



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد 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:

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد – وكالة ميلة-

المشرف	إعداد الطلبة	
د. الوافي حمزة	باغي أماني	1
	جعيط آمنه	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	براهم نور الهناء
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	الوافي حمزة
ممتحنا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	زيد جابر

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ

" حمزة الوافي "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف الفاضل، الذي كان لنا سندا وعونا طوال إنجاز هذا العمل، فكان مثالا للأخلاق الرفيعة والعلم النافع والتوجيه السديد.

لقد كان لتوجيهاته القيمة، وصبره الكبير، وتشجيعه المتواصل، الأثر البالغ في إتمام هذا العمل على أحسن وجه، نتوجه بخالص الامتنان والدعاء بأن يجزيه الله خير الجزاء، ويبارك له في علمه وعمله، ويرفع قدره كما رفع من قدر طلابه بعلمه وأخلاقه. كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا بالمركز الجامعي ميلة والى كل موظفيها وجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته

الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة...

إلى تلك التي رحلت باكرا، لكنها بقيت تسكن كل تفاصيل حياتي، رحمك الله يا أغلى من فقدت.
ها أنا أصل اليوم إلى هذه اللحظة التي تمنيت دائما أن تكوني بقربي فيها، أبحث بين الوجوه عن
ملامحك، وعن دعواتك التي كانت تكفيني لأواصل الطريق.
رحلت جسدا، لكن حبك ودعاءك وتربيتك مازالت ترافقني في كل خطوة.

إلى أبي الغالي...

إلى الرجل الذي حمل عنا ثقل الحياة وحده، بعد رحيل أمي، فكان لنا الأب والسند والأمان.
إلى من تعب، وسهر، وضحى، وواجه قسوة الحياة لأجل أن نكبر بكرامة ونصل إلى أحلامنا.
أبي... مهما كتبت فلن أوفيك حقك، لأن هذا النجاح بعد فضل الله هو ثمرة تعبك وصبرك ودعواتك.
أنت السبب بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة، ولولاك لما كنت اليوم هنا أحمل ثمرة سنوات من
الاجتهاد والتعب.

شكرا لأنك كنت القوة حين ضعفنا، والنور حين أظلمت الأيام والسند الذي لم يمل يوما.

إلى إخوتي وأخواتي، رفقاء دربي وسندي بعد الله...

كنتم دائما كتفي الذي أستند عليه، وضلعي الثابت في كل مراحل حياتي، بوجودكم كان في القلب قوة، وفي
الطريق طمأنينة.

إلى صديقاتي وزميلاتي الأعزاء، الذين جعلوا من رحلة الدراسة تجربة لا تنسى، شكرا على ضحكاتكم التي
خففت عني ثقل الأيام.

وفي الأخير، الحمد لله الذي أكرمني بعد تعب، وأنار طريقي بعد صبر، وبلغني هذه اللحظة التي طالما
دعوت بها، فله الحمد أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا، على جميل عطائه وعظيم فضله.

* باغي أمني *



الإهداء

قال الله عز وجل في محكم قوله بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"ولسوف يعطيك ربك فترضى "

من قال أنا لها نالها ... لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ... لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوظاً بالتسهيلات لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي هذا إلى نفسي التي مشت بثبات في دروب لم تكن سهلة، إلى تلك الروح التي تعثرت، لكنها نهضت وحملت في قلبها يقيناً بأن معية الله تكفي، يا نفسي أهديك هذا الإنجاز فقد كنت الأولى في مسيرة الصبر والمثابرة.

إلى من قال فيهما الله جل جلاله " وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى العزيز الذي أحمل اسمه فخراً، وأنا لهذا الرجل ابنة، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني دون مقابل، إلى داعمي الأول وسندي أبي الغالي، وجودك في حياتي أمان وكلماتك ثقة ونظرتك لي كانت دائماً تقول لي أنت تستطيعين.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى نور عيني ومهجة حياتي إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا، إلى من جعلتني فتاة طموحة وسهلت عليا الصعاب بدعائها الخفي، إلى القلب الحنون وضوء دربي أُمي الغالية، كنت سندي حين ضعفت اليوم أقف خريجة وقلبي ممتلئ امتناناً لكما وأعدكما أن هذه النهاية تكون بداية لنجاحاتي القادمة، فأنتم فخري الأول، ودعائي الدائم، وسبب ابتسامتي بعد كل إنجاز.

إلى خيرت أيامي وصفوتها، إلى من مدت أيديهم في ضعفي وآمنوا بقدراتي إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إخوتي الغاليات.

إلى سندي وقوتي في هذه الحياة، إلى الذي لم يبخل عليّ يوماً بالدعم والتشجيع، وكان لي العون في كل خطوة أخي الغالي، إليك أهدي هذا العمل المتواضع عربون حب وامتنان، وفخراً بوجودك في حياتي. إلى أخي الغالي الذي رحل عني جسداً وبقي في قلبي روحاً لا تغيب، رحمك الله رحمة واسعة وجعل قبرك روضة من رياض الجنة، أهديك هذا العمل وفاءً لذكراك، ودعاءً لا ينقطع بأن يجمعني الله بك في جنات النعيم.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعني به في مستقبلي.

* جعطيظ أمنة *

الملخص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، بالتطبيق على دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة ميلة. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري لتأصيل الظاهرة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من موظفي الوكالة. وقد جُمعت البيانات بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وجرى تحليل النتائج بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يرتبط بشكل مباشر بالأداء المالي من خلال تعزيز مؤشراتته عبر تبني أنظمة تشغيلية متكاملة، وتقنيات حديثة، وقنوات إلكترونية مبتكرة. حيث أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد - وكالة ميلة، عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ الأداء المالي؛ المؤسسة الاقتصادية؛ الصندوق الوطني للتقاعد - ميلة.

Abstract:

This study aims to identify the impact of digital transformation on the efficiency of financial performance in economic enterprises, taking the National Pension Fund (CNR) – Mila branch – as a case study. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was utilized in the theoretical framework to ground the phenomenon, while a case study methodology was applied in the practical section by projecting the theoretical concepts onto a sample of employees at the fund. Data were collected using a questionnaire as the primary research tool, and the results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded that digital transformation is directly linked to financial performance by enhancing its indicators through the adoption of integrated operational systems, modern technologies, and innovative electronic channels. Furthermore, the findings confirmed a statistically significant impact of digital transformation on the efficiency of financial performance at the National Pension Fund – Mila branch, at the significance level of $(0.05 \geq \alpha)$

Keywords: Digital Transformation; Financial Performance; Economic Enterprise; National Pension Fund (CNR) - Mila.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	الشكر
III	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
	الفصل الأول: الاسقاط النظري للتحويل الرقمي والأداء المالي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي الفرع الأول: تعريف، الفرق بين الرقمة والتحويل الرقمي والعلاقة بينهما الفرع الثاني: خصائص التحويل الرقمي الفرع الثالث: أهداف التحويل الرقمي الفرع الرابع: دوافع التحويل الرقمي
07	المطلب الثاني: خطوات، أشكال وابعاد التحويل الرقمي الفرع الأول: الخطوات والأعمدة الأساسية للتحويل الرقمي الفرع الثاني: أشكال التحويل الرقمي ومستوياته في المؤسسة الفرع الثالث: أبعاد التحويل الرقمي الفرع الرابع: وسائل التحويل الرقمي
16	المطلب الثالث: تحديات ومتطلبات التحويل الرقمي الفرع الأول: تحديات التحويل الرقمي

فهرس المحتويات

	الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي الفرع الثالث: مزايا التحول الرقمي الفرع الرابع: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي
22	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي
22	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي الفرع الأول: مفهوم الأداء، مفهوم الأداء المالي الفرع الثاني: خصائص وأهمية الأداء المالي الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي
28	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المالي الفرع الأول: معايير الأداء المالي الفرع الثاني: المؤشرات التقليدية للأداء المالي الفرع الثالث: المؤشرات الحديثة للأداء المالي
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي وآليات تحسينه الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي الفرع الثالث: آليات وطرق تحسين الأداء المالي
50	المبحث الثالث: واقع التحول الرقمي في الجزائر وعلاقته بالأداء المالي
50	المطلب الأول: واقع التحول الرقمي في الجزائر الفرع الأول: تحديات تطبيق التحول الرقمي في الجزائر الفرع الثاني: آفاق التحول الرقمي في الجزائر الفرع الثالث: مؤشرات ومنجزات التحول الرقمي في الجزائر
53	المطلب الثاني: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي الفرع الأول: العوامل التي تبرز الحاجة للتحول الرقمي كأساس لتحسين الأداء المالي الفرع الثاني: استراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي الفرع الثالث: أثر التحول الرقمي على حسن الأداء المالي الفرع الرابع: علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي

58	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلة "الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة"
61	المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة الفرع الأول: تعريف وكالة الصندوق الوطني للتقاعد ميلة الفرع الثاني: موقع الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ميلة الفرع الثالث: مهام الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ميلة
62	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة وهيكلها التنظيمي الفرع الأول: التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة
66	المطلب الثالث: التطبيقات والبرامج المستخدمة في الصندوق الوطني للتقاعد ميلة
78	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
78	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة الفرع الأول: أدوات الدراسة الفرع الثاني: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
82	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها الفرع الأول: الصدق الظاهري الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي (البنائي)
85	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
85	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة
90	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد التحول الرقمي

فهرس المحتويات

	الفرع الثاني: تحليل عبارات الأداء المالي
103	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل
112	خاتمة
117	قائمة المراجع
125	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	معامل ثبات الاستبيان ألفا كرو نباخ	83
2-2	صدق الاتساق الداخلي (البنائي)	83
2-3	المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة	85
2-4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تكنولوجيا المعلومات	90
2-5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه نحو التقنيات الرقمية	92
2-6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيرات الهيكلية	93
2-7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الجوانب المالية للتحويل الرقمي	95
2-8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد برمجيات وقواعد البيانات	97
2-9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء المالي	99
2-10	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمينوف)	103
2-11	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	104
2-12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	105
2-13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	106
2-14	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد الجوانب المالية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	107

قائمة الجداول

109	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	2-15
110	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة	2-16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الأعمدة الخمسة الأساسية للتحول الرقمي	1-1
27	مجالات الأداء المالي	1-2
49	خطوات تحديد الأداء المالي	1-3
65	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلا	2-1
67	واجهة برنامج Star	2-2
68	مراحل معالجة ملف التقاعد	2-3
69	واجهة البرنامج GESPER	2-4
70	واجهة البرنامج TDR	2-5
72	واجهة التطبيق CNR SITES	2-6
75	واجهة البحث عن رابط الموقع RETRAITE.CNR.DZ	2-7
76	واجهة الموقع RETRAITE.CNR.DZ	2-8
77	واجهة التطبيق التقاعدي	2-9
86	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	2-10
87	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	2-11
88	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	2-12
89	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	2-13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
126	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	01
127	الإستبيان	02

المقدمة العامة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على مختلف الأنشطة الاقتصادية وأساليب تسيير المؤسسات. وقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، خاصة في ظل إشتداد المنافسة وتزايد الضغوط لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة المالية.

وفي هذا السياق أصبح التحول الرقمي أحد أهم المحركات الأساسية لتحسين كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية، لما يتيح من إمكانيات في ترشيد التكاليف، وتحسين جودة المعلومات المالية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب تعزيز الشفافية والرقابة المالية. كما ساهمت الحلول الرقمية في مما أدى إلى رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء، وتحسين استغلال الموارد المالية المتاحة.

ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على كونه مجرد أداة تقنية مساعدة، بل تحول إلى عنصر استراتيجي فعال يؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي للمؤسسات، من خلال دعم التخطيط المالي، وتحسين إدارة السيولة، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المالية ومواجهتها بفعالية. كما أصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية ضرورة ملحة لتحقيق الكفاءة والمرونة في التسيير المالي، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة. وعليه تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره عاملاً رئيسياً في تحسين النتائج المالية وضمان الإستمرارية والنمو، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي، وبيان مدى مساهمته في تحسين فعالية التسيير المالي داخل المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتسم بالتغير والتنافس الشديد.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق تبرز لنا إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد -ميلة؟
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة
ميلة؟

✓ كيف يساعد التوجه نحو التقنيات الرقمية في دعم الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
وكالة ميله؟



✓ هل يوجد أثر التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة
ميلة؟

✓ ما هو تأثير الجوانب المالية على الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة؟
✓ إلى أي مدى تؤثر برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني
للتقاعد وكالة ميلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في
الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق
الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية تتمثل فيمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي
في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي في
الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء
المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي
في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي في
الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة، في توضيح مدى مساهمة التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي وتطوير جودة الخدمات المالية داخل المؤسسة، وتعزيز الشفافية والمراقبة المالية بفضل توفر تقارير الكترونية وأرشيف رقمي فوري ومراقبة مستمرة للأداء المالي، وهذا ما يدفع جل المؤسسات لتطبيقه لمواكبة العصر ودفع نفسها والاقتصاد الوطني إلى الأمام.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ المساهمة في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بموضوع التحويل الرقمي وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛

✓ تسليط الضوء على التحويل الرقمي؛

✓ معرفة مدى تأثير التحويل الرقمي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ اقتراح توصيات من شأنها تطوير وتحسين عملية تبني التحويل الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه؛

✓ التعرف على أثر التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المالي داخل الصندوق الوطني للتقاعد، من خلال دراسة مختلف الأساليب والتقنيات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم أسباب إختيار الموضوع إلى:

1. أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي وأهميته في تطوير المؤسسات الاقتصادي؛
- ✓ الميل لدراسة المواضيع الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا والإدارة المالية؛
- ✓ الرغبة في إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي داخل الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله؛
- ✓ تنمية المعارف الشخصية والمنهجية في مجال التحول الرقمي والأداء المالي؛
- ✓ اكتساب خبرة في مجال الدراسات الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات.

2. أسباب موضوعية:

- ✓ أهمية الموضوع الكبيرة في وقتنا الحالي؛
- ✓ الرغبة في تحقيق قيمة مضافة أكاديمية من خلال تحليل تأثير الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية واقعية؛
- ✓ انسجام الموضوع مع تخصص الإدارة المالية ومتطلبات التسيير العصري؛
- ✓ يعتبر الموضوع من أهم دعائم وركائز كل مؤسسة اقتصادية في عصرنا الحالي.

سادسا: منهج الدراسة

- من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تم الإعتماد على:
- ✓ **المنهج الوصفي:** والذي استعمل في الجزء النظري من البحث من خلال وصف متغيرات الدراسة وتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم لباقي الإطار النظري.

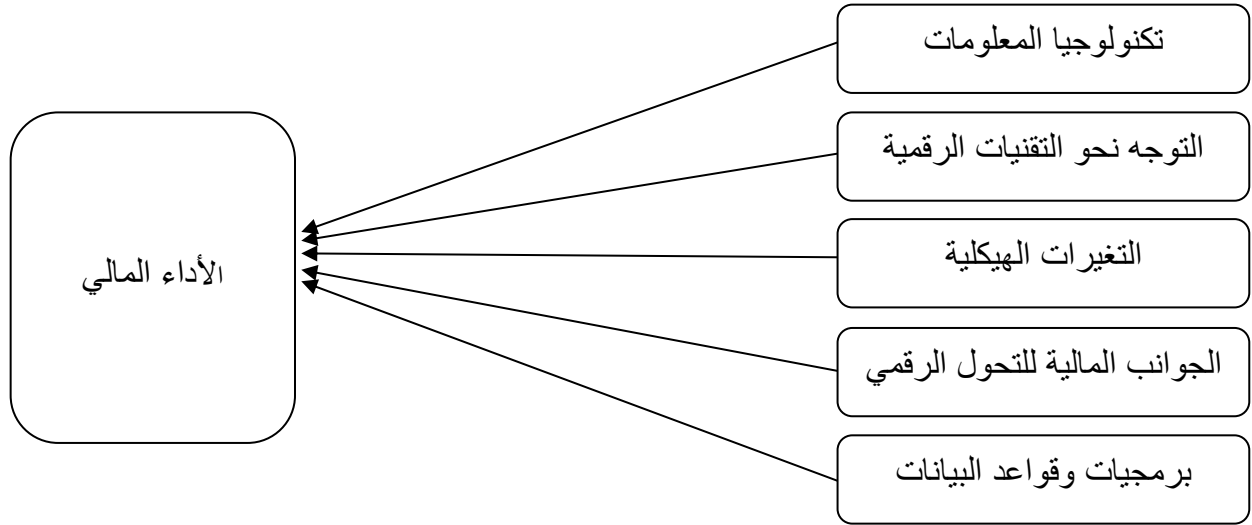
منهج دراسة الحالة: ولتحقيق هدف الدراسة اتبعنا منهج دراسة الحالة من خلال اسقاط الجزء النظري على الصندوق الوطني للتقاعد، باعتبارها نموذجا يعكس آليات التحول الرقمي ومدى فعاليتها على تحقيق أداء مالي جيد، عبر استخدام الأسلوب المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، إضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

سابعا: نموذج الدراسة

- تم تشكيل نموذج الدراسة اعتمادا على التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع.
- يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

المتغير التابع: الأداء المالي

المتغير المستقل: التحول الرقمي



ثامنا: حدود الدراسة

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصرت دراسة الموضوع على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ميلة
- ✓ **الحدود الزمانية:** يمتد هذا البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعي (2025 _ 2026)، حيث تم التوجه إلى الميدان محل الدراسة للاستفادة من المعلومات في الفترة الممتدة من أواخر شهر مارس إلى منتصف شهر ماي.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وصحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين مع مقدمة وخاتمة، وقد احتوت هذه العناصر على ما يلي:

المقدمة: اشتملت على إشكالية الدراسة، وكذا الفرضيات الخاصة بالدراسة، وحدودها، أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع المنهج المتبع في البحث إلى جانب الدراسات السابقة والصعوبات التي واجهناها.

الفصل الأول: تناولنا فيه ثلاث مباحث الأول متعلق بماهية التحول الرقمي، خطواته، أشكال وأبعاد ووسائله، وتحديات ومتطلبات التحول الرقمي، أما الثاني فتطرقنا إلى الاداء المالي مفهومه، معايير، مؤشرات، والعوامل المؤثرة على الأداء المالي وآليات تحسينه، والمبحث الثالث فقد تطرقنا إلى واقع التحول الرقمي في الجزائر وعلاقته بالأداء المالي حيث ذكرنا تحديات، آفاق، ومؤشرات ومنجزات الجزائر في التحول الرقمي ثم تطرقنا إلى عوامل واستراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تحسين وتعزيز الاداء المالي والعلاقة التي تربط المتغيرين معا.



أما الفصل الثاني: يتمثل في دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد، فقد تناولنا التعريف بالمؤسسة المستقبلية وذكر هيكلها التنظيمي، مختلف مصالحها، التعرف على مختلف البرامج المستعملة سواء في جانبها الإداري أثناء معالجة ملفات التقاعد أو من خلال الربط بين الإدارة والمتقاعدين، مع التطرق إلى مختلف الخدمات التي توفرها هذه البرامج إذ يتناول المبحث الثاني مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، أدوات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، أما المبحث الثالث قمنا بتحليل النتائج المحققة واختبار الفرضيات نتيجة تطبيق التحول الرقمي.

الخاتمة: اتمننا فيها اهم النتائج المتوصل اليها في البحث، ثم قدمنا توصيات مع اقتراح آفاق البحث التي يمكن ان الباحثين الى مواصلة اجراء المزيد من البحوث العلمية.

عاشرا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة هي:

- ✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة.
- ✓ اعتماد مختلف الدراسات السابقة على نفس المراجع، مما يعكس محدودية التنوع في المصادر العلمية المتاحة حول الموضوع.
- ✓ نقص الدراسات الميدانية السابقة التي تربط بين التحول الرقمي والأداء المالي.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

الدراسة 01: بلمهبول داود، مقران المهدي 2022، بعنوان: التحول الرقمي للعمليات المصرفية ودوره في تحسين الأداء المالي في البنوك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي جامعة ميله.

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2016-2022.

سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي في المصرفية وتحديد أهم مؤشرات، إضافة إلى قياس مستواه في البنوك الجزائرية، وتحليل أثره على تحسين الأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في البنوك الجزائرية يشهد تطوراً ملحوظاً، خاصة من خلال استخدام البطاقات الذكية والخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث كان لذلك أثر إيجابي في تحسين الأداء المالي، من خلال رفع كفاءة العمليات المصرفية وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا المالية، وتشجيع البنوك الجزائرية على تبني المزيد من الحلول الرقمية، مع التركيز على تكوين الموارد البشرية في مجال الرقمنة، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، بما يسهم في تطوير الأداء المالي وتحقيق التنافسية في القطاع المصرفي.

الدراسة 02: فاطمة الزهراء قوادي، سندس عبيدي سعد، 2023، بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2015-2019). أجريت هذه الدراسة في قطاع الاتصالات، وبالتحديد بالمؤسسة الجهوية لموبيليس - ورقلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لسرد الجانب النظري للبحث، كما استخدمت الاستبانة والقوائم المالية للمؤسسة في الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية وجمع الملاحظات للتوصل إلى نتائج دقيقة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام التكنولوجيا المستخدمة في تزايد بوتيرة منتظمة، إلا أن مستوى استخدام التقنيات لا يزال غير كافٍ مقارنة بالإمكانات التي تمتلكها المؤسسة، وبناءً عليه، تم اقتراح جملة من التوصيات، من أهمها ضرورة برمجة برامج التأهيل البشري على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بالمؤسسة، ودعم البرامج المحاسبية الحديثة، بما يضمن مواكبة التقنيات العالمية المعتمدة، وتحقيق التقدم والريادة في هذا القطاع.

الدراسة 3: رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي 2024، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة حالة مصرف الراجحي خلال الفترة 2017-2022. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعزّز قدرة المؤسسات المالية على التحكم في تقلبات السوق والتكيف معها بفعالية، مما يُسهم في خفض المخاطر، والاستفادة من الفرص الجديدة، وبالتالي تحسين أدائها المالي بصفة عامة.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي موظفي وعملاء المؤسسات المالية بأهمية التحول الرقمي، وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة لضمان الاستفادة الكاملة من التحسينات، إلى جانب ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والابتكارات المالية الرقمية وتطبيقها لتلبية احتياجات العملاء وتحسين الأداء.

الدراسة 04: معلم محمد علي، 2025، بعنوان: أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة INVESTMEDIC.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة، والملاحظة، وأداة الاستبيان المكوّنة من مجموعة من الأسئلة التي قُصد الإجابة عنها بطريقة موضوعية. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

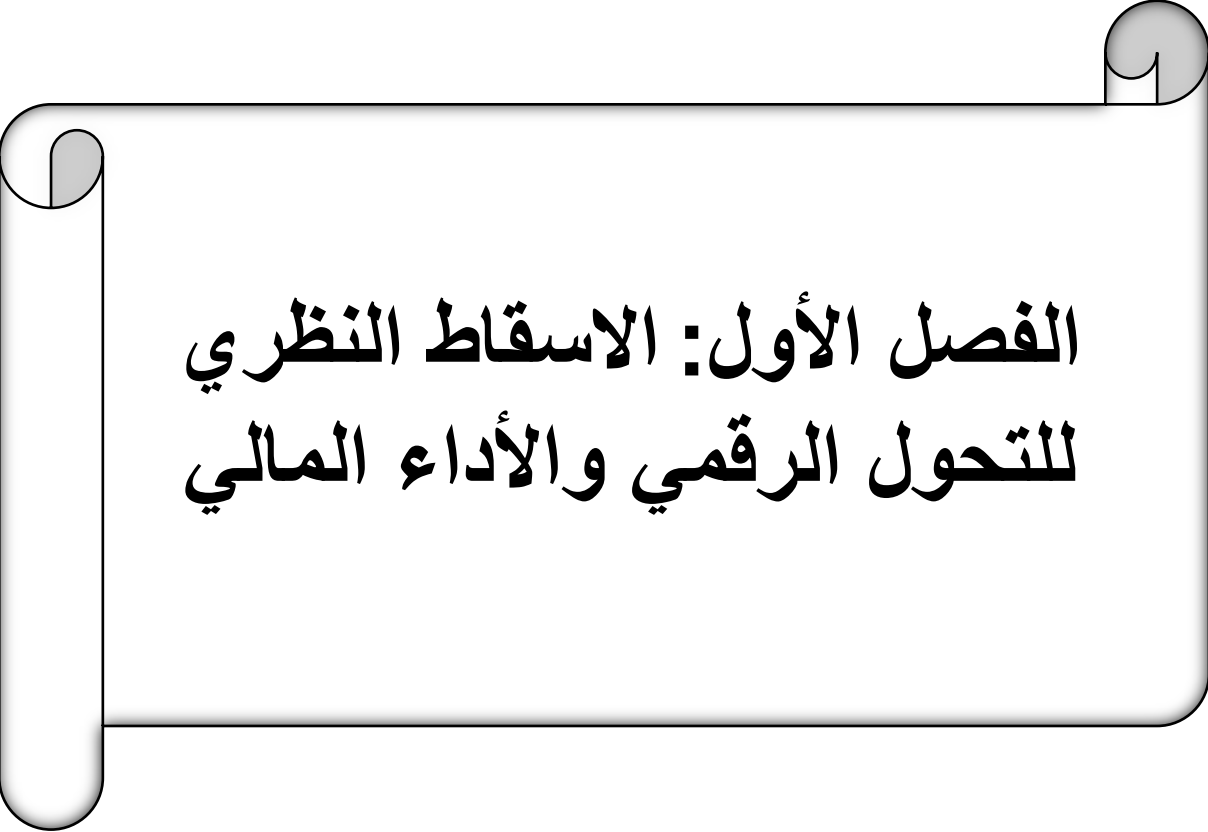
وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة، تولي أهمية للإيرادات الرقمية والأمن السيبراني. وبناءً على النتائج المتوصل إليها، اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنظيم دورات تكوينية لتعزيز قدرات الموظفين، ومراجعة وتحديث الاستراتيجية الرقمية بصفة دورية بما يضمن التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الدراسة 05: بوكلاب هديل، فول لينة، 2025، بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الكفاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الكفاءة المالية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من خلال تحليل دوره في تحسين التحصيل المالي وتقليل الأخطاء وتعزيز الشفافية. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى تحليل بعض الوثائق الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة المالية، حيث ساهم في تحسين جودة البيانات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية والرقابة المالية، من خلال اعتماد نظم معلومات

حديثه وتقنيات التحليل المتقدم، من خلال النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية رقمية واضحة، وتكثيف برامج تدريب وتأهيل الموارد البشرية، إلى جانب الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحديث الأنظمة المالية والمحاسبية.

A decorative scroll with a light gray background and a dark gray border. The scroll is unrolled, showing the text in the center. The top and bottom edges of the scroll are slightly curved, and there are small circular details at the corners where the scroll would be bound.

الفصل الأول: الاسقاط النظري للتحول الرقمي والأداء المالي

تمهيد:

شهدت المؤسسات العمومية في الجزائر، وعلى غرار باقي مؤسسات العالم، تحولات عميقة نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث فرض هذا التطور على المؤسسات تبني أساليب في التسيير من أجل تحسين أدائها ومواكبة المتغيرات الاقتصادية. ويعد التحول الرقمي من أبرز الخيارات الإستراتيجية التي إعتمدتها هذه المؤسسات بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ويعتبر الصندوق الوطني للتقاعد من بين أهم المؤسسات العمومية التي تأثرت بهذا التحول، حيث اتجه الى اعتماد التقنيات الرقمية في تسيير عملياته الإدارية والمالية، لاسيما ما تعلق بمعالجة ملفات المتقاعدين، إعداد التقارير المالية، وتحسين أنظمة الرقابة والتسيير. وقد ساهم هذا التوجه في تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال ترشيد النفقات، تسريع معالجة العمليات، وتعزيز الشفافية والدقة في المعلومات المالية.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي؛
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي؛
- المبحث الثالث: واقع التحول الرقمي في الجزائر وعلاقته بالأداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

يشكل الأساس النظري للتحول الرقمي الركيزة التي تستند إليها المؤسسات لفهم وتطبيق التقنيات الحديثة في عملياتها. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم والنظريات التي تفسر التحول الرقمي، بما في ذلك نماذج الابتكار، ودور التكنولوجيا في إعادة هيكلة الأعمال، كما يسلط الضوء على الإطار الفكري الذي يساعد في تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي والإستراتيجيات المؤسسية.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء. تستخدم الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

✓ عملية ديناميكية مستمرة، يتم من خلالها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا والمستحدثات التكنولوجية في جميع سياسات وإجراءات العمل، قصد تقديم خدمات بجودة راقية تتناسب مع معايير عالمية، يكون الغرض الأسمى من هذا التحول هو إرضاء العميل.¹

✓ يعرف التحول الرقمي بأنه تحول يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية رقمية يتم جمعها لإبتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالتقليدية، تساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية، تخفيض التكاليف والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين.²

✓ هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق إستخدام الماسحات الضوئية، أو أي معدات وأجهزة أخرى.³

✓ يعد التحول الرقمي بأنه عملية إنتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقا لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية والمبنية على المعرفة والابتكار والإبداع في تقديم

¹ عبد القادر كناف، عادل انزارن، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، مجلة آفاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، 2024، ص180.

