



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي مالي

الموضوع

أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية في مؤسسة إقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت-

الفترة الزمنية من 2025/12/13 الى 2025/12/27

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

بن سبع إلياس

❖ دربال حنان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	الأستاذ (ة): إبراهيم أوجامع
مشرفا	الأستاذ : بن سبع إلياس
ممتحنا	الأستاذ (ة): عدة خير الدين سليم

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي مالي

الموضوع

أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية في مؤسسة إقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت-

الفترة الزمنية من 2025/12/13 الى 2025/12/27

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

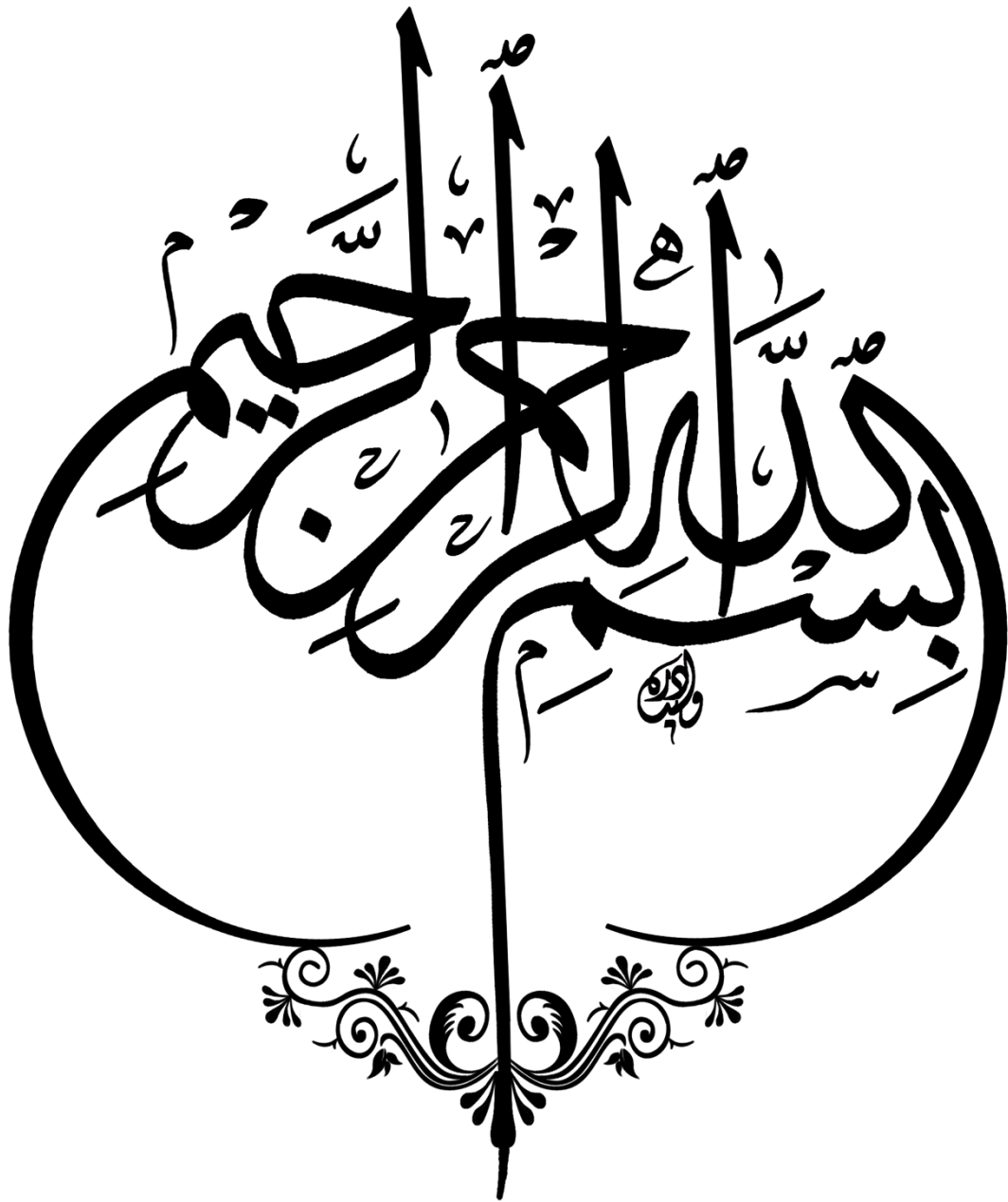
بن سبع إلياس

❖ دربال حنان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا		الأستاذ (ة): إبراهيم أوجامع
مشرفا		الأستاذ : بن سبع إلياس
ممتحنا		الأستاذ (ة): عدة خيرالدين

السنة الجامعية: 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه حمدا أبلغ به رضاك أؤدي به شكرك و أستوجب به الكثير من فضلك
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الشكر لله على النعم التي لا تعد و لا تحصى لإتمامي و إنجازي هذا
العمل المتواضع

يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و
صحابه وسلم

تسلিما و من سار على نهجه إلى يوم الدين و بعد :

من لا يشكر لا يشكر بعد الحمد لله رب العالمين أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان و الإمتنان و تقدير للأستاذ
و دكتور " بن سبع إلياس " الفاضل الذي أعانني على تخطي الصعاب التي واجهتها في إنجاز هذا العمل و لم يخل
عليها

بأدنى المعلومة لديه إلى آخر نقطة من هذا إنجاز .

إهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها إن أبت رغما عنها اتيت بها .

لم تكن رحلة قصيرة و لا ينبغي لها ان تكون لم يكن

الحلم قريبا و لا الطريق كان محفورا بالتسهيلات

لكني فعلتها و نلتها .

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل ...

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم و المعرفة داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ...

إلى فخري و اعتزازي

... أبي " سعيد " ...

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها و احتضني قلبها قبل يدها

وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي و نجاحي

... أمي ...

إلى ضلعي الثابت و أمان ايامي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها

... إخوتي و اختي ...

لكل من كان عوناً و سنداً في هذا الطريق ... للأصدقاء الأوفياء و رفقاء سنين

إلى من أفاضني بمشاعره و نصائحه المخلصة

... إليكم عائلتي ...

أهديكم هذا إنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيتها

ها أنا اليوم أكملت و أتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني





رقم الصفحة	المحتويات
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	الملخص
-	مقدمة عامة
-	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
2	المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة
3	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
5	المطلب الثاني: أشكال ونماذج الرقمنة
10	المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة وأساليبيها
13	المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة المالية للمؤسسة
13	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها
15	المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية
19	المبحث الثالث: مدى تأثير الرقمنة على أداء الإدارة المالية
20	المطلب الأول: أبعاد الرقمنة على الإدارة المالية
22	المطلب الثاني: مؤثرات الرقمنة على الإدارة المالية
25	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الإدارة المالية
29	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - عين تموشنت
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب ولاية عين تموشنت
33	المطلب الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت
34	المطلب الثاني: التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت
34	الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت
38	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية
39	المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت
39	الفرع الأول: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول: أداة الدراسة
41	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

42	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
42	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية
47	المطلب الثاني: عرض فرضيات الدراسة وتحليلها
54	المطلب الثالث: النتائج المتحصل عليها
55	خلاصة الفصل
56	خاتمة عامة
60	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول



الصفحة	عنوان الجدول
3	الجدول (01): التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي
9	الجدول (02): مقارنة تحليلية بين الأشكال والنماذج
40	الجدول (03): فقرات وأبعاد الاستبيان
41	(الجدول (04): درجات بدائل الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي
41	الجدول (05): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
42	الجدول (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الجدول (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
43	الجدول (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
44	الجدول (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
45	الجدول (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
46	الجدول (11): معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة
47	الجدول (12): مقياس ليكارت للحكم على إجابات العينة
48	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول
49	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني
50	الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية
51	الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية
51	الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المنافسة والابتكار على كفاءة الإدارة المالية
52	الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية
53	الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية

قائمة الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل
5	الشكل (01): يوضح أشكال الرقمنة
35	الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت
38	الشكل (03): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية
42	الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
44	الشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
45	الشكل (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
46	الشكل (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان	01

الملخص:

تتناول هذه الدراسة تأثير الرقمنة على كفاءة إدارة الشؤون المالية داخل المؤسسات، مع التركيز بشكل خاص على حالة شركة توزيع سونلغاز بعين تموشنت. وفي ظل التطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت الرقمنة محركًا أساسيًا لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز عمليات اتخاذ القرار.

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة التقنيات الرقمية، بما في ذلك أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأدوات المالية الرقمية، في تحسين دقة وشفافية وسرعة العمليات المالية. كما تبحث في دور الحوكمة الرقمية والابتكار والمنافسة في تعزيز ممارسات الإدارة المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بدراسة ميدانية قائمة على استبيان وُزِع على عينة من الموظفين. وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات المقترحة حول العلاقة بين الرقمنة وكفاءة الإدارة المالية.

أظهرت النتائج أن للرقمنة تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على كفاءة الإدارة المالية، حيث تسهم في تحسين جودة المعلومات المالية، ودعم اتخاذ قرارات أفضل، وتعزيز الرقابة الداخلية، وزيادة الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، أبرزت الدراسة أيضًا بعض التحديات المرتبطة بالتطبيق، مثل القيود التقنية والمقاومة التنظيمية.

وفي الختام، تؤكد الدراسة على أهمية تبني استراتيجية رقمية شاملة والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية لتعزيز فوائد التحول الرقمي في مجال الإدارة المالية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة ، إدارة المالية ، تحويل العمليات التقليدية الى عمليات رقمية ، جودة الخدمة المالية ، ابتكار المالي ، تحول الرقمي ، مدى تأثير الرقمنة على الإدارة المالية ، تحسين جودة المعلومات ودعم اتخاذ القرار .

Abstract:

This study examines the impact of digitalization on the efficiency of financial management within organizations, with a particular focus on the case of Sonelgaz Distribution Company in Ain Temouchent. In the context of rapid technological advancements, digitalization has become a key driver for improving organizational performance and enhancing decision-making processes.

The research aims to explore how digital technologies, including Enterprise Resource Planning (ERP) systems and digital financial tools, contribute to improving the accuracy, transparency, and speed of financial operations. It also investigates the role of digital governance, innovation, and competition in strengthening financial management practices, while considering the challenges and risks associated with digital transformation.

To achieve these objectives, the study adopts a descriptive-analytical approach supported by a field study based on a questionnaire distributed to a sample of employees. Statistical methods were used to analyze the collected data and test the proposed hypotheses regarding the relationship between digitalization and financial management efficiency.

The findings indicate that digitalization has a statistically significant positive impact on the efficiency of financial management. It enhances the quality of financial information, supports better decision-making, improves internal control, and increases operational efficiency. However, the study also highlights certain challenges related to implementation, such as technical constraints and organizational resistance.

In conclusion, the study emphasizes the importance of adopting a comprehensive digital strategy and investing in technological infrastructure and human resources to maximize the benefits of digital transformation in financial management.

Keywords : Digitalization, Transformation of traditional processes into digital processes , Improving information quality and supporting decision-making , The impact of digitalization on financial management , Quality of financial services , Financial innovation , Digital transformation .

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تشهد المؤسسات في العصر الحديث تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف مجالات نشاطها، وذلك نتيجة التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي أصبح يشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة. وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة تشكيل أساليب التسيير داخل المؤسسات، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على النماذج التقليدية في الإدارة، بل أصبح من الضروري التوجه نحو نماذج حديثة قائمة على الرقمنة والتحول الرقمي، باعتبارهما ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية وضمان الاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

وتُعد الرقمنة من أبرز مظاهر هذا التحول، إذ تقوم على تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة والتخزين والاسترجاع باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. وقد ساهمت الرقمنة بشكل كبير في إحداث نقلة نوعية في طرق العمل داخل المؤسسات، من خلال تسريع تنفيذ العمليات، وتحسين دقة المعلومات، وتقليل نسب الأخطاء، إضافة إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبناءً على بيانات دقيقة وموثوقة. كما أن دور الرقمنة لم يعد يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تجاوز ذلك ليشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن التكامل والانسجام بين مختلف وظائف المؤسسة.

وفي هذا الإطار، برزت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP – Enterprise Resource Planning) كأحد أهم الأدوات التكنولوجية الداعمة لمسار الرقمنة داخل المؤسسات الحديثة. حيث تعمل هذه الأنظمة على دمج مختلف وظائف المؤسسة ضمن نظام معلوماتي موحد ومتكامل، يربط بين الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج، والتسويق، والمشتريات وغيرها من الوظائف الحيوية. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المصالح، وتقليل الازدواجية في المعالجة، وتعزيز الشفافية والدقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة التسيير وفعالية عملية اتخاذ القرار.

ومن جهة أخرى، تُعتبر الإدارة المالية من أهم الركائز الأساسية داخل أي مؤسسة، نظراً لدورها المحوري في تخطيط الموارد المالية، وتوجيهها، ومراقبة استخدامها، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة. كما ترتبط فعالية هذه الإدارة بشكل وثيق بمدى توفر معلومات دقيقة، آنية، وموثوقة، وهو ما يجعلها من أكثر الوظائف حساسية وتأثيراً بالتطورات الرقمية، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة المعلوماتية في معالجة البيانات المالية وتحليلها بشكل فوري ودقيق.

ومع تزايد أهمية الرقمنة وتوسع استخدامها داخل المؤسسات، أصبحت العلاقة بين الإدارة المالية وباقي الإدارات تقوم على مبدأ التكامل والتنسيق المستمر بدلاً من الانفصال الوظيفي الذي كان يميز النماذج التقليدية. إذ تتيح الأنظمة الرقمية، وعلى رأسها أنظمة ERP، إمكانية الربط بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة في بيئة معلوماتية واحدة، مما يساهم في تحقيق انسجام أكبر بين الوظائف الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة أثر الرقمنة وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تعزيز التكامل بين الإدارة المالية وباقي الإدارات داخل المؤسسة، باعتبار هذا التكامل عنصراً حاسماً في تحسين جودة المعلومات، ودعم فعالية اتخاذ القرار، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الاقتصادية الحديثة والتنافسية العالمية.

إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

مدى تأثير الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز -وحدة عين تموشنت؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية لموظفي سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة إدارة المالية لدى موظفي سونلغاز؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الرقمنة على كفاءة إدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة إدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على كفاءة إدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات والمخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة إدارة المالي في شركة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح المفاهيم الأساسية للرقمنة والتحول الرقمي.
- إبراز دور أنظمة ERP في تحسين التسيير الإداري والمالي.
- تحليل أثر الرقمنة على التكامل بين الإدارات داخل المؤسسة.
- دراسة أثر التكامل الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي.
- تقييم واقع الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حديثًا يرتبط بالتحول الرقمي داخل المؤسسات، ودوره في تحسين الأداء التنظيمي والمالي، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو اعتماد الأنظمة الرقمية المتكاملة كوسيلة أساسية لتطوير التسيير الإداري.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وربط مختلف عناصرها، من خلال دراسة واقع الرقمنة داخل المؤسسة وتحليل أثرها على التكامل بين الإدارة المالية وباقي الإدارات، بالاعتماد على المراجع النظرية والدراسات السابقة، إضافة إلى الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة.

1/ دراسة (قاسم، 2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين دقة المعلومات المالية، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار المالي. وتتميز هذه الدراسة بحدائتها وارتباطها المباشر بموضوع بحثنا، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرقمنة والإدارة المالية.

2/. دراسة (الحاج، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور نظم المعلومات في تحسين التسيير المالي داخل المؤسسات، وقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة. وتوصلت إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين جودة التقارير المالية، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتعزيز فعالية الرقابة المالية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الجانب المالي، مما يجعلها قريبة من موضوع دراستنا.

3/ دراسة (بن عيسى، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرقمنة على الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتقليل الأخطاء، وتسريع العمليات الإدارية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على أثر الرقمنة بشكل عام، مما يشكل أساساً نظرياً مهماً لبحثنا.

4/ دراسة (Elbashir et al., 2011):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة ذكاء الأعمال على الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت على المنهج الكمي. وتوصلت إلى أن هذه الأنظمة تساهم في تحسين جودة المعلومات، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وتُعد هذه الدراسة ذات صلة ببحثنا لأنها تؤكد أهمية الأنظمة الرقمية في دعم الأداء المؤسسي.

5/. دراسة (Rom & Rohde, 2007):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنظمة ERP على المحاسبة والإدارة المالية داخل المؤسسات، وقد اعتمدت على المنهج التحليلي. وتوصلت إلى أن استخدام هذه الأنظمة يساهم في تحسين جودة المعلومات المالية، وتعزيز الرقابة، ودعم اتخاذ القرار المالي. وتُعد هذه الدراسة مهمة لبحثنا لأنها تربط بشكل مباشر بين أنظمة ERP والإدارة المالية.

6/. دراسة (Al-Mashari, 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية لنجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) داخل المؤسسات. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أنظمة ERP

تساهم بشكل كبير في تحسين تكامل المعلومات بين مختلف الإدارات، كما تساعد في دعم عملية اتخاذ القرار. وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على الجوانب التقنية والتنظيمية لتطبيق هذه الأنظمة، وهو ما يجعلها مرتبطة ببحثنا من حيث إبراز دور ERP في تحقيق التكامل المؤسسي.

7./ دراسة (Davenport, 1998)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المؤسسات، حيث اعتمدت على منهج تحليل الحالات. وتوصلت إلى أن هذه الأنظمة تساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، كما تعمل على تقليل الازدواجية في البيانات وتحسين تدفق المعلومات. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات الرائدة التي أبرزت الدور الاستراتيجي لأنظمة ERP، وهو ما يدعم موضوع دراستنا.

الفجوة العلمية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرقمنة ودورها في تحسين أداء المؤسسات، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجانب التقني للرقمنة أو على التحول الرقمي بشكل عام، دون التعمق في أثرها المباشر على كفاءة الإدارة المالية والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية. كما يلاحظ وجود نقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة المؤسسات العمومية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر الرقمنة وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين كفاءة الإدارة المالية وتعزيز التكامل الإداري داخل مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أبرزها:

- محدودية الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين الرقمنة والتكامل الإداري الشامل.
- تباين المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي من مصدر إلى آخر.
- قلة الدراسات التطبيقية في البيئة المحلية الجزائرية.
- صعوبة الحصول على بيانات تطبيقية دقيقة داخل المؤسسات في بعض الحالات.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

- الحدود الزمنية: الفترة الخاصة بجمع البيانات الميدانية.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الرقمنة وأنظمة ERP على التكامل بين الإدارة المالية وباقي الإدارات.

