الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة و الحد من الازمات في المنظمة.

المبحث الثالث : تقييم الادارة الالكترونية.

ان اسلوب الادارة الالكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة الملائمة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ الاهداف المرجوة، و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و سوف يسبب خسارة في الوقت و الجهد و المالي.

المطلب الاول : الإدارة الالكترونية المبادئ و الاهداف.

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية عدة مبادئ اساسية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة عالية

اولا-مبادئ الادارة الالكترونية

تتلخص اهم مبادئ الادارة الالكترونية فيما يلي:[1]

1-تقديم الخدمات للمواطنين : و هذا الاهتمام لخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهرات و الكفاءات المهيأة ذهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لان الادارة الالكترونية تركز دائما على توظيف المعلومات و

[1] بلحيلح شهيناز، الادارة الالكترونية و ترشيد الادارة العامة-التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية،تخصص ادارة و حكامة محلية، كلية الحقوق،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،جامعة المسيلة،2012-2013،ص.ص13-14

استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة و حسن استغلالها في بيئة الادارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة و التعرف عليها.

2-التركيز على النتائج: اذ ان حسب هذا المبدأ ان اهتمام الادارة الالكترونية ينص على تحويل الافكار الى نتائج مجسدة الى ارض الواقع، لان المواطن لا تهمه كثيرا فلسفة العمل و انما يهمه صحة العملية الالكترونية و بروز نتائجها على ارض الميدان، فينبغي ان تحقق الادارة الالكترونية فوائد للجمهور لتفشل في تحقيق مصالح المواطن من حيث الجهد و الوقت، و توفير الخدمة الدائمة على مدار الساعة و انجاز العمل بكفاءة عالية و في وقت سريع.

3-استمرارية التغيير : هي لتغيير اسلوب عمل الحكومة التقليدية باستخدام التقنية و تفعيلها و تطبيقها على المستوى الفردي.

4-الخوصصة و الأمان أي تحقيق اكبر درجة في السرية المناسبة و المصداقية الامر الذي يؤدي الى التطوير في مجال خدمات الجمهور و تسهم في بناء الثقة بين مقدم الخدمة و المواطن.

5-**تخفيض التكاليف:** فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار منخفضة ينتج عنها تخفيض التكاليف و رفع مستوى الاداء و توسيع نطاق الخدمات الى عدد متغير من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.

و هذه المبادئ السالفة الذكر تسهم في ايجاد بيئة حكومية الكترونية فعالة تساعد على الاستفادة من التقنية الحديثة و التخلص من الاسلوب التقليدي مما يسهل معه متابعة المستفيد للمعلومات و الخدمات المقدمة المقدمة دون حواجز مكانية او زمانية، تضيف الى ذلك نوع من الثقة بين المواطن و الادارة العامة.

ثانيا–اهداف الإدارة الالكترونية

تطرق اغلب الكتاب و الباحثين و المفكرين لأهداف الادارة الالكترونية و يمكن تصنيف ام هده الاهداف على النحو التالي:1

1–اهداف تتعلق بفائدة المستفيدين و العملاء و الداخليين و الخارجيين للمنظمة و هي:

- التقليل من التعقيدات الادارية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم و بناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة الترابط بين العاملين و الادارة العليا و ادارة الموارد كافة.
- تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المنظمة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين و الاستغلال الامثل للموارد.
- التعليم المستمر و بناء المعرفة.

2–اهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري و هي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- الانجاز السريع للأعمال و اختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة و اداء العاملين له عن بعد.
- تخفيض التكاليف.
- الخد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية.

1جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية و اثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة.، فلسطين، 2011،ص 11.ص12.

- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الاعمال الادارية و تحويلها إلى اداء المهمات الاساسية للمنظمة.

3-اهداف تتعلق بزيادة كفاءة و فعالية و ترشيد اتخاذ القرارات الادارية و هي:

- المساعدة على التقليل من الاخطاء المرتبطة بالعامل الانساني.
- توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستفيد و لمتخذي القرار و تسهيل الحصول على الخدمات في اي زمان و مكان و بشكل آلي.
- زيادة الترابط بين العاملين و الادارة العليا و متابعة و ادارة الموارد كافة.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

4-اهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا و عالميا و هي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الالكتروني بقوة.
- الحد من الفساد الاداري.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف انواعها.
- تحقيق مبدا المساواة بين جمهور المنظمة باتباعها اسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة و المحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

يجابه تطبيق الادارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى اخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل ادارة، و عموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الادارة الالكترونية فيما يلي:1

1-المعوقات الادارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد المعوقات الادارية في التطبيق و ترجمتها غلى الاسباب التالية:

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، بما يحول الدخول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الادارية و التنظيمية و اعتمادها على اساليب تقليدية، و محالة التمسك بمبادئ الادارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم و مستقبلهم الوظيفي.

2-المعوقات السياسية و القانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الارادة السياسية الفاعلة و الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول الادارات الإلكترونية و تقديم الدعم السياسي اللازم لا قناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي.

1عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2015-2016،ص79.ص81.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي و تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة ارفع مؤشر الجاهزية الالكترونية و ترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق و تخريب برامج الادارة الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

3-المعوقات المالية و التقنية: حيث تتمحور حول:[1]

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية و هو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تكوينية و الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة لارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الافراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4-معوقات بشرية: و يمكن تحديها في الاتي:

- الامنية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الادارة في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر و انخفاض الدخل الفردي ادى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الاساسية لاستخدام الحاسب الالي و شبكة الانترنت.

[1] عشتي عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة مدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية-جامعة منتوري-قسنطينة،2009-2010،ص40

5-المهددات الامنية : تتمثل هذه المهددات في الاتي: [1]:

- التخوف من التقنية و عدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن ات تؤديه من مساس و تهديد لعنصري الامن و الخصوصية في الخدمات العمومية، و الجدير بالذكر ان تحقيق الامن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر اساسية و هي:
- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم و حماية امن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات و رفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

المطلب الثالث : عوامل نجاح الادارة الالكترونية

تتمثل عوامل نجاح الادارة الالكترونية فيما يلي :[2]

- ✓ ايجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب و الخبرات في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات و المؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات و الشبكات.
- ✓ تقديم باقة من المعارف و الخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية و ادارية بتقديم الخدمات الحكومية الكترونيا و ذلك لتعميق المفاهيم و الخبرات التي يحتاجها مدراء و منسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية.

[1] المكي دراجي، دور الادارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر، دراسو لنموذجين قطاعين، العدالة الداخلية و الجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 17،جانفي 2011،ص35.
[2] حماد مختار، تاثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية،فرع التنظيم السياسي و الاداري، كلية العلوم السياسية و الاعلام-جامعة الجزائر يوسف بن خدة،2007، ص.ص33-35

- ✓ ايجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة و المستثمرين في انظمة الاتصالات و نظم المعلومات و ذلك لنقاش مشاكلهم و متطلباتهم و تفعيل دور وزارة و هيئة الاتصالات و تقنية المعلومات و الغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام
- ✓ المساهمة في تطوير نظم الاتصالات و تقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الالكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش و استقطاب الخبرات المحلية و الاجنبية للمشاركة في نقاش و تقديم الحلول المناسبة.
- ✓ اطلاع المشاركين على احداث النظم المعلوماتية و الادارية الحديثة و اثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم و الاستفادة منها كذلك عرض لقصص النجاح و التجارب المحلية و العالمية في تطبيقات الحكومة الالكترونية.
- ✓ مناقشة التشريعات و الانظمة و القوانين اللازمة لضمان امن و سلامة تبادل الوثائق و المعلومات و وضع الاسس و المواصفات و المعايير اللازمة لضمان بيئة الكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.
- ✓ مناقشة اهمية اعادة الهندسة البنية التحتية للادارات، و الهياكل و العمليات و الاجراءات بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الاجراءات و تسلسل انجاز المعاملات بل يشما ايضا على تغييرات في الهياكل و للبنى التنظيمية و تعديلات على الوصف الوظائفي للوظائف.
- ✓ بناء الثقة لدى المواطن اتجاه مشروع الادارة الالكترونية، و ذلك من خلال نشر توعية عامة عن الادارة الالكترونية، و نلمس المواطنين لفوائد الادارة الالكترونية من خلال الوصول على فوائد ملموسة متمثلة باتمام المعاملات الخاصة به، بدقة و سرعة و كذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الايجابية و النجاحات في استخدام الادارة الالكترونية على ان يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحد التوقعات المطلوبة.

- ✓ وجود رؤية واضحة لمستخديمي الادارة الالكترونية، و تحديد الاهداف و النتائج المرجوة من الادارة الالكترونية، و ان توافق اهداف و قيم المشروع مع روح السياسيين القائمين و حشد الدعم امالي لمشروع الادارة الالكترونية من خلال تبني الفكرة و دعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، كذلك رصد ميزانية مستقلة و مستمرة لتمويل مشروع الادارة الالكترونية.
- ✓ ان تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الادارة الالكترونية فهم الاقرب للمواطنين و يمكن لهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الادارة الالكترونية.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا استنتاج ان الادارة الالكترونية تفرض واقعا مغايرا تمارس فيه عملها، حيث تكسر العزلة التي تدور داخلها ممارسات الادارة التقليدية و معاملاتها، تعد الادارة الإلكترونية اسلوب حضاري متطور في ادارة المؤسسات ترتكز على استخدام التقنية كوسيلة لتحقيق الاهداف الادارية.

و من المؤكد ان الادارة الالكترونية هي نتاجا لثورة المعلومات و الاتصالات و التقنيات الحديثة، و اصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الادارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير اعمال المنظمات المدنية و تحويلها إلى منظمات الكترونية تستخدم الشبكة العنكبوتية و التطبيقات المتطورة للحاسبات الالية في انجاز جميع اعمالها و معاملاتها الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و انجاز كل وظائفها، من تسويق و انتاج و تمويل و اعمال مكتبية بسرعة و بدقة فائقة.

تعد الادارة الإلكترونية من ابرز التطبيقات الادارية التي اخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الادارية و مستقبلها، و لكن تطبيقها يتطلب وعيا و ادراكا لطبيعة التحول و ضرورته.

الفصل الثاني

أساسيات حول إدارة التكاليف

تمهيد

تهتم الادارة في جميع انواع المشروعات باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بافضل صورة ممكنة، و هذا يتحقق بزيادة الايرادات على التكاليف، لهذا فان على الادارة اعطاء اهمية خاصة للتكاليف حتى لا تزيد عن الايرادات و من ثم تفشل لادارة في تحقيق اهدافها، و لقد اهتمت الادارة في البداية بدقة ارقام تكلفة البضاعة المباعة و المصروفات التشغيلية و لكن هذه الارقام لا تغطي الا جانبا من االهتمامات الادارة في الوقت الحالي لانه اصبح عليها الاجابة عن العديد من الاسئلة مثل ماهي تكلفة وحدة المنتج ، و ما هي التكاليف التي يجب مراقبتها على مستوى اداري معين.خاصة مع التطورات التكنولوجية و التغيرات في البيئة الاقتصادية و ما ترتب عليها من زيادة حاجة الادارة لما يساعدها في اداء وظائفها، و على ضوء ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل للنقاط الرئيسية التالية:

المبحث الاول :مفاهيم عامة حول التكاليف

المبحث الثاني :تقديرات التكاليف

المبحث الثالث :دور الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التكاليف

ان مفهوم التكلفة تطور مع تطور احتياجات المحاسبين و الاقتصاديين، و اصبح معنى كلفة يعطي معنا عاما يختلف باختلاف الغرض الذي تستخدم من اجله و المجال الذي تستخدم فيه، لذلك اصبح من الضروري تعريفها باضافة الصفة الدالة لها، و هذه الصفات مثل: المباشرة-المتغيرة-الاولية و غيرها من الصفات. حيث ان لكل صفة تضاف لكلمة تعطي خصوصية تختلف عن الاخرى كذلك ان عملية قياس التكلفة و تسجيلها و الغرض منها سوف يختلف باختلاف الصفة المضافة لها.

المطلب الاول : مفهوم التكلفة

سنحاول في هذا المطلب التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتكلفة، و شرح جوانب الاختلاف و التشابه بين المصطلحات المستعملة في هذا المجال.

اولا-تعريف التكلفة

سنحاول في هذه النقطة التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتكلفة، و شرح جوانب الاختلاف و التشابه بين المصطلحات المستعملة في هذا المجال.

يرى (احمد محمد زامل) ان التكلفة هي تضحية اقتصادية متوقعة، تتحملها المؤسسة للحصول على منتجات او خدمات ذات قيمة في نظر المستهلك.1

كما تعرف بانها :تضحية اقتصادية اختيارية تقاس بوحدة النقد، و تتحملها اي مؤسسة اقتصادية في سبيل انتاج المنتجات و الخدمات.1

[1] احمد محمد زامل، المحاسبة الادارية، جزء الاول،الادارة العامة للطباعة و النشر، المملكة العربية السعودية،2000 ،ص98.

تختلف مفهوم التكلفة في المفهوم الاقتصادي عنه في الفكر المحاسبي، ذلك ان التكلفة يكون لها معنى خاص لدى الاقتصاديين سواء كان ذلك يتعلق بنظرية المنشاة او سلوك المستهلك. و تعنى التكلفة في المفهوم الاقتصادي شيئا واحدا فقط و هو تكلفة الفرصة البديلة، و تعرف بانها قيمة المورد الاقتصادي في افضل استخدام بديل له.2

تعرف التكلفة من وجهة نظر المحاسبية بانها تضحية بموارد اقتصادية في سبيل تحقيق هدف معين، و يتم قياس هذه التكلفة بوحدات النقد المدفوعة في سلع و الخدمات التي يتم الحصول عليها3.

و يعرفها (علي عبد العليم) بانها قدر معين من القيمة المقاسة لغرض معين يتم التنازل عنها قصد الاستحواذ على الموارد الاقتصادية او خلق هذه الموارد سواء كانت ملموسة او غير ملموسة، و تقسم التكلفة طبقا للمنافع و الخدمات التي تترتب عليها الى:4

تكلفة ايرادية: و هي التي تؤدي الى الحصول على منافع تستنفذ خلال فترة محاسبية مثل الاجور.

تكلفة ايرادية مؤجلة : و هي التي تؤدي الى الحصول على موارد اقتصادية قد تبقى بالمنشاة لأكثر من فترة محاسبية مثل تكلفة الاستحواذ على المواد الاولية.

تكلفة راسمالية : و هي التي تؤدي الى الحصول على موارد اقتصادية طويلة و تتمثل في الحصول على الاصول الثابتة او زيادة طاقتها الانتاجية.

---

[1] لبنى هاشم نعمان، محاسبة التكاليف: منهاج علمي و تطبيقي،ط01،، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن،ص20

[2] Roger leroy,Miller,Intermediate microeconomics ;theeory.Issues and application,New york ;MCGRAW Hill.inc,1987,P188.