² عبد اللطيف بتول، عادل أمين، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الإستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 03، 2022، ص 940.

³ بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية -دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية- مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022، ص 03.

المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، وذلك من خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها.¹

✓ كما ينظر إلى التحويل الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر دمج تقنيات المعلومات، والحوسبة، والاتصال، والتواصل.²

الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي:³

الرقمنة: تعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي المادي الى شكل رقمي. والغاية من عملية الرقمنة هي تحسين إمكانية الوصول الى المعلومات وتخزينها ومشاركتها بطريقة أكثر كفاءة، مما يزيد من كفاءة العمليات التجارية للمؤسسات الاقتصادية، كما تهدف كذلك عملية الرقمنة الى تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام هذه البيانات الرقمية، على سبيل المثال يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العمال إلى نماذج رقمية تملأ عبر الأنترنت، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال في مجال الأعمال. تشمل مبادرات الرقمنة: تحديث الأنظمة القديمة، أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية، نقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الأنترنت.

التحويل الرقمي: على الرغم من أن الرقمنة تعد خطوة أولى في رحلة التحويل الرقمي، إلا أن التحويل الرقمي يتجاوز ذلك ليشمل نطاقاً أوسع بكثير، فهو يشير الى عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. يهدف التحويل الرقمي الى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات.

العلاقة بين الرقمنة والتحويل الرقمي:

الرقمنة كخطوة أولى: تعتبر الرقمنة الأساس الذي يبنى عليه التحويل الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة.

التحويل الرقمي: بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحويل الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل وتكيف العمال لتحقيق أقصى إستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

¹ معيتيقية أحمد حسن القعود، التحويل الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، كلية الهندسة المالية، 2025، ص 06.

² Patrick Mikalef, Elina Parmiggiani, **Digital transformation in Norwegian Enterprises**, faculty of Information Technology and Electrical Engineering of the Norwegian University of Science and Technology, 3rd edition, 2022, P 02.

³ بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحويل الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 15، 2025، ص ص 504-503.

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

تتميز عملية التحول الرقمي بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- ✓ **عابرة الحدود:** يقدم خدمات بشكل متكامل يستفيد منه المؤسسات والأفراد حول العالم؛
- ✓ **التكيف:** يتمتع بقدرة عالية على المرونة والتكيف في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة؛
- ✓ **مبدأ الشفافية والنزاهة:** من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات دون الاعتماد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى كما يلي:²

- ✓ **الرشاقة والمرونة:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة، ومتطلبات العملاء، مما يسمح لها بالبقاء، والقدرة على المنافسة في العصر الرقمي؛
- ✓ **صنع القرار القائم على البيانات:** يستفيد التحول الرقمي من البيانات والتحليلات لإثراء عملية صنع القرار، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على رؤية فورية في الزمن الحقيقي؛
- ✓ **التعاون:** يشجع التحول الرقمي التعاون بين الإدارات والفرق، كسر الحواجز، تسهيل التواصل، وتبادل المعرفة؛
- ✓ **الأتمتة:** يعمل التحول الرقمي على أتمتة المهام والعمليات المتكررة، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة الأعلى، وإنشاء مهام سير عمل أكثر كفاءة؛
- ✓ **التحسين المستمر:** التحول الرقمي هو عملية مستمرة، حيث تسعى المؤسسات باستمرار لتحسين قدراتها وعملياتها الرقمية وتحسينها؛
- ✓ **السرعة:** يعمل التحول الرقمي على تسريع العمليات التجارية واتخاذ القرارات، مما يمكن المؤسسات من العمل بوتيرة أسرع والاستجابة لإحتياجات العملاء بسرعة أكبر؛
- ✓ **الابتكار:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الابتكار بشكل أسرع، والاستفادة من التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وأنترنت الأشياء، لإنشاء نماذج أعمال جديدة.

الفرع الثالث: أهداف التحول الرقمي

¹ نوال بن عيمة، بديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس - ورقلة - مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 01، 2024، ص 286.

² قرايري نور الدين، خوصة مصطفى، التحول الرقمي في قطاع الأعمال، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص 349-350.

تتمثل أهم أهداف التحويل الرقمي فيما يلي:¹

- ✓ تعزيز وتطوير نظم تكنولوجية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات؛
- ✓ تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة، وتوجيه مستقبلي للموظفين، حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛
- ✓ إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- ✓ تعزيز حماية البيانات الرقمية، الشفافية، ضمان متطلبات الإستقلالية، وتعزيز الثقة؛
- ✓ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرسال ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة؛
- ✓ تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

الفرع الرابع: دوافع التحويل الرقمي

أ. زيادة الإنتاجية: ويقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية، ومن أمثلتها:²

- ✓ زيادة إنتاجية عمال المصانع؛
- ✓ زيادة إنتاجية عمال المكاتب؛
- ✓ زيادة إنتاجية نظم التعليم؛
- ✓ زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية.

لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة، وتوفير المواد الخام، والمواد الوسيطة، وتقليل استغلال الطاقة. والتحويلات الرقمية هي وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة فهي حلقة الوصل التي تربط بين مطالب السوق وأنشطة لتصميم والإنتاج والتوزيع في نظام متكامل. من جانب آخر فقد ساعدت نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة وضبط جودة الإنتاج.

ب. تحسين الخدمات: تؤدي التحويلات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة وإستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها: خدمات المصارف والمواصلات والاتصالات والصحة من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة او الزبون أو العميل ... الخ، وتسهيل عمل مقدمها.

¹ معلم محمد علي، أثر التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Invest medic -سظيف- مذكرة ماستر،

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2025/2024، ص ص 7-8.

² محمد قارطي، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد

الحميد ابن باديس -مستغانم- 2017/2016، ص 33.

ت. **السيطرة على التعقيد:** عن التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه من أجل التخلص من هذا التعقيد تم اللجوء لتلك المعلومات والإتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. ويساهم التحويل الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

ث. **دراسة ما ليس متاحا:** أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو حالية فقد يلعب التحويل الرقمي دورا مهما في إستحضار أزمة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحويل الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ج. **المرونة:** تعد المرونة هي الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة. بالإضافة الى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة وتكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها: عمليات الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة الى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات.¹

المطلب الثاني: خطوات، أشكال وابعاد التحويل الرقمي

الفرع الأول: الخطوات والأعمدة الأساسية التحويل الرقمي

أولا: خطوات التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي من الطرق التي يمكن استخدامها لحل العديد من المشكلات التقليدية، ويكون ذلك من خلال دمج وإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مثل المبيعات والخدمات مما يساعد الشركات على التطور والاستمرار، وعلى الرغم من أنه يمكن النجاح في تنفيذ التحويل الرقمي، إلا أنه عملية مستمرة ومتكررة، لذلك يجب إتباع الخطوات الصحيحة للتحويل الرقمي لكي يكون ناجحا، وفيما يأتي توضيح لخطوات التحويل الرقمي.²

1. التركيز على العملاء

¹ فاطمة الزهراء فرحات، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2020/2019، ص ص 69-70.

² خروبي آمنة، عطاقي مروة، دور التحويل الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016.2021، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021، ص ص 18-21.

يجب الاهتمام على التركيز على العميل بشكل أكبر من التركيز على المنتج، حيث ان ذلك يزيد من نجاح الشركة، وتكون أكثر قدرة على التحويل الرقمي عند تفهم العملاء، ومعرفة جميع رغباتهم، كما يمكن أن يساهم ذلك في معرفة الأولويات للخطوات القادمة.

2. الهيكل التنظيمي

عند التخطيط للتحويل الرقمي يجب الانتباه الى ضرورة وجود مبدأ التغيير في الشركة، وإدماج كل من المديرين التنفيذيين، والقادة بالرؤية الجديدة الرقمية.

3. إدارة التغيير

يساعد تفهم الموظفين ودعمهم للتحويل الرقمي على زيادة فرصة النجاح فيها، حيث يمكن أن يسبب عدم دعم الموظفين لها الى الفشل، وبقاء الشركة والموظفين على حالهم دون تغيير، أو محاولة القيام بأي تغيير.

4. القيادة التحويلية

إن شخصية القائد القوية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نفسية الموظفين، حيث أنه عندما يكون القائد قويا فان ذلك يزيد من شعور الموظف بالأمان عند التخطيط للتغيير، أي أنه عند التحويل من عمل معين وطريقة معينة الى شيء أكبر وأفضل فانهم لا يشعرون بالخوف من هذا التغيير، لذلك فان وجود شخصية قوية للقائد يساعد على نجاح التحويل الرقمي.

5. قرارات التكنولوجيا

عند التخطيط للتحويل الرقمي يجب أن يكون معظم القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، خاصة قرارات الشراء، مع ضرورة العمل معا وبشكل تعاوني بين القادة جميعهم وتمثيل أقسامهم المختلفة، وبنفس الأهداف لتحقيق تحول رقمي ناجح.

6. التكامل

يمكن أن يساعد التركيز على البيانات على دمج الحلول الرقمية في أي مجال من مجالات الشركة، فيزداد التعقيد في التعامل مع البيانات كلما زاد حجم الشركة وأصبحت أكبر، لذلك بهذه الطريقة يمكن أن تكون طريقة التعامل معها أكثر بساطة، وتؤدي الى تحول رقمي ناجح.

8. اللوجيستيات وسلسلة التوريد

كون أنه يجب التركيز على سرعة وموثوقية خدمة العملاء عند حصولهم على المنتجات والخدمات، لتمكين الحصول على تحول رقمي أكثر فاعلية وكفاءة.

9. أمن البيانات والخصوصية والأخلاق

حيث يساعد شعور العملاء والمستهلكين بأمان وخصوصية معلوماتهم وبياناتهم على زيادة الثقة بينهم، لذلك يجب الانتباه الى ضرورة تأمين البيانات عند البدء بالتحول الرقمي.

10. تطور المنتجات والعمليات والخدمات

حيث يحتاج التحول الرقمي الى إحداث تغيير وتطوير في طريقة التفكير عند تقديم المنتجات والخدمات، إذ يمكن تطوير المنتجات نفسها، وتحديث طريقة تسليمها.

11. الرقمنة

بحيث تكون هذه العمليات من خلال عمل تكامل بين المتاجر الرقمية والمتاجر المادية.

12. التخصيص

حيث يهتم العملاء بالخدمات الشخصية، لذلك يجب التركيز على فهم العملاء وتقديم التوصيات وتجارب مختلفة لهم.

وهناك أيضا خطوات للتحويل الرقمي التي تكمن في النقاط التالية:

- ✓ صياغة استراتيجية رقمية للمنظمة؛
- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة؛
- ✓ تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها؛
- ✓ إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية للتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية؛
- ✓ تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

ثانيا: الأعمدة الأساسية للتحويل الرقمي

هناك خمسة أعمدة أساسية لقيام تحول رقمي جيد وهي:¹

العمود الأول: الحكومة الرقمية

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

- ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها؛
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- ✓ الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم ... الخ؛
- ✓ تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية؛

¹ خروبي آمنة، عطاوي مروة، مرجع سبق ذكره، ص ص 2321.

✓ تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد؛

✓ تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة.

العمود الثاني: الأعمال الرقمية

يرتكز هذا العمود على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية تحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العمود يركز بصفة أساسية على ثلاثة مجالات:

✓ التجارة الرقمية؛

✓ الخدمات المالية؛

✓ قناة رقمية لما يدور في السوق.

العمود الثالث: البنية التحتية

من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائما للبلدان التي تحقق نجاحا كبيرا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن يلاحظ النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات، ان الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:

✓ ثقافة اجتماعية: تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيات المعلومات؛

✓ الرشد السياسي: من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين؛

✓ الرشد اقتصادي: بمعنى أن يحقق الانفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

العمود الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الاستثنائية

يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الاستثنائية فيما يلي:

✓ استخدام قطاع الاعمال العديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الالكترونية،

الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الحوكمة الإلكترونية... الخ؛

✓ استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية؛

✓ اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري؛

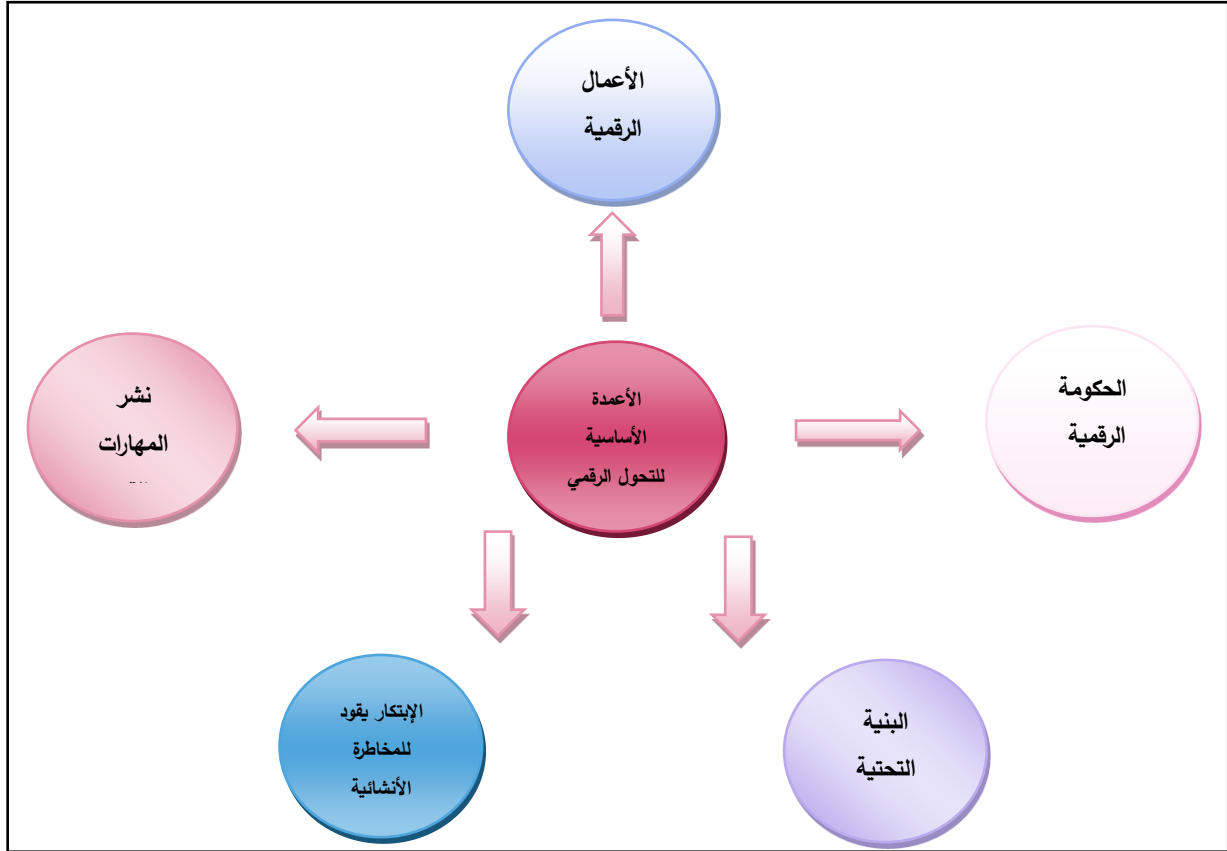
✓ الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.

العمود الخامس: نشر المهارات والقيم الرقمية

من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولى حتى التعليم الجامعي، ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

ويمكن توضيح الأعمدة الخمسة الأساسية للتحويل الرقمي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح الأعمدة الخمسة الأساسية للتحويل الرقمي



المصدر: خروبي آمنة، عطاوي مروة، دور التحويل الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص23.

الفرع الثاني: أشكال التحويل الرقمي ومستوياته في المؤسسة

أولاً: أشكال التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي أشكال كذلك درجات متعددة، حيث تختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة أو درجة

التحول حسب طبيعة نشاطها وكذلك نوع التقنية التي يحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنف

الأكثر انتشاراً هي:¹

تطبيقات الهواتف الذكية: وهي من أكثر التقنيات حضور واستعمال في الوقت الحالي حيث تستطيع المؤسسات

إنشاء تطبيقها الخاص للإدارة وأنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.

¹ غزال ابتسام، مرغني أميرة، التحويل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة-
مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2023/2022، ص 09.

الحوسبة السحابية: وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تتيح عددا من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة تخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والاطلاع عن بعد.

أنترنت الأشياء: وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، وتستطيع هذه الأجهزة الإتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

الذكاء الاصطناعي: وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم، والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

ثانيا: مستويات التحويل الرقمي في المؤسسة

أن التحويل الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات:¹

على مستوى القيادة: وذلك أن تكون إدارة المؤسسة متبنية لهذا التحويل وداعمة له ومتابعة لتطوراتها.

على مستوى الاستراتيجية: وذلك أن يدخل التحويل الرقمي في صلب رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها التنفيذية والمستقبلية وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.

على مستوى الثقافة: وذلك أن تظهر آثار التحويل الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة من الموظفين وبيئة عمل إجراءات ومعايير وقيم تتبناها المؤسسة وتعمل بها.

المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة اقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

الفرع الثالث: أبعاد التحويل الرقمي

تجدر الإشارة الى أن الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي قد ذكرها الباحثون بطريقة متباينة، حيث ركز كل مصدر على جوانب معينة وفقا للسياق الخاص به. ولذلك سيتم عرض هذه الأبعاد بشكل شامل مع تسليط الضوء على مختلف التصنيفات التي ذكرها الباحثون.

حسب هيس كانت الأبعاد كما يلي:²

¹ غزال ابتسام، مرغني أميرة، نفس المرجع، ص 09.

² Toumashees. And others, **options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 2016. P 17.**

1. بعد تكنولوجيا المعلومات

يحفز التحول الرقمي بفعل التطورات في التقنيات الرقمية لذلك يعد نهج الشركة في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بعدا أساسيا في استراتيجياتها للتحول الرقمي. يتطلب هذا البعد من المديرين تقييم دور أقسام تكنولوجيا المعلومات لديهم ومدى استباقيتها وإبتكارها في التعامل مع التقنيات الجديدة.

2. بعد تغيرات التوجه نحو التقنيات الرقمية

تنشأ هذه التغيرات من الطريقة التي تحدث بها التقنيات الرقمية تحولا في نموذج أعمال الشركة. في شركات الاعلام يتعلق هذا البعد بدرجة تنوع الشركة لنشاطها في العالم الرقمي، وخططها لتحقيق الإيرادات من التقنيات الرقمية، وتركيزها الأساسي بعد التحول الرقمي.

3. بعد التغيرات الهيكلية

يؤثر التحول الرقمي كأى نوع آخر من التحولات، على الهياكل التنظيمية للشركة. يركز البعد الهيكلي في إطار التحول الرقمي على تحديد من سيكون مسؤولا عن قيادة جهود التحول. كما يجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كان ينبغي دمج العمليات الرقمية الجديدة ضمن الهياكل الحالية أو فصلها في كيانات مستقلة عن النشاط الأساسي للشركة. وقد يتطلب التحول أيضا اكتساب معرفة متخصصة أو تطوير كفاءات جديدة. وأخيرا يجب على المديرين تحديد أنواع التغيرات التشغيلية المتوقعة أثناء استكشافهم للتقنيات الرقمية وإستغلالها.

4. بعد الجوانب المالية

يمثل البعد المالي في إطار التحول الرقمي جانبا مهما في مبادرات التحول الرقمي. فقد يكون الضغط المالي المتزايد على النشاط الأساسي الحالي هو المحفز الذي يدفع الإدارة إلى اتخاذ إجراءات التحول. كما ستكون الموارد المالية ضرورية لتنفيذ المبادرات التحويلية.

أما في دراسة بن طيبة و خليل تم ذكر الأبعاد بطريقة أخرى:¹

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 إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي.

¹ زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة البليدة 02، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، سنة 2022، ص 249.

ويعتبر الانفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والإبتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس إختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

2. 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.

3. البعد التقني والإعلامي

يتطلب التحويل الرقمي إستخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، والتي تهدف إلى إستخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة. وبالنسبة لشعبان تم التطرق للأبعاد الإستراتيجية للتحويل الرقمي:¹

1. الأسس الرقمية

يعتمد هذا البعد الاستراتيجي على تحسين مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول العربية والوصول بها مع المؤسسات الحكومية للدرجة التي تمكنها من مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدث بالعالم.

2. الإبتكار الرقمي

يعتمد هذا البعد الاستراتيجي على هدف توفير نظم التعليم والمهارات التي تساعد على الإبتكار لمواكبة المستقبل التكنولوجي العالمي.

3. الحكومات الرقمية

يعتمد هذا البعد الاستراتيجي على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وجعلها حكومات رقمية تستهدف الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل خدمة مواطنيها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل فالتعامل ورفع جودة حياة المواطن وتحقيق الشفافية، وأتمتة المؤسسات بتوفير آليات الحوكمة الفعالة وربط المصلحة والمنفعة للأطراف المتعاملة الثلاثة (الشركات والحكومات والمواطن).

4. الأعمال الرقمية

¹ غادة سيد، عبد الله شعبان، أثر التحويل الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية)،

المجلد 12، العدد 04، 2021، ص ص 11-12.

هذا البعد يعتمد على تمكين الشركات من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الرقمي وبالتالي توفر بيئة أعمال رقمية مناسبة للتغيرات التكنولوجية.

5. المواطن الرقمي

يعتمد هذا البعد أيضا على تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير مستوى التعليم والمهارات المؤهلة لتعزيز إستفادة الأفراد وبالتالي رفع جودة الحياة للمواطنين.

الفرع الرابع: وسائل التحويل الرقمي

أن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، وأن الحديث عن التحويل الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات اتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباطا وثيقا يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة الإتجاهات يصعب السيطرة عليها، تعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال من أشد الوسائل أثرا على المجتمعات وثقافتهم وتوجهاتهم وأفكارهم، ومن أهمها: القنوات الفضائية والهواتف الذكية ومواقع الانترنت وغيرها من الوسائط، وغيرها من الوسائل التي تعمل على توجيه سلوك المجتمعات.¹

✓ **القنوات الفضائية:** للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدة إيجابيات من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في أوقات مختلفة، لتصل الى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع المؤسسات الأخرى، وكذلك استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر فعالية وتأثيرا.

✓ **الهواتف الذكية:** تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابا، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنها معظم الأفراد.

✓ **الإنترنت:** عالم الانترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع وإيجابيات لا يمكن حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الانترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة، مرئية، أو شكل رسومات أوتوغرافيك وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير. ومن مزايا الأنترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لجميع المستخدمين في كل مكان، فهي ليست محصورة

¹ غزال ابتسام، مرغني أميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

- أو مقيدة بـمكان أو إقليم محدد. بالإضافة الى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها وبعد ذلك السنوات، بحيث ما على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريد ما غالبا ما يجدها متوفرة.
- ✓ **الوسائط الرقمية:** هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:
- ✓ **المواقع والصفحات الالكترونية:** بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية وإقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وترفيهية وتعليمية ... الخ؛
- ✓ **المراسلات البريدية:** مثل بريد الياهو والهوتميل، ويمكن من خلالها إرسال المخطبات والمراسلات والرد عليها وهي وسيلة سهلة وسريعة غير مكلفة؛
- ✓ **مواقع المحادثة:** ويمكن من خلالها إجراء المكالمات والمحادثات الفورية مثل: الوات ساب والفايبر وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة؛
- ✓ **المدونات:** وهي وسيلة للكتابة ونشر الأفكار والآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقية في أنها تستخدم الأنترنت كوسيلة، ويمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الأخبار بمختلف أنواعها، بعضها الآخر يختص بأمور شخصية ويومية؛
- ✓ **مواقع التواصل الاجتماعي:** مثل الفيس بوك وتويتر واليوتيوب ويمكن من خلال التواصل الاجتماعي والسياسي والثقافي والإعلامي، وهي وسائل واسعة الاستخدام والإنتشار، ويمكن من خلالها نقل ونشر الأخبار ومشاركة الصور والفيديوهات الخ؛
- ✓ **إستخدام روبوت الدردشة التفاعلي:** يستخدم للإجابة على إستفسارات المستخدمين المتشابهة والمتكررة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة؛
- ✓ **إستخدام القصص:** على انستغرام أو الفايسبوك أو الوات ساب وحتى اليوتيوب وغيرها.

المطلب الثالث: تحديات ومتطلبات التحويل الرقمي

الفرع الأول: تحديات التحويل الرقمي

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

1. **عدم وجود الخبرة المطلوبة للتحويل الرقمي في داخل مكان العمل:** من المهارات التي يجب أن يمتلكها فريق العمل المسؤول عن التحويل الرقمي هي الخبرة في هندسة النظام الرقمي، والمهارة اللازمة لبناء نماذج رقمية فعالة للعمل، بالإضافة الى القدرة لإدارة عمليات التحويل الرقمي.

¹فاطمة الزهراء فوادري، سندس عبيدي سعد، تأثير التحويل الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس- مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2022/2023، ص ص 10 - 11.

لذلك من الأفضل للتغلب على هذا التحدي هو الاستعانة بخبراء لديهم الخبرة في عمليات التحويل الرقمي لتقديم المساعدة بالشكل المناسب.

2. العمل بالتوازي بالنظام التقليدي لحين انتهاء من عملية التحويل الرقمي: عند البدء بعمليات التحويل الرقمي داخل الشركة، سيكون من الصعب توقيف النظام التقليدي المتبع في العمل لأن هذا يعني بأن الشركة ستتوقف عن تقديم خدماتها للعملاء، لذلك في هذه المرحلة تحديدا يجب أن تكون هناك إدارة محترفة لحل هذه المشكلة وذلك من خلال العمل بالتوازي بالنظام التقليدي مع النظام الرقمي الجديد لحين الانتهاء بشكل كامل من التحويل الرقمي في داخل الشركة.

3. مرونة الإدارة في العمل لتنفيذ التحويل الرقمي: مرونة الإدارة تلعب دورا مهما في عملية التحويل الرقمي، حيث من الضروري أن يكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات والاختيار الأفضل للتقنيات المناسبة للشركة أو مكان العمل وذلك حسب توصيات الخبراء القائمين على عملية التحويل الرقمي.

وكذلك توجد تحديات تنظيمية أخرى تتمثل في:¹

- ✓ غياب الشعور بالحاجة؛
- ✓ تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة؛
- ✓ غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين؛
- ✓ مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحويل الرقمي؛
- ✓ ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها؛
- ✓ غياب التعاون وروح الفريق داخل المنظمة؛
- ✓ مخاوف الفشل من التحويل الرقمي وعدم الاقتناع بها؛
- ✓ قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحويل الرقمي؛
- ✓ عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها مع أساسيات ومتطلبات التحويل الرقمي؛
- ✓ القوانين والتشريعات، غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحويل الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المنظمة.

¹ نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص 565-566.

الفرع الثاني: متطلبات التحويل الرقمي

يتطلب التحويل الرقمي بنية أساسية واستعداد تام، إضافة الى مجموعة من الحاجيات الضرورية حتى يتم بشكل مثالي ودون أخطاء، ويمكن حصر المتطلبات الرئيسية للتحويل الرقمي فيما يلي:¹

أولاً: متطلبات تتعلق بالتشريعات والقوانين واللوائح

تحديث القوانين واللوائح المنظمة للتعليم بما يتماشى مع التحويل الرقمي أصبح ضرورة تتطلب تطبيقات التحويل الرقمي قوانين جديدة أو محدثة تشمل المعاملات المالية، حقوق الملكية الفكرية، العلامات التجارية، الأعمال الالكترونية، التوقيع الالكتروني، القرصنة، جرائم الحاسوب، قنوات التواصل الاجتماعي، ووسائل إدارة واستخدام المعلومات، لذا يجب تحديث القوانين لتلبية متطلبات التحويل الرقمي.

