



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

اثر التحول الرقمي على تسيير الميزانية العمومية : دراسة حالة بلدية
واد النجاء

المشرف	اعداد الطلبة	
د. داودي حمزة	عميمور علي	1
	خياط صلاح الدين	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	ركيمة فارس
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	داودي حمزة
ممتحنا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان:

نتقدّم بأسمى عبارات الشكر والعرفان والامتنان إلى كل من قدّم لنا يد العون والمساندة خلال مسار إنجاز هذا العمل، سواء من خلال التوجيه العلمي أو الدعم المعنوي أو النصائح التي كان لها الأثر البالغ في تجاوز مختلف الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث.

كما نتوجّه بخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذ الوافي حمزة، على إشرافه وتوجيهاته القيّمة، وما قدّمه من ملاحظات علمية دقيقة ونصائح منهجية ساعدت بشكل كبير في تحسين هذا العمل وتطويره. كما نشيد بسعة صدره وتعاونه المستمر وحرصه على تقديم الإرشاد في مختلف مراحل الإنجاز، مما كان له دور أساسي في إخراج هذا الجهد في صورته النهائية.

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نعبر عن شكرنا لكل الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تكويننا العلمي، ولكل الزملاء الذين شاركوا هذا المسار الدراسي، ولكل من قدم لنا الدعم ولو بكلمة تشجيع، فلكم جميعاً منا أصدق عبارات التقدير والعرفان.



اهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتُنجز الأعمال، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة جهدٍ متواصل ومسيرةٍ مليئةٍ بالتحديات، إلى من كان لهما الفضل الأكبر بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة، إلى من قدّما الغالي والنفيس دون انتظار مقابل، وكانا السند الحقيقي في كل خطواتي: أبي وأمي حفظهما الله وأطال في عمرهما، وجزاها عني خير الجزاء.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب ورفاق السند، الذين لم يبخلوا عليّ بالدعم والتشجيع، وكانوا لي عوناً في لحظات الضعف قبل لحظات القوة، فكان لهم أثر كبير في مواصلة المسير بثبات. إلى أصدقائي وزملائي الذين جمعني بهم هذا المشوار الدراسي، فكانوا خير رفاق في لحظاته، تقاسمنا فيها التعب والنجاح، وتبادلنا فيها الدعم والكلمة الطيبة التي خفت الكثير من الصعاب.

وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، ولم يدخروا جهداً في التوجيه والإرشاد، فكانوا قدوةً وعوناً في بناء هذا المسار العلمي، وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل الوافي حمزة، الذي أتقدم له بخالص الشكر والتقدير على توجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة ومساندته العلمية التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من قدّم لي نصيحة صادقة، أو دعماً خفياً، أو دعاءً في ظهر الغيب، فكان له أثر لا يُنسى في بلوغي هذه المرحلة.

– نيزار



اهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتتحقق الطموحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة سنوات من الجد والاجتهاد، إلى من كان لهم الفضل الأكبر في وصولي إلى هذه المرحلة، إلى من زرعوا فيّ الأمل وعلموني معنى الصبر والمثابرة.

إلى أبي وأمي، مصدر القوة والسند، إلى من قدّموا لي الحب بلا حدود، والتضحية بلا مقابل، وكانا الداعم الأول في كل خطوة من خطواتي، حفظهما الله وأطال في عمرهما وجزاها عني خير الجزاء.

إلى إخوتي وأخواتي، رفقاء درب، الذين شاركوني لحظات الفرح والتعب، وكانوا لي سنداً حقيقياً بكلماتهم وتشجيعهم ووقوفهم إلى جانبي في كل الظروف.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين رافقوني خلال مسيرتي الدراسية، وشاركوا معي التجارب والذكريات، وكانوا خير عون في تجاوز الصعوبات.

إلى كل أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والنصح والتوجيه، وكان لهم الفضل في تكويننا العلمي والأكاديمي.

وإلى كل من قدّم لي يد المساعدة، أو دعمني بكلمة طيبة، أو دعا لي بظهر الغيب، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير وامتنان.

– صلاح الدين



الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الشكر والعرفان
III	الإهداءات
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
XII	الملخص
أ - ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحويل الرقمي
09	المطلب الثالث : مبادئ وأنواع التحويل الرقمي
13	المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي
13	المطلب الأول: محددات التحويل الرقمي
14	المطلب الثاني: مجالات وخطوات التحويل الرقمي
18	المطلب الثالث: مزايا وعيوب التحويل الرقمي
20	المبحث الثالث: أبعاد التحويل الرقمي واستراتيجياته والتحديات

20	المطلب الأول: ابعاد التحول الرقمي
21	المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي
22	المطلب الثالث : تحديات التحول الرقمي
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزانية العمومية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: عموميات حول الميزانية العمومية
27	المطلب الأول: مفهوم الميزانية العمومية
29	المطلب الثاني: أهمية واهداف الميزانية العمومية
31	المطلب الثالث: مبادئ ومكونات الميزانية العمومية
36	المبحث الثاني: اساسيات الميزانية العمومية
36	المطلب الأول: أنواع ومراحل اعداد الميزانية العمومية
41	المطلب الثاني: تبويب الميزانية العمومية
43	المطلب الثالث: دورة الميزانية العمومية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإطار التقديمي لبلدية وادي النجاء
51	المطلب الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: نموذج الدراسة الافتراضي

58	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، ميزان القياس، الصدق والثبات
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
66	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
71	المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
84	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
93	خلاصة الفصل
94	خاتمة
99	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مبادئ التحول الرقمي	10
2-1	مصادر الإيرادات العامة	33
2-2	أنواع الميزانيات العامة	36
3-1	الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء	56
3-2	نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.	57
3-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	67
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.	68
3-5	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	69
3-6	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية.	70

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	درجات مقياس ليكرت الخماسي وتشفيره	60
3-2	حدود تقييم فئات المتوسط الحسابي المرجح والأهمية النسبية	60
3-3	معامل الارتباط لأبعاد المحور الأول (التحول الرقمي) مع الدرجة الكلية (X)	61
3-4	قياس ارتباط بعد البعد الهيكلي والتنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد	62
3-5	قياس ارتباط البعد الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد	62
3-6	قياس ارتباط البعد التقني والإعلامي مع الدرجة الكلية للبعد	63
3-7	قياس الارتباط بين كل عبارة من المحور الثاني (تسيير الميزانية العمومية) مع الدرجة الكلية للمحور	63
3-8	مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (N=30)	64
3-9	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	66
3-10	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.	67
3-11	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	68
3-12	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	69
3-13	اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد الهيكلي والتنظيمي (XA)	71
3-14	اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد الوظيفي (XB)	74

قائمة الجداول

76	اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد التقني والإعلامي (XC)	3-15
79	اتجاهات آراء أفراد العينة حول متغير تسيير الميزانية العمومية (Y)	3-16
84	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سمرنوف	3-17
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد الهيكلي والتنظيمي" وتسيير الميزانية	3-18
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد الوظيفي" وتسيير الميزانية	3-19
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد التقني والإعلامي" وتسيير الميزانية	3-20
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحول الرقمي الإجمالي في تسيير الميزانية	3-21

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	103
02	مخرجات برنامج SPSS	106

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد الهيكلي والتنظيمي، البعد الوظيفي، البعد التقني والإعلامي) في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء بولاية ميلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الشق النظري، وأسلوب دراسة الحالة في الشق التطبيقي؛ حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعه على عينة قصدية شملت (30) موظفاً وإطاراً بالمصالح الإدارية والمالية للبلدية محل الدراسة. تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27).

وقد خلصت الدراسة في نتائجها المحورية الإجمالية إلى وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي إجمالاً كحزمة إستراتيجية متكاملة في تسيير الميزانية العمومية بالبلدية؛ حيث سجل معامل الارتباط (R) قيمة موجبة بلغت (0.561) تعكس علاقة طردية قوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.315)، مما يعني أن التحول الرقمي الإجمالي يفسر ما نسبته (31.5%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في كفاءة تسيير الميزانية المحلية. وفي ضوء هذه النتيجة، أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تفعيل التنفيذ لآليات التوقيع الإلكتروني، وتدعيم البنية التحتية التكنولوجية، وتكثيف الدورات التكوينية للموظفين لمواكبة الإصلاحات الميزانية الحديثة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أبعاد التحول الرقمي، ميزانية عمومية، تسيير الميزانية، بلدية وادي النجاء.

Abstract:

This study aimed to measure and analyze the impact of digital transformation across its three dimensions (structural and organizational, functional, and technical and informational) on the management of the public budget at the Municipality of Oued Endja in Mila Province. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted for the theoretical framework, while a case study method was applied to the practical part. A questionnaire was designed as the primary data collection tool and distributed to a purposive sample of (30) employees and officials within the municipality's administrative and financial departments. The collected data were statistically processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.27).

The study's primary and overall finding revealed the existence of a statistically significant positive impact ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation as a whole, as an integrated strategic package, on public budget management. This was indicated by a correlation coefficient (R) of (0.561), reflecting a strong positive relationship, and a coefficient of determination (R^2) of (0.315), which means that digital transformation accounts for (31.5%) of the variance in budget management efficiency. In light of this core result, the study recommended accelerating the operational activation of electronic signature mechanisms, upgrading the technological infrastructure, and intensifying specialized training programs for employees to keep pace with modern budgetary reforms in Algeria.

Keywords: Digital Transformation, Dimensions of Digital Transformation, Public Budget, Budget Management, Oued Endja Municipality.



المقدمة العامة



تعد طفرة التحول الرقمي من أبرز التحولات الهيكلية والتقنية التي أعادت تشكيل المشهد الإداري والمالي العالمي في العصر الراهن، إذ لم يعد الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مجرد خيار تنظيمي بديل أو ترف إداري، بل أضحت معياراً استراتيجياً حتماً يقيس مدى تطور وعصرية الأنظمة المؤسسية والعمومية. ومن خلال توجه المنظمات نحو تبني حلول الرقمنة، وإعادة هندسة العمليات، واعتماد التدفقات الإلكترونية للبيانات، تستطيع المؤسسات الارتقاء بكفاءة معاملاتها، وتحقيق الشفافية، والحد من البيروقراطية، مما ينعكس بشكل مباشر وعميق على جودة التسيير المالي وصناعة القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، شهدت المنظومة الإدارية والمالية في الجزائر توجهاً متسارعاً نحو الرقمنة الشاملة وعصرنة المرفق العام، لا سيما مع دخول الإصلاحات الميزانية الحديثة حيز التنفيذ، الأمر الذي جعل من تطوير وتحديث أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة لمواكبة هذه التحولات السريعة. وتأتي الجماعات المحلية، وعلى رأسها البلديات باعتبارها النواة الأساسية لتقريب الإدارة من المواطن، في مقدمة الهيئات المعنية برهان الرقمنة؛ حيث بات نجاحها مرهوناً بمدى قدرتها على إدماج أبعاد التحول الرقمي (الهيكلية والتنظيمية، الوظيفية، والتقنية) في تسيير مواردها المالية، وعلى رأسها "الميزانية العمومية"، باعتبارها الأداة التخطيطية والرقابية الحاكمة للتنمية المحلية.

أولاً: إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق، يبرز التحدي الميداني في تتبع مدى مساهمة الوسائط الرقمية والمنصات المحاسبية المستحدثة في تجويد عمليات إعداد، وتنفيذ، ومراقبة الميزانية المحلية على مستوى بلدية وادي النجاء بولاية ميلة، والوقوف على طبيعة الروابط الإحصائية بين هذه المتغيرات.

ومن خلال ما سبق، يتمحور الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة حول التساؤل الجوهري التالي:

- ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء بولاية ميلة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية للدراسة

ومن هذا الإشكال الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي 01: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء محل الدراسة؟



• السؤال الفرعي 02 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي للتحويل الرقمي في تسيير

الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء محل الدراسة؟

• السؤال الفرعي 03 : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي للتحويل الرقمي

في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء محل الدراسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لإيجاد إجابات علمية مؤقتة للإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية

ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية

وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي في تسيير الميزانية

العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي في تسيير الميزانية العمومية

ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثانية:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية

وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية

وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي في تسيير الميزانية

العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي في تسيير الميزانية العمومية
بلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- تشخيص واقع تطبيق وتسيير آليات التحول الرقمي في المصالح الإدارية والمالية لبلدية وادي النجاء بميلة.
- تحديد وقياس حجم الأثر المنفرد لكل بعد من أبعاد الرقمنة (الهيكلي، الوظيفي، والتقني) على كفاءة تسيير الميزانية العمومية المحلية.
- تقديم نموذج تفسيري مقياس إحصائياً يوضح طبيعة مساهمة الرقمنة الإدارية في تحسين مخرجات إعداد الميزانية المحلية وضمان دقتها في بلدية وادي النجاء بميلة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتطوي أهمية هذه الدراسة على جوانب معمارية وعملية عدة:

- **الأهمية النظرية:** إثراء المكتبة الجامعية والبحثية بدراسة ميدانية حديثة تربط بين متغيرين حيويين في البيئة الإدارية والتشريعية الجزائرية المعاصرة (التحول الرقمي والميزانية المحلية).
- **الأهمية التطبيقية:** تزويد صناع القرار ببلدية الدراسة والبلديات المجاورة بتوصيات ومؤشرات إحصائية علمية مستخلصة ميدانياً تساهم في رفع كفاءة وعصرنة المعاملات المالية والميزانياتية المحلية.

سادساً: منهجية الدراسة:

انسجماً مع طبيعة الموضوع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية وتأصيل المفاهيم والأطر النظرية للمتغيرات من خلال استخراج الأبعاد من الجزء النظري وإسقاطها على مكان إجراء دراسة الحالة ببلدية وادي النجاء لولاية ميلة. وقد جُمعت البيانات الأولية من الميدان بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت على العينة المستهدفة، لتمت معالجتها وتحليلها إحصائياً واستدلالياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27) بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية وتفسيرها.

سابعاً: حدود الدراسة:

ارتكزت الدراسة على محددات واضحة تضمن دقة مخرجاتها:

- **الحدود المكانية:** المصالح الإدارية والمالية ببلدية وادي النجاء، ولاية ميله، الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء وتنفيذ الدراسة الميدانية التطبيقية خلال سنة 2026.
- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على قياس أثر أبعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل (هيكلي وتنظيمي، وظيفي، تقني وإعلامي) على مستوى كفاءة تسيير الميزانية العمومية كمتغير تابع.

ثامناً: الدراسات السابقة

1. وفاء زوقار (2023/2024) أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من إطارات وأعوان التحكم بالشركة والمتكونة من 55 مفردة، تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج SPSS V22، إضافة لإجراء مقابلات مع إطارات وأعوان التحكم بأقسام الموارد البشرية. ومن أهم ما توصلت له الباحثة من النتائج وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، إذ تساهم هذه الممارسات مجتمعة بنسبة 74% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير المستوى التعليمي. ومن أهم التوصيات المقترحة من طرف الباحثة ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للعمال والمنتسبين الجدد في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، والتفعيل التام للأرشفة الإلكترونية وتبني تقنية التخزين السحابي بالشركة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتطوير طرق الأداء.

2 - زمورة جمال (2023/2024) دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، وتحديد الفرص والتحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على منهجية مختلطة (كمية ونوعية)، حيث بدأت الدراسة بالملاحظة والبحث النوعي من خلال مقابلات مع إطارات ومسيري القطاع مدعمة بأدوات التحليل النوعي (NVivo)، ثم التحليل الكمي المناسب باستخدام برنامج (SPSS). ومن أهم ما توصل إليه الباحث من النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية، من خلال خمسة جوانب رئيسية داعمة لفرضيات الدراسة وهي: استراتيجية التحول الرقمي، اعتماد التكنولوجيات الرقمية المتقدمة والمبتكرة، التغيرات التنظيمية والثقافية، القيادة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية، وتدابير الأمن السيبراني والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة صياغة واعتماد استراتيجية رقمية مناسبة، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، وتعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية، بالإضافة إلى الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني بما يضمن رفع كفاءة وتحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر.

3 - صبرينة كردودي (2013/2014) ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة من وجهة نظر النظام الاقتصادي الإسلامي، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على عملية ترشيد الإنفاق كأساس لعلاج متكامل لعجز الموازنة، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن من خلال استعراض المفاهيم وتطور تقسيمات الموازنة. ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة من النتائج أن الموازنة ذات الأساس الصرفي تقي بالجزء الأكبر من متطلبات ترشيد الإنفاق العام بما يساهم في علاج عجز الموازنة وتتوافق مع مفاهيم الفقه الإسلامي وأحكامه، كما تلتزم النفقات العامة في الاقتصاد الإسلامي بمجموعة من المبادئ كضرورة ربط الإنفاق العام بالمصلحة العامة والترتيب الشرعي



للأولويات والتحديد الدقيق للمقدار والوقت السليم لها، مع التأكيد على المسؤولية العامة للدولة في استخدام الأموال العامة بإشباع الحاجات ومحاربة الإسراف والتبذير. ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة إعداد الموازنة العامة في الدولة الإسلامية باستخدام الأساس الصفري الذي يحقق عدداً من المميزات الخاصة بالتخطيط والرقابة بما يساهم في علاج العجز، مع الالتزام بقواعد ومبادئ ترشيد الإنفاق في الفكر الإسلامي وخاصة قاعدة إتباع مبدأ الأولويات ومبدأ تحليل العائد والتكلفة وتعظيم دالة المصلحة الاجتماعية لحماية الموارد العامة من التبديد.

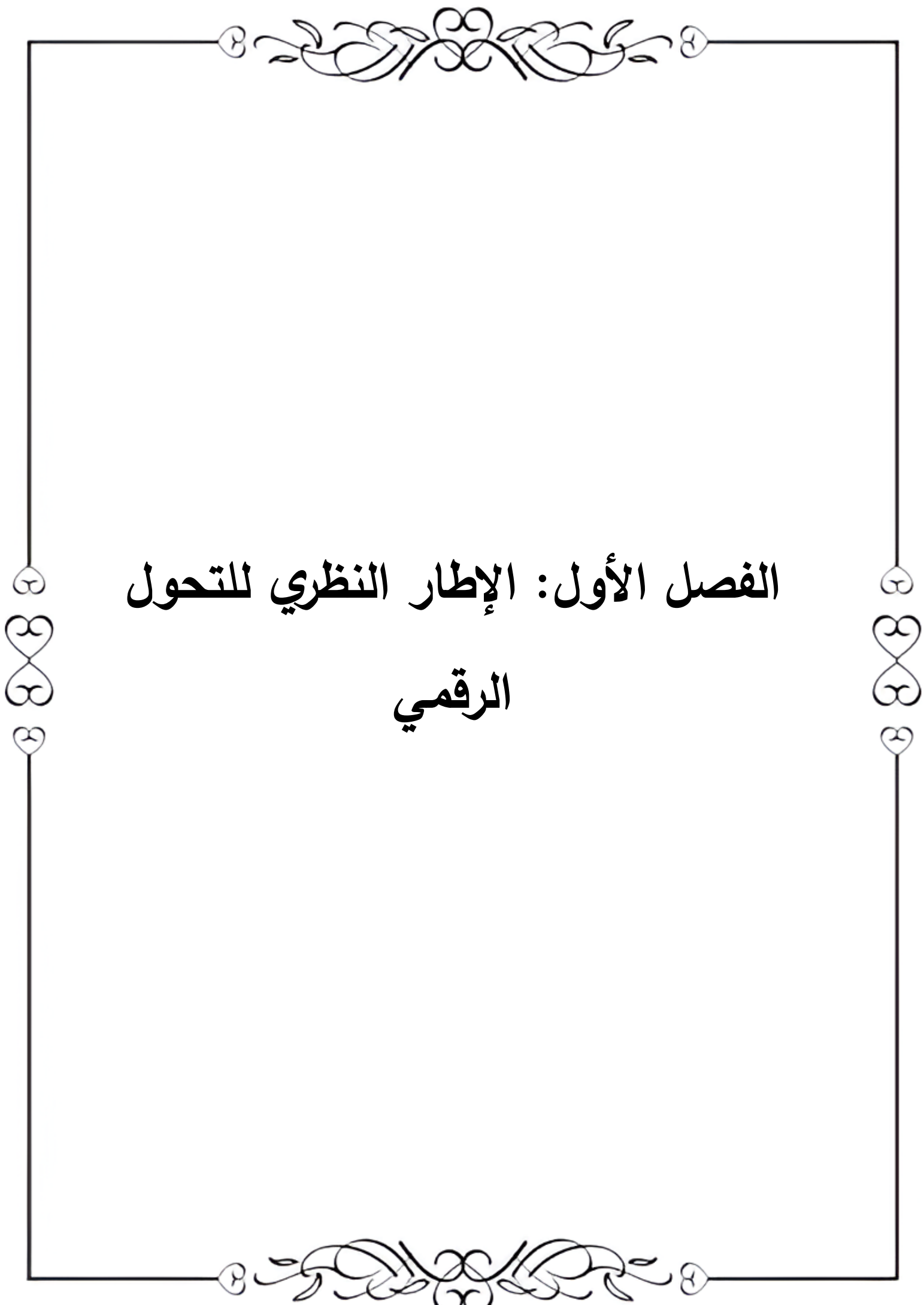
4 - نور محمد لمين (2011/2012) دور الموازنة العامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل إقتصادي خارج قطاع المحروقات دراسة حالة - ولاية تيارت -، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واقع إستراتيجية التنمية الفلاحية والريفية من خلال السياسة المالية المنتهجة، والبحث في دور الموازنة العامة متمثلة في البرامج المدرجة في المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية في رسم الإستراتيجية التنموية للفلاحة كبديل اقتصادي خارج قطاع المحروقات، وللإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالتركيز على المعطيات والأرقام المدروسة لولاية تيارت. ومن أهم ما توصل إليه الباحث من النتائج أن للموازنة العامة دور هام في رسم الإستراتيجية التنموية للفلاحة باعتبارها أداة توجيه اقتصادية وسياسية ومحدد دقيق للأهداف الاجتماعية، حيث ساهم المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية في دعم التنمية المستدامة والتقليل من الواردات الغذائية وتوسيع الأراضي الفلاحية، مما مكن ولاية تيارت من تحقيق نتائج معتبرة واحتلال المرتبة الأولى في إنتاج الحبوب لعدة سنوات (2008، 2009) رغم وجود بعض الاضطرابات والتباين في الإستراتيجيات المتبعة. ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة العمل على خلق المناخ المناسب للاستثمار الفلاحي من خلال السياسة المالية المنتهجة والنظم التشريعية، والاهتمام بالقطاع الزراعي وتطويره عبر الانتقال نحو التصنيع الزراعي وبناء بنية تحتية قوية قائمة على الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية لضمان الأمن الغذائي وتحقيق العدالة الاجتماعية.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإمام بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة والفرضيات المنبثقة عنها، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول متكاملة، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة، وذلك وفق الترتيب المنهجي التالي:

- **الفصل الأول (الإطار النظري للتحويل الرقمي):** ويخصص لتأصيل المتغير المستقل، حيث تناول المبحث الأول ماهية التحويل الرقمي من حيث المفهوم والخصائص والأهمية والأهداف والمبادئ والأنواع. وجاء المبحث الثاني ليوضح أساسيات التحويل الرقمي (المحددات، الخطوات، المزايا والعيوب)، بينما ركز المبحث الثالث على دراسة أبعاد التحويل الرقمي واستراتيجياته والتحديات التي تواجه تطبيقه.
- **الفصل الثاني (الإطار النظري للميزانية العمومية):** ويخصص لتأصيل المتغير التابع، حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الميزانية العمومية من حيث تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، مبادئها ومكوناتها الأساسية. في حين ركز المبحث الثاني على استعراض أساسيات الميزانية من حيث أنواعها، ومراحل إعدادها، وتبويبها، ودورها التنفيذية والرقابية.
- **الفصل الثالث (الإطار التطبيقي للدراسة):** ويمثل جوهر الدراسة الميدانية، حيث استعرض المبحث الأول إطاراً تقديمياً لبلدية وادي النجاء وهيكلها التنظيمي. وتناول المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المتبعة من تحديد للنموذج الافتراضي، وأداة جمع البيانات، والعينة، والأساليب الإحصائية المعتمدة واختبارات الصدق والثبات. أما المبحث الثالث فقد خُصص بالكامل لعرض وتحليل البيانات الميدانية، ووصف العينة، وتحليل اتجاه إجابات المبحوثين، وصولاً إلى اختبار الفرضيات، ونمذجة الأثر، وتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.



الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد:

إن التوجه نحو تبني آليات التحول الرقمي يأتي من الحاجة الملحة إلى إطار إداري وتنظيمي مبني على السرعة، الأمان، والفعالية في تنفيذ المعاملات التي تؤثر على النشاط الإداري والمالي اليومي للمؤسسات العمومية. هذه الحاجة فرضتها طبيعة التطور التكنولوجي العالمي، والتي باعتبارها ضرورة حتمية لعصرنة القطاع العام والمرفق المالي، فهي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الطرق التقليدية الورقية وتسهيل تدفق البيانات والمعلومات وفق أسس تقنية حديثة.

وقد لاق التحول الرقمي قبولاً واسعاً نتيجة للمزايا التي يحققها، خصوصاً في تعزيز الحوكمة الإلكترونية وضمان جودة الخدمات وسهولة الوصول إليها وعصرنة الهياكل التنظيمية. كما ساهم بشكل كبير في إرساء دعائم بيئة تسييرية حديثة، مما استوجب ضرورة فهم أبعاد هذه الرقمنة، واستراتيجياتها، والتحديات التي تواجه تطبيقها في المنظمات.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية أين تم التطرق إلى ما يلي:

- **المبحث الأول :** ماهية التحول الرقمي.
- **المبحث الثاني :** أساسيات حول التحول الرقمي.
- **المبحث الثالث :** أبعاد التحول الرقمي واستراتيجياته والتحديات.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يُشكل التحول الرقمي أحد أبرز الملامح الحتمية للتطور الإداري والتكنولوجي المعاصر، حيث لم يعد مجرد خيار ترفيهي أو تقني عابر، بل تحول إلى ركيزة أساسية لإعادة صياغة آليات العمل داخل المنظمات وتحديث بيئتها التقليدية. ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، من خلال ضبط تعريفاته واستعراض أبرز خصائصه، أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى تبيان المبادئ الأساسية والأنواع المختلفة التي يتخذها هذا التحول في البيئة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

تقتضي الإحاطة بالتحول الرقمي ضبط حدوده المفهومية والسمات البنائية المميزة له. وبناءً عليه، يخصص الفرع الأول لتحديد تعاريفه واصطلاحاته، بينما يُعنى الفرع الثاني باستعراض أبرز خصائصه الذاتية.

الفرع الأول : تعريف التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه "إعادة هيكلة مؤسسة لاستخدام أي وجميع التقنيات القائمة على المعلومات والشبكات التي تزيد من قدرتها التنافسية، بطريقة تؤدي، عبر فترة من الزمن، إلى استبعاد المنظمات غير المتحولة والتفوق عليها تنافسياً".¹

كما يُعرف ببساطة بأنه "عملية التغييرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية على نظام ما".² وتعرف أيضاً على أنها : "عملية تغيير تخريبية أو تدريجية. تبدأ باعتماد واستخدام التقنيات الرقمية، ثم تتطور إلى تحول شامل ضمنى للمنظمة، أو تحول متعمد للسعي وراء خلق القيمة".³

يعرف التحول الرقمي " بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، ويوضح هذا التعريف أن التحول الرقمي معتمد على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث في المؤسسة أو الهيئة الراغبة في تحويل آلية العمل بها من الشكل التقليدي إلى الشكل المتقدم المعتمد على

¹ - Baker, Mark. **Digital Transformation: Strategy | Technology | Digital | Operations**. Digital ed., Buckingham Monographs, 2014. P 15.

² - Baker, Mark. **Same reference** , p 16.

³ - Henriette, Emily, et al. "**Digital Transformation Challenges**." MCIS 2016 Proceedings, 2016, paper 33. AIS Electronic Library (AISeL), aisel.aisnet.org/mcis2016/33, p 3.

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات في التعامل مع المؤسسة سواء من جانب العاملين أو المستفيدين".¹

ويرى أن التحول الرقمي "يخلق ذهنية رقمية داخل المؤسسة، وهذا يعني تحسين استخدامنا للأدوات الرقمية التعاونية للعمل بشكل أكثر ذكاءً، وهذا يعني أيضاً مشاركة المعرفة حول الموضوعات الرقمية حتى يتمكن الجميع على حسب مستواهم ووفقاً لمجال عملهم من تحديد الفرص الخلق قيمة بفضل الرقمية ومن يدري في يوم من الأيام خلق ابتكار".²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي : التحول الرقمي هو عملية إعادة هيكلة المؤسسة من خلال اعتماد التقنيات الرقمية (مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لتحقيق تغييرات تدريجية أو تخريرية، تشمل تعديل سلوكيات الأفراد وبيئة العمل، مما يعزز القدرة التنافسية ويخلق قيمة مستدامة عبر الاستبعاد التنافسي للمنظمات غير المتحولة.

الفرع الثاني : خصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي له العديد من الخصائص تناولتها بعض الأدبيات والدراسات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- **الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة:** يشمل هذا الاعتماد الملكية الفكرية، وتطوير البرمجيات والخوارزميات، بالإضافة إلى المحتوى الإبداعي الرقمي، الذي يلعب دوراً محورياً في عملية الإنتاج وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. كما تتيح هذه الأصول غير الملموسة للمؤسسات القدرة على الابتكار وتقديم حلول وخدمات متطورة تتكيف مع احتياجات السوق الرقمية المتغيرة بسرعة؛

- **التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية أو الإدارة بدون أوراق:** يمثل هذا التحول آلية جديدة لإدارة المعلومات من خلال التسجيل الإلكتروني، التخزين الرقمي، الاسترجاع السريع ونقل البيانات، مع الحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها. ويسهم هذا التوجه في تسهيل

¹ - الهاللي مصطفى محمد إبراهيم، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المجلد الأول، العدد الأول، 2021، ص 199.

² - مختار خديجة، بوفريريس فريد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 852.

³ - تركي زكي رشاد الدوبي، قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، العدد 99، الجزء 01، 2023، ص 588.

عملية اتخاذ القرار، وزيادة سرعة وكفاءة الاستجابة للمستجدات، كما يقلل من الاعتماد على الوثائق الورقية ويحد من الأخطاء البشرية؛

- **انعدام الوجود المادي مع تحقيق الوصول على نطاق واسع:** يمكن المؤسسات من الوصول إلى جمهور واسع دون الحاجة إلى وجود مادي فعلي، عبر استخدام الإنترنت ومنصاته الرقمية. هذا يتيح إنشاء علاقات تجارية واجتماعية تتجاوز الحدود الجغرافية، وتسهيل التواصل والتفاعل مع العملاء في مواقع بعيدة، ما يعزز فرص النمو والتوسع؛
- **مشاركة المستخدمين والعملاء في خلق القيمة للبيانات والمعلومات:** تتمثل هذه الخاصية في قدرة المؤسسات على جمع وتحليل سلوك العملاء عبر المنصات الرقمية المختلفة، والاستفادة من هذه البيانات لتخصيص الإعلانات والخدمات حسب اهتماماتهم واحتياجاتهم. كما يعزز هذا التفاعل من قدرة المؤسسات على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقديم تجربة أكثر تخصيصاً للمستخدمين.

ويمكن ذكر بعض الخصائص الأخرى في مايلي : ¹

- **القدرة على التكيف :** يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات القدرة العالية على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- **التميز:** بحيث يجعل منها تتفرد بمقومات القدرة التنافسية العالية؛
- **التقنية العالية :** حيث تزود المنظمات بتقنيات رقمية عالية التصنيف؛
- **البناء التنظيمي الشبكي:** يجعل التحويل الرقمي المؤسسة مرتبطة بعدد من الجهات الأخرى، المحلية منها والعالمية؛
- **الشفافية والنزاهة :** ساعد التحويل الرقمي على توضيح الأدوار والمسؤوليات، وكذا الأهداف واتخاذ القرارات؛
- **التكاملية :** بحث يجعل من خدمات المؤسسة متكاملة موجهة للمؤسسات والأفراد على مستوى العالم؛
- **التحول من الإدارة التقليدية الورقية الى الإدارة الحديثة اللاورقية،** كعملية حديثة في التسجيل والتخزين والاسترجاع والمشاركة، مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار؛

¹ - وفاء زوقار، أثر التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر ، 2024/2023 ، ص- ص : 54 - 55.

- يمكن التحويل الرقمي المنظمات من انشاء علاقات عبر مسافات بعيدة، مع المتعاملين دون الحاجة للتواجد المادي؛
- الاعتماد الكبير على الاصول غير الملموسة، التي تشمل استخدام وتطوير البرمجيات، الملكية الفكرية، المحتوى الابداعي ... إلخ؛
- الاعتماد على المنصات الرقمية في التفاعل مع المتعاملين، والاعتماد على التجارة الالكترونية والاعلانات عبر شبكة الانترنت والحوسبة السحابية.

المطلب الثاني: أهمية واهداف التحويل الرقمي

يتوقف الانخراط في مسار الرقمنة عند حد التحديث الشكلي، بل يمتد ليمس العوائد الاستراتيجية والغايات التنموية التي تسعى المنظمات لتجسيدها. وبناءً عليه، ينقسم هذا المطلب إلى شقين؛ يستعرض الفرع الأول الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي، في حين يخصص الفرع الثاني لتحديد الأهداف الجوهرية المراد تحقيقها من وراء تبنيه.