[3] P.Grady,Inventory of generally accepted principles for business enterprise acconting ,research study,N°7, american institute of certified puplic accountants,new York,1965,P2.

[4] علي عبد العليم عبد الحميد، الاسس النظرية لمحاسبة التكاليف، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، ابراج مصر –مصر، 1998 ،ص.ص218-2019

تعرف التكلفة بصورة عامة على انها: قياس التضحية بالموارد من اجل الحصول على منفعة، و التي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل.1

ثانيا– المصطلحات ذات الصلة بالتكلفة (الفرق بين التكلفة و الاصل و المصروف و الخسارة)

هنالك الكثير من المصطلحات التي تناولها الكتابات المحاسبية و التي قد يجد القارئ احيانا صعوبة في التمييز بينها. و يتطلب تحديد مفهوم واضح للتكلفة ضرورة ان نميز بين مصطلحات معينة مثل النفقة و التكلفة و الاصل و المصروف و الخسارة و التي تجمع بينها خصائص معينة و تميز بينها خصائص اخرى.

1–النفقة: هي كل تضحية بموارد اقتصادية. و نظرا لان الموارد الاقتصادية تتسم بالندرة بطبيعتها، و بالتالي حجم النفقة ذاتها تتوقف على الندرة النسبية لهذه الموارد.2

2–الاصول: هي منافع اقتصادية مستقبلية محتملة تمتلكها او تسيطر عليها وحدة اقتصادية معينة نتيجة لعمليات او احداث ماضية.3

3–المصروف: و هو ذلك الاستفاد الحاصل في قيمة الاصل المستغل في اداء مختلف الانشطة الانتاجية داخل المؤسسة، حيث ان استغلال مختلف الاصول يؤدي الى فقدان جزء او كل منفعتها الاقتصادية، الامر الذي يجعل الاصل يتحول الى مصروف.4

4–الخسارة: و هي عبارة عن تضحية اقتصادية لم يكن من المتوقع حدوثها، اي انها غير متوقعة و مفاجئة، حيث لا ينتج عن حدوثها اي قيمة او منفعة حاليا و مستقبليا، اذ تؤدي الخسارة الى ارتفاع غير مبرر للتكاليف و الى تخفيض ارباح المؤسسة.1

---

[1] محمود علي الجبالي، محاسبة التكاليف، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2000،ص9

[2] اسماعيل ابراهيم جمعة و اخرون، محاسبة التكاليف مدخل اداري،الدار الجامعية طبع-نشر و توزيع،تانيس-مصر، 2000،ص4

[3] Element of financial statement,statement of financial accountiig concepts.N°6 ,Stamford ,conn :FASB,december 1985,P45.

[4] خليل عواد ابو حشيش، محاسبة التكاليف:قياس و تحليل، ط03،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2013،ص32.

المطلب الثاني : تصنيفات التكلفة و اسس قياسها

اولا– تصنيفات التكاليف

يتم تصنيف التكاليف عادة انطلاقا من الهدف المراد استخدام هذا التصنيف من اجله، لذلك فان لكل تصنيف معين هدف خاص به يراد تجسيده يعرف بغرض التكلفة، حيث نجد في هذا الصدد ان ادارة المؤسسة تستخدم و تعتمد على العديد من التصنيفات لتلبية مختلف الاغراض ، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة عند جميع المستويات.

1–من حيث علاقة التكاليف بحجم النشاط(حجم الانتاج)

ان احتساب تكلفة المنتج بشكل اجمالي يتاثر بحالات تغير احجام الانتاج و المبيعات و اذا لم يؤخذ اثر هذا التغير بالاعتبار فان ذلك قد يؤدي الى اتخاذ قرارات تبدو ظاهريا صحيحا و مناسبة، و لكنها في الحقيقة تفتقر الى الدقة و الموضوعية لان التكلفة الاجمالية تتاثر في الواقع بحجم النشاط ومن ذلك يمكننا القول ان كافة عناصر التكاليف تنقسم الى مجموعات اساسية ثلاث هذه المجموعات هي:2

1-1-التكاليف المتغيرة: ترتبط بعلاقة طردية بحجم الانتاج اي انها تزداد بزيادته و تنخفض بانخفاضه.تكلفة الوحدة الواحدة من ت.م تبقى ثابتة

1-2-التكاليف الثابتة FIXET COST

.و تعرف بانها تلك التكلفة التي تميل الى عدم التاثر بالتغيرات في حجم النشاط و تعتمد في الاساس على مرور الزمن و لا تتغير مباشرة مع حجم او مستوى الانتاج مثل ايجار مبنى المصنع و اهتلاكاته.

[1] Jawhar lal,Seema srivastava,cost acconting,india ;tata Mc Graw-hill publishing,2009,Fourth edition,P27

[2]صالح الرزق، مبادئ محاسبة التكاليف-الاطار النظري و العملي،عمان-الاردن،1998،ص49

1-3-التكاليف الشبه المتغيرةSEIVARIABLE COST

و هي التكاليف التي لا تتغير بشكل كامل مع التغير في حجم الانتاج طالما بقيت العوامل الاخرى على ما هي عليه و تتكون من عنصر ثابت و عنصر متغير و تتميز بوجود تجاوب او مرونة نسبية و تتغير هذه التكاليف كلما تغيرت احجام النشاط و لكن نسبة التغير غير مماثلة، مثل تكاليف الصيانةة، رواتب مشرفي العمال.

2-من حيث علاقة التكاليف بوحدة الانتاج (السلع)

تصنف التكاليف حسب علاقتها بالسلعة الى نوعين:1

2-1-التكاليف المباشرة: و هي التكاليف التي يسهل تحميلها على الوحدات المنتجة او المراحل الانتاجية او الاقسام بشكل مباشر دون الحاجة الى اية معدلات لتوزيعها، و التي يمكن ربطها مباشرة بالسلعة و تنقسم الى:*تكلفة المواد المباشرة و تكلفة العمل المباشرة.

2-2-التكاليف غير المباشرة: هي التكاليف التي يصعب تحميلها مباشرة على الوحدات المنتجة اذ ان هذه التكاليف او المصروفات التي انفقت على المشروع باكمله وحققت الانتاج باجمعه و لا تنفق على وحدات انتاج معينة و تنقسم الى: زيوت،وقود،رواتب موظفي الصيانة، رواتب مدير المصنع،اجور مستخدمي النقل و الحراسة، تكاليف صناعية غير مباشرة.

3-من حيث علاقة التكاليف بالفترة المحاسبية :

تصنف التكاليف حسب علاقتها بالفترة المحاسبية الى نوعين:2

[1]حنفي زكي عبد محمد و اخرون، اساسيات محاسبة التكاليف، دار النهضة العربية،مصر،1998،ص105.
[2]عبد الحكيم الرجي، مبادئ محاسبة التكاليف، ط04،دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن،2009،ص40.

3-1-المصروفات الايرادية: و هي التكاليف التي تدفع مقابل السلع و الخدمات التي تستهلك في عملية انتاجية واحدة و تستفيد منها الفترة المحاسبية التي انفقت خلالها و تحمل على حساباتها الختامية، و تنقسم الى:

*الجزء الذي يتعلق بانتاج المنتجات: و تعامل بالايرادات اذا تم بيع المنتجات بالكامل او يدخل الى فترة تالية.

*الجزء الذي يرتبط بالزمن: فانه يعتبر عبئا على ايرادات الفترة التي انفق فيها

3-2-المصروفات الراسمالسة: و هي المصاريف التي تستفيد منها اكثر من فترة محاسبية واحدة و ينجم عنها زيادة في اصول المنشاة مثل مصاريف شراء اصل من الاصول تحمل تكاليف الاصل على عدد سنوات العمر الانتاجي للاصل.

4-من حيث علاقة التكاليف بوظائف المشروع

تصنف التكاليف حسب ارتباطها بوظائف المشروع الى الانواع التالية:1

4-1-المصاريف الصناعية او الانتاجية: و هي المصاريف الانتاجية المتعلقة بعملية صنع الوحدات المنتجة الا انه لا يمكن تخصيص هذه التكاليف مباشرة على الوحدات لانها تخص الانتاج باجمعه(طاقة،وقود،زيوت،اجور عمال المصنع،ايجال المصنع)

4-2-المصاريف الادارية و المالية: و هي المصاريف المتعلقة بادارة المشروع و تشمل رواتب و اجور عمال الادارة و ايجار مبنى الادارة و مطبوعات و قرطاسية و هاتف،ديون معدومة،خصم ممنوح،فوائد مدنية..الخ

4-3-مصاريف البيع و التوزيع: و هي جميع المبالغ التي تدفع في سبيل توزيع و تصريف المنتجات حتى وصولها الى المستهلك الاخير و تدخل ضمنها تكاليف دراسة الاسواق.

[1] عماد يوسف الشيخ،محاسبة التكاليف،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،الادردن،2008،ص16

5- من حيث تحميل التكاليف على الايرادات :و تتمثل في الاتي:1

5-1-تكاليف انتاج(تكاليف قابلة للتخزين): و تتعلق بالبضاعة المشتراة او المنتجة لغرض اعادة بيعها و تعتبر جزء من تكلفة مخزون الانتاج التام المتاح للبيع.

5-2-تكاليف فترة(تكاليف غير قابلة للتخزين): و هي عبارة عن مصروفات ممثلة في تكلفة البضاعة المباعة و ذلك عندما يتم بيع المخزون و لا تعد تكاليف الفترة تكاليف قابلة للتخزين و ذلك لانها تخصص كمصروفات خلال الفترة الحالية مباشر دون ان يتم ثبوتها.

ثانيا-مفاهيم و اسس قياس التكلفة

تتميز التكلفة بانها مفهوم بسيط يسهل فهمه، و لا يختلف هذا المفهوم من دولة الى اخرى . الا ان هذا لا يعني ان التكلفة يكون مضمونها واحدا في جميع الحالات، و يتحدد مضمون التكلفة و اسس قياسها في ضوء الغرض من قياسها.

1-قياس التكلفة لاغراض اعداد القوائم المالية

يتطلب اعداد القوائم المالية ضرورة تحديد قيمة المخزون في تاريخ اعداد قائمة المركز المالي، و كذلك قياس الربح عن الفترة التي تنتهي في ذلك التاريخ، و لقد كان هذا الغرض الاساسي لمحاسبة التكاليف قبل ان يتسع نطاقها لتشتمل على الاغراض الاخرى، و يتطلب قياس التكلفة لاغراض اعداد القوائم المالية ضرورة التعرض للمفاهيم و المصطلحات و اسس القياس المستخدمة في هذا المجال. و هي:2

[1] ري اتش حاريسون،تعريب محمد عصام الدين، المحاسبة الادارية،دار المريخ للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية ،2000 ،ص.ص44-45،

[2] زينات محمد محرم و اخرون،اصول محاسبة التكاليف،الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر،2005، ص.ص36-41

*وحدة قياس التكلفة: و يعبر عن اي شئ نرغب في قياس تكلفته بشكل منفصل، و من الامثلة على ذلك سلعة او خدمة او خط انتاج او مشروع، و لذلك لا بد من تحديد الشئ الذي يراد قياس تكلفته قبل القيام باتباع اجراءات لقياس التكلفة.

*التصنيف الطبيعي لعناصر التكلفة: و يقصد به مكونات تكلفة المنتج في منشاة صناعية حسب نوعها، اي طبقا لانواع المختلفة التي تتحتويها، و في هذا الصدد يمكن تقسيم عناصر التكلفة الى ثلاثة انواع: مواد، اجور،مصروفات اضافية.

*التكلفة من ناحية علاقتها بوظائف المشروع: طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها فان تكلفة الانتاج فقط هي التي تؤخذ في الاعتبار لاغراض اعداد التقارير المالية الخارجية للمنشاة الصناعية لانها تكلفة قابلة للتخزين.

2-اسس قياس التكلفة لاغراض التخطيط

يواجه محاسب التكاليف عند قيامه بقياس التكلفة و التقرير عنها لاغراض التخطيط و اتخاذ القرارات بمشكلة تقدير التكلفة و تقريب التكلفة، و هي مشكلة تتعلق بمحاولة تحديد شكل العلاقة بين مسبب التكلفة مثل مستوى النشاط و التكلفة التي تتاثر به في حدود مدى ملائم من النشاط يكون موضوع الاهتمام بمعنى ان المشكلة هي كيفية تقدير التكلفة الكلية لعنر معين من عناصر التكلفة مثل مصروفات الاصلاح و الصيانة في مثل عدد معين من ساعات تشغيل اللآلات كمسبب للتكلفة.

و عند قياس التكاليف لاغراض التخطيط و اتخاذ القرارات يهتم محاسب التكاليف اساسا بدراسة سلوك التكلفة و مدى ارتباطها بمستويات النشاط المختلفة في ظل الافتراضات الموضحة اعلاه، و حيث ان جميع عناصر التكلفة

قابلة للتغير في الفترة الطويلة، فانه في ظل الفترة القصيرة و افتراض متغير واحد مستقل و متغير تابع و مدى ملائم من النشاط يمكن ان نميز بين ثلاثة انماط لسلوك التكلفة هي التكلفة المتغيرة، التكلفة الثابتة، التكلفة المختلطة.[1]

3-اسس قياس التكلفة لاغراض اتخاذ القرارات

ان القرار الذي يتم اتخاذه سوف يطبق في المستقبل فان التكلفة يتعين ان تكون تكلفة مستقبلية اي متنب ابها و ان تختلف من بديل لآخر، فاذا كانت الادارة ترغب في تقدير تكلفة منتج جديد تنوي تقديمه للسوق خلال السنة القادمة فانها سوف تهتم بجمع و تقدير تكلفة المواد المباشرة و التكلفة الصناعية غير المباشرة المتوقعة خلال العام القادم اذا تم تقديم المنتج الجديد.

تعد التكلفة التاريخية مناسبة لاتخاذ القرارات فقط في حالة ما اذا كان من المتوقع استمرارها في المستقبل، هذا بالطبع الى جانب التكلفة المستقبلية من بديل الى اخر هو الذي يساعد على اتخاذ القرارات و ليس تماثل التكلفة.

و كذلك يعتمد اتخاذ القرارات على الاساس الاقتصادي لقياس التكلفة و الذي يعتمد على مفهوم تكلفة الفرصة البديلة و التي تعرف بانها قيمة المورد الاقتصادي في افضل استخدام بديل له.

و يتضح من هنا انه لاغراض اتخاذ القرارات فان الاسس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس التكلفة و التقرير عنها تتمثل في التكلفة المستقبلية التي تختلف من بديل لآخر، و كذلك تكلفة الفرصة البديلة، و انه لا يمكن الاعتماد على التكلفة التاريخية التي لا يتوقع استمرارها في المستقبل لانها تعد تكلفة غارقة و ليس لها تاثير على القرار.

[1] Garrison,Ray,H.W,NOREEN A ND PC. Brewer Managerial Accounting,12ed,Mc Graw-Hill ,2008,P37.