ثانياً: متطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسات التعليمية لتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي. قد يشمل ذلك استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أخرى، يتطلب استخدام التقنية وجود تنظيم إداري متطور لضمان نجاح المؤسسة التعليمية. يهدف التحويل الرقمي إلى تحسين الخدمات وتبسيط إجراءات العمل، مما يسهل على منتسبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة، والمؤسسات والأفراد المستفيدين من الخدمات الوصول إليها بسرعة ودقة. يتطلب ذلك أيضاً مراجعة الهياكل التنظيمية والتركيز على الأهداف والنتائج، مع استبعاد الأنشطة غير الضرورية.

ثالثاً: المتطلبات البشرية

يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحويل الرقمي. وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات وإتخاذ القرارات الفعالة، كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية إستراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة.²

وهناك من يقسم المتطلبات على النحو التالي:

1. الحاسبات الآلية

أكدت التحولات الرقمية أن الاتصال لم يعد تقليدياً يتطل وبوجود مرسل ومستقبل ورسالة، بل أصبح يعتمد على التفاعل بين الانسان والآلة. تسارعت هذه التغيرات بفضل تطور أنظمة الحاسوب وبرمجياته الرقمية،

¹ محمد عادل، متطلبات تطبيق التحويل الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية مصر، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد 133، 2023، ص564.

² آسيا بالقاضي، متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل الاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024، ص695.

حيث انتقل الحاسوب من معالجة البيانات الى المعلومات، ثم الى المعارف. أصبح الحاسوب يتمتع بذكاء اصطناعي يمكنه من التعلم واستخلاص الأحكام، وهو ما يظهر في "النظم الخبيرة" التي تتميز بالقدرة على القراءة، السمع، الرؤية، التمييز بين الأشكال والمسافات، بالإضافة الى التحليل، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، وإثبات النظريات. يواصل علم الحاسوب التقدم، ما أدى إلى تطوير أنظمة رقمية ذكية تستخدم في مجالات متعددة يومياً.¹

2. الشبكات

الشبكات عموماً تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات إجتماعية أو تكنولوجية، أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازاً واحداً وهناك نوعان من شبكات الاتصال هما:²

الشبكة المحلية: تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق، مما يتيح للمستخدمين مشاركة الموارد مثل الطابعات والماسحات الضوئية.

الشبكة واسعة النطاق: تتيح الإتصال بين محطات العمل المتباعدة جغرافياً، ويمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو حتى مواقع عالمية.

الفرع الثالث: مزايا التحويل الرقمي

التحول الرقمي له مزايا عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن المؤسسات والشركات أيضاً ومنها:³

- ✓ يوفر التحويل الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- ✓ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- ✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ✓ يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ✓ يساعد التحويل الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

¹ أحمد عادل سقاط، ريان عدنان، التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 25، 2022، ص102.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص90.

³ بوكلاب هديل، فول لينة، تأثير التحويل الرقمي على الكفاءة المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة ميله، مذكرة ماستر، جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- 2025/2024، ص62.

الفرع الرابع: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي

أولاً: الإيجابيات

التحول الرقمي له إيجابيات عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات والشركات أيضاً وأهم تلك الإيجابيات:¹

- ✓ يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- ✓ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- ✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ✓ إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ✓ يساعد التحول الرقمي المنظمات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- ✓ مرونة تطبيق خدمات جديدة مع القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- ✓ تقليل العبء على الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي.

ثانياً: السلبيات

كما له سلبيات تتمثل في:²

1. أمن البيانات في بعض الأحيان

يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات، من الاختراق من قبل المخالفين، أو المنافسين التجاريين.

2. مخاوف الخصوصية

أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمراً في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة.

3. انعدام الأمن الوظيفي

تسبب التغيرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي.

4. التطور التكنولوجي المستمر

¹ أيمن براهيم، عبد الرقيب سماعلي، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة مناجم الحديد -تبسة- مذكرة ماستر، جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، 2024/2025، ص 21.

² أيمن براهيم، عبد الرقيب سماعلي، نفس المرجع، ص 22-23.

من المعروف أن التطور التكنولوجي سريع ولا نهاية له، حيث أنه مستمر، لهذا يجب أن يكون التحويل الرقمي مستمر أيضاً، مما يجعل المؤسسات والشركات في حالة تأهب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة.

5. الحاجة لوقت طويل لتطبيق التحويل الرقمي

يعرف أن تطبيق التحويل الرقمي يحتاج لوقت أطول من أجل اختيار الأدوات والبرامج المناسبة لنشاط العمل، وذلك بعد عمل بحث واختبار لها. بالإضافة إلى أن التدريب على استخدام هذه الأدوات بفاعلية يحتاج وقت لتدريب الموظفين.

6. إضطراب الموظفين:

عند تطبيق التحويل الرقمي من الضروري أن يكون لدى الموظفين داخل المؤسسة القابلية لتعلم مهارات جديدة، والتي تصبح عبء عليهم مع مرور الوقت. وقد تجد البعض يشعرون بالتوتر والقلق حيال ذلك.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

يعد الأداء المالي أحد المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والمالية، إذ يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة، ويستخدم الأداء المالي لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة وقياس كفاءتها في تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية، وانطلاقاً من الأهمية، يهدف المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي للأداء المالي، من خلال توضيح مفهومه وأهميته، وأهدافه، وكذا أبرز المؤشرات المعتمدة في قياسه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

من خلال هذا الفرع حاولنا الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف ثم التعرف إلى خصائصه وأهميته.

أولاً: مفهوم الأداء

عددت تعاريف الأداء بين مختلف الباحثين حيث يختلف مفهومه باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فقبل الإسهاب في وجهات النظر نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

✓ هو مجموع من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم ما قيماً على أنشطة النتائج، المنتجات على آثارها المنشأة على البيئة الخارجية.

✓ كما يعرف الأداء بأنها لاستخدام الكفاء للموارد وذلك لإنتاج السلع والخدمات أو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

✓ ويعرف أيضاً بأنه استراتيجية الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلات.²

✓ ويعرف كذلك بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين.³

✓ كما هو قدرة الو القدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

² كعواش حدة، أحمد بهاليل حياة، أثر التأهل على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 47.

³ بن عياش ليلة، بولوارث منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص 10.

محددة وبأقل تكلفة.¹

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تعريف الأداء على أنه ذلك المفهوم الجوهرى والإلهام بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.²

ثانيا: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي للمؤسسة بمثابة المجال المحدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية، لذا تداولت عدة تعريف أغلب الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة، لذا من الضروري أن نقوم بمررد جملة من التعاريف لضبط مدلوله وهي كما يلي:

✓ يرى بعض المفكرين أن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية أي القوائم المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.³

✓ هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة أو المنتجة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء من خلال مدد سابقة، أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية.⁴

✓ ومنه يمكن القول أن الأداء المالي هو رؤية تحليلية ومؤشر لقياس الوضع المالي للمؤسسة يمكنها من تحديد قدرتها على إضافة قيمة والارتقاء إلى مستوى تستطيع من خلاله الوصول إلى تحقيق نمو ملحوظ في الأرباح مما يؤدي إلى نجاحها واستمراريتها، بالتالي فهو عملية قياس نتائج سياسات المؤسسة وعملياتها من منظور مالي.⁵

الفرع الثاني: خصائص وأهمية الأداء المالي

¹ صاطوري الجودي، عمار براهيمية، إعادة هيكلة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة تبسة، العدد 8، ص 03.

² عمرو عياش ياسمينية، شباح منير، ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ملية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 05.

³ ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة، دار الثقافة، عمان، 2008، ص 13.

⁴ بلمهول داود، ممران المهدي، التحويل الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ملية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 26.

⁵ وزان ليلي، العوامل المفسرة للأداء المالي بين الحقيقة الاقتصادية والتلاعب المحاسبي، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2025، ص 15.

أولاً: خصائص الأداء المالي

- إن الأداء المالي يتسم بمجموعة من الخصائص وهي موضحة في النقاط التالية:¹
- ✓ الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الموضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية ويحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقه؛
 - ✓ الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف وهو وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
 - ✓ الأداء المالي عبارة عن أداة تحفيز لإتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح مع غيرها؛
 - ✓ يسمح الأداء المالي بتنظيم النتائج من خلال تحسين مردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بنية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء؛
 - ✓ يوفر الأداء المالي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفه، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلب (نقاط الضعف) لأدائها المالي؛
 - ✓ يعبر الأداء المالي عن مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الاعداد المالي وظاهرة الإفلاس، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

- للأداء المالي أهمية عظيمة للمؤسسات الاقتصادية وتكمن في النقاط التالية:
- ✓ يساهم في ضمان الحصول على الموارد المالية وإتاحة فرص استثمارية للمؤسسة في مختلف ميادين الأداء، والتي بدورها تساهم في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافها؛

¹ محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 01، الأردن، 2010، ص 45.

✓ يساهم في تبيان مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بشكل أمثل في المدى القصير والطويل، وذلك من أجل خلق ثروة وتحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى توضيح قدرة المؤسسة على ضمان هامش أمان يخولها للابتعاد عن العسر المالي؛¹

✓ متابعة نشاط الشركة وطبيعته، ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية، وتقدير مدى تأثير أدوا الأداء المالي من ربحية وسيولة ومديونية...²

وأهمية الأداء المالي تلقي الضوء على الجوانب التالية:³

✓ تقييم ربحية المؤسسة؛

✓ تقييم سيولة المؤسسة؛

✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة؛

✓ تقييم مديونية المؤسسة؛

✓ تقييم تطور المؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف ومجالات الأداء المالي

أولاً: أهداف الأداء المالي

عموماً يمكننا التطرق إلى أهداف الأداء المالي في المؤسسات بصفة عامة من خلال حصر أهمها في النقاط التالية:

✓ **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى الأموال المتاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء ومواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقاس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة، أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة فيعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي المؤسسة، أصحاب الحقوق وعملاء المؤسسة.

¹ بوعزيز رميساء، التمويل التأجيري وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 85.

² بعللي ملاك، ملي نريمان، أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945 فالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2025، ص 29.

³ كعواش حدة، أحمد بهاليل حياة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

✓ **التوازن المالي:** ويعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالية، ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ بها عبر الفترة المالية، بحيث يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

✓ **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح وهي بذلك تعبر عن العلاقات التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفاءته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.¹

✓ **خلق القيمة:** يرتبط موضوع خلق القيمة بشكل أساسي بمدى تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي وجود ارتباط متين بمدى قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية وقدرتها على خلق فائض في القيمة، فإن تحول الإمكانات المالية إلى إيرادات مالية التي تصبح ثروة مرهون بكفاءة المؤسسة في تمويل الاحتياجات المالية، وذلك بعد خصم مختلف التكاليف سواء تلك المتعلقة بالتمويل أو المتعلقة بالاستغلال²

ثانيا: مجالات الأداء المالي

من أهم المجالات للأداء المالي تتمثل فيما يلي:³

1. **الربحية:** هناك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال ممثلة بنسب الربحية والتي تقيس فاعلية الإدارة في توليد الأرباح وتستخدم أيضا للحكم على كفاءة استخدام المنظمة لموجوداتها ومن أهم النسب هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.
2. **المركز السوقي:** ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.
3. **الإنتاجية:** وتعني العلاقة بين مخرجات المنظمة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات مادية وبشرية متاحة بما يكفل لها تحقيق أهدافها.

4. **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** يعتبر أحد مجالات الأداء المهمة بالمنظمات ويتم قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياسه عن طريق استقصاءات الأفراد ودورات العمل.

¹ عمرو عياش ياسمين، شباح منير، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

² بوعزيز رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 88.

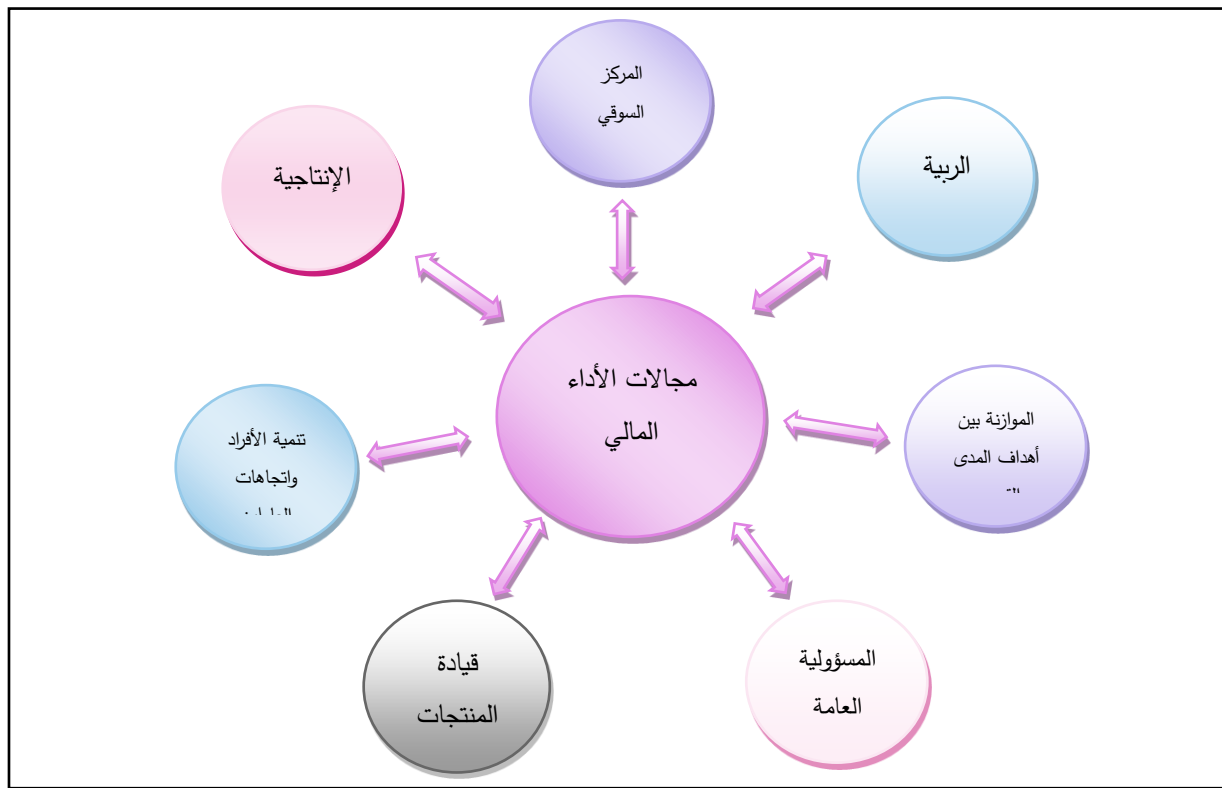
³ عبد الرزاق مولاي خضر، وحسن شني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجموع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، الطبعة 02، ورقة، 2011، ص 238.

5. **قيادة المنتجات:** وتمثل بقيام الإدارة الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج والمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

6. **المسؤولية العامة:** في هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها أو بيئتها المحيطة بهدف رسم نجاحها في تحصيل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

7. **الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل:** وهنا تقوم المنظمة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار الاقتصادي في المستقبل.

الشكل رقم (2-1): يوضح مجالات الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على التعاريف السابقة

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المالي

الفرع الأول: معايير الأداء المالي¹

أ. المعايير التاريخية

تعتمد هذه المعايير على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة، إذ تمكن المحلل من حساب النسب المالية، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدة في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام والكشف عن مواضع الضعف والقوة، وبيان الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من الإدارة العليا.

ب . المعايير القطاعية (الصناعية)

تستمر هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد أي مقارنة النسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وطبيعة النشاط، ويستفاد منها بدرجة في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته.

ج . المعايير المستهدفة

هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلا لفترة زمنية ماضية ويستفاد منها في تحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

هـ . المرونة

يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء لأن الفرد يتغير أو يخضع لتقلبات.

الفرع الثاني: المؤشرات التقليدية للأداء المالي²

تتمثل المؤشرات التقليدية أساسا في النسب المالية، تستخدم لأغراض قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات، ويمكن تقييم المؤشرات التقليدية إلى نسب السيولة، نسب المديونية، نسب الربحية، نسب السوق بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي وقبل التطرق لأهم المؤشرات التقليدية للأداء المالي سنتطرق أولا إلى:

تعريف المؤشر: يعرف المؤشر بأنه عبارة عن أداة اقتصادية إحصائية لمراقبة وقياس ظاهرة معينة، كما يعتبر أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تسمح بقياس مستوى الأداء المطلوب وحسب خصائص محددة أما فيما يخص المؤشرات التقليدية فتتلخص فيما يلي:

¹ علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 73-74.

² نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، 2015، ص 167.

أولاً: نسب السيولة

هي تلك النسب التي تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول الجارية، ويهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل (البنوك) بهذه المجموعة من النسب بصفة خاصة، وذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة والملاك ولكن على الرغم من دلالة هذه النسب إلا أن مقاييس السيولة التي تعبر عنها لا يمكن أن تصبح عديمة الفائدة ويرجع ذلك إلى أنها تعتمد على الأصول والالتزامات (الخصوم) الجارية التي تتميز بالتغيرات السريعة في قيمتها.

1. نسبة التداول

هي نسبة ترتبط بوجود علاقة ذات دلالة ما بين الأصول الجارية والخصوم الجارية وهي تعبر بصدق عن عدد مرات تغطية الأصول الجارية التي تستحق سدادها خلال سنة مالية ويتم حساب النسبة كالآتي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

وتتميز نسب التداول باستعمالها الشائع لقياس اليسر المالي في الأمد القصير، لأنها توضح قدرة الأصول الجارية لتسديد الالتزامات الجارية عند ميعاد استحقاقها.

2. نسبة السيولة السريعة أو الفورية

تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المنشأة ويرجع ذلك إلى أنه عادة ما تواجه المنشأة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزون، بل أن البعض يرى أن المشاكل النقدية التي تواجه المشروعات تكون عادة ناتجة عن فشل الشركة في بيع مخزونها من المنتجات تامة الصنع بقيمة أكبر من تكاليف التصنيع والإنتاج، لهذه الأسباب قد تهتم الإدارة بالنقدية والأوراق المالية والذمم فقط، وعليه يتم حساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{(الأصول الجارية - المخزون)}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

3. نسبة النقدية

يهتم البعض بهذه النسبة لأن مكوناتها تمثل العنصر الرئيسي والأكثر سيولة ضمن الأصول الجارية وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{(النقدية + شبه النقدية)}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

وانخفاض هذه النسبة قد لا يمثل خطراً إذ يكون حجم الأصول الجارية الأخرى كبيراً أو قد يكون هناك اتفاق بين المؤسسة وأحد البنوك تحصل بموجبه على تسهيل ائتماني على شكل جاري مدين مما يوفر النقدية المطلوبة.¹

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ثانياً: نسب النشاط

ويصطلح على تسميتها بنسب الدوران أو نسب إدارة الموجودات، وهي مجموعة من النسب التي تقيس كفاءة الموظفين والمسؤولين في الشركة وقدرتهم على إدارة موجوداتها، كما تقيس مستوى العلاقة بين الموجودات والمبيعات، وقد سميت بنسب الدوران أو النشاط لأنها تبين السرعة التي يتم من خلالها تحويل الموجودات إلى مبيعات، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النسب:

1. معدل دوران الأصول

يشرح معدل دوران الأصول مدى كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات من قيمة الأصول، وهو يشير أيضاً إلى استراتيجية التسعير حيث هوامش الربح العالية تميل إلى تحقيق معدلات منخفضة، بينما يرتفع معدل دوران الأصول مع هوامش الربح المنخفضة، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصل} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط الأصول}$$

2. معدل دوران رأس المال

تستخدم هذه النسبة لقياس كفاءة استخدام رأس المال العامل لتوليد المبيعات، حيث يتم تحديد عدد مرات استخداماته خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة تشيل وحدة النقد الواحد في تمويل العمليات وشراء المخزون السلعي وتحويلها إلى مبيعات، وكلما زادت معدلات دوران رأس المال العامل كلما تضاعف صافي المبيعات بمقدار عدد مرات الأموال المستخدمة في تمويل هذه المبيعات ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط رأس المال العامل}$$

ويمكن احتساب معدل دوران رأس المال العامل باليوم، وهو ما يسمى بفترة الاحتفاظ برأس المال العامل حسب الصيغة التالية:

$$\text{فترة الاحتفاظ} = \text{معدل دوران رأس المال العامل} / 365$$

حيث أن دليل الاستثمار الجيد لرأس المال العامل يتحدد على أساس انخفاض فترة الاحتفاظ برأس المال العامل.

3. معدل دوران المخزون

يستخدم معدل دوران المخزون لمعرفة عدد مرات قيام الشركة ببيع المخزون واستبداله خلال فترة معينة، ويجب مقارنته مع شركات مماثلة في نفس القطاع هذا ويشير انخفاض نسبة المبيعات وبالتالي تراكم المخزون السلعي، حيث أن وجود فائض في المخزون يمثل استثماراً بعائد صفر كما أنه يعرض الشركة إلى مخاطر انخفاض في مستوى أسعار المواد، ونعبر عنه بالعلاقة التالية:¹

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 169

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{متوسط المخزون}$$

4. معدل دوران الذمم المدينة

تستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على كفاءة الشركة في تحصيل ديونها، ويرتبط ذلك بعدد مرات تحصيل الديون خلال فترة معينة، فكلما ارتفع المعدل عن السنوات السابقة أو عن الشركات المماثلة فهو يشير إلى تحسن إدارة الشركة في تحصيل ديونها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{متوسط الذمم المدينة}$$

5. معدل دوران الذمم الدائنة

تستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على سرعة الشركة في تسديد التزاماتها التجارية قصيرة الأجل، ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال فترة معينة، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \text{تكلفة البضاعة المباعة أو المشتريات} / \text{متوسط الذمم الدائنة}$$

ويساعد معدل دوران الذمم الدائنة في حساب فترة الذمم الدائنة بالأيام وتسمى أيضا فترة الائتمان، لإعطاء فكرة عن الزمن الذي تسترقه الشركة في تسديد ديونها الجارية.

$$\text{فترة الذمم الدائنة} = \text{معدل دوران الذمم الدائنة} / 360$$

ثالثا: نسبة المديونية

تمثل نسب المديونية أداة لتحديد احتمالية عجز الشركة عن تسديد ديونها لا سيما في الأجل الطويل ولذلك ارتفاع الرفع المالي يزيد من احتمالات تعرض الشركة إلى عدم الملاءة والإفلاس المالي، وعلى الرغم من أهمية استخدام الديون في هيكل التمويل كون فائدة الديون تحقق ميزة ضريبية للشركة، إلا أنها في نفس الوقت ربما تسبب تضارب المصالح بين الدائنين والمالكين، كون الدائنين يربون في استثمارات أقل مخاطرة لضمان حقوقهم قياسا بتفضيلات المستثمرين في أسهم الشركة الذين يتطلعون إلى مشاريع مربحة.

1. نسبة الديون إلى حقوق المساهمين

تحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \text{إجمالي الديون} / \text{صافي حقوق المساهمين}$$

يقصد بإجمالي الديون كافة الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من الغير وتتمثل في القروض القصيرة والطويلة الأجل أما حقوق الملكية فيقصد بها رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة.¹

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 170

وتوازن هذه النسبة التمويل المقدم من الدائنين لعمليات المؤسسة مع التمويل المقدم لنفس الغاية من قبل أصحابها، كما تعبر عن مدى المخاطر المالية لكل من الطرفين إذ كلما ارتفعت هذه النسبة زادت احتمالات عدم قدرة المؤسسة على خدمة دينها وزادت مخاطر المقرضين وتزيد أيضا مخاطر المستثمرين، لأن عدم القدرة على خدمة الدين قد يؤدي إلى الإفلاس.

2. نسبة إجمالي الديون إلى موجودات

تقيس هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير، كما تقدم معلومات عن قدرة المؤسسة لاستيعاب تراجع الأصول الناتجة عن خسارة دون تعويض حقوق الدائنين الخطر، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات} = \text{إجمالي الديون} / \text{الموجودات}$$

3. نسبة الديون القصيرة الأجل إلى حق الملكية:

تحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة الديون القصيرة إلى حقوق الملكية} = \text{الديون القصيرة الأجل} / \text{حقوق الملكية}$$

لا تلجأ المؤسسة إلى زيادة الاقتراض قصير الأجل لتمويل عملياتها طويلة الأجل إلا بعد استقادة قدرتها على الاقتراض الطويل الأجل بسبب انخفاض رأسمالها، أو ارتفاع المخاطر التشغيلية لها، بسبب احتمالات تأثر حجم نشاطها سريعا بالتغيرات التي قد تطرأ على مستوى النشاط الاقتصادي.

4. نسبة هيكل رأس المال

تبين هذه النسبة أهمية الديون طويلة الأجل (مصادر طويلة الأجل = الديون طويلة الأجل + الأسهم الممتازة + حقوق المساهمين)، وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية شأنها في ذلك شأن نسب التغطية وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \text{الديون طويلة الأجل} / \text{مصادر التمويل طويلة الأجل}$$

5. نسبة حقوق المالكين إلى الأصول الثابتة:

تبين هذه النسبة مدى كفاءة حقوق المالكين (المساهمين) لمواجهة الاستثمار في الموجودات الثابتة، هذا وتعتبر هذه النسبة مؤشرا على نوع التمويل الذي ستحتاجه المؤسسة مستقبلا، وتتمثل في العلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة حقوق المالكين إلى الأصول الثابتة} = \text{حقوق المالكين} / \text{صافي الموجودات الثابتة}$$

¹نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

إن كانت هذه النسبة أقل من 100%، فإن هذا يعني حاجة المؤسسة إلى نوعين من الأموال، الأول منها أموال طويلة الأجل لاستثمارها في الموجودات الثابتة التي لم تكف مصادر المؤسسة الذاتية لمواجهة الاستثمارات فيها، والثانية قصيرة الأجل لاستثمارها في الموجودات المتداولة.

أما إذا كانت النسبة أكثر من 100%، فإن هذا يعني أن مصدرا طويل الأجل قد أتيح لمواجهة جميع الاستثمارات في الموجودات الثابتة مع فائض منه يستثمر في الموجودات المتداولة، وما يبقى من أموال تحتاج إليها المؤسسة يجب أن يأتي من مصادر قصيرة الأجل.

6. نسب التغطية

تستعمل هذه المجموعة من النسب للوقوف على قدرة المؤسسة على تغطية النفقات المالية المرتبطة بالاقتراض لخدمة دينها، وتعد هذه المجموعة من النسب مؤشرات للمخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة ومن ثم تعد ذات أهمية خاصة للمالكين والمقترضين إلى جانب الإدارة، ومن أهم نسب التغطية ما يلي:

أ. عدد مرات تحقق الفائدة

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد قروضها من الأرباح المحققة وتحسب كما يلي:

$$\text{عدد مرات تحقق الفائدة} = \frac{\text{الدخل قبل الفائدة والضرائب}}{\text{الفوائد السنوية المدفوعة}}$$

إذا كانت هذه النسبة أكثر من 1 فيعني ذلك أن المؤسسة قادرة على دفع فوائد قروضها، وبالعكس ذلك إذا كانت النسبة أقل من 1، وإلى جانب ذلك يمكن الاعتماد على هذه النسبة كمؤشر على قدرة المؤسسة على خدمة المزيد من الديون.