الفرع الأول : أهمية التحويل الرقمي

يمكن تلخيص فوائد التحويل الرقمي في النقاط التالية : ¹

- ترشيد التكاليف وتقليل الجهد من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية بدل الأساليب التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيم مختلف العمليات داخل المؤسسة؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من التعقيدات البيروقراطية، بما يسهل على المستفيدين الحصول على الخدمات في وقت أقصر وبجودة أعلى؛
- تسريع إنجاز الأعمال اليومية وتحسين جودة وكفاءة سير العمل، من خلال تحسين التنسيق بين المصالح وتسهيل تبادل المعلومات؛
- تعزيز الشفافية والحوكمة عبر التتبع الإلكتروني للعمليات، الأمر الذي يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الرقابة؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، نتيجة رفع فعالية أداء الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات التقنية؛

¹ - بلقاسمي خالد ودهيمي عمر، "مظاهر التحويل الرقمي في الجزائر: عرض تجربة الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات وتحديات، جامعة البويرة، 2023، ص - ص : 3 - 4.

- دعم استمرارية الأعمال والخدمات وضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية؛
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم اتخاذ القرار، وتحسين عمليات التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للمستقبل؛
- تحسين مستوى رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة وسهولة في الاستخدام. ويمكن ابراز أهميته أيضا في :¹
- ترتبط أهمية التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تتجلى أهميته من خلال التحول الجزئي أو الكلي من العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية (الرقمنة)؛
- يساهم التحول الرقمي في أتمتة الإجراءات وحوكمتها بما يعزز الكفاءة والفعالية؛
- يدعو التحول الرقمي جميع الفاعلين الرقميين من قادة وموظفين ومدققين وغيرهم إلى تبني هذا المدخل؛
- يستلزم التحول الرقمي إيجاد نوع من التفاعل المتبادل بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة؛
- تزداد أهمية التحول الرقمي في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي؛
- يساعد التحول الرقمي المنظمات على استغلال الفرص قبل المنافسين؛
- يمكن المنظمات من التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية؛
- يساهم التحول الرقمي في خلق تجربة أفضل بين الشركات والزبائن؛
- يعتمد ذلك على استخدام التقنيات الحديثة، خاصة تقنيات الذكاء الاصطناعي؛
- يتيح الذكاء الاصطناعي تواصلًا مستمرًا مع العملاء في مختلف الأوقات؛
- يساعد التحول الرقمي على دراسة الأسواق بشكل أسرع وأكثر كفاءة مقارنة بالطرق التقليدية.

¹ - ابن الصغير عبد الرحمان ومرارس إبراهيم، إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة : دراسة حالة بجامعة غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024/2023 ، ص ص : 10 – 11.

الفرع الثاني : اهداف التحول الرقمي

وتتمثل فيما يلي:

- يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين؛
- يعمل على تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالوسائل التقليدية؛
- يوفر المعلومات لأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة؛¹
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات: من خلال تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء لمواكبة التغيرات في السوق؛
- تحسين الأداء العام وضمان استدامة المؤسسات: عبر الاستخدام الأمثل للموارد وزيادة الإنتاجية؛
- تعظيم كفاءة استخدام الموارد: البشرية والمادية والتكنولوجية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد؛
- تبني التكنولوجيات الحديثة: مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، الروبوتات التكيفية، الواقع المعزز، وإنترنت الأشياء؛
- دعم سرعة ودقة اتخاذ القرار: من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تسهل التخطيط والتنفيذ؛
- تشجيع الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات: بما يحقق ملاءمة أكبر لاحتياجات العملاء وتحسين جودة التجربة المقدمة لهم؛
- رفع المرونة التنظيمية للمؤسسات: لتمكينها من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.²

¹ - بلحاج زهرة، التحول الرقمي وتأثيراته على اقتصاديات الدول العربية: "الفرص والتحديات"، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 01، جامعة الشلف، 15 جانفي 2026، ص 390.

² - صفاقح مسعود ومعمري بلقاسم، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط - سونلغاز - بالمدينة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2024/2023، ص - ص : 6 - 7.

المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التحول الرقمي

تختلف آليات تبني الرقمنة باختلاف البيئة التنظيمية والركائز التي تقوم عليها. ومن هذا المنطلق، ينقسم هذا المطلب إلى جزأين؛ يتناول الفرع الأول المبادئ الأساسية الموجهة للتحول الرقمي، في حين يخصص الفرع الثاني لاستعراض أبرز أنواعه وتجلياته.

الفرع الأول : مبادئ التحول الرقمي

تتضمن مبادئ التحول الرقمي أربعة جوانب رئيسية: التغيير في خلق القيمة، استخدام التكنولوجيا، التغيير الهيكلي، والجوانب المالية. ولتحقيق التحول الرقمي بنجاح، من الضروري مواءمة استراتيجية المنظمة مع الموارد البشرية، الثقافة السائدة، التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية لتلبية توقعات الجمهور والمستخدمين من عملاء وموظفين وشركاء. تتيح هذه المبادئ للمنظمات وضع العناصر المؤثرة قبل تنفيذ المشروع وضمان تحقيق رؤيتها الرقمية، بما يجعل المؤسسة أكثر تطوراً وقدرة على الابتكار في مختلف المجالات.

وفيما يلي المبادئ الأربعة :¹

1. **استخدام التكنولوجيا:** يتعامل مع مواقف المنظمة تجاه التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى قدرتها على استغلالها، ويشمل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي. تحتاج المنظمة إلى تحديد ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ العمليات التجارية؛
2. **التغيير في خلق القيمة:** يتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للمنظمات، أي إلى أي مدى تبدأ الأنشطة الرقمية الجديدة في التخلي عن الأعمال التقليدية، وفي الوقت نفسه توفر التحولات الرقمية فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية. غالباً ما تكون هذه التغييرات مصحوبة بالحاجة إلى كفاءات تكنولوجية أعلى ومخاطر أكبر بسبب قلة الخبرة في المجال الجديد، ويمكن لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل أو تعديلات على نطاق أعمال المنظمة؛

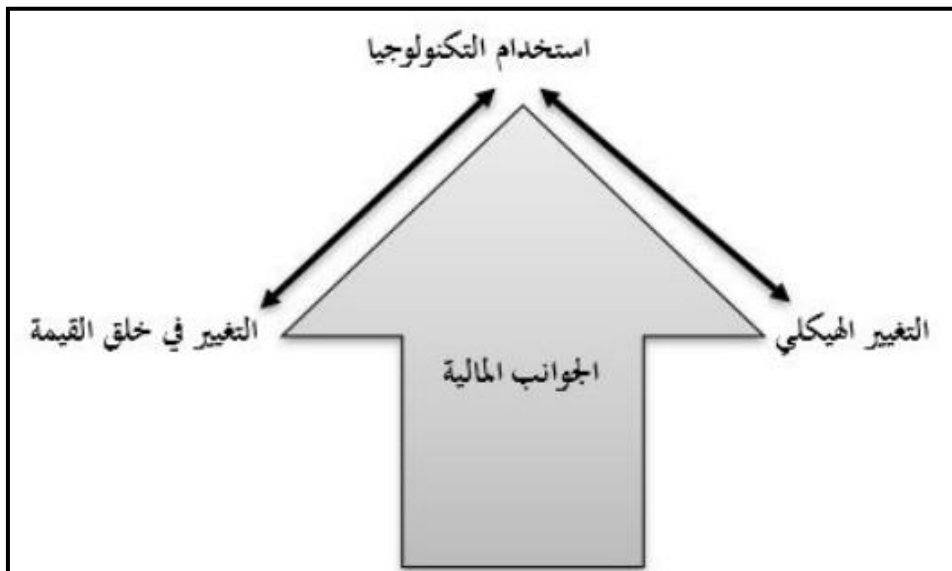
¹ - زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر، 2024/2023، ص،ص : 7،9.

3. **التغيير الهيكلي:** مع استخدام التكنولوجيات المختلفة لخلق القيمة، غالبًا ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب لتحول نشاطات وعمليات المنظمة. قد تشمل هذه التغييرات الاختلافات في كيفية تنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثيرها على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو المهارات. فإذا كان مدى التغييرات محدودًا، قد يكون من المنطقي دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات الكبيرة، قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المنظمة الأم؛

4. **الجوانب المالية:** لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، والتي تشكل حاجة ملحة للمنظمة لضمان استدامة الأعمال الأساسية وقدرتها على تمويل عملية التحول الرقمي. تعتبر الجوانب المالية محركًا أساسيًا للتحول، في حين أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للمبادرة، في حين أن المنظمات تحت ضغط مالي قد تواجه صعوبة في تمويل التحول. لذلك، يجب على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات واستكشاف خيارات التحول الرقمي.

يوضح الشكل رقم (01) العلاقة بين المبادئ المختلفة كجزء من إطار التحول الرقمي (DTF)، والذي يدعم المنظمات في تقييم القدرات الحالية وصياغة استراتيجية التحول الرقمي.

الشكل رقم (1 - 1) : مبادئ التحول الرقمي



المصدر : زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر، 2024/2023، ص 9.

الفرع الثاني : أنواع التحول الرقمي

يُعد إطار عمل التحول الرقمي مخططاً لإدارة التغيير داخل المؤسسة، حيث يوجّه مختلف المستويات والإدارات خلال مراحل التحول. وبناءً عليه، توجد أنواع رئيسية للتحول الرقمي يمكن للمؤسسات تبنيها، من أهمها ما يلي: ¹

أولاً: تحويل عمليات الأعمال

يقصد بتحويل عمليات الأعمال اعتماد التكنولوجيا الرقمية في تحديث وتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. كما يهدف هذا النوع من التحول إلى تسريع إنجاز الأعمال، وتبسيط الإجراءات، والحد من الأخطاء الناتجة عن الأساليب التقليدية. ويساعد اعتماد الأتمتة والأنظمة الرقمية على رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: تحويل نموذج الأعمال

يعني تحويل نموذج الأعمال إحداث تغيير جوهري في الطريقة التي تمارس بها المؤسسة أنشطتها، من خلال إعادة ابتكار نموذجها التقليدي باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة. ويهدف هذا التحول إلى تقديم المنتجات أو الخدمات بأساليب مبتكرة أو عبر قنوات رقمية جديدة، بما يساهم في زيادة الإيرادات وتوسيع قاعدة العملاء. كما يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال سريعة التغير.

ثالثاً: تحويل مجال الأعمال

يقصد بتحويل مجال الأعمال توسع المؤسسة في مجالات أو قطاعات جديدة بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، وذلك من خلال تقديم خدمات أو منتجات تتجاوز نشاطها التقليدي. ويساهم هذا النوع من التحول في فتح أسواق جديدة واستقطاب شرائح مختلفة من العملاء، كما يعزز فرص النمو والتوسع للمؤسسة، من خلال تنويع عروضها الرقمية بدل الاكتفاء بتطوير العروض الحالية فقط.

رابعاً: التحول الثقافي - التنظيمي

يهتم التحول الثقافي والتنظيمي بتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بما يدعم تبني التحول الرقمي، من خلال تدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم الرقمية، وتشجيع الابتكار والعمل الجماعي. كما يهدف

¹ - مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحول الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، جامعة الزيتونة، المجلد 1، العدد 7، أكتوبر 2024، ص: 252، 249.

إلى تقليل مقاومة التغيير وتهيئة بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على استيعاب التقنيات الحديثة. ويُعد هذا النوع من التحول عنصرًا حاسمًا في ضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

المبحث الثاني: اساسيات حول التحول الرقمي

إن الانتقال الفعلي نحو بيئة عمل رقمية متكاملة يتطلب فهماً عميقاً للمقومات والأسس الهيكلية التي يقوم عليها هذا المسار التحديتي. فلا يمكن للمنظمات أن تجني ثمار الرقمنة دون إدراك محدداتها اللوجستية ومجالات تطبيقها، فضلاً عن تتبع الخطوات الإجرائية السليمة لتنفيذها. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تدارس محددات التحول الرقمي ومجالاته التنفيذية، مع الوقوف بموضوعية على أبرز المزايا التي يقدمها، والمآخذ أو العيوب التي قد ترافق تطبيقه.

المطلب الأول: محددات التحول الرقمي

من أهم محددات نجاح التحول الرقمي نجد:¹

- العمل على تحسين جاهزية الدولة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من خلال توجيه وتخصيص الاستثمارات المحلية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية في مجال قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص وتوفير الحوافز المناسبة؛
- التوسع في انتشار واستخدام الإنترنت عن طريق توصيل الخدمات إلى كافة المناطق داخل الدولة والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها بالإضافة إلى تقليص تكلفة الاتصال حتى تصبح متاحة للجميع؛
- وضع مجموعة من السياسات التي ترسم بموجبها الإطار الوطني العام لعملية التحول الرقمي مع توضيح الرؤية والمبادئ التي تستند عليها هذه السياسات والأهداف المراد تحقيقها، والعوائد منها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراقبتها؛
- تبني المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول رقمي خاصة بها تتصل بالرؤية الاستراتيجية الحكومية، كما يجب أن تشمل أيضاً جميع المؤسسات العامة والخاصة داخل الدولة؛
- الاهتمام بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة، مما يساعد على المشاركة والتعاون بين الحكومة والمواطنين وباقي الأطراف المعنية مع ضمان جودة البيانات المنشورة وإدارتها وتقييمها دورياً؛
- القيام بحصر الخدمات الرقمية والخدمات المرتبطة بها، بالإضافة إلى حصر الخدمات التي يمكن تطويرها وتحويلها إلى خدمات رقمية والعمل على تطبيق منظومة الهوية الرقمية عن طريق وضع خطة الجمع بيانات دقيقة عن المواطنين؛

¹ - قرين ربيع، تقنيات التحويل الرقمي واستراتيجيات - نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات عالمية -، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي تبيازة، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص - ص : 61 - 62.

- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الاقتصاد الرقمي؛
- نشر الوعي لدى الجمهور والعاملين في الحكومة بأهمية عملية التحول الرقمي، وفوائده التنموية من خلال عمليات التوعية في الإعلام المرئي والمسموع؛
- تشجيع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص على تقديم الأفكار والمقترحات للحكومة وذلك عن طريق المنصات التكنولوجية المتاحة، مما يساهم في زيادة ثقة المواطنين بالحكومة ومشاركتهم في صنع القرار؛
- محو الأمية المالية والرقمية والعمل على تعميم الشمول المالي داخل الدولة، وبناء ثقة المستهلك في الخدمات الرقمية المالية على أن تكون المنتجات بسيطة ومصممة بحيث تلبي احتياجات المستخدمين؛
- الإهتمام بنشر الوعي التقني في المؤسسات التعليمية، والأكاديمية وتحديث مناهج التعليم بما يتناسب مع البيئة التكنولوجية، والاهتمام بالعنصر البشري وتبني سياسة الثقيف ودمج الوعي التكنولوجي في الثقافة المؤسسية للدولة، وتحويلها لواقع يعيشه المواطن من خلال التطبيقات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، خاصة تعزيز الاستخدام في المصالح الحكومية مثل: تقنيات سلاسل الكتل، الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتوفير الوقت والجهد وتحسين مستوى الخدمة؛
- تطوير وتوظيف المصادر الرقمية والاهتمام بالاستخدام المهني المواقع التواصل الاجتماعي واستخدامها كوسيلة لعرض المحتوى الرقمي الخاص بالدولة عن طريق هذه المواقع نظرا لكونها الأكثر انتشارا.

المطلب الثاني: مجالات وخطوات التحول الرقمي

يقتضي تفعيل الرقمنة تحديد مساحات تطبيقها وتتبع مسار إجرائي واضح لتنفيذها. ومن هذا المنطلق، يفصل الفرع الأول في مجالات التحول الرقمي، بينما يستعرض الفرع الثاني الخطوات والمراحل العملية لتطبيقه.

الفرع الأول : مجالات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية:¹

¹ - زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص : 13 - 14.

1. **العملاء:** أول مجال للتحويل الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين). في النظرية التقليدية، كان يُنظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها ثم إقناعها بالشراء. في العصر الرقمي، تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية. في هذا النموذج، يرتبط العملاء ديناميكياً ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم مع منظمات الأعمال والخدمات ومع بعضهم البعض. يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون في بعضهم البعض، مما يشكل تجمعاً للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة. ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشرائهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها؛

2. **المنافسة:** اليوم، أصبحت المنافسة في عالم ذي حدود صناعية مرنة. قد يكون أكبر منافس للمنظمة منافساً غير متماثل، أي شركات من خارج صناعتها لا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال إزالة الوساطة الرقمية. وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة. في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المشتركة خارج نطاق نشاطها التقليدي. الأهم من ذلك، أن التكنولوجيات الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح للمنظمة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات والعملاء الآخرين. النتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة؛

3. **البيانات:** تواجه المنظمات اليوم كمّاً هائلاً من البيانات. لا يتم إنشاء معظم هذه البيانات انطلاقاً من المصادر المتاحة للمنظمات وفق تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق، بل تُنتج بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج الأعمال. كما تأتي البيانات من وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد. أصبح بإمكان كل منظمة الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي تُنتج دون تخطيط، ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة. تسمح هذه البيانات الضخمة للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، كشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة. أصبحت البيانات شريان الحياة لكل قسم وأصلاً استراتيجياً

يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، كما تعد جزءًا حيويًا لاستمرارية تواجد المنظمة وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة؛

4. **الابتكار:** أظهرت المؤسسات الناشئة اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح فجوة مختلفة تمامًا للابتكار. يعتمد الابتكار الرقمي على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو آراء السوق منذ بداية عملية الابتكار وحتى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك. يركز هذا النهج على التجارب الدقيقة والنماذج الأولية القابلة للتطبيق، التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية. يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناءً على تأكيد العملاء الحقيقيين. تتطور المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفر الوقت وتقلل من تكلفة الفشل وتحسن التعلم التنظيمي؛

5. **القيمة:** إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يعرض المنظمات للتحديات والاضطرابات، خاصة من المنافسين الجدد، على الرغم من اختلاف الصناعات من حيث التوقيت وطبيعة تحولها الرقمي. فالمنظمات التي تعتبر نفسها بمنأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها. لذا، فإن الاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اعتماد مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين. تحتاج المنظمات أيضًا إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة، والتكيف مبكرًا للبقاء في طبيعة منحنى التغيير .

الفرع الثاني : خطوات التحول الرقمي

تسعى العديد من المؤسسات باختلاف مجالاتها إلى تغيير نمط أعمالها والاعتماد على التقنيات الرقمية باعتبارها تغيير نماذج الأعمال ككل وليس فقط بعض العمليات التقليدية، مما يمكن المؤسسات من مواكبة المنافسة وتحسين تجربة العملاء وبالتالي الوصول للأهداف المسطرة. لكن التحول إلى الرقمية يعتبر صعبا حيث ودت الدراسات أن معدل نجاح التحولات الرقمية يعتبر ضئيلا، قد يرجع سبب هذا الفشل في عدم اتباع خطة واضحة وأهداف محددة لاستقطاب التحول الرقمي من طرف المؤسسات، نذكر فيما يلي بعض الخطوات التي قد تساهم في نجاح التحول الرقمي :¹

¹ - شرقي أسماء، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2025/2024 ، ص - ص : 15 - 16.

أ. تحديد الأهداف: يجب أن تقدم خطة التحويل الرقمي فهما واضحا لماهية أهداف المؤسسة، والخطوات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف، تختلف هذه الأهداف من مؤسسة لأخرى لكن هناك بعض الأهداف الأساسية التي يجب على كل مؤسسة أخذها بعين الاعتبار منها :

- كيف يمكن تحسين تجربة العميل؟
- هل يمكن إنشاء عملية أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة من خلال اعتماد تقنيات وعمليات جديدة؟

- كيف يمكن أن تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيير واحتضانه؟

ب. تحديد فجوات الموارد والتكنولوجيا : من المهم تحديد الموارد الرقمية من أنظمة وبرامج وأجهزة ومستوى التكنولوجيا المعمول به في المؤسسة، هذه المرحلة تمكن من التعرف على الفجوات في مخزون المؤسسة الرقمي ومعالجتها بمجرد اكتمال المخزون الرقمي، سيكون لدى المؤسسة وجهة نظر عالية المستوى لتقييم ما يعمل، وأين يمكن إجراء تحسينات على العمليات، وما هي مجالات العمل التي لم تمسها وتكون مثالية لتنفيذ عمليات رقمية أكثر تحديثا وبساطة، بمجرد اتضاح الصورة يمكن البدء في تصميم خطة التحويل مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحويل عملية مستمرة، لذلك من المهم تحديد أهداف واقعية ومرنة لاستيعاب التغييرات المستقبلية.

ج. إشراك جميع أصحاب المصلحة : لا يقتصر تحول عمليات الأعمال على تغيير العمليات فحسب، بل يتعلق أيضا بإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التغيير. يتضمن ذلك البحث عن آراء وأفكار من الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين حول ما نجح في الماضي وما يتوقعونه من العملية الجديدة.

د. تجديد الأعمال واختيار التكنولوجيا المناسبة : يمكن أن يساعد إنشاء عمليات جديدة واعتمادها على نجاح الأعمال بالنسبة لبعض الشركات، يتطلب التحويل الرقمي إصلاحا كاملا في العمليات، لتنظيم هذا التغيير من الضروري حشد الموظفين معا لضمان فهم الجميع للتحديات. لا تحتاج المؤسسات إلى كل قطعة تقنية موجودة لتنفيذ التحويل الرقمي بنجاح بل يتوجب عليها اختيار التكنولوجيا التي ستدعم عملياتها وتتوافق مع أهدافها.

هـ. تنفيذ الخطة : بعد الانتهاء من المراحل التحضيرية السابقة، توضع الخطة موضع التنفيذ من طرف المعنيين مع التركيز على أن تكون الخطة مرنة تتماشى مع أي تغييرات مستقبلية ويمكن تعديلها للوصول للأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التحول الرقمي

يحمل الانخراط في البيئة الرقمية مكاسب تنموية واضحة، لكنه لا يخلو من تبعات سلبية ومخاطر تشغيلية. ولإحاطة بذلك، يتناول الفرع الأول مزايا وعوائد الرقمنة، في حين يسلط الفرع الثاني الضوء على أبرز عيوبها.

الفرع الأول : مزايا التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من الفوائد التي يمكن أن تؤثر إيجابا على الأعمال والمجتمع بشكل عام، من بين هذه الفوائد :¹

- تسريع وتحسين طريقة العمل اليومية لزيادة جودة وكفاءة سير العمل؛
- تحقيق سيولة وسرعة ومرونة في تقديم خدمات جديدة؛
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة للحد من الأخطاء والتقليل من الإنفاق؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات لتحقيق استمرارية الأعمال والخدمات؛
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

الفرع الثاني : عيوب التحول الرقمي

وتتمثل في :²

- ضرورة متابعة ومواكبة التطورات الخاصة بالبرمجيات؛
- يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة، بالإضافة إلى مجهودات بشرية مستمرة تتعلق بتحويل المعطيات الرقمية ومراقبتها باستمرار، ومتابعة كل التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات من قبل الأرشيفي؛
- صعوبة استخدام التكنولوجيا الحديثة بسبب نقص الموارد وقلة الخبرة اللازمة في تطبيق التحول الرقمي؛

1 - رانيا شايو، عبد الكريم زرقاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية دراسة حالة مصرف الراجحي -، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024، ص 270.

2 - رجواني منال، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2025/2024، ص- ص : 55 - 56.

- المعلومات والبيانات الرقمية قد تتعرض للاختراقات الإلكترونية، أو تسريب معلومات سرية، واستخدامها بشكل غير قانوني؛
- تعرض المعلومات الرقمية لخطر النسخ غير المصرح به، والذي يُعد سرقة، وقد يسبب مشاكل قانونية أو تتعلق بالبيانات الحساسة؛
- إمكانية تعديل أو حذف المعلومات الرقمية بسهولة، مما يؤدي إلى فقدان بيانات مهمة؛
- بسبب اعتماد معظم المؤسسات والمنظمات على التحول الرقمي، أصبحت هذه الأخيرة أكثر تأثرًا بالمشكلات التقنية، مثل تعطيل بعض البرامج الإلكترونية أو التعرض للهجمات الإلكترونية، مما يؤدي إلى توقف العمل أو حدوث اضطرابات وتأخير في إنجاز المهام.

المبحث الثالث: أبعاد التحول الرقمي واستراتيجياته والتحديات

لا يقتصر التحول الرقمي على توفير التكنولوجيات الحديثة فحسب، بل هو منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية، والتي تستلزم صياغة استراتيجيات واضحة ومستدامة لضمان نجاحها. ومع ذلك، فإن هذا المسار التحولي يواجه جملة من العقبات والتحديات الهيكلية والبيئية التي قد تعيق وتيرة تنفيذه، خاصة في قطاع الخدمات العمومية. وبناءً عليه، يخصص هذا المبحث لبحث الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي، وأبرز الاستراتيجيات المعتمدة لتبنيه، مع تشخيص التحديات التي تقف حائلاً دون تجسيده بفعالية.

المطلب الأول: ابعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد نحصرها فيما يلي :¹

1. استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل؛
2. الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر ، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي؛
3. القدرة التنبؤية والتحليلية : يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة؛
4. رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات؛
5. ثقافة المنظمة والأفراد: لا ينجح التحول الرقمي الا اذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار و تحقيق نتائج مرضية؛

¹ - بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية : دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023/2022 ، ص - ص : 11 - 12.

6. العلاقات الشبكية : يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين والشركات الناشئة و الحكومات والمستثمرين والشركات الناشئة و الجامعات.

كما يمكن تحديد أبعاد التحويل الرقمي في العناصر التالية :¹

- **البعد الهيكلي والتنظيمي :** تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك الى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحويل الرقمي. ويعتبر الانفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد؛

- **البعد الوظيفي (الأفراد) :** يعتمد التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية على التفكير في التطوير التنظيمي من منظور انساني بمحاولة نقل الأفراد الى العصر الرقمي، من خلال تدريبهم ودعمهم في عمليات التنسيق والتعاون وجمع المعلومات بالاتصال غير المتزامن حتى يتمكنوا من مشاركة معارفهم وخبراتهم ودعم بعضهم البعض؛

- **البعد التقني والإعلامي :** يتطلب التحويل الرقمي استخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية، وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، والتي تهدف إلى استخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التحويل الرقمي

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :²

1. استراتيجية الابتكار الرقمي : تهدف هذه الاستراتيجية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة تخلق قيمة مضافة للعملاء وتُميز المؤسسة عن منافسيها في السوق. وتشمل

¹ - زهرة بن طيبة، صيرينة خليل، التحويل الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجامعة البليدة 2 - من وجهة نظر الأساتذة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، المجلد 17، العدد 02، 2022، ص 247.

² - منى مسغوني، روضة جديدي، التحويل الرقمي المهارات الرقمية من عامل تمكين إلى محرك استراتيجي للأعمال، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر - تحديثات و آفاق - PEDAA - يوم 27 نوفمبر 2024، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص 6.

هذه الاستراتيجية تطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة، وتحسين طرق تقديم المنتجات والخدمات بما يتوافق مع التحول في احتياجات وتوقعات العملاء في البيئة الرقمية. كما تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية واستغلال الفرص الرقمية المتاحة، مما يدعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل؛

2. استراتيجية تحسين العمليات : تركز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال رقمنة العمليات الداخلية وأتمتتها، واعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة في تسيير مختلف الأنشطة. وتهدف إلى رفع مستوى الإنتاجية، تقليص التكاليف التشغيلية، والحد من الأخطاء الناتجة عن الإجراءات التقليدية، إضافة إلى تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الأداء العام داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على فعاليتها التنظيمية؛

3. استراتيجية تحسين تجربة العملاء : تركز هذه الاستراتيجية على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين تفاعل العملاء مع المؤسسة عبر مختلف القنوات الرقمية، من خلال تقديم تجربة أكثر سلاسة ومرونة وتخصيصاً. وتعمل على تسهيل وصول العملاء إلى المنتجات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مع تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم واستفساراتهم. كما تساهم في تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، الأمر الذي ينعكس على تحسين صورة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية؛

4. استراتيجية التحول الثقافي : تركز هذه الاستراتيجية على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يجعلها أكثر تقبلاً للتكنولوجيا الرقمية وأكثر استعداداً للتغيير. وتشمل تدريب الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية، وتشجيع التعلم المستمر والابتكار، وتعزيز روح العمل الجماعي. كما تهدف إلى تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي، باعتباره عملية شاملة لا تقتصر على الجوانب التقنية فقط.

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

تواجه المؤسسات تحديات عند البدء بالانتقال من النظام التقليدي إلى التحول الرقمي، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:¹

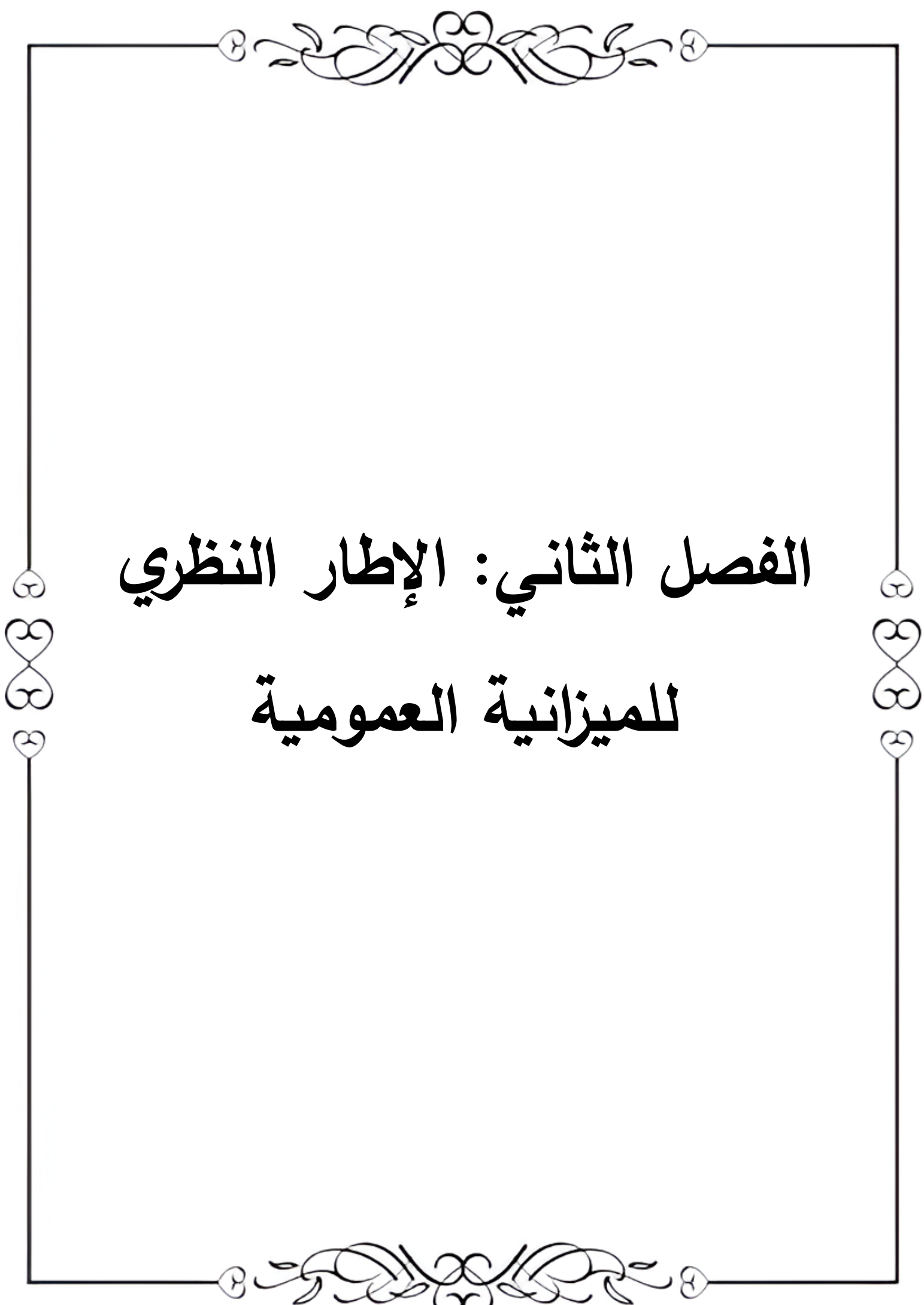
1. إن التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبياً وبالتالي بعد نقص الميزانيات أحد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي؛

¹ - السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2025/2024 ، ص 16.

2. يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية لإنجاح أي نظام جديد ، ومن هنا نجد أن نقص الكفاءات البشرية المدرسة داخل المؤسسات أحد التحديات بل أهمها؛
3. الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية؛
4. إن الاستخدام التكنولوجي الرقمي مخاوفها من خلال مخاطر أمن المعلومات والتي تعوق إنجاز تنفيذ برنامج التحول الرقمي والذي يحتاج إلى خبرة عالية في مجال أمن المعلومات الحماية بيانات؛
5. عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا وبالتالي يعد ذلك تحدي لإنجاح تنفيذ برنامج التحول الرقمي؛
6. التقادم الفكري لبعض المديرين وعدم رغبتهم في التغيير نحو التحول الرقمي نظرا لبيروقراطيتهم المفرطة و إتباعهم أنظمة داخلية متشددة بالإضافة الى عدم رغبتهم في التعلم و الاتجاه نحو التنفيذ.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية التحول الرقمي حيث رأينا بأنه يتمثل في مجموعة الاستراتيجيات والنظم التكنولوجية التي تهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحديث أساليب العمل بكفاءة بعيداً عن الطرق التقليدية الورقية، كما تناولنا أهمية وأهداف هذا التحول في تعزيز الحوكمة الإلكترونية وتطوير الأداء المؤسسي، ثم تطرقنا إلى مبادئ وأنواع التحول الرقمي المتنوعة وما يتطلبه من محددات وخطوات إجرائية ومجالات تطبيقية لضمان نجاحه، بالإضافة إلى إبراز مزاياه وعيوبه التي تواجه البيئة الإدارية. وبعدها انتقلنا لتناول أبعاد التحول الرقمي الأساسية (الهيكلية والتنظيمية، الوظيفية، والتقنية والإعلامية) التي تشكل الركائز الجوهرية للرقمنة، وتناولنا أيضاً الاستراتيجيات الفعالة لتبنيه داخل المنظمات، وفي الأخير ركزنا بالتفصيل على تحديات التحول الرقمي، مع تبيان كيف يساهم فهم هذه التحديات في رسم خارطة طريق آمنة تسمح للمؤسسات والبلديات بالانتقال نحو الإدارة الرقمية بفاعلية في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة.