أسباب اختيار الموضوع:

- تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية في تسيير العمليات المالية.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع ، مما يفتح المجال لاثراء البحث العلمي و تقديم إضافة علمية في مجال الاقتصاد النقدي و المالي .
- الرغبة في فهم العلاقة بين الرقمنة و كفاءة إدارة المالية .

هيكل الدراسة :

الفصل الأول جاء تحت الإطار النظري للدراسة المتفرع الى ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يتمحور حول أساسيات الرقمنة ، أما المبحث الثاني حول عموميات إدارة المالية ، و المبحث ثالث جاء تحت عنوان مدى تأثير الرقمنة على أداء إدارة المالية.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الدراسة التطبيقية التي تنقسم الى ثلاث مباحث حيث ان المبحث الأول جاء ليقدم لنا المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث ثاني جاء ليبيننا إطار منهجي للدراسة، وفي أخير المبحث ثالث يوضح لنا تحليل البيانات الدراسة واختبار الفرضيات مع تبيان نتائج متحصل عليها .



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يُعد الإطار النظري من أهم أجزاء الدراسة العلمية، إذ يوفر الخلفية المفاهيمية والمعرفية التي تُبنى عليها باقي الفصول، ويساعد على تحديد المفاهيم الأساسية وضبط حدودها، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة، فقد تم تخصيص هذا الفصل لعرض الأسس النظرية المرتبطة بمفهوم **الإدارة المالية والرقمنة**، باعتبارهما محورين رئيسيين لفهم طبيعة التحولات التي تعرفها المؤسسات الحديثة.

وقد تناول هذا الفصل في بدايته مفهوم الإدارة المالية وتطورها وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى إبراز علاقتها بالإدارات الأخرى داخل المؤسسة، ثم انتقل إلى عرض أساسيات الرقمنة من حيث ماهيتها وأشكالها ونماذجها ومتطلبات تطبيقها وأساليبها. كما خُصص جزء منه لبيان أثر الرقمنة على الإدارة المالية من خلال عرض مؤثراتها المختلفة وإيجابياتها وسلبياتها، بما يمهد للجانب التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة

أصبحت **الرقمنة** من أبرز التحولات التي يشهدها العالم المعاصر، حيث لم تعد مجرد خيار تقني، بل ضرورة حتمية فرضتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما رافقها من تغييرات عميقة في أساليب العمل، واتخاذ القرار، وإدارة المؤسسات. وقد امتد تأثير الرقمنة ليشمل مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية والمالية، الأمر الذي جعلها عنصراً أساسياً في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتكمن أهمية الرقمنة في كونها تساهم في **تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية** تعتمد على النظم المعلوماتية، مما يسمح بسرعة تداول المعلومات، ودقة المعالجة، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات. كما أصبحت الرقمنة أداة إستراتيجية لدعم الحوكمة والشفافية وترشيد القرارات، خاصة في ظل بيئة تتسم بتعقيد المعاملات وتسارع المتغيرات الاقتصادية.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الأساسيات النظرية للرقمنة، من خلال توضيح مفهومها، وأشكالها ونماذجها المختلفة، إضافة إلى بيان متطلبات تطبيقها وأساليبها، باعتبارها مدخلاً أساسياً لفهم التحول الرقمي داخل المؤسسات الحديثة.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

أصبحت الرقمنة من أبرز المفاهيم التي فرضتها التحولات التكنولوجية المتسارعة في العصر الحديث، حيث لم يعد التعامل مع المعلومات يتم بالأساليب التقليدية المعتمدة على الورق أو الوسائط اليدوية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على الوسائط الرقمية. وقد ساهم هذا التحول في إحداث تغييرات جذرية في طرق تسيير المؤسسات وإدارة الموارد واتخاذ القرارات، مما جعل الرقمنة عنصراً أساسياً في تحديث الأنظمة الإدارية والاقتصادية.

أولاً: مفهوم الرقمنة

يُقصد بالرقمنة (Digitization) عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي غير الرقمي، مثل الوثائق الورقية والإشارات التناظرية، إلى شكل رقمي يمكن للحواسيب والأنظمة المعلوماتية تخزينه ومعالجته ونقله بكفاءة عالية. ويشمل هذا التحويل مختلف أنواع البيانات، كالنصوص والصور والتسجيلات الصوتية والفيديوهات، لتصبح قابلة للاستخدام في بيئة رقمية متكاملة.

كما تُعرّف الرقمنة بأنها عملية تقنية تهدف إلى تسهيل معالجة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة تداولها، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتُعد الرقمنة في هذا الإطار خطوة أولى وأساسية نحو التحول الرقمي الشامل، الذي يتجاوز الجانب التقني ليشمل إعادة تصميم العمليات والهيكل التنظيمية¹

ثانياً: التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي

الجدول (01): التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي

العنصر	الرقمنة (Digitization)	التحول الرقمي (Digital Transformation)
التعريف	تحويل البيانات والعمليات من شكل تقليدي إلى شكل رقمي	تغيير جذري وشامل في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التكنولوجيا
النطاق	محدود (يركز على البيانات أو العمليات)	شامل (يشمل المؤسسة ككل)
الهدف	تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء	إعادة ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية

¹Google Cloud, What is Digital Transformation?, <https://cloud.google.com/learn/what-is-digital-transformation>

طبيعة التغيير	تقني بالأساس	تقني + تنظيمي + ثقافي
مستوى التأثير	تأثير جزئي داخل أقسام محددة	تأثير استراتيجي على جميع الإدارات
الأدوات المستخدمة	برمجيات، قواعد بيانات، أرشفة إلكترونية	أنظمة متكاملة مثل ERP، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات
العلاقة بالتنظيم	لا يغير الهيكل التنظيمي بشكل كبير	يؤدي إلى إعادة هيكلة العمليات والثقافة التنظيمية
الزمن	قصير إلى متوسط المدى	طويل المدى ومستمر
مثال	تحويل الفواتير الورقية إلى فواتير إلكترونية	إنشاء نظام رقمي متكامل لإدارة العمليات المالية والتجارية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثًا: أبعاد الرقمنة

لا تقتصر الرقمنة على رقمنة الوثائق فحسب، بل تشمل عدة أبعاد مترابطة، من أهمها:

- **رقمنة البيانات:** تحويل السجلات الورقية إلى قواعد بيانات رقمية.
- **رقمنة العمليات:** أتمتة الإجراءات الإدارية والمالية باستخدام نظم معلوماتية.
- **رقمنة الاتصال:** اعتماد الوسائل الرقمية في التواصل الداخلي والخارجي.

ويساهم هذا التوسع في أبعاد الرقمنة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليص الزمن والتكلفة المرتبطة بالمعاملات التقليدية.¹

رابعًا: خصائص الرقمنة

تتسم الرقمنة بعدة خصائص تجعلها أداة فعالة في تسيير المؤسسات، من أبرزها:

- السرعة في معالجة البيانات واسترجاعها.
- الدقة وتقليل الأخطاء البشرية.
- إمكانية التخزين الكبير للمعلومات. المرونة وسهولة التحديث والتطوير.
- تعزيز الشفافية والرقابة الإدارية والمالية.

¹ محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 165.

خامسًا: أهمية الرقمنة في المؤسسات

تكتسب الرقمنة أهمية متزايدة داخل المؤسسات لما توفره من مزايا عديدة، إذ تساهم في تحسين جودة المعلومات ودعم اتخاذ القرار، إضافة إلى ترشيد التكاليف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة¹. كما تساعد الرقمنة على تعزيز الحوكمة والشفافية، خاصة في المجالات الإدارية والمالية، من خلال إتاحة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار.

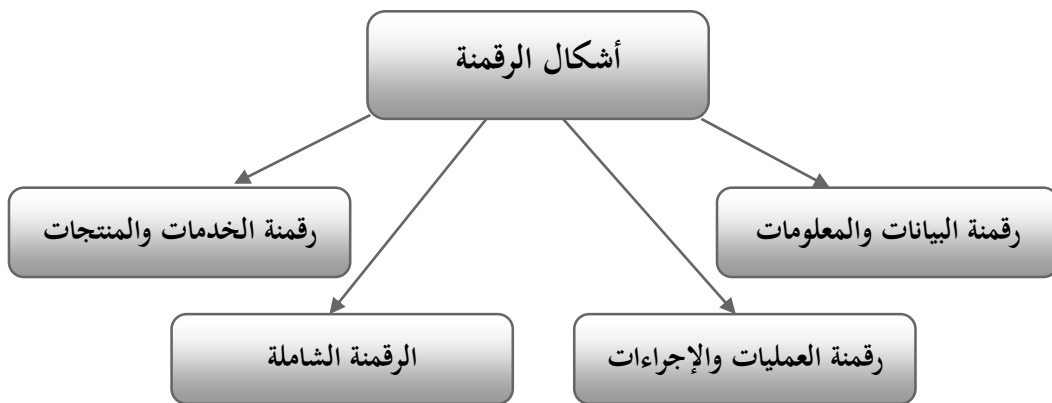
يتضح مما سبق أن الرقمنة تمثل مفهومًا تقنيًا وإداريًا في آن واحد، يقوم على تحويل البيانات والعمليات إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة الإلكترونية، بما يسمح بتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما تُعد الرقمنة مرحلة تمهيدية لا غنى عنها للانتقال نحو التحول الرقمي الشامل، الذي أصبح ضرورة حتمية في عصر الاقتصاد الرقمي

المطلب الثاني: أشكال ونماذج الرقمنة

تُعد الرقمنة عملية متدرجة ومتشعبة، تختلف في أشكالها ونماذجها باختلاف طبيعة المؤسسة، ومستوى جاهزيتها التقنية، وأهدافها الاستراتيجية. فليست الرقمنة مجرد إدخال الحاسوب إلى بيئة العمل، بل هي منظومة متكاملة تشمل البيانات والعمليات والخدمات والهياكل التنظيمية. ومن هنا برزت عدة أشكال ونماذج للرقمنة، تعكس درجات متفاوتة من النضج الرقمي داخل المؤسسات.

أولًا: أشكال الرقمنة

الشكل (01): يوضح أشكال الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ أحمد ماهر، الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 57.

تشير أشكال الرقمنة إلى المجالات التطبيقية التي تشملها عملية التحويل الرقمي داخل المؤسسة، ويمكن تفصيلها كما يلي:

1. رقمنة البيانات والمعلومات (Data Digitization)

تُعد هذه المرحلة الأساس الأول للرقمنة، حيث يتم تحويل الوثائق والسجلات الورقية أو الوسائط التناظرية (صور، تسجيلات، ملفات تقليدية) إلى صيغ رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها إلكترونياً. ويشمل ذلك:

- الأرشفة الإلكترونية.
 - إنشاء قواعد بيانات رقمية.
 - تحويل الملفات الورقية إلى مستندات رقمية PDF، قواعد بيانات وتكمن أهمية هذا الشكل في:
 - تسهيل الوصول إلى المعلومات واسترجاعها بسرعة.
 - تقليل مخاطر التلف أو الضياع.
 - تحسين كفاءة التخزين وتقليل التكاليف المادية.
- غير أن هذا الشكل يظل محدوداً إذا لم يُصاحب بتطوير للعمليات التنظيمية.

2. رقمنة العمليات والإجراءات (Process Digitalization)

تتجاوز هذه المرحلة مجرد تحويل البيانات، لتشمل إعادة تصميم الإجراءات الإدارية والتشغيلية باستخدام نظم معلومات إلكترونية¹

ومن أمثلة ذلك:

- أنظمة المحاسبة الرقمية.
 - أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM Systems).
 - أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
 - أنظمة الفوترة والدفع الإلكتروني.
- ويؤدي هذا الشكل إلى:

¹ عبد السلام أبو قحف، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 54.

- تقليص زمن إنجاز المعاملات.
 - تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي.
 - رفع مستوى الرقابة الداخلية.
 - تعزيز الشفافية الإدارية والمالية.
- ويُعد هذا الشكل خطوة أساسية نحو تحقيق التكامل المؤسسي.

3. رقمنة الخدمات (Service Digitalization)

يقصد بها تقديم الخدمات عبر قنوات رقمية، سواء للعملاء أو الشركاء أو الموظفين¹. ومن أبرز صورها:

- البوابات الإلكترونية.
- التطبيقات الذكية.
- الخدمات البنكية الإلكترونية.
- المنصات الرقمية الحكومية.
- وتساهم رقمنة الخدمات في:
- تحسين تجربة المستخدم.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات.
- رفع مستوى رضا العملاء.

4. الرقمنة الشاملة (Comprehensive Digitalization)

تمثل أعلى أشكال الرقمنة، حيث تشمل:

- رقمنة البيانات.
- رقمنة العمليات.
- رقمنة الخدمات.
- إعادة هيكلة نماذج الأعمال.

¹ أحمد ماهر، الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية، 2011، ص 66.

وفي هذا المستوى، تصبح الرقمنة جزءًا من الثقافة التنظيمية والاستراتيجية العامة للمؤسسة¹، وتتحول المؤسسة إلى كيان يعتمد بشكل شبه كامل على الأنظمة الرقمية في تسيير أعماله.

ثانيًا: نماذج الرقمنة

تعكس نماذج الرقمنة الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق الرقمنة، ومستوى نضجها الرقمي، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

1. نموذج الرقمنة الجزئية

يقوم على رقمنة بعض الوظائف أو الأقسام فقط، مثل رقمنة قسم المحاسبة أو الموارد البشرية دون باقي الإدارات². ويتميز هذا النموذج بـ:

- انخفاض التكلفة.
- سهولة التطبيق.
- محدودية التأثير على الهيكل العام.
- غير أنه قد يؤدي إلى ضعف التكامل بين الأنظمة.

2. نموذج الرقمنة الوظيفية

يركز على رقمنة وظيفة محددة بشكل متكامل، مثل:

- نظام مالي رقمي متكامل.
- نظام إدارة مخزون إلكتروني.

ويُعد هذا النموذج مرحلة انتقالية بين الرقمنة الجزئية والرقمنة الشاملة، إذ يحقق كفاءة داخل الوظيفة نفسها، لكنه قد يظل معزولاً عن بقية الوظائف.

3. نموذج الرقمنة المتكاملة (Integrated Model)

يعتمد على ربط جميع الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة ضمن منصة موحدة تسمح بتبادل البيانات بين الإدارات في الزمن الحقيقي³.

ومن أمثلة ذلك:

¹Westerman, Bonnet & McAfee, *Leading Digital*, Harvard Business Review Press, 2014, p. 29.

² محمد عباس محزري، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 172.

³Laudon&Laudon, *Management Information Systems*, Pearson, 2016, p. 52.

- أنظمة ERP المتكاملة.
- قواعد بيانات مركزية مشتركة.
- أنظمة معلومات إدارية موحدة.
- ويتميز هذا النموذج بـ:
- تحسين التنسيق الإداري.
- دعم اتخاذ القرار الفوري.
- تقليل الازدواجية في المعلومات.

4. نموذج الرقمنة الاستراتيجية

يُعد هذا النموذج الأكثر تطوراً، حيث تعتمد المؤسسة الرقمنة كخيار استراتيجي يؤثر في رؤيتها ورسالتها ونموذج أعمالها¹.

وفي هذا النموذج:

- يتم إعادة تصميم العمليات بالكامل.
- يتم تبني ثقافة رقمية داخل المؤسسة.
- تُستخدم البيانات كأصل استراتيجي لاتخاذ القرارات.
- ويمثل هذا النموذج الأساس الحقيقي للتحويل الرقمي الكامل.

ثالثاً: مقارنة تحليلية بين الأشكال والنماذج

الجدول (02): مقارنة تحليلية بين الأشكال والنماذج

العنصر	الأشكال	النماذج
التركيز	مجال التطبيق (بيانات، عمليات، خدمات)	مستوى التطبيق ودرجة النضج
الهدف	تحسين جانب معين من النشاط	تحديد طريقة وعمق تطبيق الرقمنة
النطاق	قد يكون جزئي أو شامل	يتدرج من جزئي إلى استراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ Google Cloud, *What is Digital Transformation?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-digital-transformation>

يتضح أن الرقمنة عملية متعددة الأبعاد، تتخذ أشكالاً مختلفة تبدأ برقمنة البيانات وتنتهي بالرقمنة الشاملة، كما تعتمد نماذج متنوعة تتدرج من التطبيق الجزئي إلى النموذج الاستراتيجي المتكامل. ويعكس هذا التنوع اختلاف قدرات المؤسسات واستراتيجياتها، ويؤكد أن نجاح الرقمنة يتطلب اختيار الشكل والنموذج المناسبين لطبيعة النشاط وأهداف المؤسسة

المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة وأساليبها

إن نجاح عملية الرقمنة داخل أي مؤسسة لا يتحقق بمجرد اقتناء أجهزة حديثة أو برمجيات متطورة، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات المتكاملة، التقنية والبشرية والتنظيمية، إضافة إلى اعتماد أساليب واضحة ومنهجية لتطبيق الرقمنة بشكل تدريجي ومدرّس. ومن ثمّ، فإن الرقمنة تُعد مشروعاً استراتيجياً شاملاً يمس مختلف جوانب المؤسسة.

أولاً: متطلبات الرقمنة

تمثل متطلبات الرقمنة الأساس الذي يُبنى عليه نجاح عملية التحول نحو البيئة الرقمية، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1. البنية التحتية التكنولوجية

تُعد البنية التحتية الرقمية الركيزة الأساسية لأي مشروع رقمنة، وتشمل:

- أجهزة الحاسوب والخوادم (Servers).
- شبكات الاتصال الداخلية والخارجية.
- قواعد البيانات.
- البرمجيات التطبيقية ونظم المعلومات.

ويجب أن تكون هذه البنية متطورة وقابلة للتحديث المستمر، حتى تتمكن المؤسسة من استيعاب التطورات التكنولوجية المتلاحقة.¹

2. الموارد البشرية المؤهلة

- لا يمكن للرقمنة أن تنجح دون توفر كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استخدام التكنولوجيا بكفاءة. ويشمل ذلك:
- تكوين الموظفين وتدريبهم.

¹Laudon&Laudon, *Management Information Systems*, Pearson, 2016, p. 61.

- تطوير مهاراتهم الرقمية.

- تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

إذ إن العامل البشري يُعد من أهم عناصر نجاح الرقمنة، لأن التكنولوجيا مهما بلغت من التطور تظل بحاجة إلى من يُحسن استخدامها.¹

3. الدعم الإداري والاستراتيجي

يتطلب نجاح الرقمنة وجود إرادة قوية من الإدارة العليا، من خلال:

- تبني رؤية استراتيجية واضحة للرقمنة.

- تخصيص الموارد المالية اللازمة.

- متابعة تنفيذ مشاريع الرقمنة وتقويمها.

فغياب الالتزام القيادي قد يؤدي إلى فشل المشروع رغم توفر الإمكانيات التقنية.²

4. الإطار القانوني والتنظيمي

تستوجب الرقمنة وجود بيئة قانونية تحمي البيانات وتنظم المعاملات الإلكترونية، مثل:

- قوانين حماية البيانات الشخصية.