ب. نسبة خدمة الدين الطويل الأجل

تقيس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية العادية للمؤسسة على مواجهة أقساط القروض الطويلة الأجل التي تستحق، وتكتسب هذه النسبة أهميتها من كون النقد المتحقق للمؤسسة من عملياتها هو المصدر الرئيسي للوفاء بالتزاماتها، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة خدمة الدين الطويلة الأجل} = (\text{صافي الربح} + \text{الاستهلاك} + \text{الاعفاءات}) /$$

$$\text{الجزء القصير الأجل من الدين الطويل الأجل}$$

رابعاً: نسبة الربحية

تعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المسكرون والمتعاملون لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، ويهدف المحللون إلى حساب مؤشر الربحية للحكم على نجاعة المؤسسة في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف إلى حد أدنى وذلك بكفاءة وفعالية.¹

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

تتمثل نسب الربحية في:

1. هامش الربح على المبيعات

يقصد به هامش الربح على المبيعات أو هامش الربح الصافي ويقصد به ما تحققه المؤسسة من أرباح ويحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح على المبيعات} = \text{صافي الربح} / \text{المبيعات}$$

2. معدل العائد على حقوق الملكية

يعد معدل العائد على حقوق الملكية من المؤشرات المالية الكلاسيكية، ويستخدم لقياس الأداء المالي للمؤسسات ناهيك عن دوره الفعال في تحديد تقديرات المستقبل لأرباح الأسهم ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{الربح الصافي} / \text{حقوق الملكية}$$

3. معدل العائد التشغيلي على الأصول

يبين هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على خلق الأرباح من خلال عملياتها مستبعدا في ذلك الضرائب ويعد هذا المؤشر مفيدا للمقارنة بين المؤسسات التي تختلف فيما بينها من حيث المعاملة الضريبية. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد التشغيلي على الأصول} = \text{الربح التشغيلي} / \text{إجمالي الأصول}$$

4. معدل العائد على إجمالي الأصول

يشير معدل العائد على إجمالي الأصول إلى الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة ويهدف إلى التعرف على أثر الاختلاف في ربحية الشراكات على جودة تلك الأرباح. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \text{الربح الصافي} / \text{إجمالي الأصول}$$

5. معدل العائد على الاستثمار

ويعرف معدل العائد على الاستثمار بأنه مؤشر يوضح مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح نتيجة لاستخدام رأس مال المستثمر. أما البعض الآخر فعرفه بأنه أداة لقياس الأداء يستخدم لتقييم كفاءة الاستثمار أو لمقارنة كفاءة عدد الاستثمارات المختلفة، ويتم حسابه كما يلي:¹

¹ أنجلو نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{الأرباح المتأتية من الاستثمارات} - \text{تكاليف الاستثمارات}) / \text{تكاليف الاستثمارات}$$

خامسا: نسب السوق

ترتبط هذه النسب سعر سهم الشركة بأرباحه وقيمه الدفترية وتهم هذه النسب كل من الإدارة والمستثمرين، فهي تعطي الإدارة فكرة جيدة عما يدور لدى المستثمرين بشأن الأداء الماضي والأداء المتوقع مستقبلا لسهم الشركة، فإذا كانت نسب السيولة والنشاط جيدة يتوقع أن ينعكس هذا بالإيجاب على نسب القيمة السوقية للسهم، حيث يتوقع أن تكون هذه النسب مرتفعة ويحتمل أيضا أن تكون قيمة السهم كذلك.

ونعرض فيما يلي بعض هذه النسب:

1. العائد على السهم (نصيب السهم من الأرباح)

تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات الربحية وهي تقيس كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم الشركة في نهاية الفترة المالية، ويعتبر العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالا لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات ويلعب دورا هاما في التحليل الاستثماري، ويحسب كما يلي:

$$\text{العائد على السهم} = \text{الربح بعد الفوائد (حقوق حملة الأسهم الممتازة)} / \text{عدد الأسهم لعادية في نهاية الفترة}$$

2. نسبة سعر السهم إلى عائد

تعتبر هذه النسبة على المبلغ الذي يرغب المستثمر في دفعه لكل دينار من الربح الذي يحققه سهم معين حيث تقوم هذه النسبة على العلاقة بين سعر السهم السوقي وعائده من الأرباح ويتم احتسابها بموجب العلاقة التالية:

$$\text{سعر السهم إلى عائده} = \text{القيمة السوقية للسهم} / \text{العائد المحقق على السهم}$$

سادسا: مؤشرات التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه وعليه ندرس التوازن المالي من خلال ثلاث مؤشرات أساسية تتمثل في:¹

1. رأس المال العامل

ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية:

الطريقة الأولى: من أعلى الميزانية

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الطريقة الثانية: من أسفل الميزانية

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

أ. أنواع رأس المال العامل: هناك عدة أنواع من رأس المال العامل نلخصها فيما يلي:

✓ رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، والهدف من دراسته هو البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بالأموال الذاتية. ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

أو

رأس المال العامل الخاص = الأصول الجارية - مجموع الديون

✓ رأس المال العامل الإجمالي

هو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة، وهي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أكثر تشمل مجموعة الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول الجارية

أو

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول - مجموع الأصول الثابتة

✓ رأس المال العامل الخارجي (الأجنبي)

هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول الجارية، والهدف من دراسته هو تحديد مدى التزام المؤسسة بوعودها اتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها هذا بدوره يحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير ويحسب بالعلاقة التالية:¹

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون

أو

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة

ب. حالات رأس المال: يمكن ذكر ما يلي:

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 175،

✓ من أعلى الميزانية:

يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل: 75

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب

في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل.

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب

في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلي جزء منها هذه الأموال الدائمة حيث يلبي جزء من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي في البحث عن موارد مالية أخرى لتغذية العجز في التمويل.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم

وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

✓ من أسفل الميزانية:

يمكن التمييز بين ثلاث حالات:

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب

أي أن الأصول الجارية أكبر من القروض قصيرة الأجل، بمعنى أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها الجارية ويسمى فائض مالي، يتمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب

أي أن الأصول الجارية أقل من القروض قصيرة الأجل، في هذه الوضعية تكون الأصول الجارية القابلة لتسيير في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم

أي أن الأصول الجارية تساوي القروض قصيرة الأجل، في هذه الحالة تتمنى المؤسسة تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض أو عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.¹

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

2. احتياجات رأس المال العامل

سننتظر في هذا الجزء إلى تعريف احتياجات رأس المال العامل وأنواعه،

أ. تعريف احتياجات رأس المال العامل

يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدون الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية.

ويمكن حساب هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول الجارية} - \text{النقدية}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفيات المصرفية})$$

كما يمكن حساب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{المخزون} + \text{الزبائن}) - \text{الموردون}$$

ب. أنواع احتياجات رأس المال العامل:

وتمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل، ويمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل للاستغلال} = \text{الأصول الجارية للاستغلال} - \text{الخصوم الجارية للاستغلال}$$

✓ احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:

تنقسم أنواع احتياجات رأس المال العامل إلى:

✓ احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:

يمكن كذلك أن ينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج الاستغلال (طارئة أو استثنائية)، غير أن هذا النوع من الذمم أو الديون عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \text{الأصول الجارية خارج الاستغلال} - \text{الخصوم الجارية خارج الاستغلال}$$

3. الخزينة الصافية:¹

سنقوم في هذا الجزء بتعريف الخزينة والإشارة إلى أهم حالاتها.

¹ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

أ. تعريف الخزينة:

تعرف الخزينة بأنها جميع الأموال التي بحوزة الشركة لمدة دورة استغلالية حيث تشمل: صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من سيولة خلال دورة ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

ب. حالات الخزينة: وتتمثل أهم حالات الخزينة فيما يلي:

✓ الحالة الأولى: $FR > BFR$ أي $T > 0$

في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة FR مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة، لهذا وجب علينا معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

✓ الحالة الثانية: $FR < BFR$ أي $T < 0$

المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطالب بحقوقها من عند الغير أو تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الانتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ إلى بيع بعض المواد الأولية.

✓ الحالة الثالثة: $FR = BFR$ أي $T = 0$

يعني أننا أمام الخزينة المثلى والوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة، عن طريق تقادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

الفرع الثالث: المؤشرات الحديثة للأداء المالي

بعدما تطرقنا لأهم المؤشرات المالية التقليدية لتقييم الأداء المالي سنتطرق في هذا الفرع إلى أبرز المؤشرات المالية الحديثة، ومن أبرزها لقياس الأداء المالي نجد مؤشرات منظور خلق القيمة والتي تنفرع إلى عدة فروع وسنتناول فيها مؤشر القيمة الاقتصادية الإضافية ومؤشر القيمة السوقية المضافة.

أولاً: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

1. تعريف القيمة الاقتصادية المضافة

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها: معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة أو القضاء عليها،¹ كما أنها تتمثل في الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد

¹ حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث، العدد 15، الجزائر، 2015، ص

الضريبة ومتوسط التكلفة المرجح للموارد المالية،¹ ومنه يمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة ليست الربح الاقتصادي الكلي بمعنى أنها ليست النتيجة المحاسبية الصافية التقليدية ولكنها الفائض الناتج بعد طرح تكلفة الأموال الإجمالية بما فيها تكلفة الأموال الخاصة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع المعادلة الحسابية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة والتي تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{النتيجة التشغيلية بعد الضريبة} - (\text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال المستثمر})$$

2. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:²

برزت أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

- ✓ مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري؛
- ✓ معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدراء المؤسسات؛
- ✓ معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- ✓ مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- ✓ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً؛
- ✓ وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال اهتمامات المدراء وحملة الأسهم؛
- ✓ أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوفرة؛
- ✓ أداة للتقييم الشامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية؛
- ✓ معيار ينشئ لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في إطار الرقابة والمتابعة.

ثانياً: مؤشر القيمة السوقية المضافة

سنتناول في هذا الجزء تعريف القيمة السوقية المضافة وكيفية حسابها.

1. تعريف القيمة السوقية المضافة

¹ إيلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الصلة والحداثة، الطبعة 1، دار جنادرية للطبع والتوزيع، عمان، 2013، ص 191.

² سعاد معاليم، سميحة بوحفص، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017، ص 405.

تعرف القيمة السوقية المضافة بأنها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وتعطى تقييماً شاملاً لأداء المؤسسة منذ نشأتها وحتى تاريخ قياس قيمها وتعكس مدى قدرة الإدارة على تعظيم ثروة المساهمين.¹

2. كيفية حساب القيمة السوقية المضافة²

يتم حساب القيمة السوقية المضافة من خلال الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، من خلال ربط الوحدات التي توافق بين قيمة المؤسسة في البورصة والقيمة المحاسبية لها حيث تحسب لمجموعة من السنوات، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة وتعطى بالعلاقة التالية:

$$MVA = EVAT / (1+K)^t$$

حيث:

▪ $EVAT$: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة t

▪ KT : التكلفة الوسيطة المرجحة للرأس المال للفترة t

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي وآليات تحسينه

تواجه المؤسسات خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعوقها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمديرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بنشأتها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي ما يلي:

الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة

ويمكن تلخيصها في:³

1.1. الهيكل التنظيمي

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

¹ رندة جرودي، أثر مخاطر السوق على الأداء المالي للمصارف الإسلامية وآليات إدارتها وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 167.

² بن عياش ليلي، بوالوارث منى، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ معواش حدة، أحمد بهاليل حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.

2.1. المناخ التنظيمي

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين بمهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطاتها بالأداء، وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لا اتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء وإما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية المالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفاتهم في أموال الشركات.

3.1. التكنولوجيا

هي عبارة عن أساليب ومهارات وطرق معتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت تكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا لمواصفات التي يطلبها المستهلك تكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة وعلى الشركات تحديد التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات و التي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطوره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4.1. الحجم

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا على أداء الشركات حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة

للوحة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات، وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل:¹

أولاً: العوامل الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي، الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك:

معدلات التضخم ومعدلات البطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة السائدة، وبعض السياسات الاقتصادية، وخاصة السياسات المالية والنقدية للدولة إلخ، كل ذلك أثر ويؤثر في رسم وصياغة الإستراتيجية المؤسسة بما يفرض فرص جديدة للاستثمار، وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جدية مثل تدبب أسعار السوق.

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية

لا تقل هذه الأخيرة عن سابقتها، نظراً لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمتها في الكثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى، وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وقد تقف هذه العوامل في الكثير من الأحيان عائقاً أمام تحسين الأداء المالي.

ثالثاً: العوامل السياسية والقانونية

وتتجلى هذه العناصر بوضوح في الحالات الاستقرار الأمني والسياسي، متمثلة بالعلاقات مع العالم الخارجي والقوانين وطبيعة النظام السياسي للدولة، فأداة المؤسسة يتأثر بصورة كبيرة بالعلاقات الدولية ونوعيتها والسياسات الخارجية التي تتبعها الدولة، ولكنها في النهاية توفر هذه العوامل الفائدة الحقيقية للمؤسسة من أجل تحسين أداءها وتطويره.

رابعاً: العوامل التكنولوجية

¹ ابن عياش ليلي، بوالوارث منى، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

تشمل هذه العوامل ما تحدّثه التكنولوجيا من تطورات وتغيرات، فهو مطلب أساسي لكي تتمكن إدارة المؤسسة من القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية، وتظهر العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التكنولوجيا والأداء المالي منها دراسة (السيد علاونة ونصر عبد الكريم) حيث توصلت دراسته إلى وجود أثر ايجابي للتكنولوجيا على الأداء المالي ويظهر هذا الأثر خلال سنتين على الأقل من سنة الاتفاق.

أما دراسة Adam Mahmood، فتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين التكنولوجيا والأداء المالي، بحيث أنه عند مستوى مرتفع للاستثمار في التكنولوجيا سيؤدي ذلك إلى أداء عالي. هذا التطور وتسيير حجم الإنفاق على التكنولوجيا، فالمهم ليس حجم المبالغ المنفقة وإنما مدى توافقها مع أعمال وأهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: آليات وطرق تحسين الأداء المالي

أولاً: آليات تحسين الأداء المالي

يعبر تحسين الأداء المالي عن أي نشاط في المؤسسات يقوم بفحص الأنظمة الحالية ووضع خطة لتحسين هذا الأداء المالي،¹ وهذا من خلال الاعتماد على مجموعة من الآليات وهي موضحة كما يلي:

1. حوكمة الشركات كآلية لتحسين الأداء المالي

تعد حوكمة الشركات من أهم الركائز لتعزيز الشفافية والوضوح وزيادة الرقابة على الإدارة ووظائفها، والتقليل من عمليات الغش والفساد المالي، كما تؤدي الحوكمة دور فعال في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وتنشيط الاستثمار الوطني والأجنبي، وذلك نتيجة لقدرتها على توليد الأرباح وتحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر، أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص الآتية² في هيكل الحوكمة.

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء المالي في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 147.

² إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 66.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين).

- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

2. مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي¹

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال التأثير المباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة، ومن بين أدوات مراقبة التسيير والتي تساهم في تحسين الأداء المالي نذكر ما يلي: تقنيات المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، نظام المعلومات التسييري، التحليل المالي، الموازنات التقديرية.

3. لوحات القيادة كآلية لتحسين الأداء المالي

إن لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة للأداء المالي لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وكما يمكن اعتبارها أيضا وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا².

4. إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء المالي

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي وتوضح أساسا في تقليل وتخفيض تكاليف اللاجودة بالمؤسسة وذلك بدراسة كيفية تحليل وحساب عناصر هذه التكاليف والمتمثلة فيما يلي: تكاليف الكشف والاختبار (التقويم)، تكاليف الاختلالات الداخلية، تكاليف الاختلالات الخارجية.³

¹طرشي محمد، يخلف صفية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2017، ص 12-16.

²عبد الله قويدر الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007، ص 98.

³إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة حوليات، جامعة فالة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 1، 2010، ص 108.

5. التدقيق المحاسبي كآلية لتحسين الأداء المالي

يمكننا توضيح دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي من خلال النقاط التالية:¹

- دور التدقيق المحاسبي في اكتشاف الفساد المالي والحد منه

قد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول دور التدقيق المحاسبي في اكتشاف الغش والاحتيال في القوائم المالية إلى أهمية أن يرفع التدقيق تقاريره إلى مجلس الإدارة وليس الإدارة العليا للمؤسسة وذلك يتم بعد إجراء التحقيقات والتحريرات الكافية من طرف مدقق الحسابات الذي تشترط فيه الاستقلالية العالية وعدم تدخل أي فرد كان في مهامه.

- مساهمة التدقيق المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية

يلعب التدقيق المحاسبي أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على القرارات ذات جودة وفعالية، وبالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق المحاسبي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لإتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع وبذلك يتم تشخيص الوضع المحيط وتحديد درجة الخطر الناجم ومن ثم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، وليبدأ المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق المحاسبي ويقوم بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دواليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لإتخاذ القرار وتساهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.

- دور التدقيق المحاسبي في تحسين إدارة المخاطر المالية

إن التدقيق المحاسبي له دور فعال في إدارة المخاطر ويعتبر أداة مرشدة للعمل لأن تدقيق إدارة المخاطر يكشف عن نقاط ضعف البرامج وبالتالي يخلق فرصة لعلاج عيوبه وخلق برنامج أقوى، ومن الواضح أن المؤسسة لن تستفيد إذا وضع التقرير على الرف من أجل الرجوع إليه مستقبلا، وبينما سيوفر الكثير من المناقشات مرجعا مفيدا لسنوات مقبلة حيث تحوي معظم تقارير التدقيق على توصيات قوية جديرة بالتنفيذ الفوري ومنه يتضح العلاقة الموجودة بين التدقيق المحاسبي وإدارة المخاطر المالية هي علاقة وطيدة، فهذا الأخير يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تديرها

¹ مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، تخصص فحص محاسبي، جامعة قسنطينة، 2015، ص

مخاطرها، وتجنباً للمخاطر والتقليل منها واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف ويعمل على حسن التعامل معها، وبالتالي يقلل من الخسائر ويرفع من أداء المؤسسة المالي وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

6. القرارات المالية كآلية لتحسين الأداء المالي¹

تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية نظراً لتأثيرها المباشر على مستقبل وقيمة المؤسسة بحيث تتمحور هذه القرارات في قرار الاستثمار وقرار التمويل، فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد الأموال المستثمرة واختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات ويترتب عنه أخطاء على المؤسسة بحيث يجب عليها دراستها واختيار أفضلها من حيث أكبر العوائد وأقل المخاطر مع اختيار الوقت المناسب، أما قرار التمويل يبحث في الكيفية التي تحصل المؤسسة بها على التمويل اللازم للاستثمارات وعلى المؤسسة دراسة مختلف هذه المصادر، واختيار أقلها تكلفة أو إمكانية الحصول على الميزج الأمثل.

7. المراجعة الداخلية كآلية لتحسين الأداء المالي

تسمح المراجعة الداخلية بتحسين الأداء المالي للمؤسسات وتعظيم قيمتها من خلال قيام المراجع الداخلي المالي بفحص مختلف البيانات المالية للمؤسسة وضمان دقتها، وهذا في ظل وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، كما أن تقييم الأداء المالي يسمح بوضع المكانة التي وصلت إليها المؤسسة، والذي يقوم على فحص ومراجعة القوائم المالية وكذا على تحليل لبعض النسب المالية التي تبين المركز المالي للمؤسسة.²

8. ذكاء الأعمال كآلية حديثة لتحسين الأداء المالي

وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا البحث من خلال التعرف النظري على ذكاء الأعمال ومفاهيمه، وكذلك محاولة معرفة العلاقة بين ذكاء الأعمال ودوره في تحسين الأداء المالي.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء المالي³

الخطوة الأولى:

✓ **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

¹ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 51، العدد 20، 2021، ص 248.

²مايدة محمد فيصل، سباع أحمد الصالح، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 03، 2017، ص 224.

³ديبون وسام، سطات إكرام، دورة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص ص 25-26.

الخطوة الثانية:

✓ **البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء المالي.

الخطوة الثالثة:

✓ **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء، أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبيل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

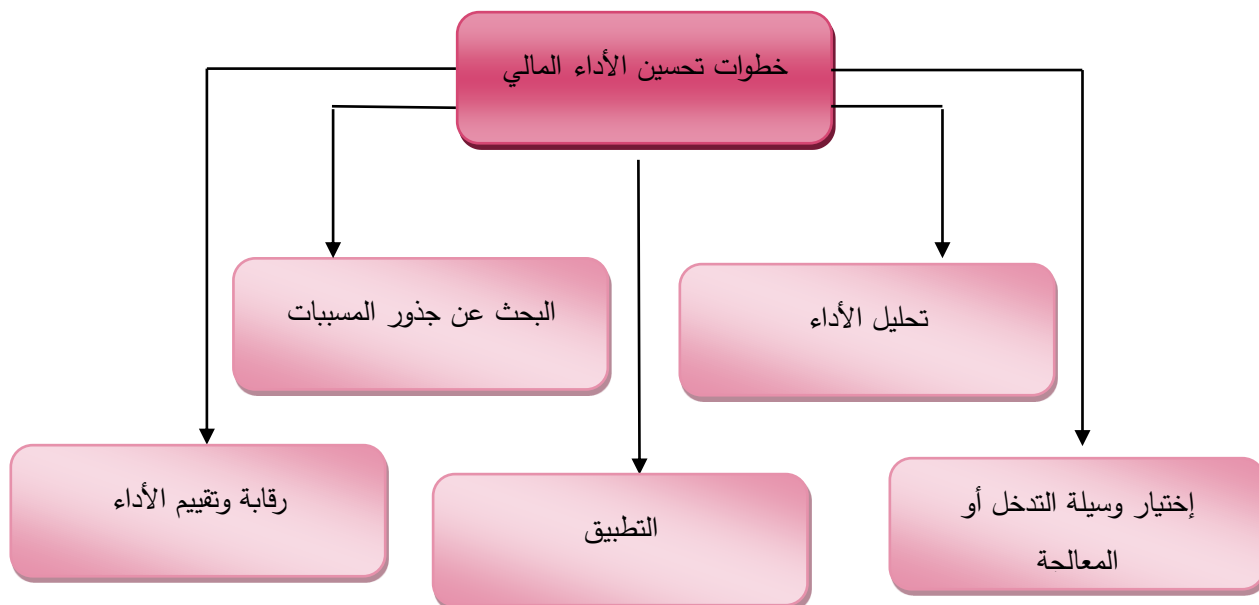
الخطوة الرابعة:

✓ **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة:

✓ **رقابة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة من عمليات تقييم أخرى من جديد.

الشكل رقم (3-1): يوضح خطوات تحديد الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على التعاريف السابقة

المبحث الثالث: واقع التحويل الرقمي في الجزائر وعلاقته بالأداء المالي

يعد التحويل الرقمي من أهم الرهانات الإستراتيجية التي تسعى الجزائر إلى تبنيها من أجل تحسين كفاءة الأداء وتعزيز التنمية الاقتصادية، لاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ويكتسي هذا التحويل أهمية خاصة لما له من دور في تحديث المؤسسات وتحسين أدائها المالي. وعليه، يتناول هذا المبحث واقع التحويل الرقمي في الجزائر من خلال إبراز تحدياته وآفاقها ومؤثراته، كما يسلط الضوء على العلاقة التي تربطه بالأداء المالي، مع توضيح العوامل التي تبرز أهمية التحويل الرقمي كأداة أساسية لتحسين النتائج المالية وتعزيز فعالية المؤسسات.

المطلب الأول: واقع التحويل الرقمي في الجزائر

عرف التحويل الرقمي في الجزائر تطورا تدريجيا في ظل سعي الدولة لتحديث الإدارة وتعزيز الخدمات الإلكترونية، غير أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يزال يواجه عدة نقائص، منها ضعف البنية التحتية الرقمية وتفاوت التغطية بالانترنت ونقص الكفاءات الرقمية. ورغم هذه التحديات، فإن الحكومة الجزائرية تبذل جهودا من خلال إطلاق مشاريع ومبادرات رقمية تهدف الى تسريع وتيرة الرقمنة ودعم الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: تحديات تطبيق التحويل الرقمي في الجزائر

تسعى الجزائر إلى مواكبة التحويل الرقمي من خلال استراتيجيات تهدف الى رقمنة مختلف القطاعات رغم هذه الجهود الا أن وتيرة التحويل الرقمي لا تزال بطيئة نسبية مقارنة بالدول الأخرى نتيجة جملة من التحديات والتي تتمثل في:¹

✓ **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** تواجه الجزائر صعوبة في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق التحويل الرقمي بفعالية مثل محدودية انتشار شبكة الانترنت في الجزائر وضعف سرعة التدفق وارتفاع التكلفة للاستفادة من خدمات الشبكة.

✓ **الفجوات التنظيمية:** هي التي تعيق نمو التكنولوجيا المالية، فالمشرع الجزائري حدد موقفه بشأن تداول العملات الافتراضية حيث نصت المادة 117 من القانون 11/17 على أنه: "يمنع شراء العملة الافتراضية وبيعها واستعمالها وحيازتها". العملة الافتراضية هي تلك التي يستعمله مستخدمو الانترنت عبر شبكة الانترنت، تميز هذه العملات بغياب الدعامة المادية كالقطع والأوراق النقدية وعمليات الدفع بالصك أو بالبطاقة البنكية، يعاقب على كل مخالفة لهذا الحكم طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

¹ عامر إيمان، عتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص ص 451-453.

✓ **نقص المهارات الرقمية:** تعاني الجزائر من العجز الثقافي ونقص المهارات الرقمية لدى العمالة مما يجعل من الصعب تنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي بنجاح.

✓ **نقص التمويل والدعم الحكومي المحدود:** يصعب على الشركات والحكومة تخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذ مشاريع التحويل الرقمي الضخمة. حيث يعتبر الدعم الحكومي المحدود وعدم مشاركة الدولة الجزائرية السبب الرئيسي في فشل مشروع الجزائر الالكترونية التي تبته الجزائر سنة 2008 والذي كان يهدف لرقمنة جميع القطاعات.

✓ **أمان المعلومات والخصوصية:** تعتبر قضايا الأمان وحماية البيانات تحديات كبيرة في سياق التحويل الرقمي وتتطلب استراتيجيات، رغم ان الجزائر من الدول السبعة الوحيدة التي تقرر تشريعات بشأن الجرائم الالكترونية.

✓ **ثقافة التغيير:** نقص الثقة لدى الجمهور في المعاملات الرقمية والاعتماد على الطرق التقليدية لأنها آمنة ومضمونة.

الفرع الثاني: آفاق التحويل الرقمي في الجزائر¹

لقد أصبحت تكنولوجيا الاعلام والإتصال من القوى المحركة التي يستند اليها لإنجاح برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إقليمية كانت أو وطنية، وفي كافة قطاعات النشاط من هذا المنطلق، قامت الحكومة الجزائرية بإدراج تطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال وما ينتج عنه من تحول رقمي لمجتمع جزائري بطبيعة الحال في قائمة أولوياتها.

ولقيام بهذا التحويل قامت الجزائر في بادئ الأمر الى تقليص الفجوة الرقمية ووجهت جهودها لاسيما

نحو:

✓ السماح بالانفاذ للجزائريين يعني تمكينهم من الوصول الى الانترنت والخدمات الرقمية بسهولة.

✓ إنشاء وتحسين خدمات رقمية مبتكرة.

✓ تعزيز القدرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتعميم استعمالها في شتى ميادين الحياة؛

✓ تعزيز الحوكمة الإلكترونية وهي تعني تسهيل المعاملات بين الدولة والمواطنين مثلما هو الحال في منصة

"وثيقة" التي أطلقتها وزارة الداخلية الجزائرية التي تمكن المواطنين من الحصول على وثائق إدارية عبر

الانترنت، وتحسين النظام البيئي للرقمنة.

✓ سعي الحكومة إلى نشر المبادئ العامة للثقافة الرقمية.

¹ حسين أمينة، آفاق التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2022، ص118.

الفرع الثالث: مؤشرات ومنجزات الجزائر في التحول الرقمي

هناك عدة مؤشرات دولية مركبة لقياس التقدم المحرز في التحول الرقمي، ومنها مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية، مؤشر الابتكار وغيرها، وبالنسبة للجزائر نذكر مايلي:

✓ **المؤشر الدولي لتنمية الحكومة :** حققت الجزائر تحسنا ملحوظا في هذا المؤشر حيث احتلت في المرتبة 120 عالميا من أصل 193 بلدا وفي فئة التصنيف 1، وحسب تقرير الأمم المتحدة أو مسح الحكومة الالكترونية لسنة 2020 انتقلت الجزائر من المستوى المتوسط الى المرتفع في مجموعة المؤشر، وهذا الأخير هو مؤشر مركب يعتمد على المتوسط المرجح لثلاثة مؤشرات قياسية هي مؤشر البنية التحتية للاتصالات، مؤشر رأس المال البشري، مؤشر الخدمة عبر الانترنت، وبالنسبة للجزائر فإن تحسنا في المؤشر بتسجيلها إيجابيا 0.5173 في سنة 2020، وهذا يدعم بأن المنطقة تشهد تحولا رقميا، وهو مؤشر إيجابي ومشجع للرقمنة في الجزائر.

✓ **مؤشر الابتكار العالمي:** حققت الجزائر في سنة 2019، 23.98 نقطة من أصل 100 وتحتل الرتبة 113 من أصل 129 دولة شملها الاستطلاع، مسجلة بذلك تراجعا بثلاثة مراتب في التصنيف الدولي مقارنة بسنة 2018، وعليه فقد سجلت الجزائر سنة 2019 تراجعا في غالبية مؤشرات الابتكار الفرعية، وهو سلبي بالنسبة للتحويل الرقمي بالجزائر.