الفصل الثاني: الإطار النظري

للميزانية العمومية

تمهيد:

إن التوجه نحو ضبط وتسيير الميزانية العمومية يأتي من الحاجة الملحة إلى إطار مالي وتخطيطي مبني على الدقة، العقلانية، والرقابة في تنفيذ النفقات وتحصيل الإيرادات التي تؤثر على النشاط التنموي والخدمات للجماعات المحلية. هذه الحاجة فرضتها طبيعة الإصلاحات الميزانية المعاصرة، والتي باعتبارها ركيزة أساسية لعصرنة المالية المحلية وتفعيل البرامج التنموية، فهي تهدف إلى تحسين الأداء المالي واستغلال الموارد المتاحة وفق أسس قانونية وتشريعية حديثة.

وقد لاقى الميزانية العمومية اهتماماً واسعاً نتيجة للدور الحيوي الذي تحققه، خصوصاً في توجيه القرارات الاستراتيجية وضمان استدامة المشاريع المحلية وتحقيق التوازن المالي داخل البلديات. كما ساهمت بشكل كبير في تنظيم العمل المحاسبي وتحديد المسؤوليات المالية، مما استوجب ضرورة فهم آليات إعدادها، مراحل دورتها، وتبويباتها المختلفة.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أين تم التطرق إلى ما يلي:

• **المبحث الأول:** عموميات حول الميزانية العمومية.

• **المبحث الثاني:** أساسيات الميزانية العمومية.

المبحث الأول: عموميات حول الميزانية العمومية

تعد الميزانية العمومية بمثابة المرآة العاكسة للوضع المادي والمالي لأي مؤسسة أو هيئة عمومية، والأداة المحورية التي تجسد برامجها التنموية وتطلعاتها الاقتصادية في شكل أرقام وتوازنات مالية مقدرة. ولقد حظيت الميزانية باهتمام تشريعي وفقهي واسع نظراً لأدوارها الحيوية في الرقابة والتخطيط. ومن أجل الإحاطة بهذا المفهوم، يتناول هذا المبحث العموميات الهيكلية للميزانية العمومية من خلال استعراض تعريفها وخصائصها الذاتية، ومناقشة أهدافها وأهميتها، وصولاً إلى ضبط المبادئ الأساسية والمكونات الجوهرية التي تركز عليها.

المطلب الأول: مفهوم الميزانية العمومية

تقتضي الإحاطة بالميزانية ضبط حدودها المعرفية والركائز القانونية والتنظيمية المميزة لها. وبناءً عليه، يخصص الفرع الأول لتحديد المفاهيم والتعاريف التشريعية للميزانية، بينما يُعنى الفرع الثاني باستعراض أهم خصائصها الذاتية.

الفرع الأول : تعريف الميزانية العمومية

تعرف ميزانية العمومية على أنها: "التعبير المالي لبرنامج العمل المعتمد الذي تعتزم الحكومة تنفيذه في السنة القادمة تحقيقاً للأهداف المجتمع".¹

وجاء في المادة الثالثة من القانون 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية أن الميزانية العامة للدولة هي "الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأس مال وترخص بها".²

عرفها الأستاذ محمد عباس محرزى بأنها : "مجموعة من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة والمحددة سنوياً بموجب قانون المالية والموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها".³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف للميزانية العمومية حيث يمكن تعريفها على أنها : وثيقة مالية وقانونية تتضمن تقديراً سنوياً لإيرادات الدولة ونفقاتها، تُعد بهدف تنفيذ برنامج الحكومة وتحقيق

¹ - صدارة محمد والعيداني سهام، الرقابة المالية على تنفيذ الميزانية العمومية، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 02 ، العدد 26، 2017، ص 138.

² - حمدي محمد، تشخيص الميزانية العامة للدولة ومكانتها في التشريع الجزائري، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2023، ص 525.

³ - حمدي محمد ، المرجع نفسه، 526.

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويتم اعتمادها والترخيص بها بموجب قانون المالية وفقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

الفرع الثاني : خصائص الميزانية العمومية

من أهم خصائص الموازنة العامة هي : ¹

- تعتبر الموازنة العامة خطة مالية قصيرة الأجل وذلك لأن مدتها سنة مالية واحدة، وتتضمن جميع أوجه الإنفاق العام للدولة وتضمن جميع البرامج والمشاريع التي تنوي الحكومة تنفيذها خلال السنة المالية، ووسائل تمويلها من مختلف مصادر إيرادات الدولة؛
- الموازنة العامة تقوم على عنصر التقدير، إذ يقصد بالتقدير تحديد المبالغ التي ينتظر الحصول عليها من المصادر المتنوعة للإيرادات العامة، وتقدير أرقام يتوقع إنفاقها خلال فترة زمنية في الغالب تكون سنة ويكون ذلك أن تقوم الحكومة بواسطة مرافقها العامة بتقدير النفقات التي تتوقع إنفاقها والإيرادات التي يمكن تحصيلها، إلا أن هذا التوقع أقرب من الواقع، ويساعدها على ذلك أن الإيرادات العامة مربوطة بقوانين ومن السهل توقع الحصيلة، بالإضافة إلى أن كل مرفق عام في الدولة من السهل عليه أن يتوقع النفقات التي يحتاجها في السنة المالية المقبلة؛
- الحكومة تسجل توقعاتها بشأن تقديرات النفقات والإيرادات العامة للدولة خلال سنة مقبلة، لكن لا بد أن تعرض هذه التوقعات على البرلمان لكي يناقشها ويضمن إلى سلامة الأسس التي بنيت عليها تلك التقديرات؛
- من المعلوم أن الموازنة العامة هي الأداة الرئيسية في يد الحكومة لتحقيق أهدافها، إذ تتضمن الموازنة العامة برامج ومشاريع سوف تنفذها الحكومة خلال السنة المالية المقبلة، ويؤدي تنفيذ هذه البرامج والمشاريع إلى تحقيق أهداف الدولة الاقتصادية والاجتماعية؛
- تتطلب الموازنة العامة مجموعة من الإجراءات الإدارية والمالية للدولة، فالسلطة التنفيذية حتى تتمكن من خلالها تنفيذ المالية للدولة، فالسلطة التنفيذية هي التي تتولى عملية إعداد الموازنة العامة وتتولى فيما بعد اعتمادها من السلطة التشريعية مهام تنفيذها، فالموازنة العامة هي من الناحية الإدارية والتنظيمية خطة عمل يتم بمقتضاها توزيع المسؤوليات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تتطلبها عملية التنفيذ على مختلف

¹ - بوبكر بثينة وبن الذيب نسرین، دور المحاسب العمومي في تنفيذ الميزانية العمومية (دراسة حالة ثانوية رماش عمر بن صالح برج بوعريش)، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معقمة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر، 2024/2023، ص - ص : 7 - 8.

الأجهزة الإدارية والتنفيذية بما يضمن سلامة التنفيذ، وتحت إشراف السلطة التشريعية الممثلة بالشعب، وبذلك يضمن الشعب عدم تجاوز السلطة التنفيذية للاعتمادات المقررة.

المطلب الثاني: أهمية وإهداف الميزانية العمومية

تعتبر الميزانية الأداة المحورية لتجسيد السياسة المالية وتحقيق التوازنات التنموية المستهدفة. ومن هذا المنطلق، ينقسم المطلب إلى شقين؛ يتناول الفرع الأول أهمية الميزانية وأدوارها الإدارية، في حين يركز الفرع الثاني على أهدافها الجوهرية.

الفرع الأول : أهمية الميزانية العمومية

تظهر أهمية الميزانية العامة في مختلف النواحي : السياسية ، الاقتصادية، الاجتماعية وكذا المالية.¹

1. **من الناحية السياسية :** شكل إعداد الميزانية واعتمادها مجالا حساسا من الناحية السياسية، حيث تعتبر وسيلة ضغط يشهدها البرلمان للتأثير على عمل الحكومة سواء من حيث تعديلها أو حتى رفضها حتى تظهر الحكومة إتباع نهج سياسي معين تحقيقا لبعض الأهداف: السياسية والاجتماعية؛
2. **من الناحية الاقتصادية :** الميزانية أداة تساعد في إدارة وتوجيه الاقتصاد القومي، حيث لم تعد الميزانية أرقاما وكميات كما كانت في المفهوم التقليدي، بل لها آثار في كل من حجم الإنتاج القومي وفي مستوى النشاط الاقتصادي بكافة فروع وقطاعاته، فهي تؤثر وتتأثر بهذه القطاعات الاقتصادية، فغالبا ما تستخدم الدولة الميزانية العامة ومحتوياتها النفقات والإيرادات لإشباع الحاجات العامة التي يهدف الاقتصاد إلى تحقيقها؛
3. **من الناحية المالية :** تعد الميزانية المرآة التي تعكس المركز المالي للدولة لأنها وثيقة مالية تفصل وتعدد كل المصادر التي تدر الإيرادات العامة خلال السنة المالية ، كما أنها تضع الجداول المفصلة للنفقات العامة والأغراض التي اعتمدت لأجلها لذلك فهي تكشف بجلاء حقيقة الوضع المالي للدولة؛
4. **من الناحية الاجتماعية :** إن أهمية الميزانية العامة الاجتماعية تتعلق بمفاهيم العدالة الاجتماعية وتقليل الفوارق بين الطبقات وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

¹ - هناء حابس، سياسة التقشف في الميزانية العامة في ظل تداعيات انخفاض أسعار النفط دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص نقود ومؤسسات مالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص ص : 6 - 7.

الفرع الثاني : اهداف الميزانية العمومية

الميزانية العامة تسعى لتحقيق عدة أهداف يمكن حصرها في النقاط التالية : ¹

1 - الأهداف التخطيطية: يمكن حصر الأهداف التخطيطية في العناصر التالية:

- حصر الموارد ومصادر التمويل الأخرى؛
- التنسيق بين وحدات الجهاز الحكومي؛
- حصر احتياجات إنفاق وحدات الجهاز الحكومي خلال الفترة القادمة؛
- التنسيق بين الميزانية كبرنامج سنوي وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ.

2 - الأهداف الرقابية : تهدف الميزانية العامة إلى المساعدة في تحقيق رقابة أكثر فعالية على عمليات

التنفيذ، وذلك من خلال :

- قياس الأداء الفعلي للبرامج والأنشطة الحكومية؛
- متابعة البرامج والأنشطة الحكومية؛
- التحقق من أن الالتزام بكافة القوانين والتعليمات والقواعد الحكومية المالية منها والإدارية؛
- المساعدة في تخفيض وضبط وترشيد الإنفاق الحكومي.

3 - الأهداف السلوكية : الميزانية العامة تأثير على سلوك واتجاهات العاملين بالجهاز الحكومي للدولة، وذلك

من خلال:

- التشجيع على نشر روح المبادرة والابتكار ؛
- افتتاح المجال للعاملين للمشاركة في إعداد الميزانية، ووضع أهداف ومعايير مقبولة من جانبهم، وغير مفروضة عليهم من سلطات أعلى.

¹ - نور محمد لمين، دور الموازنة العامة في التنمية الفلاحية و الريفيه كبديل إقتصادي خارج قطاع المحروقات دراسة حالة - ولاية تيارت -، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2011/2012 ص - ص : 43 - 44.

المطلب الثالث: مبادئ ومكونات الميزانية العمومية

تخضع الميزانية لضوابط قاعدية صارمة وتتكون من عناصر مالية تعكس توازنها الهيكلي. وضمن هذا السياق، يفصل الفرع الأول في المبادئ الميزانية الأساسية، بينما يتناول الفرع الثاني المكونات الأساسية لبنيتها المحاسبية.

الفرع الأول : مبادئ الميزانية العمومية

تخضع الميزانية العامة لمجموعة من القواعد والمبادئ العامة، من شأنها تدعيم الرقابة في تسيير الأموال العمومية، وتتمثل في المبادئ التالية:¹

1 - مبدأ السنوية: يعني الحياة المالية للدولة أي مدة سنة وهو يمكن البرلمان من مراقبة الحكومة في إطار احترام قاعدة السنوية حيث تنص المادة 3 من القانون رقم 84-1 المتعلق بقوانين المالية على ما يلي:

يقرر ويرخص قانون المالية للسنة، بالنسبة لكل سنة مدينة، مجمل موارد الدولة، وأعبائها وكذا الوسائل المالية الأخرى المتخصصة لتسيير المرافق العمومية كما يقرر ويرخص علاوة على ذلك المصاريف المخصصة للتجهيزات العمومية وكذلك النفقات بالرأس المال، وهو المبدأ الساري أيضا على ميزانيات الإدارة المحلية، ومبدأ سنوية الميزانية ليس مطلق، بل ترد عليه بعض الاستثناءات مثل نظام الميزانية الاثني عشرية في حالة عدم التمكن من المصادقة على الميزانية قبل بداية السنة المالية.

2 - مبدأ وحدة الميزانية : يقصد بمبدأ وحدة الميزانية أن تدرج جميع نفقات الدول وجميع إيراداتها في وثيقة واحدة حتى تسهل معرفة مركزها المالي وحتى تتمكن أجهزة الرقابة المختلفة من مراقبة تصرفات الدولة المالية ومطابقتها لأهداف المحددة والاعتمادات الواردة في الموازنة كما وافقت عليها السلطة التشريعية ويترتب عن تطبيق مبدأ وحدة الميزانية نتيجة هامة تتمثل في قاعدة عدم تخفيض الإيرادات، وتستلزم هذه القاعدة عدم تخصيص إيراد معين في مواجهة مصروف معين يستند مبدأ وحدة الميزانية إلى اعتبارين أساسيين: أولهما مالي وثانيها سياسي أما الاعتبار المالي فيتمثل في أن مبدأ الميزانية من شأنه تحقيق الوضوح والنظام في عرض ميزانية الدولة، أما الاعتبار السياسي فيتجسد في أن وحدة الميزانية تساعد السلطة التشريعية في مباشرة رقابتها على النفقات والإيرادات العامة.

3 - مبدأ عمومية الميزانية: وهو يعني أن تظهر في وثيقة الميزانية كافة تقديرات النفقات وكافة تقديرات الإيرادات دون أي مناقصة بين الاثنين، وهذا المبدأ وحدة الميزانية، فإذا كان مبدأ وحدة الميزانية بهدف في اعداد وثيقة واحدة

¹ - صلاح الدين بن نعيمة، عبد اللطيف عمارني ويوسف معروف، التسيير المالي والمادي للمؤسسات التربوية دراسة حالة ثانوية عمران - سيدي عمران - الوادي، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017/2018، ص - ص : 16 - 17.

لميزانية الدولة ويمثل الإطار الخارجي للميزانية، فإن مبدأ العمومية يهدف إلى ملأ هذا الإطار عن طريق التسجيل التفصيلي لكل تقدير بنفقة ولكل تقدير بإيراد دون إجراء مقاصة بين التقديرين.

4 - مبدأ التوازن : يقصد بمبدأ توازن الميزانية أن تتساوى جملة الإيرادات العامة مع جملة النفقات العامة وتأتي على ذلك فلا تعتبر الميزانية محققة لمبدأ التوازن إذا زاد إجمالي النفقات العامة عن إجمالي الإيرادات العامة فهذا يعبر عن وجود عجز في الميزانية، وفي هذا الاتجاه ذهبت المادة 121 من الدستور حيث نصت على ما يلي: "لا يقبل اقتراح أي قانون مضمونه أو نتيجته تخفيض الموارد العمومية، أو زيادة النفقات العمومية، إلا إذا كان مرفوق بتدابير تستهدف الزيادة في إيرادات الدولة أو توفير مبالغ مالية في فصل آخر من النفقات العمومية تساوى على الأقل المبالغ المقترح انفاقها".

الفرع الثاني : مكونات الميزانية العمومية

تتمثل مكونات الميزانية العمومية في الإيرادات العامة، النفقات العامة.

1. الإيرادات العامة:

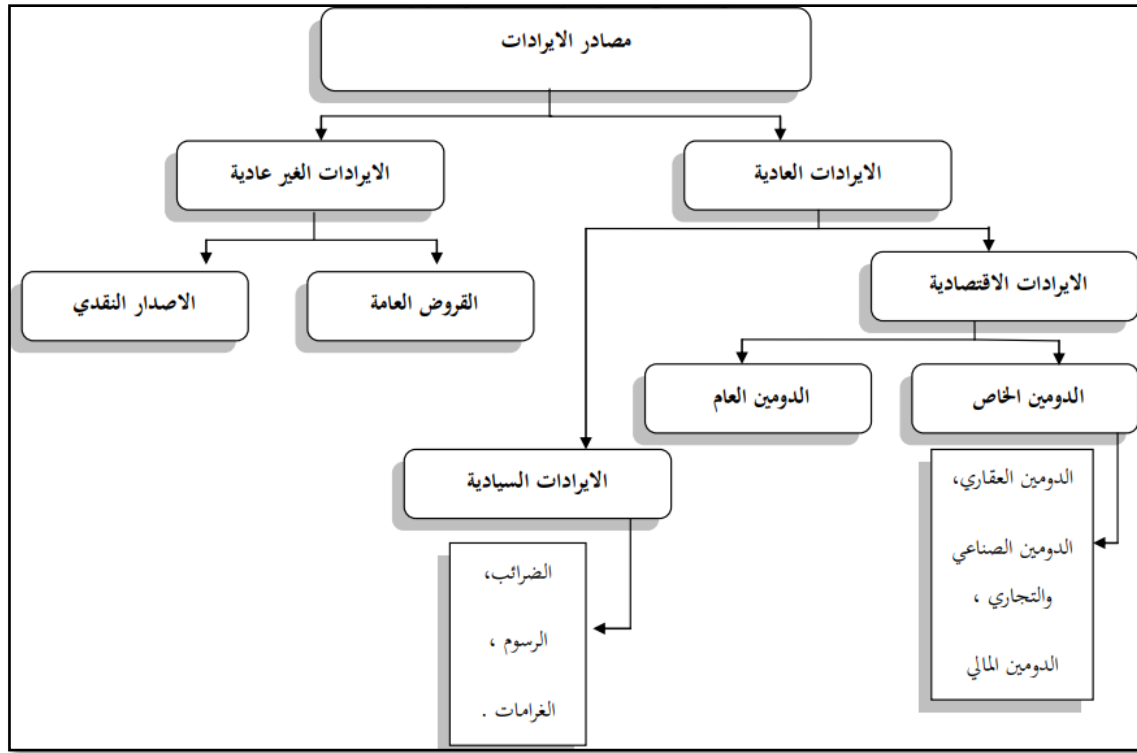
أ- تعريفها: يقصد بالإيرادات العامة مجموعة الدخول التي تحصل عليها الدولة من المصادر المختلفة من أجل تغطية نفقاتها العامة وتحقيق التوازن الإقتصادي والاجتماعي، وقد اتسعت في الوقت الحاضر لتشمل تحقيق الأهداف السياسية، وللايرادات العامة عدة مصادر تختلف من دولة لأخرى حسب النظام السياسي والاجتماعي لكل دولة، ومن أهمها الضرائب، القروض، والإصدار النقدي الجديد، كما أصبحت أداة لمحاربة التضخم عن طريق امتصاص بعض القوى الشرائية من السوق أو للتوجيه الاستثماري وأداة لتوزيع الثروات والدخول.¹

ب - مصادر الإيرادات العامة : للإيرادات العامة عدة مصادر وتختلف حسب النظام الاقتصادي والسياسي السائد في البلد ففي الجزائر تنقسم الى إيرادات اقتصادية وأخرى سيادية يوضحها الشكل التالي :²

¹ - بولعباس مختار، هيكل الإيرادات والنفقات وأثرها على عجز الميزانية العامة للجزائر (دراسة قياسية تحليلية للفترة 1990-2017)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 96.

² - بوقناديل محمد وبقدور سامية، دور الإيرادات الجبائية في توازن الموازنة العامة في الجزائر دراسة تحليلية للفترة 2010 - 2018، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 12، العدد 02، 2022، ص 90

الشكل رقم (1 - 2): مصادر الإيرادات العامة



المصدر : بوقناديل محمد وبقدور سامية ، دور الإيرادات الجبائية في توازن الموازنة العامة في الجزائر دراسة تحليلية للفترة 2010 - 2018، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 12، العدد 02، 2022، ص 90.

2 - النفقات العامة :

أ- **تعريفها:** تعرف بأنها كم قابل للتقويم النقدي يأمر بإنفاقه شخص من أشخاص القانون العام اشباعا لحاجة عامة، وتصدر عن هيئة عامة (الدولة الجماعات المحلية الهيئات العمومية مثل نفقات التعليم، نفقات الصحة، نفقات الرعاية الاجتماعية، نفقات البنية التحتية وغيرها، ويمكن تقسيم النفقات العامة إلى عدة تقسيمات أهمها: نفقات عادية ونفقات غير عادية أو نفقات تحويلية ونفقات حقيقية، وتعتبر النفقات العادية نفقات تتكرر في ميزانية الدولة كل سنة مثل مرتبات وأجور الموظفين، نفقات الصيانة، نفقات التسيير العام وغيرها، أما النفقات غير العادية فهي نفقات لا تتكرر في ميزانية دولة كل سنة مثل النفقات التي تتطلبها الإحتياجات الطارئة كنفقات الحرب، والكوارث... الخ، أما النفقات التحويلية فتعني تحويل جزء من الدخل القومي عن طريق الدولة من فئات إجتماعية كبيرة الدخل إلى فئات اجتماعية محدودة الدخل مثل الإعانات وغيرها، والنفقات الحقيقية هي نفقات تؤدي إلى حصول الدولة على مقابل الإنفاق مثل مرتبات الموظفين فوائده وقروض.¹

¹ - بومدين دعاء وبن الدغم فتحي، تأثير عجز الميزانية العامة على سعر صرف العملة المحلية في الجزائر خلال الفترة 1990 - 2018 باستخدام نموذج شعاع تصحيح الخطأ VECM، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص - ص : 144 - 145.

ب - تقسيمات النفقات العامة: تعددت أوجه الإنفاق العام حيث أصبحت النفقات تشمل أنواعا متعددة نذكرها

فيما يلي :¹

من حيث دوريتها:

- النفقات العادية : هي النفقات التي تتكرر سنويا وتتسم بالانتظام والدورية مثل الأجور والرواتب، ونفقات الدفاع والأمن في الظروف العادية وكافة النفقات اللازمة للسير المعتاد للإدارة الحكومية.
- النفقات غير العادية : هي النفقات غير المنتظمة وغير المتكررة سنويا مثالها نفقات مكافحة وباء أو إعانة منكوبين كارثة ونفقات معالجة الاضطرابات الداخلية وغيرها .

من حيث مقابلها وآثارها :

- النفقات الحقيقية : وهي نفقات تؤثر بصفة مباشرة على الإنتاج القومي وتمكن الدولة من الحصول على سلع وخدمات فهي إذن نفقات منتجة ويندرج في نطاقها أجور الموظفين نفقات التعليم والصحة ونفقات الاستثمار.
- النفقات التحويلية: لا تؤثر مباشرة في الإنتاج القومي وإنما تستهدف إعادة توزيع الدخل القومي.

من حيث أغراضها :

- نفقات عامة اقتصادية : وهي النفقات التي تهدف إلى تحقيق هدف اقتصادي كالإعانات والمنح والهبات الاقتصادية وغيرها من النفقات لإشباع الخدمات اللازمة كالطاقة والنقل والتي تستهدف تزويد الاقتصاد بالبنية الأساسية.
- نفقات عامة اجتماعية: وهي نفقات توزع على شكل مبالغ مخصصة لبعض الطبقات والفئات الاجتماعية بما فيها خدمات الضمان الاجتماعي وأصحاب الدخل المحدودة وخدمات الرفاهية الصحية والتعليمية.
- نفقات إدارية : وهي تلك النفقات التي تهدف لتسيير المرافق العامة من رواتب وأثمان مشتريات الدولة ومستلزماتها الإدارية والمبالغ المخصصة لإعداد وتدريب وتطوير الجهاز الإداري.

استنادا إلى القانون 84-17 المؤرخ في 07 جويلية 1984 الخاص بقوانين المالية المعدل والمتمم يمكن

تقسيم النفقات العامة إلى نوعين، مصاريف التسيير ومصاريف الاستثمار.

¹ - أمينة بوكنة وأمينة بوملطة، دور المحاسب العمومي في تنفيذ الميزانية العمومية دراسة ميدانية في خزانة ما بين البلديات الأمير عبد القادر - جيجل - ، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية وجباية معقدة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2016-2017 ، ص - ص: 14 - 15.

- **مصاريف التسيير :** وهي الاعتمادات المالية المخصصة لكل الدوائر الوزارية، كل واحدة على انفراد، طبقا لقانون المالية للسنة المعنية، فكل وزارة لها اعتماد مالي خاص بها، ثم تأتي السلطة التنظيمية (رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة لتوزيع هذه الاعتمادات داخل كل وزارة معينة.
- حيث تتضمن نفقات التسيير تغطية الأعباء العادية الضرورية لتسيير المصالح العمومية التي تسجل اعتماداتها في الميزانية العامة للدولة.
- **مصاريف الاستثمار :** إذا كانت نفقات التسيير توزع على الدوائر الوزارية، فإن نفقات الاستثمار أو التجهيز توزع على قطاعات النشاطات المختلفة.
- وتسجل نفقات التجهيزات العمومية ونفقات الاستثمارات بالرأسمال في الميزانية العامة للدولة على شكل رخص برامج وتنفذ باعتمادات الدفع .

ج - قواعد النفقات العمومية : توجد ثلاث قواعد تحكم الإنفاق الحكومي تتمثل في : ¹

- **قاعدة تساوي منافع النفقات الحدية :** تعني أن يستهدف الإنفاق العام تحقيق أقصى منفعة ممكنة بأقل تكلفة أو تحقيق رفاهية أكبر لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع.
- **قاعدة الإقتصاد والتدبير :** تعني هذه القاعدة تجنب البذخ والتبذير في الإنفاق العام من جهة والإبتعاد عن الشح والتقتير من جهة ثانية، لأن مبرر النفقة هو بما تحققه من منفعة اجتماعية.
- **قاعدة الموافقة المسبقة من السلطة التشريعية (الترخيص):** هذه القاعدة مفادها وجوب حصول الهيئة العامة على إذن مسبق أي ترخيص من السلطة المخولة لصرف النفقة التي هي في الأساس مال عام بهدف إشباع الحاجات العامة بغية تحقيق المنفعة العامة وهذا لا يأتي إلا من خلال الحصول على موافقة السلطة التشريعية، وتظهر أهمية هذه القاعدة في أنها تسهر على تحقيق القاعدتين السابقتين والتأكد من استمرار تحققهما عن طريق تقنين كل ما يتعلق بالنشاط المالي للدولة والمتمثل في احترام الإجراءات القانونية التي تتطلبها التدابير التشريعية المعمول بها عند إجراء الإنفاق العام بواسطة مختلف أساليب الرقابة.

¹ - بن عطاء الله صابر وعيسى طيبي، فعالية رقابة أمري الصرف على النفقات العمومية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 02، العدد 07، 2017، ص 306.

المبحث الثاني: أساسيات الميزانية العمومية

إن تسيير الميزانية العمومية لا يتم بشكل عشوائي، بل يخضع لضوابط تنظيمية، زمنية، ومحاسبية صارمة تمتد على مدار دورة ميزانية كاملة، تبدأ من الفكرة وتمر عبر التبويب المحكم والتنفيذ والتسوية. وضمن سياق الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، تكتسي هذه الأساسيات أهمية مضاعفة لضمان عقلنة النفقات العامة وتحصيل الإيرادات. وفي هذا الصدد، يأتي هذا المبحث ليفصل في الأنواع المختلفة للميزانية، ومراحل إعدادها، وآليات تبويبها المحاسبي، مستعرضاً في الوقت ذاته المراحل المتتابعة لدورة الميزانية العمومية.

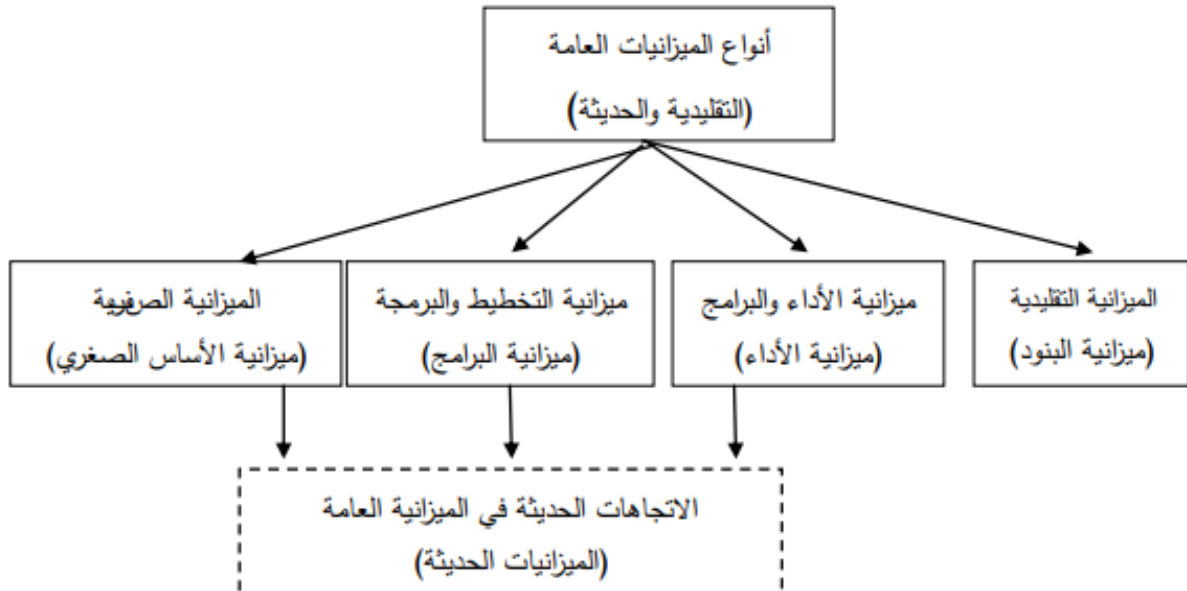
المطلب الأول: أنواع ومراحل اعداد الميزانية العمومية

تتعدد أشكال الميزانيات تلو البيئة التنظيمية، وتمر صياغتها بمسار زمني وتشريعي محدد. وبناءً عليه، يخصص الفرع الأول لتصنيف أنواع الميزانية العمومية، بينما يُعنى الفرع الثاني بشرح المراحل العملية المتبعة في إعدادها.

الفرع الأول : أنواع الميزانيات العمومية

تتخذ الميزانية العامة العديد من الأنواع والأشكال، والشكل الموالي يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (2 - 2) : أنواع الميزانيات العامة



المصدر: هناء حابس، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

¹ - هناء حابس، مرجع سبق ذكره ، ص، ص: 11، 13.

أولاً : الميزانية التقليدية

الميزانية التقليدية: هي الميزانية التي يتم بموجبها تحديد النفقات العامة للدولة واللازمة لقيامها بالمرافق العامة التي تؤدي الحاجات العامة، وتحديد الإيرادات التي ينبغي تحصيلها لتغطية النفقات، بحيث يتاح من خلال هذه الميزانية للسلطة التشريعية الرقابة على النشاط المالي للدولة، بامتلاك البرلمان حق اعتمادها سنوياً، كما أنه يقوم بممارسة دوره الرقابي على تحصيل الإيرادات العامة، والتصرف بها من خلال مطابقة إنفاقها على الأوجه المحددة لها ووفقاً للمبالغ المعتمدة من قبله والواردة في الميزانية.

وهذا النوع من الميزانيات يمتاز بالسهولة والبساطة في إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها، مما يجعلها سهلة الفهم بالنسبة لغير المتخصصين.

ثانياً: ميزانية البرامج والأداء

إن ميزانية الأداء تحاول أن تتحاشى القصور في الميزانية التقليدية (ميزانية البنود) من خلال إظهار الميزانية ليس فقط عن طريق نفقاتها حسب الوحدات الإدارية وما تحصل عليه من سلع أو خدمات نتيجة هذا الإنفاق، بل إنها تربط ذلك بما يتحقق من خلال هذا الإنفاق، وبالتالي المقارنة بين المدخلات التي يتم الإنفاق عليها في إطار الميزانية، وبين المخرجات التي تتحقق من هذا الإنفاق، ولذلك يطلق على هذا النوع مصطلحات مماثلة ومقاربة منها: ميزانية البرامج أو ميزانية الإنجاز.

ويتسم هذا النوع بمجموعة من المفاهيم الأساسية نذكر منها: تخطيط البرامج، تحليل البدائل، التقييم. أما فيما يخص خطوات تطبيق ميزانية البرامج والأداء، فتكون كالتالي:

- تقسيم عمليات الحكومة إلى برامج وأنشطة؛
- تحديد مقاييس الأداء؛
- إعداد تقارير الأداء.

ثالثاً: ميزانية التخطيط والبرمجة

ميزانية التخطيط والبرمجة هي: أداة للتخطيط، ووسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة أو لتعديل تلك الأهداف، وتهدف إلى محاولة تبرير قرارات المخطط، وتنتظر إلى البرامج والأنشطة الحكومية على أنها وسائل تهدف إلى تحويل الموارد العامة أو عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية، وهي الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم ذلك عن الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المكلفة بها الوحدة الحكومية؛
 - البحث عن البرامج التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف؛
 - تقييم كل برنامج عن طريق تحليل الكلفة مقابل المنفعة لتحديد المساهمة الممكنة لكل برنامج في تحقيق الهدف؛
 - اختيار أفضل بديل من البرامج؛
 - إعداد ميزانية رئيسية توحد البرامج المختارة حديثاً مع البرامج القائمة حالياً؛
 - وضع الميزانية موضع التنفيذ؛
 - الرقابة والإشراف على التنفيذ وتوفير المعلومات المسترجعة عن نتائج التطبيق.
- وجملة هذه الخطوات حققت ما قد يعرف بمزايا ميزانية البرمجة والتخطيط.