- تنظيم التوقيع الإلكتروني.

- تشريعات الأمن السيبراني.

ويُعد هذا المتطلب ضروريًا لضمان الثقة في المعاملات الرقمية³

5. الثقافة التنظيمية الداعمة

تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح الرقمنة، إذ يجب أن تتقبل المؤسسة التغيير وأن تشجع العمل الرقمي والابتكار. فالمقاومة الداخلية للتغيير قد تعرقل تطبيق الرقمنة حتى مع توفر الموارد الأخرى.⁴

ثانياً: أساليب الرقمنة

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأساليب لتطبيق الرقمنة بشكل فعال، ومن أهمها:

1. الأتمتة (Automation)

¹ عبد السلام أبو قحف، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 75.

² Westerman et al., *Leading Digital*, Harvard Business Review Press, 2014, p. 45.

³ OECD, *Digital Security Risk Management*, 2015.

⁴ محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 178.

يقصد بها استخدام الأنظمة الرقمية لأداء المهام المتكررة التي كانت تُنجز يدوياً، مثل إدخال البيانات ومعالجة الفواتير. وتؤدي الأتمتة إلى:

- تقليل الأخطاء البشرية.
- تسريع العمليات.
- خفض التكاليف التشغيلية.¹

2. استخدام نظم المعلومات الإدارية

تُعد نظم المعلومات الإدارية من أبرز أساليب الرقمنة، إذ تقوم على جمع البيانات ومعالجتها وتقديمها في شكل تقارير تساعد الإدارة على اتخاذ القرار. ومن أمثلتها:

- نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- نظم إدارة علاقات العملاء (CRM).
- نظم دعم القرار (DSS).

3. الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

تتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات عبر الإنترنت بدلاً من الأجهزة المحلية، مما يوفر مرونة عالية ويقلل من تكاليف البنية التحتية². كما تسمح هذه التقنية بتسهيل العمل عن بُعد وتعزيز التعاون بين الفرق.

4. تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي

أصبح تحليل البيانات الضخمة واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من أهم أساليب الرقمنة الحديثة، حيث تُمكن المؤسسة من:

- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
- تحسين جودة القرارات.
- اكتشاف المخاطر المحتملة مبكراً³.

¹ Davenport, *Process Innovation*, Harvard Business School Press, 1993, p. 103.

² Google Cloud, *What is Cloud Computing?*, cloud.google.com

تاريخ الاطلاع 20 فيفري 2026

³ Brynjolfsson & McAfee, *The Second Machine Age*, 2014, p. 89.

5. المنصات الرقمية والخدمات الإلكترونية

تعتمد المؤسسات على إنشاء منصات رقمية لتقديم خدماتها، سواء عبر مواقع إلكترونية أو تطبيقات ذكية، مما يعزز التفاعل مع العملاء ويحسن تجربة المستخدم.

يتضح أن الرقمنة ليست عملية عشوائية، بل تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة تشمل البنية التحتية، والموارد البشرية، والدعم الإداري، والإطار القانوني، والثقافة التنظيمية. كما تعتمد في تطبيقها على أساليب متعددة مثل الأتمتة، ونظم المعلومات، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات. ومن ثم، فإن نجاح الرقمنة يرتبط بمدى تكامل هذه العناصر وانسجامها ضمن رؤية استراتيجية واضحة.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة المالية للمؤسسة

تُعدّ الإدارة المالية من أهم وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة، لأنها تُعنى بكيفية توفير الأموال ثم استخدامها بكفاءة بما يضمن استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف. ومع تطور بيئة الأعمال وتزايد المنافسة وارتفاع المخاطر، أصبحت الإدارة المالية ليست مجرد تسجيل إيرادات ومصروفات، بل أصبحت وظيفة تخطيطية ورقابية واتخاذ قرار ترتبط مباشرة بنمو المؤسسة وقيمتها.

وينطلق الاهتمام بالإدارة المالية من كونها تتعامل مع موارد محدودة واحتياجات غير محدودة، لذلك تسعى إلى تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان المالي، عبر قرارات مثل: كيف تُموّل المشروع؟ أين نستثمر؟ وكيف نُدير النقد والديون والتكاليف؟

كما يرتبط مفهوم الإدارة المالية بالقوائم والتقارير المالية (الميزانية، قائمة الدخل، التدفقات النقدية)، لأنها تمثل أدوات أساسية لفهم الوضع المالي واتخاذ قرارات صحيحة. لذلك يمكن القول إن الإدارة المالية تُعدّ “لغة المؤسسة” التي تترجم الأداء إلى أرقام تساعد الإدارة في التقييم والتوجيه والتصحيح.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها.

أولاً: مفهوم الإدارة المالية

تُعدّ الإدارة المالية من الركائز الأساسية في البناء الإداري للمؤسسات، لما لها من دور محوري في ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويقصد بالإدارة المالية ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بتخطيط

الموارد المالية، وتنظيمها، وتوجيهها، والرقابة عليها، بما يضمن تحقيق أقصى عائد ممكن مع المحافظة على مستوى مقبول من المخاطر.¹

كما تُعرّف بأنها العملية التي تتعلق باتخاذ القرارات المالية المرتبطة بالحصول على الأموال (قرارات التمويل)، واستخدامها في أوجه الاستثمار المختلفة (قرارات الاستثمار)، إضافة إلى إدارة الأرباح والتوزيعات والسيولة.² ومن هذا المنظور، فإن الإدارة المالية لا تقتصر على تسجيل العمليات المحاسبية، بل تتعدى ذلك إلى التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات المالية المناسبة.

ويؤكد الفكر المالي الحديث أن الهدف الأساسي للإدارة المالية يتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة، وليس مجرد تعظيم الأرباح، إذ إن الربح وحده لا يعكس بالضرورة كفاءة استخدام الموارد أو مستوى المخاطر المرتبطة بالقرارات المتخذة.³ لذلك فإن الإدارة المالية تهتم بالموازنة بين ثلاثة عناصر رئيسية هي: الربحية، والسيولة، والمخاطرة.

كما أن تطور بيئة الأعمال واتساع الأسواق المالية جعلاً من الإدارة المالية وظيفة استراتيجية تساهم في رسم السياسات العامة للمؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بالتوسع والاستثمار والاندماج والتمويل.

ثانياً: تطور الإدارة المالية

مرّت الإدارة المالية بعدة مراحل تطويرية ارتبطت بتطور النشاط الاقتصادي والصناعي، ويمكن إبراز أهم هذه المراحل فيما يلي:

1. المرحلة التقليدية (حتى مطلع القرن العشرين)

اتسمت هذه المرحلة بتركيز الإدارة المالية على الجوانب الشكلية مثل جمع الأموال وتسجيل العمليات المالية، دون الاهتمام بالتحليل أو التخطيط طويل الأجل. وكان دور المدير المالي يقتصر أساساً على توفير السيولة اللازمة لتسيير النشاط.⁴

2. مرحلة التركيز على التمويل (1900-1930)

¹ محمد مطر، الإدارة المالية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 25.

² محمد نور، مبادئ الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 18.

³ Eugene F. Brigham & Joel F. Houston, Fundamentals of Financial Management, Cengage Learning, 2019, p. 5.

⁴ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 31.

شهدت هذه الفترة توسعاً صناعياً كبيراً وظهور الشركات المساهمة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى رؤوس الأموال. وانصب الاهتمام على مصادر التمويل، وإصدار الأسهم والسندات، وتنظيم العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية.¹

3. مرحلة التحليل واتخاذ القرار (1950-1970)

بدأت الإدارة المالية تتحول من مجرد وظيفة تمويلية إلى وظيفة تحليلية تهتم بتقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام أدوات مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي. كما ظهر الاهتمام بإدارة رأس المال العامل وتحليل القوائم المالية.²

4. المرحلة الحديثة (منذ 1980 إلى اليوم)

أصبحت الإدارة المالية ذات طابع استراتيجي، تركز على تعظيم قيمة المؤسسة في ظل بيئة تنافسية معقدة. وبرزت مفاهيم جديدة مثل إدارة المخاطر، الحوكمة المالية، الهندسة المالية، واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في التحليل المالي.³ كما أصبحت القرارات المالية تُتخذ في إطار العولمة والانفتاح على الأسواق الدولية.

يتضح مما سبق أن الإدارة المالية تطورت من وظيفة تقليدية بسيطة تقتصر على تسجيل العمليات وجمع الأموال، إلى وظيفة استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والمخاطر. ويعكس هذا التطور مدى أهمية الإدارة المالية في نجاح واستمرارية المؤسسات الحديثة.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية

تُشكّل أهداف الإدارة المالية الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه القرارات المالية داخل المؤسسة، إذ إن كل نشاط مالي . سواء تعلق بالتمويل أو الاستثمار أو التسيير النقدي . لا بد أن يكون موجّهاً نحو تحقيق أهداف محددة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد عرفت هذه الأهداف تطوراً ملحوظاً بتطور الفكر الاقتصادي والمالي، حيث انتقلت من التركيز الضيق على تحقيق الربح إلى الاهتمام بتحقيق التوازن المالي وتعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريته في بيئة تتسم بعدم اليقين والمنافسة.

أولاً: تعظيم قيمة المؤسسة

يُعدّ هدف تعظيم قيمة المؤسسة الهدف المركزي للإدارة المالية في الفكر المالي الحديث، ويقصد به العمل على زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، سواء من خلال رفع قيمتها السوقية أو تحسين قدرتها على تحقيق تدفقات نقدية

¹James C. Van Horne, Financial Management and Policy, Prentice Hall, 2002, p. 12.

²Stephen A. Ross et al., Corporate Finance, McGraw-Hill, 2018, p. 8

³Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, Principles of Managerial Finance, Pearson, 2015, p. 14.

مستقبلية

مستقر

ة¹

ولا يقتصر هذا الهدف على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل، بل يأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن والمخاطرة، وهو ما يجعله أكثر شمولاً وواقعية.

وتكمن أهمية هذا الهدف في كونه يحقق مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، كالمساهمين والممولين وحتى العاملين، إذ يعكس كفاءة القرارات المالية المتخذة، ويعزز ثقة السوق في المؤسسة².

وقد تبنت العديد من الدراسات الجامعية الجزائرية هذا الهدف باعتباره الأساس في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: تحقيق الربحية

تُعتبر الربحية من الأهداف التقليدية والرئيسية للإدارة المالية، إذ تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق فائض مالي يمثل مكافأة على المخاطر التي تتحملها. غير أن الربحية في المفهوم الحديث لا تعني تحقيق أكبر ربح ممكن بأي وسيلة، بل تعني تحقيق ربح معقول ومستدام ناتج عن حسن استغلال الموارد المالية³.

وتقاس الربحية باستخدام مؤشرات مالية متعددة، مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، والتي تسمح بتقييم كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة. إلا أن التركيز المفرط على الربح قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى كالمخاطرة والسيولة، وهو ما يفرض على الإدارة المالية السعي لتحقيق توازن بين مختلف الأهداف⁴.

ثالثاً: ضمان السيولة المالية

يُعدّ هدف ضمان السيولة من الأهداف الحيوية للإدارة المالية، إذ تمثل السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها المحددة. وتكمن أهمية هذا الهدف في أن نقص السيولة قد يؤدي إلى تعثر مالي أو توقف النشاط، حتى وإن كانت المؤسسة تحقق أرباحاً محاسبية مرتفعة⁵.

¹ محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 137.

² محمد مطر، الإدارة المالية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 75.

²⁷ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 92.

⁴ أحمد نور، مبادئ الإدارة المالية، الدار الجامعية، 2012، ص 64.

⁵ محمد عباس محرز، مرجع سابق، ص 145.

ولهذا تهتم الإدارة المالية بإدارة رأس المال العامل، وتنظيم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتحديد المستوى الأمثل للاحتفاظ بالنقد. ويُعتبر تحقيق التوازن بين السيولة والربحية من أصعب التحديات التي تواجه المدير المالي، لأن الاحتفاظ بسيولة مرتفعة قد يقلل من فرص الاستثمار، في حين أن انخفاضها يزيد من المخاطر المالية.¹

رابعاً: تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة

ترتبط القرارات المالية دائماً بدرجة معينة من المخاطرة، سواء تعلق الأمر بالاستثمار أو التمويل. ومن ثمّ، تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق أعلى عائد ممكن في حدود مستوى مخاطرة مقبول، وهو ما يُعرف بمبدأ المفاضلة بين العائد والمخاطرة.²

ويكتسي هذا الهدف أهمية خاصة في ظل عدم استقرار الأسواق المالية، حيث أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من مهام الإدارة المالية. ويشمل ذلك تنويع الاستثمارات، ودراسة الجدوى الاقتصادية، واستخدام أدوات التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.

خامساً: الاستخدام الأمثل للموارد المالية

تعمل الإدارة المالية على توجيه الموارد المالية المتاحة نحو الاستخدامات الأكثر كفاءة وإنتاجية، بما يحقق أعلى منفعة اقتصادية ممكنة للمؤسسة.³ ويتطلب ذلك تقييم البدائل الاستثمارية المتاحة، والمفاضلة بينها وفق معايير مالية دقيقة، مع تجنب الهدر وسوء التسيير.

ويُعد هذا الهدف أساساً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، إذ إن الموارد المالية غالباً ما تكون محدودة، بينما تتعدد الحاجات والفرص الاستثمارية، مما يستوجب حسن التخطيط والترشيد في الإنفاق.

سادساً: ضمان الاستمرارية والنمو

لا تقتصر أهداف الإدارة المالية على تحقيق نتائج آنية، بل تمتد إلى ضمان استمرارية المؤسسة ونموها على المدى الطويل. ويتحقق ذلك من خلال تخطيط مالي استراتيجي، واختيار هيكل تمويلي متوازن، والمحافظة على سمعة مالية جيدة لدى البنوك والمؤسسات المالية.⁴

¹ Van Horne & Wachowicz, *Fundamentals of Financial Management*, Prentice Hall, 2008, p. 42.

² Eugene F. Brigham & Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management*, Cengage, 2019, p. 16.

³ عبد السلام أبو قحف، التحليل المالي، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 51.

⁴ محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 152.

كما تساهم الإدارة المالية في دعم قرارات التوسع والاستثمار، ومواجهة التغيرات الاقتصادية، بما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع محيطها والاستمرار في النشاط.

يتبين مما سبق أن أهداف الإدارة المالية متعددة ومتكاملة، إذ تشمل تعظيم قيمة المؤسسة، تحقيق الربحية، ضمان السيولة، إدارة المخاطر، والاستخدام الأمثل للموارد، إضافة إلى دعم الاستمرارية والنمو. وتكمن أهمية هذه الأهداف في كونها تشكل الأساس الذي تُبنى عليه السياسات والقرارات المالية داخل المؤسسة، مما يجعل الإدارة المالية وظيفة استراتيجية لا غنى عنها في المؤسسة الحديثة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المالية بالإدارات الأخرى

تُعَدّ الإدارة المالية وظيفة محورية داخل المؤسسة، غير أنها لا تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الإدارية، بل ترتبط بعلاقات تكامل وتنسيق مستمر مع مختلف الإدارات الأخرى، مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشتريات وغيرها. فكل نشاط داخل المؤسسة له بُعد مالي، مما يجعل الإدارة المالية في تفاعل دائم مع باقي الوظائف لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.¹

أولاً: علاقة الإدارة المالية بإدارة الإنتاج

ترتبط الإدارة المالية بإدارة الإنتاج ارتباطاً وثيقاً، لأن العملية الإنتاجية تتطلب موارد مالية لاقتناء المواد الأولية، وصيانة المعدات، وتطوير التكنولوجيا، وتمويل المخزون² وتتولى الإدارة المالية توفير الاعتمادات اللازمة للنشاط الإنتاجي، كما تقوم بدراسة تكاليف الإنتاج وتحليلها، بهدف ترشيد النفقات وتحسين الكفاءة.

كما أن قرارات الإنتاج، مثل التوسع في الطاقة الإنتاجية أو إدخال خط إنتاج جديد، تستلزم دراسات جدوى مالية لتحديد مدى ربحيتها وجدواها الاقتصادية، وهو ما يعكس الطابع التكاملي بين الوظائف.

ثانياً: علاقة الإدارة المالية بإدارة التسويق

يُعَدّ التسويق من أكثر الإدارات ارتباطاً بالإدارة المالية، نظراً لما يتطلبه من نفقات تتعلق بالإشهار، والتوزيع، والترويج، ودراسات السوق³

¹ محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 168.

² محمد مطر، الإدارة المالية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، 2010، ص 112.

³ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 134.

فالإدارة المالية تحدد الميزانيات المخصصة للأنشطة التسويقية، وتراقب العائد المحقق من الحملات الإعلانية، وتقيس أثرها على المبيعات والأرباح.

كما أن قرارات التسعير تعتمد على بيانات مالية دقيقة تتعلق بالتكاليف وهوامش الربح. ومن هنا، فإن نجاح السياسة التسويقية مرتبط بمدى التنسيق بينها وبين الإدارة المالية.

ثالثاً: علاقة الإدارة المالية بإدارة الموارد البشرية

ترتبط الإدارة المالية بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الأجور والرواتب، وتحديد الحوافز والمكافآت، وتمويل برامج التكوين والتطوير¹.

فإدارة الموارد البشرية تقترح سياسات التوظيف والتدريب، بينما تقوم الإدارة المالية بتقييم القدرة المالية للمؤسسة على تحمل هذه التكاليف.

كما أن القرارات المتعلقة بزيادة الأجور أو التوظيف الجديد تخضع لدراسات مالية دقيقة لتحديد أثرها على التوازن المالي للمؤسسة.

رابعاً: علاقة الإدارة المالية بإدارة المشتريات والمخازن

تتطلب عمليات الشراء وتكوين المخزون توفير سيولة مالية مستمرة، وهو ما يجعل الإدارة المالية في تنسيق دائم مع إدارة المشتريا

فهي تحدد السياسات المتعلقة بتمويل المخزون، وتراقب مستويات التخزين لتجنب تجميد الأموال في مخزون زائد، كما تسعى إلى تحقيق توازن بين تكلفة التخزين ومخاطر نفاد المخزون.

خامساً: علاقة الإدارة المالية بالإدارة العليا

تُعتبر الإدارة المالية مستشاراً رئيسياً للإدارة العليا، حيث تزودها بالمعلومات والتقارير المالية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل التوسع، أو الاندماج، أو إعادة الهيكلة³.

وتعتمد الإدارة العليا على التحليل المالي في تقييم الأداء العام للمؤسسة ووضع الخطط المستقبلية.

¹ أحمد نور، مبادئ الإدارة المالية، الدار الجامعية، 2012، ص 89.