4-اسس قياس التكلفة لاغراض الرقابة و تقييم الاداء

تتطلب الرقابة و تقييم الاداء ضرورة تحديد ما يجب ان يكون اولا ثم قياس الاداء الفعلي و مقارنته بما يجب ان يكون لتحديد الانحرافات في الاداء و تصحيحها.

و يقوم الاساس المعياري لقياس التكلفة على تحديد ما يجب ان تكون عليه التكلفة لكل وحدة من وحدات الانتاج، و تتحدد التكلفة المعيارية للانتاج بضرب وحدات الانتاج الفعلي في التكلفة المعيارية للوحدة، و تتحدد التكلفة المعيارية على ضوء ما يجب ان يكون عليه الاداء الفعلي في ظل الظروف العادية، و هي تضع اساس يمكن الاستناد اليه لاغراض الرقابة و تقييم الاداء . و يتم وضع معايير لكل عنصر من عناصر التكلفة، و نظرا لضرورة وجود او امكانية وجود علاقة سببية بين التكلفة و الانتاج عند وضع معايير التكلفة فان هذه المعايير تقتصر عادة على عناصر التكلفة المباشرة من مواد و اجور، اما المصروفات الصناعية غير المباشرة فانه يتم تحميلها باستخدام معدلات للتحميل و تفرض الرقابة عليها عن طريق الموازنات المرنة.1

المطلب الثالث : تدنية التكاليف

ان عملية خفض الكلفة تعد من المهام الملحة و الاساسية في شركات الاعمال، و التي تؤثر بشكلها النهائي في مستوى العائد الذي تحققه الشركات. وفقا لهذا المنظور تعد عملية خفض الكلفة مهمة مستمرة تدخل ضمن مسؤولية جميع المستويات الادارية.

[1]محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف،ط04، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2009 ،ص28

اولا–تعريف تدنية التكاليف

عرف المعهد المحاسبي للتكاليف مفهوم خفض الكلفة بانه: تحقيق وفورات حقيقية و مستمرة في كلفة الوحدة من البضاعة المصنعة او الخدمة المقدمة من دون التاثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب، حيث يشير التعريف الى عدم التجاوز على نوعية السلعة مقابل تحقيق وفورات في التكاليف.1

ويرى اخرون ان تخفيض التكاليف يتعلق بمرحلة التصنيع و يتوجب على ذلك ترشيد الكلف في كل مرحلة من مراحل الانتاجية بشكل مستمر و هناك هدف تكاليفي سنوي او شهري يتم وضعه ثم يتم تتبع الكلفة الفعلية مع الوقت و تقارن مع هدف و حسب ماهية عمليات الانتاج و البيئة التنافسية و مسؤولية تحقيق هذا الهدف تقع على عاتق العاملين في الوحدة الاقتصادية.2

و عرف ايضا بانه الاسلوب المخطط الذي يهدف الى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الامثل لعناصر التكاليف و السرعة في انجاز العمليات او زيادة الانتاج بما يؤدي الى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون ان يؤثر ذلك على جودتها و وظائفها.3

حيث يجب ان تتم عملية خفض الكلفة دون المساس بنوعية و مواصفات السلعة المنتجة او المباعة او الخدمة المؤداة فمثلا استعمال مواد اولية رديئة النوعية لكونها اقل كلفة في صناعة سلعة معينة لا يعد تخفيضا لتكاليف المواد الاولية المستعملة في صناعة السلعة ادت الى ظهور منتوج دون المواصفات المطلوبة.

[1] انتصار احمد عبيد، تاثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تخفيض التكاليف،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد103، المجلد24،2018،ص600

[2] Hilton,Ronaldw,Management Accounting,6 th ed,Irwin,McGraw-Hill,2005,P234.

[3] الركابي علي خلف سلمان، اثر عناصر الرقابة الداخلية في تخفيض تكاليف لسيطرة النوعية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة،كلية الادارة و الاقتصاد،جامعة المستنصرية،بغداد،2004،ص45.

و عيله فان عملية تخفيض التكاليف يجب ان تكون مسؤولية جميع المستويات في الشركة من الادارة الى العاملين فيها من خلال وضع البرامج الملائمة لتقليل التكاليف الى ادنى مستوى و بالتالي ارتفاع الارباح.

ثانيا–اهمية خفض الكلفة

يمكن تلخيص خفض الكلفة بالنقاط التالية:1

1–تستمد اهمية خفض الكلفة جوانبها من العلاقة القائمة بين الكلفة و مستوى الربح و اسعار المنتجات او الخدمات التي تقدمها الشركة.

2–بدا الاهتمام بمشكلة تخفيض التكاليف، ليس بوصفها هدفا بحد ذاته و انما بهدف تجنب اللاضروري من التكاليف حاضرا او مستقبلا من دون تخفيض و تجنب التاثير السيء في قيمة المنتجات.

3–ان عملية خفض الكلفة سوف تؤدي الى دعم موقع الشركة التنافسي اذ ان تقدم الوحدات الاقتصادية يتوقف على البيع باسعار معتدلة لتتمكن من منافسة الوحدات الاخرى، و يتوقف ذلك على مدى الكفاءة التي يتم بها الانتاج و ان العمل بكفاءة لابد و ان ينعكس على التكاليف و ذلك بتخفيضها

4–ان تخفيض التكاليف يؤدي الى الاقتصاد و الحرص في استخدام عناصر الانتاج لانه الطريق السليم الى تحقيق الكفاءة الانتاجية.

5–ان زيادة الارباح عن طريق تخفيض التكاليف الانتاج يمكن الشركة من تعزيز راسمالها و من ثم سوف تتمكن من اجراء التوسعات في خطط النشاط الاقتصادي من خلال توجيه الوفرات المالية المتحققة نحو افاق جديدة للمجتمع و الاقتصاد الوطني.

[1]خديجة جمعة الزويني، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف –دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات و المكائن، مجلة الادارة و الاقتصاد،العدد السابع و الستون،2007،ص.ص66-67

ثالثا–العوامل لمؤثرة في خفض الكلفة

ان التخفيض المستمر للتكلفة بواسطة لمنافسين خلق نوعا من البحث اللانهائي بكافة الشركات لتخفيض تكاليف منتجاتها، هذا التخفيض يركز على مجالين اساسين :1

1–الابقاء فقط على تلك الانشطة التي تضيف قيمة، و هي تلك الانشطة التي يرى العملاء انها تضيف منفعة للسلع او الخدمات التي يشترونها.

2–ادارة استخدام محركات او مسببات التكلفة لهذه الانشطة التي تضيف قيمة بكفاءة.

ان مهمة او عملية خفض الكلفة متعلقة بالاساس بعدد متشابك من العوامل المؤثرة الواحد بالاخر، فبعضها ايجابيا في عملية خفض الكلفة و بعضها الاخر يؤدي الى الحد من عملية خفض الكلفة عند حدود معينة لا يمكن تجاوزها . و لهذا السبب يجب التعرف على مجمل العوامل المؤثرة في عملية خفض الكلفة.و الجدول الموالي يوضح العوامل المؤثرة بتدنيه التكلفة:2

الجدول رقم (2–1) العوامل المؤثرة بتدنيه التكلفة

مصدر العوامل المؤثرة	طبيعة العمل المؤثرة	اهم العوامل المؤثرة
اولا–العوامل الداخلية للمنظمة	1–العوامل الانسانية	علاقات العمل الرضا عن العمل الدافع الى العمل

[1]هورنجرن،تشارلز و فوستر، محاسبة التكاليف-مدخل اداري،الجزء01،ترجمة احمد حامد حجاج،دار المريخ، الرياض-المملكة العربية السعودية،1996،ص56

[2]العناتي رضوان محمد،محاسبة التكاليف،مفاهيم..مبادئ..تطبيقات،ط01،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2000،ص20.

		الاجر و المكافئة هيكل القوى العاملة
	2-العوامل الفنية	مواصفات العملية الانتاجية مواصفات المنتوج وسائل العمل المستخدمة تخطيط المصنع الصيانة و الخدمات الفنية الاخرى
	3-العوامل الادارية و التنظيمية	الاساليب المستخدمة في التخطيط و الرقابة اساليب الرقابة المعتمدة اساليب اتخاذ القرار المعتمدة نظام المعلومات الادارية معدل استغلال الطاقة الانتاجية
ثانيا-العوامل الخارجية للمنظمة	1-الاتجاهات المركزية للدولة	القوانين و الانظمة و التعليمات التخطيط و الرقابة المركزية
	2-التقدم العلمي و التقني	التكنولوجيا و تطويرها الدراسات و البحوث
	3-عوامل البيئة الاخرى	الظروف الاقتصادية مستوى الطلب و تطوره سوق العمل و تركيبه

المصدر :العناني رضوان محمد،مرجع سابق الذكر،ص.ص20-21

المبحث الثاني : تقديرات التكاليف

تختلف التكاليف و تتباين طرق و اساليب و انظمة تقديرها، فالتكاليف تتنوع و تتعدد معها المعايير المعتمدة في تصنيفها، بسبب اختلاف الاغراض التي تسعى لتلبيتها، و لعل ابرزها على الاطلاق هو تحديد تكلفة الوحدة من انتاج المؤسسة.

المطلب الاول : نظريات التكاليف

تحتاج الادارة على الدوام الى البيانات التحليلية المرتبطة بالسياسات المختلفة و تعتبر سجلات و قوائم التكاليف هي المصدر الرئيسي لهذه البيانات و من الضروري ان تكون صورة واقعية و دقيقة و صادقة تمثل طبيعة النتائج التي تعبر عنها و لا يتحقق ذلك الا عن طريق نظريات التكاليف و هي:

1-نظرية التكاليف الاجمالية: تعتمد على تحميل وحدات الانتاج النهائي بجميع عناصر التكاليف التي استخدمت فعلا سواء كانت مباشرة او غير مباشرة و تقوم هذه النظرية على الاسس التالية:[1]

- ضرورة ان تتحمل الوحدات المنتجة النهائية بكافة عناصر التكاليف سواء كانت مباشرة او تكاليف غير مباشرة و عليه فانها الوحدات الانتاجية تتحمل بتكاليف الوظيفة الانتاجية و التسويقية و الوظيفة الادارية و التمويلية.
- يتم تصنيف عناصر التكاليف الى عناصر تكاليف مباشرة و اخرى غير مباشرة.
- ضرورة تحديد المخزون السلعي من الانتاج التام و الانتاج تحت التشغيل في اول الفترة او اخر الفترة على اساس التكلفة الكلية.

[1] عبد الناصر ابراهيم نور،محاسبة التكاليف الصناعية،دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة،00عمان-الاردن،2002 ،ص234.

- في ظل ظروف التشغيل العادية يفترض ان تتساوى التكاليف الاجمالية مع الايرادات الناتجة عن بيع المنتجات مع ضرورة عدم انخفاض الايرادات عن التكاليف.

اما عيوب هذه النظرية:

- عدم القدرة على الاعتماد على هذه النظرية في تزويد الادارة بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات و رسم السياسات و التخطيط.
- عدم ثبات سعر البيع بسبب عدم ثبات ما تتحمله الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة في حالة تذبذب كمية الانتاج .
- لا يمكن بيان مدى استغلال الطاقة المتاحة و بالتالي عدم معرفة ما هو مستغل و غير مستغل و هذا قد يؤدي الى هدر في الطاقة .

ثانيا –نظرية التكاليف المباشرة:

عند اتباع هذه الطريقة يتم تحميل الوحدات المنتجة النهائية بنصيبها من التكاليف المباشرة فقط حيث يتم استبعاد التكاليف غير المباشرة من التحميل على وحدات الانتاج و المبيعات على اعتبار ان التكاليف المباشرة هي التي انفقت على الوحدات المنتجة كما يتم تحميلها بمصاريف البيع و التوزيع المباشر و التي نشات بسبب هذه الوحدات، و حيث ان هذه النظرية تقوم على اعتبار التكاليف المباشرة سميت نظرية التكاليف المباشرة و من خصائص هذه النظرية :1

- يسهل تحديد تكلفة الوحدات حيث انها سوف تحمل التكاليف المباشرة فقط.
- تحليل عناصر التكاليف على اساس وظائف المشروع: انتاجية و تسويقية و ادارية و تمويلية.

[1] Horngren,Charles,T.Foster George,Coste accounting ;Managerial Emphasis,10ed,Prentice Hall Inc,2000,P264.

- عند تحديد قيمة بضاعة اول و اخر المدة تامة الصنع او بضاعة تحت التشغيل اول و آخر المدة بتكلفتها المباشرة.
- مجمل الربح في هذه الطريقة هو الفرق بين ثمن بيع الوحدات المنتجة و بين تكلفتها المباشرة
- 5-ثبات تكلفة الوحدة المنتجة الواحدة فلا تتاثر بزيادة او تخفيض حجم الانتاج.

كما توجه **الانتقادات** التالية لهذه النظرية:1

- التكلفة الحقيقية للوحدة المنتجة لا يمكن التعبير عنها على انها تكلفة فعلية للوحدة بسبب اهمال عناصر غير المباشرة في الانتاج و التي تستبعد و يتم تحميلها على حساب الارباح و الخسائر.
- عند تحديد قيمة المخزون التام او غير التام يجري على اساس التكلفة المباشرة و هذا يؤدي الى تخفيض القيمة الحقيقية لذلك المخزون و تحميل ذلك على حساب الارباح و الخسائر باعتباره مصروفا للفترة و هذا ما يؤدي الى تخفيض الارباح.
- لا يعتمد على هذه النظرية لتقديم البيانات الفعلية الصحيحة للادارة و بالتالي لا يمكن التخطيط السليم و اتخاذ قرارات صائبة.

ثالثا-نظرية التكاليف المتغيرة (الحدية)

تعتمد هذه النظرية على الوحدات المنتجة بقيمة عناصر التكاليف المتغيرة فقط و التي ترتبط بحجم الانتاج و حجم المبيعات و لا تقوم بتحميل التكاليف الكلية على وحدات الانتاج كما يتم استبعاد عناصر التكاليف الثابتة باعتبارها تكاليف زمنية يتحملها حساب الارباح و الخسائر.و مبادئ تطبيق نظرية التكاليف المتغيرة نذكر:1

[1] محمد رشيد عبده المجالي، اصول محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية، الدار الجامعية،الاسكندرية-مصر، 1993،ص180.

- تحليل عناصر التكاليف حسب وظائف المشروع و طبيعة تلك العناصر و يتم تحليلها الى تكاليف انتاجية، تكاليف تسويقية و بيعية و تكاليف ادارية و تمويلية.
- يتم تقسيم عناصر التكاليف الى تكاليف ثابتة لا تتغير مع تغير حجم الانتاج، تكاليف متغيرة تتغير تبعا لتغير حجم الانتاج فتزداد بزيادة الانتاج و تقل بانخفاض الانتاج.
- يتم تحميل الوحدات المنتجة بالتكاليف المتغيرة فقط بهدف تحديد قيمة تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة.
- تعتبر التكاليف الثابتة تكاليف زمنية يتحملها حساب الارباح و الخسائر.