رابعاً: الميزانية الصفرية

يقوم أسلوب الميزانية الصفرية على أنه عند وضع تقديرات الميزانية لأي بند من بنود النفقات يجب أن تبدأ من نقطة الصفر، أي لا ينظر إلى الواقع المالي للعام السابق، حتى إذا كان هذا البند موجوداً في السابق، بل توضع التقديرات وفق الظروف المتوقعة في المستقبل، أي أن كل عمل إداري منظم يتطلب التخطيط الدقيق، وذلك يتطلب إعادة النظر سنوياً في البرامج والمشروعات التي كانت تنفذ، سواء بالاستبعاد أو الإضافة لأي منحى للعام الجديد، وهذا ما تضمنه الميزانية الصفرية من خلال أسلوب التخطيط والتنفيذ بين البدائل المتاحة التي تحقق الأهداف المخطط لها.

الفرع الثاني : مراحل اعداد الميزانية العمومية

يتطلب إعداد الميزانية العمومية اتباع أسس ومعايير إجرائية دقيقة تمر عبر مراحل مختلفة، حيث تقوم كل هيئة أو مؤسسة عامة بإعداد تقديرات اعتماداتها وإرسالها إلى الوزارة المكلفة بتحضير الميزانية لمراجعتها، كما تشمل هذه المرحلة طرق تقدير النفقات العامة والإيرادات العامة، وذلك من خلال المرحلة الإدارية والمرحلة التقنية لإعداد الميزانية العمومية ويمكن تلخيصها في مايلي: ¹

¹ - مالك عليان، إعداد الميزانية العمومية في ظل القانون العضوي 18-15 يتعلق بقوانين المالية، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص - ص : 75 - 76.

1. المرحلة الإدارية لإعداد مشروع الميزانية العمومية: تتطلب عملية تحضير الميزانية العمومية وضع ترتيبات على مستوى الوزارات لسنة مالية قادمة خلال مدة زمنية يحددها وزير المالية، حيث تقوم كل وزارة بتحديد اعتماداتها وإرسالها إلى وزير المالية، وذلك عبر مرحلتين وضع الطموحات والموافقة على طلبات الاعتماد.

1.1 / مرحلة وضع الطموحات والأبعاد: تتم هذه المرحلة خلال الفترة الممتدة بين شهري جانفي وفيفري داخل وزارة المالية، بمشاركة مكتب الوزير والمديرية العامة للميزانية ومديرية التقديرات والتوقعات.

ويؤخذ في الاعتبار عند وضع التقديرات ما يلي:

- طلبات الاعتماد المقدمة من مختلف الوزارات؛
- تطور أداء الاقتصاد على المدى المتوسط؛
- نتائج تنفيذ الميزانية السابقة بناء على الحساب الختامي؛
- الضرورات السياسية.

وبناء على هذه المعطيات، تحضر مديرية الميزانية مسودة الميزانية وترسلها إلى وزير المالية الذي يقوم بترتيب أولوياتها وفق التعليمات الحكومية.

2.1 / الموافقة على طلبات الاعتماد: تتم هذه المرحلة خلال شهر مارس، حيث يتم دراسة مشروع قانون المالية والموافقة على طلبات الاعتماد المقدمة من الوزارات بناء على مبررات الإنفاق وتوصيات المديرية العامة للميزانية، ثم يرسل مجلس الحكومة رسائل الموافقة إلى الوزارات المعنية.¹

2. المرحلة التقنية لإعداد مشروع الميزانية العامة: تتكون الميزانية العمومية من قسمين هما النفقات العامة والإيرادات العامة، وتختلف طرق تقدير كل منهما، مع سعي السلطة التنفيذية إلى أن تكون التقديرات قريبة من الواقع، مما يستدعي تحديد أساليب تقدير النفقات والإيرادات.

1.2 / تقدير النفقات العامة: تحرص الحكومة على أن تكون تقديرات النفقات مطابقة للواقع قدر الإمكان، ولأجل ذلك يتم التمييز بين النفقات الثابتة والنفقات المتغيرة.

أ. **النفقات العامة الثابتة:** هي النفقات التي تتسم بالثبات والاستمرارية، وتخص النفقات الدائمة والإجبارية، مثل الأجور والمعاشات وأقساط الدين العام، ويمكن تقديرها بسهولة لعدم تغيرها خلال السنة المالية.

¹ مالك عليان، مرجع سبق ذكره، ص - ص : 76 - 77.

ب. **النفقات العامة المتغيرة:** هي النفقات التي يصعب تقديرها بدقة، وترتبط غالبًا بالمشاريع الكبرى التي تنفذ خلال عدة سنوات، وقد تتأثر بالتقلبات الاقتصادية والأزمات المالية. وتكون الاعتمادات المالية إما اعتمادات تقييمية أو اعتمادات حصرية، إضافة إلى اعتمادات المشاريع طويلة الأجل.

- **الاعتمادات التقييمية:** هي اعتمادات تقديرية مخصصة لنفقات لم تستقر تكاليفها بعد، وتكون موافقة البرلمان على هدف النفقة دون تحديد حجمها بدقة؛
- **الاعتمادات الحصرية:** هي اعتمادات محددة تمثل الحد الأقصى للإنفاق دون الرجوع إلى البرلمان، وتطبق غالبًا على نفقات التشغيل مثل الأجور؛
- **اعتمادات المشاريع طويلة الأجل:** تخص المشاريع التي يستغرق إنجازها عدة سنوات، ويتم تقديرها عبر أسلوب اعتمادات الالتزام واعتمادات البرامج؛
- **اعتمادات الالتزام:** يتم إدراج المبلغ الإجمالي في ميزانية السنة الأولى بشكل تقديري، مع تسجيل المبالغ المدفوعة فعليًا في السنوات اللاحقة؛
- **اعتمادات البرامج:** تعتمد على إعداد قانون برنامج مستقل يوافق عليه البرلمان، ويتم من خلاله توزيع الاعتمادات على عدة سنوات.

2.2/ تقدير الإيرادات العامة: يواجه تقدير الإيرادات العامة صعوبات تقنية بسبب المتغيرات الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بالضرائب، ويتم ذلك عبر عدة أساليب.

أ. **أساليب تقدير الإيرادات العامة :** وتتمثل في مايلي :

- **أساليب تقدير الإيرادات العامة:** تشمل أسلوب التقدير القياسي، وأسلوب التقدير الوسيط، وأسلوب التقدير المباشر؛
- **أسلوب التقدير القياسي:** يعتمد على نتائج الميزانية السابقة دون منح سلطة تقديرية للقائمين على التحضير؛
- **أسلوب التقدير الوسيط:** يقوم على إضافة نسبة مئوية إلى آخر ميزانية منفذة اعتمادًا على متوسط الزيادات السابقة، ويتميز بالتحفظ، إلا أنه يتأثر بعدم استقرار الحياة الاقتصادية؛
- **أسلوب التقدير المباشر:** يعتمد على التنبؤ باتجاهات كل مصدر من مصادر الإيرادات على حدة، ويعد أدق الأساليب إذا استند إلى معطيات اقتصادية واقعية.¹

¹ - مالك عليان، مرجع سبق ذكره، ص، ص : 77، 81.

وتعتمد الدولة أساساً على التقدير المباشر، رغم الصعوبات التي تواجهها الجزائر بسبب اعتمادها الكبير على الجباية البترولية المتأثرة بالمتغيرات الخارجية.

ب. **كيفية تقدير الإيرادات العامة:** يتم تقدير الإيرادات ابتداءً من شهر أوت من السنة الجارية عبر:

- حساب نتائج التحصيل للأشهر السبعة الأولى؛
- تقدير التحصيل المتوقع للأشهر الخمسة المتبقية؛
- احتساب الفارق بين نتائج السنة الجارية والسنة السابقة.

وبذلك يتم تقدير الإيرادات العامة بناءً على نتائج الأشهر الأولى من السنة، مع تصحيحها بالفوارق والتوقعات للأشهر المتبقية.¹

المطلب الثاني: تبويب الميزانية العمومية

تعتبر عملية التبويب من أهم المراحل في النظام المحاسبي والتبويب المناسب أو المثالي هو الذي يحقق عدة أهداف تتمثل في:²

- ملائمته بصفة عامة لطبيعته الانشطة الحكومية وإن يظهرها بشكل واضح؛
- تحقيق أغراض الرقابة المالية والإدارية المختلفة ؛
- تسهيل مهمة إعداد وتنفيذ الميزانية العامة والرقابة عليها ؛
- إعداد وتصميم المجموعة المستندية والدفترية لنظام المحاسبة الحكومية ؛
- إعداد الحساب الختامي للدولة.

وهذه الأهداف يصعب تحقيقها من خلال طريقة واحدة، الأمر الذي يستلزم استخدام أكثر من طريقة للتبويب بغية تحقيق المزيد من الأهداف.

أولاً : تبويب النفقات العامة

ونميز ستة طرق لتبويب النفقات العامة :

¹ ماللك عليان، مرجع سبق ذكره، ص - ص : 81 - 82.

² - هناء حابيس ، مرجع سبق ذكره، ص، ص : 29، 31.

1. **التبويب النوعي أو الموضوعي :** يقصد به تبويب نفقات الدولة وفقا لنوع النفقة أو السلعة التي تقدمها الدولة أو وفقا للغرض من النفقة أو السلعة ومن ثم تقسم النفقات إلى أنواع أو أبواب وكل باب إلى مجموعات وكل مجموعة إلى بنود وكل بند إلى أنواع؛
2. **التبويب الطبيعي أو الاقتصادي :** يعتمد على نوع النفقة ولكن يتم التمييز بينهما وفقا للبعد الزمني أي يتم التمييز بين النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية؛
3. **التبويب الإداري أو التنظيمي :** يتم تجميع البيانات هرميا من الأسفل إلى الأعلى أو توزع من أعلى إلى أسفل وفقا لطبيعة الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية، حيث تقسم النفقات على مستوى الوزارات وتقسّم كل وزارة إلى مصالح حكومية أو مديريات وتقسّم كل مصلحة إلى إدارات؛
4. **التبويب الوظيفي :** تنسب النفقات لنوع الخدمة أو الوظيفة بصرف النظر عن الوحدة الحكومية القائمة على أدائها حيث يتم تقسيم أنشطة ووظائف الدولة إلى عدة مجموعات عامة وكل مجموعة عامة تنقسم بدورها إلى عدة مجموعات رئيسية وكل مجموعة رئيسية تنقسم هي الأخرى إلى عدة مجموعات فرعية حسب وظيفتها؛
5. **التبويب حسب البرامج :** يتم إعداد الميزانية على أساس البرامج بصرف النظر عن الوحدة الحكومية القائمة على أدائها حيث يتم تقسيم الإعتمادات المالية على البرامج الرئيسية وكل برنامج رئيسي إلى عدة برامج فرعية؛
6. **سادسا تبويب حسب الأنشطة :** يتم بموجبه تقسيم الإعتمادات المالية على البرامج الرئيسية ، وكل برنامج رئيسي إلى عدة برامج فرعية ، تنقسم بدورها إلى أنشطة ويعرف النشاط بأنه تجميع الأعمال المتجانسة التي تقوم بها الوحدات التنفيذية المساهمة في إنجاز برنامج رئيسي أو فرعي والغرض من النشاط هو إنجاز المنتج النهائي للبرنامج .

ثانيا : تبويب الإيرادات العامة

في حالة تبويب الإيرادات العامة يتم اللجوء إلى :

- التبويب النوعي أو الموضوعي :** هو التبويب الشائع للإيرادات وذلك بتبويبها وفقا لمصادرها الرئيسية ولكن لأغراض الرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات يتم إعادة تبويب كل نوع رئيسي إلى تبويات فرعية.
- وينبغي أن يحقق تبويب الإيرادات العامة الأهداف التالية:

- توفير الوسائل التي تحدد فيها إذا كانت الإيرادات المقدرة قد تم تحصيلها فعلا أولا؛
- توفير المعلومات الملائمة التي تساعد في التخطيط وإعداد الميزانية في المستقبل.

لذلك نجد أنه عند إتباع الطرق السليمة والصحيحة لجمع النفقات وصرف الإيرادات، أي تبويب كل منهما، فإن عمل القائمين على إعداد الميزانية العامة وتنفيذها، يكون سهلاً لا تضيع فيه الحقوق.

المطلب الثالث: دورة الميزانية العمومية

تمر الميزانية العامة بمراحل عديدة تكون في مجملها دورة الميزانية وتجمع في أربعة مراحل كبرى هي: مرحلة التحضير والإعداد، مرحلة المناقشة، والمصادقة البرلمانية، مرحلة التنفيذ ومرحلة الرقابة.

الفرع الأول: تحضير الميزانية العامة

يقصد بهذه المرحلة ترجمة تكاليف دور الدولة والوصول لأهداف المجتمع، إلى مبالغ نقدية، ويتم ذلك على أساس التقدير، فيجب التزام الدقة إلى أقصى حد، حتى لا تفاجئ الحكومة خلال مرحلة التنفيذ بغير ما توقعت، فينتج عن ذلك آثار سيئة، كان يمكن تجنبها في مرحلة الإعداد.¹

أولاً: السلطة التي تتولى تحضير الميزانية العامة

تؤدي السلطة التنفيذية الدور الأساسي في إعداد الميزانية العامة، وذلك لعدة مبررات نذكر منها:²

- الحكومة هي المختصة بتنفيذ الميزانية، مما يقتضي ضرورة اختصاصها بإعدادها لتجنب احتمالات التباين في طرق الإعداد وأساليب التنفيذ؛
- هي المسؤولة عن تسيير المرافق العامة مما يجعلها أقدر على تقدير حجم احتياجات هذه المرافق؛
- تحضير مشروع القانون المالي مشروع الميزانية مهمة صعبة تتطلب عدة بيانات ودراسات دقيقة وإمكانات بشرية ومادية لا يمكن أن تتوفر إلا لدى السلطة التنفيذية؛
- الميزانية في الحقيقة هي سياسة الدولة معبرا عنه بالأرقام وبالتالي فالسلطة التنفيذية عندما تتقدم للبرلمان بمشروع الميزانية إنما تطرح نفسها للثقة وإن إقرار الميزانية هو في الحقيقة منح الحكومة ثقة البرلمان.

¹ - جمال العمارة، أساسيات الموازنة العامة للدولة - المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة - ، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 110.

² - أحمد الجبير، المالية العامة والتشريع المالي، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص - ص : 267 - 268.

ثانيا: الإجراءات الفنية لإعداد الميزانية

إن معظم العمليات في مختلف الدول تتشابه فيما يخص خطوات إعداد وتحضير الميزانية وتكون العمليات سلسلة من الخطوات لإعداد الميزانية العامة للدولة، كما يلي: ¹

1. تقوم وزارة المالية بإصدار تعميم خاص إلى جميع الجهات الحكومية لتخبرها فيه بقرب انتهاء السنة المالية، وببدء الفترة الزمنية التي يجب أن تعد مشروعات الميزانية خلالها؛

2. تقوم الوزارات بتزويد وحداتها بالنماذج المقدمة من وزارة المالية ومتطلباتها بتقديم توقعاتها عن نشاطاتها للسنة المالية القادمة، ومحاولة وضع المشروع النهائي للميزانية، وتقديمها إلى وزارة المالية؛

3. تتسلم وزارة المالية مقترحات الجهات الحكومية، ثم تبدأ بالمناقشة مع الجهات صاحبة العلاقة وذلك بهدف تعديل هذه المقترحات والوصول إلى مواقف نهائية، ثم رفع دراسة المشروع من قبل وزير المالية إلى مجلس الوزراء؛

4. يستلم مجلس الوزراء أو السلطة التنفيذية مشروع الميزانية ثم يبدأ بدراسته ومناقشته بعناية مع وزير المالية، وإجراء أية تعديلات يراها مناسبة، ومن ثم يتم وضع الميزانية في صورتها شبه النهائية، حيث يتم رفع المشروع العام للميزانية إلى السلطة السياسية العليا السلطة التشريعية للمناقشة النهائية والمصادقة عليها.

ثالثا: تقدير الإيرادات والنفقات: لما كانت الميزانية بطبيعتها تقديرا للمبالغ التي ينتظر إرفاقها والتي تتوقع تحصيلها خلال سنة مالية مقبلة، فإن طرق التقدير وأساليبه يعد من أهم خصائص مرحلة التحضير والإعداد وأدق متطلباتها، ويمكن تقدير النفقات والإيرادات في الميزانية طبقا لعدة طرق:

1 - تقدير النفقات: تقدير النفقات في المعتاد لا يثير صعوبات فنية كثيرة ولا يتطلب إلا أن يكون صادقا، إذ أن كل مرفق يحدد نفقاته المستقبلية على أساس حجم نفقاته السابقة مضافا إليها ما سيقوم به المرفق من نفقات خاصة بالاستثمارات أو الإنشاءات خلال السنة المالية المقبلة. ²

¹ - صبرينة كردودي، ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، اطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، دفعة 2013-2014، ص - ص : 126 - 127.

² - سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، دون بلد النشر، 2008، ط01، ص 318.

2 - تقدير الإيرادات: تشير تقدير الإيرادات العامة صعوبة فنية، إذ أنه يرتبط أساساً بالتوقع بالظروف والمتغيرات الاقتصادية التي قد تطرأ على الاقتصاد القومي من أجل تحديد مصادر الإيرادات المختلفة، وخاصة الضرائب في السنة المالية المقبلة. وهناك عدة طرق لتقدير الإيرادات العامة وهي كما يلي:¹

- طريقة التقدير المباشر؛
- طريقة المتوسطات؛
- طريقة الزيادة أو النقص النسبي.

الفرع الثاني: اعتماد الميزانية العامة

يقصد باعتماد الميزانية العامة إقرارها، أو إجازتها أو الموافقة على عليها من قبل السلطة المختصة، وتعتبر السلطة التشريعية في معظم دول العالم السلطة المختصة باعتماد الميزانية العامة². وتتم هذه المرحلة أي اعتماد الميزانية العامة من خلال ثلاث مراحل هي:³

- **مرحلة المناقشة العامة:** يعرض مشروع الميزانية العامة للمناقشة العامة في البرلمان وهذه المناقشة تنصب غالباً على كليات الميزانية العامة وارتباطها بالأهداف القومية كما يراها أعضاء المجلس؛
- **مرحلة المناقشة التفصيلية المتخصصة:** تقوم لجنة متخصصة متفرعة عن المجلس النيابي لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ولها أن تستعين بما تراه من خبراء استشاريين من خارج البرلمان، وتقوم اللجنة بمناقشة مشروع الميزانية في جوانبها التفصيلية ثم ترفع بعد ذلك تقريرها إلى المجلس؛
- **مرحلة المناقشة النهائية:** حيث يناقش المجلس مجتمعاً تقرير اللجنة، ثم يصير التصويت على الميزانية العامة بأبوابها وفروعها وفقاً للدستور والقوانين المعمول بها في هذا الشأن.

الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ الميزانية

هي المرحلة الأساسية التي تتضمن تحويل التقديرات الخاصة بالإيرادات والنفقات إلى إيرادات تتحقق فعلاً، بما يقود إلى تحقيق ما يترتب عليها من آثار ونتائج تتحقق عن طريقها الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وينفذ هذا التحويل من طرف السلطة التنفيذية التي تمثلها الجهات والدوائر الحكومية والهيئات العامة،⁴ وتتم ضمن عمليتين هما:

1 - زينب كريم الداودي، دور الإدارة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 137، 140.
 2 - مؤيد عبد الرحمن الدوري وطاهر موسى الحناوي، إدارة الموازنات العامة، دار زهران، عمان، 2000، ص - ص: 32 - 33.
 3 - أبو منصف، مدخل للتنظيم الإداري والمالية العامة، دار المحمدية، الجزائر، 2005، ص 90.
 4 - فليح حسن خلف، المالية العامة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 305 - 306.

أولاً : عملية تحصيل الإيرادات العامة

هذه الإيرادات هي إيرادات تقديرية وبالتالي من الممكن أن يكون تحصيلها بقدر يزيد أو يقل عن ما تم تقديره وحسب طبيعة الظروف والأوضاع والعوامل التي تؤثر في ذلك". ويراع هنا حالتين هما: ¹

- يمكن تحصيل الإيرادات لأعلى قدر من الجدية ولكن دون التعسف في استخدام السلطة؛
- وجوب عدم التراخي أو التقاعس أو التقصير في عملية تحصيل الإيرادات التقديرية، ومن يفعل ذلك فسيكون عرضة للمسائلة القانونية.

ويتطلب تحصيل كل إيراد تنفيذ عمليتين هما: ²

- **عملية إدارية:** عملية التحقيق من قيام الحق لمصلحة الدولة، ومعرفة مقداره، وتتولاها موظفون إداريون؛
- **عمليات حسابية:** جباية وتحصيل المبلغ المتحققة أي تسلم مبالغ الإيرادات، وتقوم بها عادة المحاسبون.

ثانياً: عملية صرف النفقات العامة: إن إجازة البرلمان لاعتماد النفقات لا يعني التزام الحكومة بإنفاق كافة مبالغ هذه الاعتمادات، ولكنه يعني الترخيص لها بأن تتفق في حدود هذه المبالغ على الوجوه المعتمدة من أجلها وعدم تجاوز هذه الحدود قبل موافقة البرلمان، ولضمان عدم إساءة استعمال أموال الدولة، والتأكد من إنفاقها على نحو ملائم، فقد نظم القانون عمليات صرف الأموال على الشكل التالي:

1 - الارتباط بالنفقة: وينشأ الارتباط بالنفقة العامة نتيجة لقيام السلطة التنفيذية بمختلف وحداتها الإدارية باتخاذ أي قرار للقيام بأي عمل يترتب عليه التزاما أو دينا على الدولة؛ ³

2 - تحديد النفقة: خلال هذه المرحلة يتم إصدار مجموعة من القرارات داخل مختلف الوحدات الحكومية يتم بمقتضاها تحديد المبالغ المستحقة للدائنين والتي يسبق إتمام عملية إجراءات ربط النفقة عليها؛

3 - الأمر بالصرف: وهو الأمر الموجه إلى أمين الصندوق في الدوائر والهيئات الحكومية يدفع مبلغ من المال لشخص طبيعي أو اعتباري بعينه، ويصدر أمر الصرف هذا من جهة رسمية مفوضة بذلك (الوزير أو من ينوب عنه قانوناً)؛ ⁴

1 - أحمد الجبير، مرجع سبق ذكره، ص 277

2 - المرجع نفسه، ص 277

3 - سعيد عبد العزيز عثمان، مقدمة في الاقتصاد العام، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر، ص 177.

4 - أحمد الجبير، مرجع سبق ذكره، ص 280.

4 - **عملية صرف النفقة:** ويقصد بها عملية الدفع الفعلي للمبالغ الصادرة بها أمر دفع أو أذونات صرف أو حوالات صرف وذلك إلى دائني الحكومة بمختلف وحداتها، ويكون الدفع إما في صورة حوالة أو شيك مسحوب على المصرف المركزي، ويتولى عملية الدفع الفعلي موظفون تابعون لوزارة المالية، موجودون في إدارة الحسابات بمختلف المصالح والوحدات الحكومية.¹

الفرع الرابع: مراقبة تنفيذ الميزانية العامة

وتتزامن هذه المرحلة مع التنفيذ بهدف التأكد من سلامة تنفيذ الإجراءات المالية، وضمان التزام السلطة التنفيذية بالتطبيق الصادق لبنود الميزانية العامة²، وذلك حفاظاً على الأموال العامة وردعاً للتبذير والتبديد والاختلاس، وقصد تحقيق هذه الغاية فالرقابة تأخذ عدة أشكال هي:

- **الرقابة الإدارية:** هي تلك الرقابة التي تمارسها هيئات الإدارة العامة على بعضها البعض، فهي إذن رقابة تتم داخل السلطة التنفيذية، مما يجعلها داخلية وذاتية، كما يمكن أن تكون سابقة أو لاحقة³؛
- **الرقابة التشريعية:** يطلق عليها اسم الرقابة البرلمانية وهي رقابة خارجية تقوم بها السلطة التشريعية عن طريق مراقبة تنفيذ السلطة التنفيذية للميزانية؛
- **الرقابة المستقلة:** وهي رقابة خارجية، تتولاها هيئة مستقلة، ولا تستطيع أي جهة أن تتدخل في عملها.⁴

¹ - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 177.

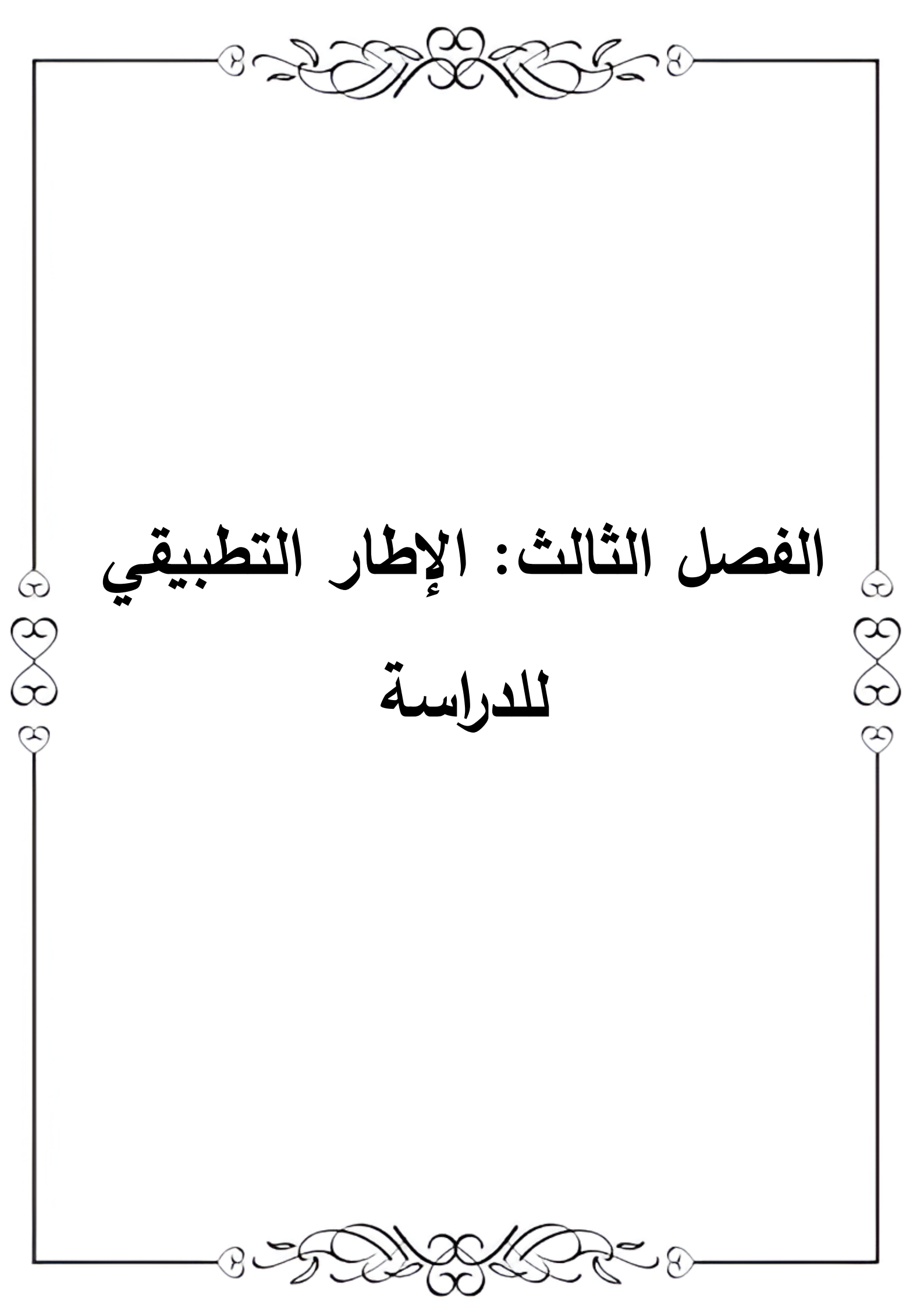
² - فؤاد حيدر، علم الاقتصاد العام، ط 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص 58.

³ - محمد الصغير بعلي، أبو العلا يسري، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص ص: 110 - 111.

⁴ - طارق الحاج، المالية العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 183.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول الميزانية العمومية حيث رأينا بأنها تتمثل في الوثيقة والبيان المالي التقديري المعتمد قانوناً والمنظم لنفقات وإيرادات الهيئة العمومية لفترة زمنية محددة بكفاءة وعقلانية بعيداً عن العشوائية التسييرية، كما تناولنا أهمية وأهداف الميزانية العمومية في التخطيط المالي والرقابة وتحقيق التنمية المحلية، ثم تطرقنا إلى مبادئ ومكونات الميزانية الأساسية وما تشمله من توازنات مالية وضوابط تشريعية، بالإضافة إلى إبراز أنواعها المختلفة التي تتناسب مع طبيعة الأنشطة المؤسساتية. وبعدها انتقلنا لتناول أساسيات الميزانية العمومية ومراحل إعدادها المختلفة التي تمر عبر قنوات إدارية وقانونية صارمة، وتناولنا أيضاً قواعد ومناهج تبويب الميزانية لضمان وضوح بنودها وتوجيهها المالي، وفي الأخير ركزنا بالتفصيل على دورة الميزانية العمومية، مع تبيان كيف يساهم التسيير الراشد لهذه الدورة من مرحلة التحضير إلى غاية التنفيذ والمراقبة في ضبط الاستقرار المالي للجماعات المحلية وتعظيم جودة التسيير في ظل الإصلاحات الميزانية الرهنة.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لِلدِّرَاسَةِ

تمهيد:

تدعيمًا لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول السابقة، تمت محاولة إعداد دراسة ميدانية تتعلق بأثر التحول الرقمي بأبعاده على كفاءة تسيير الميزانية العمومية.

قمنا باختيار بلدية وادي النجاء بولاية ميلة كإطار مكاني للدراسة الميدانية، حيث تعمل هذه الجماعة المحلية كغيرها من الهيئات العمومية لتقديم الأفضل وعصرنة مصلحتها المالية، وتحقيق الأهداف المسطرة في ظل رهان التحول الرقمي والإصلاح الميزانياتي الجديد. ولهذا سنقوم بالدراسة الميدانية من خلال تطرقنا إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** الإطار التقديمي لبلدية وادي النجاء.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار التقديمي لبلدية وادي النجاء

سنتطرق خلال هذا المبحث من الفصل الميداني إلى التعريف بالبلدية قيد الدراسة وهي بلدية وادي النجاء إحدى بلديات ولاية ميلة الجزائرية الواقعة شرق البلاد.

المطلب الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة

ولاية ميلة من الولايات ذائعة الصيت من الحقبة الاستعمارية التي مرت على الجزائر، تتميز بموقعها الجغرافي شمال شرق البلاد ومساحتها والتنوع الثقافي بها. بلدية وادي النجاء هي إحدى البلديات الكبرى لهذه الولاية.

أولاً: نبذة تاريخية وجغرافية عن بلدية وادي النجاء

تُعتبر البلدية الجماعة الإقليمية الأساسية في الجزائر، حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشاؤها بموجب قانون. تمتلك البلدية إقليمًا محددًا واسمًا ومركزًا، وتُدار من قبل مجلس منتخب يُعرف بـ: "المجلس الشعبي البلدي" إلى جانب هيئة تنفيذية.

تقع بلدية وادي النجاء في الجهة الشمالية الشرقية من الجزائر، وتتبع إداريًا وإقليميًا لولاية ميلة، تتمركز في الجزء الشمالي من الولاية، سميت سابقا بمدينة رجاوص، وهي من البلديات النادرة على المستوى الوطني التي لا تحمل نفس اسم المدينة الرئيسية.

يعود اسم "وادي النجاء" إلى اللغة الأمازيغية، حيث يُعتقد أن أصل الكلمة هو "Enga"، والتي تعني "الوادي الرطب" أو "الواد المبتل"، وذلك لموقعها على الضفة الجنوبية لواد النجاء الذي يمر شمال البلدية. أما باللغة اللاتينية، فيُطلق عليها "Oued Endja".

ثانياً: التأسيس والتطور الإداري

نشأت بلدية وادي النجاء خلال فترة الاستعمار الفرنسي وكانت تابعة لبلدية رجاوص ضمن ولاية ميلة التي كانت بدورها تابعة لولاية قسنطينة. في عام 1963، أُعيدت تسميتها بـ "بلدية وادي النجاء". خضعت البلدية للعديد من التغييرات الإدارية أهمها كان في عام 1974، إذ تحولت إداريًا لتكون تابعة لدائرة فرجيوة ضمن ولاية جيجل، وضمت أربع تجمعات ثانوية هي:

- أعميرة آراس؛
- زغاوية؛
- أحمد راشدي؛
- تبيرقنت.

أما في عام 1984، ومع التقسيم الإداري الجديد، أُعيد ضمها إلى ولاية ميله. في هذه المرحلة، أصبحت كل من التجمعات الثانوية السابقة بلديات مستقلة، مما قلص مساحة وادي النجاء إلى حوالي 5480 هكتار.

ثالثا: المساحة والسكان

تبلغ المساحة الإجمالية لبلدية وادي النجاء حوالي 53.39 كم²، ويقدر عدد سكانها بحوالي 41,096 نسمة وفقاً لإحصائيات سنة 2019. يحدها شمالا بلدية أميرة آراس وجنوباً بلدية أحمد راشدي، أما شرقاً فبلديتا ميله وزغاية وغرباً بلديتا الرواشد وتبيرقنت. وهي تقع على الطريق الولائي رقم 79 غرب مدينة ميله، والطريق الولائي رقم 105 المؤدي إلى ولاية جيجل.