² عبد السلام أبو قحف، التحليل المالي، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 73.

³ Eugene F. Brigham & Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management*, 2019, p. 25.

سادسًا: الطبيعة التكاملية للإدارة المالية

يتضح مما سبق أن الإدارة المالية لا تعمل في إطار منفصل، بل تمثل جهازًا تنسيقيًا يربط مختلف الإدارات ببعضها من خلال البعد المالي المشترك. فكل قرار إداري له أثر مالي مباشر أو غير مباشر، ما يجعل الإدارة المالية شريكًا أساسيًا في صنع القرار داخل المؤسسة.¹

إن العلاقة بين الإدارة المالية وبقية الإدارات داخل المؤسسة علاقة تكامل وتنسيق مستمر، حيث تعتمد كل إدارة على الموارد المالية لتنفيذ أنشطتها، بينما تعتمد الإدارة المالية على المعلومات التشغيلية لتخطيط مواردها بكفاءة. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسة مرهون بمدى الانسجام والتكامل بين الإدارة المالية وبقية الوظائف الإدارية.

المبحث الثالث: مدى تأثير الرقمنة على أداء الإدارة المالية

أصبحت الرقمنة من أهم التحولات التي أعادت تشكيل طرق التسيير داخل المؤسسات، ولم يعد أثرها مقتصرًا على الجوانب التقنية أو الإدارية العامة، بل امتد بشكل مباشر إلى الإدارة المالية باعتبارها "قلب المؤسسة" ومركز قراراتها المتعلقة بالموارد والتكاليف والاستثمارات. فمع اعتماد الأنظمة الرقمية، تغيرت آليات جمع البيانات المالية ومعالجتها، وأصبحت المعلومات تُنتج وتُحدَّث بسرعة أكبر، مما انعكس على جودة التقارير ودقة التحليل وسرعة اتخاذ القرار المالي.

إن الإدارة المالية في السياق التقليدي كانت تعتمد بدرجة كبيرة على المعالجة اليدوية، والتقارير الدورية المتأخرة، وكثرة الوثائق الورقية، وهو ما كان يسبب بطئًا في العمل وارتفاعًا في احتمالات الخطأ وصعوبةً في الرقابة. أما في ظل الرقمنة، فقد ظهرت أدوات وأنظمة حديثة مثل البرمجيات المحاسبية، نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، التحليل المالي الآلي، الفوترة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، ولوحات القيادة الرقمية، التي سمحت بتحويل الوظيفة المالية إلى وظيفة أكثر مرونة وتنبؤًا ودقة.

كما ساهمت الرقمنة في تطوير وظائف الإدارة المالية الأساسية، حيث أصبح التخطيط المالي أكثر اعتمادًا على البيانات الفورية، وأصبحت الرقابة المالية أكثر فعالية بفضل التتبع الإلكتروني، وتطور إعداد الميزانيات عبر نماذج رقمية، وتحسّن قياس الأداء باستخدام مؤشرات تُحدَّث تلقائيًا. إضافة إلى ذلك، برزت أبعاد جديدة فرضتها البيئة الرقمية مثل الأمن السيبراني، حماية البيانات المالية، الامتثال الرقمي، وتدابير مخاطر التكنولوجيا، وهي عناصر لم تكن بنفس الحدة في النظم التقليدية.

¹ محمد عباس محرز، مرجع سابق، ص 174.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى إبراز مدى تأثير الرقمنة على الإدارة المالية من خلال تحليل انعكاساتها على وظائفها الأساسية (التخطيط، الرقابة، التحليل، اتخاذ القرار)، وبيان ما توفره من مزايا (السرعة، الدقة، تقليل التكاليف، الشفافية) مقابل ما تطرحه من تحديات (المخاطر الرقمية، تكاليف التحول، الحاجة للتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية). وبذلك يشكّل هذا المبحث حلقة وصل بين الأساس النظري للرقمنة وبين تطبيقاتها العملية في المجال المالي داخل المؤسسات الحديثة.

المطلب الأول: أبعاد الرقمنة على الإدارة المالية

أدت الرقمنة إلى إحداث تحولات جوهرية في طريقة تسيير الوظيفة المالية داخل المؤسسات، حيث لم تعد الإدارة المالية تقتصر على تسجيل العمليات وإعداد التقارير الدورية، بل أصبحت تعتمد على نظم رقمية متكاملة مكنتها من تحسين الأداء وتعزيز دورها الاستراتيجي. ويمكن تناول أبعاد تأثير الرقمنة على الإدارة المالية من خلال عدة جوانب مترابطة.

أولاً: البعد التقني

يتمثل البعد التقني في اعتماد الإدارة المالية على الوسائل التكنولوجية الحديثة، مثل البرمجيات المحاسبية، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وأنظمة الفوترة والدفع الإلكتروني، وقواعد البيانات الرقمية¹ وقد ساهم هذا التحول في أتمتة العمليات المالية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إعداد القوائم والتقارير المالية، إضافة إلى تحسين تكامل المعلومات بين مختلف الإدارات.

ثانياً: البعد التنظيمي

أثرت الرقمنة على الهيكل التنظيمي للإدارة المالية، حيث أدت إلى إعادة توزيع المهام داخل القسم المالي، والانتقال من الأعمال الروتينية إلى الأعمال التحليلية والاستراتيجية². كما فرضت الرقمنة ظهور وظائف جديدة، مثل محلل البيانات المالية، ومسؤول نظم المعلومات المالية، مما ساهم في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

ثالثاً: البعد المعلوماتي والتحليلي

¹Laudon, K. &Laudon, J., *Management Information Systems*, Pearson, 2016, p. 215.

² محمد عباس محرز، *اقتصاديات المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 181.

من أهم أبعاد الرقمنة تحسين جودة المعلومات المالية، إذ أصبحت البيانات دقيقة، ومحدّثة في الزمن الحقيقي، وسهلة التحليل¹

وقد مكّن ذلك الإدارة المالية من تحسين التنبؤ بالتدفقات النقدية، وإعداد ميزانيات أكثر واقعية، ودعم قرارات التمويل والاستثمار استناداً إلى معلومات موثوقة.

رابعاً: البعد الرقابي والشفافية

أسهمت الرقمنة في تعزيز الرقابة المالية والشفافية من خلال التتبع الإلكتروني للعمليات، واعتماد نظم المراقبة الداخلية الرقمية، مما قلل من فرص التلاعب والغش المالي².

كما ساعدت التقارير الرقمية الدقيقة على تعزيز ثقة الإدارة العليا والمساهمين في المعلومات المالية المقدّمة.

خامساً: البعد الاستراتيجي

أدت الرقمنة إلى تعزيز الدور الاستراتيجي للإدارة المالية، حيث أصبحت شريكاً أساسياً في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ القرارات الكبرى، مثل التوسع والاستثمار وإدارة المخاطر³.

فقد مكنت الأنظمة الرقمية المدير المالي من تحليل السيناريوهات المستقبلية وتقييم الأداء المالي بشكل أكثر دقة وفعالية.

سادساً: البعد الأمني وإدارة المخاطر

رغم المزايا التي وفرتها الرقمنة، إلا أنها أفرزت مخاطر جديدة تتعلق بأمن المعلومات والاختراقات الإلكترونية، مما استدعى تبني سياسات أمن سيبراني لحماية البيانات المالية وضمان استمرارية الأنظمة الرقمية⁴.

وأصبح أمن المعلومات جزءاً لا يتجزأ من مهام الإدارة المالية في العصر الرقمي.

يتضح أن الرقمنة أثّرت على الإدارة المالية في أبعاد متعددة تشمل الجانب التقني والتنظيمي والمعلوماتي والرقابي والاستراتيجي والأمني. وقد ساهم هذا التأثير في تحويل الإدارة المالية من وظيفة تقليدية إلى وظيفة رقمية استراتيجية تعتمد على التحليل الفوري للمعلومات وتدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مؤثرات الرقمنة على الإدارة المالية

¹ Brigham, E. & Houston, J., *Fundamentals of Financial Management*, Cengage, 2019, p. 98.

² عبد السلام أبو حفح، التحليل المالي ونظم الرقابة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 112.

³ Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., *Leading Digital*, Harvard Business Review Press, 2014, p. 61.

⁴ OECD, *Digital Security Risk Management*, OECD Publishing, 2015.

أحدثت الرقمنة تحولاً ملحوظاً في وظيفة الإدارة المالية، حيث انتقلت من الاعتماد على المعالجة اليدوية والتقارير التقليدية إلى نظم رقمية متكاملة تتيح معالجة البيانات بسرعة ودقة. وقد أسهم هذا التحول في تحسين أداء الوظيفة المالية وتعزيز دورها في دعم اتخاذ القرار. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم مؤثرات الرقمنة على الإدارة المالية من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، والقدرة التنافسية، ودقة المعلومات المالية.

أولاً: تأثير الرقمنة على الكفاءة التشغيلية

تُعَدّ الكفاءة التشغيلية من أكثر المجالات التي تتجلى فيها آثار الرقمنة داخل الإدارة المالية، إذ أدت التقنيات الرقمية إلى تحويل عدد كبير من الأنشطة المالية من إجراءات يدوية بطيئة إلى إجراءات آلية سريعة وأكثر انضباطاً. فمع اعتماد البرمجيات المحاسبية المتقدمة ونظم المعلومات المالية، أصبحت عمليات مثل إدخال القيود، معالجة الفواتير، المطابقة البنكية، التسويات الدورية، وإقفال الحسابات تتمّ بدرجة عالية من الأتمتة، مما يقلّص الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات ويخفض تكلفة التشغيل ويحدّ من الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات.¹

ومن أبرز مظاهر هذا التأثير انتقال الإدارة المالية نحو ما يُعرف بـ المعالجة المباشرة للعمليات (Straight-Through Processing)، حيث تُسجّل العمليات وتُرخّل تلقائياً داخل النظام دون تدخل بشري كبير، خصوصاً عند ربط الفوترة بالمخزون وبأوامر الشراء وبالدفوع والتحصيل. ويسمح ذلك بتقليل الأعمال المتكررة، وتفاذي الازدواجية، وتخفيف العبء الإداري الذي كان يستهلك وقتاً وجهداً داخل القسم المالي. كما تؤدي الرقمنة إلى تسريع دورة "إقفال نهاية الشهر/السنة" عبر توفر البيانات وتحديثها بشكل مستمر، بدل تجميعها يدوياً في نهاية الفترات، وهو ما يرفع سرعة إعداد التقارير المالية ويحسن توقيت وصولها لمتخذي القرار.

كما أن اعتماد نظم متكاملة مثل نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ينعكس بقوة على الكفاءة التشغيلية، لأنه يربط المالية بباقي الوظائف (المشتريات، المخازن، الموارد البشرية، المبيعات) ضمن قاعدة بيانات موحدة، ما يضمن تدفق المعلومات دون انقطاع ويقلل الحاجة إلى إدخال متكررة أو ملفات منفصلة². ونتيجة هذا التكامل تظهر آثار تشغيلية مهمة، مثل: تقليل أخطاء التوافق بين الأقسام، تخفيض زمن معالجة المعاملات، وتحسين القدرة على تتبع العملية المالية من بدايتها إلى نهايتها (من طلب الشراء إلى الدفع مثلاً).

وتنعكس الرقمنة أيضاً على ترشيد الموارد البشرية داخل المالية؛ فبدل توجيه معظم الجهد إلى أعمال إدخال وتجميع ومطابقة، يصبح التركيز أكبر على مهام ذات قيمة مضافة مثل تحليل الانحرافات، مراقبة التكاليف، تتبع التدفقات النقدية،

¹McKinsey & Company، Finance 2030: Four imperatives for the next decade، 2020

²Laudon، K. &Laudon، J.، Management Information Systems، Pearson، 2016.

وقياس مؤشرات الأداء المالي. وهذا التحول يرفع إنتاجية الفريق المالي ويُحسن توزيع الوقت بين التشغيل والتحليل، بما يدعم الإدارة العليا بمعلومات أسرع وأدق.

وبذلك يمكن القول إن الرقمنة لا تقتصر على "تسريع العمل" فقط، بل تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات المالية (Business Process Redesign) نحو نماذج أكثر كفاءة وانسيابية، وتُحسن استخدام الموارد، وتُعزز قدرة الإدارة المالية على الاستجابة السريعة للتغيرات التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: تأثير الرقمنة على جودة الخدمة المالية

أدت الرقمنة إلى تحسين ملموس في جودة الخدمة المالية داخل المؤسسة، سواء على مستوى الخدمات المقدمة للإدارات الداخلية أو للأطراف الخارجية كالموردين والزبائن والهيئات الرقابية. فقد ساهم اعتماد الأنظمة الرقمية في تسريع معالجة العمليات المالية، مثل إصدار الفواتير، وتتبع المدفوعات، ومعالجة أوامر الشراء، والرد على الاستفسارات المالية، مما انعكس على تقليل زمن الانتظار ورفع مستوى رضا المستفيدين.¹

كما أن استخدام البرمجيات المحاسبية المتقدمة ولوحات القيادة الرقمية (Dashboards) مكّن الإدارة المالية من توفير تقارير دقيقة ومحدّثة في الزمن الحقيقي، الأمر الذي يدعم الإدارات الأخرى بمعلومات موثوقة لاتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. وهذا التحول عزّز من جودة الخدمة الداخلية، إذ أصبحت البيانات متاحة بسرعة أكبر وبدقة أعلى مقارنة بالنظم التقليدية التي تعتمد على التجميع اليدوي للمعلومات.²

ومن جانب آخر، ساهمت الرقمنة في تقليل الأخطاء المرتبطة بالإدخال اليدوي للبيانات، وتحسين مستوى التتبع والرقابة، مما أدى إلى تقليل النزاعات مع الموردين أو العملاء الناتجة عن تأخر المدفوعات أو أخطاء الفوترة. كما أتاح اعتماد الفوترة الإلكترونية والدفع الرقمي تعزيز الشفافية وتوفير سجل رقمي يمكن الرجوع إليه في أي وقت، وهو ما يرفع مصداقية الخدمة المالية ويعزز الثقة في المؤسسة.³

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة لم تُحسن فقط سرعة تقديم الخدمة المالية، بل رفعت أيضاً مستوى الدقة والموثوقية والشفافية، مما جعل الإدارة المالية أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية بكفاءة واحترافية.

ثالثاً: تأثير الرقمنة على المنافسة والابتكار

¹ McKinsey & Company، Finance 2030: Four imperatives for the next decade، 2020.

² Laudon, K. & Laudon, J.، Management Information Systems، Pearson، 2016.

³ OECD، Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity، 2015.

أدت الرقمنة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تمكين الإدارة المالية من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الزمن الحقيقي، الأمر الذي يسمح باتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة في مجالات التسعير، وترشيد التكاليف، وإدارة السيولة، وتوجيه الاستثمارات. فبفضل التحليلات الرقمية ولوحات القيادة، تستطيع الإدارة المالية مقارنة الأداء مع المنافسين، ورصد الانحرافات مبكرًا، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وهو ما يمنح المؤسسة مرونة تنافسية أعلى مقارنة بالمؤسسات التي ما تزال تعتمد على أساليب تقليدية.¹

كما ساهمت الرقمنة في دفع الابتكار المالي داخل المؤسسة، حيث لم تعد وظيفة المالية مقتصرة على المتابعة اللاحقة للأداء، بل أصبحت فاعلاً في تصميم حلول جديدة مثل نماذج التنبؤ المالي، والتحليل المتقدم للمخاطر، وتطوير آليات دفع وتحصيل رقمية، واعتماد سيناريوهات مالية متعددة لدعم القرارات الاستراتيجية². ويؤدي هذا التحول إلى ابتكار أدوات وعمليات مالية ترفع القيمة المضافة وتدعم النمو المستدام.

ومن جهة أخرى، تتيح الرقمنة للإدارة المالية المشاركة الفاعلة في تطوير نماذج أعمال مبتكرة تعتمد على البيانات، مثل التسعير الديناميكي، والخدمات الرقمية، والتكامل مع منصات إلكترونية، وهو ما يعزز موقع المؤسسة التنافسي في الأسواق. كما أن تبني ثقافة رقمية داخل المالية يشجع على التعلم المستمر وتجريب حلول جديدة، بما يرسخ الابتكار كميزة مؤسسية طويلة الأجل.³

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة لا تعزز المنافسة فقط عبر تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، بل تسهم أيضًا في إرساء بيئة ابتكارية داخل الإدارة المالية، تجعلها عنصرًا فاعلاً في تحقيق التميز والتفوق في الأسواق.

رابعًا: تأثير الرقمنة على دقة المعلومات المالية وتعزيز الشفافية

تُعَدُّ دقة المعلومات المالية من الركائز الأساسية لسلامة القرارات الإدارية، وقد أسهمت الرقمنة في تحسين هذا الجانب بصورة ملحوظة من خلال تقليل الاعتماد على الإدخال اليدوي للبيانات، واعتماد أنظمة مالية متكاملة تضمن تسجيل العمليات ومعالجتها بشكل آلي ومنظم. فبفضل تكامل قواعد البيانات والربط بين الأنظمة (كأنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP)، أصبحت البيانات أكثر اتساقًا وأقل عرضة للأخطاء الناتجة عن التكرار أو سوء التنسيق بين الأقسام.⁴ كما أن الرقمنة تتيح تحديث المعلومات في الزمن الحقيقي (Real-Time)، مما يمكن الإدارة المالية من إعداد تقارير دقيقة ومحدثة باستمرار، ويحسن القدرة على تتبع الانحرافات المالية فور حدوثها بدل اكتشافها بعد فترة زمنية

¹Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., *Leading Digital*, Harvard Business Review Press, 2014.

² McKinsey & Company, *Building a world-class digital finance function*, 2023.

³ McKinsey & Company, *Finance 2030: Four imperatives for the next decade*, 2020.

⁴Laudon, K. & Laudon, J., *Management Information Systems*, Pearson, 2016.