✓ **المنجزات في مجال التجسيد الرقمي:** نجد إنشاء هيئات ومؤسسات جديدة تضاف لتلك القائمة في مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال والرقمنة، ومنها إنشاء مؤسسة مستحدثة لدعم تطوير الرقمنة والتي تسعى لتكون عاملا محفزا للرقمنة في الجزائر وذلك من خلال:

✓ **تحديد المعالم الكبرى لإستراتيجية ترقية إستعمال التكنولوجيات الحديثة،** مما يسمح ب بروز إقتصاد رقمي قوامه المؤسسات الناشئة.

✓ **عصرنة الإدارات العمومية من خلال إنشاء منصات معلوماتية هيكلية ورقمنة الإجراءات الإدارية ورفعها على الانترنت، ومراقبة إنجاز مركز البيانات الحكومي ووضع حيز الخدمة،** تقييم تأثير الاستثمارات التي تمت في المجال الرقمي، وإنشاء نظم إتخاذ القرار من أجل مراقبة أنجع للإجراءات الحكومية.

المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء المالي والتحول الرقمي

الفرع الأول: العوامل التي تبرز الحاجة للتحويل الرقمي كأساس لتحسين الأداء المالي

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة الملحة للتحويل الرقمي كوسيلة فعالة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وذلك نتيجة لعوامل متعددة تدفع نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، ولعل هذه أهم عوامل نبينها فيما يلي¹:

1. تحويل الوظائف المالية باستخدام الحلول الرقمية

غير دمج الحلول الرقمية مثل آتمة العمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي والنظم السحابية بشكل أساسي الوظائف المالية التقليدية، تعمل آتمة العمليات الروبوتية على تبسيط المهام الروتينية المتكررة، مما يتيح للمديرين الماليين التركيز على الأنشطة الإستراتيجية، يعزز الذكاء الاصطناعي التحليل المالي والتنبؤ، مما يوفر رؤية عميقة وتنبؤات حول الاتجاهات المالية.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط سير العمل

حسنت الأدوات الرقمية بشكل كبير الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، من خلال آتمة من مجال الأخطاء البشرية وتسرع من إكمال المهام RPA العمليات الروتينية، تقلل توفر النظم السحابية وصولاً سهلاً إلى البيانات المالية والأدوات، مما يسمح للفرق بالعمل بشكل أكثر تعاوناً وكفاءة، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

3. تمكين اتخاذ القرارات باستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية

يقع الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في طليعة تعزيز قدرات اتخاذ القرارات في مجال المالية، يمكن للخوارزميات الذكية تحليل مجموعات بيانات كبيرة بسرعة ودقة، مما يتيح اكتشاف الأنماط والرؤى التي قد تفوت المحللين البشر، تسمح الحوسبة السحابية بتحليل البيانات وتقديم التقارير في الوقت الفعلي، مما يضمن أن تكون القرارات المالية مبنية على أحدث المعلومات المتاحة.

4. تعزيز المرونة والابتكار

أدى اعتماد هذه التكنولوجيا الحديثة إلى تبسيط العمليات الحالية إضافة إلى فتح طرق للابتكار في الإستراتيجية المالية والخدمات، أصبحت المؤسسات الآن أكثر مرونة وقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.

¹ Sergio Garcia, Digital Transformation in Finance and Global Business, 05/01/2024,

<http://trovata.io/blog/financial-transformationL>, consulted the 02/02/2026

5. استخدام تحليلات البيانات في الوقت الفعلي

يغير اعتماد تحليلات البيانات في الوقت الفعلي كيفية معالجة وتفسير البيانات المالية، يتيح هذا النهج للمؤسسات الحصول على رؤى فورية من بياناتها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية، هو أداة حاسمة للبقاء مرنا في بيئة مالية سريعة التغيير، مما يسمح للأعمال بالاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء.

الفرع الثاني: استراتيجيات نجاح التحويل الرقمي في تعزيز الأداء المالي

لضمان نجاح التحويل الرقمي في تعزيز الأداء المالي، لا يكفي تبني التكنولوجيا فقط بل يجب اتباع استراتيجيات متكاملة تغطي الجوانب التقنية، البشرية والإدارية، ولعل أبرزها ما يلي:

1. تطوير عقلية رقمية أولوية

أصبح من أولويات على المديرين الماليين تنمية نهج رقمي أولي داخل فرقهم، مما يشجع على تبني تقنيات وعمليات جديدة.

2. الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة

اختيار التكنولوجيا التي توفر قابلية التوسع والأمان والقدرة على التكامل أمر بالغ الأهمية، تشمل هذه الحلول الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، ومنصات تحليل البيانات التي يمكنها التكيف مع التغيرات في المناظر المالية.

3. تعزيز التعاون عبر الإدارات

يعد من العناصر الأساسية لنجاح التحويل الرقمي، إذ يتطلب تنفيذ هذا التحويل تعاوناً في الجهود بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة، وعليه يجب على المديرين الماليين العمل بتنسيق وثيق مع إدارات تكنولوجيا المعلومات، العمليات وغيرها من الوحدات لضمان صياغة إستراتيجية رقمية متكاملة تدعم الأهداف المالية والتشغيلية للمؤسسة.

4. اتخاذ القرارات القائمة على البيانات

يعد تبني تحليلات البيانات لاتخاذ القرارات أمراً بالغ الأهمية، ينبغي الاستفادة من البيانات المالية والتشغيلية لدفع القرارات الإستراتيجية وقياس تأثير المبادرات الرقمية.

5. إدارة المخاطر والامتثال

إن تطور التكنولوجيا الرقمية، أدى إلى تطور المخاطر المرتبطة بها، لذا يجب ضمان وجود ممارسات إدارة المخاطر والامتثال القوي كجزء من عملية التحويل الرقمي.

6. التعلم المستمر والتكيف

نظرا للطبيعة المتغيرة باستمرار للمشهد الرقمي، يجب على المؤسسة الالتزام بالتعلم المستمر والتكيف، ومواكبة التقنيات الناشئة والاتجاهات الصناعية الحديثة لضمان اتخاذ قرارات مالية مستنيرة وفعالة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة التكنولوجية.

7. قيادة التغيير وتطوير مهارات الموظفين

يتطلب التحويل الرقمي الناجح إدارة فعالة للتغيير داخل المؤسسة، يجب على المديرين الماليين أن يكونوا روادا في قيادة هذه التغييرات، مع الاستثمار في تطوير مهارات فرقهم لتمكينهم من التكيف مع الأدوات والعمليات الرقمية الجديدة.¹

الفرع الثالث: أثر التحويل الرقمي على حسن الأداء المالي

يشهد القطاع المالي تحولا جذريا بفعل تبني التقنيات الرقمية، حيث يعد هذا التحويل تشكيل طبيعة الوظائف ويرفع كفاءة العمليات التشغيلية، تظهر دراسات أن المؤسسات المالية التي تستثمر في أنظمة التشغيل الذكية وتدريب كوادرها على المهارات الرقمية تحقق تحسينات ملحوظة في مؤشرات الربحية. ومن الناحية المالية، يساهم التحويل الرقمي في تعزيز مؤشرات الأداء الرأسمالي بتبني أنظمة تشغيل متكاملة وتقنيات حديثة وقنوات إلكترونية مبتكرة، ويؤدي ذلك إلى تحسين قابلية الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية، وزيادة سرعة ودقة المعاملات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية وخفض التكلفة الإجمالية للوحدة. وفي ضوء ذلك، ينعكس ذلك إيجابا على توسيع قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق، ويؤمن فائضا ماليا مستداما على المدى الطويل.

بالتالي، لا يقتصر التحويل الرقمي في المؤسسات المالية على كونه تطورا تقنيا، بل يشكل فرصة إستراتيجية لتعزيز الأداء المالي والتنافسية السوقية.²

مما سبق يمكن تلخيص أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي كما يلي:³

✓ زيادة الكفاءة والإنتاجية

¹ Sergio Garcia, Digital Transformation in Finance and Global Business, 05/01/2024, <http://trovata.io/blog/financial-transformation/>

² Talal Abassi, Lezher About, Ghazlane Maazi, the impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performance, Industrial Economics Review, volum 14, University of Batna, Hady Lkhder, Algeria, 2024, P P 259-260

³ عبد الناصر عبد اللطيف نصر، أثر التحويل الرقمي على عدم تماثل المعلومات، المجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، الإسكندرية، مصر، 2021، ص 14.

إن المؤسسات التي تنجح في التحويل الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيرتها التي لم تحقق التحويل الرقمي، حيث يساهم التحويل الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن المؤسسات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.

✓ المرونة

يمكن أن يساعد التحويل الرقمي على التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي.

✓ عمليات اتخاذ القرار

تتيح عمليات التحويل الرقمي الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة جودة وفعالية القرارات الإدارية.

الفرع الرابع: علاقة التحويل الرقمي بالأداء المالي

مع ظهور التكنولوجيا ظهرت الحواسيب كجزء لا يتجزأ منها وقلصت بدورها مجهودات كبيرة سابقة فما هو أهم ظهورها في المجال المالي والمحاسبي فعوضت بعضا من الجهد البشري (النظام اليدوي) فخفف هذا النظام الجديد من الأخطاء الواردة سابقا واختصرت الوقت للعمليات المحاسبية في المؤسسات. كما قد ترتب على استخدام التشغيل الإلكتروني في مجال المحاسبة تأثيرا كبيرا على طبيعة العمليات المحاسبية من هذا الأثر ما يلي:¹

1. على المجموعة الدفترية المحاسبية

إن مجموع الدفاتر والسجلات في ظل المعالجة الإلكترونية للبيانات تتخذ شكل أقراص أو أسطوانات ممغنطة ومن الواضح أن المجموعة الدفترية بصورتها الجديدة لا تتيح للمحاسب أو المدقق أو المدير إمكانية الاطلاع على ما بها من بيانات مباشرة كما في حالة المجموعة الدفترية اليدوية إذا تمكن كل من يطلع عليها أن يقرأ ما بها من بيانات.

2. على التقارير المالية

إن استخدام التشغيل الإلكتروني ساعد على تطوير طريقة إعداد الدليل المحاسبي فضلا على المحافظة على سرية البيانات أو الحسابات المسجلة إجمالية كانت أم فرعية وكذلك تصنيف الحسابات.

¹ فاطمة الزهراء قوادي، سندس عبيدي سعد، مرجع سابق، ص ص 20-21.

3. على الدفاتر اليومية شائعة الاستخدام في المحاسبة

إن استخدام الحاسوب أدى إلى تعدد برامج المحاسبة وبالتالي إعداد دفاتر إلكترونية متعددة ومتنوعة تتناسب مع طبيعة وحجم المنظمة مما أدى إلى سهولة التعامل مع هذه الدفاتر بسرعة فائقة جدا في المرحلة المختلفة عند التسجيل أو التعديل أو إلغاء للبيانات.

مما سبق نلخص أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي كما يلي:

✓ إن هدف المؤسسات لم يتغير سواء كان يدويا أو إلكترونيا ولكن استخدام التحويل الرقمي وأدواتها أثر في درجة تحقيق كفاءة هذه الأهداف؛

✓ إن استخدام التحويل الرقمي أدى إلى الدقة في الأداء وإلى السرعة في إعداد التقارير وعرضها بشكل أفضل مما هي عليه في النظام اليدوي؛

✓ إن لاستخدام التحويل الرقمي ما هو إلا امتداد للأعمال التي يقوم بها الإنسان بسرعة وكفاءة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للمؤسسة، حيث قمنا بذكر مفهوم التحول الرقمي باعتباره من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين طرق العمل ورفع الكفاءة. فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إدخال أدوات رقمية وأنظمة معلومات حديثة تساعد على تسريع العمليات، تحسين التواصل، تقليل الأخطاء، وتوفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

كما تناولنا الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الذي يعد مؤشراً أساسياً لقياس مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح والمحافظة على التوازن المالي، ويظهر الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الربحية، السيولة، المردودية، والقدرة على التحكم في التكاليف وتحقيق الاستقرار المالي. وفي الأخير يمكن القول إن التحول الرقمي له دور كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، لأنه يساهم في تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر
التحول الرقمي على كفاءة الأداء
المالي في المؤسسة الاقتصادية
بالصندوق الوطني للتقاعد

تمهيد:

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية والأساسيات حول موضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه على الجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد -وكالة ميله- حيث قمنا بإعداد استبيان لدراسة الموضوع وإبراز العلاقة بين المتغيرين ومعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية هي:

✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلة "الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله"؛

✓ المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة؛

✓ المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية "الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة"

يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تهدف إلى تسيير نظام التقاعد في الجزائر وضمان حقوق العمال بعد انتهاء مسارهم المهني، ومن بين هياكله المحلية نجد وكالة ميلة، التي تتولى تقديم مختلف الخدمات المتعلقة بالتقاعد لفائدة المؤمن لهم. وعليه، سيتم في هذا المبحث تقديم هذه المؤسسة من خلال التعريف بها، عرض مهامها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة

تُصنف وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بميلة خارج التصنيف ضمن الوكالات التي تسيير 60.000 متقاعد على الأقل، مهمتها تسيير ملفات المتقاعدين، تملك هذه الوكالة 29 سنة خبرة في مجال تقديم الخدمات للأشخاص الذين سبق لهم أن كان لهم منصب عمل في مؤسسات ذات طابع خدماتي، صناعي، تجاري أو فلاحي سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة أو الأشخاص الذين يمارسون نشاطات فردية في إطار ما يسمح به القانون ولديهم تأمين اجتماعي، ويتمثل الهدف الأساسي للوكالة في خدمة المواطن وجعله يشعر بالأمان والطمأنينة خلال انقطاعه بعمله.

الفرع الأول: تعريف وكالة الصندوق الوطني للتقاعد ميلة

هي عبارة عن هيئة ولائية لديها صفة وطنية في كل ولايات وهي تابعة لوزارة العمل والحماية الاجتماعية ذات الطابع الإداري الاقتصادي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 1162 م² بما فيها مسكنين إداريين وتحتوي على ثلاث طوابق وفي كل طابق عدة مصالح.

الطابق العلوي: المدير، الأمانة، مديرية المالية، مديرية المعاشات.

الطابق الأرضي: مصلحة الاستقبال، مصلحة الحوالات، مصلحة المعاشات، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل.

الطابق السفلي: مصلحة المسار المهني، مصلحة المنازعات والإحصائيات، قاعة الأرشيف، مصلحة الإعلام الآلي، المخزن.

بدأت الوكالة نشاطها تدريجيا في 1995/08/02م، وتم استغلالها للمقر في 1997/03/26م، ولتأدية مهامها تمتلك المؤسسة وسائل مادية (المكاتب، قاعة الأرشيف، قاعة الإعلام الآلي، المخازن، المرآب)، وموارد بشرية متمثلة في إطارات سامية (05)، إطارات متوسطة (20)، أعوان التحكم (39) أعوان التنفيذ (02).

الفرع الثاني: موقع الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ميلة

تقع الوكالة المحلية (CNR) وسط ولاية ميلة في بداية شارع بن قارة نوار، يحدها غربا دار الحضانة جنوبا الشركة الجزائرية للتأمينات، ويقابل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر شمالا، أما شرقا مقابل ابتدائية حياة الشباب.

الفرع الثالث: مهام الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ميلة

باعتبار الوكالة ذات تسيير خاص (خدمي واجتماعي) فهي مهمة بالنسبة للمتقاعدين والمقبلين على التقاعد والمؤمنين اجتماعيا، فهي تسهر على تقديم خدمات لهؤلاء المتقاعدين، إذ تعمل على تنفيذ جملة من الأهداف والمهام حددتها المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير سنة 1992 إذ تتولى الوكالات المحلية ما يلي:

1. تشارك في إعداد الحساب الفردي الخاص بمسار الحياة المهنية للمؤمن لهم اجتماعيا.
2. تسهر بالاتصال مع مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، على تحصيل حصص الاشتراكات المنسوبة إلى فرعي "التقاعد" و "التقاعد المسبق".
3. تقوم بالعمليات المرتبطة بإعادة ضبط مسار الحياة المهنية للمؤمن لهم اجتماعيا ودراسة طلبات الحصول على المعاش وتصفية المعاشات.
4. تتولى خدمة معاشات التقاعد طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
5. تمسك المحاسبة وتضمن تنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.
6. تتولى التسيير الجاري للوسائل المادية والبشرية في الوكالة.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة

للسندوق الوطني للتقاعد هيكل تنظيمي كغيره من المؤسسات الذي يساهم في إحداث توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم، وسنتطرق فيما يلي إلى مصالح الصندوق ومكاتبه بالتفصيل في مهام هذه المصالح.

1_ المديرية الفرعية للمعاشات: تتكون من قسمين.

القسم التقني: ويشمل مصالح الاستقبال، وظيفته إستقبال المؤمنين اجتماعيا في اطار التوجيه وملفات التقاعد من قبل المرسلين الاجتماعيين.

قسم المعاشات: وينقسم الى مصلحتين:

مصلحة التصفية: وهي التي تقوم بحساب سنوات العمل وتجديد قيمة المعاش من وعاء الاشتراكات من 5 سنوات الأخيرة.

مصلحة المراقبة والمتابعة: وتقوم بإعادة تقييم المعاش في حالة تقديم وثائق مثبتة للعمل أو عناصر اجرة جديدة.

2_ المديرية الفرعية للعمليات المالية: حيث تشمل:

قسم الحوالات: يقوم هذا القسم بتسديد معاشات المتقاعدين وكذا المنح العائلية للمتقاعدين الموظفين.

قسم المحاسبة: الذي يقوم بكل العمليات المالية للصندوق.

3_ المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة: تتألف من قسمين هما:

قسم الوسائل العامة: يعني تسيير موجودات الصندوق وحماية المقر والمخازن ونظافة المقر والاتصالات الهاتفية.

قسم المستخدمين: يقوم بتسيير المسارات المهنية للعمال أي الأجور، الترقيات، الإجراءات التأديبية، الحضور، الغياب، التريصات....

4_ المديرية الفرعية لإعادة إنشاء المسارات المهنية: تشمل على

_ قسم التسيير الإلكتروني للوثائق

_ الأرشفة.

_ المصلحة العامة لإنشاء المسارات المهنية

مهمتها تتمثل في:

_ جمع المعطيات المتعلقة بمسار الحياة المهنية للمؤمن لهم؛

_ تجميع وثائق الصندوق طبقا للتنظيم المعمول به؛

_ المعالجة بالإعلام الآلي.

المديرية: تشمل على

. الأمانة: تقوم بتنسيق عمل المدير.

. مصلحة المنازعات: تقوم بتسيير الشكاوى ذات طابع عدلي وتشمل قسم تكوين والمسارات المهنية للمؤمنين.

. خلية الإصغاء: مهمتها

_ إستقبال المواطنين ومستعملي قطاع الضمان الاجتماعي، الإصغاء إليهم وتوجيههم ومرافقتهم بغرض تسوية غرائضهم.

_ تلخيص المعلومات المجمعة.

_ توجيه المواطنين ومساعدتهم في مساعيهم؛ إعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم.

ـ تحليل موضوع العرائض قصد كشف الاختلالات المحتملة لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي.

. **المساعدة الاجتماعية:** تقوم بمساعدة المتقاعدين والمعوزين أو المرضى بتقديم وسائل مساعدة كالكراسي المتحركة.

. **مصلحة الإعلام الآلي:** تعمل على:

ـ استمرارية مختلف التطبيقات الإعلامية الآلية.

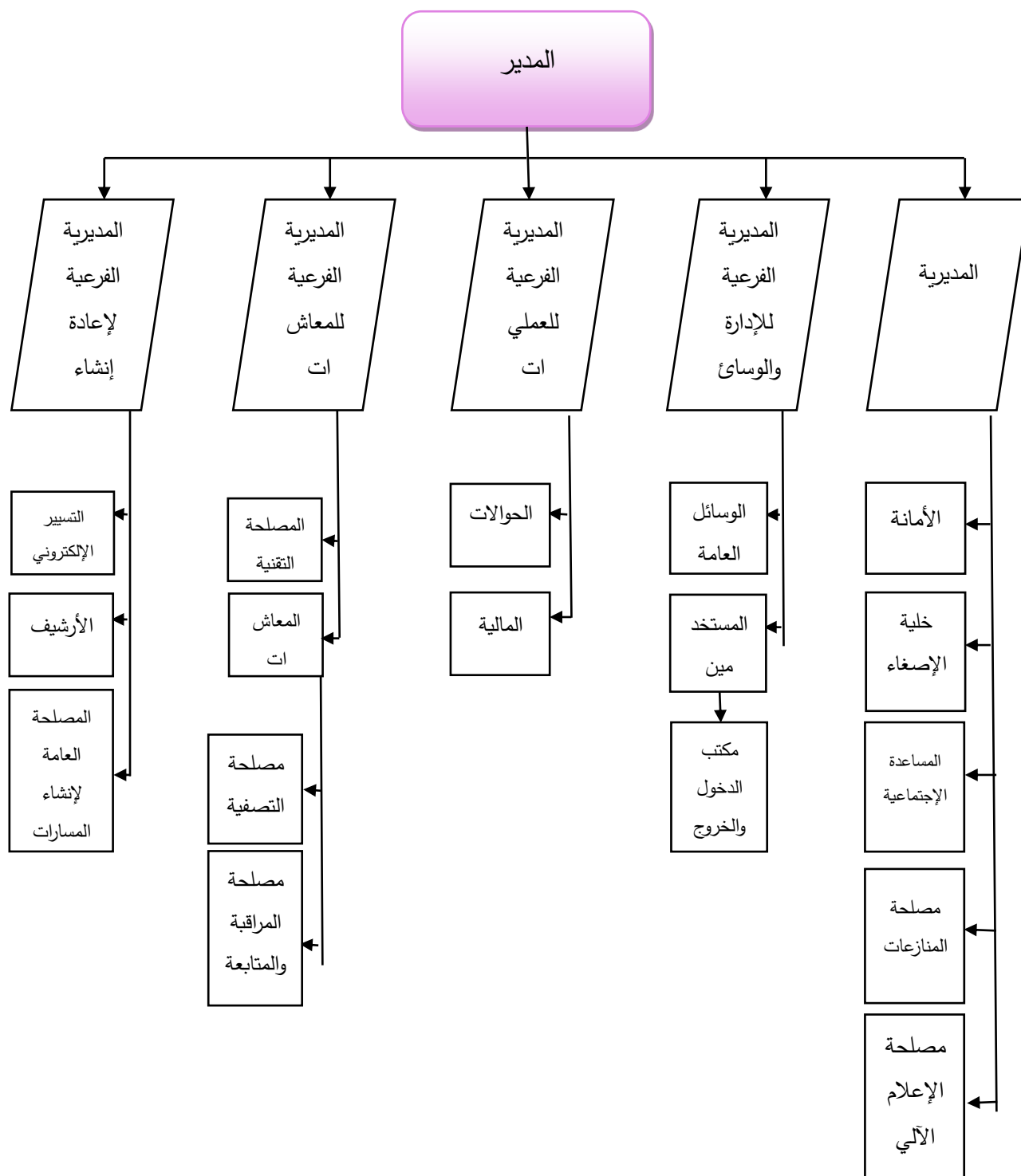
ـ تسهر على صيانة عتاد الإعلام الآلي.

ـ تجمع وتعالج المعلومات الإحصائية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة

الشكل الموالي سنقوم بإيضاح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني وكالة ميلة:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد -وكالة ميلة-



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: التطبيقات والبرامج المستخدمة في الصندوق الوطني للتقاعد

في إطار عصرنة الإدارة العامة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة شرع الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلا في الانطلاق الرسمي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية سنة 2016.

أولاً: البرامج الإلكترونية المطبقة بالوكالة

من أبرز البرامج التي تجسدت على أرض الواقع في تفعيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلا نجد:

1. أنظمة معلومات موجهة للتسيير الإداري.

2. أنظمة موجهة للمتفاعلين مع الصندوق: تسمح بتبادل المعلومات مع المتفاعلين.

1. أنظمة معلومات موجهة للتسيير الإداري¹

برامج تسمح بتبادل المعلومات بين مصالح الصندوق الوطني للتقاعد (GESPER، STAR، CNR SITE، TDR).

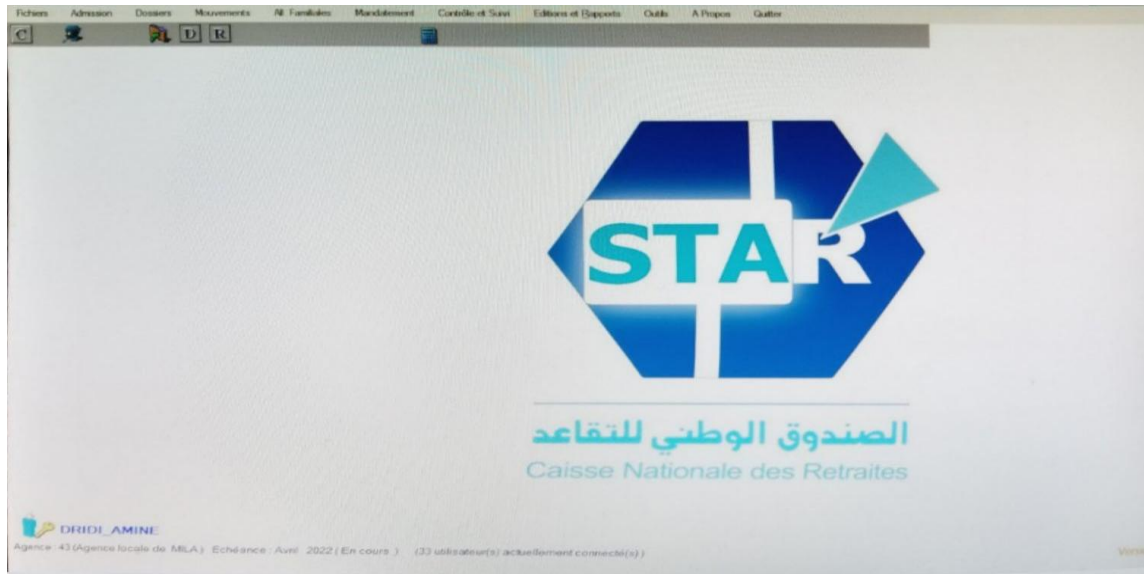
1.1. برنامج STAR

1.1.1. تعريف:

يعد STAR أحد البرامج المهمة التي وضعها الصندوق الوطني للتقاعد، يعد القلب النابض للوكالة هو عبارة عن قاعدة بيانات تحتوي على معلومات خاصة بالأشخاص المتفاعلين، بياناتهم وهويتهم..... إلخ ويتم صب معاشات ومنح المتفاعلين وتتم دراسة ومراجعة ملفات تقاعدهم.

¹ السيد/ أمين دريدي المدير الفرعي للإدارة العامة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلا.

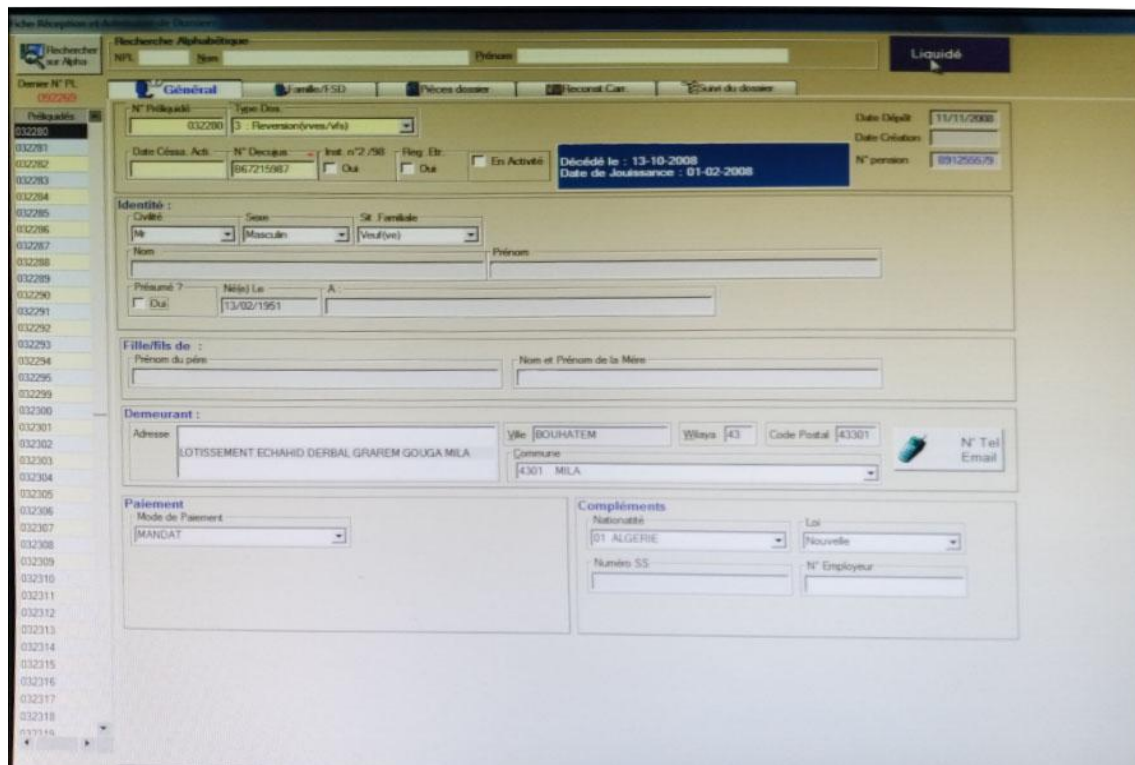
شكل رقم (2-2): واجهة برنامج STAR



المصدر: السيد/ أمين دريدي المدير الفرعي للإدارة العامة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله.