رابعا: خصائص بلدية وادي النجاء

تتميز بلدية وادي النجاء بطابعها الريفي، حيث يشكل النشاط الزراعي العمود الفقري لاقتصادها. تشتهر بإنتاج الحبوب، الفواكه، والخضروات، مما يجعلها من البلديات الزراعية المهمة في ولاية ميله. كما تتمتع المنطقة بتراث ثقافي غني، حيث تحتوي على العديد من المعالم التاريخية والثقافية، بما في ذلك الآثار القديمة، العمارة التقليدية، والمواقع الدينية التي تعكس عراقة المنطقة.

تجمع بلدية وادي النجاء بين التاريخ العريق والنشاط الاقتصادي الريفي، مما يجعلها من البلديات البارزة في شمال شرق الجزائر. ورغم صغر حجمها، تظل ذات أهمية اقتصادية وثقافية داخل ولاية ميله.

حسب القانون الجزائري، فإن البلديات تتمتع بالعديد من المزايا الذاتية أهمها ما يلي:

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال والمالي؛
- يتم اختيار أعضائها عن طريق الانتخابات الرسمية، فكل أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر، ولا يوجد من بينهم أي عضو تم تعيينه. كما أن البلدية في النظام الإداري الجزائري تعتمد أساسا على مواردها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات وحاجات سكانها؛
- كل الاختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط والإجراءات يجب أن تعمل في نطاقها وفقا لنظام الوصاية السياسية والإدارية، ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة، لأن البلدية تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية، وتعد لامركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية؛
- مبدأ الديمقراطية؛
- الشخصية المعنوية والتي يقصد بها مجموعة من أشخاص، أو أموال يمكنها القيام بنشاط لتحقيق أهداف ومصالح خاصة؛

- الاستقلالي الإداري، فالببلدية جهاز يتمتع بكل السلطات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية، والهيئات المحلية المستقلة تحت رقابة السلطة المركزية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لببلدية وادي النجاء

يترأس الببلدية رئيس مختار عن طريق الانتخابات، يتولى إدارة وتسيير شؤون الببلدية، يساعده في ذلك مجموعة من المصالح والهيئات تمثل الهيكل التنظيمي للببلدية. وهو كما يلي:

أولاً: رئيس المجلس الشعبي الببلدي:

رئيس المجلس الشعبي الببلدي هو الشخص الذي يرأس المجلس الشعبي الببلدي في الببلديات. يتم انتخابه من قبل أعضاء المجلس خلال الدورة الأولى من تشكيل المجلس بعد الانتخابات المحلية. وهو المسؤول عن تنظيم الجلسات وقيادة المجلس والتنسيق بين مختلف أعضاء المجلس والجهات الحكومية الأخرى. فهو المسؤول الأول في الببلدية ويمثل الهيئة التنفيذية.

تتمثل مهام رئيس المجلس الشعبي الببلدي في:

- إدارة الجلسات: قيادة جلسات المجلس وتنسيق المناقشات بين الأعضاء؛
- تنفيذ القرارات: متابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها في المجلس؛
- التمثيل الرسمي: تمثيل الببلدية في الفعاليات الرسمية؛
- إعداد الميزانية: العمل مع أعضاء المجلس في إعداد الميزانية السنوية للببلدية؛
- تنظيم العمل الببلدي: الإشراف على سير الأنشطة والخدمات العامة مثل النظافة، الإنارة، والمرافق العامة.

ثانياً: مصلحة الأمانة العامة:

مصلحة الأمانة تُعتبر من الركائز الأساسية في الهيكل الإداري المحلي، حيث تتولى مهام تنظيمية وإدارية حساسة لضمان سير العمل داخل الببلدية. يشرف عليها الأمين العام، يرأسها موظف برتبة متصرف إقليمي للببلدية. تتمثل مهامه في:

- تنظيم الاجتماعات: إعداد وتنظيم اجتماعات المجلس الشعبي الببلدي ولجانه، وتوثيق محاضر المداولات؛
- إدارة الوثائق: تسجيل وحفظ البريد الوارد والصادر، وتنظيم الوثائق الإدارية؛
- متابعة القرارات: متابعة تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الببلدي، وضمان سير العمل الإداري بفعالية؛
- التنسيق الإداري: التنسيق بين مختلف مصالح الببلدية لضمان التناغم في العمل الإداري.

تتكون مصلحة الأمانة عادة من عدة مكاتب متخصصة، مثل:

- مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتولى تنظيم أعمال الرئيس وتنسيقها؛
- مكتب تسيير المستخدمين: يتعامل مع شؤون الموظفين والمستخدمين، بما في ذلك التوظيف والترقية.

ثالثا: مصلحة المالية والحركة الاقتصادية:

مصلحة المالية والحركة الاقتصادية في البلدية تُعنى بإدارة الشؤون المالية وضمان التوازن الاقتصادي المحلي. تشمل مهامها إعداد الميزانية، جمع الإيرادات، مراقبة النفقات، وإعداد التقارير المالية. كما تعمل على تعزيز الحركة الاقتصادية من خلال دعم الأنشطة التجارية وتنظيم الأسواق، بالإضافة إلى إدارة الممتلكات البلدية بشكل فعال لتحقيق التنمية المستدامة. يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يتولى رئاستها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية، بالتنسيق مع الأمين العام ومكتب المالية ومكتب الحركة الاقتصادية.

رابعا: مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية:

مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية تُعد من الركائز الأساسية في الهيكل الإداري للبلديات، حيث تهدف إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تنظيم الأنشطة الإدارية والثقافية والاجتماعية. تتولى المصلحة مسؤولية تنظيم الحياة العامة على مستوى البلدية، من خلال الإشراف على تطبيق النظام العام واحترامه، وضمان شرعية التدابير التنظيمية المحلية. كما تُنظم العمليات الانتخابية بالتنسيق مع الجهات المعنية لضمان سيرها وفق القوانين المعمول بها. يتولى هذه المهام مكتب التنظيم العام ومكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية.

1. **مهام مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تُعنى المصلحة بتقديم الدعم الاجتماعي للفئات المحتاجة، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن. كما تعمل على متابعة قضايا السكن الاجتماعي وتقديم المساعدات للأسر المعوزة. ويعتبر إحصاء الفئات المحتاجة جزءاً أساسياً من عملها لضمان توجيه الدعم بشكل فعال.

2. **مهام مصلحة الشؤون الثقافية:** تعمل المصلحة على تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية، مثل الفعاليات الثقافية والمسابقات الرياضية المحلية. كما تدعم الجمعيات الناشطة في المجال الثقافي وتسعى للحفاظ على المعالم التاريخية والأثرية. ويشمل ذلك تشجيع المبادرات الثقافية التي تساهم في تعزيز الهوية المحلية.

خامسا: المصلحة التقنية والاحتياجات العقارية:

تلعب المصلحة التقنية للبلدية دوراً هاماً في تجسيد المخططات الإنمائية البلدية ذات الطابع التقني، يشرف على تسيير مختلف نشاطاتها مهندسين وتقنيين سامين وتتفرع هذه المصلحة إلى مكتبين: مكتب قطاع الأشغال العمومية والري ومكتب البناء والتعمير.

تتمثل مهامها في:

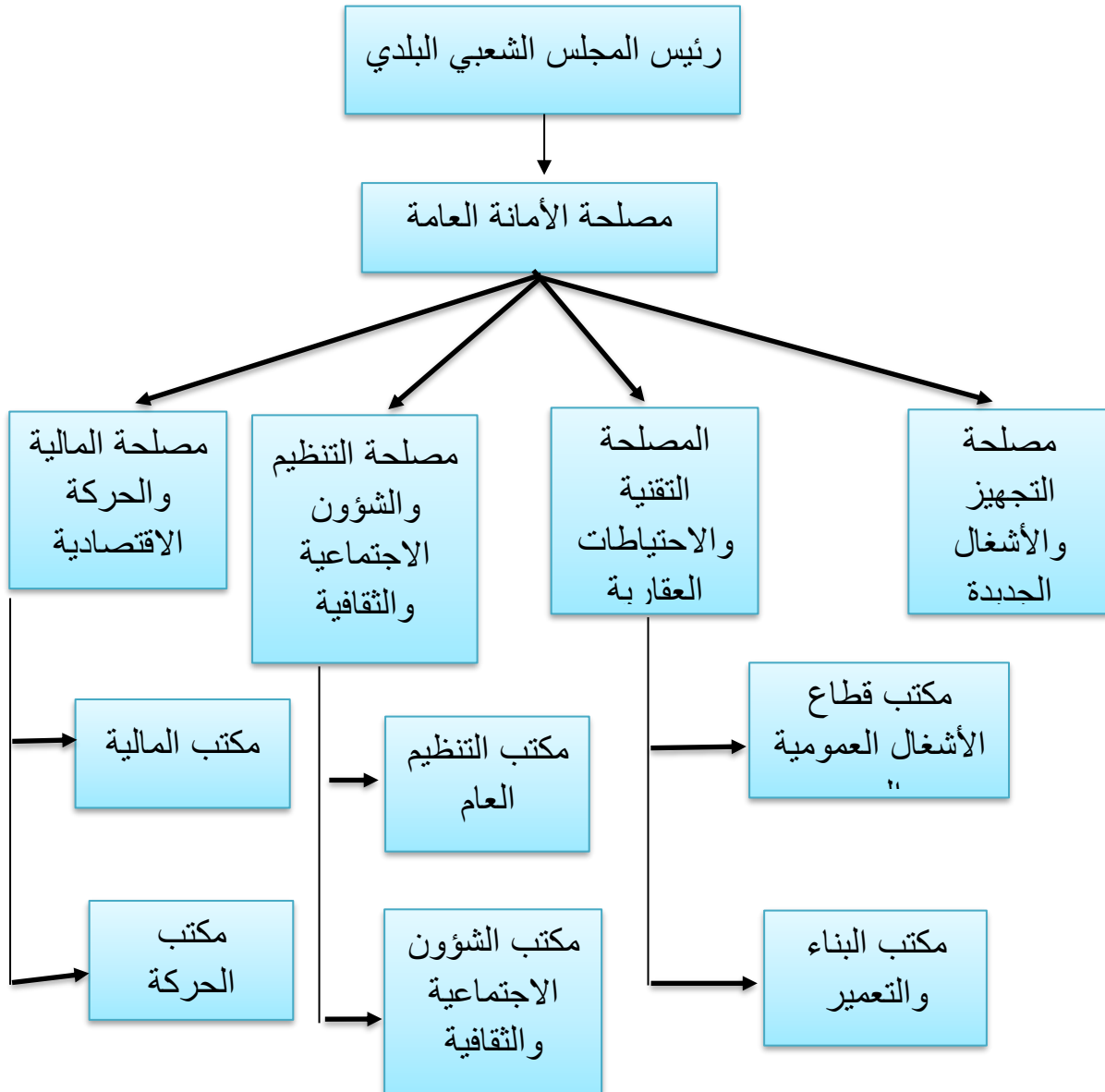
1. مكتب قطاع الأشغال العمومية والري: مكتب قطاع الأشغال العمومية والري في البلدية يلعب دورًا حيويًا في تطوير البنية التحتية المحلية وضمان استدامتها. يُعنى هذا المكتب بتنفيذ ومتابعة مشاريع الأشغال العمومية، مثل تعبيد الطرق، بناء الجسور، وإنشاء المرافق العمومية. كما يتولى إدارة مشاريع الري التي تشمل إنشاء وصيانة قنوات المياه، السدود الصغيرة، وشبكات الصرف. يساهم المكتب في دراسة المشاريع وتقييمها، بالإضافة إلى إعداد دفاتر الشروط وإطلاق المناقصات لضمان تنفيذ الأعمال وفق المعايير التقنية المطلوبة. أثناء تنفيذ المشاريع، يشرف المكتب على جودة العمل وسلامته، ويتابع مراحل الإنجاز من البداية حتى التسليم. كما يهتم بصيانة المنشآت العمومية لضمان استمرارية الخدمة للمواطنين. علاوة على ذلك، يحرص على إدارة الموارد المائية بفعالية، لضمان توزيعها العادل على الفلاحين وتفادي مشكلات الفيضانات. من خلال التنسيق مع المصالح الأخرى وتقديم تقارير دورية، يساهم المكتب في تحسين البنية التحتية المحلية وضمان إدارة فعالة للموارد الطبيعية.

2. مكتب البناء والتعمير: مكتب التعمير والبناء في البلدية يُعتبر من المصالح الأساسية التي تُعنى بتنظيم العمران وضبط النشاطات المرتبطة بالبناء وفقًا للتشريعات العمرانية المعمول بها. يتمثل دوره في ضمان التخطيط الحضري المنظم والمستدام، كما يقوم بإعداد وثائق التعمير، مثل مخططات شغل الأراضي ومخططات التوجيه العمراني. ويتولى المكتب متابعة المشاريع العمرانية لضمان تنفيذها وفق المعايير الفنية والقانونية، مع مراقبة الالتزام بترخيص البناء وشروطها. إضافة إلى ذلك، يهتم مكتب التعمير والبناء بمراقبة التوسعات العشوائية والتعديلات على الملكية العقارية العامة والخاصة، حيث يتخذ التدابير اللازمة لإزالة المخالفات. يُعتبر أيضًا جهة تنسيقية بين مختلف المصالح التقنية لضمان تكامل المشاريع الحضرية مع البنية التحتية الأساسية. كما يُنجز تقارير دورية لرئيس المجلس الشعبي البلدي لتقديم صورة شاملة عن الأنشطة العمرانية وحالة البناء في المنطقة.

سادسًا: مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:

تتولى هذه المصلحة تنفيذ مشاريع البلدية وإنجازها، كما تُعنى بالترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية، التموين بقطع الغيار، تتولى مسؤولية المخزن والسهر على حسن العتاد ومراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية وغيرها.

الشكل رقم (1 - 3): الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات والطرق المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية؛ بدءاً بتحديد نموذج الدراسة، ومجتمع البحث، وتحديد حجم العينة وخصائصها الديمغرافية، مروراً بضبط أداة الدراسة (الاستبيان) وهيكلتها وفق الأبعاد الجديدة، وصولاً إلى التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً، واستعراض الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات عبر برنامج SPSS.

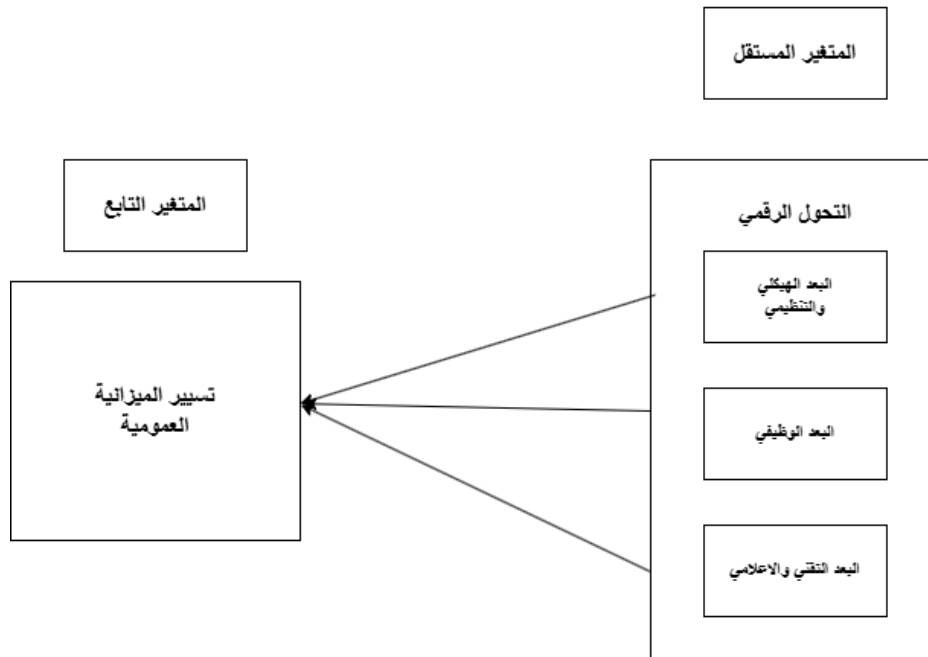
المطلب الأول: نموذج الدراسة الافتراضي

بناءً على مضمون الدراسة، أهدافها، وفرضياتها، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات؛ حيث يربط النموذج بين التحول الرقمي كمستقل (X)، وتسيير الميزانية العمومية كمتغير تابع (Y).

ويندرج تحت المتغير المستقل ثلاثة أبعاد رئيسية تم ترتيبها وقياس علاقتها بالمتغير التابع، وهي كالتالي:

1. البعد الأول (XA): البعد الهيكلي والتنظيمي: يقيس مدى جاهزية الهيكل التنظيمي للبلدية والتشريعات الداخلية لاستيعاب الرقمنة.
2. البعد الثاني (XB): البعد الوظيفي: يقيس أثر الرقمنة على الإجراءات اليومية والوظائف والعمليات المتعلقة بإعداد وتنفيذ الميزانية.
3. البعد الثالث (XC): البعد التقني والإعلامي: يقيس مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، والبرمجيات المستعملة، ونظم المعلومات في المصلحة المالية للبلدية.

الشكل رقم (2 - 3): نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: طريقة وأداة جمع البيانات

- أولاً: المصادر الأولية للبيانات: اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان. وقد صُممت الأداة من خلال الاستفادة من الأدبيات النظرية التي تناولت رقمنة الجماعات المحلية وتسيير الميزانية، وعُرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين لضمان ملاءمتها الصياغية والعملية لطبيعة المحاسبة العمومية في البلديات. واستهدفت الأسئلة تقييم أدوات التحول الرقمي المستعملة ببلدية واد النجاء وأثرها على كفاءة تسيير الميزانية العمومية.
- ثانياً: المصادر الثانوية للبيانات: تمثلت في القوانين والقرارات الصادرة عن وزارة المالية ووزارة الداخلية، والكتب، المجالات العلمية، والبحوث المنشورة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وتسيير الميزانيات المحلية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

- أولاً: مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على الموظفين والإطارات الإدارية والمالية الفاعلة في عملية إعداد، تنفيذ، ومراقبة الميزانية العمومية على مستوى بلدية واد النجاء (ولاية ميله)، ويشمل ذلك: (رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام للبلدية، رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة، موظفي مكتب الميزانية، النفقات، والإيرادات، والمراقب المالي البلدي).
- ثانياً: عينة الدراسة: بالنظر إلى طبيعة مجتمع الدراسة المحدود والمتخصص جداً في المصلحة المالية والإدارية للبلدية، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل أو العينة القصدية من خلال توزيع الاستبيان على جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتسيير الميزانية بالبلدية، والبالغ عددهم (30) موظفاً وإطاراً (N=30). ويُعد حجم هذه العينة كافياً إحصائياً وممثلاً لمجتمع الدراسة الفعلي المتخصص في هذه الجماعة المحلية لإجراء المعالجات الوصفية والاستدلالية.

الفرع الثالث: هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي ليتكون إجمالاً من ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

1. المحور الأول (البيانات الشخصية والديمغرافية): وتضمن (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي/المصلحة، سنوات الخبرة في البلدية).
2. المحور الثاني (المتغير المستقل: التحول الرقمي - X): ويتكون من عبارات موزعة بالترتيب على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول (XA): البعد الهيكلي والتنظيمي.
- البعد الثاني (XB): البعد الوظيفي.

○ البعد الثالث (XC): البعد التقني والإعلامي.

3. المحور الثالث (المتغير التابع: تسيير الميزانية العمومية - Y): ويتكون من عبارات تقيس كفاءة

ومراحل تسيير الميزانية (إعداد، تنفيذ، ورقابة الميزانية) في ظل الرقمنة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، ميزان القياس، الصدق والثبات

تعتمد مصداقية المخرجات على جودة أداة القياس والأساليب الرياضية المستخدمة لمعالجة البيانات. وضمن هذا السياق، يفصل الفرع الأول في ميزان القياس والأساليب الإحصائية، بينما يتناول الفرع الثاني اختبارات الصدق البنائي والثبات للأداة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية وميزان القياس

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الأخير المستقر (IBM SPSS)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات واستقرار عبارات الاستبيان والمحاور الكلية.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة (ارتباط العبارات بأبعادها) وكذا قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي وتسيير الميزانية.

3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتحليل الخصائص الديمغرافية والمهنية لعينة الموظفين ببلدية واد النجاء.

4. اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من اعتدالية البيانات وتباعيتها للتوزيع الطبيعي لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية (معلمية أم غير معلمية).

5. المتوسط الحسابي المرجح (Mean): لتحديد اتجاه إجابات الموظفين ومعرفة درجة الموافقة على عبارات ومحاور الدراسة.

6. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة ومدى تجانسها حول المتوسط الحسابي.

7. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التباين في تسيير الميزانية العمومية الذي يفسره التحول الرقمي بأبعاده المختلفة.

8. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis): واختبار (t) واختبار (F) لقياس مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة أو منفردة في تسيير الميزانية العمومية.

ميزان القياس (مقياس ليكرت الخماسي):

تم قياس استجابات أفراد العينة بناءً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الخيارات الأوزان الرقمية التالية:

الجدول رقم (1 - 3): درجات مقياس ليكرت الخماسي وتشفيره

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن الرقمي	5	4	3	2	1

ولتقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وتحديد درجة موافقة أفراد العينة في البلدية، تم حساب طول الفئة (المدى / عدد الفئات = $5 / (5-1) = 0.80$) وبناءً عليه تم اعتماد المحك التالي:

الجدول رقم (2 - 3): حدود تقييم فئات المتوسط الحسابي المرجح والأهمية النسبية

درجة التقدير (الموافقة) في الدراسة	فئة المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
غير موافق تماماً (ضعيفة جداً)	من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
غير موافق (ضعيفة)	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
محايد (متوسطة)	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق (عالية)	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق بشدة (عالية جداً)	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طول المدى الإحصائي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

أولاً : صدق الأداة

يعد صدق الأداة من الشروط الأساسية لنجاح أي دراسة ميدانية، ويُقصد به مدى قدرة أداة القياس (الاستبيان) على قياس ما وضعت من أجله، أي مدى تمثيلها الحقيقي للمفهوم المدروس، وخلوها من الأخطاء المنتظمة والعشوائية. كلما عبرت العبارات عن المفهوم المقاس بشكل دقيق وواضح، زاد صدق الأداة وفعاليتها في جمع بيانات صحيحة.

1 - الصدق الظاهري (Face Validity) :

يعتبر من أبسط أشكال صدق المحتوى، ويُقصد به وضوح عبارات الاستبيان وشمولها للعناصر الأساسية للمفهوم المدروس، حتى تكون مفهومة وسهلة لدى المستجيب. وللتحقق من هذا النوع من الصدق، تم عرض

النسخة الأولى من الاستبيان بعد إعدادها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين، والذين قدموا ملاحظاتهم حول الصياغة والمحتوى ومدى تمثيل العبارات لموضوع الدراسة.

بناءً على ذلك، تم إدخال تعديلات على الأداة من خلال:

- حذف بعض العبارات غير المناسبة.
- إعادة صياغة بعض البنود لتكون أكثر وضوحاً.
- وضمان تغطية شاملة لأبعاد الموضوع.

وبعد عملية التحكيم والتعديل، خرج الاستبيان في شكله النهائي مكوناً من 37 عبارة موزعة على مختلف محاور الدراسة.

2 - الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي):

للتحقق من الاتساق الداخلي، والذي يقيس درجة توافق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبيان، تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة الميدانية المكونة من 30 فرداً من موظفي وإدارات بلدية واد النجاء - ميلة، واستخدام برنامج SPSS لحساب معاملات الارتباط.

وقد شمل هذا النوع من الصدق ما يلي:

- **صدق التكوين (البنائي):** يقيس مدى تحقيق الاستبيان لأهدافه، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، مما يكشف مدى تمثيل كل بعد لمفهوم الدراسة الكلي، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول (3 - 3): معامل الارتباط لأبعاد المحور الأول (التحول الرقمي) مع الدرجة الكلية (X)

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig)
البعد الهيكلي والتنظيمي (XA)	0.947	0.00
البعد الوظيفي (XB)	0.900	0.00
البعد التقني والإعلامي (XC)	0.697	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يبين الجدول رقم 05 أن جميع معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، أي عند مستوى ثقة 99%، وهو أعلى من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة والمقدر بـ 95%. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية، مما يؤكد أن المحاور المختلفة تقيس فعلياً الأبعاد التي وضعت من أجله في إطار الدراسة، وعليه تعد أداة الدراسة صادقة ومناسبة لأغراض القياس.

- **صدق المحك:** يتمثل في قياس ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، بما يوضح مدى انسجام العبارات داخلياً داخل كل محور فرعي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (4-3): قياس ارتباط بعد البعد الهيكلي والتنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07
البعد الهيكلي والتنظيمي	0.272	**0.864	**0.882	**0.896	**0.894	**0.543	**0.720
Sig	0.146	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

بين الجدول رقم (4-3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الهيكلي والتنظيمي والدرجة الكلية له (XA). يتضح من النتائج أن معاملات الارتباط لجميع العبارات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث تراوحت قيمها بين (0.543 و 0.896)، باستثناء العبارة الأولى (العبارة 01) التي بلغت قيمة ارتباطها (0.272) وبمستوى دلالة (0.146) وهو أكبر من مستوى القبول الإحصائي 0.05 مما يعني أنها غير دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك، فإن البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي قوي بعد التحفظ على العبارة الأولى.

جدول (5-3): قياس ارتباط البعد الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد

العبارات	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
البعد الوظيفي	*0.413	**0.884	**0.498	**0.801	**0.832	**0.653	**0.498
Sig	0.023	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يبين الجدول رقم (5-3) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الوظيفي والدرجة الكلية له (XB). تظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.413 و 0.884)، وهي قيم دالة إحصائياً؛ حيث جاءت العبارة (08) دالة عند مستوى (0.05)، في حين جاءت بقية العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع جداً ($\alpha \leq 0.05$). تشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي ممتاز وصادق للعبارات المكونة لهذا البعد وقدرتها على قياس الإجراءات الرقمية المحددة لها.

جدول (6-3): قياس ارتباط البعد التقني والإعلامي مع الدرجة الكلية للبعد

العبارات	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23
البعد التقني والإعلامي	**0.595	**0.661	**0.739	**0.581	**0.581	**0.593	*0.416	*0.384	**0.481
Sig	0.001	0.000	0.000	0.001	0.001	0.001	0.022	0.036	0.007

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يبين الجدول رقم (6-3) معاملات ارتباط عبارات البعد التقني والإعلامي بالدرجة الكلية للبعد (XC). يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0.384 للعبارة 22) كأقل قيمة دالة عند مستوى 0.05، و(0.739 للعبارة 17) كأعلى قيمة دالة عند مستوى 0.01. هذا يؤكد أن البعد التقني والإعلامي يتمتع بصدق داخلي حقيقي ومناسب لقياس بنية النظم البرمجية الرقمية بالبلدية.

جدول (7-3): قياس الارتباط بين كل عبارة من المحور الثاني (تسيير الميزانية العمومية) مع الدرجة الكلية للمحور

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
العبارة 01	0.498**	0.005	العبارة 08	0.696**	0.000
العبارة 02	0.603**	0.000	العبارة 09	0.719**	0.000
العبارة 03	0.554**	0.002	العبارة 10	0.576**	0.001
العبارة 04	0.603**	0.000	العبارة 11	0.496**	0.005
العبارة 05	0.823**	0.000	العبارة 12	0.755**	0.000
العبارة 06	0.668**	0.000	العبارة 13	0.569**	0.001
العبارة 07	0.858**	0.000	العبارة 14	0.493**	0.006

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يبين الجدول رقم (7-3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والموسوم بـ "تسيير الميزانية العمومية" بالدرجة الكلية لهذا المحور (Y). وتظهر النتائج الإحصائية الحقيقية المستخرجة أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وتراوحت قيمها بين (0.493 كأقل قيمة ارتباط للعبارة 14) و (0.858 كأعلى قيمة ارتباط للعبارة 07).

ومن الناحية السيكمترية، فإن جميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع جداً حيث ($\alpha \leq 0.05$) جاءت كل قيم مستوى الدلالة المعنوية (Sig) أقل تماماً من القيمة الحركية 0.01. تشير هذه

المؤشرات القوية إلى تمتع المحور الثاني بصدق اتساق داخلي ممتاز وعالي، يضمن صلاحية هذا المحور كمتغير تابع ضمن موضوع الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة – (Reliability) معامل ألفا كرونباخ

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وموثوقيتها، تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. وقد طور هذا الأسلوب العالم "كرونباخ"، حيث يوفر مقياساً للتجانس الداخلي بين العبارات التي تقيس البعد نفسه، ويستخدم لتقدير مدى استقرار نتائج الأداة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، كالتالي:

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

ويعد هذا الأسلوب من أفضل الطرق لقياس ثبات الاستبيان، وقد أشارت أغلب الدراسات المنهجية إلى أن:

- قيمة معامل ألفا التي تفوق 0.60 تعتبر مقبولة وصالحة علمياً.

- وقيمتها التي تفوق 0.80 تدل على مستوى عالٍ جداً من الثقة والثبات.

وفي إطار هذه الدراسة، تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور وأبعاد الاستبيان، وهي كالتالي:

الجدول رقم (3-8): مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (N=30)

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	النسبة المئوية
المحور الأول: التحول الرقمي (X)	23	0.895	89.5%
البعد الهيكلي والتنظيمي (XA)	07	0.865	86.5%
البعد الوظيفي (XB)	07	0.795	79.4%
البعد التقني والإعلامي (XC)	09	0.727	72.7%
المحور الثاني: تسيير الميزانية العمومية (Y)	14	0.887	88.7%
المجموع الكلي للاستبيان (X+Y)	37	0.922	92.2%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-8) إلى أن جميع قيم معامل الثبات تقع ضمن الحدود الممتازة والمقبولة جداً في مثل هذه الدراسات؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين على

الاستبيان ككل 0.922، وهي نسبة عالية جداً تفوق بكثير أدنى قيمة مقبولة والمحددة بـ (0.60)، وتدل على مستوى ثبات واستقرار فائق للبيانات.

كما يلاحظ أن قيم معاملات الثبات لكل الأبعاد والمحاور قد تجاوزت كلها أدنى قيمة مقبولة (0.60)؛ حيث سجل البعد التقني والإعلامي القيمة الأقل وبلغت 0.727 (أي بنسبة استقرار قدرها 72.7%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول، في حين سجل المحور الأول ككل القيمة الأعلى للأبعاد وبلغت 0.895 (بنسبة 89.5%)، متبوعاً بالمحور الثاني الذي حقق معامل ثبات قوي قُدِّر بـ 0.887 (بنسبة 88.7%)، مما يؤكد أن عبارات ومحاور الاستبيان تتميز بالتجانس العالي والانسجام التام في تمثيل الأبعاد والمفاهيم التي تقيسها ميدانياً.

وبناءً على ما سبق من مستويات الثبات المرتفعة المحققة في هذه الدراسة الاستطلاعية، يمكن الاعتماد المطلق على هذه النتائج في تحقيق أهداف الدراسة، والمضي قدماً نحو توزيع الاستبيان على العينة الأساسية واختبار الفرضيات وتعميم نتائج البحث بكل مصداقية علمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد الانتهاء من ضبط الجوانب المنهجية وجمع الاستمارات وتفريغها، تظهر الحاجة إلى معالجة هذه البيانات وعرضها وتفسيرها علمياً للوقوف على دلالاتها الإحصائية والإجابة على إشكالية البحث. ويركز هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة ووصف خصائصها الديموغرافية والوظيفية، ثم الانتقال إلى تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين حول المحاور المختلفة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، لينتهي باختبار الفرضيات الإحصائية وتفسير النتائج لمعرفة طبيعة وحجم أثر التحول الرقمي على تسيير ميزانية بلدية وادي النجاء.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، وسنوات الخبرة. وبناءً على نتائج تفريغ بيانات عينة الدراسة المكونة من 30 موظفاً وإطاراً ببلدية وادي النجاء، جاءت النتائج الوصفية كالتالي:

أولاً: الجنس

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى):

الجدول رقم (9-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

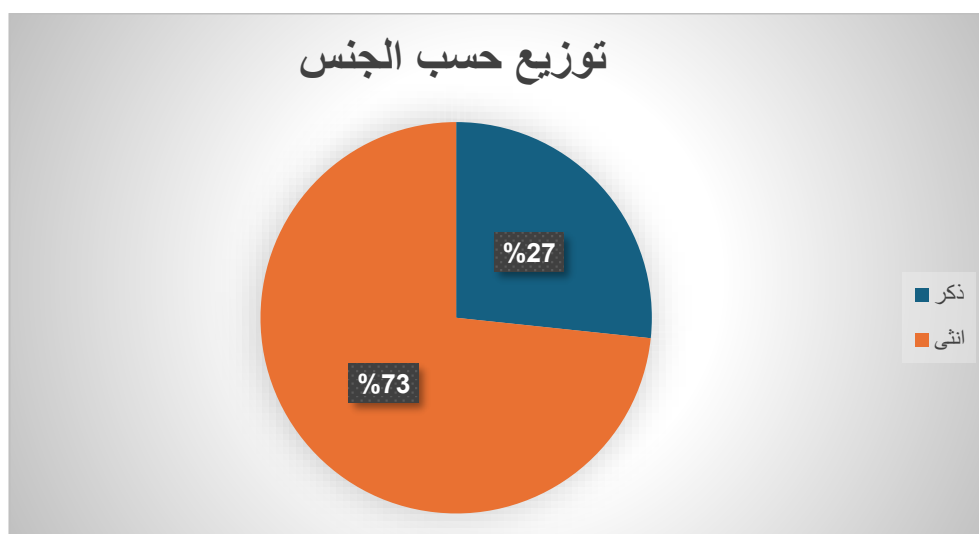
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	8	26.7%
أنثى	22	73.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية الموظفين المستجوبين إناث بنسبة 73.3%، أما الذكور فنسبة 26.7% من مفردات العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الإناث في بلدية وادي النجاء يشكلن القوى العاملة الأكثر تعداداً في المصالح الإدارية والمالية ومكاتب الميزانية مقارنة مع الذكور.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

ثانياً: العمر

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم (3-10): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
6.7%	2	30 سنة فأقل
40.0%	12	31-40 سنة
53.3%	16	41 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

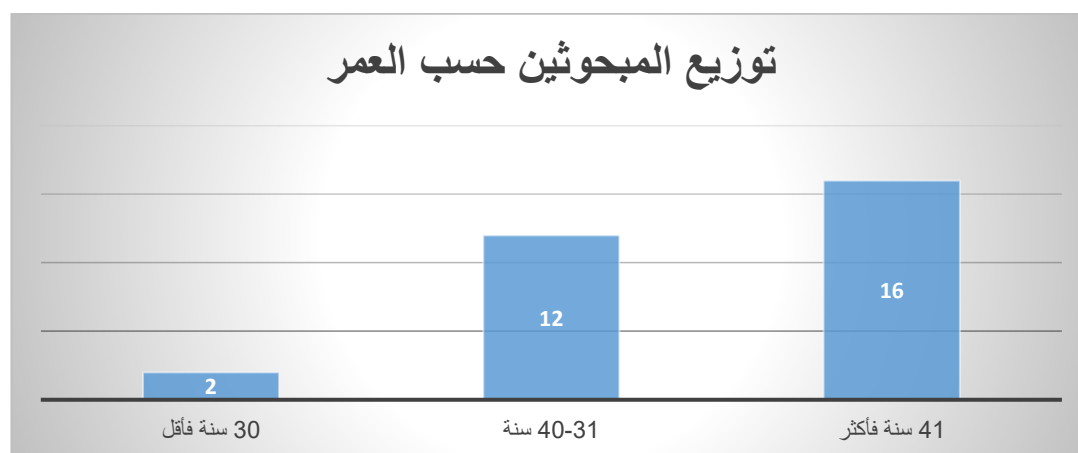
المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة فأكثر يملكون أكبر نسبة والمقدرة بـ 53.3%، ثم تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 40.0%، وأخيراً الفئة 30 سنة فأقل

بنسبة 6.7%. وهذا معناه أن بلدية واد النجاء تعتمد على فئة ذوي النضج والخبرة (الكهول) في تسيير مصلحة الميزانية والمعاملات المالية أكثر من باقي الفئات، وهو أمر مهم لاستقرار المعاملات الإدارية وتسيير المالية المحلية بالبلدية.

وتوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

ثالثاً: المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن التعرف على المستوى التعليمي للموظفين:

الجدول رقم (11-3): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

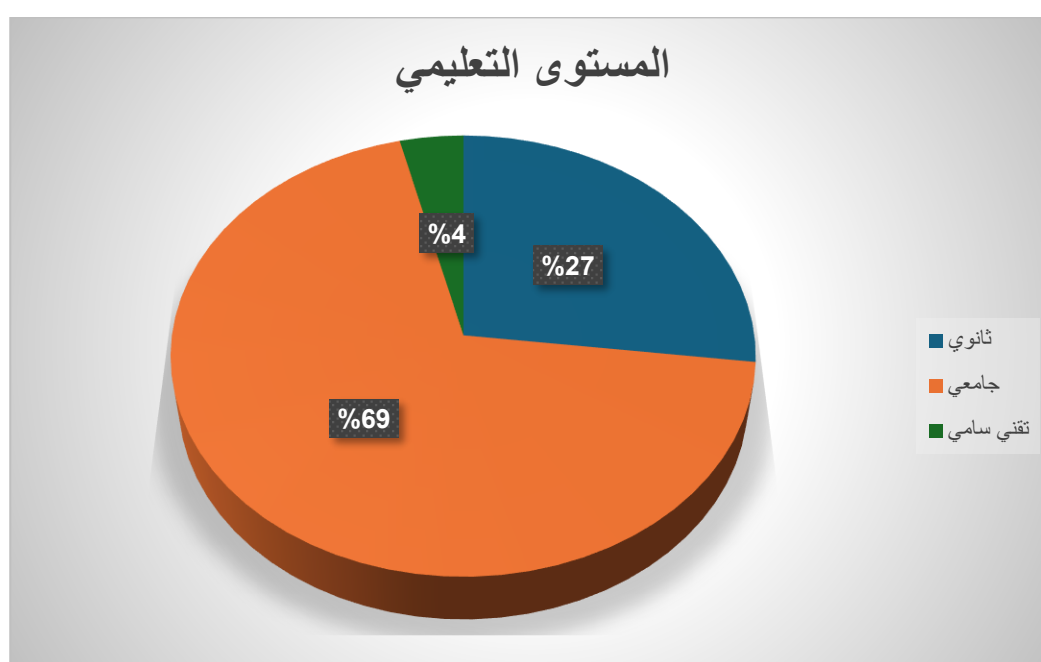
النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
23.3%	7	ثانوي
60.0%	18	جامعي
16.7%	5	تقني سامي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 60.0%، تليها فئة مستواهم ثانوي بنسبة 23.3%، ثم تليهم الفئة ذات مستوى تقني سامي بنسبة 16.7%. وهذا ما يدل على أن بلدية واد النجاء تعتمد على الفئة الذين مستواهم جامعي بشكل أساسي، مما يعني أن العمل في تسيير الميزانية العمومية يتطلب مستوى عالٍ وتخصصياً، خاصة وأنه أصبح يعتمد حالياً على الأنظمة الرقمية، شبكة الإنترنت، والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تفرضها وزارة الداخلية والمالية لعصرنة الجماعات المحلية.

ونوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

رابعاً: الخبرة المهنية

من خلال الجدول الموالي سوف نتعرف على عدد سنوات عمل الموظفين في البلدية:

الجدول رقم (12-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

سنوات العمل	التكرارات	النسبة %
5 سنوات فأقل	6	20.0%

من 6 إلى 10 سنوات	8	26.7%
من 11 سنة فأكثر	16	53.3%
المجموع	30	100%

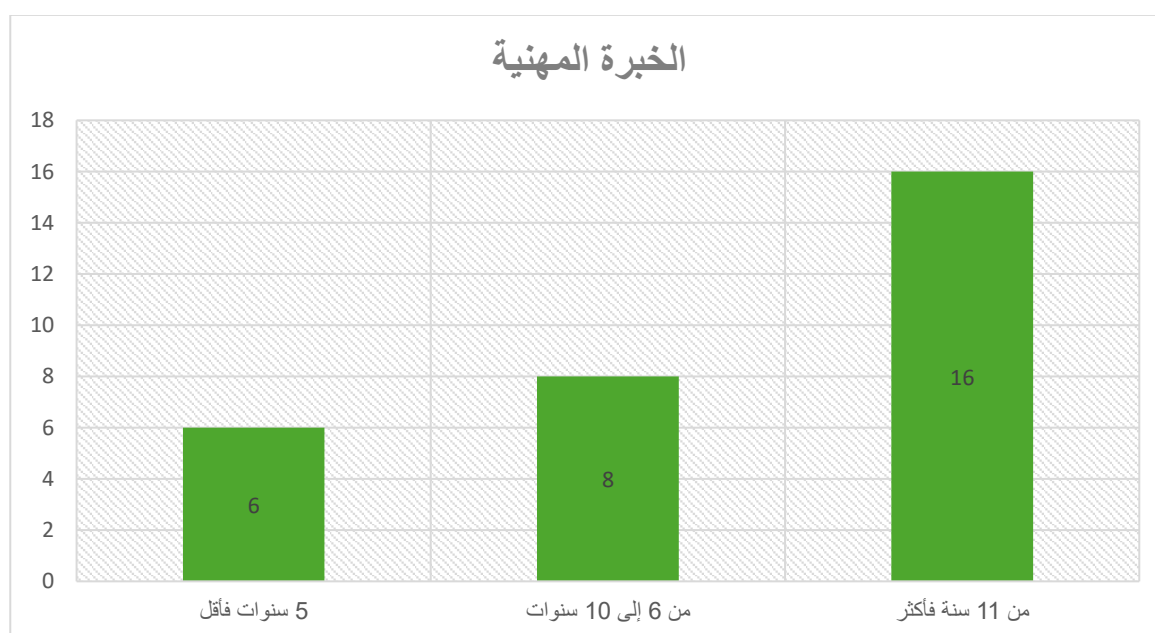
المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين كانت مدة نشاطهم المهني في البلدية من 11 سنة فأكثر بنسبة 53.3%، تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة نشاطهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7%، أما أقل نسبة فتعود للموظفين الذين تتراوح مدة عملهم 5 سنوات فأقل بنسبة 20.0%.

تدل هذه النتائج على أن أغلبية الموظفين يملكون خبرة مهنية طويلة في الإدارة المحلية والمالية لبلدية واد النجاء، وهو مؤشر إيجابي يعكس درايتهم العميقة بآليات وطرق تسيير الميزانية العمومية (إعداداً وتنفيذاً ورقابة)، ومدى قدرتهم على تقييم الفروقات والتغيرات التي أحدثها دخول أدوات التحول الرقمي على العمل الميزانياتي.

وتوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة وكذا تحديد درجة الموافقة والاتجاه العام لآراء المبحوثين، وذلك بعرض كل محور وأبعاده على حدة بناءً على معايير مقياس ليكرت الخماسي المعتمد.

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (التحول الرقمي)

يشتمل المتغير المستقل "التحول الرقمي" على ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد الهيكلي والتنظيمي (XA)، البعد الوظيفي (XB)، والبعد التقني والإعلامي (XC). وفيما يلي عرض مفصل لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات كل بعد مرتبة تسلسلياً:

أولاً: اتجاهات آراء أفراد العينة حول "البعد الهيكلي والتنظيمي" (XA)

الجدول الموالي يوضح مخرجات الإحصاء الوصفي لعبارات هذا البعد ملتزمين بالترتيب الوارد في أداة الدراسة:

الجدول رقم (13-3): اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد الهيكلي والتنظيمي (XA)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التحول نحو الإدارة الرقمية للميزانية.	3.75	0.92	مرتفع	2
2	تتوفر هياكل تنظيمية مرنة تتقبل التغيير الناتج عن استخدام التكنولوجيا.	3.35	1.05	متوسط	6
3	يوجد تنسيق عالي بين مختلف المصالح (المالية، البرمجة، الرقابة) عبر شبكة رقمية موحدة.	3.48	1.02	مرتفع	5

4	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتطوير وتحديث البنية التكنولوجية بشكل دوري.	3.26	1.10	متوسط	7
5	توفر الإدارة العليا الدعم اللازم للموظفين للتحويل من الأساليب التقليدية إلى الرقمية.	3.60	0.95	مرتفع	3
6	هناك وضوح في الصلاحيات والمسؤوليات عند استخدام المنصات الرقمية المالية.	3.52	0.98	مرتفع	4
7	تلتزم المؤسسة بمعايير الأمان التنظيمي لحماية البيانات المالية من الاختراق.	3.82	0.88	مرتفع	1
-	المجموع الكلي للبعد	3.54	0.81	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يتضح من خلال المؤشرات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (3-13)، أن اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد "الهيكل والتنظيمي" جاءت عموماً في النطاق المرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.54)، وهو ينتمي إحصائياً إلى فئة الموافقة المرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.81) يعكس هذا الانحراف المنخفض وجود تجانس نسبي واتفاق عام بين المبحوثين حول الأثر الإيجابي الذي تؤديه الأطر التنظيمية والهياكل الإدارية في تبني أدوات التحويل الرقمي بالمؤسسة.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازلياً حسب مستويات موافقة أفراد العينة ومدى مساهمتها في البعد كالتالي:

1. **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة رقم (7) والموسومة بـ "تلتزم المؤسسة بمعايير الأمان التنظيمي لحماية البيانات المالية من الاختراق"، بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.88)، وهو اتجاه مرتفع يظهر الوعي الصارم والحذر لدى الإدارة بأهمية الأمن السيبراني وحماية الحسابات والمستندات الحساسة للميزانية من أي ثغرات رقمية.

2. **المرتبة الثانية:** كانت من نصيب العبارة رقم (1) والتي تنص على أن "تدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التحويل نحو الإدارة الرقمية للميزانية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.92)، وهو اتجاه مرتفع يؤكد وجود توجه استراتيجي متبنى من قبل صناع القرار يهدف إلى عصنة المعاملات المالية والانتقال الفعلي للممارسات الرقمية.

3. **المرتبة الثالثة:** حازت عليها العبارة رقم (5) والخاصة بـ "توفر الإدارة العليا الدعم اللازم للموظفين للتحويل من الأساليب التقليدية إلى الرقمية"، بمتوسط حسابي قُدِّر بـ (3.60) وانحراف معياري (0.95)، وهو اتجاه مرتفع يعكس المساندة الإدارية والتحفيز المعنوي لتجاوز مقاومة التغيير التنظيمي والانخراط الفعال في استخدام الأنظمة الجديدة.

4. **المرتبة الرابعة:** جاءت فيها العبارة رقم (6) والمنصّة على أن "هناك وضوح في الصلاحيات والمسؤوليات عند استخدام المنصات الرقمية المالية"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.98)، وهو اتجاه مرتفع يشير إلى أن توزيع الأدوار الإلكترونية يتم بشكل منظم يمنع التداخل أو اللامسؤولية في العمل المالي اليومي.

5. **المرتبة الخامسة:** جاءت فيها العبارة رقم (3) والتي تشير إلى أنه "يوجد تنسيق عالي بين مختلف المصالح عبر شبكة رقمية موحدة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.02)، وهو اتجاه مرتفع نسبياً، مبرزاً دور الشبكات الرقمية المشتركة في كسر العزلة الإدارية وتسهيل تدفق البيانات بين المصالح المتكاملة لإعداد الميزانية وتسييرها.

6. **المرتبة السادسة:** احتلتها العبارة رقم (2) والمتمثلة في "تتوفر هياكل تنظيمية مرنة تتقبل التغيير الناتج عن استخدام التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (1.05)، وهو اتجاه متوسط يشير إلى أن الهياكل الإدارية الحالية لا تزال تحتفظ بنوع من الجمود التنظيمي، وتحتاج لتطوير مرونتها لتواكب التطور التكنولوجي المتسارع.

7. **المرتبة السابعة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة رقم (4) والتالي نصها "تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتطوير وتحديث البنية التكنولوجية بشكل دوري"، بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري قُدِّر بـ (1.10)، وهو المتوسط الأدنى في هذا البعد ويقع تماماً في الاتجاه المتوسط. تعكس هذه النتيجة تحفظ أفراد العينة ووقوفهم على قصور أو عدم كفاية الاعتمادات المالية الموجهة لاقتناء وصيانة الوسائل الرقمية، مما يبرز حاجة البلدية الماسة لمخصصات استثمارية أكبر لدعم بنيتها التحتية التكنولوجية بشكل مستمر.

ثانياً: اتجاهات آراء أفراد العينة حول "البعد الوظيفي" (XB)

الجدول الموالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الوظيفي مرتبة بشكل تسلسلي:

الجدول رقم (14-3): اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد الوظيفي (XB)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	التفتيب
8	تساعد الرقمنة في إعادة هندسة العمليات المالية بما يقلل من التعقيد الإداري.	3.70	0.79	مرتفع	3
9	يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار على كيفية التعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة.	3.34	0.94	متوسط	7
10	يساهم التحول الرقمي في إلغاء المهام اليدوية المتكررة في قسم الميزانية.	3.84	0.76	مرتفع	2
11	تتوفر كفاءات بشرية قادرة على معالجة المشكلات التقنية أثناء تنفيذ الميزانية.	3.45	0.89	مرتفع	6
12	توجد ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية في المراسلات والتقارير المالية.	3.58	0.85	مرتفع	5
13	تساعد الأنظمة الرقمية في سرعة اتخاذ القرارات المالية بناءً على بيانات فورية.	3.92	0.72	مرتفع	1
14	يساهم التحول الرقمي في تحسين الاتصال الداخلي بين وحدات تسيير الميزانية.	3.65	0.83	مرتفع	4
-	المجموع الكلي للبعد	3.64	0.66	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

من خلال المؤشرات الرقمية الواردة في الجدول رقم (3-14)، يتضح أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة حول بعد "الوظيفي" ككل؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.64) وهو يقع في الفئة الاستجابية المرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي منخفض وقدره (0.66). تشير هذه النتيجة الإيجابية إلى وجود توافق قوي وتجانس بين المبحوثين على أن الرقمنة أحدثت نقلة نوعية في كفاءة وسرعة الوظائف والعمليات المالية والإدارية داخل المصالح المعنية بالبلدية.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازلياً حسب مستوى الموافقة والاتجاهات الإحصائية كما يلي:

1. **المرتبة الأولى:** جاءت فيها العبارة رقم (13) والتي تنص على أن "تساعد الأنظمة الرقمية في سرعة

اتخاذ القرارات المالية بناءً على بيانات فورية"، بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.72)، وهو اتجاه مرتفع، مما يؤكد أن إتاحة المعطيات والتقارير المالية بصورة لحظية تمكّن الإطارات والمسؤولين من اتخاذ القرارات الاستباقية الصائبة بخصوص الميزانية دون تأخير بيروقراطي.

2. **المرتبة الثانية:** احتلتها العبارة رقم (10) والموسومة بـ "يساهم التحول الرقمي في إلغاء المهام اليدوية

المتكررة في قسم الميزانية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.76)، وهو اتجاه مرتفع يعكس نجاح التطبيقات البرمجية المستعملة في أتمتة الأعمال الروتينية واختصار الجهد البشري الموجه للعمليات الحسابية المتكررة وتوجيهه نحو التخطيط والرقابة المالية.

3. **المرتبة الثالثة:** كانت من نصيب العبارة رقم (8) ومفادها "تساعد الرقمنة في إعادة هندسة العمليات

المالية بما يقلل من التعقيد الإداري"، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.79)، وهو ما يظهر موافقة مرتفعة تدل على أن إدخال التكنولوجيا يساهم بشكل فعال في تبسيط المسارات الطويلة للمعاملات المالية وحذف الخطوات البيروقراطية غير الضرورية.

4. **المرتبة الرابعة:** حازت عليها العبارة رقم (14) والخاصة بـ "يساهم التحول الرقمي في تحسين الاتصال

الداخلي بين وحدات تسيير الميزانية"، بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.83)، وهو اتجاه مرتفع يعكس دور أدوات الرقمنة في خلق قنوات اتصال مرنة وتفاعلية تضمن انسيابية انتقال الوثائق والكشوفات بين المصالح المالية لضمان التوافق المستمر.

5. **المرتبة الخامسة:** جاءت فيها العبارة رقم (12) والتي تشير إلى أنه "توجد ثقافة تنظيمية تشجع

الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية في المراسلات والتقارير المالية"، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.85)، وهو اتجاه مرتفع يوضح بداية تشكل وعي عام وثقافة جماعية داخل

البلدية تدعم التحلي التدريجي عن المعاملات الورقية الكلاسيكية واستبدالها بالبريد الإلكتروني والوسائط الرقمية.

6. **المرتبة السادسة:** احتلتها العبارة رقم (11) والمتعلقة بـ "تتوفر كفاءات بشرية قادرة على معالجة المشكلات التقنية أثناء تنفيذ الميزانية"، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (0.89)، وهو ينتمي إحصائياً إلى الاتجاه المرتفع وفق طول الفئة المعتمد. تشير هذه النتيجة إلى تقييم إيجابي من المبحوثين لجاهزيتهم وقدراتهم الذاتية في التعامل مع الأعطال البرمجية والتقنية الطارئة للحد من تعطل مسار تسيير الميزانية.

7. **المرتبة السابعة والأخيرة:** فكانت للعبارة رقم (9) والتي نصها "يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار على كيفية التعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.94)، وهي أدنى قيمة مسجلة في هذا البعد وتندرج تماماً ضمن نطاق الاتجاه المتوسط (المحايد). تبرهن هذه النتيجة على وجود نقص نسبي في الدورات التكوينية والبرامج التدريبية المستمرة والمخصصة التي تواكب التحديثات البرمجية الدورية، وهو ما يتطلب من البلدية تكثيف الجهود لتأهيل وتطوير العنصر البشري باستمرار تماشياً مع متطلبات الرقمنة.

ثالثاً: اتجاهات آراء أفراد العينة حول "البعد التقني والإعلامي" (XC)

الجدول الموالي يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات البعد التقني ملتزمين بالترتيب من (15) إلى (23):

الجدول رقم (3-15): اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد التقني والإعلامي (XC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
15	تتوفر برمجيات حديثة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة.	3.32	0.78	متوسط	4
16	تتوفر أجهزة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة.	3.22	0.84	متوسط	6

17	توجد قواعد بيانات مركزية تسهل الوصول إلى المعلومات المالية التاريخية والحالية.	3.28	0.81	متوسط	5
18	تتميز الأنظمة الرقمية المستخدمة بواجهات سهلة الاستخدام (User-Friendly) للموظفين.	3.38	0.75	متوسط	3
19	يتوفر ربط إلكتروني مستقر (Internet/Intranet) لضمان عدم توقف تدفق البيانات.	3.12	0.89	متوسط	8
20	تعتمد المؤسسة على التدفقات الرقمية (Workflows) في معالجة النفقات.	3.16	0.86	متوسط	7
21	تعتمد المؤسسة على التوقيع الإلكتروني المصادقة على النفقات.	3.10	0.92	متوسط	9
22	يتم تحديث البرمجيات المحاسبية والمالية بما يتوافق مع التعديلات القانونية الجديدة.	3.55	0.70	مرتفع	1
23	توفر الأنظمة التقنية مخرجات (تقارير وجداول) دقيقة وشاملة حول وضعية الميزانية.	3.48	0.72	مرتفع	2
-	المجموع الكلي للبعد	3.29	0.60	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

من خلال المؤشرات الرقمية الواردة في الجدول رقم (3-15)، يتضح أن هناك درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول بعد "التقني والإعلامي" ككل؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.29) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.60). تدل هذه النتيجة على وجود نظرة واقعية ومتحفظة من أفراد العينة بخصوص مدى كمال وجهوية البنية التكنولوجية الحالية المتوفرة في المصالح المالية، والتي لا تزال تحتاج لمزيد من الدعم والاستثمار التكنولوجي.

ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً حسب مستوى الموافقة والاتجاهات الإحصائية كما يلي:

1. **المرتبة الأولى:** جاءت فيها العبارة رقم (22) والتي تنص على أنه "يتم تحديث البرمجيات المحاسبية والمالية بما يتوافق مع التعديلات القانونية الجديدة"، بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري (0.70)، وهو اتجاه مرتفع يعكس التزام الجهات الوصية بمطابقة البرمجيات مع القوانين والأنظمة المالية والمحاسبية المستحدثة في إطار نظام إصلاح الميزانية.

2. **المرتبة الثانية:** احتلتها العبارة رقم (23) والموسومة بـ "توفر الأنظمة التقنية مخرجات (تقارير وجداول) دقيقة وشاملة حول وضعية الميزانية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.72)، وهو اتجاه مرتفع يؤكد ثقة المبحوثين في قدرة الأنظمة المستعملة حالياً على استخراج كشوفات وجداول ميزانية دقيقة تلخص الوضعية المالية وتدعم الشفافية.

3. **المرتبة الثالثة:** حازت عليها العبارة رقم (18) والخاصة بـ "تتميز الأنظمة الرقمية المستخدمة بواجهات سهلة الاستخدام للموظفين"، بمتوسط حسابي قُدر بـ (3.38) وانحراف معياري (0.75)، وهو اتجاه متوسط يشير إلى أن تصميم الواجهات البرمجية مقبولة الوضوح، ولكنها قد تحتاج لبعض التبسيط الإضافي لتناسب كافة المستويات والقدرات التقنية للموظفين.

4. **المرتبة الرابعة:** جاءت فيها العبارة رقم (15) والمتمثلة في "تتوفر برمجيات حديثة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة"، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.78)، وهو اتجاه متوسط يبين أن التطبيقات المستعملة حالياً تفي بالغرض الأساسي المحدود، لكنها تتطلب تقوية مستمرة لتستوعب التزايد المضطرد في حجم العمل المالي والعمليات المركبة.

5. **المرتبة الخامسة:** حلت فيها العبارة رقم (17) ومغادها "توجد قواعد بيانات مركزية تسهل الوصول إلى المعلومات المالية التاريخية والحالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.81)، وهو اتجاه متوسط يبرز الحاجة لتعزيز أنظمة الأرشفة وقواعد البيانات المركزية لتسهيل المقارنات المالية عبر السنوات وتقادي تشتت المعطيات الحساسة.

6. **المرتبة السادسة:** احتلتها العبارة رقم (16) والمتعلقة بـ "تتوفر أجهزة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة"، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري (0.84)، وهو اتجاه متوسط يعكس حاجة المصلحة الملحة لتجديد العتاد الإعلامي الآلي والوسائل اللوجيستكية بصفة دورية لضمان تقادي بطء العمليات الحسابية ومعالجة البيانات.

7. **المرتبة السابعة:** كانت من نصيب العبارة رقم (20) والتي تشير إلى أنه "تعتمد المؤسسة على التدفقات الرقمية (Workflows) في معالجة النفقات"، بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.86)، وهو اتجاه متوسط يعبر عن أن مسار النفقات لا يزال يمر ببعض المراحل والمسارات الورقية التقليدية إلى جانب المسار الرقمي، ولم يكتمل التحول كلياً للمسارات الرقمية البحتة للتدفق الإداري الإلكتروني.

8. **المرتبة الثامنة:** جاءت فيها العبارة رقم (19) والمنصّة على أنه "يتوفر ربط إلكتروني مستقر لضمان عدم توقف تدفق البيانات"، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.89)، وهو اتجاه متوسط يوضح تأثير أداء الموظفين سلباً بالانقطاعات والتذبذبات الدورية في تدفق شبكة الإنترنت والشبكات الداخلية، مما يعطل أحياناً المزامنة الفورية للمعلومات المالية.

9. **المرتبة التاسعة والأخيرة:** فكانت للعبارة رقم (21) والتي نصّها "تعتمد المؤسسة على التوقيع الإلكتروني للمصادقة على النفقات"، بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.92)، وهي أدنى قيمة مسجلة في هذا البعد وتندرج ضمن نطاق الاتجاه المتوسط. تؤكد هذه النتيجة وجود تحفظ واضح وتطبيق جزئي ومحدود جداً للتوقيع الإلكتروني والمصادقة الرقمية الكاملة على النفقات في الوقت الراهن، مما يتطلب تفعيلاً أكبر للمنظومة التقنية والقانونية الحاكمة للمصادقات الإلكترونية لحماية المعاملات وتسريعها.

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (تسيير الميزانية العمومية)

يتمثل المتغير التابع في "تسيير الميزانية العمومية" (Y)، والجدول الموالي يبرز نتائج تفرغ وتحليل الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد العينة المكونة من (30) مبحوثاً حول عبارات هذا المحور مرتبة تسلسلياً من العبارة 1 إلى 15:

الجدول رقم (3-16): اتجاهات آراء أفراد العينة حول متغير تسيير الميزانية العمومية (Y)

الرقم	عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يساهم التحول الرقمي في رفع دقة التقديرات الأولية للاحتياجات المالية.	3.76	0.82	مرتفع	7

2	توفر الرقمنة بيانات دقيقة تساعد في توزيع الموارد المالية بين الأقسام بشكل عادل.	3.60	0.92	مرتفع	11
3	تساهم الأنظمة الرقمية في تقليص الآجال الزمنية لإعداد مشروع الميزانية السنوي.	3.98	0.72	مرتفع	3
4	يسهل النظام الرقمي عملية متابعة تنفيذ الالتزامات المالية بشكل آني.	3.92	0.75	مرتفع	4
5	تساعد الرقمنة في التحكم في العجز الميزانياتي من خلال التنبيه المبكر للانحرافات.	3.55	0.94	مرتفع	12
6	تساهم البرمجيات في تعزيز الشفافية المالية لدى البلدية.	4.12	0.68	مرتفع	1
7	تسهل الرقمنة عمليات الرقابة القبلية (Pre-audit) على النفقات العمومية.	3.68	0.88	مرتفع	9
8	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الفاقد المالي الناتج عن الأخطاء المحاسبية اليدوية.	3.72	0.85	مرتفع	8
9	يساهم التحول الرقمي في تفعيل الرقابة البعدية وتقييم أداء البرامج المالية.	3.64	0.90	مرتفع	10
10	توفر المنصات الرقمية تقارير دورية دقيقة حول الفارق بين الميزانية التقديرية والمحقة.	3.82	0.80	مرتفع	6
11	تساعد الرقمنة في تطبيق مبدأ الميزانية حسب الأهداف بفعالية أكبر.	3.50	0.96	مرتفع	13

12	يسهل التحول الرقمي عملية الأرشفة الإلكترونية للمستندات المالية والرجوع إليها عند الحاجة.	4.05	0.70	مرتفع	2
13	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال سرعة تسوية المستحقات المالية.	3.88	0.77	مرتفع	5
14	تعزز الرقمنة قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المالية الطارئة بمرونة عالية.	3.40	1.02	متوسط	14
-	المجموع الكلي للمتغير التابع	3.78	0.63	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

من خلال القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-16)، يتضح أن هناك درجة موافقة مرتفع لدى أفراد العينة حول محور المتغير التابع "تسيير الميزانية العمومية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.78) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.63). تعكس هذه النتيجة اتفاقاً قوياً وإجماعاً واضحاً بين آراء الباحثين على أن التحول الرقمي وتطبيقاته البرمجية يساهمان بشكل فعال ومباشر في تحسين ورفع كفاءة مراحل تسيير الميزانية المحلية وعصرنتها.

ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً حسب مستوى الموافقة والاتجاه الإحصائي كما يلي:

1. **المرتبة الأولى:** جاءت فيها العبارة رقم (6) والتي تنص على أن "تساهم البرمجيات في تعزيز الشفافية المالية لدى البلدية"، بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.68)، وهو اتجاه مرتفع يؤكد أن الرقمنة والبرامج المالية تتيح وضوحاً كاملاً وتتبعاً دقيقاً لحركة الأموال العمومية وتدفقات النفقات، مما يقلص من مساحات الضبابية والاجتهاد الشخصي غير المنظم.

2. **المرتبة الثانية:** احتلتها العبارة رقم (12) والموسومة بـ "يسهل التحول الرقمي عملية الأرشفة الإلكترونية للمستندات المالية والرجوع إليها عند الحاجة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.70)، وهو اتجاه مرتفع يشير إلى المساهمة الكبيرة للحفظ الإلكتروني في اختزال فضاءات

التخزين الورقي، وتسريع استرجاع المستندات والوصول للمعلومات التاريخية اللازمة للعملية المالية والمحاسبية.

3. **المرتبة الثالثة:** حازت عليها العبارة رقم (3) والخاصة بـ "تساهم الأنظمة الرقمية في تقليص الآجال الزمنية لإعداد مشروع الميزانية السنوي"، بمتوسط حسابي قُدِّر بـ (3.98) وانحراف معياري (0.72)، وهو اتجاه مرتفع يعكس دور الأدوات الرقمية والربط الشبكي في اختصار شهور وأيام التحضير التقليدي للميزانية وإصدارها في الآجال القانونية المحددة دون تأخير.

4. **المرتبة الرابعة:** جاءت فيها العبارة رقم (4) والمتمثلة في "يسهل النظام الرقمي عملية متابعة تنفيذ الالتزامات المالية بشكل آني"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.75)، وهو اتجاه مرتفع يؤكد أن النظام البرمجي يسمح للمراقبين والإداريين بالإشراف اللحظي على النفقات الملتزم بها، ومقارنتها مباشرة بحدود الاعتمادات المالية المتاحة لمنع تجاوز السقوف المحددة.

5. **المرتبة الخامسة:** حلت فيها العبارة رقم (13) ومفادها "تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال سرعة تسوية المستحقات المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.77)، وهو اتجاه مرتفع يظهر أثر الرقمنة المباشر في تسريع وتيرة دفع مستحقات المتعاملين الاقتصاديين والموردين وتصفية النفقات، مما ينعكس إيجابياً على جودة ومصداقية المرفق العام.

6. **المرتبة السادسة:** احتلتها العبارة رقم (10) والمتعلقة بـ "توفر المنصات الرقمية تقارير دورية دقيقة حول الفارق بين الميزانية التقديرية والمحقة"، بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.80)، وهو اتجاه مرتفع يعكس قيمة مخرجات الأنظمة الرقمية كأداة رقابية حاسمة تكشف الفروقات المالية المسجلة لدراساتها وتصحيحها في الميزانيات التعديلية.

7. **المرتبة السابعة:** كانت من نصيب العبارة رقم (1) والتي تشير إلى أن "يساهم التحول الرقمي في رفع دقة التقديرات الأولية للاحتياجات المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.82)، وهو اتجاه مرتفع يوضح أن الاعتماد على البيانات الرقمية السابقة الدقيقة يقلل من العشوائية في التنبؤ بالنفقات والإيرادات المستقبلية ويقربها من الواقع.

8. **المرتبة الثامنة:** جاءت فيها العبارة رقم (8) والمنصّة على أن "تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الفاقد المالي الناتج عن الأخطاء المحاسبية اليدوية"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.85)،

وهو اتجاه مرتفع يؤكد أن عمليات الحساب والتدقيق المبرمجة آلياً تعصم العمل المحاسبي من السهو والأخطاء البشرية القلمية التي كانت تسبب اختلالات في التوازن الإجمالي سابقاً.

