



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

بمعنوان:

انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت

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

إعداد الطالبين:

بلعربي عبد الجليل

عقيلي طيب

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بوعلي عبد القادر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بن ياني مراد

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

غرزي سليمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

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 ومالي

بمعنوان :

انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت

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

إعداد الطالبين:

بلعربي عبد الجليل

عقيلي طيب

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بوعلي عبد القادر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بن ياني مراد

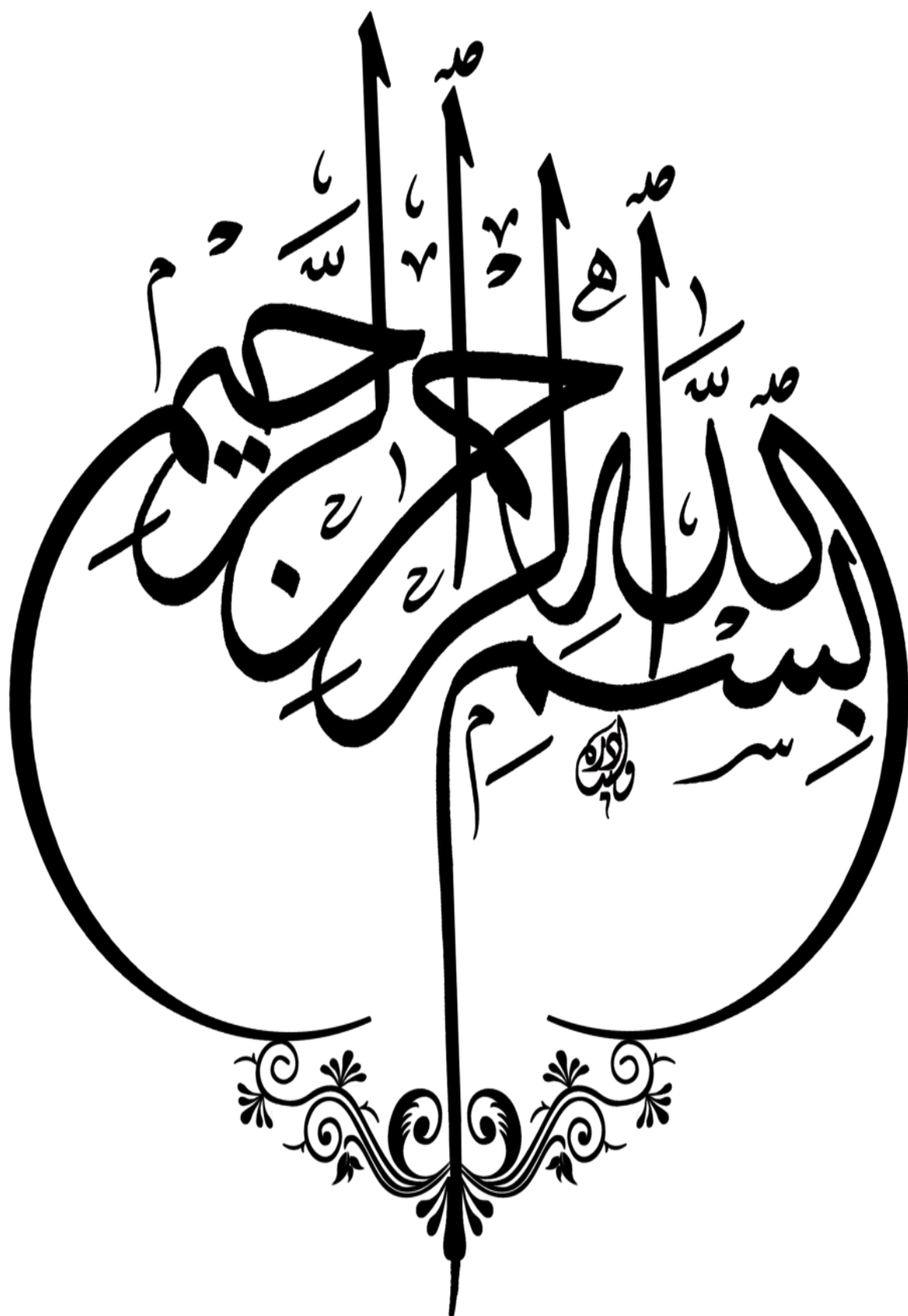
الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

غرزي سليمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به علينا من صبر وقوة وتوفيق.

ثم نتقدم بخالص الشكروعظيم الامتنان إلى أستاذنا المشرف الدكتور "بن ياني مراد"، الذي كان لنا بعد الله خير معين، فقد كان لتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة، وصبره ودعمه المستمر، الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل وإتمامه على أحسن وجه.

ولم يكن إشرافه مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعماً حقيقياً زرع في نفوسنا الثقة، ودفعنا لبذل أقصى الجهود وتقديم أفضل ما لدينا.

فله منا كل التقدير والاحترام والعرفان، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء، وأن يبارك له في علمه وعمله.

الوفاء

الحمد لله الذي بنعمته يتم كل عمل صالح
الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم
لم يكن الطريق سهلاً، لكن بفضل الله ثم بدعوات من أحب، وصلت إلى هذه اللحظة
أهدي هذا الإنجاز إلى أرواح آمنت بي وقلوب كانت لي وطناً كلما تعبت
إلى عائلتي
إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتكويننا
إلى جميع الزميلات والزملاء، كل باسمه كل بمقامه في هذا التخصص
أهديكم شرف الفرع بنيل شهادة هذا الإنجاز

عبد الجليل



الوفاء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

إلى من كان حاضرا في القلب في كل حين، وإلى من أزال العقبات من الطريق ومهد سبل العلم بكل حب ووفاء، إلى من غرس قيم الصبر والإصرار، وكان خير سند في بداية المشوار. كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة على ما قدمته من دعم معنوي ومادي، وإلى أصدقائي الأعزاء الذين كانوا خير عون وسند طوال مسيرتي الدراسية.

طيب



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تطبيقها على مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وذلك بهدف إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من 40 موظفا وإطارا إداريا من مختلف المصالح الإدارية.

كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة، خاصة من خلال دور الموارد البشرية الرقمية، في حين لم يظهر تأثير واضح للبنية التحتية الرقمية بشكل منفصل. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة المالية، وتقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المالي، سونلغاز، الكفاءة المالية، الموارد البشرية الرقمية، التقنيات الرقمية، اتخاذ القرار.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the efficiency and effectiveness of financial management within economic institutions, through an applied case study of the Sonelgaz company in the Wilaya of Ain Temouchent, in order to highlight the extent to which digital transformation contributes to improving financial performance within the organization. The study adopted the descriptive analytical approach, and a sample of 40 employees and administrative staff from different departments was selected.

A questionnaire was used as the main data collection tool, and the data were analyzed using SPSS software. The study found a positive impact of digital transformation on the efficiency and effectiveness of financial management within the institution, particularly through the role of digital human resources, while no clear significant effect was observed for digital infrastructure when considered separately. The results also showed that digital transformation contributes to improving financial efficiency, reducing errors, and accelerating decision-making within the institution.

Keywords: Digital transformation, financial performance, Sonelgaz, financial efficiency, digital human resources, information technology, decision-making.

قائمة

المحتويات

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول:
XIV.....	قائمة الاشكال
XVI.....	قائمة الملاحق:
ب.....	مقدمة

الفصل الأول: الادبيات النظرية حول التحول الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير المالي

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التحول الرقمي
3.....	المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي وأهميته
8.....	المطلب الثاني : اشكال التحول الرقمي ومستوياته
9.....	المطلب الثالث : نماذج و كيفية تطبيق التحول الرقمي
14.....	المبحث الثاني : عموميات حول كفاءة وفعالية التسيير المالي
14.....	المطلب الأول : تعريف الكفاءة والفعالية و التسيير المالي
19.....	المطلب الثاني : أدوات قياس كفاءة و فعالية التسيير المالي
22.....	المطلب الثالث : التحول الرقمي و اثره على شفافية التسيير المالي وفعاليته
25.....	المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية والمحلية	25
المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	31
المطلب الثالث : أوجه التقارب بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	35
خلاصة الفصل الأول	36
الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت	
تمهيد	38
المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.	39
المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز	39
المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة	42
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز	43
المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية	51
المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة	51
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	57
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة	59
المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة	60
المطلب الأول : قياس صدق الدراسة	60
المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة	63
المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها	64
خلاصة الفصل الثاني	79
خاتمة	81

85 قائمة المصادر والمراجع

90 الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2	عينة الدراسة	52
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
4	أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	53
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	54
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	55
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	56
8	درجات سلم ريكارت	58
9	معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز	60
10	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة	62
11	قياس ثبات أداة الدراسة	63
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	64
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	65
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	66
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة	67
16	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	68
17	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	69
18	قيم معاملات خط الانحدار	70
16	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	71
17	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	71
18	قيم معاملات خط الانحدار	72
19	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	73
20	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	73
21	قيم معاملات خط الانحدار	74
22	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	75

قائمة الجداول والاشكال

75	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	23
76	قيم معاملات خط الانحدار	24

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت	43
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
4	أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	54
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	55
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	56
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	57

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	114

المقدمة العامة

في العصر الحديث، أصبح مفهوم الكفاءة والفعالية حجر الزاوية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية والإدارية، حيث لم تعد قدرة المؤسسات على إنجاز الأعمال تقتصر على الكم أو السرعة فقط، بل أصبحت مرتبطة بمدى تحقيق النتائج المرجوة بأقل الموارد الممكنة وأعلى جودة ممكنة. فالفعالية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بدقة ووفق الخطة الموضوعية، بينما تشير الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكنين. وتعتبر الكفاءة والفعالية مؤشرات أساسية على نجاح أي مؤسسة، إذ توفر معايير موضوعية لقياس الأداء المالي والإداري، وتساعد الإدارة على تحسين العمليات الداخلية وتقليل الهدر، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

أما التسيير المالي، فهو العمود الفقري للإدارة المؤسسية، حيث يشمل تنظيم العمليات المالية من تخطيط الموارد، تنفيذ الميزانيات، مراقبة الأداء المالي، وصولاً إلى تقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية. ويهدف التسيير المالي إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، وزيادة الكفاءة التشغيلية مع الحفاظ على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. كما يشمل التسيير المالي تطوير آليات الرقابة الداخلية، تعزيز الشفافية، وضمان المساءلة في جميع العمليات، وهو ما يزيد من موثوقية المعلومات المالية ويعزز ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسة. وبذلك، يصبح التسيير المالي أداة استراتيجية لدعم التخطيط طويل المدى وتحقيق الاستدامة الاقتصادية، خصوصاً في ظل التحديات المتزايدة في الأسواق والمحالات التنافسية.

مع ظهور التحول الرقمي وتطبيق تقنيات المعلومات الحديثة في المؤسسات، أصبح بالإمكان تحقيق تكامل بين الكفاءة، الفعالية، والتسيير المالي بشكل أكثر دقة وسلاسة. فالرقمنة تتيح معالجة البيانات بسرعة ودقة، تخزينها واسترجاعها بكفاءة، وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. كما تسهم الرقمنة في زيادة شفافية العمليات المالية، تحسين جودة التقارير المالية، تقليل الأخطاء البشرية، وتسهيل عمليات المراقبة والمساءلة، مما يعزز ثقة المتعاملين مع المؤسسة ويطور من جودة الخدمات المقدمة. وعلاوة على ذلك، فإن دمج أدوات التحليل الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجياتها المالية، رفع كفاءة استغلال الموارد، والتكيف بشكل أسرع مع متغيرات البيئة الاقتصادية المحلية والدولية.

المقدمة العامة

ومن هذا المنطلق، يكتسب موضوع انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي أهمية كبيرة، إذ يسعى إلى دراسة العلاقة بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية وقياس مدى تأثيرها على جودة الأداء المالي والإداري. وبالنظر إلى خصوصية السياق الجزائري، واختيار مؤسسة سونلغاز عين تموشنت كنموذج تطبيقي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى فهم كيف يمكن للرقمنة أن تدعم تحقيق أهداف الكفاءة والفعالية في التسيير المالي، وتحديد الفجوات والعوائق التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي على أرض الواقع. وبناءً على ذلك، تنبثق الإشكالية الأساسية:

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة وفعالية التسيير المالي مؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية العامة، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أسئلة فرعية تركز على الجوانب المختلفة للتحول الرقمي والتسيير المالي:

1. ما مدى تأثير الاستراتيجية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت؟

2. ما مدى تأثير البنية التحتية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت؟

3. ما مدى تأثير الموارد البشرية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت؟

*الفرضية العامة

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية

المقدمة العامة

1. الفرضية الفرعية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.
2. الفرضية الفرعية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.
3. الفرضية الفرعية الثالثة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

*أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء التسيير المالي في المؤسسات الاقتصادية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى استكشاف معمق، خصوصاً في السياق الجزائري. كما توفر الدراسة قاعدة علمية لفهم كيفية تعزيز الكفاءة والفعالية المالية عبر الرقمنة، وتحديد الفجوات والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحلول الرقمية. إضافة إلى ذلك، تتيح النتائج التوصية باستراتيجيات عملية لدعم القرارات المالية وتحسين نظم الرقابة والمساءلة.

*أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف ، وهي:

- انعكاسات أثر التحول الرقمي على كفاءة التسيير المالي داخل مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
- تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز فعالية التسيير المالي وضمان شفافية العمليات المالية.
- التعرف على العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارة المالية للمؤسسة.

*صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على البيانات المالية التفصيلية للمؤسسة بسبب طبيعتها الحساسة.
- محدودية الوقت لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيانات بشكل شامل.
- مواجهة بعض مقاومة التغيير أو التردد لدى الموظفين في الإجابة بدقة حول استخدام التقنيات الرقمية.

*أسباب اختيار الموضوع

*أسباب ذاتية:

اخترنا هذا الموضوع نظراً لاهتمامنا الشخصي بتأثير التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي، ورغبتنا في دراسة كيف يمكن للرقمنة أن ترفع من كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسات الاقتصادية، خصوصاً في بيئة محلية قريبة من الواقع الجزائري.

*أسباب موضوعية:

اختيار الموضوع يكتسب أهميته من التطور التكنولوجي العالمي والحاجة إلى فهم أثر الرقمنة على الأداء المالي والإداري، بالإضافة إلى كون مؤسسة سونلغاز عين تموشنت نموذجاً حيوياً لدراسة التطبيق العملي للتحويل الرقمي في مؤسسات كبيرة، مما يتيح تعميم النتائج على مؤسسات اقتصادية أخرى.

*حدود الدراسة

● **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2026 و ذلك من 20 ابريل الى 28 ابريل 2026.

● **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، باعتباره ميدان الدراسة التطبيقية.

*منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير المالي، مع تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة. كما تم استخدام أداة الاستبيان لتجميع المعلومات من عينة من الموظفين والإدارات المعنية بالإدارة المالية في المؤسسة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة حول تطبيق الرقمنة وتأثيرها على الأداء المالي والإداري.

*تقسيم الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التحويل الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير المالي

- المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي
- المبحث الثاني : عموميات حول كفاءة وفعالية التسيير المالي
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الأول:

الادبيات النظرية حول التحول
الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير
المالي

تمهيد :

يشكل هذا الفصل مدخلاً أساسياً لفهم البنية النظرية للبحث، حيث يقدم رؤية شاملة حول الموضوعات المرتبطة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء المالي والإداري للمؤسسات. يهدف هذا الفصل إلى وضع الأساس الفكري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم العامة، وإبراز أهمية تطوير نظم التسيير المالي بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. كما يعرض الفصل الدراسات السابقة، سواء على المستوى المحلي أو العربي والدولي، لتوضيح التجارب البحثية المرتبطة بالموضوع وتحديد الفجوات المعرفية. من خلال هذا الإطار، يُمكن للقارئ إدراك السياق العام للدراسة وفهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع الرقمنة وأثرها على كفاءة وفعالية التسيير المالي. و تم تقسيمه هذا البحث الى :

● المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التحول الرقمي

● المبحث الثاني : عموميات حول كفاءة وفعالية التسيير المالي

● المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التحول الرقمي

تُعد الرقمنة عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي إلى شكل رقمي، بهدف تسهيل معالجتها، تخزينها، واسترجاعها بسرعة وكفاءة. ومع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الرقمنة من أهم متطلبات العصر الحديث، حيث تُستخدم في مختلف القطاعات لتحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات المقدمة¹. وتشمل الرقمنة استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الأنظمة الإلكترونية، والحوسبة السحابية، بهدف زيادة الإنتاجية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وتحقيق شفافية أكبر في العمليات المالية والإدارية. وبناءً على ذلك، قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية كما يلي:

المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي وأهميته

أولاً : تعريف التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى مسار استراتيجي تتبناه المؤسسة بغرض إدماج التقنيات الرقمية ضمن مختلف أنشطتها ووظائفها، مما يفضي إلى إحداث تغيير جوهري في أساليب العمل وطرق خلق القيمة وتقديمها للزبائن². ويقوم هذا التوجه على توظيف حلول وتطبيقات رقمية حديثة تسهم في إحداث تحولات تنظيمية وثقافية وتشغيلية، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع المتطلبات المتجددة والمتسارعة للبيئة التنافسية. ويعد هذا المفهوم مركباً من بعدين أساسيين هما: بعد التحول الذي يعكس التغيير العميق في الهياكل والعمليات، وبعد الرقمنة الذي يرتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية كأداة داعمة ومحفزة لهذا التغيير³.

1- لغة :

¹ نور العابدين قوجيلن امينة بن زارة ، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية، ط1، دار سوهام للنشر والتوزيع، قالمة ، الجزائر، 2022، ص109.

² رامز صلاح عبد الاله، استراتيجية التحول الرقمي في الدول المصرية و سبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، قسم العلوم السياسية لكلية الاقتصاد ، جامعة السويس، مصر ، 2020، ص142.

³ محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليب الزهيرين دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد السادس، ليبيا، 2020، ص03.

التحول : يقصد بالتحول انتقال الشيء من موضع إلى آخر، أو تغييره من نشاط إلى نشاط، أو تبدّله من حالة إلى حالة. كما يدل التحول على انصراف الشيء إلى غير ما كان عليه وانتقاله إلى وضع مختلف عنه.

الرقمي : تشتق كلمة الرقمنة من لفظ «الرقم»، والرقم في معناه اللغوي يدلّ على العلامة أو الأثر المكتوب¹، أمّا في الاصطلاح الحسابي فهو الرمز الذي يُستعمل للدلالة على أحد الأعداد البسيطة أو لتمثيل القيم العددية المختلفة. ومن ثمّ فإن الرقمنة تُحيل في أصلها إلى تحويل المعطيات والمعلومات إلى رموز رقمية قابلة للمعالجة والحفظ والاسترجاع .

2 -اصطلاحا :

تعرف الرقمنة بأنها عملية تقنية تهدف إلى تحويل المواد الورقية أو المكتوبة، مثل الكتب والمخطوطات والصحف، إضافة إلى المواد السمعية والبصرية، إلى صيغ رقمية قابلة للحفظ والمعالجة والتداول عبر أنظمة الحاسوب. وتتم هذه العملية بالاعتماد على أدوات وتقنيات متخصصة، من بينها المساحات الضوئية وأجهزة التحويل الرقمي المختلفة، مما يتيح إمكانية تخزين المحتوى واسترجاعه ومعالجته إلكترونياً بكفاءة وسهولة.²

يقصد بالرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من صيغتها التقليدية الورقية أو المادية إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع إلكترونياً. وتبني هذه المؤسسات هذا الإجراء بهدف إتاحة أكبر قدر ممكن من مصادر المعلومات الملائمة لاحتياجات المستخدمين، بما يضمن سرعة الوصول إليها وسهولة تداولها. كما تسهم الرقمنة في الحفاظ على المصادر لفترات زمنية أطول من خلال تقنيات الحفظ الرقمي، إضافة إلى توسيع نطاق الاستفادة منها عبر إتاحتها لجمهور واسع من المستخدمين على المستويين الوطني والدولي³.

يعرّف كريستي أهو الاتصال الرقمي بأنه مهارة أساسية تلازم مختلف الأنشطة والأعمال المعاصرة، يكتسبها الفرد من خلال استيعاب المفاهيم المرتبطة بالبيئة الرقمية، والقدرة على إنتاج الرسائل الاتصالية وبنائها واستقبالها عبر الوسائط التكنولوجية المتعددة. ويرى أن الاتصال الرقمي يتمثل في قدرة الفرد على إنشاء

¹أمسفرة بنت دخيل الله الجمعي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص 32.