2.1.1. مراحل استغلال STAR

البرنامج STAR يستعمل في جميع مراحل معالجة وتصفية ملفات التقاعد بحيث يمر على المصلحة التقنية، مصلحة التصفية، مصلحة المراقبة، المدير الفرعي للمعاشات والمدير الفرعي للمالية، كل موظف من هذه المصالح ما عليه سوى النقر على البوابة الخاصة به من شريط القوائم.



شكل رقم (2-3): مراحل معالجة ملف التقاعد.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المرحلة 1: بعد تقديم المتقاعد الجديد بملف التقاعد على مستوى المصلحة التقنية الشباك الموحد وبعد التأكد من احتوائه على جميع الوثائق المطلوبة أين يتم حجز بيانات المتقاعد على البرنامج STAR.

المرحلة 2: يتم تحويل ملف التقاعد آليا من المصلحة التقنية إلى مصلحة التصفية التي تقوم بتصفية ملف التقاعد دائما باستعمال STAR.

المرحلة 3: يتم تحويل ملف التقاعد من مصلحة التصفية إلى مصلحة المراقبة من أجل مراقبة عملية التصفية كنوع من مراقبة أولى في ملف التقاعد على نفس التطبيق.

المرحلة 4: استعمال STAR في عملية المراقبة الثانية من طرف المدير الفرعي للمعاشات.

المرحلة 5: يتم تحويل ملف التقاعد من المدير الفرعي للمعاشات إلى مدير الوكالة من أجل التوقيع على الملف.

المرحلة 6: وفي الأخير يحول ملف التقاعد آليا بواسطة STAR من مدير الوكالة إلى المدير الفرعي للمالية من أجل صب منحة أو معاش المتقاعد في حسابه الخاص.

وفي الأخير تتم معالجة ملفات التقاعد في كل المراحل بالتوازي مع النسخة الورقية.

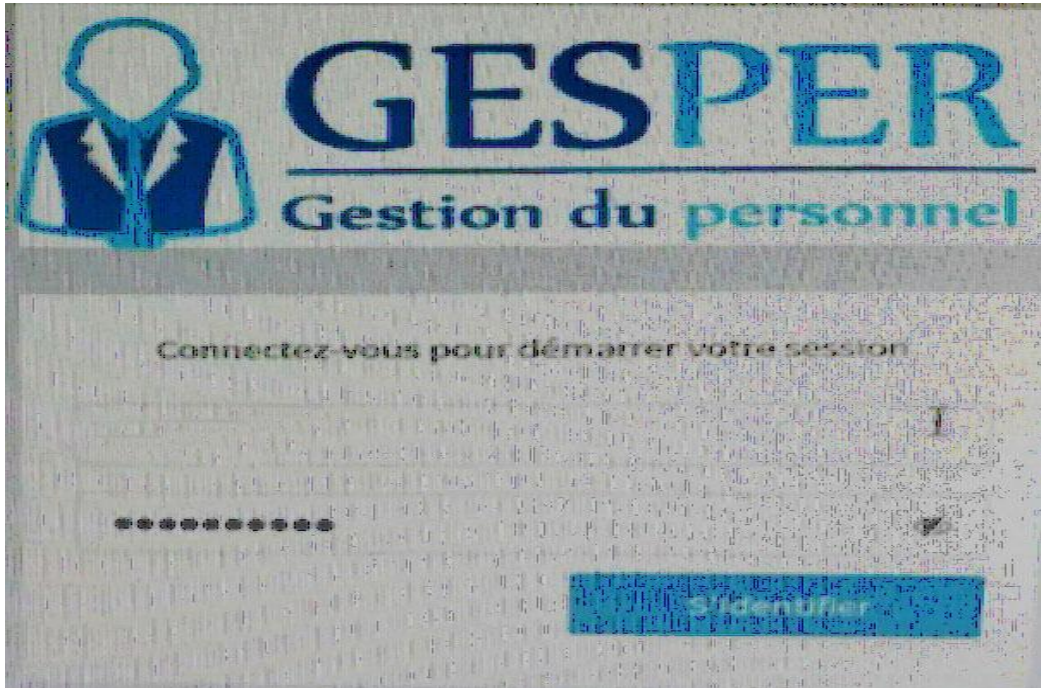
GESPER¹. برنامج

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن عناصرها، لذا يجب تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة العنصر البشري، تنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق الأهداف المسطرة.

1.2.1. تعريف برنامج GESPER

برنامج خاص بتسيير الموارد البشرية تسمح لصندوق التقاعد بمتابعة كل ما يخص موظفيها وعمالها، بحيث تكون على دراية بكل بيانات ومعلومات العمال هويته الكاملة، المستوى التعليمي، الإجازات السنوية، العطل المرضية، التربصات والترقيات....."، ما يسمح لها بإدارة شؤون الموظفين آليا على أكمل وجه، وهو ما يسهل لإدارة الموارد البشرية في مراقبة الملفات الإدارية ومتابعة كل وثيقة إدارية موجودة في ملف الموظف.

شكل رقم (4-2): واجهة البرنامج GESPER



المصدر: السيد/ أمين دريدي المدير الفرعي للإدارة العامة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة.

2.2.1. استغلال GESPER

يتم استغلال هذا البرنامج من طرف رئيس مصلحة المستخدمين والمدير الفرعي للإدارة العامة وفقط حيث يحوز كل منهما على كلمة مرور واسم مستخدم، فرئيس مصلحة المستخدمين يقوم بعملية حجز البيانات والمدير الفرعي يقوم بمراقبة صحة البيانات والمصادقة عليها، إن الغرض من هذا البرنامج هو رقمنة الملفات الإدارية للعمال فعند فتح هذا البرنامج أول ما يقابلنا هو القائمة الاسمية لجميع عمال الوكالة.

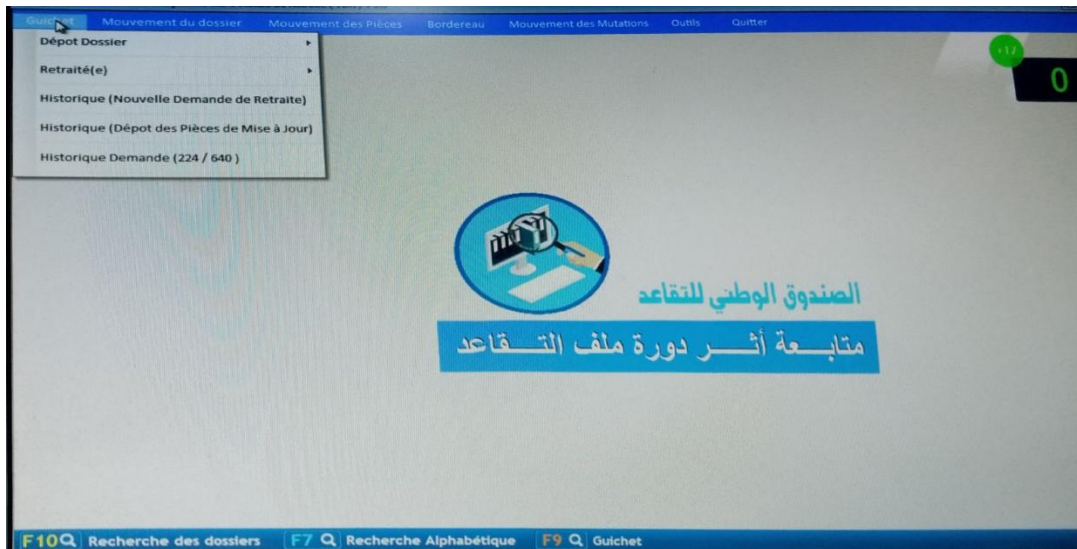
من خلال نافذة البرنامج تظهر قائمة جميع الموظفين وعمال الوكالة عند النقر فوق أي اسم من هذه القائمة تفتح نافذة تحتوي على جميع المعلومات الشخصية والإدارية الخاصة به (الاسم واللقب، تاريخ الميلاد، المستوى التعليمي، زمرة الدم، الترقيات، تاريخ التوظيف الخ).

3.1. برنامج الأرشفة TDR

1.3.1. تعريف TDR:

تحتوي مصلحة أرشفة صندوق الوطني للتقاعد على تطبيق TDR الذي يسمح بمتابعة الملفات الورقية للمتقاعدين وذوي الحقوق والمحافظة عليها من التلف أو الضياع، من خلال هذا البرنامج يمكن مراقبة عملية تنقل الملفات الورقية بين جميع مصالح الوكالة، أي في أي مصلحة يتواجد الملف الورقي حاليا ولقد سمح استغلال هذا البرنامج على تحمل كل مصلحة مسؤوليتها في الحفاظ على الملفات مما جعل مصلحة الأرشفة تعمل بكل أريحية خاصة وأن وكالة ميلة تحتوي على أكثر من 60.000 ملف، بمعنى آخر تسهيل عملية مراقبة دخول وخروج ملفات التقاعد من وإلى مصلحة الأرشفة.

شكل رقم (5-2): واجهة البرنامج TDR



المصدر: السيد/ بوسنة مسعود موظف بمصلحة الأرشفة، الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة.

2.3.1. استغلال TDR

لحفظ وأرشفة أي ملف تقاعد في TDR يقوم الموظف بالنقر على الأمر NOUVEAU DOSSIER

أما عملية البحث عن أي ملف محفوظ بـ TDR يقوم مسؤول الأرشيف بالبحث عن الملف باستعمال رقمه في خانة البحث، عندها يقوم البرنامج بتحديد ملف التقاعد في أي مصلحة وأي مكتب ومن هو العون الذي استلمه.

4. برنامج CNR SITES

برنامج شامل مستعمل من طرف جميع مصالح وكالة التقاعد لميلة، يربط كل مصالحها مع بعضها البعض، دخل حيز الاستعمال في سنة 2021 يمتاز بـ:

1. لكل مصلحة تبويبة خاصة بها؛
2. لا يسمح لأي مصلحة بالولوج إلى تبويبات المصالح الأخرى؛
3. يربط وكالة التقاعد لميلة بالمديرية العامة؛
4. يوفر ميزة التوقيع الإلكتروني على الوثائق، من طرف مدير الوكالة، نائب مدير المالية، مهندس الإعلام الآلي تحت إشراف المدير؛
5. يربط وكالة التقاعد لميلة بمؤسسات الشركاء الخارجيين (سونلغاز، BDL "وسيط بين الوكالة وباقي البنوك"، الخزينة، البريد، الضمان الاجتماعي، نפטال ووزارة الداخلية..... إلخ)؛
6. يسمح باستخراج وثائق الحالة المدنية مثل شهادة الحياة.

الشكل رقم (6-2): واجهة التطبيق CNR SITES



المصدر: السيد/ أمين دريدي المدير الفرعي للإدارة العامة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة.



1.4. بوابة الإدارة:

نافذة الإدارة هي جزء مهم من البرنامج CNR SITES خاصة بجميع مصالح المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة.

1. رابط الموقع الإلكتروني للصندوق؛
2. نافذة على الضمان الاجتماعي؛
3. الموارد البشرية؛
4. تحميل الجريدة الرسمية؛



2.4. بوابة المعاشات:

ترتبط المديرية الفرعية للمعاشات مع عدة قطاعات خارجية تسهل مهمتها في الرقابة البعيدة على الوثائق المقدمة من طرف المتعاملين بحيث يستطيع صندوق التقاعد الولوج إلى قواعد البيانات الخاصة بـ:

1. مصلحة الحالة المدنية؛
2. السجل التجاري؛



Aide a

3.4. بوابة المساعدة الاجتماعية:

هذه البوابة تابعة للمساعدة الاجتماعية التي من مهمتها:

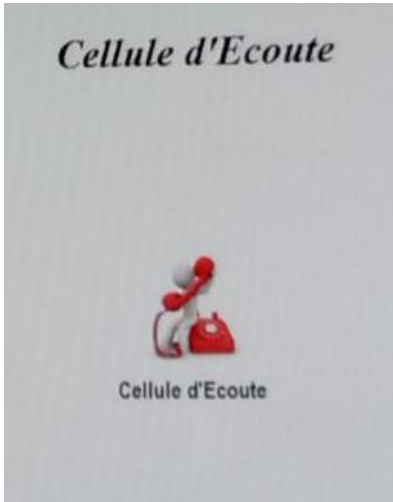
1. دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية في حالة المرض للمتعاقدين أو أحد ذويهم؛
2. التدخل من أجل مرافقة المتقاعد المريض بالتنسيق مع هيئة الضمان الاجتماعي التأمينات الاجتماعية؛
3. مرافقة المتقاعدين والعجزة غير القادرين على التنقل والتكفل بشؤونهم الخاصة؛
4. إذا استلزم الأمر فإن الوكالة تقوم بإحضار الطبيب المعالج إلى مقر سكن المريض؛
5. دراسة طلبات ذوي الاحتياجات الخاصة من المتقاعدين فيما يخص طلب

Cellule

4.4. بوابة خلية الإصغاء:

هذه البوابة تابعة لمسؤول خلية الإصغاء، مهمتها:

1. معالجة شكاوى المتقاعدين
2. مراعاة عامل السن والقاطنين في المناطق النائية يستطيع المتقاعدين أو ذوي الحقوق الاتصال مجانا من الهاتف الثابت بالرقم الأخضر "3011" أو الإتصال مباشرة برقم الوكالة في محل الإقامة؛
3. خلية الإصغاء تزود المتقاعد المتصل ببيانات الدخول "الرقم السري واسم المستخدم المستعمل في فضاء المتقاعد؛
4. تزويد المتصل بكل معلومة خاصة بالتقاعد يود الاستفسار عنها عوض التنقل



Informatique

Informatique

5.4. بوابة الإعلام الآلي:

بوابة الإعلام الآلي خاصة بمصلحة الإعلام الآلي، تربط الوكالة

بالمديرية العامة ومختلف الشركاء، مهمتها:

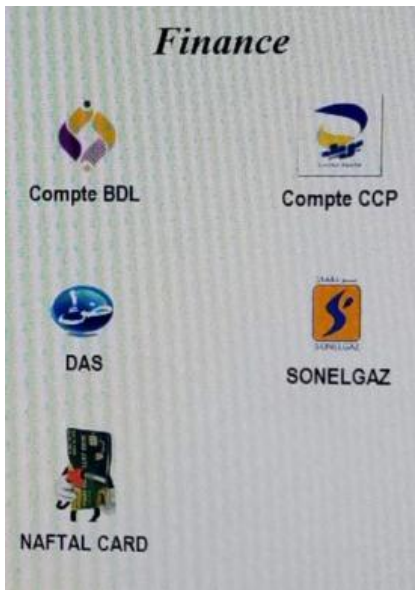
1. متابعة البريد الإلكتروني؛
2. استعمال بروتوكول نقل الملفات FTP مما سمح بتدفق المعلومات





6.4. بوابة المسار المهني: *Carrière*

تسمح للمديرية الفرعية للمسارات المهنية بمتابعة المسار المهني للموظفين وإرسال واستقبال (224) وهي وثيقة للتحقق من المسار المهني لأي طلب للتقاعد.



7.4. بوابة المالية: *Finance*

من خلال بوابة المالية يمكن لمصالح المديرية الفرعية للعمليات المالية من صب المعاشات في حسابات المتقاعدين وكذا مراقبة حركة التمويلات المالية، مع توفر ميزة التوقيع الإلكتروني على الوثائق من طرف المدير أو نائب مدير المالية أو مهندس الإعلام الآلي تحت إشراف المدير على كشوف الحسابات البنكية أو مختلف الحسابات الأخرى كحساب البريد أو سونالغاز أو نفطال.

2. أنظمة موجهة للعامة (فضاء المتقاعد للأجراء)

عمد الصندوق الوطني للتقاعد على إطلاق برامج إلكترونية حديثة الهدف منها بعث ديناميكية جديدة في التعامل مع فئة المتقاعدين وتقريب إدارة الصندوق إلى أقصى حد من المتقاعد، البوابة الإلكترونية "فضاء المتقاعد" متوفرة بنسختين على الأندرويد "تقاعدي" وعلى الواب عبر الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للتقاعد www.cnr.dz.

1.2. البوابة الإلكترونية «[HTTPS: \RETRAITE.CNR.DZ](https://retraite.cnr.dz)»

في إطار عصنة القطاع وكذا تبادل وتوفير المعلومة للمواطنين يضع الصندوق الوطني للتقاعد "فضاء المتقاعد" حتى يتمكنوا من استعماله للحصول على مختلف الخدمات والأداءات التي يوفرها الصندوق دون الحاجة للتنقل لمقرات «[HTTPS: \RETRAITE.CNR.DZ](https://retraite.cnr.dz)» الوطني للتقاعد المتوفر على الرابط الصندوق. على المتقاعدين أو ذوي الحقوق الاتصال مجاناً من الهاتف الثابت بالرقم الأخضر "3011" للحصول على بيانات الدخول "الرقم السري"

1. ترك رقم الهاتف الشخصي لدى المصلحة المستقبلية؛
2. بعد التأكد من المعلومات الشخصية تصلك رسالة نصية SMS تحمل رقمك السري؛
3. أو الاتصال مباشرة برقم الوكالة في محل الإقامة.

1.1.2. استغلال الرابط:

1. كتابة عنوان الرابط في محرك البحث Google.
2. بعد ظهور نافذة الموقع يتم إدخال اسم المستخدم وكلمة السر الشخصية.

شكل رقم (7-2): واجهة البحث عن رابط الموقع RETRAITE.CNR.DZ



المصدر: موقع الصندوق الوطني للتقاعد <https://www.cnr.dz>

2.1.2. الخدمات التي يوفرها الموقع

واجهة الموقع بسيطة تدعم اللغتين العربية والفرنسية، يحتوي على المعلومات الخاصة بالمتقاعد صاحب الحساب.

شكل (8-2): واجهة الموقع RETRAITE.CNR.DZ

The screenshot shows the 'votre compte en ligne' (your online account) page of the Caisse Nationale des Retraites (CNR). The page is titled 'Bienvenu dans votre espace Retraite' and 'HOCINE'. It features a sidebar with icons for 'Accueil', 'Aide à domicile', 'Doléances', 'Notifications SMS', 'Met de passe', and 'Déconnexion'. The main content area is divided into two sections: 'Informations générales' (General Information) and 'Edition des documents' (Document Management). The 'Informations générales' section displays the following details:

Numéro du dossier :	F111	رقم الملف :
Nom et prénom :	HOCINE	الاسم واللقب :
Né(e) le :	06-11-1939	تاريخ الميلاد :
Fils de :	HAICENE Et de :	الوالدين :
Nationalité :	Algérienne	الجنسية :
Adresse :	47, RUE JAIS BOLOGHINE ALGER ALGER ALGER	المكان :
Mode de paiement :	CCP	طريقة الدفع :
Agence :	ALGER NORD	الوكالة :
Date de jouissance :	01-03-2002	تاريخ الاستفادة :

The 'Edition des documents' section includes options for 'Edition des Attestations de revenu' and 'Complément d'informations' (Additional Information), which contains fields for 'Votre numéro de sécurité sociale CNAS' and 'Numéro d'identité nationale'.

المصدر: موقع الصندوق الوطني للتقاعد <https://www.cnr.dz>

1. القدرة على حساب قيمة المعاش؛
2. إمكانية تقديم طلب المساعدة الاجتماعية؛
3. تقديم شكوى مثل " طلب تحيين الأجور"؛
4. متابعة كل ما يطرأ من تحيين على معاشهم ومنحهم الشهرية؛
5. إضافة إلى أنه يستطيع استخراج كشف الراتب السنوي والشهري لاستعماله في ملفات إدارية¹.

2.2. تطبيق « الأندرويد » RETRAITE.DZ

فضاء المتقاعد المتوفر بنسخة الأندرويد "تقاعدي" هو تطبيق يمكن تحميله من الانترنت من خلال متجر التطبيقات Play Store، يتيح للمتقاعد بواسطة هاتفه النقال من الحصول على خدمات كثيرة ومفيدة دون عناء التنقل لمقر الوكالة ومنها نجد:

1. التطبيق مؤمن بكلمة سر خاصة فلا يستطيع غير المتقاعد صاحب الحساب من استغلال حسابه؛
2. الاطلاع على المعلومات التي يستفيد منها في حياته اليومية كمتقاعد مثل أقرب وكالة إلى مقر سكناه، أو أقرب مركز استقبال وتوجيه، أقرب طبيب متقاعد مع صندوق التأمينات الاجتماعية من مقر إقامته؛

1. كنزة زوايري، نتواصل مع المتقاعدين عن بعد وخدمات استثنائية للعاجزين، مقال صحفي مع السيد مراح عبد القادر، مدير الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بتيسمسيلت، جريدة الجمهورية يوم 16 - 05 - 2021.

3. تحديث بياناتهم عبر شاشة تحديث سجلات المتقاعدين؛
4. تسمح للورثة المتقاعدين إلى تحديث بياناتهم مثل من يوكل إليه استلام الراتب التقاعدي؛
5. الاطلاع على مختلف القوانين المتعلقة بالتقاعد؛
6. تحديد موقع وكالة محل الإقامة على الخريطة؛
7. حساب قيمة المعاش التقاعدي أو منحة التقاعد، من خلال تقديم بعض المعلومات كسنوات الخدمة والأجر السنوي المتوسط فيقوم التطبيق بإعطائه نسبة المعاش ومبلغ المعاش.

شكل رقم (9-2): واجهة التطبيق تقاعدي



المصدر: متجر التطبيقات Play Store.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعنا منهج دراسة الحالة من خلال اسقاط الجزء النظري على الصندوق الوطني للتقاعد، باعتبارها نموذجاً يعكس آليات التحول الرقمي ومدى فعاليتها على تحقيق أداء مالي جيد، عبر استخدام الأسلوب المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم في هذه الدراسة اختيار الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كميدان لدراسة الحالة.

عدد الموظفين	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الضائعة	النسبة
66	35	35	34	01	97.4%

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بهذه الوكالة البالغ عددهم 66 عامل. أما فيما يخص عينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً والتي بلغ عددها 35 فرد، حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان وتم استبعاد استمارة واحدة وبهذا يكون عدد استمارات الاستبيان الصالح للتحليل 34 استمارة أي بنسبة 97.4%

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

أولاً: المصادر الثانوية

تتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية:

وتتمثل في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من المحكمين في مجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان قسمين وهما:

1/ القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديمغرافية والمهنية.

2/ القسم الثاني الخاص بأسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين:

ـ المحور الأول: تمثل في المتغير المستقل التحول الرقمي والمقسم إلى خمسة أبعاد وتضمن 34 فقرة وهي كالتالي:

البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات

- 1- تتوفر في المؤسسة بنية تحتية تقنية (أجهزة وشبكات) تدعم العمليات الرقمية؛
- 2- تحرص المؤسسة على تحديث البرمجيات والأنظمة بشكل دوري لمواكبة التطور؛
- 3- تتبنى المؤسسة أنظمة حماية قوية لضمان أمن المعلومات والبيانات المالية؛
- 4- تعتمد المؤسسة على تقنيات الحوسبة السحابية لتخزين ومعالجة البيانات؛
- 5- توفر المؤسسة دعماً فنياً وتقنياً مستمراً للموظفين لمواجهة الأعطال التقنية؛
- 6- تتسم الأنظمة التقنية المستخدمة بالسهولة في الاستخدام اليومي؛
- 7- يتم الربط التقني بين جميع فروع المؤسسة بشكل رقمي متكامل.

البعد الثاني: التوجه نحو التقنيات الرقمية

- 8- تسعى المؤسسة بجدية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدماتها؛
- 9- يتم الاعتماد بشكل أساسي على القنوات الرقمية (تطبيقات، مواقع) للتفاعل مع العملاء؛
- 10- تشجع الإدارة العليا الابتكار الرقمي كجزء من رؤيتها الاستراتيجية؛

- 11- يتم تحويل كافة المعاملات الورقية التقليدية إلى معاملات إلكترونية بالكامل؛
- 12- تستثمر المؤسسة في تقنيات تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المستفيدين؛
- 13- يوجد جدول زمني واضح في المؤسسة للانتقال الكامل نحو الرقمنة؛
- 14- تتابع المؤسسة باستمرار التطورات العالمية في التقنيات المالية (FinTech) لتبنيها.

البعد الثالث: التغيرات الهيكلية

- 15- أدى التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع العمل الإلكتروني؛
- 16- تتوفر وحدات أو أقسام إدارية متخصصة فقط بإدارة التحول الرقمي؛
- 17- تمنح الأنظمة الرقمية صلاحيات أوسع للموظفين لاتخاذ القرارات بسرعة؛
- 18- ساهمت الرقمنة في تقليل الروتين وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- 19- يوجد تنسيق عالي بين قسم تكنولوجيا المعلومات وبقية الأقسام الإدارية والمالية؛
- 20- يتم تحديث الوصف الوظيفي باستمرار ليشمل المهارات الرقمية المطلوبة؛
- 21- ساعد التحول الرقمي في دعم ثقافة العمل عن بُعد أو العمل المرن داخل المؤسسة.

البعد الرابع: الجوانب المالية للتحول الرقمي

- 22- تخصص المؤسسة ميزانية سنوية كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي؛
- 23- يتم تقييم العائد الاستثماري من الأدوات التقنية قبل البدء في تنفيذها؛
- 24- ساهم الاستثمار في التقنية في خفض تكاليف التشغيل الورقي والإداري؛
- 25- توفر المؤسسة حوافز مالية للموظفين المتميزين في استخدام التقنيات الحديثة؛
- 26- يتم توجيه الفوائض المالية الناتجة عن الكفاءة الرقمية لتطوير خدمات جديدة؛
- 27- تعتبر تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية مبررة مقابل جودة الأداء المالي الناتج؛
- 28- ساهمت الرقمنة في تقليل الهدر المالي الناتج عن الأخطاء البشرية التقليدية.

البعد الخامس: برمجيات وقواعد البيانات

- 29- تستخدم المؤسسة برمجيات محدثة لإدارة البيانات المالية؛
- 30- تعتبر البرمجيات المستخدمة جزءاً مهماً في عملية التيسير المالي؛
- 31- تواجه المؤسسة تحديات في تطبيق وصيانة البرمجيات المالية؛
- 32- تعمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار؛
- 33- تتم مراقبة أمان قواعد البيانات لضمان سرية المعلومات؛
- 34- توجد إجراءات لحفظ النسخ الاحتياطية واستعادة البيانات في حالات الطوارئ.

المحور الثاني: تمثل في المتغير التابع الأداء المالي وتضمن 18 فقرة وهي كالآتي:

- 1- حققت المؤسسة تحسناً ملحوظاً في معدلات الربحية بفضل التقنيات الحديثة؛
- 2- تظهر المؤشرات المالية للمؤسسة نمواً مستمراً في حصتها السوقية؛
- 3- ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين القدرة على إدارة السيولة النقدية بكفاءة؛
- 4- انخفضت التكاليف الإجمالية لتقديم الخدمات مقارنة بالسنوات السابقة؛
- 5- يتم إعداد التقارير المالية والقوائم الختامية بدقة وسرعة عالية؛
- 6- ساهمت الرقمنة في زيادة العائد على الأصول للمؤسسة؛
- 7- يوجد تحسن ملموس في معدل العائد على الاستثمار الخاص بالمشاريع؛
- 8- ساعدت التقنيات الرقمية في تقليل الديون أو الالتزامات المالية المتأخرة؛
- 9- يمثل الأداء المالي محورياً مركزياً لمعرفة مدى نجاح وفشل المؤسسة في تطبيق قراراتها وخططها الاستثمارية؛
- 10- تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم وبصفة دورية؛
- 11- يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة تعكس العبارة؛
- 12- تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية؛
- 13- يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة؛
- 14- التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف؛
- 15- تقوم المؤسسة بمراقبة مستوى الأداء المالي بشكل مستمر؛
- 16- تعمل كفاءة الأداء المالي على تعظيم نتائج المؤسسة وتخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية؛
- 17- تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية؛
- 18- نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية.