9. **المرتبة التاسعة:** حلت فيها العبارة رقم (7) والتي نصها "تسهل الرقمنة عمليات الرقابة القبلية Pre-audit على النفقات العمومية"، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.88)، وهو اتجاه مرتفع يعكس المساهمة الإيجابية للرقمنة في تسهيل مهام المراقب المالي والمحاسب العمومي عبر مطابقة النفقة مع شروطها القانونية برمجياً قبل التأشير عليها والدفع.

10. **المرتبة العاشرة:** جاءت فيها العبارة رقم (9) والموسومة بـ "يساهم التحول الرقمي في تفعيل الرقابة البعدية وتقييم أداء البرامج المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.90)، وهو اتجاه مرتفع يدل على موافقة العينة على أن الأنظمة الرقمية تمثل بنك معلومات أساسي للهيئات الرقابية البعدية لتقييم كفاءة استخدام الأموال العمومية ومدى تحقيقها للنتائج المخططة.

11. **المرتبة الحادية عشرة:** احتلتها العبارة رقم (2) والخاصة بـ "توفر الرقمنة بيانات دقيقة تساعد في توزيع الموارد المالية بين الأقسام بشكل عادل"، بمتوسط حسابي قُدِّر بـ (3.60) وانحراف معياري (0.92)، وهو اتجاه مرتفع يوضح دور الرقمنة في إرساء معايير موضوعية وعادلة لتخصيص المخصصات المالية لكل مصلحة أو فرع إداري بناءً على مؤشرات نشاط حقيقية وموثقة رقمياً.

12. **المرتبة الثانية عشرة:** جاءت فيها العبارة رقم (5) والمتمثلة في "تساعد الرقمنة في التحكم في العجز الميزانياتي من خلال التنبيه المبكر للانحرافات"، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.94)، وهو اتجاه مرتفع يبرز خاصية الإنذار المبكر للأنظمة البرمجية المستحدثة التي تلفت انتباه المسيرين الماليين لاقتراب استنفاد بند معين للتحرك قبل حدوث العجز والتجميد.

13. **المرتبة الثالثة عشرة:** حلت فيها العبارة رقم (11) ومفادها "تساعد الرقمنة في تطبيق مبدأ الميزانية حسب الأهداف بفعالية أكبر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.96)، وهو اتجاه مرتفع يدل على أن الرقمنة تمثل البنية الأساسية اللازمة لإنجاح متطلبات القانون العضوي للميزانية الجديد القائم على الأداء والبرامج والأهداف وتتبع مؤشرات النجاح بدلاً من الوسائل.

14. **المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة:** فكانت من نصيب العبارة رقم (14) والتي تنص على أن "تعزز الرقمنة قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المالية الطارئة بمرونة عالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.02)، وتعتبر هذه النتيجة الوحيدة التي تقع في نطاق الاتجاه المتوسط

ضمن هذا المحور. يظهر ذلك أن مواجهة الأزمات المالية والتقلبات الاقتصادية الطارئة لا تتوقف فقط على توفير الحلول الرقمية، بل تتعداها إلى مدى توفر السيولة المالية الحقيقية والمرونة التشريعية المصاحبة، وهو ما جعل أفراد العينة يمنحونها تقييماً معتدلاً مقارنة بباقي العبارات الإجرائية المباشرة للتسيير.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

قبل الشروع في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، من الضروري التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك حتى تكون التحليلات الإحصائية أكثر دقة ومصادقية. وعليه، تم اعتماد اختبار كولموغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، الذي يستخدم لاختبار مدى مطابقة توزيع العينة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم تطبيق اختبار كولموغوروف - سمرنوف للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وتقوم الفرضية الصفرية H_0 في هذا السياق على أن: "بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي"، في حين أن الفرضية البديلة H_1 تقول: "بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي".

ويُبنى القرار على مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ؛ فإذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام التحليل الإحصائي المعلمي بأمان.

الجدول رقم (17-3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سمرنوف

المحور / المتغير	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
التحول الرقمي (X)	0.093	0.200	قيمة Sig < 0.05 توزيع طبيعي

تسيير الميزانية العمومية (٧)	0.202	0.003	قيمة Sig > 0.05 غير طبيعي
---------------------------------	-------	-------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS v.27.

يبين الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي. وقد أظهرت النتائج أن:

بالنسبة لمحور المتغير المستقل (التحول الرقمي إجمالاً)، كانت قيمة Sig = 0.200 في اختبار كولموغوروف - سمرنوف، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$.

أما بالنسبة لمحور المتغير التابع (تسيير الميزانية العمومية)، فقد بلغت قيمة Sig = 0.003 وهي أقل من 0.05. وبناءً عليه، ونظراً لكون أحد المتغيرات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وتماشياً مع المعطيات التي قدمها الأستاذ المشرف لحجم العينة (30 مفردة)، فقد تم الارتكاز على تحليل الانحدار (Regression) كأداة إحصائية معلمية متينة وموثوقة لنمذجة الأثر واختبار الفرضيات بدقة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (18-3): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد الهيكلي والتنظيمي" وتسيير الميزانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B	النموذج	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البعد الهيكلي والتنظيمي
0.510	0.667	0.493	الثابت	1	0.000	17.433	0.384	0.619	
0.000	4.175	0.805	تسيير الميزانية	28					
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يبين الجدول رقم (18-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة والأثر بين البعد الهيكلي والتنظيمي وتسيير الميزانية العمومية، حيث يُستخلص من القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية ما يلي:

- **قوة الارتباط والتفسير:** بلغت قيمة معامل الارتباط R قيمة موجبة قُدرت بـ (0.619)، مما يوضح وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد R² قيمة قدرها (0.384)، وهذا يعني إحصائياً أن "البعد الهيكلي والتنظيمي" يفسر ما نسبته (38.4%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء، في حين تُعزى النسبة المتبقية والبالغة (61.6%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي.

- **صلاحية النموذج (ANOVA):** أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (17.433) وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بدرجات حرية (1, 28)، مما يؤكد المعنوية العالية لنموذج الانحدار وصلاحيته التامة للتنبؤ والاستدلال العلمي.

- **معامل الانحدار والأثر (B):** تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B الخاص بالمتغير بلغت (0.805)، وهي قيمة موجبة تعكس وجود أثر طردي (إيجابي) ذو دلالة إحصائية؛ بمعنى أن زيادة الاهتمام بالبعد الهيكلي والتنظيمي وتطويره بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تحسن وتطور تلقائي ومباشر في تسيير الميزانية العمومية بمقدار (0.805). وتتأكد معنوية هذا الأثر بقيمة t المحسوبة والبالغة (4.175) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000). أما قيمة الثابت

فقد بلغت (0.493) وهي غير دالة إحصائياً (Sig = 0.510)، وهو أمر طبيعي في النمذجة الإحصائية للعلوم الإنسانية حيث يتركز الاهتمام على معنوية معامل المتغير نفسه.

بناءً على المؤشرات الإحصائية السابقة، ونظراً لأن مستوى الدلالة المحسوب للنموذج (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) بالكامل، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

وهذا يدل على أن ضبط البعد الهيكلي والتنظيمي كركيزة أساسية من ركائز التحول الرقمي بالبلدية (عبر وضوح الرؤية الاستراتيجية المتبناة، وتوفير معايير الأمان والتنسيق الشبكي الموحد) يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة وعصرنت تسيير الميزانية العمومية المحلية.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (19-3): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد الوظيفي" وتسيير الميزانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B	النموذج	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البعد الوظيفي
0.053	2.024	1.219	الثابت	1	0.000	16.639	0.373	0.611	
0.000	4.079	0.641	تسيير الميزانية	28					
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS v.27

يبين الجدول رقم (19-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة والأثر بين البعد الوظيفي وتسيير الميزانية العمومية، حيث يُستخلص من القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية المستخرجة ما يلي:

• **قوة الارتباط والتفسير:** سجل معامل الارتباط البسيط R قيمة موجبة بلغت (0.611)، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قيمة قدرها (0.373)، وهو ما يعني إحصائياً أن "البعد الوظيفي" يمتلك القدرة على تفسير ما نسبته (37.3%) من التغيرات والحاصلة في كفاءة تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة (62.7%) إلى عوامل أخرى ومتغيرات عشوائية خارج حدود النموذج الإحصائي الحالي.

• **صلاحية النموذج (ANOVA):** تظهر النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (16.639) وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بدرجات حرية (1, 28)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وصلاحيته التامة للتنبؤ والاستدلال العلمي في هذه الدراسة.

• **معامل الانحدار والأثر (B):** تشير المؤشرات إلى أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B لمتغير البعد الوظيفي بلغت (0.641)، وهي قيمة موجبة تعكس وجود أثر طردي (إيجابي) ذو دلالة إحصائية عالية؛ حيث تعني أن زيادة الاهتمام بالبعد الوظيفي وتطويره بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تحسن تلقائي ومباشر في جودة تسيير الميزانية العمومية بمقدار (0.641). وتتأكد معنوية هذا الأثر بقيمة t المحسوبة والبالغة (4.079) وهي دالة إحصائياً بالكامل عند مستوى (0.000). أما قيمة الثابت فقد بلغت (1.219) بقيمة دلالة بلغت (0.053).

بناءً على ما تقدم من مؤشرات إحصائية، ونظراً لأن مستوى الدلالة المحسوب للنموذج ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) بالكامل، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ويُعزى ذلك علمياً وسلوكياً إلى أن الاهتمام بالبعد الوظيفي كأحد ركائز التحول الرقمي (والمتمثل في إعادة هندسة العمليات المالية، التخلص من المهام اليدوية المتكررة والورقية، وسرعة اتخاذ القرارات بناءً على تدفق البيانات الفورية) يسهم بشكل مباشر وملحوس في رفع مرونة وكفاءة مراحل تسيير الميزانية المحلية وعصرنتها، وهو ما ينسجم ويتوافق مع نتائج الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في هذا المجال.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (20-3): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "البعد التقني والإعلامي" وتسيير الميزانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B	النموذج	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	3.945	2.711	الثابت	1	0.405	0.716	0.025	0.158	البعد التقني والإعلامي
0.405	0.846	0.152	تسيير الميزانية	28					
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS \ v.27

يبين الجدول رقم (20-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة والأثر بين البعد التقني والإعلامي وتسيير الميزانية العمومية، حيث يُستخلص من القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية المستخرجة ما يلي:

- **قوة الارتباط والتفسير:** سجل معامل الارتباط البسيط R قيمة ضعيفة جداً بلغت (0.158)، مما يعكس ضعف العلاقة الارتباطية المباشرة بين المتغيرين في نطاق هذا النموذج. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قيمة منخفضة جداً قُدرت بـ (0.025)، وهو ما يعني إحصائياً أن "البعد التقني والإعلامي" بمفرده لا يفسر سوى (2.5% فقط) من التغيرات الحاصلة في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء، وهي نسبة ضئيلة جداً وغير كافية للاعتماد عليها في التنبؤ.
- **صلاحية النموذج (ANOVA):** تظهر النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.716) وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.405)، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ بدرجات حرية (1, 28)، مما يؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم، وعدم صلاحيته لبناء أثر تنبؤي مباشر مستقل.

• **معامل الانحدار والأثر (B) :** تشير المؤشرات إلى أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B

لمتغير البعد التقني والإعلامي بلغت (0.152)، وتتأكد عدم معنويته الإحصائية من خلال قيمة t المحسوبة والبالغة (0.846) بمستوى دلالة بلغ (0.405)، وهي قيمة أكبر من خطأ المعاينة المسموح به (0.05). يعكس ذلك غياب الأثر المباشر ذو الدلالة الإحصائية للبعد التقني بمفرده على المتغير التابع. في المقابل، سجلت قيمة الثابت قيمة دالة إحصائية بلغت (2.711) بمستوى دلالة (0.000).

بناءً على ما تقدم من مؤشرات إحصائية، ونظراً لأن مستوى الدلالة المحسوب للنموذج ($\text{Sig} = 0.405$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإن القرار الإحصائي العلمي يقتضي قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني والإعلامي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

تعزو الدراسة هذه النتيجة علمياً وميدانياً إلى التحفظات والمشاكل التقنية التي أثارها أفراد العينة سابقاً في مرحلة الإحصاء الوصفي؛ حيث تواجه المصالح المالية تذبذباً وانقطاعات دورية في شبكة الإنترنت والربط الإلكتروني، إلى جانب النقص الملاحظ في التفعيل والتشغيل الكامل للأنظمة المتطورة كالتوقيع الإلكتروني والمصادقة الرقمية التامة على النفقات. يضاف إلى ذلك أن توفير الأجهزة والبرمجيات ككيان جامد (Hardware & Software) لا يحدث أثراً إيجابياً في تسيير الميزانية ما لم يكن مقترناً بمرونة وظيفية عالية وتأهيل مستمر للعنصر البشري، مما يجعل هذا البعد عاجزاً عن التأثير بمفرده بمعزل عن الأبعاد الهيكلية والبشرية الأخرى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولفحص مدى صحة هذه الفرضية الرئيسية وتحديد درجة الأثر التنبئي الإجمالي، تم الاعتماد على مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple\Linear\Regression) وتحليل التباين للانحدار (ANOVA)، حيث تلخص النتائج الإحصائية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحول الرقمي الإجمالي في تسيير الميزانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B	النموذج	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.040	2.158	1.474	الثابت	1	0.001	12.902	0.315	0.561	التحول الرقمي
0.001	3.592	0.532	تسيير الميزانية	28					
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS \ v.27

يبين الجدول رقم (21-3) المؤشرات الإحصائية المتقدمة لتحليل أثر المتغير المستقل الإجمالي في المتغير التابع، حيث تسفر القراءة التحليلية للمخرجات وعملية مقارنة القيم المحسوبة بالقيم الجدولية عما يلي:

- **صلاحية وجدارة النموذج الإحصائي (ANOVA) :** أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار أن قيمة F المحسوبة بلغت (12.902)، وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لـ (فيشر) عند درجة حرية البسط ($df_1 = 1$) ودرجة حرية المقام ($df_2 = 28$) وتحت مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والبالغة (4.20)، يتضح جلياً أن القيمة المحسوبة تفوق بكثير القيمة الجدولية ($4.20 < 12.902$). ويؤكد هذا التفوق مستوى الدلالة الإحصائي المحسوب المصاحب لها والذي بلغ (0.001) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري المعتمد (0.05)، مما يثبت جودة وصلاحية النموذج الإحصائي التنبؤي ككل ومعنويته المرتفعة.

- **قوة الارتباط والتفسير:** بلغت قيمة معامل الارتباط الإجمالي R قيمة موجبة قُدرت بـ (0.561)، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ومتماسكة بين آليات التحول الرقمي وتطوير الأداء المالي بالبلدية. كما سجل معامل التحديد R² قيمة قدرها (0.315)؛ وهذا يعني إحصائياً أن "التحول الرقمي" كحزمة إستراتيجية متكاملة يمتلك القدرة على تفسير وتبرير ما نسبته (31.5%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في آليات تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة (68.5%) إلى محددات أخرى وعوامل عشوائية لم تدخل ضمن حدود هذا النموذج.

- **معامل الأثر واختبار ستيودنت (Coefficients) :** تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري B لمتغير التحول الرقمي الإجمالي قد بلغ (0.532)، وهو أثر إيجابي طردي. وتؤكد

المعنوية الإحصائية العالية لهذا المعامل بمقادير مقارنة اختبار (ستودنت)؛ حيث بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير الرقمنة (3.592)، وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية المستخرجة عند درجة حرية ($df = 28$) وتحت مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) باختبار ثنائي الطرف والبالغة (2.048)، نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ($2.048 < 3.592$). وجاء هذا التفوق معززاً بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.001) وهو أصغر من خطأ المعاينة المسموح به (0.05). ويعني ذلك أن زيادة مستوى الاهتمام بتطبيقات وعناصر التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي تلقائياً وبشكل حقيقي إلى تحسن وتطور مباشر في كفاءة تسيير الميزانية العمومية بمقدار (0.532). في حين بلغت قيمة الثابت الإحصائي للنموذج (1.474) بقيمة تاء محسوبة تساوي (2.158) وهي أكبر أيضاً من قيمتها الجدولية (2.048) ودالة إحصائياً عند مستوى (0.040).

بناءً على المؤشرات المستخرجة، يُمكن بناء نموذج التنبؤ الرياضي للانحدار الخطي البسيط للدراسة وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.474 + 0.532 \cdot X$$

تأسست القواعد العلمية السابقة على تفوق المؤشرات المحسوبة (F و t) على قيمها الجدولية المقابلة ومعنويتها الكاملة ($\text{Sig} < 0.05$)؛ وبناءً عليه فإن القرار الإحصائي العلمي يقتضي رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) بالكامل، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

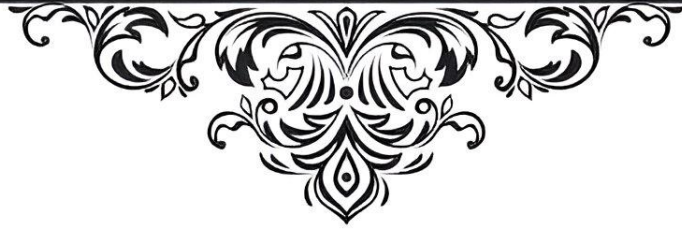
تؤكد هذه النتيجة الإجمالية أن تبني البلدية للتحول الرقمي كحزمة إستراتيجية شاملة (تتكامل فيها الأبعاد الهيكلية والتنظيمية مع المرونة الوظيفية وإعادة هندسة المعاملات) يمثل ركيزة جوهرية تؤثر مباشرة في رفع كفاءة وعصرنة تسيير الميزانية العمومية المحلية في مراحلها المختلفة. فالرقمنة لا تقتصر على توفير الأجهزة والوسائل التقنية فحسب (كما أثبتته الفرضية الثالثة المنفردة)، بل تكمن قيمتها الحقيقية في قدرتها على دمج الأبعاد الثلاثة معاً لتسريع وتيرة المعاملات المالية، تعزيز الرقابة الآنية، وتأمين تدفق النفقات والإيرادات، بما يتوافق تماماً مع التوجهات الحالية للمشروع الجزائري ضمن قانون المالية الحديث والإصلاحات الميزانياتية الرامية إلى رقمنة الجماعات المحلية وعصرنتها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة من خلال تقديم إطار تعريفي لبلدية وادي النجاء بولاية ميلة، حيث استعرضنا هيكلها التنظيمي ومصالحها الإدارية والمالية، كما تناولنا الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال تحديد نموذج الدراسة الافتراضي وتصميم أداة الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة البحث، ثم تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة واختبارات الصدق والثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ) لضمان دقة أداة القياس وصلاحياتها للتحليل. وبعدها انتقلنا إلى عرض وتحليل البيانات ميدانياً، حيث قمنا بوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، وتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد التحول الرقمي وتسيير الميزانية العمومية، وفي الأخير ركزنا بالتفصيل على اختبار الفرضيات عبر نموذج تحليل الانحدار، حيث توصلنا إلى إثبات الأثر الإيجابي الطردي ذي الدلالة الإحصائية للتحول الرقمي إجمالاً، وبُعديه الهيكلي والوظيفي على تسيير الميزانية، مع مناقشة النواقص التقنية المفسرة لضعف الأثر المنفرد للبعد التقني، وعرض مجموعة من التوصيات العملية الرامية لعصرنة المنظومة المالية المحلية.



خاتمة



خاتمة:

عرف تبني آليات التحول الرقمي قبولاً عاماً من طرف عدة دول، والدليل على ذلك أن العديد منها قامت بدمج هذه التقنيات مباشرة في أنظمتها الإدارية والمالية، حتى وإن كانت تعتمد سابقاً على الوسائل التقليدية، بل حتى الدول التي تملك أنظمة إدارية متطورة قامت بتوسيع استخدام الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية الموحدة، وذلك نظراً لمزاياها ولدورها في الحد من المعاملات الورقية، ومن أجل العمل على عصنة البيئة التنظيمية والخدمات الدولية، وفي تحقيق كذلك ما يسمى بالحوكمة الرقمية للمرفق العام. وتعد الجزائر من الدول التي تعمل على تعزيز هذه الآليات من خلال وضعها لإطار قانوني وتقني وتشريعي صارم يهدف إلى تشجيع المعاملات الرقمية، لا سيما في الجماعات المحلية.

وتتولى عملية تفعيل هذه الوسائل هيئات ومؤسسات عمومية وطنية، حيث تم إطلاق عدة منصات وبرمجيات محاسبية محدثة تهدف إلى عقلنة النفقات المحلية وتحديث التسيير المالي. وتتضمن هذه الوسائل آليات تقنية تنظم أساليب العمل، كما تتضمن مجموعة من الخصائص المرتبطة بالأمان والسرعة، وكذا الاعتبارات الواجب مراعاتها عند استخدامها، وذلك بهدف تحقيق الغرض منها، ولا سيما عصنة وكفاءة تسيير الميزانية العمومية للجماعات المحلية ومطابقتها مع أحكام القانون العضوي الجديد للميزانية القائم على الأداء والبرامج.

أما بالنسبة للميزانية العمومية، فتهتم بها الهيئات الوصية والمجالس المحلية اهتماماً كبيراً شأنه شأن السياسات الاقتصادية والمالية الأخرى، والسبب في ذلك يعود لأهمية ودور الميزانية في التخطيط، والرقابة، واتخاذ قرارات تنموية سليمة. وفيما يخص تسيير الميزانية، تعتمد البلدية على المهارات التنظيمية والوظيفية التي يكتسبها الموظفون من خلال ممارستهم للعمل الإداري وعلى الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة. وقد تم ملاحظة أن توجه بلدية وادي النجاء بولاية ميلة نحو الرقمنة الإدارية من خلال تبني أبعاد التحول الرقمي له تأثير واضح على عملية تحسين جودة، وسرعة، وشفافية إعداد وتنفيذ الميزانية المحلية. شكلت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على الدور والأثر الذي يلعبه التحول الرقمي بأبعاده (الهيكلي والتنظيمي، الوظيفي، والتقني والإعلامي) في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء بولاية ميلة، حيث تم الانتقال من الإطار المفاهيمي والنظري للتحول الرقمي والميزانية المحلية إلى الجانب التطبيقي الميداني لتحليل آراء واتجاهات عينة من المبحوثين. وبناءً على ما تم تناوله في شق الإحصاء الاستدلالي، نخلص إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الهيكلي والتنظيمي للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء. وتؤكد ذلك إحصائياً بنجاح النموذج التنبؤي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (17.433) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.20)، معززة بقيمة t المحسوبة للبعد والبالغة (4.175) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.048)، وسجل هذا البعد قوة تفسيرية تبلغ ($R^2 = 0.384$).

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الوظيفي للتحويل الرقمي في تسيير الميزانية العمومية ببلدية وادي النجاء؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.639) متفوقة على قيمتها الجدولية (4.20)، وقيمة t المحسوبة للبعد البالغة (4.079) وهي أكبر من الجدولية (2.048) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وبمعامل تحديد مفسر قدره ($R^2 = 0.373$).

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهر الاختبار الإحصائي المباشر عدم وجود أثر منفرد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التقني والإعلامي بمفرده في تسيير الميزانية العمومية؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.716) وهي أصغر من الجدولية (4.20)، كما جاءت قيمة t المحسوبة للبعد (0.846) أصغر من الجدولية (2.048) وبمستوى دلالة غير دال بلغ ($\text{Sig} = 0.405$) وهو ما يعود ميدانياً إلى جملة التحديات التقنية الراهنة المرتبطة بتذبذب الشبكات ونقص مراحل تفعيل التوقيع الإلكتروني الكامل.

4. **الفرضية الرئيسية:** قاد نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط الإجمالي إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية؛ حيث ثبت وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية عالية للتحويل الرقمي إجمالاً كحزمة متكاملة في تسيير الميزانية العمومية بالبلدية. وتأسس ذلك على تفوق المؤشرات المحسوبة على الجدولية؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (12.902) مقابل جدولية (4.20)، وقيمة t المحسوبة للمتغير المستقل (3.592) مقابل جدولية (2.048) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، مسجلاً معامل انحدار قدره ($B = 0.532$) وقدرة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.315$).

ثانياً: نتائج الدراسة العامة

- يساهم الاعتماد المتزايد على الرؤية الاستراتيجية والمعايير التنظيمية الموحدة (البعد الهيكلي) في تحسين أساليب التنسيق المالي والربط الإداري بين مختلف مصالح البلدية بفاعلية أكبر، مما يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء التقديرية أثناء إعداد الوثائق الميزانية.

- توجد علاقة طردية قوية بين تفعيل آليات هندسة العمليات المالية وإلغاء المعاملات اليدوية المتكررة والورقية (البعد الوظيفي)، وبين سرعة إعداد جداول الميزانية المحلية وضمان دقتها، ومتابعة اعتماداتها الفورية والدورية ومراقبتها بكفاءة.
- تلعب التحديات والمشاكل التقنية الميدانية المرتبطة بعدم استقرار تدفق شبكة الإنترنت ونقص استكمال البنية التحتية التكنولوجية دوراً حاسماً في إضعاف وتذبذب الأثر المباشر والمنعزل للبعد التقني، مما يبرز ضرورة عدم التعامل مع التكنولوجيا ككيان جامد، بل تبني التحول الرقمي كحزمة واحدة مترابطة (هيكلياً، ووظيفياً، وتقنياً) لا تتجزأ لضمان إحداث الأثر المالي المطلوب.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- **تحديث البنية التحتية والربط الشبكي:** ضرورة العمل على تذليل العقبات التقنية من خلال تحسين جودة وبنية تدفق الإنترنت والربط الشبكي الداخلي والخارجي بمصالح بلدية وادي النجاء، لضمان استمرارية عمل البرمجيات المحاسبية وعصرنتها دون انقطاع.
- **التفعيل الشامل للتوقيع الإلكتروني:** الإسراع في التفعيل التنفيذي والتطبيق الشامل لآليات التوقيع الإلكتروني والرقمنة التامة للمصادقة على النفقات والمعاملات المالية، مما يدعم تسريع وتيرة التدفقات المالية للميزانية، والحد من البيروقراطية الإدارية والورقية.
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية المتخصصة لفائدة موظفي وإطارات البلدية، بهدف إكسابهم المهارات الرقمية والتقنية الحديثة المتوافقة مع متطلبات الأنظمة الرقمية المستحدثة والإصلاحات الميزانية الجديدة القائمة على البرامج والأهداف.
- **تخصيص اعتمادات مالية للصيانة والتحديث:** الاستمرار في دعم الأطر الاستراتيجية والهيكلية للتحول الرقمي داخل المرفق العام ببلدية الدراسة، وتوفير اعتمادات مالية دورية خاصة بصيانة وتحديث المنظومات البرمجية والبرامج المحاسبية المعتمدة ومواكبة مستجداتها التقنية.

رابعاً: آفاق الدراسة المستقبلية

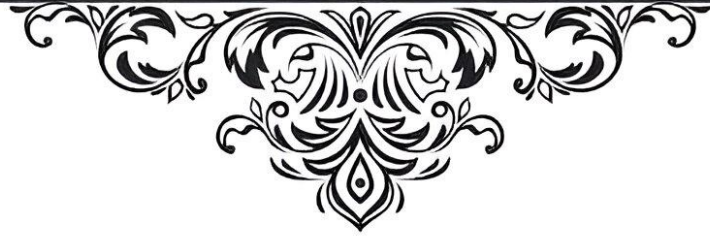
بناءً على النتائج الميدانية والإحصائية التي توصلت إليها هذه الدراسة، وفي ظل الطفرة الرقمية المتسارعة والإصلاحات الميزانية العميقة التي تشهدها البيئة الإدارية والمالية في الجزائر، فإن الباحث يفتح الآفاق العلمية والبحثية للزملاء والباحثين المستقبليين لدراسة المحاور والملفات التالية التي تكمل وتوسع أبعاد البحث الراهن:

- **أثر التحول الرقمي في الجماعات المحلية وفق قانون المالية الحديث:** دراسة مقارنة لواقع التسيير المالي بين البلديات قبل وبعد التطبيق الفعلي الشامل لنظام الميزانية القائم على البرامج والأهداف.

- **معوقات الرقمنة التامة للمرفق المالي بالبلديات:** إجراء دراسة تشخيصية معمقة تتناول التحديات الأمنية، والسيبرانية، والتقنية التي تواجه تفعيل التوقيع والتدقيق الإلكتروني في الأنظمة المحاسبية للجماعات المحلية.
 - **التحول الرقمي ودوره في ترشيد وعقلنة النفقات العامة المحلية:** بحث مدى مساهمة المنصات الرقمية المستحدثة في الحد من الهدر المالي وعجز الموازنات بالبلديات الجزائرية.
 - **تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في التنبؤ ببند الميزانيات المحلية:** دراسة استشرافية حول إمكانية دمج الخوارزميات الذكية لتطوير دقة التقديرات المالية والإيرادات الجبائية ببلديات الوطن.
 - **جاهزية وتدريب رأس المال البشري في الجماعات المحلية:** قياس أثر برامج التكوين الرقمي المستمر على الأداء الوظيفي والمالي للموظفين المسؤولين عن تنفيذ ميزانيات الجماعات المحلية.
- ختاماً، تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالتحول الرقمي والتسيير المالي المحلي في الجزائر، حيث سلطت الضوء على أهمية الرقمنة الإدارية كأداة لتمكين الجماعات المحلية من قيادة مواردها المالية بكفاءة وعصرنة وعقلانية. وعلى الرغم من التحديات التقنية والهيكلية الحالية التي تواجهها البلدية في هذا الصدد، إلا أن المؤشرات الإيجابية والفوائد الميدانية المتوقعة تجعل من هذا التبنى استثماراً استراتيجياً حتماً يعزز الاندماج الكامل في البيئة الرقمية الحديثة، وبناء إدارة محلية تقوم على قواعد الفعالية، والشفافية، والمساءلة المالية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1. المراجع العربية

أ. كتب

1. جمال العمارة، أساسيات الموازنة العامة للدولة - المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة - ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 .
2. أحمد الجبير، المالية العامة والتشريع المالي، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
3. سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2008 .
4. زينب كريم الداودي، دور الإدارة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
5. مؤيد عبد الرحمن الدوري، طاهر موسى الحناوي، إدارة الموازنات العامة، دار زهران، عمان، 2000 .
6. أبو منصف، مدخل للتنظيم الإداري والمالية العامة، دار المحمدية، الجزائر، 2005 .
7. فليح حسن خلف، المالية العامة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
8. سعيد عبد العزيز عثمان، مقدمة في الاقتصاد العام، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .
9. فؤاد حيدر، علم الاقتصاد العام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001 .
10. محمد الصغير بعلي، أبو العلا يسري، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
11. طارق الحاج، المالية العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

ب. مذكرات وأطروحات

1. وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2024/2023 .
2. ابن الصغير عبد الرحمان، مزارس إبراهيم، إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة: دراسة حالة بجامعة غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024/2023 .
3. صافيج مسعود، معمري بلقاسم، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط - سونلغاز - بالمدية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة

- مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2024/2023 .
4. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2024/2023 .
5. شرقي أسماء، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر، الجزائر، 2025/2024 .
6. رجواني منال، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2025/2024 .
7. بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023/2022 .
8. السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائري الخارجي، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2025/2024 .
9. بوبكر بثينة، بن الذيب نسرين، دور المحاسب العمومي في تنفيذ الميزانية العمومية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معقدة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر، 2024/2023 .
10. هناء حابس، سياسة التقشف في الميزانية العامة في ظل تداعيات انخفاض أسعار النفط دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص نقود ومؤسسات مالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر، 2016/2015 .
11. نور محمد لمين، دور الموازنة العامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل اقتصادي خارج قطاع المحروقات، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2012/2011 .

12. صلاح الدين بن نعيمة، عبد اللطيف عمارني، يوسف معروف، التسيير المالي والمادي للمؤسسات التربوية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018/2017 .
13. أمينة بوكنة، أمينة بوملطة، دور المحاسب العمومي في تنفيذ الميزانية العمومية، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية وجباية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017/2016 .
14. صبرينة كردودي، ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013 .

ج. مقالات دوريات

1. الهاللي مصطفى محمد إبراهيم، "التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية"، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المجلد 01، العدد 01، 2021 .
2. مختار خديجة، بوفرييس فريد، "التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19"، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022 .
3. تركي زكي رشاد الدوبي، "قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 99، 2023 .
4. بلحاج زهرة، "التحول الرقمي وتأثيراته على اقتصاديات الدول العربية"، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 01، 2026 .
5. مبروكة كريم محمد، "الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 01، العدد 07، 2024 .
6. قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، 2023 .
7. رانيا شابو، عبد الكريم زرقاوي، "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024 .
8. زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2022 .

9. صدارة محمد، العيداني سهام، "الرقابة المالية على تنفيذ الميزانية العمومية"، مجلة التراث، المجلد 02، العدد 26، 2017 .
10. حمدي محمد، "تشخيص الميزانية العامة للدولة ومكانتها في التشريع الجزائري"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2023 .
11. بولعباس مختار، "هيكل الإيرادات والنفقات وأثرها على عجز الميزانية العامة للجزائر"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019 .
12. بوقناديل محمد، بقدر سامية، "دور الإيرادات الجبائية في توازن الموازنة العامة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 12، العدد 02، 2022 .
13. بومدين دعاء، بن الدغم فتحي، "تأثير عجز الميزانية العامة على سعر صرف العملة المحلية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 13، العدد 01، 2023 .
14. بن عطاء الله صابر، عيسى طيبي، "فعالية رقابة أمري الصرف على النفقات العمومية في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 07، 2017 .
15. مالك عليان، "إعداد الميزانية العمومية في ظل القانون العضوي 18-15"، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 2021 .

د. ملتقيات

1. بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر: عرض تجربة الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات وتحديات، جامعة البويرة، 2023 .
2. منى مسغوني، روضة جديدي، "التحول الرقمي والمهارات الرقمية من عامل تمكين إلى محرك استراتيجي للأعمال"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر - تحديات وآفاق PEDAA - ، جامعة الوادي، 2024 .