²عبد الكريم على خير الديسي، زهير ياسين الطاعات، دور وسائل الإتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي مجلة الإتصال وتنمية أكتوبر 2012، دار النهضة، بيروت، ص 90.

³يكي مصطفى عليان عدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء نقشر و التبرع عمان 2005، ص 34.

تواصل فعال باستخدام مختلف الوسائل الرقمية، بما يضمن تحقيق التفاعل الإيجابي وتبادل المعلومات بكفاءة في الحياة اليومية والمهنية¹.

التحول الرقمي :

هو عملية تحويل مصادر المعلومات على أشكال مختلفة (من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية غير النظام الثنائي البينات (BYTES) والذي يعتبر كذلك من أحد المهام الأساسية للمعلومات والنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الآتية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية. ويتم القيام بهذه العملية بفضل هذا الاستناد إلى مجموعة من التقنيات و الاجهزة المتخصصة².

هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك الإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل الخدمة المستفيدين بشكل أسرع و أفضل ، او الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل كبير إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة³.

التحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة المواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات مفصلة من البيانات التي يطلق عليها BYTES وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو الخارجية، أو الاجتها غير شبكة الانترنت .

يقدم Doug Hodges دوج هواجز مفهوما اخر للتحول الرقمي تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه التحول الرقمي عملية أو اجراء التحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين تقليدي مثل المقالات الدوريات الكتب المخطوطات، الخرائط إلى شكل رقمي

¹ Sophie Accavi relations publiques-relations presse cours communication d entreprise. 2009.p125.

² نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي المؤسسات ، المعلومات العربية 2015، ص78.

³ زمورة جمال ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة عامة ، جامعة محمد خيضر بشكرة، الجزائر ، 2024، ص06.

والتحول الرقمي شكل من اشكال التوثيق الالكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة " على وسيط الالكتروني وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص ابن يمكن ادخال العض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.¹

و من خلال ما سبق نستنتج تعريف شامل للتحول الرقمي بحيث عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، من خلال تغييرات جذرية في العمليات والثقافة والاستراتيجيات التشغيلية.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي وفوائده

1-أهمية التحول الرقمي :

يشكل التحول الرقمي دعامة محورية في تطوير أنشطة الأعمال وتحديث الخدمات، إذ يساهم في رفع وتيرة الأداء وضمان استمراريته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الوقت من خلال توظيف التطبيقات والأنظمة التقنية الحديثة. وقد اتجهت دول عديدة إلى تبني هذا المسار في مختلف القطاعات، فأُسفر ذلك عن إحداث نقلة نوعية في بيئات العمل وتعزيز مستويات الابتكار المؤسسي، فضلاً عن دعم أمن المعاملات المالية وتمكين المستفيدين من الاستفادة المثلى من المستحدثات الرقمية المتلاحقة.² اضافة الى : ³

- **تحسين جودة الخدمة:** يُعد تحسين الخدمة أحد الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي، حيث لا تقتصر الفوائد على التحسينات الداخلية فحسب، بل تمتد إلى تقديم تجربة أفضل للعملاء، مما يساهم في تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وينعكس إيجابياً على الإدارة والأرباح.
- **تعزيز التعاون الداخلي:** عند تنفيذ التحول الرقمي على نطاق واسع، يمكن أن يعزز التعاون بين أقسام المؤسسة المختلفة، من خلال أدوات إدارة المستندات والشبكات الداخلية، مما يتيح فرصاً جديدة للنقاش والتواصل بين الفرق التي لم يكن لديها اتصال مباشر سابقاً.

¹زهير حافطي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات قبل شهادة الدكتوراة، تخصص علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص23.

²جميلة سلامي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02، تيارت، الجزائر، ص954

³شروق هادي عبد علي وأردان حاتم خضير التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد 126، 2020، ص03.

- **زيادة الكفاءة:** تؤدي العمليات الرقمية المتطورة إلى تحسين كفاءة الأداء، حيث تُصبح المهام أسرع وأكثر انسيابية وقابلة للتكرار، مما يقلل من الوقت المهدر في المهام الروتينية، ويمكن الموظفين من التركيز على الابتكار والأفكار الجديدة، مع تحقيق استفادة مباشرة للعملاء.¹
- **تعزيز المرونة والاستقلالية:** في ظل التحولات السريعة للأسواق، أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة ملحة، حيث تتيح التقنيات الرقمية للشركات أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء، مما يقلل من وقت اتخاذ القرار، ويساعد على تحسين العمليات من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات وتحديد أفضل الاستراتيجيات.
- **تطوير نماذج أعمال جديدة:** أدى التحول الرقمي إلى ظهور نماذج أعمال مبتكرة، حيث مكّنت التقنيات الحديثة الشركات من إعادة تشكيل أساليبها التشغيلية، مما يفتح المجال لتوسيع نطاق الأعمال والاستفادة من الفرص الرقمية الناشئة.
- **تقليل التكاليف التشغيلية:** يُعد خفض التكاليف أحد الفوائد الرئيسية للتحول الرقمي، حيث تساهم التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تقليل الحاجة إلى المهام اليدوية المتكررة، مما يساعد الشركات على تحسين كفاءتها المالية وتحقيق وفورات كبيرة في النفقات التشغيلية.²

ثانيا: فوائد التحول الرقمي :

- يتطلب التحول الرقمي مشاركة كاملة من المؤسسة، حيث يعتمد نجاحه على تركيز الموظفين على الأهداف الأساسية. فيما يلي أبرز الأهداف والفوائد الرئيسية للتحول الرقمي³:
- **خفض التكاليف وتحسين الكفاءة المالية:** يُعد تقليل التكاليف أحد أبرز دوافع التحول الرقمي، حيث تساعد تقنيات المعلومات في تقليل العمالة، وترشيد استهلاك الموارد، وتحسين كفاءة العمليات. كما تعزز نظم المعلومات الرقابة الإدارية، وضبط جودة الإنتاج، وزيادة إنتاجية الموظفين عبر أتمتة المكاتب وتحسين التواصل الداخلي.

¹ زمورة جمال ، المرجع السابق، ص12.

² جميلة سلامي ويوسف بوشي ، المرجع السابق، ص954.

³ نخوصة مصطفى، قراري نورالدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، جامعة معسكر، الجزائر، 2023، ص53.

- تحسين جودة الخدمات: يساهم التحول الرقمي في تطوير الخدمات الحالية وابتكار أخرى جديدة، خصوصاً في مجالات المصارف، المواصلات، الاتصالات، والصحة، مما يسهل على المستفيدين الحصول على الخدمات بجودة وكفاءة أعلى.
- مواجهة التعقيد وتحليل البيانات: يساعد التحول الرقمي في إدارة التعقيدات الناتجة عن التطورات السريعة في المجتمعات، من خلال تحليل البيانات والتعامل بفعالية مع التحديات داخل المؤسسات وخارجها.
- استشراف المستقبل وإدارة الأزمات: يتيح التحول الرقمي دراسة الظروف والمواقف غير المتاحة سابقاً، مما يساعد في استحضار الأزمات السابقة، وتوقع المشكلات المحتملة، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.
- تعزيز المرونة والتكيف مع المتغيرات: يُعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والاستجابة الفعالة للمتطلبات المتجددة.
- تلبية احتياجات المواطنين وتحسين التواصل: أدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي إلى تعزيز التفاعل بين الحكومات والمواطنين، مما أتاح فرصاً لتحسين مستوى الخدمات الحكومية وفقاً لتطلعات المجتمع.
- تنفيذ التوجهات الحكومية بفعالية: تعتمد الحكومات على التخطيط الاستراتيجي لتسريع تنفيذ برامج التحول الرقمي، مما يتطلب دمج هذه البرامج في الخطط الوطنية، واتخاذ قرارات سريعة لضمان التنفيذ الفعال¹.

المطلب الثاني : اشكال التحول الرقمي ومستوياته

أولاً: أشكال التحول الرقمي

يأخذ التحول الرقمي أشكالاً ودرجات متعددة، تختلف حسب طبيعة المؤسسة ونوع التقنية المطلوبة. ومن أبرز التقنيات الأكثر انتشاراً²:

- تطبيقات الهواتف الذكية :تعد من أكثر الأدوات استخداماً، حيث تمكن المؤسسات من تطوير تطبيقات خاصة لإدارة أنشطتها وتقديم خدماتها بسهولة للأعضاء والمستفيدين.

¹ مختار خديجة، بوقريش فريد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19 ، مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة معسكر، الجزائر ،2022،ص07.

²مهري سهيلة، المكتبة الرقمية ، ط1، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة ، 2011،ص65.

- الحوسبة السحابية :توفر موارد وأنظمة حاسوبية عبر الإنترنت، تشمل التخزين، النسخ الاحتياطي، المزامنة الذاتية، وإدارة المهام والاتصالات عن بُعد.
- إنترنت الأشياء (IoT) يربط بين الأجهزة الذكية مثل المستشعرات، الحواسيب، والمركبات، مما يتيح تبادل البيانات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- الذكاء الاصطناعي :يتيح للأنظمة الحاسوبية محاكاة الذكاء البشري، مما يساعد في تحليل البيانات، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بفعالية.

ثانياً: مستويات التحول الرقمي

يتم التحول الرقمي على ثلاث مستويات رئيسية¹:

1. على مستوى القيادة :يتطلب دعماً من الإدارة العليا، مع متابعة مستمرة لتطوراتها وتنفيذه بفعالية.
2. على مستوى الاستراتيجية :يجب أن يكون التحول الرقمي جزءاً أساسياً من رؤية المؤسسة وخططها المستقبلية، مع انعكاسه بوضوح على أهدافها.
3. على مستوى الثقافة التنظيمية :يجب أن يؤثر التحول الرقمي على بيئة العمل، الموظفين، الإجراءات، والقيم المؤسسية لضمان تبنيه بشكل شامل ومستدام.

المطلب الثالث : نماذج و كيفية تطبيق التحول الرقمي

أولاً: نماذج التحول الرقمي:

تتنوع نماذج التحول الرقمي وفقاً للآدبيات الإدارية، حيث تركز كل منها على جوانب مختلفة من عملية التحول، وتشمل²:

- النموذج الفني (Technical Model) يعتمد على تحويل المؤسسات التقليدية إلى رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب، دون مراعاة الجوانب السلوكية، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير ورفض التطبيقات الإلكترونية.

¹فضيل أبو عيشة، الاعلام الالكتروني ،ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010،ص57.

²عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 04 العدد: 03، جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)،2020،ص18

- **النموذج السلوكي (Behavioral Model):** يركز على العوامل السلوكية للأفراد والمؤسسة، مع تقليل الاعتماد على النماذج التحليلية في اتخاذ القرارات الرقمية، مما يجعله أكثر توافقاً مع تطوير البرمجيات.
- **النموذج الفني الاجتماعي (Socio-Technical Model):** يدمج بين التكنولوجيا والسلوكيات التنظيمية لضمان تحول رقمي أكثر توازناً وفعالية.
- **نموذج الشراكة في المعلومات (Information Partnership):** يعتمد على الانضمام إلى شبكات المعلومات المحلية أو الدولية، أو التعاون مع شركات متخصصة لتوفير البنية التحتية الرقمية.
- **نموذج تحليل القوى التنافسية:** يركز على بناء نظم معلومات استراتيجية تدعم التحليل الرباعي (SWOT) لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، مما يساعد في مواجهة التحديات العالمية.
- **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** يستند إلى التعاون مع عدة شركات متخصصة في إدارة الملفات الرقمية، مثل التخزين، الوصول إلى المعلومات، التصفح، وتبادل البيانات.
- **نموذج التحول التدريجي:** يعتمد على الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، حيث يتم التحول الرقمي بشكل متدرج وفقاً للإمكانيات المالية، دون الحاجة إلى دراسات جدوى تفصيلية مسبقة.
- **نموذج التحول الاستراتيجي:** يعتبر المعلومات والاتصالات أصولاً رأسمالية تحدد مكانة المؤسسة في السوق، وتعزز قدرتها التنافسية.
- **نموذج التحول الديناميكي:** يقوم على التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، مما يسمح بتكامل متطلبات التحول مع التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات.
- **نموذج التطوير التنظيمي:** يعتمد على التعليم والتدريب الرقمي التدريجي، مما يساهم في محو الأمية الرقمية داخل المؤسسة وضمان تحول أكثر سلاسة¹.
- **نموذج الأمثلة (Optimization Model):** يستند إلى البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات التحول الرقمي من خلال عمليات المحاكاة، لضمان تحقيق أفضل النتائج.

¹عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغيري، المرجع السابق، ص18

- نموذج التكلفة والعائد: يقوم على مقارنة تكاليف التحول الرقمي بالمكاسب المتوقعة من اعتماد تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على ضغط النفقات وتحقيق أعلى مردود استثماري.
- نموذج التحويل المتكامل: يعتمد على تكامل كافة الإدارات والمستويات التنظيمية في المؤسسة ضمن إطار شامل للتحول الرقمي، حيث يتم ربط تحديث منظومة الأعمال بالإدارة الإلكترونية، من خلال الحواسيب، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، ونظم المعلومات.
- نموذج التحويل الاستراتيجي: يتم فيه الاستعانة بمصادر خارجية عبر استئجار الحواسيب والاستفادة من خدمات الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، مما يتيح الوصول إلى خبرات أوسع من قدرات المؤسسة الداخلية.
- نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعتمد على الاستفادة من الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم القرارات والسياسات، حيث يتم قياس المراكز التنافسية للمؤسسات وتحسين البنية التكنولوجية بناءً على تحركات المنافسين واحتياجات متخذي القرار، من خلال عقود طويلة الأجل مع شركات متخصصة.¹

ثانيا : مزايا ومعوقات التحول الرقمي

- يعرف التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأعمال التجارية، مما يحدث تغييراً في كيفية تفاعل المؤسسات مع عملائها، ويحسن من العمليات الداخلية في المؤسسة، فتصبح أكثر كفاءة، ولعملية التحول الرقمي مزايا كثيرة في الأعمال التجارية وفي الحياة الشخصية اليومية، أهمها²:
- **زيادة التنافسية في العمل:** ستعمل التكنولوجيا على زيادة المرونة والكفاءة والإنتاجية في العمل، وبالتالي زيادة الاستثمار، وكلما تبنت الشركة تقنيات جديدة كلما زادت صدارتها في السوق، فيصبح هناك تنافس أكبر بين الشركات.

¹عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغيري، المرجع السابق، ص19.

²بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة الجلالى اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2025، ص509.

- **زيادة إنتاجية الموظفين:** يساعد التحول الرقمي الموظفين في العمل، بحيث يصبح الوصول إلى المعلومات أسهل، مثل استخدام برامج المحاسبة والبرامج المكتبية، مما يمنحهم القدرة على تحقيق إمكاناتهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم بنسبة 25%، وتحسن أداء الشركة ككل.
- **خدمة العملاء بشكل أفضل:** تتيح عمليات التحول الرقمي تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مثل استخدام مواقع وتطبيقات الويب للشراء، فيسهل على العملاء التجربة مع منصات الشركة الرقمية، وخدمتهم بشكل أسهل.
- **سهولة الدخول إلى المعلومات:** يساعد التحول الرقمي على الحصول على المعلومات بسهولة ويسر، فمن الممكن الوصول إلى الكتب، والأفلام، وغيرها بدون متاعب، فقط من خلال الدخول إلى الإنترنت.
- **تقدم الأتمتة:** يتيح التحول الرقمي عملية أتمتة الآلات، مما يؤثر إيجابياً على العامل والعميل بما يلي: تتيح أتمتة الآلات سهولة التحكم بها عن بعد من خلال الإنترنت، مما يؤدي إلى خفض المخاطر والحوادث التي قد تصيب العامل في العمل. تحسن وزيادة كفاء المنتج، وانخفاض سعره. يساعد العملاء في تسهيل الخدمة دون الحاجة إلى وسيط، مثل حجز الرحلات من الإنترنت مباشرة.
- **صناعة الترفيه:** التحول الرقمي يشمل زيادة الترفيه لدى الأشخاص، فمن الممكن لهم الحصول على أفلامهم وبرامجهم التلفزيونية فقط بنقرة واحدة¹.
- **توفير الوقت:** وفرت التكنولوجيا الرقمية الوقت في كثير من الأمور، منها: الدفع والخدمات المصرفية بواسطة بطاقة الائتمان بسهولة ويسر. القيادة الآلية للسيارات. استشارة الطبيب واتخاذ القرارات الحاسمة.

ثالثاً: معوقات التحول الرقمي:

يواجه التحول الرقمي العديد من المعوقات التي تحد من فعاليته وتمنع المؤسسات من الاستفادة الكاملة من إمكاناته، مما يستدعي التعامل مع هذه التحديات بطريقة استراتيجية ومنهجية، وتتمثل هذه المعوقات في:²

¹ بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، المرجع السابق، ص509.

² عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2025، ص451.

- نقص البنية التحتية التكنولوجية الحديثة والكافية.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة.
- نقص المهارات والكفاءات الرقمية لدى العاملين.
- قلة الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي.
- تحديات في التكيف مع الأنظمة الرقمية المعقدة.
- ضعف التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات وحمايتها.
- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
- صعوبة في دمج التكنولوجيا الجديدة مع الأنظمة القديمة¹.
- تحديات تتعلق بالثقافة المؤسسية التي لا تدعم الابتكار الرقمي

¹ عامر إيمان، عتيق شيخ، المرجع السابق، ص451.

المبحث الثاني : عموميات حول كفاءة وفعالية التسيير المالي

يعتبر التسيير المالي عنصراً أساسياً لضمان استدامة المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع التطورات التكنولوجية الحديثة، أصبح من الضروري ربط التسيير المالي بالكفاءة والفعالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية. ونتيجة لذلك، أصبح التحول الرقمي أداة رئيسية لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المالي، وندناول ذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول : تعريف الكفاءة والفعالية و التسيير المالي

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح فهم آليات إدارة الموارد المالية للمؤسسات أمراً ضرورياً لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهدافها. يكتسب التسيير المالي أهمية خاصة في المؤسسات الاقتصادية لأنه يعكس قدرة الإدارة على تخطيط وتنظيم الموارد بكفاءة وفعالية.

أولاً : تعريف الكفاءة والفعالية:

1-تعريف الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة ومنظمة تضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الموارد المستخدمة. وهي تعكس حسن استغلال الإمكانيات المتاحة، سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو مالية أو زمنية. فالإدارة الكفؤة لا تقتصر على تحقيق نتائج إيجابية فحسب، بل تسعى إلى بلوغ تلك النتائج بأقل تكلفة ممكنة ودون هدر في الطاقات أو الإمكانيات. ومن هذا المنطلق يُقال إن المدير الكفء هو من ينجح في تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج مع المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة والإنتاجية¹.

ومن خلال هذا المفهوم يتضح أن الكفاءة تقوم على عنصرين جوهريين هما: النتائج والتكلفة. فالنتائج تمثل المخرجات التي تحققها الإدارة، سواء كانت مادية كزيادة الإنتاج، أو بشرية كتطوير مهارات العاملين، أو زمنية كتقليص مدة الإنجاز. غير أن هذه النتائج لا يمكن تقييمها بمعزل عن التكلفة المصاحبة لها، إذ إن ارتفاع

¹مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص94.

التكاليف قد يفرغ النتائج من قيمتها. لذلك فإن الكفاءة الحقيقية تتحقق عندما يتم الربط بين حجم المخرجات وحجم الموارد المستعملة، بحيث يكون العائد أكبر ما يمكن مقارنة بالمدخلات¹.

أما الكفاءة الإدارية، فهي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الكفاءة الإنتاجية، إذ تتجسد في قدرة الإدارة على تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بأسلوب ملائم ومتوازن. وتتأثر الكفاءة الإدارية بجملة من العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، من أبرزها²:

- **العامل التعليمي** : ويتمثل في مستوى جودة التعليم والتكوين، ومدى توفر برامج التدريب المتخصص التي تساهم في رفع قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم.
 - **العامل الثقافي والاجتماعي** : ويشمل طبيعة العلاقات داخل الجماعات، ومدى انتشار روح التعاون أو الصراع، ونظرة الأفراد للسلطة والانضباط والعمل الجماعي.
 - **العوامل القانونية والسياسية** : وتتعلق بالإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحدد قواعد العمل، إضافة إلى طبيعة النظام السياسي من حيث المركزية أو اللامركزية وما يترتب عنه من مرونة أو تعقيد في اتخاذ القرارات.
 - **العوامل الاقتصادية** : تمثل درجة المنافسة في السوق، ومستوى الاستقرار الاقتصادي، وتوفر الموارد المالية، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة.
- وعليه، فإن الكفاءة ليست مفهوماً تقنياً محضاً، بل هي نتاج تفاعل عناصر متعددة داخلية وخارجية تؤثر في أداء المنظمة ونتائجها.