اما **الانتقادات** الموجهة لهذه النظرية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- يصعب الفصل بين التكاليف المتغيرة حيث ان بعض التكاليف تكون ثابتة ضمن حدود انتاج معينة ثم تبدا بالتغير حيث يمكن اعتبار هذا النوع من التكاليف بتكاليف شبه ثابتة.
- هنالك تكاليف متغيرة و لكنها لا تتغير بنفس نسبة التغير في حجم الانتاج و تسمى تكاليف شبه متغيرة.
- حيث ان الوحدة المنتجة تتحمل بنصيبها من التكاليف المتغيرة فقط فان هذه التكلفة الخاصة بالوحدة لا يمكن ان تعبر عن حقيقة التكلفة الفعلية لها.

[1]احمد محمد نور، محاسبة التكاليف لاغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية-مصر،2004 ،ص99.

المطلب الثاني :نظام التكاليف

قبل التطرق على الية عمل نظام التكاليف و مزياه، لابد من الاشارة الى خطوات تصميم اي نظام للتكاليف و المتمثلة في:1

1-اعداد فريق عمل مناسب و متخصص في مجال محاسب التكاليف: يقوم بتصميم النظام على ان يشترك في هذا الفريق اصحاب العلاقة و خاصة المسؤولين عن الاقسام الانتاجية، و الفريق لديه اطلاع على ما يحتاجه المنتج من عناصر التكاليف.

2-دراسة طبيعة نشاط المنشاة: و تعتبر من اهم خطوات تصميم نظام التكاليف، لان تصميم اي نظام يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة نشاط المنشاة،فمثلا المنشات التي يكون انتاجها غير نمطي و كبير الحجم يطبق بها نظام تكاليف الاوامر الانتاجية، في حين المنشآت التي يكون انتاجها نمطي و متشابه يطبق بها نظام تكاليف المراحل الانتاجية

3-تحديد وحدة التكلفة و تقسيم المنشاة الى مراكز كلفة :

ان وحدة التكلفة هي التي تعبر عن الانتاج و قياسه و وصفه، و وحدة التكلفة تختلف من منشاة الى منشاة اخرى، فمثلا في صناعة السكر وحدة التكلفة كلغ او الطن، و في الصناعات النفطية اللتر و هكذا.

كما يجب ان تقسم المنشاة الى مراكز تكلفة، حيث ان كل منشآة تضم مراكز انتاجية و التي تختص بتحويل المواد الخام الى منتج و مراكز خدمية و التي هي مراكز مساندة للمراكز الانتاجية تختص بتقديم الخدمات لمراكز التكلفة، و ان عدد مراكز التكلفة الانتاجية و الخدمية يختلف من منشاة الى اخرى باختلاف نشاطها.

[1]اسماعيل يحى التركيتي، محاسبة التكاليف المتقدمة-قضاي معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان-االاردن، 2006،ص.ص21-23.

4-حصر و تقديم عناصر التكلفة : كما هو معلوم فان عناصر التكاليف تتكون من :

- عناصر التكاليف المباشرة: و التي يمكن ربطها مباشرة بالوحدة المنتجة و في مركز التكلفة الذي يمر به المنتج عن طريق سندات الصرف و عناصر التكاليف المباشرة تشمل المواد و الاجور و المصاريف المباشرة.
- عناصر التكاليف الغير المباشرة: التي لا يمكن تخصيصها مباشرة على وحدة التكلفة، بل يتم تحديد نصيب وحدة التكلفة من هذه العناصر بالاعتماد على معدلات التحميل

ان نظام التكاليف يجب ان يكون سهل التطبيق و يتصف بالمرونة، و ينسجم مع طبيعة نشاط المنشاة . كما يجب ان يصمم النظام على الحاسوب و يطبق لاكثر من شهر في المنشآة من اجل التعرف على المشاكل التي تواجه مصممين النظام من اجل تجاوزها.

المطلب الثالث : ادوات و اساليب ادارة التكاليف

اختلفت و تنوعت كثيرا اساليب و طرق ادارة التكاليف المعتمد عليها للتحكم في مختلف الانشطة المسببة للتكلفة، حيث فرضت المنافسة الشرسة بالنسبة للاقتصاديات العالمية منذ ثمانيات القرن الماضي ضرورة الاستعانة بالعديد من التقنيات المطوية ضمن المحاسبة الادارية لضمان التسيير الجيد لكل العوامل المحركة لتكاليف المنتجات و محاولة تخفيضها عند ادنى مستوى لها. و تماشيا مع ذلك ظهرت العديد من الاساليب التي استعملت لإدارة التكاليف بالمؤسسات بالاضافة الى تحسين جودة الانتاج و نوعيته.

1-اسلوب التكلفة المستهدفة

هي عبارة عن طريقة لادارة التكاليف قائمة على التحديد المسبق للتكلفة و سعر البيع في السوق و محاولة حساب هامش الربح المرغوب تحقيقه قبل الدخول في مرحلة الانتاج الفعلي.حيث يتم في البداية اجراء دراسة مفصلة للسوق تتحدد في ظلها مختلف الجوانب المتعلقة بتكلفة المنتج و مستوى جودته و الوظائف التي يؤديها و التوصل في النهاية لمستوى الربح المستهدف لتتحدد امكانية انتاجه الفعلي من عدمها.1

يرى (مجدي وائل الكبيجي) ان فلسفة التكلفة المستهدفة عبارة عن مدخل هام من مداخل المحاسبة الادارية الذي يهدف لمحاولة تخفيض تكاليف الانتاج خلال مرحلة التصميم و التطوير، و ذلك وفقا لمواصفات تتوافق مع متطلبات بيئة الاعمال خلال الوقت الراهن و المتمثلة اساسا في الجودة المرتفعة و التقيد بالخصائص الوظيفية التي يجب ان تتضمنها منتجات المؤسسة، على ان يتم تحديد تكلفة المنتج سلفا في ظل الاسعار السائدة في السوق.2

2-المقارنة المرجعية:bench Marketing

اصبح الزبون في العصر الحالي هو البناء الاساسي او الهدف الرئيسي لاي شركة و تلبية حاجاته و متطلباته بالوقت و السعر و النوعية التي يريدها هي الغاية التي تهدف الشركات الوصول اليها في ظل المنافسة العللمية مما يتطلب منها ان تحاول تقديم كل ما يحتاجه الان و يتوقع ان يحتاجه مستقبلا بالوقت الذي يناسيه و النوعية التي ترضيه، مما يعني ان على الشركة ان تبحث من خلال اعادة الهندسة عملياتها و تضمنيها التكنولوجي و تحسين اداء العاملين و الاقسام، و بالتالي تحسين اداء الشركة ككل، و عليه تحتاج لاشركات الى مقابلة هذه المتطلبات الى استخدام تقنيات و ادوات تحقق لها رضا الزبون اما بتقديم سلعة بنفس نوعية سلع المنافسين بسعر اقل او بنوعية

[1]مزهود هشام، ادارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعسة الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل اعادة الهندسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعةفرحات عباس سطيف-الجزائر،2019/2018،ص133

[2]مجدي وائل الكبيجي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة و هندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد 41-العدد02،2014،ص171.

افضل و بنفس سعر المنافس و لتقييم ادائها عليها مقارنة مع نتائجها هؤلاء المنافسين لتحاول الوصول الى المستوى الافضل و ازالة العيوب التي تكتنفها انشطتها فبرزت المقارنة المرجعية كاداة تساعد على تحقيق ذلك.1

3-اسلوب التكلفة على اسا النشاط (ABC)و الادارة بالانشطة(ABM)

كان الهدف من تبني اسلوب التكلفة على اسا س النشاط (activity-based cost ABC) في بداية الامر هو الحصول على تكاليف دقيقة للمنتوجات او الخدمات، لكن سرعان ما اتضح لمستعمليها انه من الممكن توسيعها لتصبح اكثر من مجرد طريقة لتحديد تكلفة المنتوج و انما تصبح نوعا من ممارسات ادارة التكلفة .

و يستعمل مصطلح الادارة بالانشطة (activity-based MANAGEMENT ABCM) للتعبير عن ممارسات ادارة التكلفة للABC

تركز الABMعلى ادارة الاعمال على اساس الانشطة التي تشكل المنظمة، حيث تقوم على منطق ان الانشطة هي التي تستهلك الموارد و بذلك فان ادارة الانشطة ستؤدي الى ادارة التكاليف على المدى الطويل، و يتمثل هدفABMفي التمكين من اشباع حاجيات العملاء مقابل استهلاك اقل لموارد المنظمة، اضافة الى توفير معلومات عن الانشطة المنجزة، توفر الABMمعلومات عن تكلفة هذه الانشطة،سبب القيام بها و كيفية انجازها بشكل افضل.2

4-اسلوب الاداء المتوازن the Balance Scorecard

و هو نظام لقياس الاداء و يركز على سلوك العاملين في الاعمال ذات العلاقة المباشرة او الغير المباشرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية و ذلك بواسطة مجموعة من المؤشرات و النتائج التي تعكس ذلك.

[1]غول بلال، ادارة الجودة الشاملة و دورها في تدنية تكاليف الجودة،مذكرة مملة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي،2013-2014،ص.72.

[2]عبد العظيم/محمدحسن محمد،دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظكات، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الواحد و العشرون،العدد الاول،2005،ص.ص40-41.

و قد استخدم مصطلح التوازن لانه و لعدة سنوات كانت انظمة قياس الاداء تركز على النتائج المالية و التي تعكس وجهة نظر المالكين و لكن في بداية التسعينيات تحول الاهتمام الى المستهلك و انخفاض الاهتمام بجانب المالكين و اصبح التركيز غير متوازن، حيث وجد العديد من المنشت قد نجحت في جانب النوعية و ارضاء الزبون لكنها تعرضت للخسارة و هذا ما يؤكد عدم ملائمة المقاييس التقليدية لمحاسبة الكلفة و الادارية. و لغرض معالجة نواحي القصور هذه فقد تم تطوير هذا النظام الذي يهدف الى ترجمة رسالة المنشأة عن طريق تحديد الاهداف و المقاييس في اربعة مناظير هي:-المنظور المالي،منظور الزبون،منظور العمليات الداخلية،منظور التعلم و النمو.1

المبحث الثالث: دور الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة

أدّى الانتشار المذهل والمتسارع في شبكة الإنترنت إلى تغيرات جوهرية في طبيعة عمل المؤسسات ، من خلال إمداده بآليات حديثة جعلته أكثر مرونة وديناميكية وسرعة في تقديم خدماته، فقد ظهرت الادارة الالكترونية التي عملت على تحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تطوير نظم و اساليب تدنية تكاليف المؤسسة.

المطلب الاول : تكلفة مشاريع الحكومة الالكترونية

تتركز خدمات الحكومة الالكترونية لافراد و قطاع الاعمال في التعليم و الصحة و الضرائب و الرسوم و خدمات التوظيف، و يتم التحسين في خدمات الحكومة الالكترونية من حيث طرق استخدام و سهولة تشغيل و الاستفادة من الخدمات الالكترونية من خلال تليفون-موبايل-حاسب الي-فاكس-بريد الكتروني و هكذا... و ايضا مدى استطاعة المستفيد من تكملة الخدمة الالكترونية بالكامل من حيث تعبئة النماذج و الدفع للخدمة و الحصول عليها الكترونيا.

[1] David Stam and Albaright Tom,The balanced Scorecard in guide to Cost Management ,Brinker , Inc,2000,P378.

اولا–اسس قياس التكلفة و العائد لمشاريع الحكومة الالكترونية

1–قياس التكلفة و تقسيماتها

تغطي بنود التكلفة للمشروع الالكتروني تكلفة الاستثمارات الاولية المبدئية و التكاليف الجارية خلال حياة المشروع التي تم الاتفاق على انها من 5–7 سنوات في المتوسط و هناك عدة تقاسيم للتكاليف على نوعية المشروع ،فهي قد تكون : 1

–تكاليف مباشرة:مثل : تكلفة المساحة المكانية المطلوبة للمشروع، الموارد و الادوات المباشرة، العمالة و الخبرة المطلوب و توظيفها من الخارج، تكاليف الخبرة التي يتم الاستعانة بها داخل الوحدة.

–تكاليف شراء و الاقتناء مثل: الآلات و المعدات،حاسبات و اجهزة الكترونية ،برامج جاهزة او مطورة.

–**تكاليف التشغيل** مثل: تكاليف ادارية و تنظيمية، تكاليف احلال العمالة، تكاليف الفقد في الانتاجية، تكاليف اعادة التدريب و التاهيل، تكاليف كتيبيات النظام و الارشفة، تكاليف التسويق و الاعلام عن المشروع، تكاليف التقييم العائد و التكلفة في نهاية المشروع.

–تكاليف ملكية المشروع خلال مدة حياته: تكاليف الخدمة و التشغيل، تكاليف الايجار، تكاليف الموردين الخارجيين، تكاليف الصيانة السنوية و تكاليف التراخيص للبرامج، تكاليف التطوير و التحسين و الاضافات للنظام، تكاليف العمالة الفنية و غير الفنية، تكاليف التدريب، تكاليف التمويل.

[1]سامي محمد صدقي، دراسة العائد و التكلفة لمشاريع الحكومة الالكترونية،الكلية العربية الجامعية،عجمان الامارات العربية المتحدة، 2003، ص12

-تكاليف اجتماعية و تكاليف بيئية مثل: الخسائر في الاحتكاك الاجتماعي بين الفرد و الحكومة، الخسائر في نقص الجودة للخدمة الالكترونية المقدمة، الخسائر في العمالة، خفض في المعايير الاجتماعية للصحة و الامان، تكاليف تم تحويلها الى افراد المجتمع.

2- العائد من المشاريع الالكترونية : يتم تعريف العائد من المشاريع الالكترونية اما بالخفض في التكاليف او استبعاد بعض بنود تكاليف الاداء الحكومي و تسمى ب العائد المرتبط بالتكلفة، او زيادة في كفاءة و فعالية الاداء في المشروع الالكتروني للحكومة،و تسمى بالعائد المرتبط بالخدمة. و سنقوم بذكر العائد كما يلي: 1

2-1-العائد المرتبط بالتكلفة: الزيادة في الايرادات نتيجة:

- ✓ الخفض في التكاليف الصيانة، تكاليف الاعطال، تكاليف الاستبدال
- ✓ الخفض في تكاليف العمالة اي عمالة اقل، الاعباء في الوقت الاضافي، زيادة الانتاجية للعمال،خفض العمالة الماهرة المطلوبة.
- ✓ الخفض في تكاليف الايجار،القوى الكهربائية،تكاليف الاتصالات التليفونية،النماذج الورقية..الخ

2-2-العائد المرتبط بالخدمة : و يتمثل في النقاط التالية

- ✓ تقديم خدمات تحقق اهداف السياسة الحكومية مثل تحسين الصحة العامة للمجتمع و سلامة البيئة و تعيلم افضل لافراد المجتمع و تطوير في الصناعة..الخ
- ✓ تحسين في الاداء الحكومي-تقيم الخدمات بصورة افضل و اسرع و انتشار تادية الخدمات الالكترونية في عدة اماكن للتسهيل على المواطنين ومجتمع رجال الاعمال من الاستفادة منها بسهولة.