طويلة. وقد بيّنت دراسات أكاديمية أن استخدام الأتمتة في إعداد التقارير المالية يرتبط بتحسين جودة التقارير وانخفاض نقاط الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية، وهو ما يعزز موثوقية المعلومات المعروضة.¹

ومن جهة أخرى، تعزز الرقمنة مبدأ الشفافية داخل المؤسسة، إذ توفر سجلاً رقمياً متكاملًا للعمليات المالية يمكن الرجوع إليه في أي وقت، مما يُسهّل عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ويُقوّي آليات الرقابة. كما تسهم التقارير الرقمية في تمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع على المعلومات المالية بشكل واضح ومنظم، وهو ما يعزز الثقة والمساءلة.²

غير أن تعزيز الدقة والشفافية عبر الرقمنة يستوجب في المقابل اعتماد سياسات فعالة لحوكمة البيانات وإدارة مخاطر الأمن السيبراني، نظرًا لحساسية المعلومات المالية وأهميتها الاستراتيجية. وعليه، فإن الرقمنة تُعد أداة قوية لتحسين جودة المعلومات المالية وتعزيز الشفافية، بشرط تأمين البيئة الرقمية بشكل مناسب.³

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الرقمنة على الإدارة المالية

أصبحت الرقمنة مسارًا تنظيميًا وتقنيًا مؤثرًا في الإدارة المالية، إذ أدّت إلى تغيير طرق تنفيذ العمليات المالية، وأساليب إعداد التقارير، وآليات الرقابة، وطبيعة المهارات المطلوبة داخل القسم المالي. وقد ترتّب عن هذا التحول مجموعة من الإيجابيات التي حسّنت الأداء المالي وجودة المعلومات، وفي المقابل ظهرت سلبيات وتحديات مرتبطة بالتكلفة والمخاطر السيبرانية وتسيير التغيير داخل المؤسسة.⁴

أولاً: إيجابيات الرقمنة على الإدارة المالية

1. رفع الكفاءة التشغيلية وتقليص الزمن والتكاليف

¹ Ashraf, M., "Does automation improve financial reporting? Evidence from internal control material weaknesses", SpringerLink, 2024.

² McKinsey & Company, Building a world-class digital finance function, 2023.

³ OECD, Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity, 2015

⁴ أحمد ماهر، الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

ساعدت الرقمنة على أتمتة جزء كبير من العمليات المالية الروتينية مثل معالجة الفواتير، التسجيل المحاسبي، التسويات، إعداد كشوفات المتابعة، وإقفال الحسابات، مما قلّص زمن إنجاز المعاملات وخفّض الاعتماد على الأعمال اليدوية والوثائق الورقية. وتظهر النتيجة في تقليل تكاليف التشغيل والحد من الأخطاء البشرية وتحسين انسيابية الإجراءات داخل الإدارة المالية.¹

2 - تحسين جودة المعلومات المالية ودقتها

أتاحت الأنظمة الرقمية جمع البيانات المالية ومعالجتها بسرعة ودقة أكبر، خاصة عند استخدام قواعد بيانات موحدة تربط المالية ببقية الإدارات. ويؤدي ذلك إلى تقارير أكثر اتساقًا وملاءمة للتحليل، ويساعد على بناء مؤشرات أداء مالية دقيقة بدل الاعتماد على تقديرات أو بيانات متأخرة.²

3 - تعزيز الرقابة الداخلية والشفافية

تسهم الرقمنة في تقوية الرقابة عبر التتبع الإلكتروني للعمليات (Traceability) وتوثيقها آليًا، مما يسهّل المراجعة الداخلية والخارجية ويقلل فرص التلاعب أو إخفاء المعلومات. كما يرفع ذلك من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة ويعزز ثقة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة.³

4- دعم اتخاذ القرار المالي والتخطيط

مكّنت الرقمنة الإدارة المالية من الانتقال من دور “التسجيل والمتابعة” إلى دور “التحليل والاستشراف”، عبر أدوات مثل لوحات القيادة، تحليل الانحرافات، ومراقبة التدفقات النقدية بصورة أسرع. وهو ما يحسّن قرارات التمويل والاستثمار وترشيد التكاليف وإدارة المخاطر.⁴

5- تطوير الخدمة المالية وتحسين العلاقة مع الأطراف

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

² أحمد نور، مبادئ الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012.

³ عبد السلام أبو قحف، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (طبعات متعددة).

⁴ محمد مطر، الإدارة المالية: مدخل معاصر، دار وائل، عمان، (طبعات متعددة).

تؤدي رقمنة الفوترة والتحصيل والدفع إلى تقليل التأخر والنزاعات مع الموردين والزبائن، وتحسين جودة الخدمة المالية وسرعة الاستجابة للاستفسارات والمعاملات، مما يعزز صورة المؤسسة وانضباطها المالي.¹

ثانياً: سلبات الرقمنة على الإدارة المالية

1- ارتفاع تكاليف التحول الرقمي

يتطلب تطبيق الرقمنة استثمارات معتبرة في التجهيزات، والبرمجيات، وربط الشبكات، وتحديث البنية التحتية، إضافة إلى التدريب والصيانة. وقد تمثل هذه التكلفة تحدياً واضحاً خصوصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات ذات الموارد المحدودة.²

2- مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات المالية

تُعد البيانات المالية من أكثر البيانات حساسية، ومع انتقالها إلى الأنظمة الرقمية ترتفع مخاطر الاختراق، والتلاعب، وتسريب المعلومات. لذلك تصبح المؤسسة مطالبة بتدعيم الحماية، واعتماد سياسات أمن معلومات صارمة، وإجراءات نسخ احتياطي وخطط استمرارية الأعمال.

3 - الاعتماد المفرط على التكنولوجيا وتعطل العمل عند الأعطال

قد يؤدي الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية إلى توقف جزء من العمل المالي في حالات الأعطال التقنية، أو انقطاع الشبكات، أو فشل النظام، وهو ما يفرض ضرورة توفر حلول بديلة وإدارة مخاطر تشغيلية مناسبة.³

4 - مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية

تواجه الرقمنة في كثير من المؤسسات مقاومة داخلية بسبب الخوف من فقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة. كما قد تظهر فجوة في المهارات الرقمية لدى العاملين، ما يؤثر على فعالية التطبيق إذا لم ترافقه برامج تدريب وتحفيز وتسيير تغيير منظم.⁴

5- الحاجة المستمرة للتحديث والتكوين

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق (في أثر نظم المعلومات على تحسين الخدمات وتدفق المعلومات).

² محمد عباس محرز، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية (OPU)، الجزائر، 2003.

³ عبد السلام أبو قحف، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة في عصر المعلومات.

البيئة الرقمية سريعة التطور، ما يجعل المؤسسة في حاجة دائمة لتحديث الأنظمة وتطوير الإجراءات وتكوين الموارد البشرية باستمرار، وهو ما يتطلب وقتًا وميزانية وتنظيمًا متواصلًا.¹

يتضح أن الرقمنة تُحدث مكاسب مهمة للإدارة المالية (الكفاءة، الدقة، الشفافية، دعم القرار)، لكنها في الوقت نفسه تفرض تحديات (التكاليف، الأمن، الأعطال، مقاومة التغيير). وعليه فإن تعظيم فوائد الرقمنة يمر عبر تخطيط مرحلي، وتكوين الموارد البشرية، وتدعيم الحوكمة والأمن السيبراني، لضمان انتقال رقمي ناجح ومتوازن.

تُعَدّ الرقمنة من أهم العوامل التي ساهمت في تعزيز التكامل بين الإدارة المالية وباقي الإدارات داخل المؤسسة، خاصة من خلال اعتماد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP التي تقوم على دمج مختلف الوظائف ضمن نظام معلوماتي موحد. فهذا النوع من الأنظمة لا يقتصر دوره على معالجة البيانات المالية فقط، بل يربط بين الإدارة المالية وإدارات الإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية، والمشتريات، والمخازن، عبر قاعدة بيانات مركزية تُمكن من تبادل المعلومات بشكل فوري ودقيق.

ويظهر هذا التكامل بشكل واضح في تدفق البيانات بين الإدارات، حيث يتم تسجيل العمليات عند مصدرها (مثل طلب شراء أو عملية بيع)، لتنعكس مباشرة على النظام المالي دون الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات. فمثلاً، عند قيام إدارة المشتريات بإدخال أمر شراء، يتم تلقائياً تحديث الحسابات المالية المرتبطة بالموردين والتكاليف، كما ينعكس ذلك على إدارة المخزون، وهو ما يوفر رؤية شاملة ومتكاملة للإدارة المالية حول وضعية الموارد والتدفقات النقدية. هذا الترابط يُسهم في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن التكرار، ويُعزز دقة المعلومات المالية.

كما تسمح أنظمة ERP بتحقيق التكامل الزمني من خلال توفير بيانات آنية (Real-Time)، الأمر الذي يُمكن الإدارة المالية من متابعة العمليات لحظة بلحظة، بدل الاعتماد على تقارير دورية متأخرة. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات المالية، سواء تعلق الأمر بالتخطيط، أو إعداد الميزانيات، أو مراقبة التكاليف، أو إدارة السيولة. فالإدارة المالية لم تعد تعمل بمعزل عن باقي الإدارات، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يعتمد على بيانات تشغيلية مباشرة في تحليل الأداء واتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى، يعزز هذا التكامل التنسيق الإداري بين مختلف الأقسام، حيث تُوحّد أنظمة ERP الإجراءات والمعايير المعتمدة داخل المؤسسة، مثل طرق التسجيل المحاسبي، ونظم الفوترة، وآليات تتبع المخزون، مما يُقلّل من

¹ محمد مطر، الإدارة المالية: مدخل معاصر، مرجع سابق.

التضارب في المعلومات ويُحسّن الانسجام التنظيمي. كما يُمكن ذلك من تتبّع العملية المالية بشكل كامل، من بدايتها (طلب الشراء أو الإنتاج) إلى نهايتها (الدفع أو التحصيل)، وهو ما يُعرف بسلسلة القيمة المتكاملة. إضافة إلى ذلك، يُسهم التكامل الرقمي في تحسين الرقابة الداخلية، حيث تتيح الأنظمة الرقمية تتبّع كل عملية وتسجيلها إلكترونياً، مما يعزّز الشفافية ويُسهّل عمليات التدقيق والمراجعة. كما يمكن للإدارة المالية من خلال هذه الأنظمة إعداد تقارير تحليلية ولوحات قيادة (Dashboards) مشتركة مع باقي الإدارات، تساعد في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولا يقتصر أثر الرقمنة عبر ERP على الجانب التقني فقط، بل يمتد إلى البعد الاستراتيجي، حيث تُسهم هذه الأنظمة في دعم اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة ككل، من خلال توفير رؤية متكاملة تربط بين الأداء المالي والتشغيلي. وهذا ما يسمح بتوجيه الاستثمارات بشكل أفضل، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وعليه، يمكن القول إن الرقمنة من خلال أنظمة ERP قد أحدثت تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين الإدارة المالية وباقي الإدارات، حيث انتقلت من علاقة تقليدية قائمة على الفصل الوظيفي إلى علاقة تكاملية قائمة على الترابط المعلوماتي والتنسيق المستمر، مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

خلاصة الفصل:

"خلص هذا الفصل إلى أن الإدارة المالية تُعدّ من الوظائف الحيوية والأساسية داخل المؤسسة، لما لها من دور مباشر في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق التوازن المالي بين عناصر الربحية والسيولة والمخاطر. فهي لا تقتصر على مجرد تسجيل العمليات المالية، بل تمتد لتشمل التخطيط المالي، واتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، ومتابعة الأداء المالي، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يتضح أن الإدارة المالية ترتبط بعلاقات تكاملية مع مختلف الوظائف والإدارات

الأخرى داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز من فعالية التنسيق الداخلي ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة.

وفي السياق نفسه، أبرز هذا الفصل أن الرقمنة أصبحت توجّهًا استراتيجيًا رئيسيًا تبنّته مختلف المؤسسات الحديثة، حيث تقوم على تحويل البيانات والعمليات والخدمات من الصيغة التقليدية إلى الصيغة الرقمية، بما يسمح بتحسين سرعة المعالجة، ودقة المعلومات، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الشفافية والحوكمة. وقد أصبح هذا التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.

كما توصل الفصل إلى أن الرقمنة قد أثرت بشكل مباشر وملحوس على أداء الإدارة المالية داخل المؤسسة، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع الإجراءات المالية، ورفع جودة الخدمات المالية المقدمة، وتعزيز دقة البيانات والمعلومات المالية، بالإضافة إلى تقوية أنظمة الرقابة الداخلية ودعم مبادئ الشفافية والمساءلة. وفي المقابل، فإن هذا التحول لا يخلو من تحديات، من بينها ارتفاع التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى بعض الفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر على سرعة وفعالية تبني الرقمنة.

وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار هذا الإطار النظري قاعدة علمية ومنهجية أساسية لفهم مختلف أبعاد موضوع الدراسة، إذ يوضح المفاهيم والعلاقات النظرية بين الرقمنة والإدارة المالية. كما يمهد هذا الإطار للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، الذي سيتم فيه الاعتماد على برنامج SPSS كأداة إحصائية رئيسية لمعالجة البيانات وتحليلها، من خلال استخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التحليل الوصفي، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف قياس أثر الرقمنة على أداء الإدارة المالية في الواقع العملي بشكل دقيق وموضوعي.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-عين تموشنت-

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بالرقمنة وكفاءة الإدارة المالية، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب التطبيقي، وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية داخل مؤسسة سونلغاز، من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية بمديرية التوزيع لولاية عين تموشنت، باعتبارها نموذجًا يعكس واقع المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في تسييرها. ولتحقيق هذا الهدف، تم في البداية تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، تنظيمها، وأهم مهامها، ثم عرض المنهجية المعتمدة، بما في ذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وفي الأخير، تم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، واختبار فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين الرقمنة وكفاءة الإدارة المالية، ومدى تأثيرها داخل المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب ولاية عين تموشنت

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد والتقنية. وينقسم هذا المبحث إلى أربع مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة سونلغاز غرب ومديرية التوزيع لعين تموشنت والتنظيم العام لشركة SDO بعين تموشنت والتنظيم لمصلحة المحاسبة والمالية، ومهام وأهداف مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلو متر مربع مع عدد من السكان 10044311.

وتتشكل من 113 وكالة تجارية:

- 63 مقاطعة كهرباء.

- 46 مقاطعة غاز.

- 19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب، فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها.

مديرية التوزيع لعين تموشنت تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO) هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وبزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لإنشغالهم وتلبيتهم لضمان ولائهم.

تقع مديرية التوزيع لعين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم، وبها 315 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية.

كما تغطي 08 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف.

ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 مصالح تقنية في الكهرباء و 03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء و 46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي يحددها القانون 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وأمن المستغلين والعتاد. كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

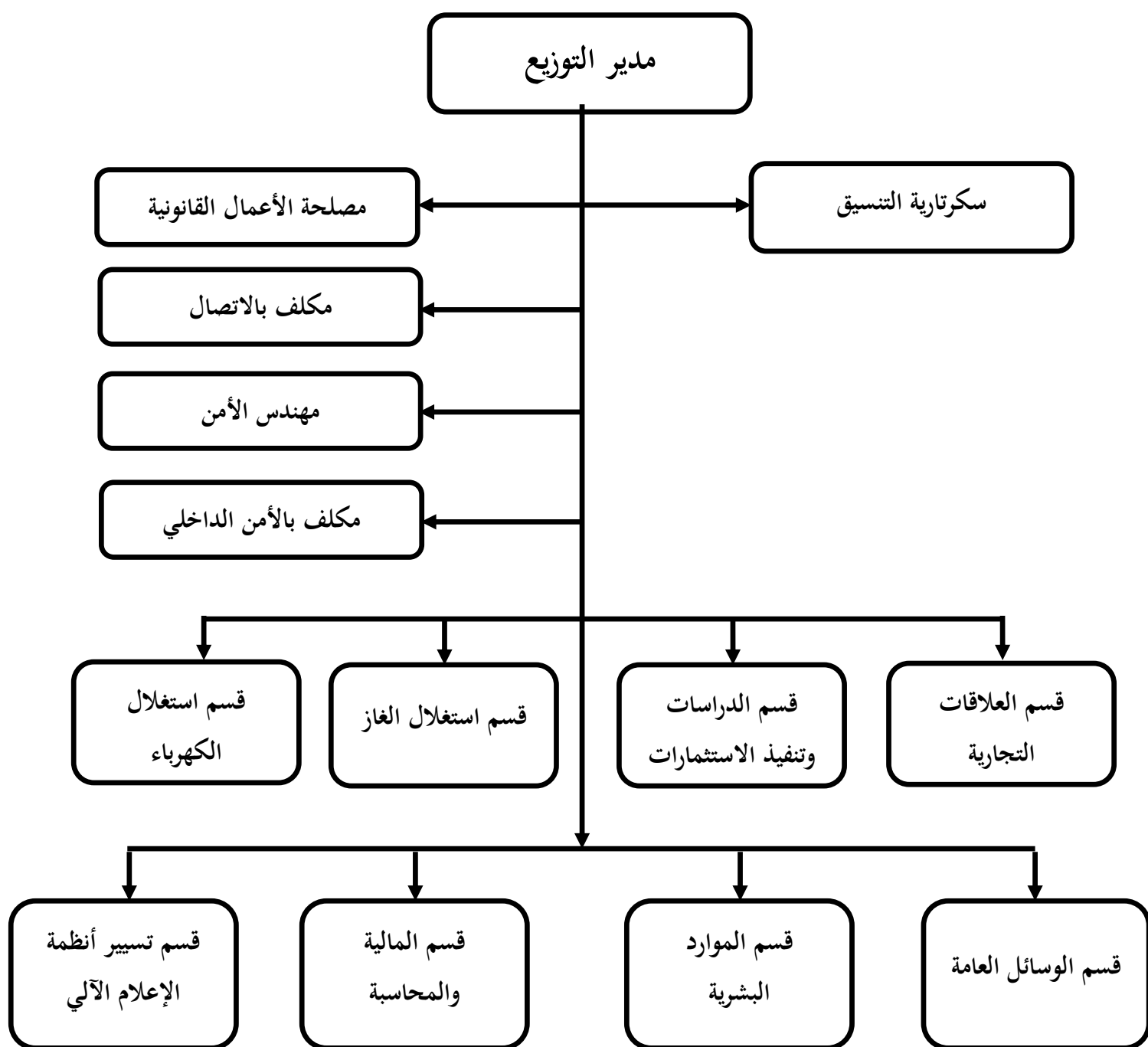
المطلب الثاني: التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لعين تموشنت ودراسة الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية.

الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية التوزيع عين تموشنت.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

إن مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكونة من:

1- المدير العام: هو الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

2- سكرتارية التنسيق (أمانة): وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين، فهي بمثابة العلبة السوداء للشركة.

3- قسم العلاقات التجارية: وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب.

4- قسم استغلال الغاز: وهو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس التوترات للقنوات الفولاذية.

5- قسم استغلال الكهرباء: وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد الحلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز وهو القسم المخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن.

6- قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.

7- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل:

التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

8- مهندس الأمن: يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمن أمانة لجنة وقاية وأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

9- مصلحة الأمن الداخلي: مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.

10- مصلحة الاتصالات: تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، وتحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

11- مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

12- فرع الوسائل العامة: هو فرع يتكفل بكراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية.

- توفير النقل للعمال.

- التعامل مع موردي الشركة.

- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات.

13- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو:

- يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.