2-تعريف الفعالية

من الناحية اللغوية، ترتبط الفعالية بمعنى التأثير وإحداث الأثر؛ فهي تعبر عن القدرة على إنجاز العمل بحيث يحقق نتيجة ملموسة. وقد أشارت بعض المعاجم الإنجليزية مثل The New Method English Dictionary وThornadik-Barnhart Dictionary إلى أن الفعالية تعني امتلاك القدرة

¹محمد علي نسيم ، التوءمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010ص 26.

²مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص94.

للوصول إلى النتيجة المرجوة، في حين عرفها **Active Study Dictionary** بأنها إحداث أو إنتاج تأثير مرغوب، بينما يرى قاموس موريس أن الفعالية هي مدى بلوغ الأهداف المحددة¹.

أما اصطلاحاً، فقد ورد في معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية أن الفعالية تعني تحقيق النتائج المقصودة تحقيقاً كاملاً بأقل جهد ووقت وتكلفة، كما يُنظر إليها في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنها القدرة على إحداث أثر حاسم خلال فترة زمنية معينة. وبناءً على ذلك، فإن الفعالية تركز على صحة اختيار الأهداف ومدى تحقيقها، فهي تُعنى بفعل "الشيء الصحيح" وليس فقط إنجازها بطريقة صحيحة².

فالمدير الذي يحدد أهدافاً غير مناسبة أو لا تتماشى مع حاجات البيئة يُعد غير فعال، حتى وإن أحسن استخدام الموارد. وكذلك المدير الذي يضع أهدافاً سليمة لكنه يفشل في تحقيقها يُعد أيضاً غير فعال. ومن هنا يتضح أن الفعالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جدوى الأهداف وقيمتها العملية. فقد تتحقق الكفاءة من حيث خفض التكاليف وتسريع الإنجاز، لكن تغيب الفعالية إذا لم تكن النتائج ذات فائدة حقيقية للمستفيدين. فعلى سبيل المثال، بناء مركز تكوين مهني بأقل تكلفة وفي زمن قياسي، مع تجهيزه بأحدث الوسائل، لا يُعد إنجازاً فعالاً إذا كانت تخصصاته لا تستجيب لحاجات الشباب في المنطقة، مما يجعله قليل الجدوى رغم كفاءته من حيث التكلفة والإنجاز³.

3- الفرق بين الكفاءة والفعالية

يتجلى الفرق بين الكفاءة والفعالية في معيار القياس لكل منهما؛ فالكفاءة تُقاس بتكلفة كل وحدة من المخرجات، أي بمدى الاقتصاد في استخدام الموارد، بينما تُقاس الفعالية بمدى تحقيق الأهداف الصحيحة

¹عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون العدد السابع ، الجزء الأول ، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة، الجزائر ، 2017 ، ص 63.

²عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000 ص 366.

³عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية د ط ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2020، ص 01.

وجودة النتائج المحققة¹. فعند قياس الكفاءة نتساءل: كم كلفنا تحقيق هذا المخرج؟ وعند قياس الفعالية نتساءل: هل هذا المخرج هو ما ينبغي تحقيقه؟ وهل يحقق القيمة المرجوة؟

وقد أشار أوزبورن وغيلبر في كتاب إعادة اختراع الحكومة إلى أن التركيز على الكفاءة وحدها دون النظر إلى الفعالية قد يقود إلى إنجاز أعمال لا تستحق أن تُنجز أصلاً. كما أن الإفراط في التركيز على تقليص التكاليف داخل المؤسسات العمومية قد يؤدي إلى إحباط الموظفين، خاصة عندما تُقيد قدراتهم بقواعد صارمة وإجراءات روتينية تحد من إبداعهم ومبادراتهم. فكثير من العاملين يشعرون بأنهم قادرون على أداء مهامهم بمرونة وسرعة أكبر لو أُتيحت لهم مساحة أوسع لاستخدام مهاراتهم، وعند انتقائهم إلى بيئات أكثر مرونة غالباً ما يتحسن أداؤهم بشكل ملحوظ².

ومن ثم، فإن الكفاءة والفعالية مفهومان متكاملان لا يمكن الفصل بينهما؛ فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الصحيحة التي تعود بالنفع الحقيقي (الفعالية)، مع الحرص في الوقت ذاته على استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة (الكفاءة). ولا يتحقق التميز الإداري إلا من خلال الموازنة بينهما، بحيث يكون الأداء رشيداً من حيث التكلفة، وذا جدوى حقيقية من حيث النتائج.

ثالثاً: تعريف التسيير المالي

قبل أن نتعرف على مفهوم التسيير لابد من توضيح بعض الغموض في استخدامنا لمصطلح التسيير المالي فالبعض يستخدمه للإشارة إلى الوحدة التنظيمية أو الإدارية في المشروع والبعض الآخر يعني بالتسيير المالي مجموعة من الأفراد العاملين مع المسير المالي في الدائرة المالية من مراقبين ومحللين ومحاسبين وأمناء الصناديق³.

¹ سهام عبد السيد، سموى إبراهيم، سمية محمود، الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، المؤتمر العلمي الدولي من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة، إشكاليات التنمية في الدول النامية ليبيا أنموذجاً الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة بنغازي ليبيا، 11-12 نوفمبر 2019، ص462.

² سهام عبد السيد، سموى إبراهيم، سمية محمود، المرجع نفسه، ص462.

³ الصادق محمد محمود علي المهير، دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة الأداء المالي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 27

ويعرف على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة ويسعى الى تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة ومختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي.¹

ويعرف أيضا على انه المجال من العلوم الإدارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى الى تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات.²

إن هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح اللازم للبقاء والاستمرار وتحقيق المردودية لاستثمارها والعمل على وضع الاستراتيجيات المحققة لذلك وتحديد السياسات الموجهة لهذه الأخيرة والتي توزع إلى أهداف عملية وميدانية لكل فترة أو سنة نشاط حيث توضع أهداف وظيفة التسيير المالي ضمن الإطار، ومن الأهداف الأساسية للتسيير المالي تذكر ما يلي :³

- دراسة حاجيات المؤسسة من التمويل حيث تقوم بتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذه الحاجيات مع مراعاة الوقت المناسب للحصول عليها، والأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة التي سوف تتفق عليها الأموال المحصل عليها وكذا زمن تنفيذها.
- تعمل وفق الظروف الحالية والمستقبلية والوضعية المالية للمؤسسة بدراسة كل الامكانيات المتوفرة أمامها للحصول على الأموال المطلوبة والمقارنة بين مختلف الاختبارات الموضوعية أمام المؤسسة واختيار أحسنها مردودية وأقلها تكلفة مع مراعاة مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة على المؤسسة من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية.
- تعمل على دراسة الوسائل اللازمة للتنفيذ برامج وخطط المؤسسة المتعلقة بالإنتاج والجميع من جهة، وكذا مجال البحث والتطوير لتقنياتها الصناعية من جهة أخرى، حيث تم المفاضلة من المشاريع المقترحة واختبار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية، اجتماعية، سياسية، بيئية الخ...

¹إلياس بن ساسي، يوسف قريشي التسيير المالي (الإدارة المالية)، وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 37.

²سعيدة بورديم، التسيير المالي، مطبوعة دروس جامعة 8 ماي 1945، قالمة 2015، ص 54.

³خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 49.

• إن متابعة استعمال الأموال يمر على قسم المحاسبة بنوعيتها العامة والتحليلية حيث تتكفل المحاسبة العامة بمتابعة تنفيذ الحركة المادية والمالية في مختلف أرجاء وظائف المؤسسة وتسجلها حسب الزمن أما المحاسبة التحليلية تقوم بمتابعة تكاليف المنتجات والبضائع المفضلة وأعباء الأقسام والمصالح وربطها مع المسؤولين عليها، والتي على أساسها يتم رصد كفاءة العمليات الانتاجية وفعاليتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسؤولين فيما يعنى بالمراقبة المالية.¹

وعليه فان كفاءة وفعالية التسيير المالي هي قدرة الإدارة المالية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن استخدامها بأفضل صورة ممكنة (الكفاءة)، مع تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية المسطرة وتعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريته (الفعالية). فهي تعني من جهة تقليل التكاليف وتعظيم العائد وتحقيق التوازن بين السيولة والربحية، ومن جهة أخرى التأكد من أن القرارات المالية المتخذة في مجالات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح تؤدي فعلياً إلى النتائج المرجوة وتنسجم مع البيئة الاقتصادية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وبذلك فإن كفاءة التسيير المالي تجيب عن سؤال: كيف نستخدم الموارد المالية بأفضل شكل؟

أما فعاليته فتجيب عن سؤال: هل حققنا الأهداف المالية الصحيحة وذات الجدوى؟

ولا يتحقق الأداء المالي الرشيد إلا بتكامل البعدين معاً، إذ إن حسن استغلال الأموال دون تحقيق أهداف ذات قيمة يفقد معناه، كما أن تحقيق أهداف مالية دون ترشيد في استخدام الموارد يؤدي إلى ضعف الاستدامة المالية.

المطلب الثاني : أدوات قياس كفاءة و فعالية التسيير المالي

يعد قياس كفاءة وفعالية التسيير المالي من العناصر الأساسية لضمان حسن استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. فالكفاءة ترتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، في حين تعكس الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج والأهداف المخططة. ولتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسات على مجموعة

¹أبوركايب رزيقة، سهتالي إيمان، دور التسيير المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017/2018، ص 19.

من الأدوات التحليلية والرقابية التي تسمح بتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم. ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1. التحليل المالي باستخدام النسب المالية (Financial Ratios)

تُعد النسب المالية من أبرز أدوات قياس الأداء المالي لأنها تقدم قراءة دقيقة للمؤشرات المالية بالمؤسسة من خلال مقارنة عناصر القوائم المالية. تشمل هذه النسب¹:

- **نسب السيولة**: مثل نسبة السيولة الجارية التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من موجوداتها السائلة.
- **نسب الربحية**: مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أصولها ورأس مالها².
- **نسب النشاط**: مثل دوران المخزون ودوران الأصول التي تشير إلى كيفية استخدام الموارد بكفاءة في نشاط المؤسسة.
- **نسب الهيكل المالي**: تعكس درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي مقابل التمويل الذاتي.

تُظهر الأدبيات أن التحليل المالي بالنسب يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في قياس الفاعلية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة وكذلك قدرتها على مواجهة المخاطر المالية.

2. تحليل القوائم المالية

يتضمن تحليل القوائم المالية دراسة³:

- **التحليل الأفقي**: مقارنة نفس البند المالي عبر فترات زمنية متتالية لمعرفة الاتجاهات (زيادة/ نقصان).

¹لقليطي الأخضر، غري حمزة، دور أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للبنوك الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية ومالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة المسيلة، 2021، ص 442.

²أبو الفتوح علي الفضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 21.

³عدنان تايه النعيمي، ارد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازورية العلمية، الأردن، 2008، ص 102.

- التحليل العمودي: دراسة كل بند كنسبة من إجمالي محدد (مثلاً نسبة المصاريف التشغيلية من إجمالي الإيرادات) لتقييم تركيب القوائم.

يوفر هذا التحليل رؤية شاملة عن تطور الوضع المالي مع الزمن ومدى فاعلية التسيير المالي للمؤسسة.

3. مؤشرات التدفقات النقدية

يعد تحليل التدفقات النقدية أداة أساسية لفهم مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية من نشاطها الأساسي، والحفاظ على مستوى جيد من السيولة للوفاء بالالتزامات والاستثمارات المستقبلية. تساعد هذه المؤشرات الإدارة في تحديد ما إذا كان الأداء المالي مستداماً وليس مجرد أرباح ظاهرية. كما أن ضعف التدفقات النقدية قد يشير إلى ضعف في الكفاءة حتى لو كانت الأرباح مرتفعة¹.

4. الموازنات التقديرية والتحليل الانحرافي

الموازنة التقديرية (Budgeting) هي أداة تخطيطية تساعد الإدارة في وضع توقعات مالية للسنوات القادمة ومقارنتها مع الأداء الفعلي للمؤسسة. من خلال التحليل الانحرافي يمكن قياس الفروق بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية، وبالتالي تحديد مناطق الخلل واتخاذ الإجراءات التصحيحية².

5. تحليل نقطة التعادل (Break-even Analysis)

توفر أداة نقطة التعادل معلومات مهمة حول مستوى النشاط الذي تتساوى فيه الإيرادات مع التكاليف، أي عندما لا يكون هناك ربح ولا خسارة. يساعد ذلك الإدارة في³:

- تحديد الحد الأدنى للإنتاج أو المبيعات المطلوب لتحقيق الربحية.

- اتخاذ قرارات بشأن التسعير والتحكم في التكاليف.

6. بطاقات القياس المتوازن (Balanced Scorecard) وغيرها من أدوات محاسبة التسيير

¹عبد الحكيم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص195-196.

²خيسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، مطبوعة دروس، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015، ص57.

³بركايب رزيقة، سهتالي إيمان، المرجع السابق، ص34.

ظهر في الأدبيات تطور في أدوات التقييم المالي باستخدام محاسبة التسيير الحديثة، مثل بطاقة القياس المتوازن التي تربط بين الأداء المالي وغير المالي، مما يساعد على فهم شامل لمدى كفاءة التسيير المالي وتحقيق أهداف المؤسسة. تارياً أشار البحث إلى ضرورة تطوير أدوات تحليل الأداء المالي لتتناسب مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وأن محاسبة التسيير الحديثة أصبحت ضرورية لتقييم الأداء المالي بفعالية¹.

7. أدوات كمية متقدمة مثل تحليل مغلف البيانات (DEA)

تُستخدم طرق كمية حديثة مثل تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis – DEA) لتقييم كفاءة وحدات تشغيل متعددة (مثل فروع أو قطاعات) من خلال مقارنة المدخلات والمخرجات. وقد استخدمت مثل هذه الأدوات في الدراسات لتقييم الكفاءة النسبية لقطاعات مختلفة، مما يساعد في مقارنة أداء الوحدات المختلفة وتحديد الأفضل كفاءة².

المطلب الثالث : التحول الرقمي و اثره على شفافية التسيير المالي وفعاليته

تعد الشفافية أحد الأدوات الأساسية لقياس مستويات الفساد في أي نظام، حيث كلما كانت علاقات العمل واضحة ومتسمة بالشفافية، قلت فرص حدوث الفساد، وزادت القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة لجميع أطراف العملية الإدارية. وتبرز الرقمنة هنا كآلية لا غنى عنها لتوفير معلومات دقيقة وواضحة، إذ عندما تتوافر المعلومات لجميع المواطنين، يقل احتمال الاحتكار والمساومة من جانب الموظفين والمسؤولين. كما تمثل الشفافية أحد أهم مبادئ الإدارة الرشيدة، إذ تُعد السبيل الأساسي لمكافحة الفساد والاختلاسات والرشاوى، ويصبح تحقيقها أكثر فعالية عند اعتماد تقنيات الرقمنة، حيث يصعب إساءة استخدام السلطة لصالح فئة تعمل في الخفاء³.

¹ إيمان خلفاوي، التشخيص المالي في البنوك دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص82.

² شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، ص81.

³ أمال طواهرية، عادل بن عمر، الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي الإداري، مجلة الأبحاث القانونية و السياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023، ص92.

ترى الحكومات أن استخدام التكنولوجيا الرقمية ضرورة ملحة لتعزيز الثقة بين المواطنين وإداراتهم، فالأفراد الراضون عن الخدمات العامة يميلون أكثر للثقة في أداء الحكومة. كما أن المكاتب الرقمية متاحة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، واستمرت في تقديم خدماتها أثناء الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، بعكس المكاتب التقليدية، بينما تقلل المعاملات الرقمية من العبء الإداري وتعزز الإنتاجية، وتحرر الموارد لتوجيهها نحو الأولويات. كما يستفيد الموظفون من تقليل المهام المتكررة، مما يعزز الشفافية والرضا الوظيفي ويحسن الكفاءة والفعالية في العمل.

يشير مؤشر الرقمنة لمعهد ماكيترزي (2016) إلى أن المواطنين يقودون التحول الرقمي في الشرق الأوسط، حيث تصدر الإمارات وقطر والبحرين المنطقة بنسب نفاذ عالية للهواتف الذكية واستخدام مرتفع لوسائل التواصل الاجتماعي، بينما خدمات القطاع الحكومي الرقمي متاحة لـ 6% فقط من السكان. ورغم التقدم الملحوظ في بعض الدول، لا تزال هناك تحديات لدفع رقمنة القطاع العام إلى مستويات متقدمة، وهو ما انعكس على مؤشرات الشفافية، إذ أظهرت الدراسات الخليجية مستويات عالية ومتوسطة مقارنة بدول شمال إفريقيا التي سجلت نسباً منخفضة بسبب ضعف الرقمنة¹.

أولاً: الرقمنة وأثرها على شفافية التسيير المالي

أوضح تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أن الرقمنة تؤثر بشكل كبير على شفافية التسيير المالي ومكافحة الفساد، حيث تدعم الرقمنة الحكومات في إدارة المالية والاستثمارات، وتقلل مخاطر الفساد الإداري في جميع مراحل التسيير، كما تسريع الإجراءات، وقد أكدت أزمة كوفيد-19 أهمية وجود إجراءات غير ورقية للحصول على المعلومات والرخص والتصاريح ذات الصلة، مع ضرورة جهود حكومية لتنفيذ التعديلات التنظيمية اللازمة لتوفير الخدمات الرقمية. كما تساعد رقمنة الإجراءات قبل التأسيس على جذب المستثمرين استناداً إلى ارتفاع مؤشر الرقمنة وانعكاسه على شفافية التسيير، مع زيادة الضغوط على الحكومات لإظهار أثر الإصلاحات الأخيرة².

¹فادي شوشان ، التحول الرقمي و اثره في تعزيز الكفاءة والمالية في إدارة المالية العامة ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكاريا، تركيا ، 2025، ص03.

²عباس علي شبن ، اثر التحول الرقمي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 04، العدد 01، المعهد العالي للعلوم الإدارية ، جامعة دمياط، 2023، ص209.

ثانيا: مزايا رقمنة التسيير المالي

تتمثل مزايا الرقمنة في تحسين الكفاءة والفعالية في النقاط التالية¹:

- تحسين كفاءة الإنفاق وتقليل أوجه القصور البيروقراطي.
- استهداف الأشخاص المعنيين بشكل أفضل، وتحقيق وفرة مالية عامة.
- جعل العمليات المالية أكثر شفافية وشمولاً، والحد من تضارب المصالح وسوء التسيير.
- زيادة حصيلة الإيرادات من خلال تحسين الامتثال الضريبي نتيجة ثقة المواطنين في فعالية الإنفاق.
- تعزيز الإنفاق الحكومي بكفاءة أكبر عبر قوة العمليات الميزانية.
- توفير منصات جديدة للتعامل مع المواطنين والمتعاملين، مما يعزز الشفافية والمساءلة.

ثالثا: المساءلة والشفافية في التسيير المالي لدى المؤسسة الاقتصادية

حرصا على ضمان شفافية التسيير المالي، اعتمدت الجزائر إطاراً قانونياً يتمثل في قانون مكافحة الفساد وقانون الصفقات، حيث ينص قانون مكافحة الفساد رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 في مادته 9 و10 على ضرورة تأسيس الإجراءات المالية وفق قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة والمعايير الموضوعية، مع تعزيز المسؤولية والعقلانية في إدارة الأموال، لا سيما فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ الميزانية. وتمكين الشفافية يسمح للعموم بالاطلاع على السياسات المالية وميزانيات القطاعات الاقتصادية، من خلال النشر الدوري على المواقع الإلكترونية للمؤسسات، إضافة إلى إنشاء وزارة للرقمنة لتعزيز هذا التوجه، ووضع استراتيجية وطنية لتطوير القطاع الرقمي واستغلال الكفاءات الوطنية، بما يساهم في تحسين حياة المواطنين ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة الكفاءة والفعالية في التسيير².

¹ شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال الجزائر، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، العدد، 02 ديسمبر، 2023، ص-131 132.

² أمال طواهرية، عادل بن عمر، المرجع السابق، ص93-94.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مرجعا مهما لفهم التحولات الرقمية وتأثيرها على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الاقتصادية. فهي توفر أساسا علميا لتحديد العوامل المؤثرة، وتقييم نجاح استراتيجيات الرقمنة، واستكشاف التحديات المرتبطة بها. كما تساعد في إبراز الفجوات البحثية التي يمكن أن تسدها الدراسات الميدانية الجديدة. ونظراً لأهمية هذا الإطار المرجعي.