[1] Towns,Steve,Dollars and Sense,several states are attempting to overhaul funding for entreprise project ,governoment technology,janaury2001,p254.

ثانيا–خطوات تمويل مشاريع الحكومة الالكترونية على اساس قياس العائد و التكلفة

ان المقابلة بين التكاليف المطلوبة للمشروع الالكتروني مع العائد منه قد تتطلب التمويل كما اوضحنا سابقا في ان العائد من مثل هذه المشاريع لا ياتي مباشرة بعد الانفاق، و لكن خلال مدة المشروع 5–7 سنوات يمكن عمل دراسة للعائد و التكلفة من المشروع، و عليه فان الحكومة لابد و ان تلجأ الى مصادر لتمويل مشاريعها الالكترونية في البداية، و قد تلجأ الى القطاع الخاص في صورة مشاركة في هذه المشاريع او المشاركة بين عدة وحدات حكومية في مشروع واحد يخص هذه الوحدات مجتمعة، المهم لابد من البحث عن بدائل التمويل، و كي تنجح خطة التمويل لهذه المشاريع يجب التخطيط للعائد للمشروع قبل بداية المشروع كما يلي:[1]

1–تحديد واضح للمنافع و العائد من المشروع، و يمكن لقطاع الاعمال عمل تحديد واضح للعائد و الاستفادة التي ترجع عليه من خدمات الحكومة الالكترونية.

2–تحديد قيمة لكل نوع من الخدمات المستفادة، و يكون تحديد هذه القيمة سهلا بالنسبة للخدمات التي يمكن قياس تكلفتها بالقيمة النقدية، اما الخدمات المعنوية و التي يصعب قياسها فيمكن قياس العائد منها عن طريق الخدمة و مدى تحسينها في الوحدة الحكومية.

3–تحديد المسؤول عن المشروع الالكتروني و هذه الخطوة هامة لوضع المسؤولين عن نجاح المشروع.

4–تحديد الدافع او الهدف من المشروع الالكتروني، كل مشروع لابد ان يكون له هدف او اهداف محددة يسعى الى تحقيقها و لابد من تحديدها لقياس درجة الوصول اليها.

[1] سامي محمد الصدقي،مرجع سابق الذكر،ص.ص17-19.

5-تحليل نظم العمل للمشروع و هذه الخطوة هامة لقياس العائد، فهي تقوم بتحديد واضح لكيفية الاداء الالكتروني للخدمة، و تتيح فرص دائمة لمراجعة الآلية الخاصة بالاداء لتحسينها وفقا للمتغيرات التكنولوجية الحديثة .

6-وضع اسس قياس النتائج الاعمال: اذا كنا قد حددنا الهدف من الخدمة و العائد المحتمل و كيفية قياسه و آلية الاداء للمشروع، فيمكننا الان اعداد وسيلة قياس الاداء الفعلي و مقارنته بالهدف و تحديد ما تم الوصول اليه من عائد مخطط، و دراسة اسباب الانحراف و العمل على تطوير الاداء و تحسينه لرفغ كفاءة المشروع الالكتروني.

7-وضع نموذج تقييم اداء المشروع و قياس العائد منه

8-قياس النتائج وفقا لمرجعيات اداء سابقة ان وجدت : بعد ان يتم ملء ما يمكن من معلومات في نموذج تقييم الاداء لابد من مقارنة هذا الاداء وفقا لمرجعيات اداء مماثل لوحدات مماثلة لها خبرة في نفس النوعية من المشاريع الالكترونية لتحديد صلاحية القياس لهذه العوائد من المشروع تحت الفحص.

9-وضع الخطة النهائية المحلية: لتحقيق العائد من مشروع الحكومة الالكترونية.

المطلب الثاني :اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تكاليف المؤسسة

تتاثر المؤسسة باي تقدم يمس عالم تسيير المؤسسات خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات سواء حاسوب محمول،انترنت او ادوات اخرى، لقد اصبحت كل المؤسسات مهما كان حجمها و موضعها معنية بالابداع في ميدان شديد التنافس، فان الامور الملاحظة حاليا هي زيادة عدد الانشطة القائمة على الانترنت و التي يرمز لها بالمنظمة الالكترونية.

اولا–مقومات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: و التي تتمثل في :

1–الانترنت :هي شبكة عملاقة تضم عشرات الالف من الشبكات و الحواسب المرتبطة مع بعضها البعض في عشرات الدول، و تستخدم هذه الحواسيب و الشبكات بروتوكول النقل و السيطرة و بروتوكول الانترنت لتامين الاتصالات الشبكية، لذا فهي اوسع شبكة حواسيب في العالم تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الالكترزني و نقل الملفات و الاخبار و الوصول الى الاللاف من قواعد البيانات، تمنح الانترنت الدخول لاي مورد او زبزن متصل في العالم،فهي تشكل سوق ضخم حيث تستطيع المؤسسة الاتصال بسهولة و بسرعة مع الشركاء المناسبين لها .1

2–الانترانت : هي شبكة داخلية في المؤسسة حيث تكون كل الكمبيوتيرات اللواحق داخل المؤسسة مرتبطة من خلال شبكة تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الاشخاص و الاقسام في المؤسسة.عن طريق الانترانت يكون انتشار المعلومات داخل المؤسسة اكثر سهولة سرعة و اتساعا و بالتالي تسمح بمضاعفة قواعد البيانات و ابطال الحواجز بين مختلف الاقسام من خلال تطوير الاتصال الداخلي و الربط بينهم .

3–الاكسترانت : و تسمى ايضا الشبكة الاضافية، و هي شبكة تدمج المؤسسة بمورديها او زبائنها الاساسين عن طريق الاكسترانت سيكون تبادل المعلومات سهلا في المؤسسة سواء مع مورديها او زبائنها او مختلف المتعاملين، فالاكسترانت تسمح للمؤسة بزيادة عملياتها مع زبائنها و مورديها بصفة مزدوجة و لكن لا تمنح لدخول الزبائن و موردين محتملين.2

[1] عامر ابراهيم قنديليجي،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2002،ص427.

[2] Danial Michel,Robert Boll,jean-paul, merketing industriel,economica 2emme ed,Valla :op.cit2000,P496.

ثانيا– اثار الانترنت في تدنية التكاليف المؤسسة

تتلخص اثر الانترنت على مستوى المؤسسة و الفرد في الآتي:1

- ✓ انقاص المخزون، لان المنتجين و المستهلكين يصبحون قريبين جدا من بعضهم البعض من خلال الاتصال المباشر فيما بينهما،دون تدخل الوسطاء التقليدين مثل الموردين و تجار الجملة بالتجزئة.
- ✓ تاثر الانترنت على الفرد حيث بامكان اي فرد ان يصبح تاجرا على الانترنت بتكاليف منخفضة جدا،
- ✓ تقليص اوقات او فترات التوريد و اختصار اوقات دورات الانتاج، تبسيط عمليات و اجراء الشراء.
- ✓ تخفيض تكاليف البحث عن المعلومات المتعلقة بالمشترين المحتملين و البائعين.
- ✓ تلعب دورا بارزا في تخفيض تكاليف من خلال تحسين و تدفق المعلومات و زيادة تنسيق الاعمال،حيث تتيح الشبكات الالكترونية تقاسم المعلومات.
- ✓ تساهم الانترنت في خفض التكاليف الادارية لدى مؤسسات الاعمال في توزيع و حفظ و استرجاع المعلومات الورقية، و قد يصل خفض التكاليف الادارية لعمليات الشراء الى 85% مما يؤدي في نهاية المطاف الى انخفاض اسعار المنتجات.
- ✓ تخفيض تكلفة الوقت الضائع:اي شخص بالمؤسسة يمتلك حاسب الي متصل بالانترنت بامكانه اجراء جميع مهامه و هذا بالتعامل مع ازرار الحاسب الالي .
- ✓ سرعة و سهولة تبادل المعلومات بين الافراد المؤسسة حيث توفر الانترنت امكانية تبادل المعلومات و الخدمات عن طريق البريد الالكتروني او الفاكس او...دون الحاجة للانتقال.
- ✓ الانترنت عامل ضروري في المؤسسة من اجل التسيير لتسهيل مطابقة الطلبات و الموارد

[1] اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-المركز الجامعي العربي بن مهيدي-ام البواقي،2008-2009، ص.ص90-93

- ✓ تخفيض تكاليف التوظيف الداخلي للمؤسسة عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.

المطلب الثالث :دور اهمية الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف المؤسسة

يبرز دور الادارة الالكترونية في تدنية التكاليف كالتالي:[1]

- ✓ ان الادارة الالكترونية تخفض تكاليف انشاء و معالجة وتوزيع و حفظ و استرجاع المعلومات الورقية؛ حيث ان دائرة المشتريات الالكترونية تستطيع ان تخفض التكاليف الادارية للمشتريت بنسبة 85%، حيث ان متوسط انتاج و معالجة الفاتورة باستخدام نظام مستند للورق قد تصل عشرة اضعاف الكلفة المترتبة على اصدارها بالوسائل الالكترونية.
- ✓ تساعد على خفض المخزون عن طريق استعمال عملية السحب حيث تبدأ بالحصول على الطلب التجاري من قبل المستهلك و تزويده بطلبه من خلال التصنيع بالوقت المحدد.
- ✓ كانت الشركات قبل استخدام الادارة الالكترونية تحتفظ بكميات كبيرة من المخزون على شكل قطع غيار و اجزاء و تجهيزات و ذلك لاستخدامها في انتاج و تقديم الخدمات، و لكن الاحتفاظ بمخزون كبير كهذا يكلف مبالغ طائلة جراء تخزينه و حمايته ضد التلف او التقادم او حتى السرقة.
- ✓ تعمل الادارة الالكترونية على بقاء راس المال حبيسا في الخزين الذي تحتفظ به الشركة بحدوده الدنيا و تكون الشركة اقدر على ادارة شؤونها و اعمالها بكلفة اقل.
- ✓ الاحتفاظ بكمية صغيرة من المخزون: ان الشركة تصبح قادرة بشكل افضل على اتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، حيث بامكانها الاستجابة الفورية لنبض السوق من حيث تقديم منتجات او خدمات تلبي الاحتياجات المتجددة للعملاء دون ان تتكبد خسائر نتيجة تراكم مخزون لم تعد هناك حاجة له.

[1] نور بسام،فوائد و قيود التجارة الالكترونية،2002مقال منشور على الموقع:www.c4arab.com/showac.php.acid

- ✓ تمكن الادارة الالكترونية لاصحاب رؤوس الاموال الصغيرة من فتح و تسيير مؤسستهم بتكاليف قليلة حيث لا يحتاج الشخص سوى جهاز حاسوب و شبكة الانترنت ، حيث تعتبر الادارة الالكترونية اكثر اقتصادية و اقل تكلفة من بناء و انشاء و صيانة المكاتب، حتى انها لا تحتاج عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد و الاعمال الادارية
- ✓ تعتمد الادارة الالكترونية على الالنترنت في تسيير امورها، حيث تعتبر الانترنت ارخص بكثير من شبكات القيمة المضافة value added Network لذا فان الادارة الالكترونية تخفض تكاليف الاتصالات السلكية و اللاسلكية. تخفض تكلفة الدخول الى الاسواق المنتجات بشتى اشكالها .
- ✓ تفعيل المنافسة الكاملة للمؤسسة:تعمل الادارة الالكترونية على تقليص المسافات بين المنتجين و المستهلكين مما يتيح التواجد الالكتروني القريب الامر الذي يؤدي على تحسين مستوى و نوعية المنتج عن طريق خدمات ما بعد البيع، توفير المعلومات عن طبيعة المنتجات و اسعارها و منتجيها في الاسواق، مما يؤدي في النهاية الامر الى تحسين درجة التنافسية.1
- ✓ ان الادارة الالكترونية سوف تساهم في تخفيض التكاليف الاجمالية بنسب تتراوح ما بين 35-65% دون التجاوز على نوعية و مواصفات المنتوج او الخدمة المقدمة.2
- ✓ تعد الادارة الالكترونية الية التواصل ذات فعالية من منطلق انها وسيلة اتصال ذات اتجاهين بين العميل و الشركة. 3

[1]اسماء سفاري، مرجع سابق الذكر ، ص91.
[2]العلاق بشير عباس، التسويق عبر الانترنت،ط01،الوراق للنشر و التوزيع،الاردن،2002،ص244.
[3] نعيمة يحياوي، التجارة الالكترونية و اثارها على اقتصاديات الاعمال العربية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد06،جوان 2017، ص.ص183-184

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المختلفة للتكلفة، بحيث عرفنا التكلفة بصفة عامة، و ميزنا بين كل من النفقة و التكلفة و الاصل و المصروف و الخسارة.ثم تعرضنا بعد ذلك لكيفية تقدير التكلفة ، حيث هنالك عدة انظمة للتحكم بالتكاليف اهمها نظام التكاليف النوعية و الذي يتحكم بالتكاليف مع الحفاظ على نوعية المنتجات و مع انظمة ايضا نظام التكاليف المستهدفة و الذي يقوم على اسا تحديد سعر البيع التنافسي ثم تحديد الربح المستهدف و بعد طرح الربح من السعر نصل الى التكلفة و التي تسمى تكلفة مستهدفة، و هنالك اساليب كثيرة لخفض التكلفة مثل اسلوب الاداء المتوازن و هو نظام لقياس الاداء و يركز على سلوك العاملين في الاعمال ذات العلاقة المباشرة او الغير المباشرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية و ذلك بواسطة مجموعة من المؤشرات و النتائج التي تعكس ذلك، و كذلك استخدام اسلوب المقارنة المرجعية لتخفيض التكاليف. و اخيرا تعرضنا لمساهمة الادارة الالكترونية في تدنية تكاليف المؤسسة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .حيث تمثل الادارة الالكترونية تحولا حاسما في حياة المؤسسات في ظل التطورات الحديثة.

.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة "بيافي كوم" بولاية المدية

الفصل الثالث
دراسة حالة مؤسسة "بيافي كوم" بولاية المدية

تمهيد

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية للإدارة الالكترونية و دورها في تدنية تكاليف المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسسة "بيافي كوم" باعتبارها تمثل واحدة من المؤسسات التي تطبق الادارة الالكترونية عن طريق برنامجها المعلوماتي المحاسبي الالي.

و في سبيل معرفة كيفية سير عملية تخفيض التكاليف في مؤسسة محل الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث.

المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة "بيافي كوم"

المبحث الثاني :نظام المعلوماتي و المحاسبي للمؤسسة

المبحث الثالث :دور الادارة الالكترونية في خفض تكاليف المؤسسة "بيافي كوم" بولاية المدية

المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة "بيافي كوم"

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة بيكو حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الاول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيت تاريخ نشأتها ، ثم نتناول في المطلب الثاني التعريف بها وبمهامها، و أخيرا سنتطرق في المطلب الثالث الى الهيكل التنظيمي و كذا اهمية و اهداف المؤسسة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة "بيافي كوم"

اولا–لمحة عن المؤسسة

باشرت الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة في قطاع الاقتصاد و انتقلت من المؤسسات الكبيرة الى السماح بانشاء مؤسسات ذات المسؤولية المحدودة و ذات الشخص الوحيد سنة 1993، و يناءا على هذا التغيير شجع الكثير من اصحاب راس المال بفتح مؤسساتهم الخاصة ذات الشخص الوحيد،اذ قام السيد بوشنافة عبد المعين بن محمد بانشاء مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و ذات الشخص الوحيد بيافي كوم في 2014/05/05، و لكن بعد ذلك تم التنازل عنها بكل الحصص المملوكة 100% لابنه بوشنافة محمد امين سنة بحضر ثابت المنعقد ب2016/03/28.

ثانيا–نشأة مؤسسة:

تم تأسيس مؤسسة **بيافي كوم** ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية الاجتماعية في 2014/04/28 بموجب الامر رقم 79/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل بالمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في في 1993/04/25 في الجريدة الرسمية، و كذلك وفق الامر رقم 27/96 المؤرخ في 1996/12/09 المتضمن القانون التجاري.

المطلب الثاني :ماهية المؤسسة

اولا–مفهوم:

مؤسسة بيافي كوم هي الشركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد المسماة ش.و.ذ.م.م بيافي كومEURL PIAVECOM يسبق او يتبع اسم الشركة بعبارة مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة مع بيان راسمالها في جميع العقود و السفاتج و المذكرات و بصفة عامة في كل وثائق الصادرة من الشركة، و حدد المقر الاجتماعي طريق الجزائر المدية، حددت مدتها 99 سنة من تاريخ تسليمها.

حدد راسمال الشركة الابتدائي مائة الف دينار جزائري 100 000.00دج مقسمة الى مائة حصة اجتماعية بقيم اسمية متساوية ذات الف 1000 دينار جزائري للواحدة مرقمة من 1 الى 100 سددت قيمتها كاملة وفقا لحصص النقدية المذكورة اعلاه.

*يمكن تخفيض راس المال عن طريق انقاص عدد الاسهم او قيمتها الاسمية دون ان يقل عن مائة الف دينار جزائري 100 000.00دج، و لا تقل قيمة الحصة الاسمية الواحدة عن 1000دج، و اذا تحتم تخفيضه الى ما اقل من الف دينار، يجب ان يكون متبوعا من اجل سنة لإعادته الى المبلغ المنصوص عليه اعلاه ما تحول الشركة في نفس الاجل الى شركة من نوع اخر،وفقا للمادة 566 من القانون التجاري.

-رقم السجل التجاري: رقم 14ب0343426-26/00 بتاريخ 2014/05/08

ثانيا–المهام

يتمثل موضوع الشركة في النشاطات التالية:[1]

- ✓ –تجارة لالتجزئة للاجهزة الكهرومنزلية و اجهزة اعادة الصوت و الصورة
- ✓ تجارة بالتجزئة لعتاد الاعلام الالي الكمبيوتر لواحقه و مستهلكات
- ✓ تجارة بالتجزئة لعتاد المهاتفة النقالة.
- ✓ تجارة بالتجزئة لبطاقات الشرائح المسبقة و المؤجلة الدفع للهاتف
- ✓ تجارة بالتجزئة للاثاث و ادوات التاثيث
- ✓ تجارة بالتجزئة لماكنات،عتاد و اثاث المكاتب
- ✓ تجارة بالتجزئة للادوات و الاواني المنزلية.
- ✓ تجارة بالتجزئة للادوات النحاسية.
- ✓ تجارة بالتجزئة لادوات التغليف
- ✓ تجارة بالتجزئة لتجهيزات و عتاد التبيضات.
- ✓ تجارة بالتجزئة للآلات الصحية و التدفئة.

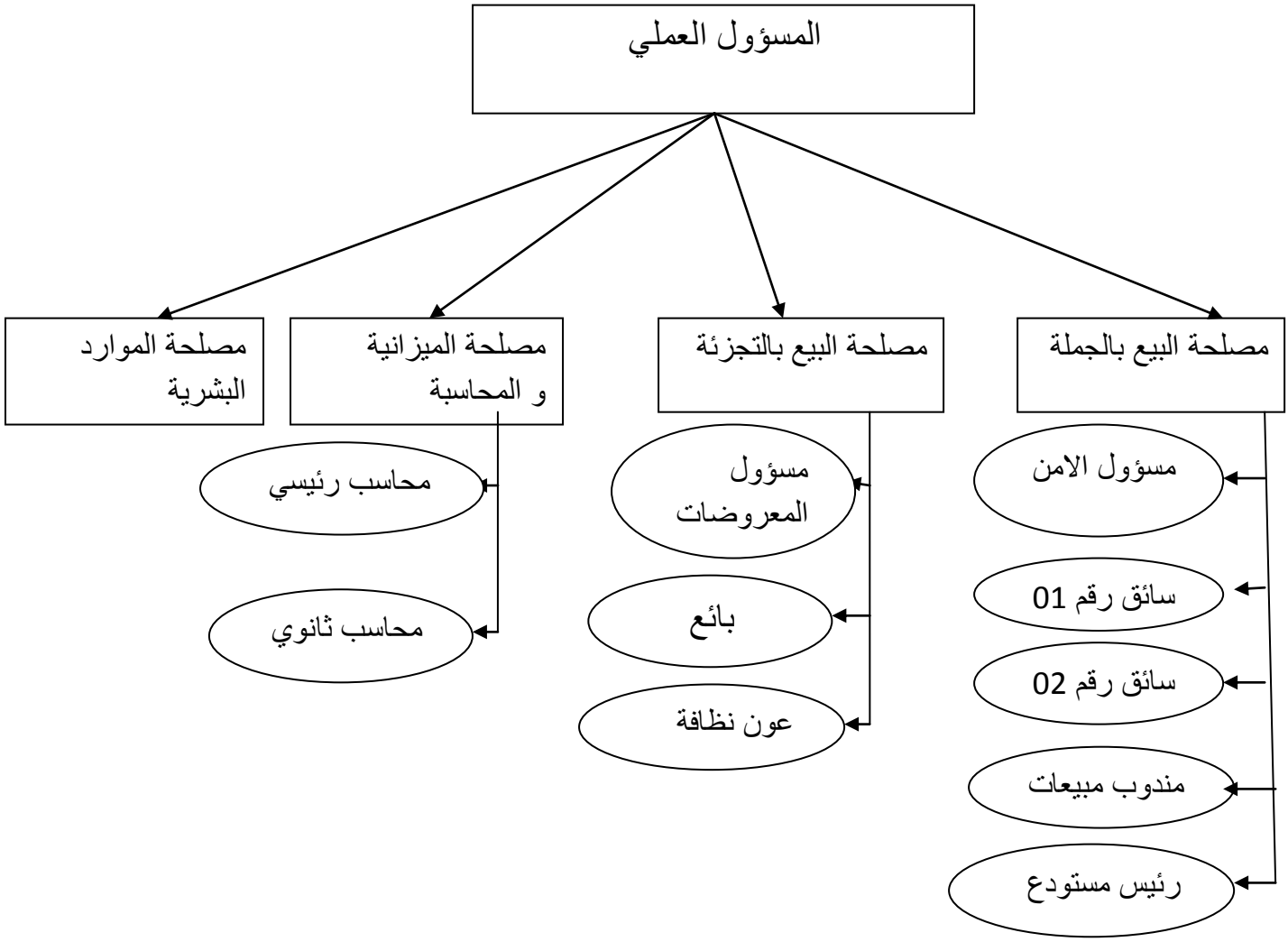
و بصفة عامة كل العمليات التجارية،المالية،الصناعية المنقولة و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة او غير مباشرة بموضوع الشركة.

[1]معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و اهداف و اهمية المؤسسة

اولا–الهيكل التنظيمي

شكل رقم (3–1) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي:

1-المسؤول العملي :صاحب و مالك 100 %لحصص المؤسسة

2-مصلحة البيع بالجملة:يقوم القسم بشراء و بيع و توزيع السلعة من المصدر الى وحدات البيع المختلفة عبر الوطن.

3-مصلحة البيع بالتجزئة : تقوم بتقديم الخدمات مباشرة الى الزبون و العمل على تحقيق رضاه و ولائه عن طريق تقديم الخدمة في الوقت المناسب و حسن استقبال الزبون.

4-**مصلحة الميزانية و المحاسبة** : تقوم بالمهام التالية الذكر :

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

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

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

5-مصلحة الموارد البشرية:تهتم باستقطاب و توظيف اليد العاملة المؤهلة و تعمل بتشغيل اليد العاملة عن طريق وكالة الوطنية للتشغيل .

ثانيا–نشطات المؤسسة و مكان التوزيع

تقوم المؤسسة بشراء و بيع و بتوزيع و توصيل الاجهزة الكهرومنزلية و كذلك اجهزة الهاتف لمختلف الماركات الموجودة في السوق مثل Raylan لاغلب ولايات وسط الجزائر مثل ولاية المدية،ولاية الجلفة ،ولاية عين الدفلة، ولاية لغواط.....

ثالثا– **اهداف و اهمية المؤسسة**

تتمثل اهداف المؤسسة في النقاط التالية :[2]

- ✓ تشغيل اليد العاملة
- ✓ زيادة مردودية المؤسسة
- ✓ زيادة النمو الاقتصادي من خلال حركة السوق
- ✓ تغطية كل الولايات الوطن بمنتوجاتها
- ✓ حصول على مكانة جيدة في السوق و بالتالي النمو و الاستمرار
- ✓ توفير و تقديم خدماتها في الوقت المناسب و السهر و فعالية الجودة الخدمات المقدمة.
- ✓ جذب و تحقيق رضا و ولاء الزبون.

[2]مقابلة مع صاحب المؤسسة،يوم 2020/05/01

المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي و المعلوماتي

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة واضحة عن نظام المعلومات المحاسبي والمالي من خلال تقديمه وذكر مهامه الاساسية و الثانوية.و كيفية استخدامه.

المطلب الأول :لمحة عن نظام المعلومات المحاسبي والمالي الالكتروني SMART Deu

تعريفSMART Deu هو نظام معلومات او هو برنامج لإدارة الاعمال و معد و ملزم سنة 2008، موجه خصيصا الى الاستخدام في العمليات المحاسبية**PME/PMI**، .و لكن تم اقتناءه في المؤسسة سنة 2017 .و يحتوي هذا النظام في طياته على المهام الاساسية التالية:

1-معالجة المخزون

برنامج **SMART Deu**يسمح بمتابعة المخزون من حيث تقييمه، مراقبة حركة المخزون،و يتم ذلك عن طريق التعليمات البرمجية.

2-عمليات البيع

من خلال هذا النظام يمكن من التحكم تلقائيا بالعمليات التجارية (فاتورة شكلية،الطلبيات، متابعة عملية التوزيع.....الخ.)،و ايضا انشاء كشوف الحسابات،رصد حالة العملاء و كذلك متابعة تواريخ الاستحقاق بالنسبة للعملاء. و كذلك يمكن بالقيام بعملية الفوترة بسهولة .

3-عمليات الشراء

يقوم بتسيير علاقاتكم مع الموردين بالشكل الصحيح من خلال مراقبة الفواتير، متابعة عملية الاستقبال،و اخيرا متابعة كشوف الحسابات.

4-عملية السيولة النقدية : بالإضافة الى تسيير الحسابات و ايضا المداخيل والنفقات بإمكان هذا النظام ادارة التكاليف.

بالإضافة الى المهام الرئيسية سابقة الذكر بامكان نظام **SMART Deu** القيام بالمهام تكميلية مثل:

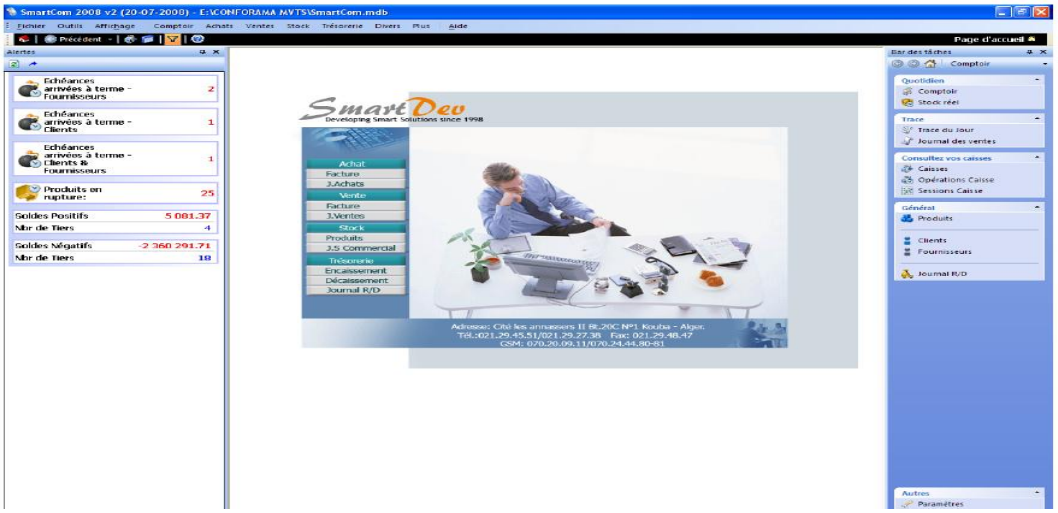
1-نظام خاص يسمى الحاسب يمكن استخدامه من اجل القيام بادارة مواقع البيع العمومية مثل سوبيرات و مراكز تجارية كبرى.

2-القيام بعمليات احصائية متطورة حيث تسمح هده الاحصائيات بتقييم النشاط التجاري للمؤسسة.

واجهة النظام SMART Deu

يتوفر النظام على واجهة ادخال البيانات و التي تحتوي على شريط القوائم، شريط التنقل، شريط المهام،

شكل رقم (3-2)يمثل واجهة النظام الالكتروني SMART Deu



المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني :عناصر نظام المعلومات المحاسبي والمالي الالكترونيSMART Deu

يستخدم هذا البرنامج بالمؤسسة على مستوى مصلحة البيع بالجملة و مصلحة البيع بالتجزئة. و يتكون من ثلاث عناصر كغيره من الانظمة.