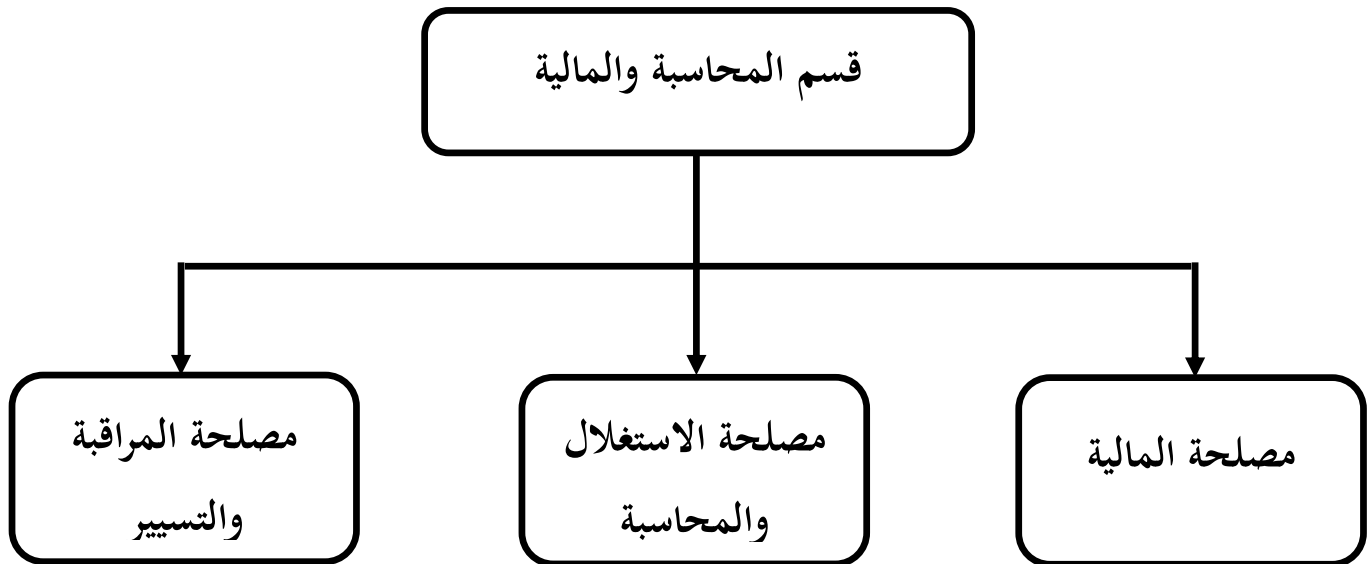
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

- طباعة القوائم المالية.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

أولاً: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

- رئيس قسم المحاسبة والمالية: وهو المسؤول عن المصالح الثلاث وتتمثل مهامه فيما يلي:
 - المشاركة في وضع خطة عمل للمديرية.
 - إدارة الأنشطة المالية والإدارية للمديرية.
 - إجراءات عملية التسوية للأصول والخصوم والعوائد المتوقعة.
 - ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.
 - إجراء عملية الفحص والموافقة على جميع الوثائق (التقارير، الميزانية...) للمديرية وفقاً للإجراءات القائمة.

1- مصلحة المالية: حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات ووضع برامج التمويل والموازنات والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها وتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كما تقوم أيضا بمتابعة المدخولات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة وتقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية زيادة على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.

2- مصلحة الاستغلال والمحاسبة: وتتكون من:

1-2- رئيس مصلحة الاستغلال: ويعمل فيها شخص واحد.

2-2- مكلف بالدراسات: ويعمل فيها شخص واحد.

2-3- محاسب: ويعمل فيها ثلاث محاسبين وهم تابعون لرئيس قسم المحاسبة وترتكز مهامهم على ما يلي:

- ضمان استعمال المعلوماتية في كل ما يتعلق بالمحاسبة بالإضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية (اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة).

- مسك المحاسبة العامة على أساس خطة محاسبية رسمية وضعت وفقا لقواعد قانونية وتنظيمية.

- معالجة الفواتير.

- إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.

- معالجة الضرائب على الدخل IRG والضرائب IMPOT.

3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: ويتلخص دور هذه المصلحة في إعداد الميزانية لكل سنة بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام وتحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

الفرع الأول: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

- ضمان الأمن والوقاية النوعية.

- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.

- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفق الشروط العامة.
- تصنع تطورات لكل منشأ والتجهيزات والهياكل القاعدية والضرورية لأداء مهامها.

الفرع الثاني: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

- التحسين والرفع من جودة خدماتها.
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.
- العمل على تقليص التكاليف.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: أداة الدراسة

الاستبيان: هو استبيان يهدف لقياس أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي شركة سونلغاز وحدة عين تموشنت، يتكون الاستبيان من 25 سؤال بمحوريه وأبعاده يقابلها بدائل خمسة وهي: (متفق، متفق بشدة، محايد، معارض، معارض بشدة)،

تدرج هذه الفقرات تحت محورين، ويتكون المحور الأول من أربع أبعاد كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (03): فقرات وأبعاد الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
	تقنيات الرقمنة	1-2-3-4-5

10-9-8-7-6	المنافسة والابتكار الرقمي	المحور الأول: البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة
15-14-13-12-11	الحكومة الرقمية	
20-19-18-17-16	التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة	
25-24-23-22-21	دور الرقمنة في تعزيز كفاءة الإدارة المالية	المحور الثاني:
25		المجموع الكلي

وفيما يأتي جدول يوضح درجات بدائل الاستبيان لسلم ليكارت الخماسي:

الجدول (04): درجات بدائل الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

متفق بشدة	متفق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت - الذي تضم أكثر من 315 موظفي مختلف دوائر الولاية، بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي المؤسسة 30 عينة، والذين تم اختيارهم عشوائيا وتمكننا من استرجاع 30 استمارة قابلة للتحليل، كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (05): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد
الاستبيانات الموزعة	30
الاستبيانات المسترجعة	30

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك بعد إدراج المعلومات التي تم جمعها من خلال عرض الاستبيان على الموظفين، وهذا باستخدام الحزمة الإحصائية spss، وقد تمثلت الأساليب فيما يلي:

● الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف العينة وتوضيحها من المجتمع.

- طول الفئة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن اتجاه إجابات عينة الدراسة.
- الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون: للبحث في صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- الانحدار البسيط: لمعرفة قوة الأثر بين المتغيرات

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

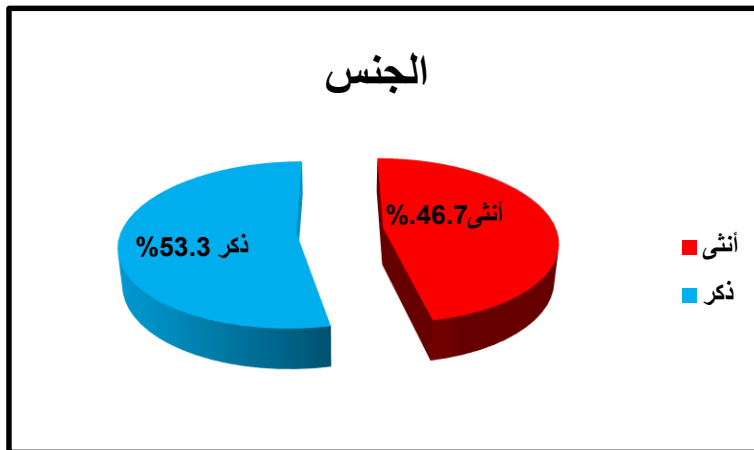
1- الجنس: يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	14	46.7%
ذكر	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: Excel اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (06) والشكل (04) أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 53.3% أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت بـ 46.7%، أي أن الموظفون في المؤسسة أغلبهم ذكور.

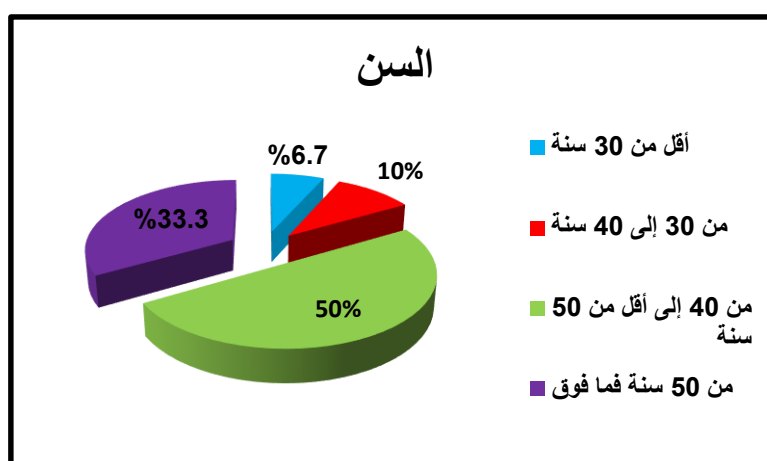
2- السن: يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	6.7%
من 30 إلى 40 سنة	3	10%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	50%
من 50 سنة فما فوق	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: Excel اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (07) والشكل (05) يتضح أن نسبة 50% يبلغ سنهم ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، تليها فئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 33.3%، وقدرت نسبة الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) بـ 10%، وكأقل نسبة قدرت بـ 6.7% للفئة (أقل من 30 سنة).

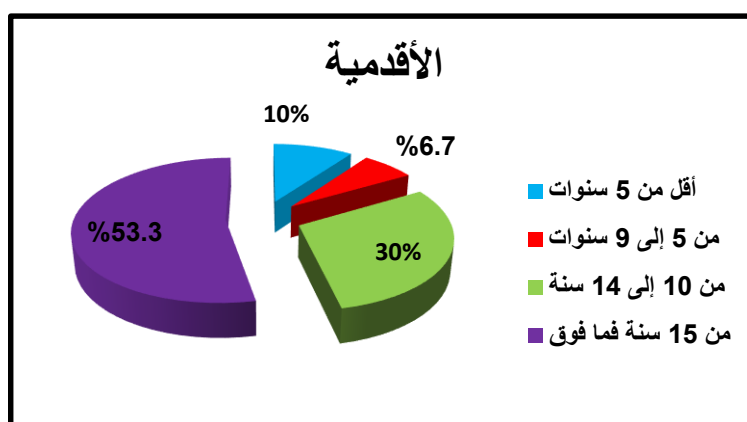
3- الأقدمية: يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10%
من 5 إلى 9 سنوات	2	6.7%
من 10 إلى 14 سنة	9	30%
من 15 سنة فما فوق	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: Excel اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (08) والشكل (06) أن نسبة 53.3% خبرتهم (من 15 سنة فما فوق)، تليها نسبة 30% خبرتهم (10 إلى 14 سنة)، وذوي خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبته 10%، وكأقل نسبة قدرت بـ 6.7% لذوي خبرة (من 5 إلى 9 سنوات).

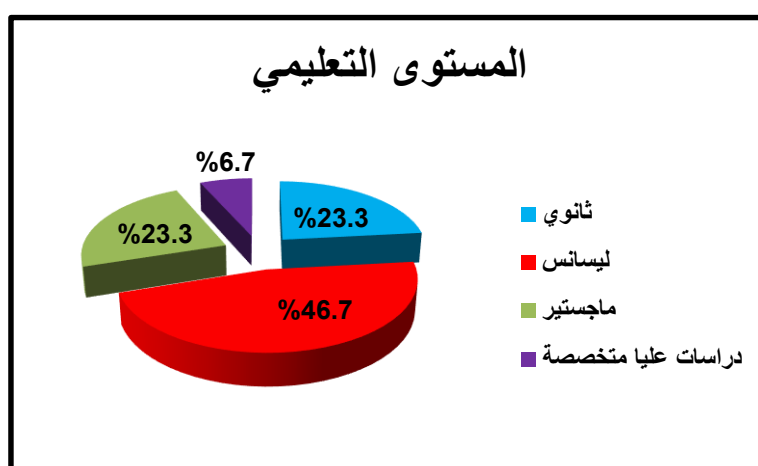
4- المستوى التعليمي: يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	%23.3
ليسانس	14	%46.7
ماجستير	7	%23.3
دراسات عليا متخصصة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: Excel اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (09) والشكل (07) يتبين لنا أن نسبة الموظفين بشهادة الليسانس قدرت بت %46.7 كأكبر نسبة، تليها نسبة %23.3 لكل من ثانوي وماجستير، وكأقل نسبة للدراسات العليا المتخصصة حيث قدرت بـ %6.7.

5- المركز الوظيفي: يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

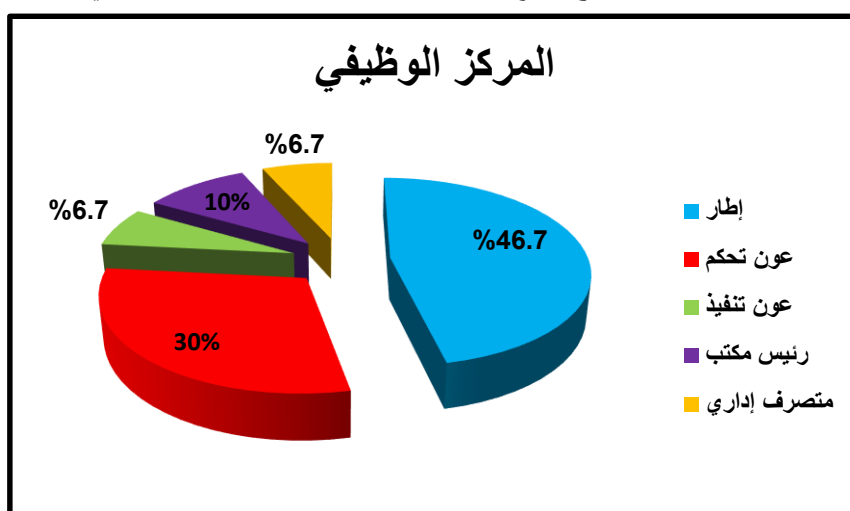
الجدول (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	14	%46.7
عون تحكم	9	%30

عون تنفيذ	2	6.7%
رئيس مكتب	3	10%
متصرف إداري	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: Excel اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (10) والشكل (08) أعلاه تبين أن 46.7% مركزهم الوظيفي "إطار"، و30% "عون تحكم"، وقدرت 10% للموظفون الذين مركزهم الوظيفي "رئيس مكتب"، وقدرت نسبة 6.7% لكل من "عون تنفيذ"، "متصرف إداري".

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وتم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال معامل الارتباط بين البعد وفقراته والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11): معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الصدق	مستوى الدلالة	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة	التقنيات الرقمية	5	0.819**	دال إحصائيا عند 0.001	0.884
	المنافسة والابتكار الرقمي	5	0.880**	دال إحصائيا عند 0.001	
	الحوكمة الرقمية	5	0.892**	دال إحصائيا عند 0.001	
	التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة	5	0.276	غير دال إحصائيا	
دور الرقمنة في تعزيز كفاءة الإدارة المالية		5	-0.680 0.839**	دال إحصائيا عند 0.001	0.880
المجموع الكلي		25	0.677**	دال إحصائيا عند 0.001	0.900

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (11) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه حيث تراوحت ما بين (0.819 و 0.892) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.001، مما يؤكد أن فقرات تتسق في قياس ما يقيسه بعدها. أما بالنسبة لبعد "التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة" فهو غير دال إحصائية. في نفس الجدول (11) يتبين أن قيم ألفا كرونباخ بالنسبة للدرجة الكلية التي قدر بـ 0.900، وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول الرقمنة التي قدرت بـ 0.884، وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني كفاءة الإدارة المالية التي قدرت بـ 0.880، وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وتؤكد مدى ثباتا للمقياس.

المطلب الثاني: عرض فرضيات الدراسة وتحليلها

أولا: تحليل فقرات المحور الأول "البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة":

معرفة اتجاه أفراد العينة على مختلف عبارات كل بعد من أبعاد الرقمنة، قمنا بالتحليل المفصل لهاته العبارات باستعمال الاحصاء الوصفي على حساب مقياس سلم ليكارت الموضح كالتالي:

الجدول (12): مقياس ليكارت للحكم على إجابات العينة

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
(1.79 - 1)	متفق بشدة
(2.59 - 1.80)	متفق
(3.39 - 2.60)	محايد
(4.19 - 3.40)	معارض
(5 - 4.20)	معارض بشدة

وكانت اتجاهات إجابات عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد "المحور الأول"

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
التقنيات الرقمية	1	4.400	1.037	5	متفق بشدة
	2	4.300	0.952	5	متفق بشدة
	3	4.133	1.074	4	متفق
	4	3.800	1.270	4	متفق
	5	3.833	1.116	4	متفق
المجموع		4.093	0.915	4	متفق
المنافسة والابتكار الرقمي	6	4.400	0.968	5	متفق بشدة
	7	4.200	0.961	5	متفق بشدة
	8	4.100	0.994	4	متفق
	9	4.200	0.886	5	متفق بشدة
	10	2.900	0.959	3	محايد
	المجموع		3.960	0.724	4
الحكومة الرقمية	11	4.366	0.999	5	متفق بشدة
	12	4.366	0.999	5	متفق بشدة

متفق بشدة	5	0.915	4.300	13	
متفق	4	0.937	4.133	14	
متفق	4	0.946	4.000	15	
متفق بشدة	5	0.752	4.233		المجموع
محايد	3	1.129	2.966	16	التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة
متفق	4	1.224	3.466	17	
متفق	4	1.098	3.633	18	
محايد	3	1.188	3.033	19	
متفق	4	1.072	3.566	20	
محايد	3	0.671	3.333		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (13) يتضح أن آراء الموظفين لفقرات بعد تقنيات الرقمنة يتجه إلى (متفق، متفق بشدة) حيث قدر المتوسط الحسابي ما بين (3.80، 4.40) بانحراف معياري ما بين (0.95، 1.27)، أما بالنسبة للفقرات البعد الثاني "المنافسة والابتكار الرقمي" فكان اتجاه آراء الموظفين إلى (متفق، متفق بشدة، محايد) بمتوسط حسابي قدر ما بين (2.90، 4.40) وانحراف معياري (0.72، 0.99)، ويتبين أيضا أن آراء الموظفين لفقرات البعد الثالث "الحكومة الرقمية" تتجه إلى (متفق، متفق بشدة) بمتوسط حسابي قدر ما بين (4.00، 4.36) بانحراف معياري (0.75، 0.99)، وفي البعد الرابع "التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة" تتجه إجابات الموظفين إلى (متفق، محايد) بمتوسط حسابي قدر ما بين (2.96، 3.63) بانحراف معياري ما بين (0.67، 1.22).

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لفقرات المحور الثاني

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
دور الرقمنة في تعزيز كفاءة الإدارة المالية	21	4.333	0.844	5	متفق بشدة
	22	3.700	0.915	4	متفق
	23	4.266	0.827	5	متفق بشدة
	24	4.133	0.819	4	متفق
	25	3.733	0.944	4	متفق

المجموع	4.033	0.664	4	متفق
---------	-------	-------	---	------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (14) يتبين أن آراء الموظفين لفقرات المحور الثاني " دور الرقمنة في تعزيز كفاءة الإدارة المالية" تتجه إلى (متفق، متفق بشدة) بمتوسط حسابي قدر ما بين (3.70، 4.33) بانحراف معياري ما بين (0.66، 0.94).