في المحور الأول والثاني تتراوح مدى الاستجابة من (1_5) وفق مقياس likert الخماسي كالآتي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

✓ اتجاه إجابة أفراد العينة:

ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

المدى = الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس 5-1 = 4، طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $4/5 = 0.8$ ،

وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقاً لما يلي:

✓ [1.80-1.00] غير موافق بشدة: وتدل على درجة ضعيفة جداً لوقوع الحدث؛

- ✓ [1.80-2.60] غير موافق: وتدل على درجة ضعيفة لوقوع الحدث؛
- ✓ [2.60-3.40] محايد: درجة متوسطة لوقوع الحدث؛
- ✓ [3.40-4.20] موافق: درجة مرتفعة لوقوع الحدث؛
- ✓ [4.20-5.00] موافق بشدة: وتدل على درجة مرتفعة جدا لوقوع الحدث.

الفرع الثاني: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- قامتا الطالبتان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
 - ✓ اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛
 - ✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
 - ✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
 - ✓ اختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الصدق الظاهري

- للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 05 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة متخصصين العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة (في الملحق رقم 01).
- وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية (في الملحق رقم 02).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى ثبات إجابات أفراد العينة، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha cronbach، والذي يشير إلى قوة ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Alpha cronbach على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} > 0.60$) مقبولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والجدول رقم (1-2) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (1-2): معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	محور التحول الرقمي	34	94.6%
1-1	تكنولوجيا المعلومات	7	87.7%
2-1	التوجه نحو التقنيات الرقمية	7	84.8%
3-1	التغيرات الهيكلية	7	80.5%
4-1	الجوانب المالية للتحول الرقمي	7	88.4%
5-1	برمجيات وقواعد البيانات	6	80.8%
2	محور الأداء المالي	18	92.6%
	الاستبيان ككل	52	96.4%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي (البنائي)

جدول رقم (2-2): يمثل صدق الإتساق الداخلي

عدد العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
34	00,00	0,731**	البعد الأول
	00,00	0,863**	البعد الثاني
	00,00	0,893**	البعد الثالث
	00,00	0,835**	البعد الرابع
	00,00	0,799**	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة اختبار بيرسون للارتباط بين الابعاد والمحور الاول بلغت قيمتها بين 0.731 و 0.893 وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين الابعاد والمحور الاول وهذا بمستوى معنوية يساوي 00.00

في جميع الأبعاد مما يدل على صدق أداة الدراسة وأنها متسقة داخليا وجميع الأبعاد تعبر على محور التحول الرقمي احصائيا.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

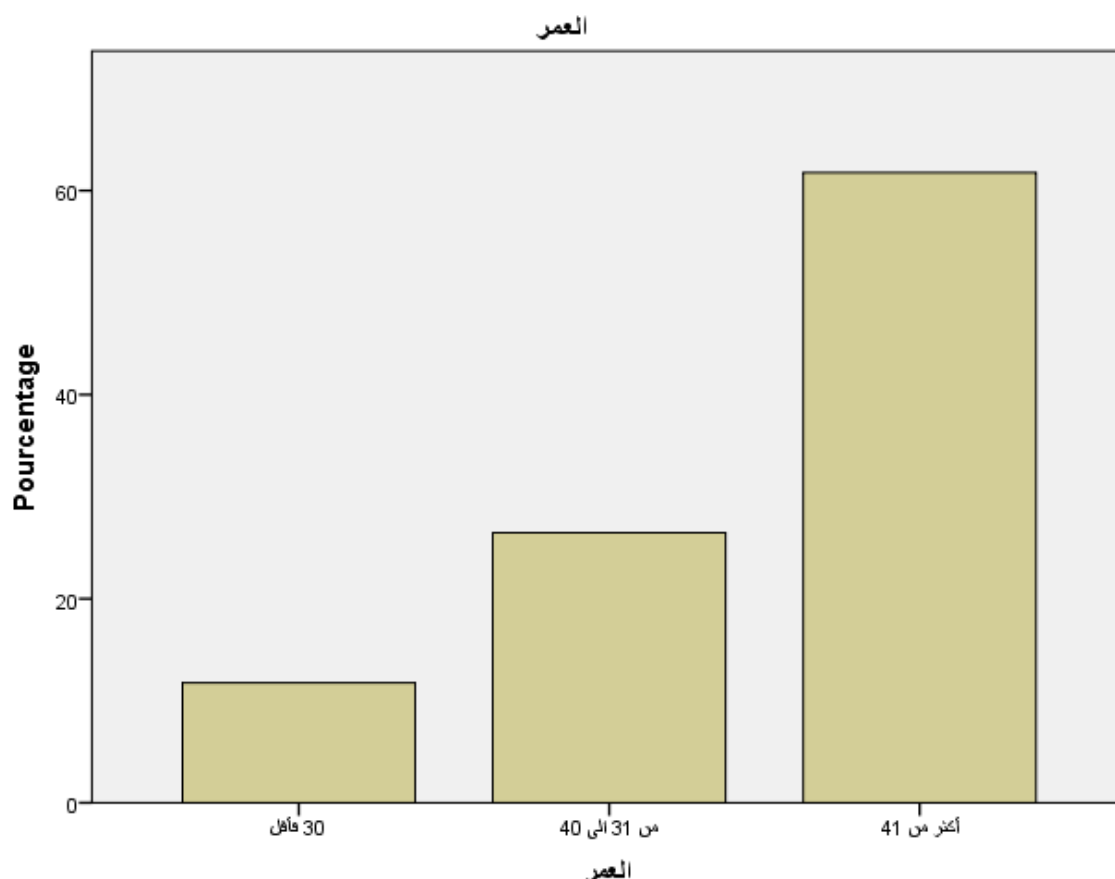
المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3-2): المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	15	44,1%
		أنثى	19	55,9%
2	العمر	أقل من 30	4	11,8%
		من 31 إلى 40 سنة	9	26,5%
		41 سنة فأكثر	21	61,8%
3	المستوى التعليمي	ثانوي	18	52,9%
		جامعي	8	23,5%
		دراسات عليا	5	14,7%
		تقني	3	8,8%
4	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	0	00,00%
		من 6 سنوات إلى 10 سنوات	14	41,2%
		11 سنة فأكثر	20	58,8%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

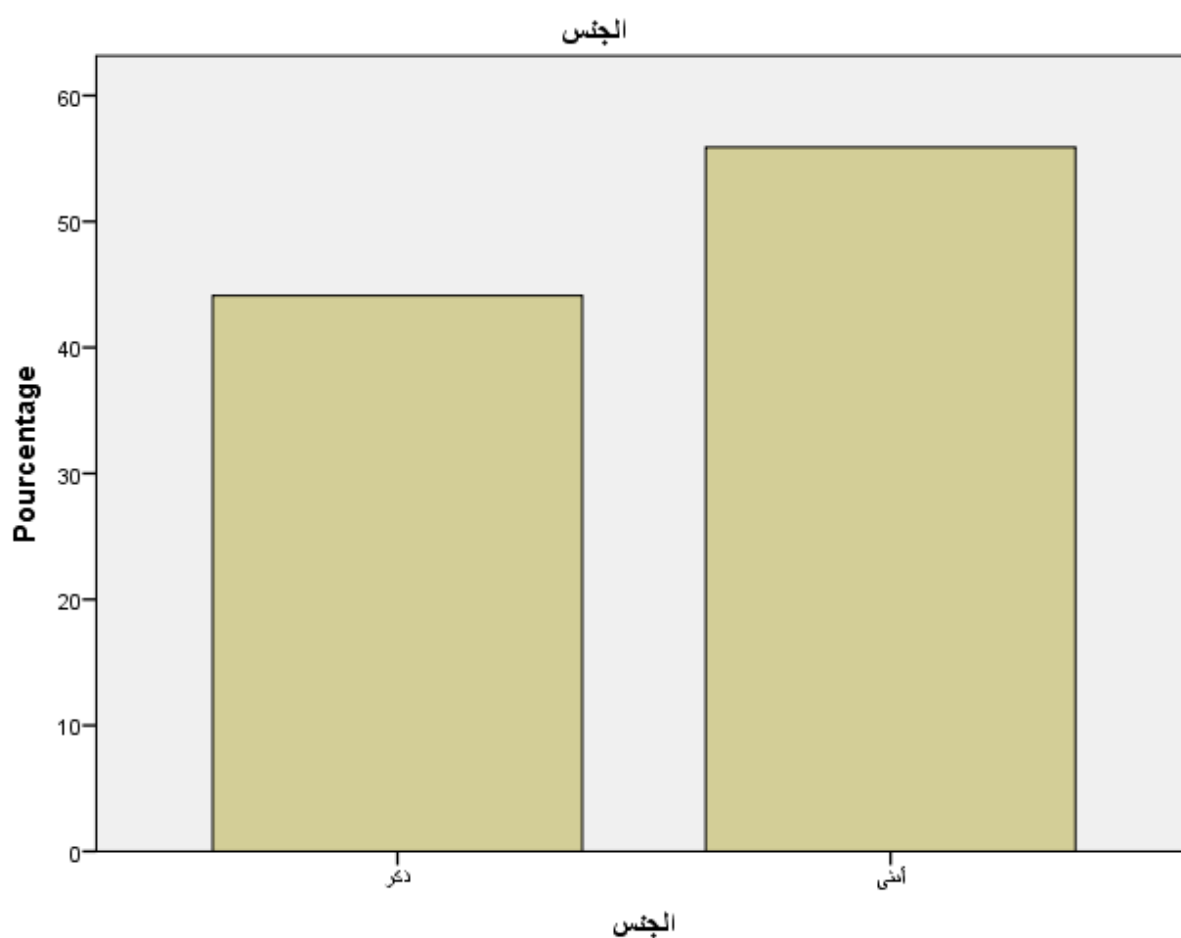
الشكل رقم (10-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

يشير الشكل رقم (10-2): نلاحظ أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة فأكثر يملكون أكبر نسبة والمقدرة ب 61.8% ثم تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر ب 26.5% وأخيرا الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 11.8%، وهذا معناه أن الصندوق الوطني للتقاعد يعتمد على فئة الكهول في المعاملات أكثر من باقي الفئات وهذا أمر مهم لمستقبل الصندوق الوطني للتقاعد.

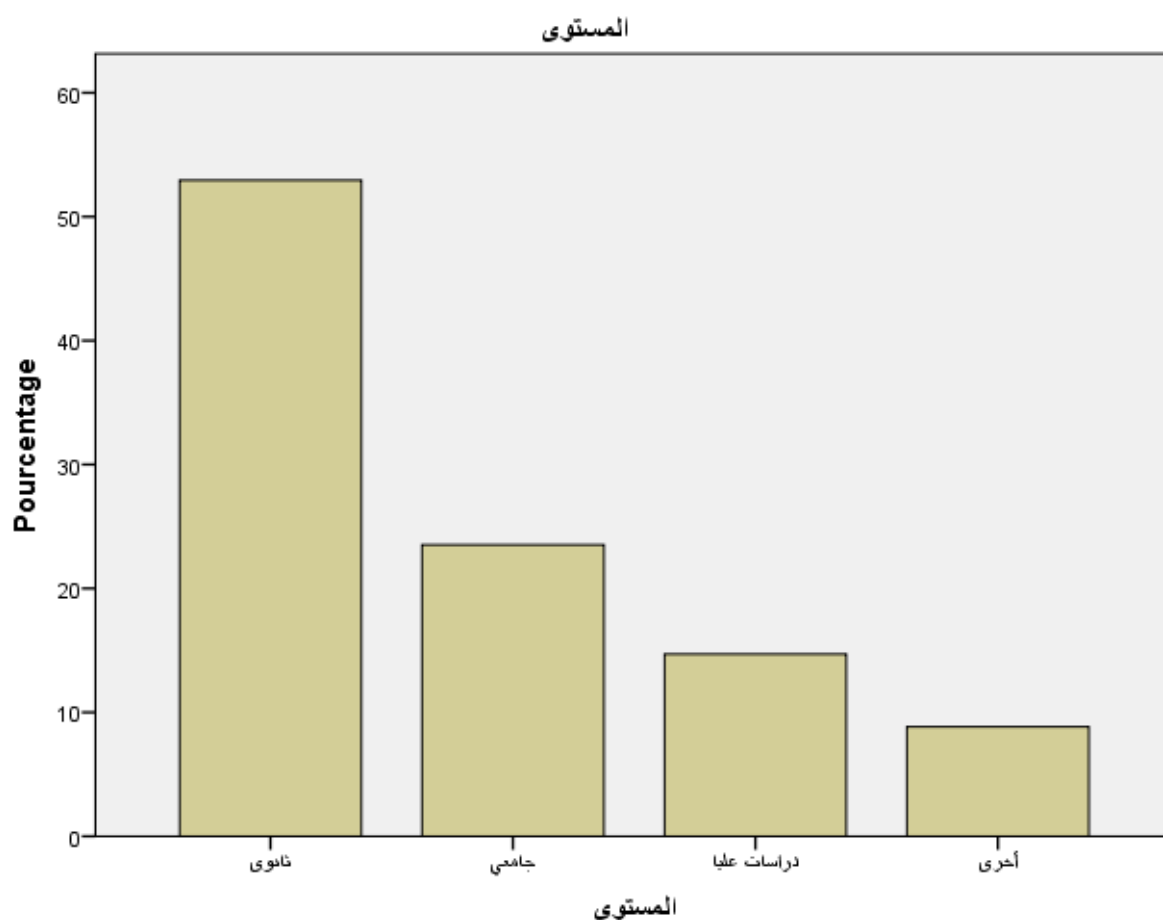
الشكل رقم (2-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (2-11): نلاحظ أن نسبة الإناث في الصندوق الوطني للتقاعد أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 55.9% أما نسبة الذكور فبلغت 44.1%.

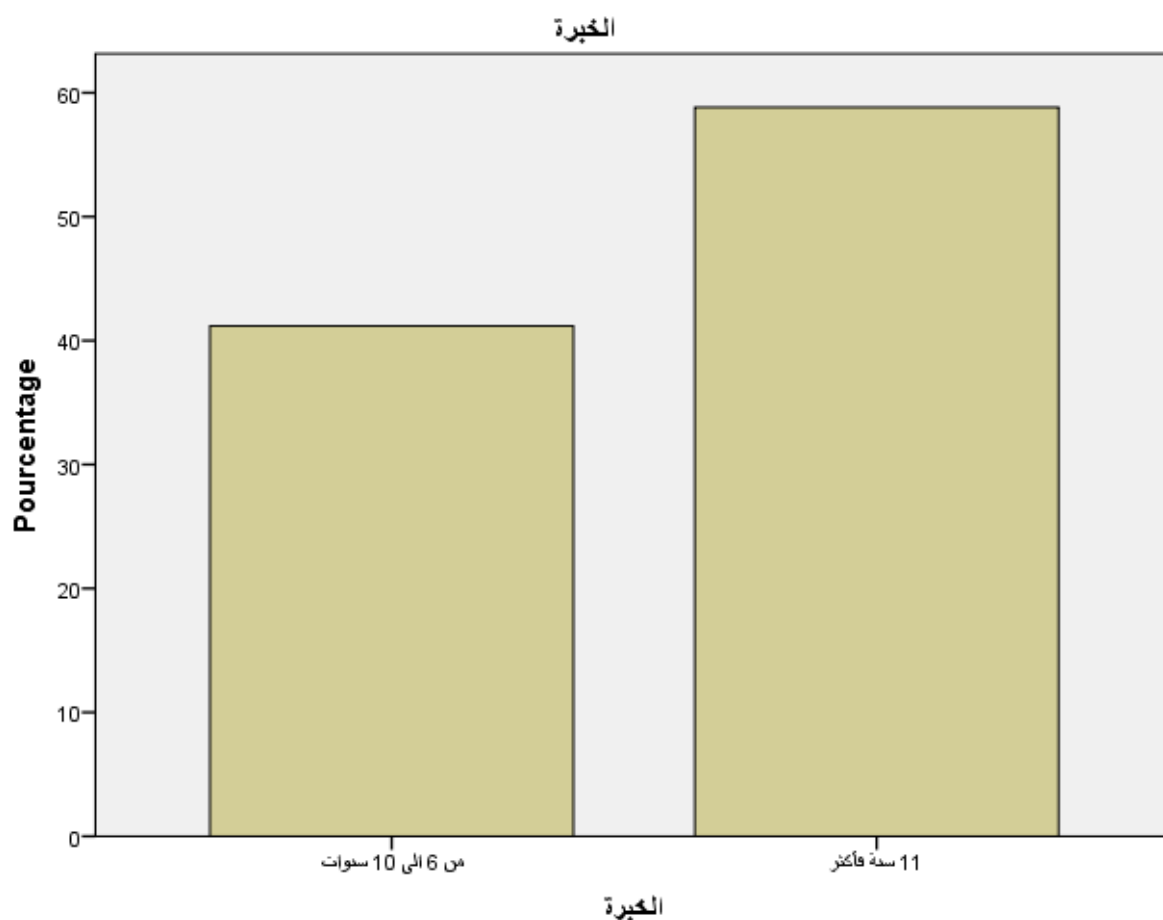
الشكل رقم (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (2-12): نلاحظ أن أغلبية العمال مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 52.9% ثم تليها فئة مستواهم جامعي بنسبة 23.5% ثم تليها فئة دراسات عليا بنسبة 14.7% وأخيرا فئة تقني بنسبة 8.8%، وهذا يدل على أن الصندوق الوطني للتقاعد يعتمد على فئة مستواهم ثانوي.

الشكل رقم (13-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (13-2): نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين كانت خبرة نشاطهم في الصندوق الوطني للتقاعد 11 سنة فأكثر ثم تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة نشاطهم في الصندوق من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 41.2% أما الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات فهي معدومة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

في هذا المطلب نستعرض التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت على عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وكذا ترتيب الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد التحول الرقمي

لوصف مستوى أهمية أبعاد التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، لجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة.

أولاً: تحليل عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (4-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تكنولوجيا المعلومات

الرقم	عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتوفر في المؤسسة بنية تحتية تقنية (أجهزة وشبكات) تدعم العمليات الرقمية	4,26	0,898	2	مرتفعة جداً
2	تحرص المؤسسة على تحديث البرمجيات والأنظمة بشكل دوري لمواكبة التطور	4,06	0,851	3	مرتفعة
3	تتبنى المؤسسة أنظمة حماية قوية لضمان أمن المعلومات والبيانات المالية	4,41	0,783	1	مرتفعة جداً
4	تعتمد المؤسسة على تقنيات الحوسبة السحابية لتخزين ومعالجة البيانات	4,00	0,953	5	مرتفعة
5	توفر المؤسسة دعماً فنياً وتقنياً مستمراً للموظفين لمواجهة الأعطال التقنية	3,68	0,912	7	مرتفعة
6	تتسم الأنظمة التقنية المستخدمة بالسهولة في الاستخدام اليومي	3,94	0,886	6	مرتفعة
7	يتم الربط التقني بين جميع فروع المؤسسة بشكل رقمي متكامل	4,06	1,043	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,05	0,688	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (4-2) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد تكنولوجيا المعلومات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68-4.41)، والانحراف المعياري ما بين (1.043-0.783)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومرتفعة جداً، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05)، على

مقياس likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعد تكنولوجيا المعلومات في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.898)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على توفر بنية تحتية تقنية تدعم العمليات الرقمية بدرجة مرتفعة جدا.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.851)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تحديث البرمجيات والأنظمة بشكل دوري لمواكبة التطور بدرجة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (4.41) وبانحراف معياري (0.783)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تبني المؤسسة أنظمة حماية قوية لضمان أمن المعلومات والبيانات العامة بدرجة مرتفعة جدا.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (4.00) وبانحراف معياري (0.953)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على اعتماد تقنيات الحوسبة السحابية لتخزين ومعالجة البيانات بدرجة مرتفعة جدا.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (3.68) وبانحراف معياري (0.912)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على توفير دعم فني وتقني مستمرا للموظفين لمواجهة الأعطال التقنية بدرجة مرتفعة جدا.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (3.94) وبانحراف معياري (0.886)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على سهولة الاستخدام اليومي للأنظمة التقنية بدرجة مرتفعة جدا.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (4.06) وبانحراف معياري (1.043)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على وجود الربط التقني بين جميع فروع المؤسسة بشكل رقمي متكامل بدرجة مرتفعة جدا.

ثانيا: تحليل عبارات بعد التوجه نحو التقنيات الرقمية

الجدول رقم (5-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوجه نحو التقنيات الرقمية

الرقم	عبارات التوجه نحو التقنيات الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	تسعى المؤسسة بجدية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدماتها	3,06	1,099	7	متوسطة
9	يتم الاعتماد بشكل أساسي على القنوات الرقمية (تطبيقات، مواقع) للتفاعل مع العملاء	3,71	0,906	2	مرتفعة
10	تشجع الإدارة العليا الابتكار الرقمي كجزء من رؤيتها الاستراتيجية	3,82	0,968	1	مرتفعة
11	يتم تحويل كافة المعاملات الورقية التقليدية إلى معاملات إلكترونية بالكامل	3,47	1,051	3	مرتفعة
12	تستثمر المؤسسة في تقنيات تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المستفيدين	3,32	1,121	5	متوسطة
13	يوجد جدول زمني واضح في المؤسسة للانتقال الكامل نحو الرقمنة	3,38	1,015	4	متوسطة
14	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات العالمية في التقنيات المالية (Fintech) لتبنيها	3,21	0,880	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,42	0,725	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (5-2) إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده التوجه نحو التقنيات الرقمية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.06-3.82)، والانحراف المعياري ما بين (0.880-1.121)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42)، على مقياس likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة والمتوسطة لبعده التوجه نحو التقنيات الرقمية في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3.06) وبانحراف معياري (1.099)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على سعي المؤسسة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدماتها بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.906)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على اعتماد القنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3.82) وبانحراف معياري (0.968)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تشجيع الإدارة العليا الابتكار الرقمي كجزء من رؤيتها الاستراتيجية بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي (3.47) وبانحراف معياري (1.051)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تحويل كافة المعاملات الورقية التقليدية إلى معاملات إلكترونية بالكامل بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي (3.32) وبانحراف معياري (1.121)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على استثمار تقنيات تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المستفيدين بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي (3.38) وبانحراف معياري (1.015)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على وجود جدول زمني واضح في المؤسسة للانتقال الكامل نحو الرقمنة بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي (3.21) وبانحراف معياري (0.880)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تتبع المؤسسة التطورات العالمية في التقنيات المالية لتبنيها بصفة متوسطة.

ثالثا: تحليل عبارات بعد التغيرات الهيكلية

الجدول رقم (6-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيرات الهيكلية

الرقم	عبارات التغيرات الهيكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	أدى التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع العمل الإلكتروني	3,53	1,022	4	مرتفعة
16	تتوفر وحدات أو أقسام إدارية متخصصة فقط بإدارة التحول الرقمي	3,29	0,970	6	متوسطة

17	تمنح الأنظمة الرقمية صلاحيات أوسع للموظفين لاتخاذ القرارات بسرعة	3,26	1,310	7	متوسطة
18	ساهمت الرقمنة في تقليل الروتين وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة	3,68	1,121	2	مرتفعة
19	يوجد تنسيق عالي بين قسم تكنولوجيا المعلومات وبقية الأقسام الإدارية والمالية	3,68	0,878	1	مرتفعة
20	يتم تحديث الوصف الوظيفي باستمرار ليشمل المهارات الرقمية المطلوبة	3,35	0,981	5	متوسطة
21	ساعد التحول الرقمي في دعم ثقافة العمل عن بعد أو العمل المرن داخل المؤسسة	3,53	0,961	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,47	0,707	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (6-2) إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التغيرات الهيكلية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.26-3.68)، والانحراف المعياري ما بين (0.878-1.310)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.47)، على مقياس Likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة والمتوسطة لبعد التوجه نحو التغيرات الهيكلية في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي (3.53) وبانحراف معياري (1.022)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على التحول الرقمي أدى إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع العمل الإلكتروني بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي (3.29) وبانحراف معياري قدره (0.970)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على توفر وحدات أو أقسام إدارية متخصصة فقط بإدارة التحول الرقمي بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي (3.26) وبانحراف معياري (1.310)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون الى حد ما على منح الأنظمة الرقمية صلاحيات أوسع للموظفين لاتخاذ قرارات بسرعة بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي (3.68) وبانحراف معياري (1.121)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساهمة الرقمة في تقليل الروتين وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (19) يساوي (3.68) وبانحراف معياري (0.878)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على وجود تنسيق عالي بين قسم تكنولوجيا المعلومات وبقية الأقسام الإدارية المالية بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (20) يساوي (3.35) وبانحراف معياري (0.981)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تحديث الوصف الوظيفي باستمرار ليشمل المهارات الرقمية المطلوبة بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (21) يساوي (3.53) وبانحراف معياري (0.961)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساعدة التحول الرقمي في دعم ثقافة العمل عن بعد أو العمل المرن داخل المؤسسة بصفة مرتفعة.

رابعاً: تحليل عبارات بعد الجوانب المالية للتحول الرقمي

الجدول رقم (7-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الجوانب المالية للتحول الرقمي

الرقم	عبارات الجوانب المالية للتحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي	3,32	1,199	3	متوسطة
23	يتم تقييم العادي الاستثماري من الأدوات التقنية قبل البدء في تنفيذها	3,24	1,046	4	متوسطة
24	ساهم الاستثمار في التقنية في خفض تكاليف التشغيل الورقي والإداري	3,62	1,015	1	مرتفعة
25	توفر المؤسسة حوافز مالية للموظفين المتميزين في استخدام التقنيات الحديثة	2,94	1,013	6	متوسطة

26	يتم توجيه الفوائض المالية الناتجة عن الكفاءة الرقمية لتطوير خدمات جديدة	2,94	1,179	7	متوسطة
27	تعتبر تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية مبررة مقابل جودة الأداء المالي الناتج	3,18	1,114	5	متوسطة
28	ساهمت الرقمنة في تقليل الهدر المالي الناتج عن الأخطاء البشرية التقليدية	3,59	0,988	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,26	0,830	/	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (7-2) إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الجوانب المالية للتحول الرقمي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.94-3.62)، والانحراف المعياري ما بين (0.988-1.199)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26)، على مقياس Likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة والمتوسطة لبعد التوجه نحو الجوانب المالية للتحول الرقمي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (22) يساوي (3.32) وبانحراف معياري (1.199)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تخصص المؤسسة ميزانية سنوية كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (23) يساوي (3.24) وبانحراف معياري قدره (1.046)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على يتم تقييم العادي الاستثماري من الأدوات التقنية قبل البدء في تنفيذها بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (24) يساوي (3.62) وبانحراف معياري (1.015)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساهمة الاستثمار في التقنية في خفض تكاليف التشغيل الورقي والإداري بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (25) يساوي (2.94) وبانحراف معياري (1.013)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على توفر المؤسسة حوافز مالية للموظفين المتميزين في استخدام التقنيات الحديثة بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (26) يساوي (2.94) وبانحراف معياري (1.179)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على توجيه الفوائض المالية الناتجة عن الكفاءة الرقمية لتطوير خدمات جديدة بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (27) يساوي (3.18) وبانحراف معياري (1.114)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية مبررة مقابل جودة الأداء المالي الناتج بصفة متوسطة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (28) يساوي (3.59) وبانحراف معياري (0.988)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساهمة الرقمنة في تقليل الهدر المالي الناتج عن الأخطاء البشرية التقليدية بصفة مرتفعة.