المطلب الأول : الدراسات العربية والمحلية

تُعد الدراسات السابقة حول التحول الرقمي وأثره على كفاءة وفعالية التسيير المالي مرجعاً مهماً لفهم التجارب المختلفة في السياقات العربية والمحلية، إذ تقدم رؤى متعددة حول كيفية تحسين الأداء المالي والإداري عبر تطبيق التقنيات الرقمية. ونذكر ذلك فيما يلي:

1- دراسة عبدالمالك عبدالسلام سعيد وعبدالرحمن عبدالسلام هذلول (2025) بعنوان أثر تطبيق التحول الرقمي على الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة استطلاعية، دراسة منشورة في مجلة دراسات محاسبية. هدفت الدراسة لتحديد أثر التحول الرقمي في الإدارات المالية الحكومية في بلديات الزاوية الغرب وصرمان وصربراتة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقائمة استبيان لعدد 32 موظفاً، وجمعت البيانات ثم اختبرت باستخدام SPSS. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي عزز الامتثال وسهّل عمليات المراجعة وتحسين الخدمات المالية، رغم وجود بعض السلبيات المتعلقة بالتحول غير المخطط له. أوصت الدراسة بضرورة التخطيط الاستراتيجي للرقمنة والتركيز على التشريعات الداعمة. الدراسة تقدم مثالاً تطبيقياً عن كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإدارة المالية الحكومية.

2- دراسة طاهر فرج إبراهيم محمد (2025) بعنوان تقنيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات الاقتصادية، ليبيا. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تقنيات التحول الرقمي (المحاسبة السحابية، البيانات الضخمة، الأمن السيبراني) على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية بالمصارف. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات عبر تحليل الممارسات الرقمية في المصارف التجارية الليبية. كشفت النتائج أن الاعتماد على تقنيات المحاسبة السحابية والبيانات الضخمة يحسّن دقة وكفاءة نظم المعلومات المحاسبية بشكل كبير. وأشارت الدراسة إلى أن الأمن السيبراني يمثل تحدياً لكنه يزيد ثقة المستخدمين بالكفاءة المالية. أوصت بضرورة الاستثمار في التدريب التقني وتأمين البنى التحتية الرقمية للمصارف.

دراسة فادي شوشان (2025) بعنوان التحول الرقمي و اثره في تعزيز الكفاءة والمالية في إدارة المالية العامة ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكاريا، تركيا : تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التقنيات الحديثة مثل التوثيق الإلكتروني والعقود الذكية في إدارة الأموال العامة، واستكشاف دور الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالإيرادات وضبط المصروفات، مع مناقشة العقبات التنظيمية وكيفية تطوير إطار قانوني فعال لدعم التحول الرقمي. وقد بين البحث أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة جمع الإيرادات وتقليل البطء الإداري في تحصيل الضرائب، كما يعزز شفافية الإنفاق الحكومي ويقلل فرص الفساد وسوء التسيير المالي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات الاقتصادية التي اعتمدت الرقمنة شهدت فعالية أكبر في إدارة الموارد، ودقة أعلى في التنبؤ المالي، وسهولة أكبر في الرقابة والمساءلة، فيما تحسنت رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات المالية الرقمية، وأصبح بالإمكان توجيه الموارد المالية نحو الأولويات الاستراتيجية بكفاءة أكبر. كما توصل البحث إلى أن تطوير إطار قانوني داعم للتحول الرقمي وتبني العقود الذكية والتقنيات المتقدمة يعزز الثقة بين الدولة والمستفيدين، ويخلق بيئة مالية أكثر شفافية وعدالة وفعالية، وهو ما يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

3-دراسة مها بعداش، وقلاب كتر (2025) بعنوان أثر الرقمنة على أداء المؤسسات المالية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر – فرع ولاية ميلة، جامعة عبد الحفيظ بوصوف (مركز ميلة)، يونيو 2025، الجزائر. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة كخيار استراتيجي لتحسين الأداء المالي والخدمات المؤسسية لمؤسسة بريد الجزائر في ولاية ميلة. اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبيان، وأظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم بفعالية في تعزيز جودة الخدمات، تحسين الأداء المالي، وتطوير آليات اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات. كذلك أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الرقمنة والأداء المالي، ما يدعم الفرضية الأساسية. أوصت بضرورة تبني رؤية شاملة للتحول الرقمي تتوافق مع خصوصيات البيئة الجزائرية وتقوية الموارد التقنية والبشرية.

4-دراسة فادي شوشان (2025) بعنوان التحول الرقمي و اثره في تعزيز الكفاءة والمالية في إدارة المالية العامة ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكاريا، تركيا : تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التقنيات الحديثة مثل التوثيق الإلكتروني والعقود الذكية في إدارة الأموال العامة، واستكشاف دور الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالإيرادات وضبط المصروفات، مع مناقشة العقبات التنظيمية

وكيفية تطوير إطار قانوني فعال لدعم التحول الرقمي. وقد بين البحث أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة جمع الإيرادات وتقليل البطء الإداري في تحصيل الضرائب، كما يعزز شفافية الإنفاق الحكومي ويقلل فرص الفساد وسوء التسيير المالي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات الاقتصادية التي اعتمدت الرقمنة شهدت فعالية أكبر في إدارة الموارد، ودقة أعلى في التنبؤ المالي، وسهولة أكبر في الرقابة والمساءلة، فيما تحسنت رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات المالية الرقمية، وأصبح بالإمكان توجيه الموارد المالية نحو الأولويات الاستراتيجية بكفاءة أكبر. كما توصل البحث إلى أن تطوير إطار قانوني داعم للتحول الرقمي وتبني العقود الذكية والتقنيات المتقدمة يعزز الثقة بين الدولة والمستفيدين، ويخلق بيئة مالية أكثر شفافية وعدالة وفعالية، وهو ما يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

5-دراسة مها بعداش، وقلاب كثره (2025) بعنوان أثر الرقمنة على أداء المؤسسات المالية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - فرع ولاية ميلة، جامعة عبد الحفيظ بوصوف (مركز ميلة)، يونيو 2025، الجزائر. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة كخيار استراتيجي لتحسين الأداء المالي والخدمات المؤسسية لمؤسسة بريد الجزائر في ولاية ميلة. اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبيان، وأظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم بفعالية في تعزيز جودة الخدمات، تحسين الأداء المالي، وتطوير آليات اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات. كذلك أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الرقمنة والأداء المالي، ما يدعم الفرضية الأساسية. أوصت بضرورة تبني رؤية شاملة للتحول الرقمي تتوافق مع خصوصيات البيئة الجزائرية وتقوية الموارد التقنية والبشرية.

6-دراسة آية محمد عبد الحميد محمود زهران (2025) بعنوان أثر الإفصاح عن التحول الرقمي على الأداء المالي: الدور المعدل لجودة المعلومات المحاسبية، مجلة NAUS ، مصر، 2025. هدفت الدراسة إلى اختبار كيف يؤثر الإفصاح عن الممارسات الرقمية على الأداء المالي للشركات المالية غير المصرفية المدرجة في السوق المصرية (2019-2023)، مع اعتبار جودة المعلومات المحاسبية كمتغير معدل. استخدمت الباحثة المنهج الكمي والتحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين الإفصاح الرقمي والأداء المالي، وبيّنت النتائج أن جودة المعلومات المحاسبية تعدل العلاقة بين الإفصاح عن التحول الرقمي والأداء المالي، مما يجعل الإفصاح الرقمي أكثر تأثيراً عند ارتفاع جودة المعلومات. وأظهرت الدراسة أن الإفصاح الرقمي مهم لتحسين الشفافية والفعالية المالية، وأوصت بضرورة اعتماد معايير إفصاح واضحة عن الممارسات الرقمية في الشركات.

7-دراسة طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف وآخرون (2024) بعنوان أثر التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 15، العدد 1، يناير 2024، جامعة حلوان، مصر. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية من حيث الملاءمة والشفافية والتوقيت. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وجمعوا البيانات عبر توزيع 120 استبياناً على مسؤولي المالية، ثم حللوها باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وجودة التقارير المالية الحكومية. أظهرت الدراسة أن الرقمنة عززت قابلية المقارنة والتمثيل الصادق للمعلومات المالية، وبالتالي تحسين اتخاذ القرار المالي الحكومي. كما أشارت إلى أن التحديات التقنية والبشرية ما زالت تؤثر على سرعة التطبيق. أوصت بضرورة تعزيز التدريب الرقمي للموظفين ورفع البنى التحتية التكنولوجية. الدراسة مفيدة لفهم كيف يمكن الرقمنة أن تدعم نظم المعلومات المالية في المؤسسات العامة.

8-دراسة أمباركة سالم مفتاح وصالح خميس أحمد (2024) بعنوان التحول الرقمي وأثره على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في القوائم المالية، مجلة البيان العلمية، ليبيا. هدفت الدراسة إلى كشف كيف يؤثر التحول الرقمي على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في المصارف التجارية بمدينة سرت. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات شملت العاملين في المصارف. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز قابلية المعلومات للمقارنة، الملاءمة، والتمثيل الصادق، مما يدعم جودة القوائم المالية. كما بينت الدراسة أن تدريب العاملين وتقنيات المحاسبة الرقمية من أهم محددات نجاح الرقمنة. أوصت بإعداد برامج تدريبية مستمرة في النظم الرقمية للمحاسبة.

9-دراسة شريف عوض محمد حسن (2024) بعنوان أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة المالية في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، العدد 1، يونيو 2024، مصر. تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الإدارة المالية في البنوك التجارية المصرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيانات وجمع البيانات من 150 موظفاً في إدارة المالية بالبنوك. تم تحليل البيانات بواسطة SPSS لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الرقمنة بالكفاءة المالية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي، خصوصاً في مجالات إعداد التقارير والتحكم في التكاليف والتحليل المالي، كما بينت الدراسة أن نقص التدريب التقني يعد من أهم

العوائق. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب الرقمي وتحديث البنى التحتية التقنية لدعم التحول الرقمي في الإدارات المالية. وتعد هذه الدراسة مرجعا مهما لفهم أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء المالي في المؤسسات المالية.

10-دراسة سلام أحمد أمين محمد البيلي وآخرون (2023) بعنوان أثر التحول الرقمي كآلية للشمول المالي على جودة التقارير المالية في البنوك، مجلة ABJ ، مصر. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي كأداة للشمول المالي في تحسين جودة التقارير المالية للبنوك. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإحصائي على بيانات 14 بنكاً تجارياً للفترة 2014-2021. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة البيانات المالية لدى البنوك عبر زيادة الدقة والشفافية. الدراسة أكدت أن زيادة رقمنة الخدمات البنكية ترتبط بتحسين موثوقية التقارير المالية. أوصت بتكثيف الاستثمار في منصات الشمول المالي الرقمية لتحسين المستدام في القطاع البنكي.

11-دراسة امال طواهرية وعادل بن عمر (2023) بعنوان الرقمنة كآلية لتحسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية ، المجلد 05 العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر : تهدف الدراسة إلى توضيح دور الرقمنة كآلية لزيادة الكفاءة والفعالية للتسيير المالي والإداري ، اعتمادا على الإشكال الآتي: ما هو دور الرقمنة في تحسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري؟ وللإجابة على هذا الإشكال انطلقنا من فرضية مفادها إن هناك علاقة تفاعلية وظيفية بين الرقمنة و مؤشرات كفاءة وفعالية التسيير المالي و الإداري، وللتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها. ومنه توصلنا إلى إثبات الفرضية حيث يتضح جليا انه هناك علاقة طردية بين الرقمنة و مؤشرات الكفاءة و الفعالية لعملية التسيير المالي والإداري بالمؤسسة العمومية.

12-دراسة شيماء فهمي محمد كامل، عمرو محمد أحمد عواد، ونجلاء حسن جمعة أحمد (2023) بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 3، يوليو 2023. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على أبعاد الأداء السياقي والعاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة باستخدام منهج وصفي-تحليلي بعينة 400 موظف. أظهرت النتائج أن المستوى الكلي للتحول الرقمي وأبعاده له تأثير مباشر وإيجابي معنوي على أداء العمل السياقي لدى العاملين في كلا النوعين من البنوك، مما يعكس تفاعل الرقمنة مع الأداء

التنظيمي وربطه بدناميكية القوى العاملة. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات مرنة للرقمنة وبناء مهارات رقمية للعاملين لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وهو ما يؤثر بشكل غير مباشر على كفاءة الأداء المالي في المدى المتوسط.

13-دراسة عبير سعيد إبراهيم (2023) – بعنوان أثر اعتماد نظم المعلومات الرقمية على جودة القوائم المالية في المؤسسات السعودية، مجلة البحوث المحاسبية والمالية، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2023، السعودية. ركزت الدراسة على تحليل أثر تطبيق نظم المعلومات الرقمية على جودة القوائم المالية في المؤسسات السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقُسمت العينة إلى 120 من مديري الماليين والمحاسبين. أشارت النتائج إلى أن اعتماد النظم الرقمية مثل ERP والمحاسبة السحابية يحسّن دقة وتقارير القوائم المالية، ويقلّل الأخطاء البشرية ويسرع دورة إعداد البيانات المالية. كما وجد الباحث أن هناك علاقة معنوية بين مستوى الاستخدام الرقمي ونوعية المعلومات المالية، خصوصاً في قابلية المقارنة والشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التقنيات الرقمية وربطها بأنظمة الرقابة الداخلية لتحسين جودة المعلومات المالية. وتُظهر الدراسة كيف ترتبط التكنولوجيا الرقمية بتحسين مستوى التقارير المالية.

14-دراسة ندى مصطفى علي (2023) بعنوان تأثير التحول الرقمي على حوكمة الشركات وجودة الرقابة المالية: دراسة تطبيقية في البنوك الكويتية، المجلة العربية للإدارة والحوكمة، العدد 15، ديسمبر 2023، الكويت. تسعى الدراسة إلى فهم الكيفية التي يؤثر بها التحول الرقمي على حوكمة الشركات وجودة الرقابة المالية في البنوك الكويتية باستخدام منهج وصفي وتحليل استبائي شمل 140 من المسؤولين الماليين والمراقبين الداخليين. أثبتت النتائج أن التحول الرقمي يعزز من مدى التزام البنوك بقواعد الشفافية والرقابة الذاتية، كما يزيد من قدرة الهيئات على متابعة المخاطر المالية في الوقت الحقيقي. وبيّنت الدراسة أن الربط بين البيانات الرقمية وتقنيات التتبع الآلي يؤدي إلى تحسين جودة الرقابة وتقليل الأخطاء والتلاعب. كما أوصت بضرورة تبني سياسات واضحة لتعزيز التوافق بين الرقمنة وحوكمة الشركات لضمان الأداء المالي السليم. وتضيف الدراسة منظوراً مهماً عن علاقة الرقمنة بالحوكمة المالية في القطاع البنكي.

15-هاني رجب رزق محمود (2022) بعنوان قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات الصحية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مصر. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الرقمنة على الأداء المالي وغير المالي لمؤسسات الخدمات الصحية مثل مستشفيات كليوباترا. استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي ومنهج دراسة الحالة لفهم أثر التحول الرقمي. نتائج الدراسة بينت أن الرقمنة عززت الأداء المالي عبر تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، كما دعمت جودة الخدمة الصحية. أوصت بدمج التخطيط الاستراتيجي الرقمي في الإدارة الصحية لزيادة كفاءة القطاع.

16-دراسة أسامة محمد التابعي الدنون (2022) بعنوان تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية: دراسة حالة بنك مصر، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مجلد 4، العدد 2، أبريل 2022، مصر. هدفت الدراسة إلى فهم كيف يؤثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي للبنوك المصرية، مع التركيز على بنك مصر . اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة علاقة الرقمنة بالمؤشرات المالية التقليدية، مع تحليل البيانات الرقمية والتقارير المالية للبنك محل الدراسة. بينت النتائج أن التحول الرقمي جاء كاستجابة حاسمة لمتطلبات السوق المتغيرة، وقد ساهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي والربحية وتقليل التكاليف التشغيلية، رغم تحديات التنفيذ. وأكدت الدراسة أن الرقمنة تعد أمراً استراتيجياً للبنوك لتعزيز تنافسيتها. أوصت بضرورة زيادة الاستثمار في الأساليب الرقمية وتطوير بنى تقنية قوية لدعم الأداء المالي.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تُظهر الدراسات الأجنبية اهتماماً متزايداً بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والإداري للمؤسسات في بيئات متنوعة، مع التركيز على كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية والشفافية عبر التقنيات الرقمية الحديثة. ونسلط الضوء فيما يلي على أهم هذه الدراسات وأبرز نتائجها. و منها نذكر ما يلي :

1-دراسة (Shiyu Mei (2025) بعنوان **Digital Transformation and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from Chinese Academic Journal of Business & Management, Manufacturing Firms**

المجلد 7، العدد 8، 2025. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات الصناعية من خلال دراسة حالة على مجموعة Midea. استخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن وتحليل البيانات المالية للفترة من 2010 إلى 2024، مع التركيز على مؤشرات مثل الربحية، وكفاءة استخدام الأصول، والسيولة قصيرة الأجل، ودورة التشغيل. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الربحية، رفع كفاءة الأصول، وتعزيز السيولة التشغيلية على المدى الطويل رغم وجود تقلبات مالية في المراحل المبكرة. كما بينت الدراسة أن الاستثمارات الرقمية الكبيرة قد تسبب في تباطؤ مالي مؤقت قبل تحقيق مكاسب

واضحة لاحقاً. وقد أوصى الباحث بضرورة اعتماد استراتيجيات رقمية قوية خاصة في إعادة هيكلة نظم تكنولوجيا المعلومات وسلاسل الإمداد لتعزيز الكفاءة المالية. توفر هذه الدراسة دليلاً عملياً على أن الرقمنة يمكن أن تكون عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الصناعية .

2-دراسة — Melih Sefa Yavuz, Hasan Sadık Tatlı & Gözde Bozkurt (2025)
Exploring the Financial Impact of Digital Transformation: A بعنوان
Comprehensive Analysis on Firms, Journal of Innovation & Knowledge, 2025.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأثر المالي للتحول الرقمي على الشركات عبر تطوير مقياس رقمي لقياس مستوى الرقمنة) مؤشر (ROD ، ثم تحليل تأثيره على الأداء المالي من خلال بيانات شركات متعددة في خمس قطاعات. اتبعت الدراسة منهجاً تجريبياً متعدد المراحل، شمل تحليل النصوص المالية واستخدام البيانات المالية لتحديد العلاقة بين الرقمنة والأداء المالي. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يحقق آثاراً إيجابية على الأداء المالي من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية والقيمة السوقية، وأن الشركات ذات مؤشر ROD المرتفع أظهرت أداءً مالياً أقوى. أوصى الباحثون بدمج الرقمنة ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسات لتعزيز تأثيرها المالي.

3-دراسة Zhenyu Li & Xiaohong Chen (2025) بعنوان
The Impact of Digital Transformation on Financial Performance and Green Development:
FEMIB 2025 ،Evidence from Chinese Manufacturing Companies
International Conference, الصين.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي والتنمية الخضراء لشركات صناعية صينية خلال الفترة 2010-2021، باستخدام نماذج انحدار بيانات اللوحة الثابتة. أظهرت النتائج أن الرقمنة تؤثر إيجابياً على الأداء المالي بما في ذلك كفاءة الأصول والربحية، وأن دمج التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في العمليات يزيد من الفعالية التشغيلية ويخفض التكاليف. أوصى الباحثان بضرورة التركيز على الاستراتيجيات الرقمية المتوافقة مع أهداف التنمية الخضراء لزيادة الاستدامة المالية.

4-دراسة — Nguyen, H.T., Le, V.T., & Pham, T.Q. (2025) بعنوان
Digital Transformation and Firm Performance: Empirical Evidence from

Vietnamese Enterprises, International Journal of Business and

Technology, 2025. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وأداء الشركات

المالية في فيتنام، باستخدام المنهج الكمي والتحليل الإحصائي للبيانات السنوية. أظهرت النتائج أن الرقمنة لها أثر إيجابي معنوي على الأداء المالي بما في ذلك الربحية والكفاءة التشغيلية. كما أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتبنى الرقمنة بشكل شامل تحقق نتائج مالية أفضل مقارنة بالشركات التي تعتمد على تطبيقات منفصلة. أوصى الباحثون بضرورة دعم التحول الرقمي في الشركات لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين النتائج المالية المستدامة.