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

بهدف التأكد من صحة فرضيات الدراسة، قمنا باختبارها والوصول إلى إجابة على إشكالية البحث، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز وحدة عين تموشنت.

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز وحدة عين

تموشنت

المتغير التابع	T		F		B	R ²	R	المقاييس الإحصائية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F				
كفاءة الإدارة المالية	0.175	1.390	0.000	23.713	0.903	0.459	0.677	المتغير المستقل الرقمنة
	0.000	4.870			0.802			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

لاختبار صحة الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط والتي تتوضح نتائجه في الجدول (15) ، حيث تبين لنا أن قيمة T المحسوبة تساوي 4.870 وهي أكبر من T المجدولة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية 0.05، وقيمة R قدرت (0.667) أي 66.7 % تؤثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية، من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الانحدار دالة إحصائية وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولية مما يشير أن الانحدار معنوي ويمكننا كتابة معادلته وفقا لقيم B المبينة في الجدول (15) وهي كالآتي:

$$Y = 0.90 + 0.80X$$

من خلال هذه المعطيات نقبل الفرض البديل القائل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة الإدارة المالية ونرفض الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة الإدارة المالية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز جامعة عين تموشنت.

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز وحدة

عين تموشنت

المتغير التابع	T		F		B	R ²	R	المقاييس الإحصائية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F				
كفاءة الإدارة المالية	0.000	5.103	0.004	9.580	2.533	0.255	0.505	المتغير المستقل
	0.004	3.095			0.367			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

لاختبار صحة الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط والتي تتوضح نتائجه في الجدول (16) ، حيث تبين لنا أن قيمة T المحسوبة تساوي 3.095 وهي أكبر من T الجدولة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من القيمة المعنوية 0.05، وقيمة R قدرت (0.505) أي 50.5% تؤثر تقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية، من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الانحدار دالة إحصائية وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولية مما يشير أن الانحدار معنوي ويمكننا كتابة معادلته وفقا لقيم B المبينة في الجدول (16) وهي كالآتي:

$$Y = 2.53 + 0.36X$$

من خلال هذه المعطيات نقبل الفرض البديل القائل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على كفاءة الإدارة المالية ونرفض الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على كفاءة الإدارة المالية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز جامعة عين تموشنت.

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المنافسة والابتكار على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز

وحدة عين تموشنت

المتغير التابع	T		F		B	R ²	R	المقاييس الإحصائية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F				
	0.005	3.073	0.000	23.549	1.567	0.457	0.676	

المتغير المستقل			0.620	4.853	0.000	كفاءة الإدارة المالية
-----------------	--	--	-------	-------	-------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

لاختبار صحة الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط والتي تتوضح نتائجه في الجدول (17) ، حيث تبين لنا أن قيمة T المحسوبة تساوي 4.853 وهي أكبر من T الجدولة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية 0.005، وقيمة R قدرت (0.676) أي 67.6 % تؤثر المنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية، من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الانحدار دالة إحصائيا وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولية مما يشير أن الانحدار معنوي ويمكننا كتابة معادلته وفقا لقيم B المبينة في الجدول (17) وهي كالآتي:

$$Y = 1.56 + 0.62X$$

من خلال هذه المعطيات نقبل الفرض البديل القائل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية ونرفض الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز جامعة عين تموشنت.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحكومة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز

وحدة عين تموشنت

المتغير التابع	T		F		B	R ²	R	المقاييس الإحصائية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F				
كفاءة الإدارة المالية	0.011	2.718	0.000	28.857	1.369	0.508	0.712	المتغير المستقل
	0.000	5.372			0.629			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

لاختبار صحة الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط والتي تتوضح نتائجه في الجدول (18) ، حيث تبين لنا أن قيمة T المحسوبة تساوي 5.372 وهي أكبر من T الجدولة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية 0.05، وقيمة R قدرت (0.712) أي 71.2 % تؤثر الحكومة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية، من خلال

الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الانحدار دالة إحصائيا وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولية مما يشير أن الانحدار معنوي ويمكننا كتابة معادلته وفقا لقيم B المبينة في الجدول (18) وهي كالآتي:

$$Y = 1.36 + 0.62X$$

من خلال هذه المعطيات نقبل الفرض البديل القائل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية الحوكمة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية ونرفض الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية الحوكمة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز جامعة عين تموشنت.

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى

موظفي سونلغاز وحدة عين تموشنت

المتغير التابع	T		F		B	R ²	R	المقاييس الإحصائية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F				
كفاءة الإدارة المالية	0.000	6.100	0.799	0.066	3.873	0.002	0.048	المتغير المستقل
	0.799	0.257			0.048			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

لاختبار صحة الفرضية قمنا باختبار الانحدار البسيط والتي نتوضح نتائجه في الجدول (19) ، حيث تبين لنا أن قيمة T المحسوبة تساوي 0.257 وهي أصغر من T الجدولة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.799 وهي أكبر من القيمة المعنوية 0.05، وقيمة R قدرت (0.048) أي 04.8 % تؤثر التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية وهي قيمة ضعيفة، من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الانحدار غير دالة إحصائيا وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولية وغير دالة إحصائيا مما يشير أن الانحدار غير معنوي من خلال هذه المعطيات نقبل الفرض الصفري القائل لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية ونرفض الفرض البديل القائل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية

المطلب الثالث: النتائج المتحصل عليها

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة الإدارة المالية بمؤسسة سونلغاز "وحدة عين تموشنت".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية بمؤسسة سونلغاز "وحدة عين تموشنت".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة الإدارة المالية بمؤسسة سونلغاز "وحدة عين تموشنت".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على كفاءة الإدارة المالية بمؤسسة سونلغاز "وحدة عين تموشنت".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات ومخاطر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية بمؤسسة سونلغاز "وحدة عين تموشنت".
- تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تقديم الخدمات المالية
- التدريب المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية المواكبة للتغيرات التكنولوجية.
- تعتمد المؤسسة على حلول مبتكرة في مجال الرقمنة لتحسين الأداء.
- تساعد الرقمنة في إصدار تقارير مالية دقيقة وبشكل دوري.
- يتم تطبيق الحكومة الرقمية بما يتماشى مع القوانين والتشريعات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واقع مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت. في البداية، تم تقديم المؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي وأهم مهامها، ثم تم عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، خاصة ما تعلق بالاستبيان، عينة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات. وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها، تبين أن الرقمنة لها دور مهم في تحسين كفاءة الإدارة المالية داخل المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير واضح بين استخدام التقنيات الرقمية وتحسن الأداء المالي. كما اتضح أن كل من تقنيات الرقمنة، والمنافسة والابتكار الرقمي، وكذلك الحوكمة الرقمية تساهم بشكل إيجابي في رفع كفاءة الإدارة المالية.

في المقابل، لم يظهر أن التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق الرقمنة لها تأثير معنوي على كفاءة الإدارة المالية، وهو ما يمكن تفسيره بقدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات أو التحكم فيها. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على وسائل رقمية حديثة، وتسعى إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال التكوين المستمر، بالإضافة إلى استخدامها لأساليب حديثة تساعد على تحسين الرقابة المالية وإعداد تقارير دقيقة.

وفي الأخير، يمكن القول أن الرقمنة أصبحت ضرورية لتحسين أداء الإدارة المالية، وأن مواصلة الاعتماد عليها وتطويرها سيساهم أكثر في تحقيق نتائج أفضل داخل المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا حتميًا أمام المؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية للموظفي مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت، من خلال المزج بين الجانب النظري والدراسة التطبيقية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الإدارة المالية، حيث تساهم في تسريع العمليات المحاسبية، تحسين دقة المعلومات، تعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار المالي المبني على بيانات دقيقة وآنية. كما بينت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يساهم في تقليل الأخطاء البشرية ورفع مستوى الرقابة المالية داخل المؤسسة.

وقد تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة، حيث تم عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والإدارة المالية، مع إبراز أهم أبعاد الرقمنة، أشكالها، نماذجها، متطلبات تطبيقها، إضافة إلى توضيح دورها في تحسين أداء المالي وتعزيز التكامل بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى تطور الإدارة المالية وأهدافها، التي لم تعد تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل تسعى إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والمخاطرة.

أما في الفصل الثاني، فقد تم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز، حيث تم تحليل الهيكل التنظيمي، خاصة مصلحة المالية والمحاسبة، إضافة إلى دراسة أثر الرقمنة من خلال استبيان موجه للموظفين. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من تبني تقنيات الرقمنة داخل المؤسسة، وهو ما انعكس إيجابيًا على الأداء المالي.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقنيات الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الرقمي والمنافسة وتحسين فعالية التسيير المالي.
- تساهم الحوكمة الرقمية في تعزيز الرقابة المالية وتحسين شفافية العمليات.
- وجود بعض التحديات المرتبطة بتطبيق الرقمنة، مثل نقص التكوين المتخصص ومقاومة التغيير.

أظهرت نتائج التحليل أن الرقمنة تعزز التكامل بين مختلف مصالح المؤسسة، خاصة بين الإدارة المالية وباقي الإدارات.

ثانيًا: مناقشة الفرضيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

تم قبولها، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة الإدارة المالية لدى موظفي سونلغاز.

الفرضية الفرعية الأولى (تقنيات الرقمنة):

تم قبولها، إذ تبين أن التقنيات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثانية (المنافسة والابتكار الرقمي):

تم قبولها، حيث يساهم الابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل وتحسين الكفاءة.

الفرضية الفرعية الثالثة (الحوكمة الرقمية):

تم قبولها، لما لها من دور فعال في تعزيز الرقابة والشفافية المالية.

الفرضية الفرعية الرابعة (التحديات والمخاطر):

تم قبولها جزئيًا، حيث تبين أن التحديات تؤثر على مستوى تطبيق الرقمنة لكنها لا تلغي أثرها الإيجابي.

ثالثًا: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة داخل المؤسسة.
- تطوير نظم المعلومات المالية وربطها وباقي الإدارات.
- الاستثمار في تحديث البنية التحتية التكنولوجية.
- تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي داخل المؤسسة.
- تقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير المالي.

رابعاً: التوصيات

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- تكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين في مجال الرقمنة.
- دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة.
- تحسين البنية التحتية الرقمية وضمان أمن المعلومات.
- وضع استراتيجيات واضحة لتطبيق الرقمنة بشكل تدريجي ومدروس.
- تعزيز الحوكمة الرقمية لضمان الشفافية والمصداقية في العمليات المالية.
- العمل على تقليل مقاومة التغيير من خلال التوعية والتحفيز.

خلاصة عامة

في الأخير، يمكن التأكيد على أن الرقمنة تمثل ركيزة أساسية لتحسين كفاءة الإدارة المالية داخل المؤسسات، غير أن تحقيق الاستفادة القصوى منها يتطلب تكاملاً بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية. وعليه، فإن نجاح المؤسسات في هذا المجال مرهون بمدى قدرتها على تبني رؤية استراتيجية شاملة للتحول الرقمي.



أولاً: المراجع العربية

- أبوقحف، عبدالسلام، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2002.
- أبوقحف، عبدالسلام، التحليل المالي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2002.
- أحمد ماهر، الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أحمد نور، مبادئ الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- حنفي، عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة، الدار الجامعية، 2001.
- محرزى، محمدعباس، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- مطر، محمد، الإدارة المالية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Brigham, E. F., & Houston, J. F., Fundamentals of Financial Management, Cengage Learning, 2019.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A., The Second Machine Age, 2014.
- Davenport, T., Process Innovation, Harvard Business School Press, 1993.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J., Principles of Managerial Finance, Pearson, 2015.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P., Management Information Systems, Pearson, 2016.
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jaffe, J., Corporate Finance, McGraw-Hill, 2018.
- Van Horne, J. C., Financial Management and Policy, Prentice Hall, 2002.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., Leading Digital, Harvard Business Review Press, 2014.

ثالثاً: المقالات والدراسات العلمية

- Al-Mashari, M., 2003.
- Davenport, T., 1998.

- Elbashir, M. Z., et al., 2011.
- Rom ,A., &Rohde ,C., 2007.

- بن عيسى، 2012.

- الحاج، 2021.

- قاسم، 2021.

رابعاً: التقارير

- McKinsey &Company, Finance 2030: Four Imperatives for the Next Decade, 2020.
- OECD, Digital Security Risk Management, 2015.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- Google Cloud, What is Digital Transformation?
<https://cloud.google.com/learn/what-is-digital-transformation>

قائمة الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

تخصص اقتصاد نقدي و مالي



استبيان حول أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة المالية في شركة جزائرية سونلغاز _وحدة عين تموشنت _

هذا الاستبيان يهدف الى جمع المعلومات حول أثر الرقمنة في شركة الجزائرية سونلغاز _وحدة عين تموشنت _ من أجل تحليل ودراستها على كفاءة إدارة المالية .

_ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

الجزء الأول: معلومات شخصية.

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن : اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى اقل من 50 سنة من 50 سنة الى فما فوق

3. الاقدمية : اقل من 5 سنة من 5 الى 9 سنوات من 10 الى 14 سنة من 15 سنة الى فما فوق

4. المستوى التعليمي : ثانوية ليسانس ماجستير دراسات عليا متخصصة

5. المركز الوظيفي : اطار عون تحكم عون تنفيذ رئيس مكتب متصرف اداري

الجزء الثاني :

المحور الأول :البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة .

البعد الأول: التقنيات الرقمنة .

الأسئلة	متفق	متفق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
1. تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمنة حديثة في تقديم خدمات مالية					
2. توفر أنظمة الرقمنة في المؤسسة الوقت و الجهد للموظفين					
3. يتم تحديث أدوات الرقمنة بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية					
4. يتم تدريب الموظفين بانتظام على استخدام هذه التقنيات					
5. تخطط لتبني تقنيات رقمية جديدة في المستقبل القريب					

البعد الثاني: المنافسة و الابتكار الرقمي .

الأسئلة	متفق	متفق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
6. شجعت الرقمنة على اعتماد اليات حديثة في تسيير العمليات المالية					
7. وفرت الرقمنة للمؤسسة قاعدة بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات					
8. المؤسسة تعتمد على حلول مبتكرة في مجال الرقمنة لتحسين الأداء					
9. ابتكار الرقمنة ساعد في تطوير الخدمات المالية بشكل فعال داخل المؤسسة					
10. تستطيع المؤسسة التخلي عن الاعمال الورقية و تحول الى نظام الرقمنة					

البعد الثالث : الحوكمة الرقمية .

الأسئلة	متفق	متفق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
11. هناك سياسات واضحة للإدارة و الحوكمة الرقمية داخل المؤسسة					
12. يتم تطبيق معايير الحوكمة الرقمية بما يتماشى مع القوانين وتشريعات					
13. عززت الرقمنة إمكانية المراجعة المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية					
14. مساعدة الرقمنة في الحد من التلاعب في البيانات المالية داخل المؤسسة					
15. تساعد الرقمنة في اصدار تقارير مالية دقيقة وبشكل دوري					

البعد الرابع : التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة .

الأسئلة	متفق	متفق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
16. تواجه المؤسسة صعوبات في توفير بنية تحتية رقمية متطورة					
17. تعاني المؤسسة احيانا من ضعف تكوين في المجال الرقمي					
18. تشكل مخاطر الامن السيبراني تحديا كبيرا للمؤسسة					
19. تواجه المؤسسة صعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة					
20. تتطلب الرقمنة تكاليف مالية معتبرة قد تؤثر على ميزانية مؤسسة					

المحور الثاني: دور الرقمنة في تعزيز كفاءة ادارة المالية .

الاسئلة	متفق	متفق	محا	معارض	معارض
21 تساعد الرقمنة في تحسين المؤشرات الأداء المالي للمؤسسة					
22 أدت الرقمنة الى زيادة الايرادات المالية للمؤسسة					
23 تساهم الإدارة المالية الحديثة في تحقيق اهداف المالية للمؤسسة					
24 ساعدت أنظمة الرقمنة في مراقبة الأداء المالي					
25 ساهمت الرقمنة في تحقيق الكفاءة المالية على المدى الطويل					

الملحق 02: مخرجات spss

1- متغير الجنس

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	16	53.3	53.3	53.3
أنثى	14	46.7	46.7	100.0
Valid Total	30	100.0	100.0	

2- متغير السن

السن				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
من 30 إلى 40 سنة	3	10.0	10.0	16.7
من 40 إلى 50 سنة	15	50.0	50.0	66.7
من 50 سنة فما فوق	10	33.3	33.3	100.0
Valid Total	30	100.0	100.0	

3- متغير الأقدمية

الأقدمية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	3	10.0	10.0	10.0
من 5 إلى 9 سنوات	2	6.7	6.7	16.7
من 10 إلى 14 سنة	9	30.0	30.0	46.7
من 15 سنة فما فوق	16	53.3	53.3	100.0
Valid Total	30	100.0	100.0	

4- متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	7	23.3	23.3	23.3
ليسانس	14	46.7	46.7	70.0
ماجستير	7	23.3	23.3	93.3
دراسات عليا متخصصة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5- متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	14	46.7	46.7	46.7
عونتحكم	9	30.0	30.0	76.7
عونتنفيذ	2	6.7	6.7	83.3
رئيسمكتب	3	10.0	10.0	93.3
متصرف إداري	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ثبات ألفا كرونباخ للبعد الأول "التقنيات الرقمية"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	6

ثبات ألفا كرونباخ للبعد الثاني "المنافسة والابتكار الرقمي"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.877	6

ثبات ألفا كرونباخ للبعد الثالث "الحكومة الرقمية"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

ثبات ألفا كرونباخ للبعد الرابع "التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.683	6

ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول "البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	21

ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني "دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	6

ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان بمحوريه

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	25

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

		Correlations				
		المحور الأول_ البنيةالتج تبييةللرقمنةفي المؤسسة	البعدالأول_ التقنيات_ الر قيمة	البعدالثاني_ المنافسوالا بتكار الرقمي	البعدالثالث_ الحوكمةالرقم ية	البعدالرابع_ التحديات_ وم خاطر تطبيق الرقمنة
المحور الأول_ البنيةالتج تبييةللرقمنةفي المؤ سسة	Pearson Correlation	1	.819**	.880**	.892**	.279
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.135
	N	30	30	30	30	30
البعدالأول_ التقنيات_ الرقيمة	Pearson Correlation	.819**	1	.605**	.743**	-.111-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.560
	N	30	30	30	30	30
البعدالثاني_ المنافسوالا بتكار الرقمي	Pearson Correlation	.880**	.605**	1	.822**	.116
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.541
	N	30	30	30	30	30
البعدالثالث_ الحوكمةالرقمية	Pearson Correlation	.892**	.743**	.822**	1	-.036-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.848
	N	30	30	30	30	30
البعدالرابع_ التحديات_ ومخاطر تطبيق الرقم نة	Pearson Correlation	.279	-.111-	.116	-.036-	1
	Sig. (2-tailed)	.135	.560	.541	.848	
	N	30	30	30	30	30