اولا–المدخلات اليدوية و التسجيل المحاسبي و المالي الكترونيا

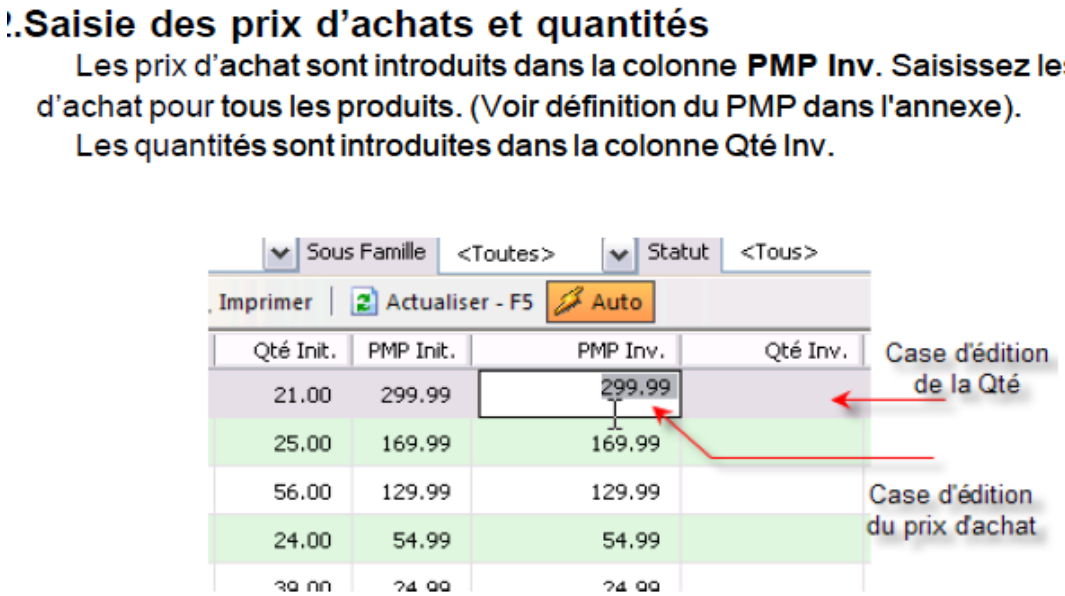
الإدخال يدوي يقوم به المحاسب ويتمثل في إدخال البيانات المالية والمحاسبية لمستندات محاسبية،التي تبرر التسجيل المحاسبي من جهة وتعكس الأحداث الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة يوميا من جهة اخرى، ويتم ادخال المعلومات البيع و الشراء إلى نظام المعلومات المحاسبي عن طريق واجهة النظام **SMART Deu**

عن امثلة المدخلات نذكر **ادخال ثمن الشراء و الكميات** وفق الخطوات التالية:

1–نقوم بادخال ثمن شراء المواد في العمود المسمى PMP INV. لجميع المنتجات

2–نقوم بادخل الكميات في العمود المسمى QTé Pnv

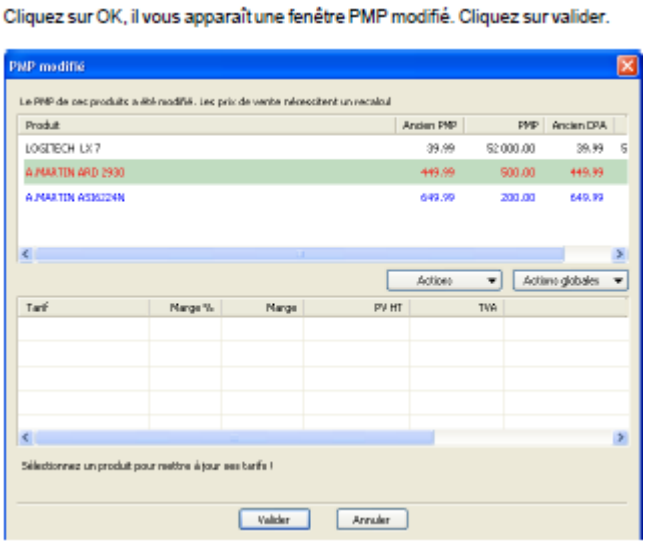
شكل رقم (3-3) يمثل كيفية ادخال البيانات يدويا



المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

3-عند الانتهاء من ادخال جميع المنتجات بالكميات و السعر نضغط على okلتاكيد المهمة

شكل رقم (3-4) يمثل كيفية تأكيد ادخال البيانات



المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا–معالجة البيانات آليا

بعد ادخال البيانات المستند المتمثلة في الفاتوراة، يقوم النظام باخضاع المدخلات اليدوية الى رقابة الية، يتم فيها التحقق من تساوي مجاميع حركات الدائنةو المدينة، و من امثلة المعالجة الالية نذكر المحاسبة التلقائية للسعر.

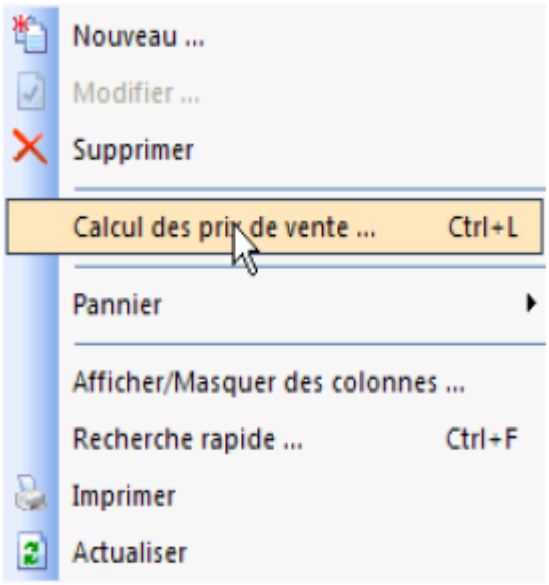
للقيام بحساب السعر اوتوماتيكيا نقوم بالمراحل التالية:

1–اختيار المواد

2–نظغط على الزر اليمين للفارة على calcule des produit de ventes

و تلقائيا يقوم البرنامج بمعالجة الاسعار التي قمنا بادخالها سابقا، و الشكل المالي يوضح هذه العملية

شكل رقم (3–5) يمثل كيفية معالجة السعر و الكمية اوتوماتيكيا



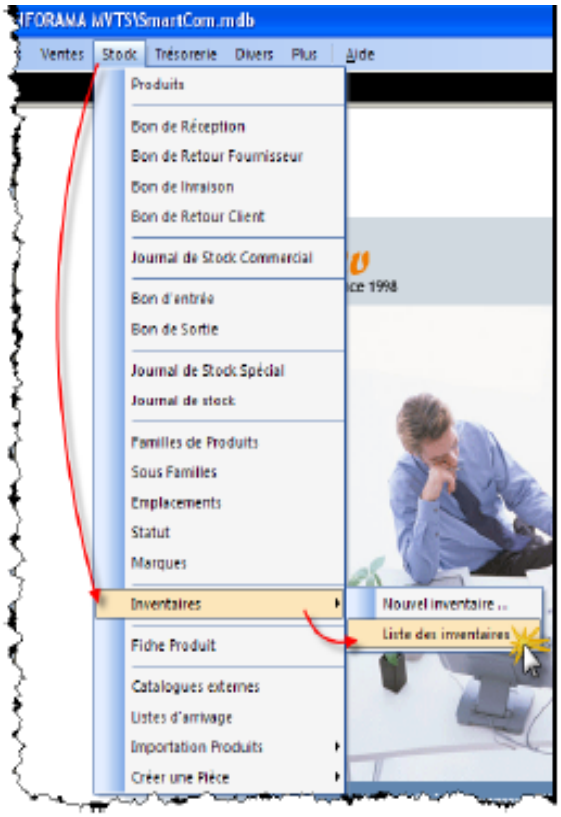
المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

و كذلك عملية الجرد تتم معالجة عملية الجرد اليا و ذلك ب بالضغط على زر :

stock-inventaire-liste inventaire

و تلقائيا برنامج يقوم بمعالجة البيانات و نحصل على قائمة الجرد.

الشكل رقم (3-6) يمثل معالجة عملية الجرد اليا



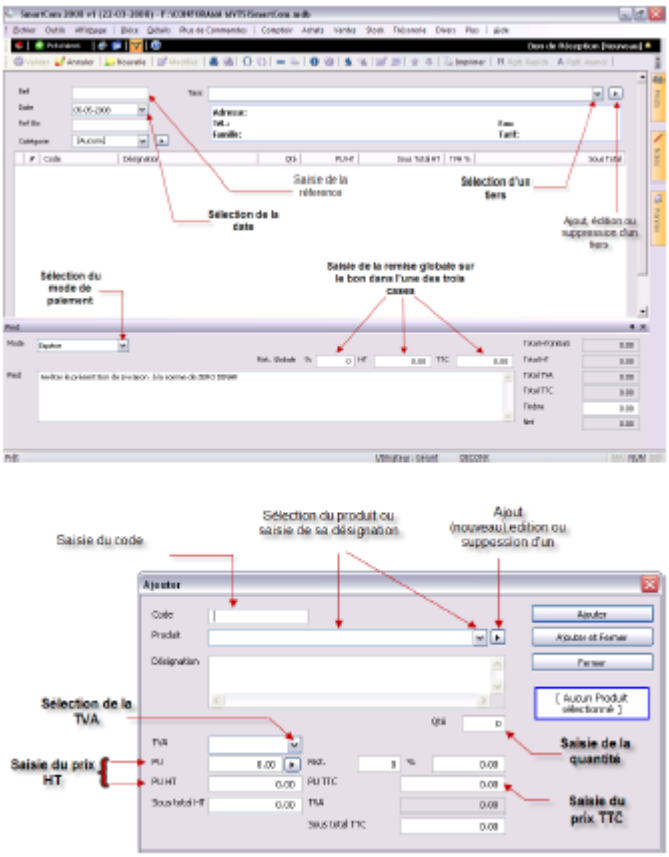
المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا–المخرجات

يتمثل في مجموعة الحسابات و القوائم المالية و الفواتير التي يصدرها نظام SMART Deu كحصيلة لمدخلات اليدوية بعد معالجتها اليا، و يسمح بطابعة الفواتير اليا. و مثال ذلك وصل تسليم

تتم عملية استخراج الوصل بكل بساطة عن طريق الضغط على الزر stock-bon de recéption

شكل رقم (3-7) يمثل مرحلة استخراج البيانات



المصدر :وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثالث :دور الادارة الالكترونية في خفض تكاليف المؤسسة "بيافي كوم" بولاية المدية

بعد ان بينا في الجانب النظري دور الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف، لذا سوف نبين في هذا المبحث دور الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في المؤسسة عينة البحث.

المطلب الاول: دور الادارة الالكترونية في تخفيض التكاليف الثابتة و المتداولة

من خلال الاطلاع على القوائم المالية للمؤسسة لسنة 2014و هي سنة النشاة، و الجدول التالي يوضح مكونات الموجودات الثابتة للمؤسسة "بيافي كوم".

جدول رقم (3-1)يوضح الموجودات الثابتة للمؤسسة لسنة 2014

البيان	**التكلفة في 2014/12/31** **المبلغ بالدينار الجزائري"**
كراء(مباني-مخازن)	1 597 528,04
الصيانة بالدينار	471 846,38
آلات و معدات	37 582,55
وسائل نقل و انتقال	34 534,50
اثاث و اجهزة المكاتب	944 718,64
مجموع الموجودات الثابتة	3 086 210.10

المصدر:الجدول من اعدا الباحث ،الارقام من المؤسسة **بيافي كوم"** لولاية المدية

مع العلم ان قيمة الموجودات الثابتة بالكلفة التاريخية، و قد اجرت المؤسسة في سنة 2014 تقييم لموجوداتها وفق القيمة السوقية و كانت تبلغ(4 000 000.00دج)حيث يعتبر مبلغ كبير لاقامة هذه المؤسسة.

لنفترض لو ان المؤسسة استخدمت الانترنت و وسائل التكنولوجيا و الاتصال سوف تستغني عن الكثير من الموجودات منها و المباني، و الاثاث و الاجهزة المكتبية،حيث كما بينا سابقا هذا النوع من الادارة لا يحتاج سوى اجهزة الحاسوب ليتم من خلالها البيع و الشراء و هذا سوف يوفر الاموال لتستثمر في مجال اخر.

و بالاعتماد على المواقع الالكترونية على الانترنت للترويج عن الخدمات و السلع التي تقدمها المؤسسة مما يوفر تكلفة المباني و وسائل النقل.

اما بالنسبة للمخازن و التي تكلفتها ضخمة،أنه لو تم استخدام الادارة الالكترونية فانه سوف يتم الاستغناء عن عدد كبير من هذه المخازن لانه سوف يتم شراء البضائع التي يحتاجها المستهلك ومن ثم بيعها له مباشرة اي انها وفرت تكلفة المخازن.

و كذلك عملت الادارة الالكترونية على خفض في تكاليف ادارية حيث متوسط انتاج و معالجة الفاتورة باستخدام نظام مستند للورق تصل عشرة اضعاف الكلفة المرتبطة على اصدارها بالوسائل الالكترونية.

المطلب الثاني : تحليل التكلفة و العائد من الادارة الالكترونية

قمنا بدراسة العائد و التكلفة في مدة 4 سنوات كي تكون كافية لدورة الاعمال المؤسسة،حيث تم تحديد هذه المدة من 2016 الى غاية 2019.

اولا– تكلفة الايجار

جدول رقم (3-2) يمثل تكلفة الايجار من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	1 597 528.04	1 452 298,22	1 117 152,48	1 063 954,74

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

و من خلال المقارنة المعطيات من الجدول اعلاه نلاحظ ان التكلفة خلال المدة 2018-2019 قد انخفضت كثيرا مقارنة مع السنوات السابقة 2016-2017 هذا بسبب ادخال تكنولوجيا حديثة تعتمد على الانترنت في تسيير مختلف عمليات المؤسسة، اذ قامت المؤسسة باقتناء برنامج متطور يعتمد على الانترنت بتاريخ 2017/07/31.

حيث قامت المؤسسة بعد استعمال الادارة الالكترونية بالتخلي عن مخازنها اذ كانت تمتلك مخزنين و بالتالي تقليل مصاريف الشحن و مصاريف الكهرباء المخزن و مصاريف اليد العاملة مثل عون الامن الذي يحرص المخزن.

ثانيا– تكلفة النقل و التوزيع

جدول رقم (3-3) يمثل تكلفة النقل و التوزيع من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	34 534,50	31 395,00	24 150,00	23 000,00

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

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان قيمة التكاليف انخفضت سنة2018 بالمقارنة مع سنة2017 حيث كانت في سنة 2017 تقدر ب 31 395,00 دج بينما قدرت سنة 2018 ب24 150,00دج

و هذا بسبب اعتماد المؤسسة على برنامج متطور يعتمد على الانترنت بتاريخ 2017/07/31.