5-دراسة دراسة Sadri, Lohrasp (2025) بعنوان “The Impact of Digital

Transformation on Financial Performance: A Quantitative Study of

Accounting Practices in UAE-Based SMEs” هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول

الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات، مع التركيز على ممارسات المحاسبة الرقمية وتأثيرها على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية وكفاءة التكلفة. استخدم الباحث المنهج الكمي عبر جمع البيانات المالية قبل وبعد تطبيق أدوات المحاسبة الرقمية من عينة مكونة من 75 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتحليل العلاقة بين مستوى الرقمنة والأداء المالي باستخدام التحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وتحسين الربحية وكفاءة التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التحول الرقمي في المحاسبة لتعزيز استدامة الأداء المالي للمؤسسة.

6-دراسة Sindi, Sameer Mohammed & Salem, Eman Ali Selem (2025)

بعنوان “The Impact of the Level of Digital Transformation on Financial

Performance Differences: Empirical Evidence from Saudi Commercial

Banks” هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر مستوى التحول الرقمي على الفروق في الأداء المالي بين البنوك

التجارية السعودية، مع استخدام مؤشرات مالية مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) وربحية السهم (EPS). اعتمد الباحثان المنهج الكمي بتحليل البيانات البنكية للفترة من 2019 إلى 2023 لتحديد الفروق في النتائج المالية وفقاً لمستوى الرقمنة. أظهرت النتائج أن البنوك التي تتمتع

بمستوى أعلى من التحول الرقمي حققت أداءً مالياً أفضل بكافة المؤشرات، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة الربحية وتقليل التكاليف التشغيلية.

7-دراسة — Kyshakevych, I., Tran, Q., & Nguyen, P. (2024) بعنوان Impacts of Digital Transformation on Financial Performance: Evidence from Vietnam, Semantic Scholar, 2024.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق أدوات التحول الرقمي (السحابة، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء) على الأداء المالي للشركات الفيتنامية، من حيث الربحية وكفاءة الأداء المالي. استخدم الباحثون تحليل بيانات شركات متعددة لتحديد العلاقة بين الرقمنة والمؤشرات المالية مثل ROA و ROE. أظهرت النتائج أن الرقمنة تحسن الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، في حين أن بعض الأدوات الرقمية تحتاج لتكامل أفضل لتقليل التحديات التشغيلية. أوصى الباحثون بدمج أدوات تحليل البيانات الكبيرة في التخطيط المالي لتعزيز الفوائد المالية.

8-دراسة Claudia Pelletier و Louis Raymond (2022) بعنوان “Orchestrating the digital transformation process through a ‘strategy-as-practice’ lens: A revelatory case study” هدفه الدراسة إلى تحليل أبعاد استراتيجية التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على كيفية تفعيل هذه الأبعاد عملياً لتحقيق نجاح عملية التحول الرقمي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة تفسيرية لشركة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاع الخدمات الصناعية بأمريكا، حيث توفرت فيها الخصائص التي تسمح بتطبيق رؤية متجددة لأنظمة المعلومات ضمن سياق التحول الرقمي. ركزت الدراسة على قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال بفضل وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، مع الاعتماد على الوسائل التقنية لتعزيز القيمة المضافة للأعمال. أظهرت النتائج أن وضوح الاستراتيجية والتطبيق العملي لها يمكن الشركة من تحقيق مرونة تنظيمية عالية، وتسهيل التكيف مع الابتكارات التكنولوجية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل التخطيط الاستراتيجي مع الممارسات اليومية للشركة لضمان استدامة التحول الرقمي ونجاحه على المدى الطويل.

المطلب الثالث : أوجه التقارب بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

في ضوء الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي وتأثيره على كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسات الاقتصادية، ركزت العديد من الدراسات السابقة على استكشاف هذا الموضوع من زوايا متعددة. وقد تناولت هذه الدراسات جوانب مختلفة تشمل جودة التقارير المالية، فاعلية نظم المعلومات المحاسبية، وكفاءة الأداء المالي والإداري، مستخدمة أدوات وأساليب متنوعة للتحليل، ومتناولة عينة متنوعة من المؤسسات في بيئات مختلفة. ويتيح هذا الاستعراض فهم المواقف المختلفة للباحثين وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونتطرق لذلك فيما يلي:

أولاً: من حيث الهدف

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بتحليل تأثير الرقمنة على جودة المعلومات المالية والأداء المالي للمؤسسات سواء كانت عامة أو بنوك أو شركات صناعية، مثل دراسة طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف وآخرون (2024) التي ركزت على جودة التقارير المالية الحكومية، ودراسة شريف عوض محمد حسن (2024) حول كفاءة الإدارة المالية في البنوك المصرية. كما اهتمت الدراسات الأجنبية مثل (Shiyu Mei, 2025) و (Melih Sefa Yavuz et al., 2025) بتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات الصناعية والتجارية. بالمقارنة، تهدف الدراسة الحالية على مؤسسة سونلغاز عين تموشنت إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية محددة، ما يجعل الهدف أكثر تركيزاً على السياق المحلي وبيئة مؤسسية واحدة، بينما كانت الدراسات السابقة تميل إلى البيئات العامة أو القطاع المصرفي والصناعي.

ثانياً: من حيث العينة

اختارت الدراسات السابقة عينات متنوعة حسب نوع المؤسسة، مثل 120-150 موظفاً في الإدارات المالية (عبدالمالك عبدالسلام سعيد وعبدالرحمن عبدالسلام هذلول، 2025)، أو 400 موظف في البنوك العامة والخاصة (شيماء فهمي محمد كامل وآخرون، 2023)، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على بيانات شركات متعددة أو شركات صناعية مدرجة في الأسواق المالية (Shiyu Mei, 2025) ؛ (Kyshakevych et al., 2024). اعتمدت الدراسة الحالية على العاملين في مؤسسة سونلغاز

عين تموشنت كمجموعة محددة تعكس واقع التحول الرقمي في مؤسسة جزائرية، ما يسمح بتحليل أعمق للسياق المحلي وفعالية الإجراءات الرقمية في بيئة واحدة.

ثالثاً: من حيث الموضوع

على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي في علاقة بالأداء المالي والإداري (أمل طواهرية وعادل بن عمر، 2023؛ فادي شوشان، 2025)، إلا أن موضوعها غالباً كان عاماً أو متعلقاً بالقطاع المصرفي أو المؤسسات الصناعية. أما الدراسة الحالية، فهي تركز بشكل محدد على انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة اقتصادية جزائرية كبرى، مما يضيف قيمة تطبيقية ميدانية محلية ويسلط الضوء على التحديات والفرص الخاصة بسونلغاز عين تموشنت، والتي لم تغطيها الدراسات السابقة بشكل مفصل.

رابعاً: من حيث الأداة

استخدمت الدراسات السابقة أدوات متنوعة مثل الاستبيانات، تحليل البيانات المالية، نماذج الانحدار، برامج SPSS، ودمج البعض بينها مع تحليل الوثائق الرسمية (طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف وآخرون، 2024؛ Shiyu Mei, 2025). كما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية مؤشرات رقمية لقياس مستوى الرقمنة مثل مؤشر ROD (Melih Sefa Yavuz et al., 2025) وفي الدراسة الحالية، تم اعتماد الاستبيان التحليلي ودمجه مع مراجعة الوثائق والإجراءات المالية داخل المؤسسة لتقديم تحليل شامل لعلاقة الرقمنة بمؤشرات الكفاءة والفعالية، ما يجعل الأداة مناسبة لتقييم التحولات الرقمية ضمن سياق مؤسسي محدد مقارنة بالمنهجيات الأكثر عمومية في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول :

استعرض الفصل الأول الإطار النظري للبحث من خلال ثلاثة مباحث رئيسية؛ أولها تناول مفاهيم عامة حول التحول الرقمي، حيث تم توضيح دوره كعملية أساسية لتحويل البيانات والعمليات التقليدية إلى شكل رقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وثانيها تناول عموميات حول كفاءة وفعالية التسيير المالي، موضحاً أهمية الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد المالية وتحقيق الأهداف المؤسسية، مع الإشارة إلى أدوات القياس المستخدمة لضمان متابعة الأداء المالي بدقة وشفافية.

أما المبحث الثالث، فقد عرض الدراسات السابقة العربية والدولية، مستعرضاً أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ومن خلال هذا الفصل، أصبح بالإمكان فهم الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث، وربط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء المالي، مما يمهّد الطريق لدراسة الحالة العملية لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت وتحليل انعكاسات الرقمنة على كفاءة وفعالية التسيير المالي فيها.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة

سونلغاز بولاية عين تموشنت

تمهيد

يكسي هذا الفصل أهمية بالغة في إطار الدراسة، كونه يمثل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير المالي على الواقع العملي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. ويهدف إلى دراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تحليل مختلف المعطيات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، مما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المرتبطة بتأثير التحول الرقمي على فعالية الأداء المالي وترشيد التسيير المالي داخل المؤسسة.

كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تحسين سرعة معالجة المعلومات المالية، دعم اتخاذ القرار، رفع كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية؛ حيث يتناول المبحث الأول بطاقة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة، بينما يُخصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية وأدواتها، في حين يعالج المبحث الثالث تحليل النتائج واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

تعد شركة سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغييرات والتطورات التي تؤثر عليها، بحيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز الى تطبيق استراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف، أقل كما تسعى المؤسسة الى إيصال خدمة الى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع المناولة(المقاولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

قبل التطرق لتقديم وكالة حمام بوحجر- عين تموشنت، نوجز بصفة عامة لمحة تعريفية وتاريخية عامة عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية تحتل موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري منذ نشأتها وتسيطر على انتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتعتبر هذه الشركة هيئة معقدة تضم وسائل متعددة لهدف واحد هو وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن يعود انشاء مؤسسة كهرباء والغاز «EGA» الى العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تحولت الى شركة الوطنية للكهرباء والغاز مسماة SONELGAZ بموجب المرسوم التنفيذي في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار انتاج ونقل وتوزيع وكذلك استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر

مرت مؤسسة سونلغاز بعدت مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

● إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز 1983: في هذه المرحلة تم لنشاء المؤسسات التالية:

-مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية «KAHARIF».

-مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهرباء "KAHAKIB».

-مؤسسة انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز "KANAGAZ".

¹من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

-مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB".

-مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC

• تغيير النظام الأساسي 1995:

تم في هذه المرحلة تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز فأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري EPIC
تغيير نظام الأساسي 2002:

في هذه المرحلة تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC الى شركة مساهمة SPA بموجب المرسوم الرئاسي 02\195 الصادر في 02 جوان 2002 هذا المرسوم مكن لمؤسسة سونلغاز من توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى لقطاع الطاقة كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

• إعادة هيكلة المؤسسة 2004 و 2006:

في هذه المرحلة تحولت إلى مجمع group sonelgaz بإعادة هيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

-سونلغاز انتاج كهرباء.

-مسير شركة نقل الكهرباء.¹

-مسير شركة نقل الغاز.

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع مؤسسات فرعية:

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط SDC.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO.

في فيفري 2017 تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية تابعة تنشط في قطاع انتاج. إضافة الى نقل وتوزيع الغاز عبر الانابيب.

واجهت شركة سونلغاز التحدي في ضمان استمرارية الخدمة بعد الاستقلال ونجحت في كهربة كامل

¹من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

الأراضي وتطوير الاعمال لتحقيق معدل تغلغل للغاز الطبيعي يقارب 59% وقد أعيد تنظيم شركة سونلغاز اليوم لتصبح شركة قابضة دون انشاء كيان قانوني جديد بإضافة الى ذلك فإن الشركة القابضة "سونلغاز" وشركاتها التابعة تشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز" فهي مكونة من أربع كلمات عربية حيث:

SO : SOCIETE- "شركة".

N : NATIONAL- "وطنية".

ELECTRICITE : EL- "كهرباء".

GAZ- : بمعنى "الغاز الطبيعي".

الفرع الثاني : مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع عين تموشنت.

- تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز، هي مؤسسة جهوية تمثل المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب تابعة لمؤسسة الأم مقرها الاجتماعي على طريق بلدية شعبة اللحم وبها 519 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تقضي (8) دوائر ولديها شبكة مكونة من: ¹

• (8) وكالات تجارية: عين تموشنت شمال و جنوب، العامرية عين الكيحل، حمام بوحجر، بني صاف، المالح، عين الأربعاء.

• (3) مقاطعات كهربائية و غازية: عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية.

ويبلغ عدد زبائن امتياز توزيع عين تموشنت (143326) زبون كهرباء و (94339) زبون غاز وتشكل من 113 وكالة تجارية: 63 مقاطعة كهرباء.

• 46 مقاطعة غاز.

• 19 مقاطعة استغلال الغاز.

-مديرية التوزيع عين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO) ، هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة مديريات وظيفية ومن 20 توزيع تعطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية ع.ت.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

، أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتهم لضمان ولائهم. وللقيام بالمهام الذي يحددها القانون 01.02 مؤرخ في 2002/02/5 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا اعلام الي والموصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة.

تتمثل مهام المديرية الغاز والكهرباء عين تموشنت في:

- تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ع.ت في تنفيذ سياسات المديرية العامة (SDO) وهذا من خلال تقييم خدمات لزبائنهم من السكان والمؤسسات لولاية ع.ت.
- تأمين نقل وصيانة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري.
- تحديد وضمان الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنظافة (الصحة، السلامة، حماية البيئة).
- تطوير نظم المعلومات.
- تشييد وتطوير المنشأة المنجزة في مجال الكهرباء والغاز.
- ¹- حل مشكلات عندما يتعلق الامر بتوزيع الكهرباء والغاز.
- تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة.
- العمل على تحقيق رضا الزبائن وتقديم نصح والمساعدة في مجال الكهرباء والغاز.
- المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- اعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة.
- انشاء المراقبة التكنولوجية (التطوير والتأهيل والخبرة).
- التأكد من الحفاظ على الحسابات المحاسبية وفقا للمعايير.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

-تحديد الأهداف والقواعد لتحسين الإدارة التي تمارسها مناطق التوزيع والمديريات التوزيع المرتبطة بها لمزيد من التأزر.

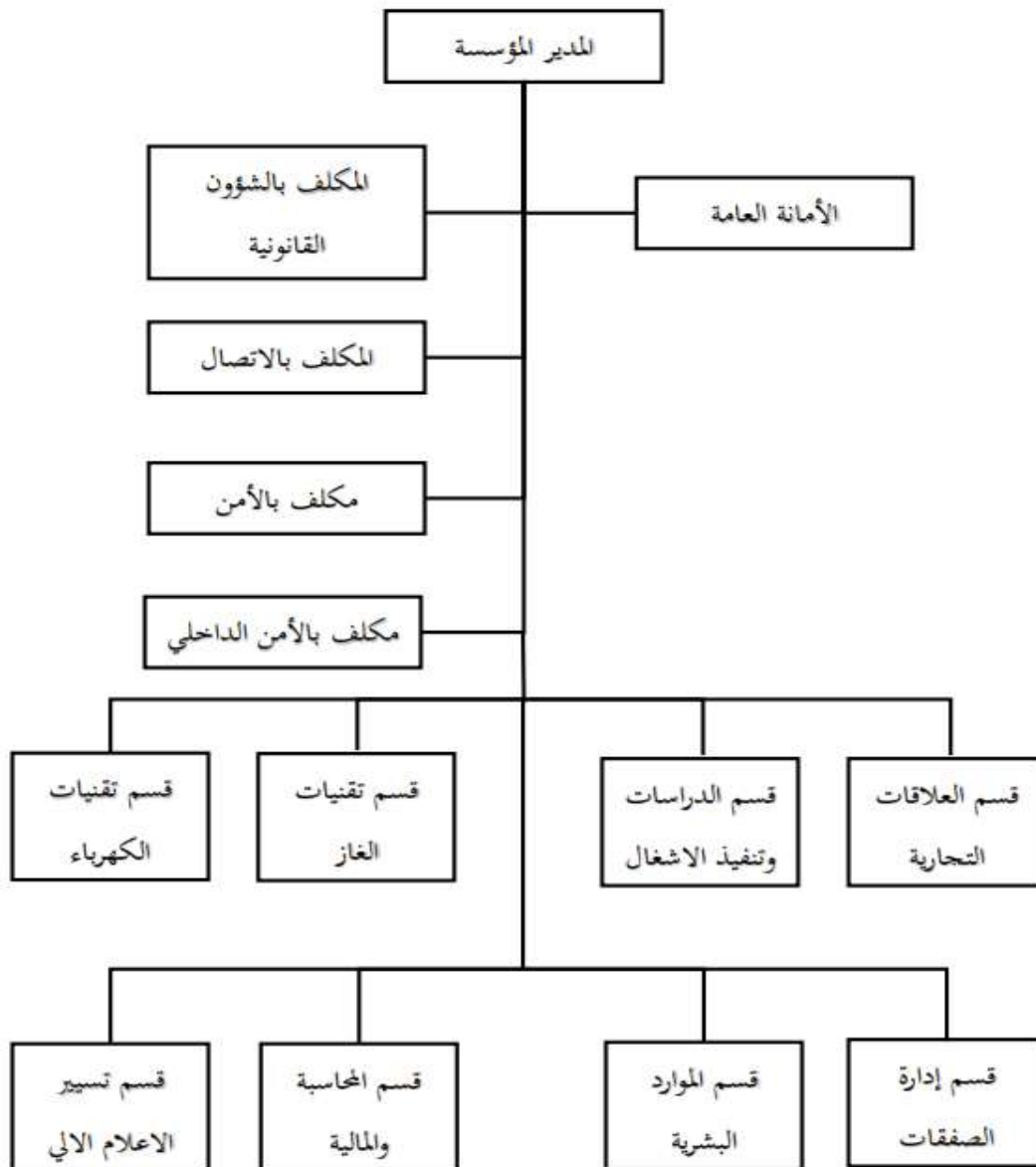
-تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.

-تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.

-ضمان شروط الجودة الخدمات بأقل التكاليف مع احترام القواعد والمعايير السلامة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت



المصدر : من الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

– تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز:

ان مديرية التوزيع ع.ت مكونة من شجرة متفرعة من:¹

■ **المدير العام:** هو المسؤول الرئيسي باسم مؤسسة سونلغاز الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها. كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة من القمة الى القاعدة في اكتسابه السلطة العليا على هذه المؤسسة.

■ **أمانة المديرية:** تعد الامينة عنصر مهم من خلال مهاراتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمينة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية وما عليها من مسؤوليات المثلثة في:

– استقبال البريد الصادر والوارد، وتسجيله وترتيبه.

– استقبال الزوار وتوجيههم.

– حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق في ملفات خاصة.

– الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها.

– تنظيم اجتماعات المدير مع الموظفين.

– تدريب المتربصات في السكرتارية.

– الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة (موظفين).

– التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.²

■ **قسم الدعم والمراقبة:** تتمثل أعماله في:

– الاعداد أو المشاركة في اعداد الملفات والدراسات وغيرها اللازمة لاتخاذ القرار.

– ابلاغ الأقسام المعنية بالقرارات وتعليمات وتوجيهات المدير للشركة والتأكد من تنفيذها.

– تنظيم واعداد الملفات الزيارات الرسمية ومراقبة رعايتها.

– الإبلاغ عن المعلومات التي تم جمعها من الأقسام المختلفة للشركة الى المدير التنفيذي.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

²من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

- تنسيق جميع أنشطة المديرية وضمان التماسك والانضباط.
- قسم استغلال الكهرباء: تتمثل أعماله في:
 - اعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
 - بحث عن الاعطاب في الكوابل واجراء اختبارات عليها إضافة الى صيانة العدادات وأجهزة القياس.
 - استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - تصميم وتخطيط شبكات كهربائية وتوحيدها.
 - تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- **قسم استغلال الغاز:** تتمثل أعماله في:
 - مصلحة تطوير واستغلال شبكات الغاز: إحصاء الشبكات الغازية الخرائط.
 - تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة شبكات الغاز القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط وإنشاء شبكات جديدة.
 - ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها
- **مصلحة صيانة شبكات الغاز:**
 - يرتكز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل تسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.
- **المصلحة الفنية لتشغيل شبكات الغاز:**
 - المهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وذا توفير رغبات: المواطن ، الخدمات المعنية.
 - 1- كما يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والاشغال.
- **قسم العلاقات التجارية:** تتمثل أعماله في:
 - إدارة العقود الاشتراك الخاصة بالزبائن.
 - احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

-تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.

-التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

-فوترة مختلف الخدمات.

■ قسم المحاسبة والمالية: تتمثل أعماله في:

-رئيس قسم المحاسبة والمالية: هو مسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته فيما يلي:

-مكلف بإمضاءات جميع الشيكات.

-مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.

-مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

-ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.

-إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

■ مصلحة المالية:

-عملية الدفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.

-متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.

-متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخيل المؤسسة.

-متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد.

-التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.

■ مصلحة الاستغلال:

-إنجاز قيود التنازل ما بين وحدات للشركة.

-مراقبة حسابات الشهرية للموردين والزبائن.

-مراقبة الفواتير.

-مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية

-إنجاز أعمال نهاية السنة.

■ مصلحة الميزانية والمراقبة التسيير:

-اعداد ميزانية السنة الحالية N و اعداد ميزانية السنة N+1 .

-ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة.

-مراقبة الانفاق عن الاستثمار.

¹-عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة.

■ قسم الوسائل العامة: تتمثل أعماله في:

-مصلحة الخدمات المشتركة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة اذ يعتبر المشرف على المؤسسة بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح حيث يتكفل ب:

-توفير النقل للعمال.

-التعامل مع موردي الشركة.

-يتكفل بتوفير جميع الأجهزة والمعدات للمؤسسة.

-مكلف بالأمن الداخلي: دوره التقليل من الحوادث وحفظ الامن سواء الامن الداخلي أو الخارجي وتكامل مهامه في:

-التأكد من تنفيذ سياسة الامن الداخلي والإجراءات داخل المؤسسة.

-التأكد من وجود الوسائل التقنية للحماية.

-السهر على تطبيق مخططات الامن الداخلي لكل بنية التحتية للمؤسسة.

-انجاز تقارير إذا تعلق الامر بحادث داخل المؤسسة.

-مراقبة أعوان الامن الداخلي.

-مكلف بالأمن:

-متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين

-وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية

-نشر الملصقات للحوادث النموذجية

-إدارة خطط عمل السلامة

²-دراسة وتحليل المخاطر التي يتعرض لها العمال وخطط العمل المناسبة وإجراءات الوقاية المناسبة.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

²من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

■ **مصلحة الاعمال القانونية:** هو المكلف بجمع قضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة والزبائن حيث تتمثل مهامه في:

-تمثيل المؤسسة بالتعويض عن المدير أمام الجهات القضائية.

-الدفاع عن المؤسسة في النزاعات القانونية.

-تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة.

-انجاز العقود ودفتر الشروط.

■ **مصلحة الممتلكات:** تتمثل مهامه في:

-تنفيذ سياسة إدارة الممتلكات المادية وغير المادية.

-ضمان إدارة وتعزيز الممتلكات.

-ضمان إدارة المخاطر متعلقة بالممتلكات.

-ضمان التأمين المتعلق بالممتلكات.

■ **قسم الموارد البشرية:** من أبرز مهامه :

-السهر على اعداد أجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.

-الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.

-السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.

-التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف

-التوجيه، التكوين، الترقية أو النقل.

-السهر على معالجة شكاوي.

■ **مصلحة التكوين:** تتمثل مهامه في:

-القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.

-القيام بمخططات التكوين كل سنة.

-القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.

-المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

¹-تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

■ **مصلحة التدقيق والتفتيش:** تتمثل أعماله في:

- القيام بمهام التدقيق والتفتيش التي تهدف الى مراقبة وتحسين الأداء في المؤسسة.
- تقديم المعلومات والتقييمات للأنشطة التي تم فحصها.
- تقييم عمليات الرقابة الداخلية وتقديم المقترحات لتعزيز فعاليتها.

■ **مكلفة بالاتصال:**

- تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي و الولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:
- المشاريع والإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
- تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.

■ **قسم الإدارة والصفقات:** تتمثل أعماله في:

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشراكة أو ببرامج الدولة اعداد صفقات (command marche).
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.
- تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

■ **قسم الدراسات وتنفيذ الاشغال:**

- يتكون هذا القسم من فرعين (فرع دراسة أشغال الكهرباء وفرع دراسة أشغال الغاز) ومصلحة الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض وتكمن مهامه في:
- المصادقة على الكشف الكمية وإنجاز التقارير الاشغال.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- إنجاز الصفقات.

¹-تتكفل كذلك بالدراسة الميدانية لجميع أشغال المتعلقة بعملية توصيل كهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتححرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

-إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأظرفة المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.

■ قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية: تتمثل مهامه في:

-التكفل بوسائل الاعلام الالي لمؤسسة.

-تطوير تطبيقات التكنولوجيا وصيانة الأنظمة.

-اصلاح أجهزة الكمبيوتر.

-يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام

¹من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

ان مرحلة إعداد الدراسة الميدانية تعتبر من المراحل المحورية في البحث العلمي، إذ تمثل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله التحقق من صحة الفرضيات وقياس مدى تحقق أهداف الدراسة وفق منهج علمي منظم. وفي هذا السياق، تم اعتماد إطار منهجي يتناسب مع موضوع البحث المتعلق بانعكاسات التحول الرقمي كفاءة وفعالية التسيير المالي، مع مراعاة طبيعة المؤسسة محل الدراسة وخصوصية نشاطها. وبناءً عليه، يتناول هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة، مع تحديد مجتمع البحث وعينته، إضافة إلى بيان الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة

اولاً: منهجية الدراسة

يقوم المنهج العلمي على مجموعة من القواعد المنظمة التي يعتمد عليها الباحث لفهم الظواهر المدروسة وتفسيرها بشكل دقيق وموضوعي، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها علمياً. كما يشكل هذا المنهج مساراً متكاملًا من الإجراءات التي تضبط خطوات البحث وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المحددة. وفي إطار هذه الدراسة التي تعالج موضوع انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لمثل هذه الدراسات التطبيقية، حيث يتيح إمكانية وصف واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة بدقة، وتحليل مختلف أبعاده وانعكاساته كفاءة وفعالية التسيير المالي.

ويركز هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بمدى استخدام الحلول الرقمية داخل المؤسسة في تسيير العمليات المالية والإدارية، ثم تحليلها بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى كفاءة وفعالية التسيير المالي، والكشف عن دور التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة المالية وتسريع الإجراءات وترشيد التسيير. كما تم دعم الجانب النظري بالدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث صمم بطريقة تخدم أهداف البحث ومحاوره. وبعد ذلك تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة تسمح بالحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، مما يساهم في اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية حول أثر التحول الرقمي كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة محل الدراسة .

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ، ويقدر عددهم بحوالي 519 موظفا، حيث يمثلون الإطار البشري محل الدراسة الذي يتم من خلاله تحليل متغيرات البحث المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ب- عينة الدراسة

اما فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان على مجموعة من العاملين داخل المؤسسة، مع مراعاة تنوع التخصصات والوظائف لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع.

وقد عرفت عملية جمع البيانات استجابة جيدة من طرف المبحوثين، حيث تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة، وهو ما يعكس درجة الوعي بأهمية موضوع الدراسة والمتعلق بانعكاسات التحول الرقمي وكفاءة وفعالية التسيير المالي ، ويساهم في رفع مستوى الدقة والموثوقية في النتائج المتوصل اليها. وسيتم فيما يلي عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية والمعلومات الأولية الواردة في الاستبيان، بما يسمح بتكوين صورة واضحة عن افراد العينة المدروسة.

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
40	الموزعة
40	المسترجعة
0	المستبعدة
40	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبين

1-خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

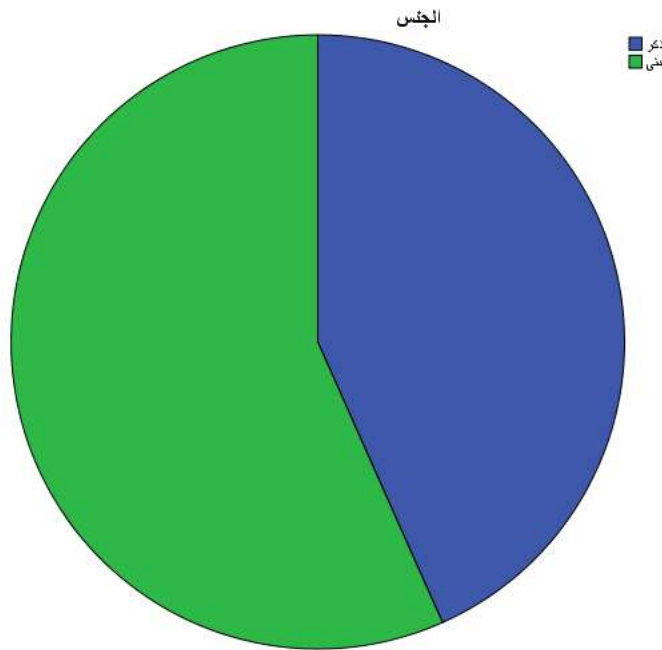
جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	45%
انثى	22	55%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02) ان توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس يبين وجود تقارب نسبي بين الجنسين مع ميل طفيف لصالح الاناث، حيث بلغ عدد الذكور 18 فردا بنسبة 45 بالمئة في حين بلغ عدد الاناث 22 فردا بنسبة 55 بالمئة من مجموع افراد العينة البالغ عددهم 40 مفردة. ويشير هذا التوزيع الى تنوع في خصائص العينة بما يسمح بتمثيل مختلف الفئات بشكل متوازن نسبيا، مما يعزز من موضوعية النتائج المتحصل عليها ويحد من التحيز في تحليل بيانات الدراسة.

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



SPSS المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

2-خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

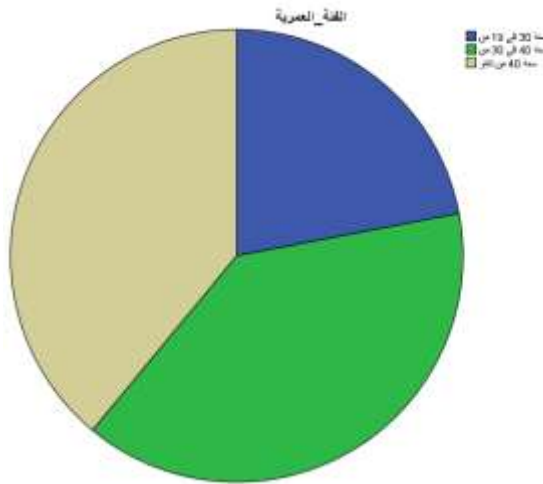
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
22.5%	9	من 20 الى 30 سنة
37.5%	15	من 31 سنة الى 40 سنة
40%	16	40 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث يظهر أن الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر تمثل النسبة الأعلى بواقع 40% بعدد 16 فردا، مما يدل على غلبة العنصر ذي الخبرة داخل المؤسسة. تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 37.5% وبعدد 15 فردا، وهي فئة نشطة مهنية

وتمثل جزءا مهما من الموارد البشرية محل الدراسة. في حين جاءت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 22.5% بعدد 9 أفراد، مما يشير إلى أن نسبة الشباب داخل العينة أقل مقارنة بالفئات الأخرى. ويعكس هذا التوزيع تنوعا نسبيا في الفئات العمرية، بما يسمح بإثراء الدراسة من خلال آراء وخبرات مختلفة حول موضوع البحث.

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

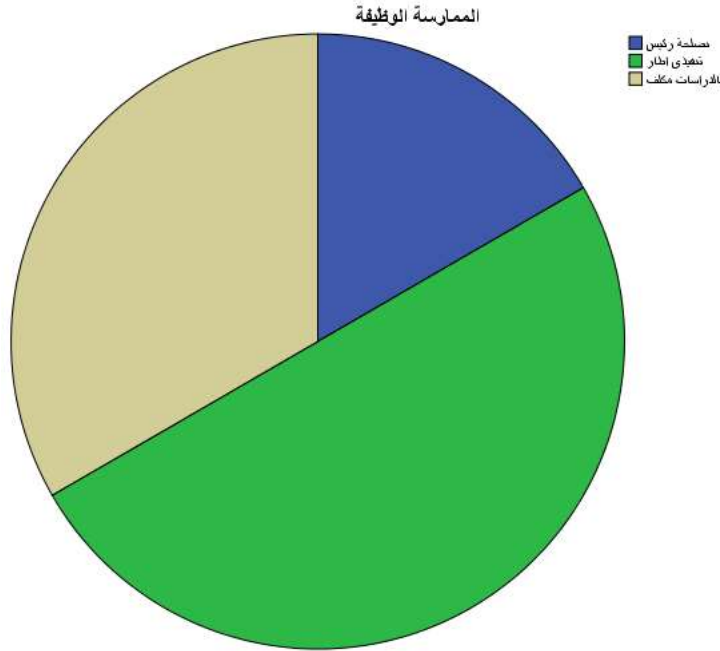
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	9	15%
اطار تنفيذي	15	50%
مكلف بالدراسات	16	35%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أن فئة الإطارات التنفيذية تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 50% وبعدد 15 مفردة، مما يعكس تركيز الدراسة على الفئة الأكثر ارتباطا بالمهام التطبيقية داخل المؤسسة. تليها فئة المكلفين بالدراسات بنسبة 35% وبعدد 16 مفردة، وهي فئة ذات طابع تحليلي وإداري مهم في معالجة البيانات واتخاذ القرار. في حين تمثل فئة رؤساء المصالح النسبة الأقل بنسبة 15% وبعدد 9 مفردات، رغم دورها الإشرافي في تنظيم العمل وتوجيهه. ويشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات

المسؤولية الوظيفية داخل العينة بما يسمح بالحصول على بيانات أكثر شمولية وموضوعية حول متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	17	42.5%
ماستر	15	37.5%
ماجستير	6	15%
دكتوراه	2	5%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن الفئة الغالبة هي فئة الليسانس بنسبة 42.5 بالمئة وبعدها 17 مفردة، تليها فئة الماستر بنسبة 37.5 بالمئة أي 15 مفردة، ثم فئة الماجستير بنسبة 15 بالمئة وبعدها 6 أفراد، في حين تمثل فئة الدكتوراه أقل نسبة بـ 5 بالمئة فقط وبعدها 2 مفردة. ويبين هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما يعكس وجود كفاءات علمية متنوعة داخل المؤسسة، ويساهم

ذلك في تعزيز موثوقية البيانات المتحصل عليها في الدراسة، نظرا لقدرة هذه الفئات على فهم محاور الاستبيان والإجابة عليها بشكل دقيق.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5-خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

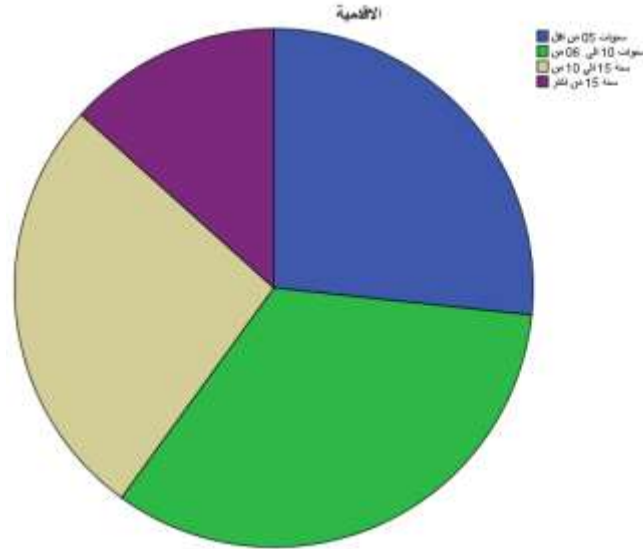
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	27.5%
من 6 الى 10 سنوات	13	32.5%
من 10 الى 15 سنة	11	27.5%
15 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلا هي فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 32.5 بالمائة، وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة. كما تتساوى نسبتا فئتي أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة بنسبة 27.5 بالمائة لكل منهما، مما يعكس تنوعا نسبيا في مستويات الخبرة داخل العينة. في حين تمثل فئة 15 سنة فأكثر أقل نسبة بـ 12.5

بالمائة، وهو ما يدل على ضعف تمثيل ذوي الخبرة الطويلة مقارنة بباقي الفئات. وبصفة عامة، فإن هذا التوزيع يعكس تجانساً مقبولاً لعينة الدراسة من حيث الخبرة، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجال الدراسة والمنهج المعتمد، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الأولية

1 -المقابلة والملاحظة: تم الاعتماد على المقابلات المباشرة مع عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، بهدف جمع معلومات ميدانية مرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة. وقد تم خلال هذه المقابلات تسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بإجابات المبحوثين، مع توضيح النقاط غير الواضحة لضمان دقة الفهم وجودة المعطيات. كما تم رصد سلوك وتفاعل الموظفين أثناء الإجابة، وهو ما ساعد على تعزيز موثوقية البيانات ودعم التحليل الميداني بشكل أدق.

2 -الاستبيان: يعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الميدانية، حيث يعتمد على مجموعة من الأسئلة الموجهة التي تهدف إلى استقصاء آراء أفراد العينة حول موضوع محدد. ويتميز بقدرته على تغطية عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة، مما يجعله أداة مناسبة للدراسات التطبيقية.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة المعنونة بـ "انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت"، وقد مر بعدة مراحل منهجية تمثلت في:

- إعداد نسخة أولية من الاستبيان وفق محاور الدراسة؛
- عرضها على المشرف للتحقق من مدى ملاءمتها لأهداف البحث؛
- إدخال التعديلات اللازمة من حيث الصياغة والدقة العلمية؛
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة داخل المؤسسة؛
- جمع الاستبيانات واسترجاع البيانات؛
- تفريغ وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

- ***الجزء الأول:** تتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، والاقدمية .
- **الجزء الثاني:** خصص لمحاور الدراسة، حيث شمل :
 - **المحور الأول:** التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الاستراتيجية الرقمية (04 عبارات)، البنية التحتية الرقمية (04 عبارات)، و المراد البشرية (04 عبارات) .

- **المحور الثاني:** كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة، وتضمن 08 عبارات .
- وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.

الجدول رقم (07): درجات سلم ريكارت :

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

ب- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية، والمذكرات الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيمها بأسس علمية موثوقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تتمثل فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون: (pirson) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية :لتحليل إجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب أهميتها استناداً إلى قيم المتوسط الحسابي .
- الوسط الحسابي :لتحديد متوسط تقييم كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .

المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة

تشكل أدوات البحث العلمي عنصرا محوريا في أي دراسة أكاديمية، كونها الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات ومعالجتها بطريقة علمية منظمة، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها. لذلك، فإن بناء أداة الدراسة يستوجب التأكد من مدى قدرتها على قياس الجوانب المراد دراستها، وذلك من خلال التحقق من خصائصها السيكمترية المتمثلة في الصدق والثبات.

وفي هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى فحص مدى صلاحية أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، إلى جانب معالجة البيانات المتحصل عليها ميدانيا، ثم اختبار الفرضيات بهدف التوصل إلى نتائج علمية تعكس واقع الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

المطلب الأول : قياس صدق الدراسة

يعد التحقق من الصدق من المتطلبات الأساسية في أدوات جمع البيانات، إذ يهدف إلى التأكد من أن الأداة المستخدمة تقيس فعليا ما صممت من أجله، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها.

***الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في المجال الأكاديمي بهدف تحكيمه علميا. وقد استفيد من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم المتعلقة بمدى وضوح العبارات، وتناسق الفقرات، وترابط المحاور، إضافة إلى مدى توافقه مع أهداف الدراسة، وتم إدخال التعديلات اللازمة بناء على ذلك.

*** صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به درجة الانسجام بين فقرات الاستبيان ومدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، بحيث تعكس جميع البنود نفس البعد المراد قياسه. ويتم التأكد من هذا النوع من الصدق من خلال تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لقياس قوة الترابط بين الفقرات ومدى مساهمتها في قياس المفهوم نفسه بشكل متكامل.