خامسا: تحليل عبارات بعد برمجيات وقواعد البيانات

الجدول رقم (8-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد برمجيات وقواعد البيانات

الرقم	عبارات برمجيات وقواعد البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
29	تستخدم المؤسسة برمجيات محدثة لإدارة البيانات المالية	4,09	0,753	5	مرتفعة
30	تعتبر البرمجيات المستخدمة جزءا مهما في عملية التسيير المالي	4,18	0,576	3	مرتفعة
31	تواجه المؤسسة تحديات في تطبيق وصيانة البرمجيات المالية	3,91	0,793	6	مرتفعة
32	تعمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار	4,18	0,834	4	مرتفعة
33	تتم مراقبة أمان قواعد البيانات لضمان سرية المعلومات	4,38	0,888	2	مرتفعة جدا
34	توجد إجراءات لحفظ النسخ الاحتياطية واستعادة البيانات في حالات الطوارئ	4,41	0,783	1	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,19	0,555	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (8-2) إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد برمجيات وقواعد البيانات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.09-4.41)، والانحراف المعياري ما بين (0.576-0.888)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومرتفعة جدا وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.19)، على مقياس likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة جدا والمرتفعة لبعد برمجيات وقواعد البيانات في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (29) يساوي (4.09) وانحراف معياري (0.753)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على المؤسسة تستخدم برمجيات محدثة لإدارة البيانات المالية بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (30) يساوي (4.18) وانحراف معياري قدره (0.576)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على اعتبار البرمجيات المستخدمة جزءا مهما في عملية التسيير المالي بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (31) يساوي (3.91) وانحراف معياري (0.793)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على المؤسسة تواجه تحديات في تطبيق وصيانة البرمجيات المالية بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (32) يساوي (4.18) وانحراف معياري (0.834)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على عمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (33) يساوي (4.38) وانحراف معياري (0.888)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مراقبة أمان قواعد البيانات لضمان سرية المعلومات بصفة مرتفعة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (34) يساوي (4.41) وانحراف معياري (0.783)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على وجود اجراءات لحفظ النسخ الاحتياطية واستعادة البيانات في حالات الطوارئ بصفة مرتفعة جدا.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الأداء المالي

الجدول رقم (9-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء المالي

الرقم	عبارات الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	حققت المؤسسة تحسنا ملحوظا في معدلات الربحية بفضل التقنيات الحديثة	3,56	1,050	11	مرتفعة
2	تظهر المؤشرات المالية للمؤسسة نموا مستمرا في حصتها السوقية	3,24	1,182	17	متوسطة
3	ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين القدرة على إدارة السيولة النقدية بكفاءة	3,74	1,214	3	مرتفعة
4	انخفضت التكاليف الإجمالية لتقديم الخدمات مقارنة بالسنوات السابقة	3,71	0,906	6	مرتفعة
5	يتم إعداد التقارير المالية والقوائم الختامية بدقة وسرعة عالية	3,85	0,892	2	مرتفعة
6	ساهمت الرقمنة في زيادة العائد على الأصول للمؤسسة	3,47	0,961	13	مرتفعة
7	يوجد تحسن ملموس في معدل العائد على الاستثمار الخاص بالمشاريع	3,41	1,048	15	مرتفعة
8	ساعدت التقنيات الرقمية في تقليل الديون أو الالتزامات المالية المتأخرة	3,50	1,161	12	مرتفعة
9	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح وفشل المؤسسة في تطبيق قراراتها وخططها الاستثمارية	3,71	0,799	5	مرتفعة
10	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم وبصفة دورية	3,94	0,919	1	مرتفعة

11	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة تعكس العبارة	3,71	0,579	4	مرتفعة
12	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية	3,71	1,001	7	مرتفعة
13	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة	3,56	0,960	10	مرتفعة
14	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف	3,26	1,214	16	متوسطة
15	تقوم المؤسسة بمراقبة مستوى الأداء المالي بشكل مستمر	3,71	0,906	6	مرتفعة
16	تعمل كفاءة الأداء المالي على تعظيم نتائج المؤسسة وتخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية	3,56	0,894	9	مرتفعة
17	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية	3,41	0,701	14	مرتفعة
18	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية	3,62	0,853	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,59	0,648	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (9-2) إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء المالي

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.24-3.94)، والانحراف المعياري ما بين

(0.579-1.214)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59)، على مقياس

likert الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة والمتوسطة لبعد الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد

وكالة ميلة، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (3.56) وبانحراف معياري (1.050)، وبهذا فهي تحصل على

المرتبة الإحدى عشرة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تحقيق المؤسسة تحسنا ملحوظا

في معدلات الربحية بفضل التقنيات الحديثة بصفة مرتفعة.

- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3.24) وبانحراف معياري قدره (1.182)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على نمو المؤشرات المالية للمؤسسة نموًا مستمرًا في حصتها السوقية بصفة متوسطة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (3.74) وبانحراف معياري (1.214)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساعدة الأنظمة الرقمية في تحسين القدرة على إدارة السيولة النقدية بكفاءة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (3.71) وبانحراف معياري (0.906)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على انخفاض التكاليف الاجمالية لتقديم الخدمات مقارنة بالسنوات السابقة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (3.85) وبانحراف معياري (0.892)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على إعداد التقارير المالية والقوائم الختامية بدقة وسرعة عالية بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (3.47) وبانحراف معياري (0.961)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساهمة الرقمنة في زيادة العائد على الأصول للمؤسسة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (3.41) وبانحراف معياري (1.048)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على وجود تحسن ملموس في معدل العائد على الاستثمار الخاص بالمشاريع بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3.50) وبانحراف معياري (1.161)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساعدة التقنيات الرقمية في تقليل الديون أو الالتزامات المالية المتأخرة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3.71) وبانحراف معياري (0.799)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على تمثيل الأداء المالي محورًا مركزيًا لمعرفة مدى نجاح وفشل المؤسسة في تطبيق قراراتها وخططها الاستثمارية بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3.94) وبانحراف معياري (0.919)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على اتمام عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم وبصفة دورية بصفة مرتفعة.

- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي (3.71) وبانحراف معياري (0.579)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مساهمة الاداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي (3.71) وبانحراف معياري (1.001)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على استخدام المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي (3.56) وبانحراف معياري (0.960)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على التحليل المالي يعمل على تخفيض التكاليف في المؤسسة بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي (3.26) وبانحراف معياري (1.214)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف بصفة متوسطة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي (3.71) وبانحراف معياري (0.906)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على مراقبة مستوى الأداء المالي بشكل مستمر بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي (3.56) وبانحراف معياري (0.894)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على كفاءة الاداء المالي في تعظيم نتائج المؤسسة وتخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي (3.41) وبانحراف معياري (0.701)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على استقلالية مالية عالية بصفة مرتفعة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي (3.62) وبانحراف معياري (0.853)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، وعليه فإن أفراد العينة يوافقون على ظهور نتائج الاداء المالي بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية بصفة مرتفعة.
- ✓ علما أن العبارة الرابعة والعبارة الخامسة عشر يحملان نفس الوسط الحسابي ونفس الانحراف المعياري إلا أنهم لا يقيسون نفس الشيء.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها بالإضافة إلى مناقشة نتائج تحليل محاور استبيان الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1-Sample K-S) كولجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من $(\text{sig} > 0.05)$.

الجدول رقم (10-2): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سميرنوف) (1-Sample K-S)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	م. المعنوية (sig)
الأول	التحول الرقمي	34	0,165	0,020
الثاني	الأداء المالي	18	0,080	0,200
	الاستبيان ككل	52	0,080	0,200

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية للمحور الأول أقل من $(\text{Sig} < 0.05)$ ومستوى المعنوية للمحور الثاني أكبر من $(\text{Sig} > 0.05)$ مما يعني أن بيانات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

من خلال عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان تم استخراج النتائج التالية والتي يمكن ترجمتها إلى اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول (11-2) أدناه

جدول رقم (11-2): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما موضح في الجدول رقم (11-2) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار B	(T) المحسوبة	sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0,347	0,120	4,370	0,045	الانحدار	الثابت	4,259	0,000
					البواقي	تكنولوجيا المعلومات	2,091	0,045
					المجموع		0,368	

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول رقم (11-2) أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.347) عند مستوى دلالة (α) ($0.05 \geq$) وهو يبين قوة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي وهي علاقة ارتباط ضعيفة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.120)، أي أن ما قيمته 12% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة ناتج عن التغير في مستوى تكنولوجيا المعلومات، كما بلغت درجة التأثير β (0.368)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (4.370) وهي دالة عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت T المحسوبة (2.091)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 2.736 + 0.368X$$

Y : الأداء المالي ؛ **X :** تكنولوجيا المعلومات

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.368) **الفرضية الفرعية الثانية:**

✓ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

✓ **الفرضية البديلة H₁** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$..

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله كما هو موضح في الجدول (2-12) أدناه.

جدول رقم (2-12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله كما هو موضح في الجدول رقم (2-12) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0,820	0,672	65,639	0,000	الانحدار	الثابت	0,309	0,759
					البواقي	التوجه نحو التقنيات الرقمية	8,102	0,000
					المجموع		0,918	

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يوضح الجدول (2-12) أثر التوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التقنيات الرقمية على الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.820)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وهو يبين قوة العلاقة بين التوجه نحو التقنيات الرقمية و الاداء المالي وهي علاقة ارتباط قوي جدا، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.672) ، أي أن ما قيمته 67% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله ناتج عن التغير في مستوى التوجه نحو التقنيات الرقمية، كما بلغت درجة التأثير $\beta(0.918)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله بقيمة (0.918) ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (65.639) وهي دالة عند $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما بلغت T المحسوبة (8.102) ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.128+0.918 X$$

Y: الأداء المالي ؛ **X:** التوجه نحو التقنيات الرقمية

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.918)

الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول (2-13) أدناه.

جدول رقم (2-13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (2-13) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0,773	0,597	47,392	0,000	الانحدار	الثابت	0,996	0,327
					البواقي	التغيرات الهيكلية	6,884	0,000
					المجموع			
					33			
					32			
					1			

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يوضح الجدول (2-13) أثر التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيرات الهيكلية على الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.773)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وهو يبين قوة العلاقة بين التغيرات الهيكلية والأداء المالي وهي علاقة ارتباط قوية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته 59% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة ناتج عن التغير في مستوى التغيرات الهيكلية، كما بلغت درجة التأثير $\beta (0.844)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التغيرات الهيكلية يؤدي للزيادة في الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.844)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (47.392) وهي دالة عند $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما بلغت T المحسوبة (6.884)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للتغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.445+0.844 X$$

Y: الأداء المالي؛ X: التغيرات الهيكلية

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.844)

الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول (2-14) أدناه. **جدول رقم (2-14):** نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد الجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (2-14) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0,762	0,581	44,308	0,000	الانحدار	الثابت	-0,460	0,648
					البواقي	الجوانب المالية للتحول الرقمي	0,976	0,000
					المجموع			

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول (2-14) أثر الجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحول الرقمي على الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.762) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وهو يبين قوة العلاقة بين الجوانب المالية للتحول الرقمي والاداء المالي وهي علاقة ارتباط

قوية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.581)، أي أن ما قيمته 58% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله ناتج عن التغير في مستوى الجوانب المالية للتحول الرقمي، كما بلغت درجة التأثير β (0.976)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الجوانب المالية للتحول الرقمي يؤدي للزيادة في الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله بقيمة (0.976)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (44.308) وهي دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما بلغت T المحسوبة

(6.656)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = (-0.246) + 0.976 X$$

Y : الأداء المالي؛ X : الجوانب المالية للتحول الرقمي

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله بقيمة (0.976)

الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

✓ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله كما هو موضح في الجدول (15-2) أدناه.

جدول رقم (15-2): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (15-2) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0,596	0,355	17,592	0,000	الانحدار	الثابت	5,313	0,000
					البواقي	برمجيات وقواعد البيانات	4,194	0,000
					المجموع			

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول (15-2) أثر برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية للتحول الرقمي على الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.596) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهو يبين قوة العلاقة بين برمجيات وقواعد البيانات و الاداء المالي وهي علاقة ارتباط قوية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.355)، أي أن ما قيمته 35% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة ناتج عن التغير في مستوى برمجيات وقواعد البيانات، كما بلغت درجة التأثير β (0.510)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الجوانب المالية للتحول الرقمي يؤدي للزيادة في الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.510)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (17.592) وهي دالة عند ($\alpha \geq 0.05$). كما بلغت T المحسوبة (4.194)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 2.358 + 0.510 X$$

Y : الأداء المالي؛ X : برمجيات وقواعد البيانات

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة بقيمة (0.510)

الفرضية الرئيسية:

✓ **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

✓ **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله كما هو موضح في الجدول (2-16) أدناه.

جدول رقم (2-16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله كما هو موضح في الجدول رقم (2-16) أدناه.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0.810	0.656	61.020	00.00	الانحدار 1	الثابت 1.047	3.072	0.004
					البواقي 32	التحول الرقمي 0.730	7.812	00.00
					المجموع 33			

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول (2-16) أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي لصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.810) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهو يبين قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي وهي علاقة ارتباط قوية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.656)، أي أن ما قيمته 35% من التغير في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله ناتج عن التغير في مستوى التحول الرقمي، كما بلغت درجة التأثير β (0.730)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحول الرقمي يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله بقيمة (0.730)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (61.020) وهي دالة عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت T المحسوبة (7.812)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.047 + 0.730X$$

Y: الأداء المالي؛ X: التحول الرقمي

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحول الرقمي يؤدي للزيادة في الأداء المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله بقيمة (0.730).

الخاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية لتحسين كفاءة أدائها المالي وتحقيق التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي في الصندوق الوطني للتقاعد ميلة.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة، حيث ساهم في تحسين إدارة الموارد، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الشفافية المالية. كما أظهرت الدراسة أن تطبيق تكنولوجيا المعلوماتية مثل الأنظمة المعلوماتية المحاسبية والإدارية، والتحليلات البيانية، ساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية.

ومع ذلك، تواجه المؤسسة بعض التحديات في تطبيق التحول الرقمي، مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة، وارتفاع تكلفة الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية. لذلك، يجب على المؤسسة تعزيز الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

في الختام، يمكن القول أن التحول الرقمي هو ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية لتحسين كفاءة أدائها المالي. يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لتطبيق التحول الرقمي، وتعزيز الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية، وتحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية في السوق.

1- نتائج الدراسة:

مما سبق دراسته نستخلص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- التحول الرقمي هو عملية ديناميكية مستمرة يتم من خلالها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا الرقمية والمسحقات التكنولوجية في جميع مجالات الأعمال، ويهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر دمج تقنيات المعلومات، والحوسبة، والاتصال، والتواصل؛

- أصبحت تطبيقات التحول الرقمي آلية من الآليات التي لا يمكن تجاهلها في الوقت الحالي في القطاع التقاعدية؛

- تساعد تقنيات التحول الرقمي على اختصار الوقت والسرعة والدقة في إنجاز المهام بالإضافة تخفيض التكاليف؛

- الأداء المالي هو نتيجة لتفاعل الكفاءة (حسن استخدام الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف)، ويعتبر معياراً أساسياً للحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق مبادئ الرشادة والشفافية؛

- تعمل كفاءة الأداء المالي على تعظيم نتائج المؤسسة وتخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية؛

- يرتبط التحول الرقمي بشكل مباشر مع الأداء المالي من خلال تعزيز مؤشرات الأداء بتبني أنظمة تشغيلية متكاملة وتقنيات حديثة وقنوات إلكترونية مبتكرة؛
- تنعكس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي إيجاباً على توسيع قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق، و يؤمن فائضا ماليا مستداما على المدى الطويل؛
- مستوى أهمية بعد تكنولوجيا المعلومات بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05)؛
- مستوى أهمية بعد التوجه نحو التقنيات الرقمية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42)؛
- مستوى أهمية بعد التغيرات الهيكلية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.47)؛
- مستوى أهمية بعد الجوانب المالية للتحول الرقمي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26)؛
- مستوى أهمية بعد برمجيات وقواعد البيانات بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.19).

2- اختبار صحة الفرضيات:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية البديلة H_1 حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية البديلة H_1 حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد التوجه نحو التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية البديلة H_1 حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد التغيرات الهيكلية على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميله عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: تم قبول الفرضية البديلة H_1 حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد الجوانب المالية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: تم قبول الفرضية البديلة H_1 حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد برمجيات وقواعد البيانات على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

- الفرضية الرئيسية: تم قبول الفرضية حيث تم التأكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء المالي بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة $(0.05 \geq \alpha)$.

3- توصيات الدراسة:

(1) ضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية للتحويل الرقمي بشكل تدريجي ومنظم لما له من دور في تحسين الأداء المالي.

(2) العمل على تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية والمالية لتوفير بيانات دقيقة وسريعة تساعد في اتخاذ القرار.

(3) تخصيص ميزانية كافية للاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والبرامج الرقمية.

(4) تكوين وتدريب العاملين على استخدام الوسائل الرقمية لضمان الاستفادة منها بشكل فعال.

(5) تعزيز استخدام الدفع الإلكتروني والتعاملات الرقمية لتقليل التكاليف والرفع من المردودية المالية.

(6) الاهتمام بأمن المعلومات وحماية البيانات المالية للمؤسسة من المخاطر الإلكترونية.

(7) متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تحسين الكفاءة وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة.

(8) إنشاء قسم أو وحدة متخصصة داخل المؤسسة تُعنى بدراسة وتطوير التحويل الرقمي، حيث تتولى هذه الوحدة تحليل الوضع الحالي، واقتراح الاستراتيجيات الرقمية المناسبة، ومتابعة تنفيذ مشاريع الرقمنة وتقييم أثرها على الأداء.

4- آفاق الدراسة:

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي داخل الصندوق الوطني للتقاعد ميلة، غير أنّ هذا الموضوع يبقى واسعاً ومتجدداً، ولا يمكن الإحاطة بجميع جوانبه في دراسة واحدة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى يمكن أن تتناول أبعاداً مختلفة أكثر دقة وعمقاً.

ومن بين آفاق الدراسة المستقبلية يمكن اقتراح ما يلي:

- ✓ دراسة أثر التحول الرقمي على الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرارات المالية داخل الصندوق؛
- ✓ دراسة استخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين كفاءة الاداء المالي؛
- ✓ دراسة دور الأمن السيبراني في حماية البيانات المالية وضمان استمرارية الخدمات الرقمية؛
- ✓ دراسة مقارنة بين الصندوق الوطني للتقاعد ووكالات أخرى من حيث مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع واصابة الهدف من دراسته، وما التوفي ق إلا من عند الله عز وجل.



قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- آسيا بالقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل الاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024، ص 695.
- 2- عامر إيمان، عتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص ص 451-453.
- 3- علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 73-74.
- 4- غادة سيد، عبد الله شعبان، أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية)، المجلد 12، العدد 04، 2021، ص ص 11-12.
- 5- ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الصلة والحدثة، الطبعة 01، دار جنادرية للطبع والتوزيع، عمان، 2013، ص 191.
- 6- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 01، الأردن، 2010، ص 45.
- 7- ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 51، العدد 20، 2021، ص 248.

ثانياً: المقالات والمجلات

- 1- كنزة زوايري، نتواصل مع المتقاعدين عن بعد وخدمات استثنائية للعاجزين، مقال صحفي مع السيد مراح عبد القادر، مدير الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بتيسمسيلت، جريدة الجمهورية يوم 2020/05/16.
- 2- أحمد عادل سقاط، ريان عدنان، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 25، 2022، ص 102.
- 3- إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة حوليات، جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، 2010، ص 108.

- 4- إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 66.
- 5- إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 66.
- 6- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 15، 2025، ص ص 503-504.
- 7- حسين أمينة، آفاق التحول الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2022، ص118.
- 8- حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث، العدد 15، الجزائر، 2015، ص 181.
- 9- زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة البليدة 02، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، سنة 2022، ص249.
- 10- سعاد معاليم، سميحة بوحفص، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 30، 2017، ص 405.
- 11- صاطوري الجودي، عمار براهيمية، إعادة هيكلة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة تبسة، العدد 08، ص03.
- 12- عبد القادر كناف، عادل انزارن، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، مجلة آفاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، 2024، ص180.
- 13- عبد اللطيف بتول، عادل أيمن، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 03، 2022، ص940.
- 14- عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.
- 15- عبد الناصر عبد اللطيف نصر، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات، المجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، الإسكندرية، مصر، 2021، ص14.

- 16- قرايري نور الدين، خوصة مصطفى، التحول الرقمي في قطاع الأعمال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص ص 349-350.
- 17- مايدة محمد فيصل، سباع أحمد الصالح، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 03، 2017، ص 224.
- 18- محمد عادل، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية مصر، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد 133، 2023، ص 564.
- 19- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 90.
- 20- نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص 565-566.
- 21- نوال بن عيمة، بديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس -ورقلة- مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 01، 2024، ص 286.

ثالثا: الأطروحات

- 1- بوعزيز رميساء، التمويل التاجيري وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 85.
- 2- رنده جرودي، أثر مخاطر السوق على الأداء المالي للمصارف الإسلامية وآليات إدارتها وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 167.
- 3- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء المالي في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 147.
- 4- معيتيقية أحمد حسن القعود، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، كلية الهندسة المالية، 2025، ص 06.
- 5- نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، 2015، ص 167.

6- وزان ليلي، العوامل المفسرة للأداء المالي بين الحقيقة الاقتصادية والتلاعب المحاسبي، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2025، ص 15.

رابعاً: رسائل ماجستير

1- عبد الله قويدر الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007، ص 98.

2- مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، تخصص فحص محاسبي، جامعة قسنطينة، 2015، ص 69.

خامساً: مذكرات التخرج

1- ديبون وسام، سطات إكرام، دورة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص ص 25-26.

2- أيمن براهيم، عبد الرقيب سماعلي، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة مناجم الحديد -تبسة- مذكرة ماستر، جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، 2025/2024، ص 21.

3- بعلي ملاك، ميلي نريمان، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2025، ص 29.

4- بلمهبول داود، مقران المهدي، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 26.

5- بن عياش ليلة، بوالوارت منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص 10.

- 6- بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية -دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022، ص03.
- 7- بوكلاب هديل، فول لينة، تأثير التحول الرقمي على الكفاءة المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء- وكالة ميله، مذكرة ماستر، جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- 2025/2024، ص62.
- 8- خروبي آمنة، عطافي مروة، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021، ص ص 18-21.
- 9- عمرو عياش ياسمينه، شباح منير، ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة عبد الحفيظ بالصوف مليه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 05.
- 10- غزال ابتسام، مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة- مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2023/2022، ص09.
- 11- فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2020/2019، ص ص 69-70.
- 12- فاطمة الزهراء قوادي، سندس عبيدي سعد، تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس- مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2023/2022، ص ص 10-11.
- 13- كعواش حدة، أحمد بهاليل حياة، أثر التأهل على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قائمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 47.
- 14- محمد قارطي، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم- 2017/2016، ص33.

15- معلم محمد علي، أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Invest medic - سطيف - مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2025/2024، ص ص 7-8.

سادسا: الملتقيات

1- طرشي محمد، يخلف صفية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2017، ص ص 12-16.

2- عبد الرزاق مولاي خضر، وحسن شني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجموع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، الطبعة 02، ورقة، 2011، ص 238.

سابعا: المقابلات

1- مقابلة مع السيد أمين دريدي المدير الفرعي للإدارة العامة للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ميلة.

2- المراجع باللغة الأجنبية

Firstly: Foreign books

1. Patrick Mikalef, Elina Parmiggiani, Digital transformation in Norwegian Enterprises, faculty of Information Technology and Electrical Engineering of the Norwegian University of Science and Technology, 3rd edition, 2022, P 02

Secondly: Foreign articles

1. Sergio Garcia, Digital Transformation in Finance and Global Business, 05/01/2024, <http://trovata.io/blog/financial-transformationL>, consulted the 02/02/2026

2. Talal Abassi, LezherAbout, Ghazlane Maazi, the impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performance, Industrial Economics Review, volum 14, University of Batna, Hady Lkhder, Algeria, 2024, P P 259-260.

3. Toumas hees. And others, options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 2016. P 17

Thirdly: Websites

1. <https://www.cnr.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الدرجة العلمية للمحكم	العضو المحكم
أستاذ محاضر	الوافي حمزة
أستاذ التعليم العالي	حريز هشام
أستاذ محاضر	سنوساوي صالح
أستاذ محاضر	بوعظم منير
أستاذ محاضر	زيد جابر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
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 كفاءة الأداء المالي في المؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد – ميله.

إشراف الأستاذ:

د. الوافي حمزة

إعداد الطلبة:

- باغي أماني

- جعيط آمنة

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 كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني
للتقاعد وكالة ميله

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 مسبقاً على تعاونكم

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (x) عند الإجابة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر: اقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تقني ☐

4-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ 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: تكنولوجيا المعلومات						
1	تتوفر في المؤسسة بنية تحتية تقنية (أجهزة وشبكات) تدعم العمليات الرقمية					
2	تحرص المؤسسة على تحديث البرمجيات والأنظمة بشكل دوري لمواكبة التطور.					
3	تتبنى المؤسسة أنظمة حماية قوية لضمان أمن المعلومات والبيانات المالية.					
4	تعتمد المؤسسة على تقنيات الحوسبة السحابية لتخزين ومعالجة البيانات.					

					توفر المؤسسة دعماً فنياً وتقنياً مستمراً للموظفين لمواجهة الأعطال التقنية.	5
					تتسم الأنظمة التقنية المستخدمة بالسهولة في الاستخدام اليومي.	6
					يتم الربط التقني بين جميع فروع المؤسسة بشكل رقمي متكامل.	7
البعد الثاني: التوجه نحو التقنيات الرقمية						
					تسعى المؤسسة بجدية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدماتها.	8
					يتم الاعتماد بشكل أساسي على القنوات الرقمية (تطبيقات، مواقع) للتفاعل مع العملاء.	9
					تشجع الإدارة العليا الابتكار الرقمي كجزء من رؤيتها الاستراتيجية.	10
					يتم تحويل كافة المعاملات الورقية التقليدية إلى معاملات إلكترونية بالكامل.	11
					تستثمر المؤسسة في تقنيات تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المستفيدين.	12
					يوجد جدول زمني واضح في المؤسسة للانتقال الكامل نحو الرقمنة.	13
					تتابع المؤسسة باستمرار التطورات العالمية في التقنيات المالية (FinTech) لتبنيها.	14
البعد الثالث: التغيرات الهيكلية						
					أدى التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع العمل الإلكتروني.	15
					تتوفر وحدات أو أقسام إدارية متخصصة فقط بإدارة التحول الرقمي.	16
					تمنح الأنظمة الرقمية صلاحيات أوسع للموظفين لاتخاذ القرارات بسرعة.	17
					ساهمت الرقمنة في تقليل الروتين وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة.	18
					يوجد تنسيق عالي بين قسم تكنولوجيا المعلومات وبقية الأقسام الإدارية والمالية.	19

					يتم تحديث الوصف الوظيفي باستمرار ليشمل المهارات الرقمية المطلوبة.	20
					ساعد التحول الرقمي في دعم ثقافة العمل عن بُعد أو العمل المرن داخل المؤسسة.	21
البعد الرابع: الجوانب المالية للتحول الرقمي						
					تخصص المؤسسة ميزانية سنوية كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي.	22
					يتم تقييم العائد الاستثماري من الأدوات التقنية قبل البدء في تنفيذها.	23
					ساهم الاستثمار في التقنية في خفض تكاليف التشغيل الورقي والإداري.	24
					توفر المؤسسة حوافز مالية للموظفين المتميزين في استخدام التقنيات الحديثة.	25
					يتم توجيه الفوائض المالية الناتجة عن الكفاءة الرقمية لتطوير خدمات جديدة.	26
					تعتبر تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية مبررة مقابل جودة الأداء المالي الناتج.	27
					ساهمت الرقمنة في تقليل الهدر المالي الناتج عن الأخطاء البشرية التقليدية.	28
البعد الخامس: برمجيات وقواعد البيانات						
					تستخدم المؤسسة برمجيات محدثة لإدارة البيانات المالية	29
					تعتبر البرمجيات المستخدمة جزءا مهما في عملية التيسير المالي	30
					تواجه المؤسسة تحديات في تطبيق وصيانة البرمجيات المالية	31
					تعمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار	32
					تتم مراقبة امان قواعد البيانات لضمان سرية المعلومات	33
					توجد اجراءات لحفظ النسخ الاحتياطية واستعادة البيانات في حالات الطوارئ	34

المحور الثاني: الأداء المالي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	حققت المؤسسة تحسناً ملحوظاً في معدلات الربحية بفضل التقنيات الحديثة.					
2	تظهر المؤشرات المالية للمؤسسة نمواً مستمراً في حصتها السوقية.					
3	ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين القدرة على إدارة السيولة النقدية بكفاءة.					
5	انخفضت التكاليف الإجمالية لتقديم الخدمات مقارنة بالسنوات السابقة.					
6	يتم إعداد التقارير المالية والقوائم الختامية بدقة وسرعة عالية.					
7	ساهمت الرقمنة في زيادة العائد على الأصول للمؤسسة.					
8	يوجد تحسن ملموس في معدل العائد على الاستثمار الخاص بالمشاريع.					
9	ساعدت التقنيات الرقمية في تقليل الديون أو الالتزامات المالية المتأخرة.					
10	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح وفشل المؤسسة في تطبيق قراراتها وخططها الاستثمارية					
11	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم وبصفة دورية					
12	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة تعكس العبارة					
13	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية					
14	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة					
15	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف					
16	تقوم المؤسسة بمراقبة مستوى الأداء المالي بشكل مستمر					

					تعمل كفاءة الأداء المالي على تعظيم نتائج المؤسسة وتخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية	17
					تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية	18
					نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية	19