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

Correlations		
	المحور الأول_ البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة	المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية
Pearson Correlation	1	.677**
Sig. (2-tailed)		.000
N	30	30
Pearson Correlation	.677**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	30	30

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

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "التقنيات الرقمية"

Correlations

		البعد الأول_ التقنيات_ الرقم ية	تعتمد المؤسسة على تقنيات رقم نة حديثة في تقديم خدمات مالية	تفر أنظمة الرقمنة في المؤسسات الوقت والجهد للموظفين	يتم تحديث أدوات الرقمنة بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية	يتم تدريب الموظفين بانتظام على استخدام هذه التقنيات	تخطيط لتبني تقنيات رقمية جديدة في المستقبل القريب
البعد الأول_ التقنيات_ الرقمية	Pearson Correlation	1	.802**	.829**	.899**	.799**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمنة حديثة في تقديم خدمات مالية	Pearson Correlation	.802**	1	.712**	.631**	.508**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.004	.001
	N	30	30	30	30	30	30
تفر أنظمة الرقمنة في المؤسسات الوقت والجهد للموظفين	Pearson Correlation	.829**	.712**	1	.600**	.536**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
يتم تحديث أدوات الرقمنة بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية	Pearson Correlation	.899**	.631**	.600**	1	.677**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
يتم تدريب الموظفين بانتظام على استخدام هذه التقنيات	Pearson Correlation	.799**	.508**	.536**	.677**	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.002	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30
تخطيط لتبني تقنيات رقمية جديدة في المستقبل القريب	Pearson Correlation	.873**	.566**	.697**	.853**	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "المنافسة والابتكار الرقمي"

Correlations

		البعد الثاني_المنافسة والابتكار الرقمي	شجعت الرقمنة علنا اعتماد آلي تحديثه في تسيير العمليات المالية	وفرت الرقمنة للمؤسسة قاعدة بيانات دقيقة لتساغ في اتخاذ القرارات	المؤسسة تعتمد على حلول لمبتكر في مجال الرقمنة لتحسين أداء	ابتكار الرقمنة ساعد في تطوير الخدمات المالية بشكل فعال داخل المؤسسة	تستطيع المؤسسة التخليعنا لعمالها لورقية وتحول النظام لرقمنة
	Pearson Correlation	1	.751**	.873**	.714**	.829**	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
شجعت الرقمنة علنا اعتماد آلي تحديثه في تسيير العمليات المالية	Pearson Correlation	.751**	1	.652**	.351	.626**	.230
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.057	.000	.221
	N	30	30	30	30	30	30
وفرت الرقمنة للمؤسسة قاعدة بيانات دقيقة لتساغ في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.873**	.652**	1	.663**	.639**	.359
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.051
	N	30	30	30	30	30	30
المؤسسة تعتمد على حلول لمبتكر في مجال الرقمنة لتحسين الأداء	Pearson Correlation	.714**	.351	.663**	1	.367*	.300
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.000		.046	.107
	N	30	30	30	30	30	30
ابتكار الرقمنة ساعد في تطوير الخدمات المالية بشكل فعال داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.829**	.626**	.639**	.367*	1	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.046		.002
	N	30	30	30	30	30	30
تستطيع المؤسسة التخليعنا لعمالها لورقية وتحول النظام لرقمنة	Pearson Correlation	.639**	.230	.359	.300	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.221	.051	.107	.002	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الحكومة الرقمية"

Correlations

		البعد الثالث_ الحكومة الرقم ية	هناك سياسات واضحة للإدارة والحكومة الرقمية داخل سسسة	يتم تطبيق معايير الحكومة الر قمية بما يتماشى مع القوانين وال تشريعات	عززت الرقمنة إمكانية المراج عة المالية بشكل أكثر كفاءة فعالية	ساعدت الرقمنة في الحد من التلا عب في البيانات المالية داخل سسسة	تساعد الرقمنة في إصدار تقار ير مالية دقيقة بشكل دوري
البعد الثالث_ الحكومة الرقمية	Pearson Correlation	1	.580**	.827**	.896**	.815**	.813**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
هناك سياسات واضحة للإدارة والحكومة الرقمية داخل سسسة	Pearson Correlation	.580**	1	.206	.516**	.167	.364*
	Sig. (2-tailed)	.001		.275	.003	.378	.048
	N	30	30	30	30	30	30
يتم تطبيق معايير الحكومة الر قمية بما يتماشى مع القوانين التشريعات	Pearson Correlation	.827**	.206	1	.629**	.903**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.275		.000	.000	.004
	N	30	30	30	30	30	30
عززت الرقمنة إمكانية المراج عة المالية بشكل أكثر كفاءة	Pearson Correlation	.896**	.516**	.629**	1	.595**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ساعدت الرقمنة في الحد من التلا عب في البيانات المالية داخل سسسة	Pearson Correlation	.815**	.167	.903**	.595**	1	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.378	.000	.001		.002
	N	30	30	30	30	30	30
تساعد الرقمنة في إصدار تقار ير مالية دقيقة بشكل وري	Pearson Correlation	.813**	.364*	.510**	.796**	.544**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.048	.004	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة"

Correlations

		البعد الرابع_التحديات_وم خاطر تطبيق_الرقمنة	تواجه المؤسسة صعوبات في تطوير بنيتها التحتية رقمية متطورة	تعاين المؤسسة أحياناً منضع فكروني في المجال الرقمي	تشكل مخاطر الأمن السيبراني تحدياً كبيراً للمؤسسة	تواجه المؤسسة صعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة	تتطلب الرقمنة تكاليف مالية مع تبر قد تؤثر على عمل المؤسسة
البعد الرابع_التحديات_ومخاطر تطبيق_الرقمنة	Pearson Correlation	1	.834**	.618**	.340	.591**	.543**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.066	.001	.002
	N	30	30	30	30	30	30
تواجه المؤسسة صعوبات في تطوير بنيتها التحتية رقمية متطورة	Pearson Correlation	.834**	1	.336	.268	.515**	.329
	Sig. (2-tailed)	.000		.070	.152	.004	.076
	N	30	30	30	30	30	30
تعاين المؤسسة أحياناً منضع فكروني في المجال الرقمي	Pearson Correlation	.618**	.336	1	.029	.250	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.070		.879	.183	.483
	N	30	30	30	30	30	30
تشكل مخاطر الأمن السيبراني تحدياً كبيراً للمؤسسة	Pearson Correlation	.340	.268	.029	1	-.255-	.007
	Sig. (2-tailed)	.066	.152	.879		.175	.971
	N	30	30	30	30	30	30
تواجه المؤسسة صعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة	Pearson Correlation	.591**	.515**	.250	-.255-	1	.174
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.183	.175		.358
	N	30	30	30	30	30	30
تتطلب الرقمنة تكاليف مالية مع تبر قد تؤثر على عمل المؤسسة	Pearson Correlation	.543**	.329	.133	.007	.174	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.076	.483	.971	.358	
	N	30	30	30	30	30	30

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

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية"

Correlations

		Correlations					
		المحور الثاني_ دور الرقمنة في_ تعزيز كفاءة إدارة المالية	تساعد الرقمنة في تحسين المؤ شرات لأداء المالية للمؤسسة	أدت الرقمنة إلى زيادة الإيرادات للمالية للمؤسسة	تساهم الإدارة المالية الحديثة في تحقيق أهداف المالية للمؤسسة	ساعدت أنظمة الرقمنة في مراق بة الأداء المالي	ساهمت الرقمنة في تحقيق الكفاء ة المالية على المدى الطويل
المحور الثاني_ دور الرقمنة في_ تعزيز كفاءة إدارة المالية	Pearson Correlation	1	.680**	.833**	.698**	.752**	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
تساعد الرقمنة في تحسين المؤشرات لأداء المالية للمؤسسة	Pearson Correlation	.680**	1	.402*	.362*	.382*	.461*
	Sig. (2-tailed)	.000		.028	.049	.037	.010
	N	30	30	30	30	30	30
أدت الرقمنة إلى زيادة الإيرادات المالية للمؤسسة	Pearson Correlation	.833**	.402*	1	.519**	.469**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.028		.003	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30
تساهم الإدارة المالية الحديثة في تحقيق أهداف المالية للمؤسسة	Pearson Correlation	.698**	.362*	.519**	1	.454*	.359
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.003		.012	.052
	N	30	30	30	30	30	30
ساعدت أنظمة الرقمنة في مراقبة الأداء المالي	Pearson Correlation	.752**	.382*	.469**	.454*	1	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.009	.012		.001
	N	30	30	30	30	30	30
ساهمت الرقمنة في تحقيق الكفاءة المالية على المدى الطويل	Pearson Correlation	.839**	.461*	.742**	.359	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.052	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

متوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المحور الأول_ البنية التحتية للرقمنة_ المؤسسة	30	3.9050	.56130
تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمنة حديثة لتقديم خدمات مالية	30	4.4000	1.03724
توفر أنظمة الرقمنة في المؤسسة الوقت والجهد للموظفين	30	4.3000	.95231
يتم تحديث أدوات الرقمنة بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية	30	4.1333	1.07425
يتم تدريب الموظفين بانتظام على استخدام هذه التقنيات	30	3.8000	1.27035
تخطيط لتبني تقنيات رقمية جديدة في المستقبل القريب	30	3.8333	1.11675
شجعنا الرقمنة على اعتماد آليات حديثة في تسير العمليات المالية	30	4.4000	.96847
وفرنا الرقمنة للمؤسسة قاعدة بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات	30	4.2000	.96132
المؤسسة تعتمد على حلول مبتكرة في مجال الرقمنة لتحسين الأداء	30	4.1000	.99481
ابتكار الرقمنة تساعد في تطوير الخدمات المالية بشكل فعال داخل المؤسسة	30	4.2000	.88668
تستطيع المؤسسة التخفيض على أعمالها لوقتها لتتحول إلى نظام الرقمنة	30	2.9000	.95953
هناك سياسات واضحة للإدارة في الحوكمة الرقمية داخل المؤسسة	30	4.3667	.99943
يتم تطبيق معايير الحوكمة الرقمية بما يتماشى مع المعايير الدولية للتشريعات	30	4.3667	.99943
عززنا الرقمنة إمكانية المراجعة المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية	30	4.3000	.91539
ساعدنا الرقمنة في الحد من التلاعب في البيانات المالية داخل المؤسسة	30	4.1333	.93710
تساعد الرقمنة في إصدار تقارير مالية دقيقة بشكل دوري	30	4.0000	.94686
تواجه المؤسسة صعوبات في توفير بنية تحتية رقمية متطورة	30	2.9667	1.12903
تعاين المؤسسة أحياناً من ضعف تكنولوجيا المعلومات	30	3.4667	1.22428
تشكل مخاطر الأمن السيبراني تحدياً كبيراً للمؤسسة	30	3.6333	1.09807
تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أخطاء التطوير التكنولوجية السريعة	30	3.0333	1.18855
تتطلب الرقمنة تكاليف مالية معتبرة وقد تؤثر على ميزانية المؤسسة	30	3.5667	1.07265
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول "التقنيات الرقمية"

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
البعد الأول_ التقنيات_ الرقمية	30	4.0933	.91536
تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمنة حديثة لتقديم خدمات مالية	30	4.4000	1.03724
توفر أنظمة الرقمنة في المؤسسة الوقت والجهد للموظفين	30	4.3000	.95231
يتم تحديث أدوات الرقمنة بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية	30	4.1333	1.07425
يتم تدريب الموظفين بانتظام على استخدام هذه التقنيات	30	3.8000	1.27035
تخطيط لتبني تقنيات رقمية جديدة في المستقبل القريب	30	3.8333	1.11675
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني "المنافسة والابتكار الرقمي"

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
البعد الثاني_المنافسة والابتكار الرقمي	30	3.9600	.72474
شجعنا الرقمنة علما اعتماد اليا تحديد تقيتسيير العمليات المالية	30	4.4000	.96847
وفرنا الرقمنة للمؤسسة قاعدتي اننا تقيتسيير اذ القرارات	30	4.2000	.96132
المؤسسة تعتمد عل حلول مبتكر تقيمنا الرقمنة لتحسين الاداء	30	4.1000	.99481
ابتكار الرقمنة تساعدي تطوير الخدمات المالية بشكل فعال داخل المؤسسة	30	4.2000	.88668
تستطيع المؤسسة التخلي عن الاعمال الورقية وتحول الى النظام الرقمي	30	2.9000	.95953
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث "الحكومة الرقمية"

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
البعد الثالث_الحكومة الرقمية	30	4.2333	.75216
هناك سياسات واضحة للإدارة والحكومة الرقمية داخل المؤسسة	30	4.3667	.99943
يتم تطبيق معايير الحكومة الرقمية بما يتماشى مع القوانين والتشريعات	30	4.3667	.99943
عززنا الرقمنة إمكانية المراجعة المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية	30	4.3000	.91539
ساعدنا الرقمنة في الحد من التلاعب في البيانات المالية داخل المؤسسة	30	4.1333	.93710
تساعدنا الرقمنة في إصدار تقارير مالية دقيقة بشكل دوري	30	4.0000	.94686
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع "التحديات ومخاطر الرقمنة"

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
البعد الرابع_التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة	30	3.3333	.67125
تواجه المؤسسة صعوبات في توفير بنية تحتية رقمية متطورة	30	2.9667	1.12903
تعاين المؤسسة أحيانا من ضعف توظيف المجال الرقمي	30	3.4667	1.22428
تشكل مخاطر الأمن السيبراني تحديا كبيرا للمؤسسة	30	3.6333	1.09807
تواجه المؤسسة صعوبات في تهيئة الكوادر للتطور التكنولوجي السريع	30	3.0333	1.18855
تتطلب الرقمنة تكاليف مالية معتبرة وقد تؤثر على ميزانية المؤسسة	30	3.5667	1.07265
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية	30	4.0333	.66454
تساعد الرقمنة تحسين المؤشر اتلاداء المالية للمؤسسة	30	4.3333	.84418
أدت الرقمنة إلى زيادة الإيرادات المالية للمؤسسة	30	3.7000	.91539
تساهم الإدارة المالية الحديثة في تحقيق أهداف المالية للمؤسسة	30	4.2667	.82768
ساعدت أنظمة الرقمنة في مراقبة الأداء المالي	30	4.1333	.81931
ساهمت الرقمنة في تحقيق الكفاءة المالية على المدى الطويل	30	3.7333	.94443
Valid N (listwise)	30		

نتائج الفرضية الرئيسية: تؤثر الرقمنة على كفاءة إدارة المالية في شركة سولغاز وحدة عين تموشنت

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.459	.439	.49764

a. Predictors: (Constant), المحور الأول_ البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة

b. Dependent Variable: المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.873	1	5.873	23.713	.000 ^b
Residual	6.934	28	.248		
Total	12.807	29			

a. Dependent Variable: المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

b. Predictors: (Constant), المحور الأول_ البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.903	.649		1.390	.175	-.427-	2.233
المحور الأول_ البنية التحتية للرقمنة في المؤسسة	.802	.165	.677	4.870	.000	.464	1.139

a. Dependent Variable: المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر التقنيات الرقمية على كفاءة إدارة المالية في شركة سونلغاز وحدة عين

تموشنت

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.228	.58377

a. Predictors: (Constant), البعد الأول_التقنيات_الرقمية

b. Dependent Variable: المحور الثاني_دور الرقمنة_تعزيز كفاءة إدارة المالية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.265	1	3.265	9.580	.004 ^b
Residual	9.542	28	.341		
Total	12.807	29			

a. Dependent Variable: المحور الثاني_دور الرقمنة_تعزيز كفاءة إدارة المالية

b. Predictors: (Constant), البعد الأول_التقنيات_الرقمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2.533	.496		5.103	.000	1.516	3.550
البعد الأول_التقنيات_الرقمية	.367	.118	.505	3.095	.004	.124	.609

a. Dependent Variable: المحور الثاني_دور الرقمنة_تعزيز كفاءة إدارة المالية

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المنافسة والابتكار الرقمي على كفاءة إدارة المالية في شركة سونلغاز وحدة

عين تموشنت

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.437	.49843

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني_المنافسة_الابتكار الرقمي

b. Dependent Variable: المحور الثاني_دور الرقمنة_تعزيز كفاءة إدارة المالية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.850	1	5.850	23.549	.000 ^b
1 Residual	6.956	28	.248		
Total	12.807	29			

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة_ تعزيز كفاءة إدارة المالية

b. Predictors: (Constant), b. البعد الثاني_ المنافسة والابتكار الرقمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.579	.514		3.073	.005	.527	2.632
1 البعد الثاني_ المنافسة والابتكار الرقمي	.620	.128	.676	4.853	.000	.358	.881

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة_ تعزيز كفاءة إدارة المالية

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الحوكمة الرقمية على كفاءة إدارة المالية في شركة سونلغاز وحدة عين

تموشنت

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.508	.490	.47460

a. Predictors: (Constant), a. البعد الثالث_ الحوكمة الرقمية

b. Dependent Variable: b. المحور الثاني_ دور الرقمنة_ تعزيز كفاءة إدارة المالية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.500	1	6.500	28.857	.000 ^b
1 Residual	6.307	28	.225		
Total	12.807	29			

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة_ تعزيز كفاءة إدارة المالية

b. Predictors: (Constant), b. البعد الثالث_ الحوكمة الرقمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.369	.504		2.718	.011	.337	2.400
1 البعد الثالث الحوكمة الرقمية	.629	.117	.712	5.372	.000	.389	.869

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : تؤثر التحديات ومخاطر تطبيق الرقمنة على كفاءة إدارة المالية في شركة سونلغاز

وحدة عين تموشنت

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.048 ^a	.002	-.033-	.67551

a. Predictors: (Constant), a. البعد الرابع_ التحديات_ ومخاطر تطبيق الرقمنة

b. Dependent Variable: b. المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.030	1	.030	.066	.799 ^b
1 Residual	12.777	28	.456		
Total	12.807	29			

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

b. Predictors: (Constant), b. البعد الرابع_ التحديات_ ومخاطر تطبيق الرقمنة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3.873	.635		6.100	.000	2.573	5.174
1 البعد الرابع_ التحديات_ ومخاطر تطبيق الرقمنة	.048	.187	.048	.257	.799	-.335-	.431

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني_ دور الرقمنة في تعزيز كفاءة إدارة المالية