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز)

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز

المحاور	الابعاد	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز	الاستراتيجية الرقمية	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي	0.858**	0.000
		تدعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية التحول الرقمي للوظيفة المالية	0.931**	
		تحدد المؤسسة بوضوح السياسات الرقمية الخاصة بالوظيفة المالية	0.880**	

	البنية التحتية الرقمية	تطبق التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات المالية	0.859**
		تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة للإدارة المالية	0.810**
		تمتلك الإدارة المالية أجهزه وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	0.723**
		تتوفر بالإدارة المالية للمؤسسة شبكة اتصال حديثة	0.857**
	الموارد البشرية	تتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية للإدارة المالية	0.885**
		تتبنى المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية	0.900**
		توفر المؤسسة التدريب والتطوير المستمر للموظفين بالإدارة المالية فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية و مستجداتها	0.925**
		يتملك موظف الإدارة المالية بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية	0.872**
		تشجع المؤسسة الموظفون بالإدارة المالية على المشاركة في عملية التحول الرقمي	0.951**

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (08) الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز وجود علاقات ارتباط قوية وإيجابية بين مختلف الفقرات والأبعاد التي تقيس هذا المحور. حيث سجلت قيم معامل الارتباط بيرسون مستويات مرتفعة لجميع العبارات، إذ تراوحت بين 0.723 و 0.951، وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل على وجود تجانس واتساق داخلي جيد بين الفقرات. كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من 0.05، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقات. ويشير ذلك إلى أن فقرات المحور تقيس بشكل متسق ومترابط مفهوم التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية، مما يعكس صدق الأداة المستخدمة وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله بدقة وموضوعية داخل مؤسسة سونلغاز.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة)

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة

المحاور	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة	التقنيات الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة ساعدت على قيام بالعمليات المالية بأقل جهد وزمن	0.901**	0.000
	أدى استخدام التقنيات الرقمية بالمؤسسة إلى تقليل الأخطاء التشغيلية	0.874**	
	تساهم الأجهزة والبرامج الرقمية المعتمدة بالمؤسسة في تقديم تقارير مالية ذات جودة عالية	0.893**	
	استخدام التحليل التقني للبيانات ساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية	0.901**	
	أدى استخدام المؤسسة لأدوات تحليل البيانات المتقدمة إلى إدارة المخاطر بشكل أفضل	0.837**	
	التحول الرقمي للمؤسسة قلل من التكاليف التشغيلية	0.857**	
	ساعدت التكنولوجيا الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة على تحسين إدارة نقديتها	0.910**	
	أدت عمليات التحول الرقمي للمؤسسة الى فتح قنوات بيعية جديدة زادت من حصتها السوقية	0.820**	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء المالي أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت مرتفعة وإيجابية، حيث تراوحت القيم بين 0.820 و 0.910، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيا مما يدل على قوة الترابط بين العبارات وانسجامها مع بعضها البعض. كما أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذه العلاقات. وعليه يمكن القول إن فقرات محور الأداء المالي تتمتع بدرجة عالية من

الاتساق الداخلي، وألما تقيس نفس البعد بشكل متجانس، مما يعزز من صدق الأداة وصلاحياتها في قياس متغير الأداء المالي في الدراسة.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار نتائج الاستبيان واتساقها، بحيث لا تتغير بشكل كبير في حال إعادة تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي ظروف متشابهة عبر فترات زمنية مختلفة، مما يعكس دقة الأداة وموثوقيتها في القياس.¹

ويُقاس ثبات الأداة عادةً باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. فإذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.70)، فإن ذلك يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، مما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل العلمي. وفي هذا الإطار، تم استخدام برنامج **SPSS** لإجراء اختبار الثبات على إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان، وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز	12	0.936
كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة	08	0.954
الاستبيان ككل	28	0.932

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن جميع القيم المحصل عليها مرتفعة جدا. فقد بلغ معامل الثبات لمحور التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز 0.936، بينما سجل محور كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة قيمة قدرها 0.954، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.932. وتعكس هذه القيم مستوى عاليا من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية، ويؤكد صلاحيته للاستخدام في جمع البيانات الميدانية وتحليلها في إطار الدراسة الحالية.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها

أولا : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1-تحليل نتائج المحور الأول "التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز".

أ-عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"الاستراتيجية الرقمية"

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي	3.675	1.095	مرتفع	4
02	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية التحول الرقمي للوظيفة المالية	3.775	0.945	مرتفع	3
03	تحدد المؤسسة بوضوح السياسات الرقمية الخاصة بالوظيفة المالية	3.875	0.852	مرتفع	2
04	تطبق التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات المالية	3.950	0.677	مرتفع	1
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الأول		3.819	0.892	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الاستراتيجية الرقمية، حيث تشير المتوسطات الحسابية إلى مستوى مرتفع من الموافقة على مختلف العبارات، إذ تراوحت بين 3.675 و3.950، وهي قيم تقع ضمن الفئة (3.40 إلى أقل من 4.20) ما يدل على اتجاه إيجابي مرتفع نحو هذا

البعد. وقد جاء في المرتبة الأولى كل من عبارة تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات المالية وعبارة تحديد السياسات الرقمية الخاصة بالوظيفة المالية، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح السياسات وتطبيق التقنيات الرقمية في تحسين الأداء. كما سجل المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قيمة 3.819 بانحراف معياري قدره 0.892، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في آراء أفراد العينة واتجاهاً عاماً إيجابياً مرتفعاً نحو الاستراتيجية الرقمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "البنية التحتية الرقمية"

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة للإدارة المالية	3.750	0.742	مرتفع	4
02	تمتلك الإدارة المالية أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل	3.950	0.875	مرتفع	3
03	تتوفر بالإدارة المالية للمؤسسة شبكة اتصال حديثة	4.000	0.816	مرتفع	2
04	تتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية للإدارة المالية	4.175	0.549	مرتفع	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثاني		3.968	0.745	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن استجابات أفراد العينة حول البنية التحتية الرقمية جاءت في المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.968 بانحراف معياري قدره 0.745، مما يدل على تجانس نسبي في آراء الباحثين. وقد احتلت العبارة المتعلقة بتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية المرتبة الأولى بمتوسط 4.175، تلتها عبارة توفر شبكة اتصال حديثة بمتوسط 4.000، ثم

عبارة امتلاك الإدارة المالية لأجهزة وبرامج تتناسب مع طبيعة العمل. بمتوسط 3.950، وأخيراً توفير الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة. بمتوسط 3.750. ويعكس هذا الترتيب أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماماً ملحوظاً بالبنية التحتية الرقمية، وهو ما يدعم توجهها نحو تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي والمالي.

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارة المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بـ "الموارد البشرية"

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تتبنى المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية	3.975	0.576	مرتفع	2
02	توفر المؤسسة التدريب والتطوير المستمر للموظفين بالإدارة المالية فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية و مستجداً	3.875	0.790	مرتفع	3
03	يملك موظف الإدارة المالية بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية	4.050	0.814	مرتفع	1
04	تشجع المؤسسة الموظفون بالإدارة المالية على المشاركة في عملية التحول الرقمي	3.875	0.991	مرتفع	3
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث		3.94	0.793	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (13) أن استجابات أفراد العينة حول بعد الموارد البشرية جاءت في مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.94 بانحراف معياري قدره 0.793، مما يعكس تجانساً نسبياً في آراء المبحوثين حول هذا البعد. وقد سجلت العبارة المتعلقة بقدرة موظفي الإدارة المالية على التأقلم مع البيئة الرقمية أعلى متوسط حسابي، ما يدل على إدراك جيد لدى الموظفين لمتطلبات التحول الرقمي. كما أظهرت بقية العبارات مستويات مرتفعة أيضاً، مما يشير إلى وجود اهتمام من طرف المؤسسة بتطوير الكفاءات البشرية، من خلال

التكوين، والاستقطاب، والتشجيع على المشاركة في التحول الرقمي، وهو ما يعزز دور المورد البشري في دعم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- عرض نتائج المحور الثاني " كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة "

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني كفاءة وفعالية التسيير المالي

في المؤسسة

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	التقنيات الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة ساعدت على قيام بالعمليات المالية بأقل جهد وزمن	4.150	0.662	مرتفع	7
02	أدى استخدام التقنيات الرقمية بالمؤسسة إلى تقليل الأخطاء التشغيلية	4.100	0.632	مرتفع	8
03	تساهم الأجهزة والبرامج الرقمية المعتمدة بالمؤسسة في تقديم تقارير مالية ذات جودة عالية	4.125	0.607	مرتفع	6
04	استخدام التحليل التقني للبيانات ساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية	4.175	0.635	مرتفع	3
05	أدى استخدام المؤسسة لأدوات تحليل البيانات المتقدمة إلى إدارة المخاطر بشكل أفضل	4.250	0.438	مرتفع جدا	2
06	التحول الرقمي للمؤسسة قلل من التكاليف التشغيلية	4.300	0.464	مرتفع جدا	1
07	ساعدت التكنولوجيا الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة على تحسين إدارة نقديتها	4.175	0.594	مرتفع	4
08	أدت عمليات التحول الرقمي للمؤسسة الى فتح قنوات بيعية جديدة زادت من حصتها السوقية	4.350	0.483	مرتفع جدا	5
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي لمحور الثاني		4.197	0.564	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) أن استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة جاءت في مجملها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.100 و4.350، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيا مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وقد سجلت العبارة الخاصة بفتح قنوات بيعية جديدة أعلى متوسط حسابي، بينما جاءت العبارة المتعلقة بتقليل الأخطاء التشغيلية في المرتبة الأخيرة نسبيا. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.197 بانحراف معياري قدره 0.564، وهو ما يشير إلى اتجاه عام مرتفع نحو موافقة أفراد العينة على أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختيار الفرضيات

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية) كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية) كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية) كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حيث أن المتغير المستقل هو التحول الرقمي و التابع هو الأداء المالي مساهمته في تحسين كفاءة الأداء الإداري ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 16: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.351 ^a	0.123	0.100	0.470

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) نتائج الارتباط الخطي بين التحول الرقمي و كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.351$ وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.123$ مما يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 12.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وهي نسبة تعتبر محدودة نسبياً، بينما تشير قيمة R^2 المعدلة إلى 0.100 مما يعزز نفس الاتجاه العام للعلاقة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول بوجود ارتباط بين المتغيرين لكنه غير قوي بشكل كبير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 17: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	1.181	1	1.181	5.340	0.026 ^b
البواقي	8.403	38	0.221		
المجموع	9.584	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول تحليل التباين ANOVA أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 5.340$ عند مستوى معنوية $Sig = 0.026$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن التحول الرقمي له تأثير كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما

تشير قيمة مجموع المربعات إلى وجود تباين مفسر من طرف المتغير المستقل، مما يؤكد ملائمة نموذج الانحدار للتحليل.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 18: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	3.127	0.472		6.630	0.000
التحول الرقمي	0.275	0.119	0.351	2.311	0.026

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول معاملات الانحدار أن الثابت بلغ 3.127 وهو يمثل قيمة كفاءة وفعالية التسيير المالي في حال غياب التحول الرقمي، بينما بلغ معامل الانحدار للتحول الرقمي $B = 0.275$ مع قيمة $Beta = 0.351$ ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي كفاءة وفعالية التسيير المالي. كما أن قيمة $Sig = 0.026$ أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي ارتفع الأداء المالي داخل المؤسسة.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، خاصة قيم Sig في اختبار ANOVA ومعاملات الانحدار، يتبين أن التحول الرقمي يؤثر بشكل معنوي كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

و عليه ، فان معادلة خط الانحدار كالتالي :

$$Y = 3.127 + 0.275X$$

حيث:

- Y = تمثل الأداء المالي
- X = تمثل التحول الرقمي

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث ان المتغير المستقل هو الاستراتيجية الرقمية و التابع هو الأداء المالي في المؤسسة ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 19: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.148 ^a	0.22	-0.04	0.496

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19) نتائج الارتباط بين الاستراتيجية الرقمية و كفاءة وفعالية التسيير المالي ي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.148$) وهو ارتباط ضعيف جدا، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.22$) وهو ما يشير إلى أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع ضعيفة جدا، مع وجود خطأ معياري قدره 0.496. وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين المتغيرين غير قوية ولا تعكس تأثيرا واضحا للاستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 20: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قينة اختبار	مستوى دلالة
		Ddl		تحليل التباين F	الاختبار sig
الانحدار	0.210	1	0.210	0.849	0.363 ^b
البواقي	9.374	38	0.247		
المجموع	9.584	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.849 بمستوى دلالة Sig = 0.363 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للنموذج ككل. كما أن مجموع المربعات يوضح ضعف تفسير النموذج للتغيرات في الأداء المالي مقارنة بالبواقي، وهو ما يؤكد أن الاستراتيجية الرقمية لا تفسر بشكل معنوي التغير في كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة محل الدراسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 21: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG	قيمة الدلالة
	B					
الثابت	3.848	0.393		9.789	0.000	
الاستراتيجية الرقمية	0.039	0.101	0.148	0.922	0.363	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (21) أن معامل الانحدار للاستراتيجية الرقمية بلغ B = 0.039 وقيمة Beta = 0.148 مع مستوى دلالة Sig = 0.363، وهي قيمة غير معنوية إحصائياً (أكبر من 0.05). كما أن قيمة t بلغت 0.922 وهي ضعيفة، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للاستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي، وبالتالي فإن أثرها غير دال إحصائياً.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي، وخاصة قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.363 > 0.05$)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

ب- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن المتغير المستقل هو البنية التحتية الرقمية و التابع هو كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 22: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.305 ^a	0.093	0.069	0.478

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (22) نتائج الارتباط الخطي بين البنية التحتية الرقمية والأداء المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.305$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.093$ مما يعني أن البنية التحتية الرقمية تفسر نسبة 9.3% فقط من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وهي نسبة محدودة. أما معامل التحديد المعدل فقد سجل 0.069 مما يعزز نفس النتيجة المتعلقة بضعف قوة التفسير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 23: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	0.981	1	0.891	3.895	0.056 ^b
البواقي	8.693	38	0.229		
المجموع	9.584	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F = 3.895$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.056$ وهو أكبر من 0.05، مما يدل على أن النموذج غير دال إحصائيا. وبالتالي فإن العلاقة بين البنية التحتية الرقمية و كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة غير معنوية إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 24: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG الدلالة	قيمة
الثابت	3.211	0.508		6.321	0.000	
البنية التحتية الرقمية	0.250	0.127	0.305	1.974	0.056	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار للبنية التحتية الرقمية بلغت $B = 0.250$ مع قيمة دلالة $Sig = 0.056$ وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير

كفاءة وفعالية التسيير المالي. كما أن قيمة $t = 1.974$ لم تصل إلى المستوى المطلوب للدلالة الإحصائية، مما يؤكد ضعف تأثير البنية التحتية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة محل الدراسة. بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي يتضح أن مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.056$ أكبر من 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

ج- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حيث أن المتغير المستقل هو الموارد البشرية و التابع هو الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 25: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.502 ^a	0.252	0.233	0.434

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25) نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المتمثل في الموارد البشرية الرقمية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.502$ ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.252$ ، مما يعني أن الموارد البشرية تفسر ما نسبته 25.2 بالمائة من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وهو ما يدل على وجود مساهمة مقبولة نسبيا لهذا البعد في تفسير المتغير التابع.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 26: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	2.418	1	2.418	12.821	0.001 ^b
البواقي	7.166	38	0.189		
المجموع	9.584	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول تحليل التباين ANOVA مدى ملائمة نموذج الانحدار الخطي، حيث سجلت قيمة $F = 12.821$ بمستوى دلالة $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً ومناسب لتمثيل العلاقة بين المتغيرين. وعليه فإن نتائج التحليل تؤكد وجود تأثير حقيقي للموارد البشرية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 27: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	2.851	0.384		7.426	0.000
الموارد البشرية	0.343	0.096	0.502	3.581	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج معاملات الانحدار وجود تأثير إيجابي للموارد البشرية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.343$ ، كما سجلت قيمة $Beta = 0.502$ ، وهي قيمة تشير إلى قوة

تأثير متوسطة. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائيا، ويعني أن زيادة مستوى الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة. بناء على نتائج التحليل الإحصائي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05، مما يعني أن تحسين مستوى الكفاءات البشرية الرقمية يساهم بشكل مباشر في رفع الأداء المالي داخل المؤسسة. وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.851 + 0.343X$$

حيث:

- $Y =$ الأداء المالي
- $X =$ الموارد البشرية الرقمية

ثالثا: تحليل النتائج

تظهر نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التحول الرقمي بأبعاده كفاءة وفعالية التسيير المالي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت وجود تأثير متفاوت بين الأبعاد الثلاثة (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية)، حيث بينت نتائج الانحدار أن بعض الأبعاد لها أثر معنوي واضح، بينما أظهرت أبعاد أخرى تأثيرا غير دال إحصائيا.

ففيما يخص البنية التحتية الرقمية، لم تظهر النتائج وجود أثر معنوي كفاءة وفعالية التسيير المالي، وهو ما يمكن تفسيره بأن توفر التجهيزات التقنية وحده لا يكفي لتحقيق تحسن مباشر في الأداء المالي إذا لم يتم استغلاله بشكل فعال داخل العمليات اليومية. ويلاحظ هذا الأمر في العديد من المؤسسات العمومية، حيث يتم اقتناء أنظمة معلومات حديثة دون تحقيق الاستفادة الكاملة منها بسبب ضعف التوظيف أو محدودية التكامل بين الأنظمة.

أما فيما يتعلق بالاستراتيجية الرقمية، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير ضعيف أو غير مستقر إحصائيا، وهو ما يشير إلى أن وجود خطط رقمية لا يضمن بالضرورة تحسين الأداء المالي ما لم يتم تفعيلها بشكل عملي وربطها بمؤشرات أداء مالية واضحة. ويمكن ملاحظة ذلك في بعض المؤسسات التي تعتمد خططا رقمية عامة دون ربطها المباشر بعمليات التسيير المالي اليومي، مما يقلل من فعاليتها.

في المقابل، أظهرت النتائج أن الموارد البشرية الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيرا كفاءة وفعالية التسيير المالي، حيث تبين أن الكفاءات القادرة على استخدام الأدوات الرقمية وتحليل البيانات المالية تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية وتسريع اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية. ويتجسد ذلك عمليا في

مؤسسات تعتمد على موظفين مكونين في الأنظمة الرقمية مثل أنظمة الفوترة الإلكترونية أو برامج التحليل المالي، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين واضح في سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف.

وعلى سبيل المثال، فإن اعتماد مؤسسة سونلغاز على رقمنة عمليات الفوترة والتحصيل الإلكتروني يمكن من تقليل الوقت المستغرق في معالجة الفواتير وتقليل الأخطاء اليدوية، مما انعكس إيجاباً على تحسين التدفقات المالية. كما أن استخدام أنظمة رقمية في تتبع الاستهلاك وإدارة البيانات ساهم في تحسين دقة التقارير المالية واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي لا يؤثر كفاءة وفعالية التسيير المالي بشكل مباشر في كل أبعاده، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المورد البشري وقدرته على توظيف هذه التقنيات داخل المؤسسة، وهو ما يفسر تفوق بعد الموارد البشرية الرقمية مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة باعتباره مرحلة أساسية يتم من خلالها إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي كفاءة وفعالية التسيير المالي على واقع مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، بهدف دراسة انعكاسات التحول الرقمي في على كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل المؤسسة.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ميدانية تم جمعها باستخدام الاستبيان، مما سمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد التسيير المالي.

كما أبرز الفصل الدور المحوري للتقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات المالية، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، شملت التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وتفسيرها، مما أتاح الوصول إلى صورة واضحة حول واقع التحول الرقمي وانعكاساته المالية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

العامّة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية، وبالتطبيق على مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة. حيث يساهم هذا التحول في إعادة صياغة أساليب التسيير المالي داخل المؤسسات من خلال اعتماد أنظمة معلومات رقمية متطورة، تسمح بتحسين سرعة معالجة البيانات، ودقة إعداد التقارير المالية، وتقليل هامش الخطأ البشري، إضافة إلى دعم عمليات اتخاذ القرار المالي على أسس أكثر موضوعية وشفافية.

كما أن الأداء المالي يمثل المؤشر الأساسي الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق الكفاءة والفعالية، وهو ما يجعل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي علاقة تأثير وتكامل في آن واحد، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الجانب التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، باعتبارها مؤسسة استراتيجية في القطاع الطاقوي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة الظاهرة في سياقها الواقعي. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفا وإطارا إداريا، تم اختيارهم من مختلف المصالح والأقسام الإدارية ذات الصلة بالوظيفة المالية.

وقد سمحت هذه الدراسة الميدانية بتشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة، من حيث مستوى التطبيق، والبنية التقنية المتوفرة، وكفاءة الموارد البشرية في التعامل مع الأنظمة الرقمية. كما مكنت من قياس مدى تأثير هذه الأبعاد على الأداء المالي من خلال تحليل إحصائي دقيق باستخدام برنامج SPSS، شمل تحليل الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات. وقد ساعد هذا التحليل في ربط الجانب النظري بالواقع العملي، وإبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية التسيير المالي داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة

وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي يمكن عرضها كما يلي:

- التحول الرقمي ككل له أثر إيجابي ومعنوي على كفاءة وفعالية التسيير المالي داخل مؤسسة سونلغاز، مما يؤكد أهميته في تحسين الكفاءة المالية .
- الموارد البشرية الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسة، نظراً لقدرتها على توظيف الأدوات الرقمية وتحليل البيانات واتخاذ قرارات مالية أكثر دقة .
- البنية التحتية الرقمية لا تظهر أثراً معنوياً مباشراً على الأداء المالي، رغم أهميتها كعامل دعم أساسي، مما يدل على أن توفر الوسائل التقنية لا يكفي دون استغلال فعال .
- الاستراتيجية الرقمية تحتاج إلى تفعيل أكبر وربطها بمؤشرات أداء مالية واضحة حتى تحقق نتائج ملموسة .
- وجود مستوى مرتفع من الاستجابات الإيجابية لدى أفراد العينة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات المالية .
- التحول الرقمي ساهم في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز جودة التقارير المالية داخل المؤسسة .