2. المراجع الأجنبية

أ. كتب

1. Baker, Mark. *Digital Transformation: Strategy / Technology / Digital / Operations*. Digital ed., Buckingham Monographs, 2014.

ب. مقالات ودوريات

1. Henriette, Emily, et al. "Digital Transformation Challenges." *MCIS 2016 Proceedings*, 2016, paper 33. AIS Electronic Library (AISeL), aisel.aisnet.org/mcis2016/33.



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: إدارة مالية

استبيان لاستكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر حول:

أثر التحول الرقمي على تسيير الميزانية العمومية
دراسة حالة بلدية واد النجاء ميلة

إشراف الأستاذ:

د. الوافي حمزة

إعداد الطلبة:

- عميمور علي

- خياط صلاح الدين

السنة الجامعية 2025/2026

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :

أثر التحول الرقمي على تسيير الميزانية العمومية دراسة حالة بلدية واد النجاء ميلة

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان المصمم لأهداف البحث العلمي راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة نقدر مساهماتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (x) عند الإجابة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تقني ☐
- 4- الخبرة المهنية: من 05 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: أسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي						
1	تدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التحول نحو الإدارة الرقمية للميزانية.					
2	تتوفر هياكل تنظيمية مرنة لتسهيل التغيير الناتج عن استخدام التكنولوجيا.					
3	يوجد تنسيق عالي بين مختلف المصالح (المالية، البرمجة، الرقابة) عبر شبكة رقمية موحدة.					
4	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتطوير وتحديث البنية التكنولوجية بشكل دوري.					
5	توفر الإدارة العليا الدعم اللازم للموظفين للتحول من الأساليب التقليدية إلى الرقمية.					
6	هناك وضوح في الصلاحيات والمسؤوليات عند استخدام المنصات الرقمية المالية.					
7	تلتزم المؤسسة بمعايير الأمان التنظيمي لحماية البيانات المالية من الاختراق.					
البعد الثاني: البعد الوظيفي						
8	تساعد الرقمنة في إعادة هندسة العمليات المالية بما يقلل من التعقيد الإداري.					
9	يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار على كيفية التعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة.					
10	يساهم التحول الرقمي في إلغاء المهام اليدوية المتكررة في قسم الميزانية.					
11	تتوفر كفاءات بشرية قادرة على معالجة المشكلات التقنية أثناء تنفيذ الميزانية.					
12	توجد ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية في المراسلات والتقارير المالية.					
13	تساعد الأنظمة الرقمية في سرعة اتخاذ القرارات المالية بناءً على بيانات فورية.					
14	يساهم التحول الرقمي في تحسين الاتصال الداخلي بين وحدات تسيير الميزانية.					
البعد الثالث: البعد التقني والإعلامي						
15	تتوفر برمجيات حديثة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة.					
16	تتوفر أجهزة تتناسب مع حجم العمليات المالية المطلوبة.					
17	توجد قواعد بيانات مركزية تسهل الوصول إلى المعلومات المالية التاريخية والحيالية.					

					18	تتميز الأنظمة الرقمية المستخدمة بواجهات سهلة الاستخدام (User-Friendly) للموظفين.
					19	يتوفر ربط إلكتروني مستقر (Internet/Intranet) لضمان عدم توقف تدفق البيانات.
					20	تعتمد المؤسسة على التدفقات الرقمية (Workflows) في معالجة النفقات.
					21	تعتمد المؤسسة على التوقيع الإلكتروني في المصادقة على النفقات.
					22	يتم تحديث البرمجيات المحاسبية والمالية بما يتوافق مع التعديلات القانونية الجديدة.
					23	توفر الأنظمة التقنية مخرجات (تقارير وجداول) دقيقة وشاملة حول وضعية الميزانية.

المحور الثاني: تسيير الميزانية العمومية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم التحول الرقمي في رفع دقة التقديرات الأولية للاحتياجات المالية.					
2	توفر الرقمنة بيانات دقيقة تساعد في توزيع الموارد المالية بين الأقسام بشكل عادل.					
3	تساهم الأنظمة الرقمية في تقليص الأجل الزمني لإعداد مشروع الميزانية السنوي.					
5	يسهل النظام الرقمي عملية متابعة تنفيذ الالتزامات المالية بشكل آلي.					
6	تساعد الرقمنة في التحكم في العجز الميزانياتي من خلال التنبيه المبكر للانحرافات.					
7	تساهم البرمجيات في تعزيز الشفافية المالية لدى البلدية.					
8	تسهل الرقمنة عمليات الرقابة القبليّة (Pre-audit) على النفقات العمومية.					
9	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الفاقد المالي الناتج عن الأخطاء المحاسبية اليدوية.					
10	يساهم التحول الرقمي في تفعيل الرقابة البعدية وتقييم أداء البرامج المالية.					
11	توفر المنصات الرقمية تقارير دورية دقيقة حول الفارق بين الميزانية التقديرية والمحقة.					
12	تساعد الرقمنة في تطبيق مبدأ الميزانية حسب الأهداف بفعالية أكبر.					
13	يسهل التحول الرقمي عملية الأرشيف الإلكتروني للمستندات المالية والرجوع إليها عند الحاجة.					
14	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال سرعة تسوية المستحقات المالية.					
15	تعزز الرقمنة قدرة المؤسسة على مواجهة التّأثرات المالية الطارئة بمرونة عالية.					

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:39:28	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Jeu_de_données2]

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	7

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:40:31
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23
```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:40:45
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	9

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:41:05
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	23

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:41:18
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	14

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23 y1
        y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:41:33	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	37

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 XA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:41:48	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 XA /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,06

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélation de Pearson	1	,210	,299	,040	-,045
	Sig. (bilatérale)		,265	,108	,833	,814
	N	30	30	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,210	1	,748**	,804**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,265		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,299	,748**	1	,739**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,108	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,040	,804**	,739**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,833	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x5	Corrélation de Pearson	-,045	,749**	,733**	,878**	1
	Sig. (bilatérale)	,814	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30
x6	Corrélation de Pearson	,095	,257	,388*	,327	,421*
	Sig. (bilatérale)	,619	,171	,034	,078	,021
	N	30	30	30	30	30
x7	Corrélation de Pearson	-,017	,457*	,517**	,596**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,929	,011	,003	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
XA	Corrélation de Pearson	,272	,864**	,882**	,896**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,146	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		x6	x7	XA
x1	Corrélation de Pearson	,095	-,017	,272
	Sig. (bilatérale)	,619	,929	,146
	N	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,257	,457*	,864**
	Sig. (bilatérale)	,171	,011	,000
	N	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,388*	,517**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,034	,003	,000
	N	30	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,327	,596**	,896**

	Sig. (bilatérale)	,078	,001	,000
	N	30	30	30
x5	Corrélation de Pearson	,421*	,681**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,000
	N	30	30	30
x6	Corrélation de Pearson	1	,612**	,543**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002
	N	30	30	30
x7	Corrélation de Pearson	,612**	1	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
XA	Corrélation de Pearson	,543**	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 XB

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:42:14
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 XB /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02
	Temps écoulé 00:00:00,03

Corrélations

		x8	x9	x10	x11	x12
x8	Corrélation de Pearson	1	,137	,490**	,171	,087
	Sig. (bilatérale)		,469	,006	,367	,648
	N	30	30	30	30	30
x9	Corrélation de Pearson	,137	1	,196	,846**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,469		,300	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x10	Corrélation de Pearson	,490**	,196	1	,218	,271
	Sig. (bilatérale)	,006	,300		,248	,148
	N	30	30	30	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,171	,846**	,218	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,367	,000	,248		,000
	N	30	30	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,087	,819**	,271	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,648	,000	,148	,000	
	N	30	30	30	30	30
x13	Corrélation de Pearson	,471**	,422*	,459*	,183	,364*
	Sig. (bilatérale)	,009	,020	,011	,332	,048
	N	30	30	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,332	,283	,173	,121	,128
	Sig. (bilatérale)	,073	,129	,361	,526	,499
	N	30	30	30	30	30
XB	Corrélation de Pearson	,413*	,884**	,498**	,801**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		x13	x14	XB
x8	Corrélation de Pearson	,471**	,332	,413*
	Sig. (bilatérale)	,009	,073	,023
	N	30	30	30
x9	Corrélation de Pearson	,422*	,283	,884**
	Sig. (bilatérale)	,020	,129	,000
	N	30	30	30
x10	Corrélation de Pearson	,459*	,173	,498**
	Sig. (bilatérale)	,011	,361	,005
	N	30	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,183	,121	,801**
	Sig. (bilatérale)	,332	,526	,000
	N	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,364*	,128	,832**
	Sig. (bilatérale)	,048	,499	,000
	N	30	30	30
x13	Corrélation de Pearson	1	,507**	,653**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000
	N	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,507**	1	,498**
	Sig. (bilatérale)	,004		,005
	N	30	30	30
XB	Corrélation de Pearson	,653**	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 XC
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:43:18
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif Jeu_de_données2

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 XC /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		x15	x16	x17	x18	x19	x20
x15	Corrélation de Pearson	1	,697**	,607**	,537**	,482**	-,067
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,007	,726
	N	30	30	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,697**	1	,536**	,386*	,303	,199
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,035	,103	,293
	N	30	30	30	30	30	30
x17	Corrélation de Pearson	,607**	,536**	1	,667**	,607**	,123
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,519
	N	30	30	30	30	30	30
x18	Corrélation de Pearson	,537**	,386*	,667**	1	,852**	-,019
	Sig. (bilatérale)	,002	,035	,000		,000	,922
	N	30	30	30	30	30	30
x19	Corrélation de Pearson	,482**	,303	,607**	,852**	1	-,019
	Sig. (bilatérale)	,007	,103	,000	,000		,920
	N	30	30	30	30	30	30

x20	Corrélation de Pearson	-,067	,199	,123	-,019	-,019	1
	Sig. (bilatérale)	,726	,293	,519	,922	,920	
	N	30	30	30	30	30	30
x21	Corrélation de Pearson	-,140	,069	,047	-,340	-,259	,764**
	Sig. (bilatérale)	,460	,716	,806	,066	,167	,000
	N	30	30	30	30	30	30
x22	Corrélation de Pearson	-,034	,134	-,057	-,153	-,146	,393*
	Sig. (bilatérale)	,856	,481	,764	,420	,442	,031
	N	30	30	30	30	30	30
x23	Corrélation de Pearson	-,188	,029	,000	-,197	-,059	,737**
	Sig. (bilatérale)	,319	,879	1,000	,298	,757	,000
	N	30	30	30	30	30	30
XC	Corrélation de Pearson	,595**	,661**	,739**	,581**	,581**	,593**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,001	,001
	N	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		x21	x22	x23	XC
x15	Corrélation de Pearson	-,140	-,034	-,188	,595**
	Sig. (bilatérale)	,460	,856	,319	,001
	N	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,069	,134	,029	,661**
	Sig. (bilatérale)	,716	,481	,879	,000
	N	30	30	30	30
x17	Corrélation de Pearson	,047	-,057	,000	,739**
	Sig. (bilatérale)	,806	,764	1,000	,000
	N	30	30	30	30
x18	Corrélation de Pearson	-,340	-,153	-,197	,581**
	Sig. (bilatérale)	,066	,420	,298	,001
	N	30	30	30	30
x19	Corrélation de Pearson	-,259	-,146	-,059	,581**
	Sig. (bilatérale)	,167	,442	,757	,001
	N	30	30	30	30
x20	Corrélation de Pearson	,764**	,393*	,737**	,593**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,000	,001
	N	30	30	30	30
x21	Corrélation de Pearson	1	,402*	,671**	,416*
	Sig. (bilatérale)		,028	,000	,022
	N	30	30	30	30
x22	Corrélation de Pearson	,402*	1	,653**	,384*
	Sig. (bilatérale)	,028		,000	,036

	N	30	30	30	30
x23	Corrélation de Pearson	,671**	,653**	1	,481**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,007
	N	30	30	30	30
XC	Corrélation de Pearson	,416*	,384*	,481**	1
	Sig. (bilatérale)	,022	,036	,007	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:43:53
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
y1	Corrélation de Pearson	1	,721**	,727**	,708**	,239	,565**	,120	,099	,495**	,574**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,202	,001	,528	,603	,005	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,721**	1	,820**	,905**	,329	,791**	,308	,092	,580**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,076	,000	,098	,630	,001	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,727**	,820**	1	,849**	,310	,635**	,164	,051	,509**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,095	,000	,387	,790	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	,708**	,905**	,849**	1	,366*	,770**	,258	,065	,601**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,046	,000	,169	,731	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,239	,329	,310	,366*	1	,387*	,757**	,649**	,320	,231
	Sig. (bilatérale)	,202	,076	,095	,046		,035	,000	,000	,085	,220
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,565**	,791**	,635**	,770**	,387*	1	,492**	,190	,713**	,425*
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,035		,006	,316	,000	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,120	,308	,164	,258	,757**	,492**	1	,743**	,589**	,274
	Sig. (bilatérale)	,528	,098	,387	,169	,000	,006		,000	,001	,144
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

y8	Corrélation de Pearson	,099	,092	,051	,065	,649**	,190	,743**	1	,440*	,149
	Sig. (bilatérale)	,603	,630	,790	,731	,000	,316	,000		,015	,433
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,495**	,580**	,509**	,601**	,320	,713**	,589**	,440*	1	,636**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,004	,000	,085	,000	,001	,015		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,574**	,517**	,605**	,549**	,231	,425*	,274	,149	,636**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,000	,002	,220	,019	,144	,433	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	-,299	-,185	-,307	-,168	,474**	,151	,735**	,529**	,252	,053
	Sig. (bilatérale)	,109	,328	,099	,374	,008	,425	,000	,003	,179	,781
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,157	,135	,111	,074	,749**	,197	,775**	,846**	,337	,209
	Sig. (bilatérale)	,409	,477	,561	,697	,000	,296	,000	,000	,068	,267
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	,120	,026	,199	,146	,727**	,066	,468**	,421*	,056	,205
	Sig. (bilatérale)	,527	,893	,293	,442	,000	,730	,009	,021	,769	,278
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	-,277	-,125	-,143	-,182	,645**	-,082	,652**	,551**	,025	-,038
	Sig. (bilatérale)	,139	,512	,451	,336	,000	,666	,000	,002	,894	,841
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,498**	,603**	,554**	,603**	,823**	,668**	,858**	,696**	,719**	,576**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		y11	y12	y13	y14	Y
y1	Corrélation de Pearson	-,299	,157	,120	-,277	,498**
	Sig. (bilatérale)	,109	,409	,527	,139	,005
	N	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	-,185	,135	,026	-,125	,603**
	Sig. (bilatérale)	,328	,477	,893	,512	,000
	N	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	-,307	,111	,199	-,143	,554**

	Sig. (bilatérale)	,099	,561	,293	,451	,002
	N	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	-,168	,074	,146	-,182	,603**
	Sig. (bilatérale)	,374	,697	,442	,336	,000
	N	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,474**	,749**	,727**	,645**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,151	,197	,066	-,082	,668**
	Sig. (bilatérale)	,425	,296	,730	,666	,000
	N	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,735**	,775**	,468**	,652**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	,529**	,846**	,421*	,551**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,021	,002	,000
	N	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,252	,337	,056	,025	,719**
	Sig. (bilatérale)	,179	,068	,769	,894	,000
	N	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,053	,209	,205	-,038	,576**
	Sig. (bilatérale)	,781	,267	,278	,841	,001
	N	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	1	,571**	,386*	,662**	,496**
	Sig. (bilatérale)		,001	,035	,000	,005
	N	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,571**	1	,541**	,655**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	,386*	,541**	1	,568**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,035	,002		,001	,001
	N	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	,662**	,655**	,568**	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,006
	N	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,496**	,755**	,569**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,001	,006	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=XA XB XC X
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:44:28
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=XA XB XC X /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

XA	XB	XC	X
----	----	----	---

XA	Corrélation de Pearson	1	,884**	,484**	,947**
	Sig. (bilatérale)		,000	,007	,000
	N	30	30	30	30
XB	Corrélation de Pearson	,884**	1	,374*	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000		,042	,000
	N	30	30	30	30
XC	Corrélation de Pearson	,484**	,374*	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,007	,042		,000
	N	30	30	30	30
X	Corrélation de Pearson	,947**	,900**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS .

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:44:50
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,09
	Temps écoulé	00:00:34,58

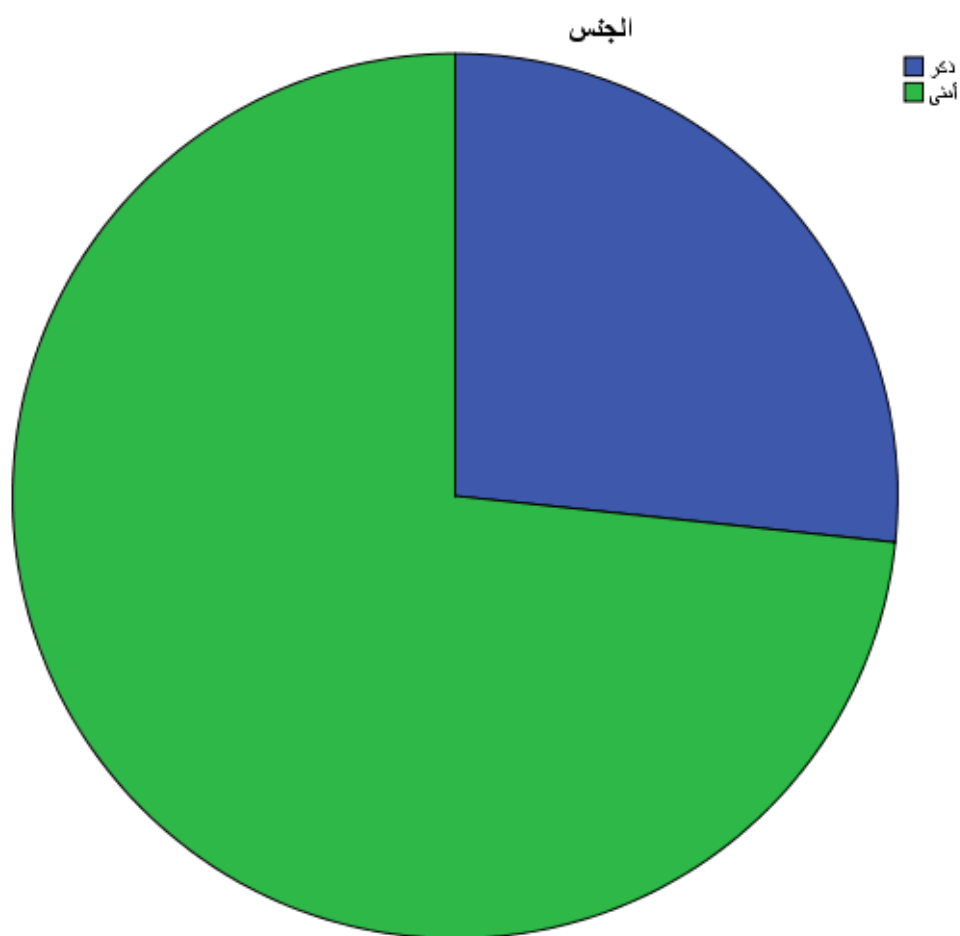
Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	8	26,7	26,7	26,7
	أنثى	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=العمر المستوى
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
  
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:45:24	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=العمر المستوى /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,89
	Temps écoulé	00:00:00,64

Statistiques

		العمر	المستوى
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0

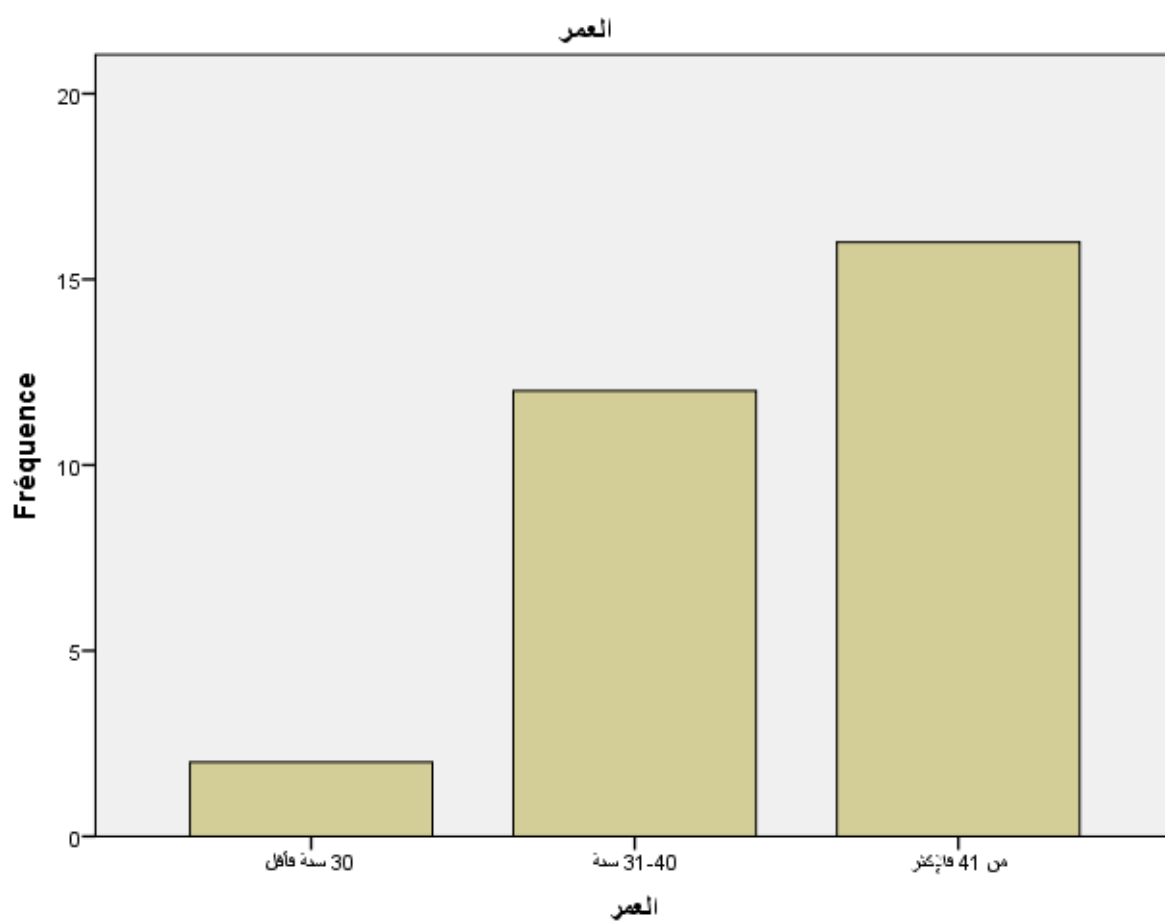
Table de fréquences

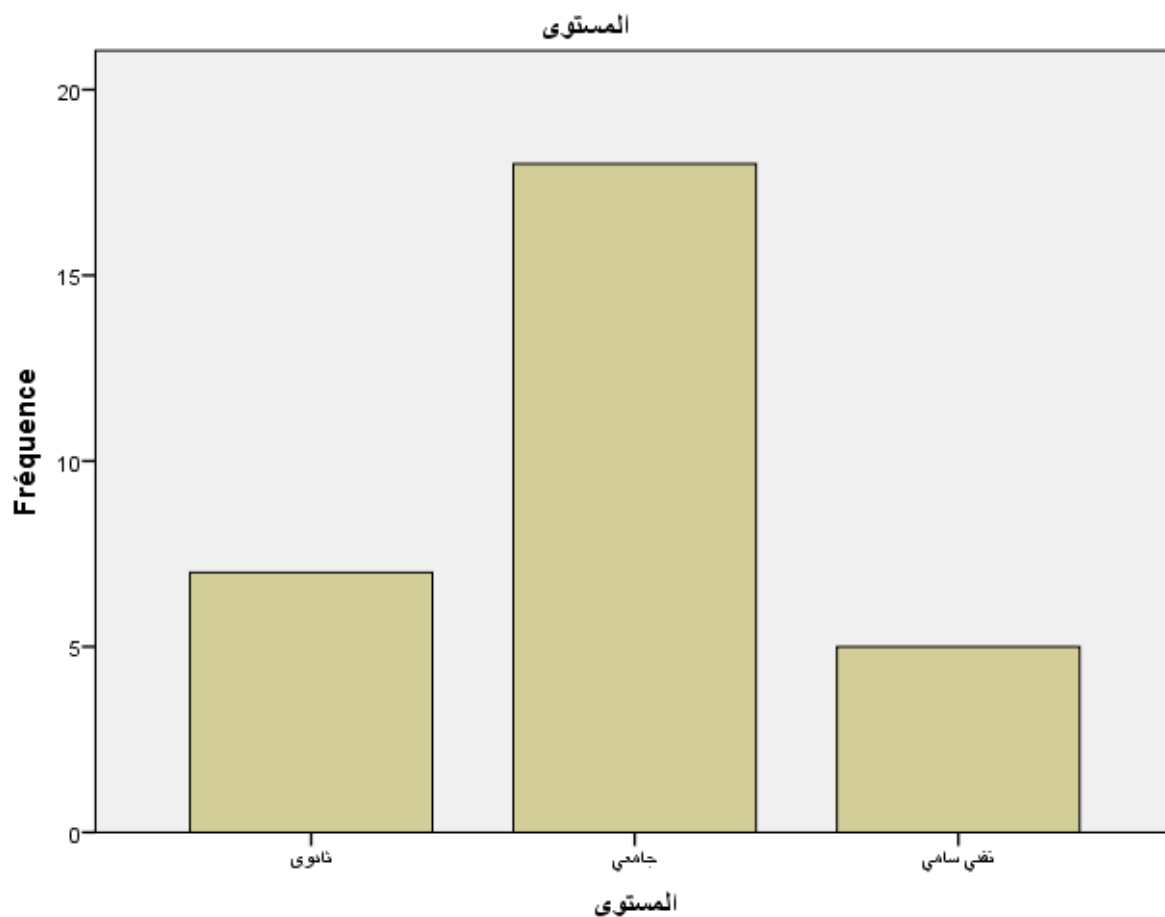
		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة فأقل 30	2	6,7	6,7	6,7
	سنة 31-40	12	40,0	40,0	46,7
	من 41 فأكثر	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	جامعي	18	60,0	60,0	83,3
	تقني سامي	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Graphique à barres





```

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	03-MAY-2026 14:45:25	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

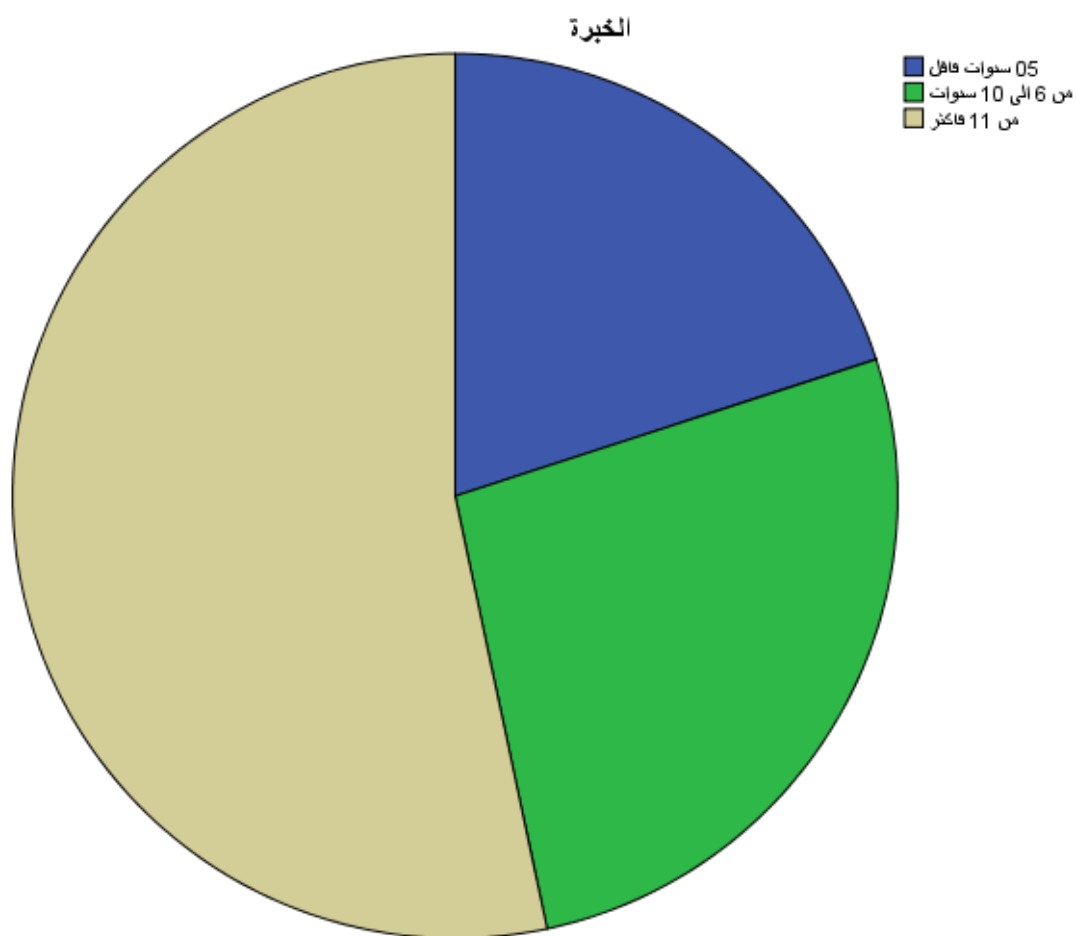
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,66
	Temps écoulé	00:00:00,63

Statistiques

الخبرة

N	Valide	30
	Manquant	0

		الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات فاق 05	6	20,0	20,0	20,0
	من 6 الى 10 سنوات	8	26,7	26,7	46,7
	من 11 فأكثر	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 XA
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:45:26
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 XA /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1	5	4,17	,874
x2	30	1	5	3,47	1,252
x3	30	1	5	3,20	1,186
x4	30	1	5	3,13	1,306
x5	30	1	5	3,30	1,317
x6	30	2	5	3,63	,765
x7	30	2	5	3,87	,776
XA	30	2,00	4,86	3,5381	,81219
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 XB
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Remarques

Sortie obtenue

03-MAY-2026 14:45:43

Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 XB /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x8	30	4	5	4,13	,346
x9	30	1	5	3,07	1,258
x10	30	1	5	3,83	,747
x11	30	1	5	3,50	1,167
x12	30	1	5	3,23	1,223
x13	30	2	5	3,80	,805
x14	30	1	5	3,93	,980
XB	30	2,57	5,00	3,6429	,65600
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 XC
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:45:58
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 XC /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x15	30	1	4	2,77	1,104
x16	30	1	4	2,87	,900
x17	30	1	5	3,00	1,287
x18	30	1	5	3,33	1,124
x19	30	1,00	5,00	3,4333	1,10433
x20	30	2,00	5,00	3,6667	1,09334
x21	30	1,00	5,00	3,2667	1,14269
x22	30	2,00	5,00	3,5667	,93526
x23	30	2,00	5,00	3,6667	,88409
XC	30	2,00	4,67	3,2852	,60061
N valide (liste)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:46:14
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 Y /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	30	1	5	3,90	,885
y2	30	1	5	3,80	,887
y3	30	2	5	3,93	,740
y4	30	2	5	3,97	,765
y5	30	1	5	3,47	1,042

y6	30	1	5	3,80	,925
y7	30	1	5	3,50	1,137
y8	30	1	5	3,60	1,102
y9	30	1	5	3,70	,952
y10	30	1	5	3,83	1,053
y11	30	1	5	3,77	1,135
y12	30	1	5	3,80	1,095
y13	30	2	5	3,93	,907
y14	30	1	5	3,97	,999
Y	30	1,79	5,00	3,7833	,62509
N valide (liste)	30				

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL)=XA XB XC Y X
 /MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:46:43
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=XA XB XC Y X /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Nombre d'observations	393216
	autorisées ^a	

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		XA	XB	XC	Y	X
N		30	30	30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5381	3,6429	3,2852	3,7833	3,4887
	Ecart type	,81219	,65600	,60061	,62509	,59253
Différences les plus extrêmes	Absolue	,116	,105	,142	,202	,093
	Positif	,072	,088	,142	,179	,073
	Négatif	-,116	-,105	-,121	-,202	-,093
Statistiques de test		,116	,105	,142	,202	,093
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,128 ^c	,003 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT XA
/METHOD=ENTER Y.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:47:11
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT XA /METHOD=ENTER Y.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	4160 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : XA

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 ^a	,384	,362	,64889

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,340	1	7,340	17,433	,000 ^b
	Résidu	11,790	28	,421		
	Total	19,130	29			

a. Variable dépendante : XA

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,493	,739		,667	,510
	Y	,805	,193	,619	4,175	,000

a. Variable dépendante : XA

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT XB
  /METHOD=ENTER Y.
  
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:47:34
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT XB /METHOD=ENTER Y.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4160 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : XB

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,350	,52874

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,652	1	4,652	16,639	,000 ^b
	Résidu	7,828	28	,280		
	Total	12,480	29			

a. Variable dépendante : XB

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,219	,602		2,024	,053
	Y	,641	,157	,611	4,079	,000

a. Variable dépendante : XB

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT XC
  /METHOD=ENTER Y.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:47:50
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT XC /METHOD=ENTER Y.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4160 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : XC

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,158 ^a	,025	-,010	,60358

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,261	1	,261	,716	,405 ^b
	Résidu	10,201	28	,364		
	Total	10,461	29			

a. Variable dépendante : XC

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,711	,687		3,945	,000
	Y	,152	,179	,158	,846	,405

a. Variable dépendante : XC

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT X
  /METHOD=ENTER Y.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		03-MAY-2026 14:48:12
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT X /METHOD=ENTER Y.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	4160 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : X

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,562 ^a	,315	,291	,49891

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,212	1	3,212	12,904	,001 ^b
	Résidu	6,970	28	,249		
	Total	10,182	29			

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,474	,568		2,595	,015
	Y	,532	,148	,562	3,592	,001

a. Variable dépendante : X