حيث نلاحظ ان الادارة الالكترونية تساهم في انخفاض واضح في تكليف التوزيع و زيادة كفاءة التوزيع حيث ساهمت فيما بين الشركات في الاستغناء عن عدد كبير من اعضاء قناة التوزيع التقليدية مثل الوسطاء البيع. و بالتالي انخفاض تكلفة الوقت و تكلفة وسائل النقل من شاحنات و و وقود.....الخ

ثالثا–تكلفة اليد العاملة

جدول رقم (3-4) يمثل تكلفة اليد العاملة من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	12 312,30	11 193,00	8 610,00	8 200,00

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

رابعا–التكلفة المهنية

جدول رقم (3–5) يمثل التكلفة المهنية من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	18 060 222,18	16 418 383,80	12 629 526,00	12 028 120,00

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

من خلال المقارنة للجدولين اعلاه نلاحظ ان التكلفة الخاصة باليد العاملة سواءا داخل المؤسسة او اليد المهنية قبل سنة 2017 مرتفعة كثيرا مقارنة بالسنوات اللاحقة 2018–2019 و هذا بسبب ادخال تكنولوجيا حديثة تعتمد على الانترنت في تسيير مختلف عمليات المؤسسة، مما جعل المؤسسة تستغني عن بعض عمالها اي عمالة اقل، و كذلك خفض العمالة الماهرة المطلوبة و بالتالي زيادة الطاقة الانتاجية بنفس عدد الموظفين.

جدول رقم (3–6) يمثل تطور عدد عمال المؤسسة

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	16	16	10	9

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

بالاعتماد على الادارة الالكترونية تعتبر اكثر اقتصادية و اقل تكلفة لأنها لا تحتاج عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد و الاعمال الادارية.

خامسا– تكاليف مصاريف الاتصال و الكهرباء

جدول رقم (3-7) يمثل تكلفة مصاريف الاتصال و الكهرباء من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	192 567,38	175 061,25	134 662,50	128 250,00

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

نلاحظ ان التكلفة خلال سنتي 2016- 2017 تقدر183 814.31دج بينما التكلفة لسنتين 2018-2019، تقدر ب131 456.25 دج و من خلال المقارنة يمكن القول ان تكلفة الاتصالات و الكهرباء في انخفاض عبر الزمن . و هذا بسبب ان الانترنت ارخص بكثير من شبكات القيمة المضافة لذا فان الادارة الالكترونية تخفض من تكاليف الاتصالات السلكية و للاسلكية.و كذلك تعمل الادارة الالكترونية المستعملة من قبل المؤسسة سنة 2017 على تخفيض تكاليف القوى الكهربائية و تكاليف الاتصالات الورقية لانعدام المكان.

سادسا–تكاليف الصيانة

جدول رقم (3-8) يمثل تكلفة الصيانة من سنة 2016 الى غاية 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
مبلغ التكلفة (دج)	471 846,38	428 951,25	329 962,50	314 250,00

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

و من خلال المقارنة المعطيات من الجدول اعلاه نلاحظ ان التكلفة الصيانة خلال المدة 2018-2019 قد انخفضت كثيرا مقارنة مع السنوات السابقة 2016-2017، حيث قدرت خلال الفترة 2018-2019 ب 106.25 322بينما قدرت في الفترة السابقة 2016-2017 ب398.81 450 هذا راجع بسبب

اقتناء المؤسسة برنامج متطور يعتمد على الانترنت بتاريخ 2017/07/31 المذكور سابقا .

كانت المؤسسة قبل استعمال هذه الطريقة تحتفظ بكميات كبيرة من المخزون و لكن الاحتفاظ بمخزون كبير يكلف مبالغ طائلة جراء تخزينه و حمايته من التلف. اما الان فهي تقوم باستعمال عملية السحب حيث تبدا بالحصول على الطلب التجاري من قبل المستهلك و تزويده بطلبه من خلال التصنيع بالوقت المحدد.اي بمعدل 0 %اعطال.

خلاصة

و خلاصة القول ان الادارة الالكترونية لا يجوز تجاهلها، حيث ينبغي الاستفادة من المزايا التي تقدمها و خاصة في مجال التكاليف،حيث تساهم الادارة الالكترونية بشكل واضح في تخفيض التكاليف بمؤسسة "بيافي كوم" دون التجاوز على نوعية و مواصفات المنتوج و تقديم الخدمات بصورة افضل و اسرع.

الخاتمة

خاتمة عامة

يجب على ادارة المؤسسة مراقبة التكاليف و السعي دائما الى تخفيضها و لكن دون المساس بمواصفات و جودة المنتوج او الخدمة المقدمة، و لتحقيق ذلك الغرض كان شاغل الكثير من الباحثين بالمؤسسات ايجاد انظمة تساعد في خفض التكاليف بحث تكون بديلا عن الانظمة التقليدية التي كانت تهدر الكثير من التكاليف.

و اليوم و مع التطور الحاصل في الانظمة المعلوماتيبة و ظهور الانترنت ظهر ما يسمى بالإدارة الالكترونية و هو اسلوب جديد يسهل عمليات البيع و الشراء و كيف ان للإدارة الالكترونية فوائد كبيرة يجب الاستفادة منها و استغلالها احسن استغلال و اهم فائدة التي يجب على الاشخاص و المؤسسات الاستفادة منها هي دورها في خفض التكاليف المستنفذة و غير المستنفذة.

حيث يتمكن اصحاب المؤسسات من تسيير مؤسستهم بتكاليف قليلة حيث لا يحتاج الشخص سوى جهاز حاسوب و شبكة الانترنت ، حيث تعتبر الادارة الالكترونية اكثر اقتصادية و اقل تكلفة من بناء و انشاء المكاتب، حتى انها لا تحتاج عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد و الاعمال الادارية.

1-نتائج الدراسة:

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

بناءا على ما جاء في الفصل الأول لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة، و التحول للروابط الإفتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة، وتزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات؛

- الادارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الادارية بغية تحسين العملية الانتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الاداء بالمؤسسة . و الإدارة الالكترونية لها مقومات عديدة لكن اهم ما ترتكز عليه هو الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة، وتطبيقاتها المتمثلة في الحواسيب وبرامجها وشبكات الانترنت، **و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى**.
- تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للإدارات العمومية للتكيف مع طبيعة العصر الحالي، إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن الكثير منها تعاني من كثرة الإجراءات البيروقراطية وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من المعوقات. **و بالتالي نفي صحة الفرضية الثانية**.

وبناءا على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- نقصد بتدنية التكاليف الاسلوب المخطط الذي يهدف الى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الامثل لعناصر التكاليف و السرعة في انجاز العمليات او زيادة الانتاج بما يؤدي الى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون ان يؤثر ذلك على جودتها و وظائفها.بحيث ان تخفيض التكاليف يؤدي الى الاقتصاد و الحرص في استخدام عناصر الانتاج لانه الطريق السليم الى تحقيق الكفاءة الانتاجية و بالتالي استمرارية و نمو المؤسسة. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة**

و بناءا على الدراسة الميدانية للمؤسسة محل البحث، توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك واقع إيجابي لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة حيث تلعب الادارة الالكترونية دورا بالغ الاهمية في تدنية التكاليف و هذا من خلال اعتمادها على شبكة الانترنت و الخدمات التي تقدمها

في تسيير امورها، حيث تعتبر الانترنت ارخص بكثير من شبكات القيمة المضافة value added Network لذا فان الادارة الالكترونية تخفض تكاليف الاتصالات السلكية و اللاسلكية.و ايضا ساهمت الادارة الالكترونية في انخفاض واضح في تكاليف التوزيع، وزيادة كفاءة التوزيع، حيث ساهمت فيما بين الشركات الاعمال في الاستغناء الاولي عن عدد كبير من اعضاء قناة التوزيع التقليدية. و بشكل عام تعمل الادارة الالكترونية على تخفيض تكاليف المؤسسة محل الدراسة. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.**

- يساهم نظام المعلومات المحاسبي المالي الالكتروني في إنتاج معلومات أكثر موثوقة لدى متخذي القرارات في لمؤسسة،حيث تتسم هذه المعلومات بالصدق والموضوعية والحيادية ،وتتميز بانها مكتملة وصحيحة، وعدم احتوائها على بيانات وهمية وخاطئة ،والاعتماد عليها والوثوق بها .
- ان استخدام النظام المعلوماتي المحاسبي **SMART Deu** يقدم مجموعة من الفوائد من سرعة المعالجة، سهولة استخراج الوثائق....الخ ،هذا ما بين لنا أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة الالكترونية و تدنية تكاليف المؤسسة.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها.

2-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصال لما لها تاثير ايجابي على تدنية التكاليف.
- توظيف الإطارات والكفاءات المستخدمة للتقنيات؛

- ضرورة تنظيم دورات تنظيمية للموظفين خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الحديثة؛
- وجوب وضع اطار لأمن المعلومات لمختلف الخدمات الذكية على الاجهزة الذكية.

3-آفاق الدراسة:

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

- دور التدريب الالكتروني في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات؛
- فعالية الإدارة الالكترونية كمشروع للتنمية والإصلاح الإداري؛
- د ور الإدارة الالكترونية في بتخفيض تكاليف النفقات المالية الادارية.
- واقع متطلبات تبني المؤسسة الصناعية لأدوات ادارة تكاليف الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا–الكتب باللغة العربية

1. احمد بري، تطبيقات الإدارة لإلكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف الإسكندرية،مصر،2002
2. احمد محمد زامل، المحاسبة الادارية، جزء الاول،الادارة العامة للطباعة و النشر، المملكة العربية السعودية،2000
3. احمد محمد نور، محاسبة التكاليف لاغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية–مصر،2004
4. اسماعيل يحى التركيتي، محاسبة التكاليف المتقدمة–قضاي معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان–االاردن، 2006.
5. السالمي مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط02،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،إربد– الأردن، 2006 ،
6. الطعامنة محمد محمود، العلوش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2004
7. النجار فريد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2008
8. العناتي رضوان محمد،محاسبة التكاليف،مفاهيم..مبادئ..تطبيقات،ط01،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2000،
9. العلاق بشير عباس، التسويق عبر الانترنت،ط01،الوراق للنشر و التوزيع،الاردن،2002
10. عبد الحكيم الرجي، مبادئ محاسبة التكاليف، ط04،دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن،2009،ص40.
11. عماد يوسف الشيخ،محاسبة التكاليف،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،الادردن،2008
12. عبد الرحمن توفيق، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، ميك، 2015.
13. عبد الناصر ابراهيم نور،محاسبة التكاليف الصناعية،دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان–الاردن،2002

قائمة المراجع

14. حنفي زكي عبد محمد و اخرون، اساسيات محاسبة التكاليف، دار النهضة العربية،مصر،1998
15. خالد ممدوح ابراهيم، امن الحوكمة الالكترونية، الدار الجامعية، الاسكندريو-مصر،2008
16. خليل عواد ابو حشيش، محاسبة التكاليف:قياس و تحليل، ط03،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2013
17. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات،ط01، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الاردن،2010،
18. زينات محمد محرم و اخرون،اصول محاسبة التكاليف،الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر،2005،
19. صالح الرزق، مبادئ محاسبة التكاليف-الاطار النظري و العملي،عمان-الاردن،1998
20. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان-الارن،2009،
21. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2012
22. محمود علي الجبالي، محاسبة التكاليف، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2000
23. عامر ابراهيم قنديليجي،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2002
24. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية و تكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر و التوزيع، الشارقة،2008.
25. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية،ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2007
26. فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، الادارة الالكترونية،ط01،زمزم للنشر و التوزيع،الادرن،2015
27. نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2009.
28. ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية و افاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005

قائمة المراجع

ثانيا–الاطروحات و الرسائل الجامعية

1. ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة،2011.
2. اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير–المركز الجامعي العربي بن مهيدي–ام البواقي،2008–2009
3. الركابي علي خلف سلمان، اثر عناصر الرقابة الداخلية في تخفيض تكاليف لسيطرة النوعية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة،كلية الادارة و الاقتصاد،جامعة المستنصرية،بغداد،2004
4. بلحيلح شهيناز، الادارة الالكترونية و ترشيد الادارة العامة–التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية،تخصص ادارة و حكامة محلية، كلية الحقوق،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،جامعة المسيلة،2012–2013،
5. جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية و اثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة.، فلسطين، 2011،
6. حماد مختار، تاثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية،فرع التنظيم السياسي و الاداري، كلية العلوم السياسية و الاعلام–جامعة الجزائر يوسف بن خدة،2007،
7. عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قستطينة ، 2010.
8. عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر–بسكرة،2015–2016
9. عشتي عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامرييكة و الجزائر، مذكرة مدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية–جامعة منتوري–قسنطينة،2009–2010

10. غول بلال، ادارة الجودة الشاملة و دورها في تدنية تكاليف الجودة،مذكرة مملة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي،2013-2014.

11. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،قطر،2008

12. منوار بسمة، تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات العمومية-دراسة حالة بلدية امشدالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة اكلي محند اولحاج البويرة،2017-2018

13. مزهود هشام، ادارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعسة الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل اعادة الهندسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعةفرحات عباس سطيف-الجزائر،2019/2018

ثالثا-المجلات

1- انتصار احمد عبيد، تاثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تخفيض التكاليف،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد103، المجلد24، 2018.

2- المكي دراجي، دور الادارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر، دراسو لنموذجين قطاعين، العدالة الداخلية و الجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 17،جانفي 2011

3- خليفة مصطفى ابو عاشور ،مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الاداريين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية،مجلد9عدد2،الاردن،2013،

4- خديجة جمعة الزويني، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف –دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات و المكائن، مجلة الادارة و الاقتصاد،العدد السابع و الستون،2007

5- عبد العظيم/محمدحسن محمد،دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الواحد و العشرون،العدد الاول،2005.

6- مجدي وائل الكبيجي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة و هندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد 41-العدد2014،02

7- - نعيمة يحياوي، التجارة الالكترونية و اثارها على اقتصاديات الاعمال العربية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد06،جوان 2017.

رابعا-الملتقيات

سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة،الملتقي الدولي:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12و13نوفمبر2005،

خامسا-المؤتمرات

حسين بن محمد بن حسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض- السعودية،2009،

سادسا-المراجع بالغة العربية

1- David Stam and Albaright Tom,The balanced Scorecard in guide to Cost Management ,Brinker , Inc,2000,

2-Jean-paul lafrance,danielle verville,intranet par l exemple,IQ editeur,montréal, 1998,

3-Joe Habraken et Matt Hayden, les reseaux ,3edition,pearson education ,paris,2007,

4-Jawhar lal,Seema srivastava,cost acconting,india ;tata Mc Graw-hill publishing,2009,Fourth edition

5-¯ Roger leroy,Miller,Intermediate microeconomics ;theeory.Issues and application,New york ;MCGRAW Hill.inc,1987,P188.

6- P.Grady,Inventory of generally accepted principles for business enterprise acconting ,research study,N°7, american institute of certified puplic accountants,new York,1965,P2.

7-Garrison,Ray,H.W,NOREEN A ND PC. Brewer Managerial Accounting, 12ed,Mc Graw-Hill ,2008,

سابعا-المراجع الالكترونية

فوائد و قيود التجارة الالكترونية، 2002مقال منشور على الموقع:www.c4arab.com/showac نور بسام،php.acid.

الملاحق