توصيات الدراسة

- وبناء على هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المالي داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة:
- ضرورة تعزيز الاستثمار في تكوين وتأهيل الموارد البشرية في مجال الرقمنة والأنظمة المالية الحديثة .
 - العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر وربطها بجميع العمليات المالية والإدارية .
 - إعادة تفعيل الاستراتيجية الرقمية داخل المؤسسة وربطها بأهداف مالية قابلة للقياس والتقييم .
 - تعزيز استخدام أدوات التحليل الرقمي للبيانات المالية لدعم اتخاذ القرار .
 - تشجيع التكامل بين مختلف المصالح الإدارية والمالية عبر منصات رقمية موحدة .
 - تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة لضمان تقبل التغيير وتسهيل تطبيقه .

آفاق الدراسة

أما فيما يخص آفاق الدراسة المستقبلية، فإن موضوع التحول الرقمي والأداء المالي يفتح مجالات واسعة للبحث العلمي، خاصة في ظل التطور المستمر للتقنيات الحديثة، ويمكن توجيه الدراسات المستقبلية نحو ما يلي:

- دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الحوكمة المالية داخل المؤسسات الاقتصادية .
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء المالي واتخاذ القرار .
- دراسة تأثير الأمن السيبراني على حماية البيانات المالية في البيئة الرقمية .
- بحث العلاقة بين التحول الرقمي واستدامة الأداء المالي في المؤسسات العمومية والخاصة .
- مقارنة بين المؤسسات التي طبقت التحول الرقمي بشكل كامل وتلك التي لا تزال في مراحل انتقالية من حيث الأداء المالي والكفاءة التشغيلية .
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو الفتوح علي الفضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
2. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي التسيير المالي (الإدارة المالية)، وائل للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2006.
3. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 49.
4. سعيدة بورديمة، التسيير المالي، مطبوعة دروس جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة 2015، ص54.
5. عبد الحكيم كراجه ، الإدارة والتحليل المالي ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
6. عبد الله بن عوض الشهري ،الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، د ط، 2020.
7. عدنان تايه النعيمي، ارد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار اليازورية العلمية ، الأردن، 2008.
8. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000.
9. فضيل أبو عيشة، الاعلام الالكتروني ،ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010.
10. محمد علي نسيم ، التؤمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة ،2010.
11. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية ،دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع ،دمشق ،سوريا ، 2012.
12. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية ، ط1، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة ، 2011.
13. نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي المؤسسات ، المعلومات العربية 2015 .
14. نور العابدين قوجيلن امينة بن زارة ، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الالكترونية، ط1، دار سوهام للنشر والتوزيع، قالمة ، الجزائر، 2022.
15. يكي مصطفى عليان عدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء تقشر و التبرع عمان 2005 .

ثانيا: المذكرات والاطروحات الجامعية

أ-دكتوراه

1. زمورة جمال ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة عامة ، جامعة محمد خيضر بشكرة، الجزائر ، 2024.
2. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات قبل شهادة الدكتوراة، تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008 .
3. الصادق محمد محمود علي المهير، دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة الأداء المالي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، أطروحة الدكتوراه في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

ب-ماجستير

1. ايمان خلفاوي، التشخيص المالي في البنوك دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، رسالة ماجستير ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2010.
2. شطيبي رقية ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه ، رسالة ماجستير ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2010.

ج-ماستر

1. ابوركايب رزيقة، سهتالي ايمان دور التسيير المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج البوية الجزائر 2017/2018.

ثالثا : المقالات والمجلات العلمية

2. امال طواهرية ، عادل بن عمر، الرقمنة كالية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي الإداري ، مجلة الأبحاث القانونية و السياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023.
3. امسفرة بنت دخيل الله الجتمعي ، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض ، د ت .

4. بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة الجلالى اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2025.
5. جميلة سلامي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02، تيارت ، الجزائر.
6. خوصة مصطفى، قريري نورالدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، جامعة معسكر، الجزائر، 2023.
7. رامز صلاح عبد الاله، استراتيجية التحول الرقمي في الدول المصرية و سبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، قسم العلوم السياسية لكلية الاقتصاد ، جامعة السويس، مصر ، 2020.
8. سهام عبد السيد، سموى إبراهيم، سمىة محمود ،الشفافية الإدارية ودور ها في الحد من الفساد الإداري،المؤتمر العلمي الدولي من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة ، إشكاليات التنمية في الدول النامية ليبيا أتمودجا الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة بنغازي ليبيا، 11-12 نوفمبر 2019.
9. شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال الجزائر، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، العدد 02، ديسمبر 2023 .
10. شروق هادي عبد علي وأردان حاتم خضير التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نمودجا، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد 126، 2020.
11. عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر —دراسة حالة—، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01 ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، الجزائر، 2025.
12. عباس علي شنن ، اثر التحول الرقمي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والتجارية ، المجلد 04، العدد 01، المعهد العالي للعلوم الإدارية ، جامعة دمياط، 2023.
13. عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية —دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 04 العدد: 03، جامعة امملك خالد (المملكة العربية السعودية، 2020.

14. عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون العدد السابع ، الجزء الأول ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، الجزائر 2017.
15. عبد الكريم على خير الديسي، زهير ياسين الطاعات، دور وسائل الإتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي مجلة الإتصال وتنمية أكتوبر ، دار النهضة، بيروت، 2012
16. فادي شوشان ، التحول الرقمي و اثره في تعزيز الكفاءة والمالية في إدارة المالية العامة ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكايريا، تركيا ، 2025.
17. لقلطي الأخضر، غربي حمزة، دور أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للبنوك الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية ومالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة المسيلة ، 2021.
18. محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليان الزهيرين دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد السادس، ليبيا، 2020.
19. مختار خديجة، بوقريس فريد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19 ، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة معسكر، الجزائر 2022.

رابعاً: المطبوعات والمحاضرات الجامعية

1. خميسي شيخة ، التسيير المالي للمؤسسة، مطبوعة دروس ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2015.

خامساً: المواقع الالكترونية

2. من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

سادساً : المراجع الأجنبية

3. Sophie Accavi relations publiques-relations presse cours communication d entreprise. 2009.p125.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم
تخصص :



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في اطار قيامنا باعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التسيير المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت) نضع بين ايديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة ، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة و ان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

الفئة العمرية : ☐ من 19 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة و أكثر

الوظيفة الممارسة: ☐ رئيس مصلحة ☐ اطار تنفيذي ☐ مكلف بالدراسات

المؤهل العلمي : ☐ ثانوي ☐ ليسانس /ماستر ☐ ماجستير /دكتوراه ☐ اخرى

الاقدمية : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنة ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول : التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإستراتيجية الرقمية						
01	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي					
02	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية التحول الرقمي للوظيفة المالية					
03	تحدد المؤسسة بوضوح السياسات الرقمية الخاصة بالوظيفة المالية					
04	تطبق التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات المالية					
البنية التحتية الرقمية						
05	تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والبرامج التقنية الحديثة للإدارة المالية					
06	تمتلك الإدارة المالية أجهزة وبرامج تقنية تتناسب مع طبيعة العمل					
07	تتوفر بالإدارة المالية للمؤسسة شبكة اتصال حديثة					
08	تتوفر المؤسسة على فريق تقني يتولى إدارة وصيانة المنظومة التقنية للإدارة المالية					
الموارد البشرية						
09	تتبنى المؤسسة سياسة لاستقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج الالكترونية					
10	توفر المؤسسة التدريب والتطوير المستمر للموظفين بالإدارة المالية فيما يخص استخدام المنظومة الرقمية و مستجداتها					
11	يملك موظف الإدارة المالية بالمؤسسة القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية					
12	تشجع المؤسسة الموظفون بالإدارة المالية على المشاركة في عملية التحول الرقمي					

المحور الثاني: الأداء المالي

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	التقنيات الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة ساعدت على قيام بالعمليات المالية بأقل جهد					

وزمن					
02	أدى استخدام التقنيات الرقمية بالمؤسسة إلى تقليل الأخطاء التشغيلية				
03	تساهم الأجهزة والبرامج الرقمية المعتمدة بالمؤسسة في تقديم تقارير مالية ذات جودة عالية				
04	استخدام التحليل التقني للبيانات ساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية				
05	أدى استخدام المؤسسة لأدوات تحليل البيانات المتقدمة إلى إدارة المخاطر بشكل أفضل				
06	التحول الرقمي للمؤسسة قلل من التكاليف التشغيلية				
07	ساعدت التكنولوجيا الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة على تحسين إدارة نقديتها				
08	أدت عمليات التحول الرقمي للمؤسسة الى فتح قنوات بيعية جديدة زادت من حصتها السوقية				

شكرا على حسن تعاونكم

2-مخرجات برنامج spss

Statistiques

		الجنس	العمرية الفئة	الممارسة الوظيفة	العلمي المؤهل	الاقدمية
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45.0	45.0	45.0
	انثى	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	سنة 30 الى 20 من	9	22.5	22.5	22.5
	سنة 40 الى 31 من	15	37.5	37.5	60.0
	سنة 40 من اكثر	16	40.0	40.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

الممارسة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نصحة رئيس	6	15.0	15.0	15.0
	تنفيذي اطار	20	50.0	50.0	65.0
	بالدراسات مكلف	14	35.0	35.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	17	42.5	42.5	42.5
	ماستر	15	37.5	37.5	80.0
	ماجستير	6	15.0	15.0	95.0
	دكتوراه	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من اقل	11	27.5	27.5	27.5
	سنوات 10 الى 06 من	13	32.5	32.5	60.0
	سنة 15 الى 10 من	11	27.5	27.5	87.5
	سنة 15 من اكثر	5	12.5	12.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Corrélations

		المؤسسة تتبنى واضحة إستراتيجية الرقمي للتحويل	العليا الإدارة تدعم التحول عملية للمؤسسة المالية للوظيفة الرقمي	مؤسسة تحدد لسياسات يفة الخاصة
	الاستراتيجية مجمو			

الاستراتيجية_مجمو	Corrélation de Pearson	1	.858**	.931**	
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	
	N	40	40	40	
للتحول واضحة إستراتيجية المؤسسة تتبنى الرقمي	Corrélation de Pearson	.858**	1	.694**	
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	
	N	40	40	40	
التحول عملية للمؤسسة العليا الإدارة تدعم المالية للوظيفة الرقمي	Corrélation de Pearson	.931**	.694**	1	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		
	N	40	40	40	
الرقمية السياسات بوضوح المؤسسة تحدد المالية بالوظيفة الخاصة	Corrélation de Pearson	.880**	.642**	.790**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	
مختلف في الرقمية التكنولوجيا تطبق المالية العمليات	Corrélation de Pearson	.859**	.600**	.821**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البنية مجمو	بتوفير المؤسسة تقوم التقنية والبرامج الأجهزة المالية للإدارة الحديثة	المالية الإدارة تمتلك تقنية وبرامج أجهزه العمل طبيعة تتناسب مع	المالية بالإدارة تتوفر اتصال شبكة للمؤسسة حديثة
البنية_مجمو	Corrélation de Pearson	1	.810**	.723**	.85
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.0
	N	40	40	40	4
والبرامج الأجهزة بتوفير المؤسسة تقوم المالية للإدارة الحديثة التقنية	Corrélation de Pearson	.810**	1	.375*	.63
	Sig. (bilatérale)	.000		.017	.0
	N	40	40	40	4
تقنية وبرامج أجهزه المالية الإدارة تمتلك العمل طبيعة تتناسب مع	Corrélation de Pearson	.723**	.375*	1	.39
	Sig. (bilatérale)	.000	.017		.0
	N	40	40	40	4
اتصال شبكة للمؤسسة المالية بالإدارة تتوفر حديثة	Corrélation de Pearson	.857**	.634**	.395*	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.012	
	N	40	40	40	
إدارة يتولى تقني فريق على المؤسسة تتوفر المالية للإدارة التقنية المنظومة وصيانة	Corrélation de Pearson	.885**	.676**	.498**	.80
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.0
	N	40	40	40	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		التدريب المؤسسة توفر المستمر والتطوير	السياسة المؤسسة تتبنى قادرة كفاءات لاستقطاب الأجهزة مع التعامل على الالكترونية والبرامج	الموارد مجمو
المرارة موظف يمتلك ة بالمؤسسة المالية نة مع التأقلم على الرقمية		استخدام يخص فيما و الرقمية المنظومة مستجاداتها		
الموارد مجمو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .900** 40	.925** .000 40	.8 .000 40
كفاءات لاستقطاب سياسة المؤسسة تتبنى والبرامج الأجهزة مع التعامل على قادرة الالكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.900** .000 40	1 .836** 40	.6 .000 40
المستمر والتطوير التدريب المؤسسة توفر يخص فيما المالية بالادارة للموظفين مستجاداتها و الرقمية المنظومة استخدام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.925** .000 40	.836** .000 40	.7 .000 40
بالمؤسسة المالية الإدارة موظف يمتلك الرقمية البيئة مع التأقلم على القدرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.872** .000 40	.657** .000 40	.726** .000 40
المالية بالإدارة الموظفون المؤسسة تشجع الرقمي التحول عملية في المشاركة على	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.951** .000 40	.846** .000 40	.830** .000 40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélation

		المعتمدة الرقمية التقنيات المؤسسة طرف من بالعمليات قيام على ساعدت وزمن جهد بأقل المالية	التقنيات استخدام أدى تقليل إلى بالمؤسسة الرقمية التشغيلية الأخطاء
المالي الاداء مجمو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .901** 40	.874** .000 40
المؤسسة طرف من المعتمدة الرقمية التقنيات جهد بأقل المالية بالعمليات قيام على ساعدت وزمن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.901** .000 40	.882** .000 40
إلى بالمؤسسة الرقمية التقنيات استخدام أدى التشغيلية الأخطاء تقليل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.874** .000 40	.882** .000 40

المعتمدة الرقمية والبرامج الأجهزة تساهم	Corrélation de Pearson	.893**	.718**	.835**
جودة ذات مالية تقارير تقديم في بالمؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
عالية	N	40	40	40
المؤسسة ساعد للبيانات التقني التحليل استخدام	Corrélation de Pearson	.901**	.788**	.784**
وفعالية دقة أكثر مالية قرارات اتخاذ في	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
البيانات تحليل لأدوات المؤسسة استخدام أدى	Corrélation de Pearson	.837**	.662**	.647**
أفضل بشكل المخاطر إدارة إلى المتقدمة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
التكاليف من قلل للمؤسسة الرقمي التحول	Corrélation de Pearson	.857**	.768**	.594**
التشغيلية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
طرف من المعتمدة الرقمية التكنولوجيا ساعدت	Corrélation de Pearson	.910**	.779**	.771**
نقديتها إدارة تحسين على المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
فتح الى للمؤسسة الرقمي التحول عمليات أدت	Corrélation de Pearson	.820**	.633**	.470**
السوقية حصتها من زادت جديدة بيعية قنوات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	12

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
طرف من المعتمدة الرقمية التقنيات	40	3.00	5.00	4.1500	.66216
بالعمليات قيام على ساعدت المؤسسة	40	3.00	5.00	4.1000	.63246
وزمن جهد بأقل المالية	40	3.00	5.00	4.1250	.60712
بالمؤسسة الرقمية التقنيات استخدام أدى	40	3.00	5.00	4.1750	.63599
التشغيلية الأخطاء تقليل إلى	40	4.00	5.00	4.2500	.43853
المعتمدة الرقمية والبرامج الأجهزة تساهم	40	4.00	5.00	4.3000	.46410
ذات مالية تقارير تقديم في بالمؤسسة	40	3.00	5.00	4.1750	.59431
عالية جودة	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
ساعد للبيانات التقني التحليل استخدام	40	4.00	5.00	4.3000	.46410
أكثر مالية قرارات اتخاذ في المؤسسة	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
وفعالية دقة	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
تحليل لأدوات المؤسسة استخدام أدى	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
المخاطر إدارة إلى المتقدمة البيانات	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
أفضل بشكل	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
التكاليف من قلل للمؤسسة الرقمية التحول	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
التشغيلية	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
من المعتمدة الرقمية التكنولوجيا ساعدت	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
إدارة تحسين على المؤسسة طرف	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
نقديتها	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
للمؤسسة الرقمية التحول عمليات أدت	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
من زادت جديدة بيعية قنوات فتح الى	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
السوقية حصتها	40	4.00	5.00	4.3500	.48305
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
واضحة إستراتيجية المؤسسة تتبنى	40	1.00	5.00	3.6750	1.09515
الرقمي للتحول	40	1.00	5.00	3.7750	.94699
عملية للمؤسسة العليا الإدارة تدعم	40	1.00	5.00	3.8750	.85297
المالية للوظيفة الرقمي التحول	40	2.00	5.00	3.9500	.67748
السياسات بوضوح المؤسسة تحدد	40	2.00	5.00	3.9500	.67748
المالية بالوظيفة الخاصة الرقمية	40	2.00	5.00	3.9500	.67748
مختلف في الرقمية التكنولوجيا تطبق	40	2.00	5.00	3.9500	.67748
المالية العمليات	40	2.00	5.00	3.9500	.67748

N valide (liste)	40				
------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
والبرامج الأجهزة بتوفير المؤسسة تقوم	40	1.00	5.00	3.7500	.74248
المالية للإدارة الحديثة التقنية	40	1.00	5.00	3.9500	.87560
تقنية وبرامج أجهزة المالية الإدارة تمتلك	40	2.00	5.00	4.0000	.81650
العمل طبيعة تتناسب مع	40	3.00	5.00	4.1750	.54948
شبكة للمؤسسة المالية بالإدارة تتوفر	40				
حديثة اتصال					
يتولى تقني فريق على المؤسسة تتوفر					
للإدارة التقنية المنظومة وصيانة إدارة					
المالية					
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كفاءات لاستقطاب سياسة المؤسسة تتبنى	40	3.00	5.00	3.9750	.57679
والبرامج الأجهزة مع التعامل على قدرة	40	2.00	5.00	3.8750	.79057
الإلكترونية	40	1.00	5.00	4.0500	.81492
والتطوير التدريب المؤسسة توفر	40	1.00	5.00	3.8750	.99195
فيما المالية بالإدارة للموظفين المستمر	40				
و الرقمية المنظومة استخدام يخص					
مستجداتها					
بالمؤسسة المالية الإدارة موظف يمتلك					
الرقمية البيئة مع التأقلم على القدرة					
المالية بالإدارة الموظفون المؤسسة تشجع					
الرقمي التحول عملية في المشاركة على					
N valide (liste)	40				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمي التحول	.	Introduire

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.351 ^a	.123	.100	.47025

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_التحول

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.181	1	1.181	5.340	.026 ^b
Résidus	8.403	38	.221		
Total	9.584	39			

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_التحول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.127	.472		6.630	.000
	الرقمي_التحول	.275	.119	.351	2.311	.026

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمية_الاستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.148 ^a	.022	-.004-	.49669

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمي_الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.210	1	.210	.849	.363 ^b
Résidus	9.374	38	.247		
Total	9.584	39			

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية_الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.848	.393		9.789	.000
الرقمية_الاستراتيجية	.093	.101	.148	.922	.363

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمية_التحتية_البنية	.	Introduire

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.305 ^a	.093	.069	.47829

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية_التحتية_البنية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.891	1	.891	3.895	.056 ^b
Résidus	8.693	38	.229		
Total	9.584	39			

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الرقمية_التحتية_البنية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.211	.508		6.321	.000
الرقمية_التحتية_البنية	.250	.127	.305	1.974	.056

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البشرية_الموار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.502 ^a	.252	.233	.43426

a. Prédictors : (Constante), البشرية_الموار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.418	1	2.418	12.821	.001 ^b
Résidus	7.166	38	.189		
Total	9.584	39			

a. Variable dépendante : المالي_الاداء

b. Prédictors : (Constante), البشرية_الموار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.851	.384		7.426	.000
البشرية الموارد	.343	.096	.502	3.581	.001

a. Variable dépendante : المالي_الاداء