



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التحول الرقمي في كفاءة التسيير المالي في المؤسسة

الاقتصادية سونلغاز وكالة ميله 2019-2023

لجنة المناقشة

المشرف	اعداد الطلبة	
د. وليد لطيف	ندى بوقرش	1
	منال بن عبد الرحمان	2

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	بوهلالة سعاد
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	لطيف وليد
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	مزهود هشام

السنة الجامعية: 2025/2026

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)



شكر وتقدير

أرفع شكري بداية وختاماً لله عز وجل، على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل

على مد الله حداً كثيراً مباركاً.

كما نتقدم بالامتنان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل " لطيف وليد "

ونشكره على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات وتصويبات

فلا نملك لها جزاءً إلا أحر الشكر والثناء.

نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا التقرير

وأخص بالذكر كل من أبدى لنا نصائح وتوجيهات قيّمة.

كما نشكر كل من قدّم لنا النصيحة وأعاننا ولو بكلمة، من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى من أضاء لي الدرب حين أظلم، وبسط لي الرزق علما وفهما ... إلى الله عز وجل، سجدة امتنان على
فيض كرمه وتوفيقيه، فما كان من توفيق من توفيق فمنه وحده، وما كان من نماء فبفضله
إلى النبع الذي لا ينضب، والشجرة التي استظل بظلها... عائلتي الغالية
إلى والدي العزيزين...من بدلا الروح لي يشدد عمودي، وصاغا من دعواتهما سياجا يحميني، إليكما أهدي
ثمرة هذا الجهد، فانتما الأصل والفرغ والمنتهى.
إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين..
إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها الى خيرة أيامي، وصفوتها إلى قرة عيني.... إخوتي
وأختي الغاليين....
إلى ورثة الأنبياء، ومنارات العلم... أساتذتي الأفاضل،
إلى كل من علمني حرفا، وصبر على هفواتي، ومنحي من وقته وفكره لأقف اليوم على عتبة التخرج
لكم مني كل التقدير والتبجيل
إلى رفاق الدرب، وعزة الشدائد...اصدقائي الأوفياء، من شاركوني التعب والضحك، وكانوا لي سنداً في
عثرات الطريق
إلى صديقتي "شيماء"
إلى شريكتي في العمل "ندى"
أهديكم هذا النجاح امتنانا لصدق المودة وجميل الرفقة
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني

منال

إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخرا بي الغالي

إلى من كان دعاؤها سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى رمز الحب أمي الحبيبة

إلى سند الروح ورفيقات الدرب ومن بهن تكتمل فرحة البيت اخواتي الغاليات

إلى من شاركتني سهر الليالي وكانت وكانت خير معين وصديقتي في الضيق والرخاء

صديقتي الوفية "شيماء"

إلى شريكتي في العمل "منال"

أهديكم ثمرة جهدي وتخرجي هذا فأنتم المنارة التي اضاءت لي عتمة الطريق

أهديكم هذا النجاح امتنانا لصدق المودة وجميل الرفقة

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني

ندى

المُلخَص

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور التحول الرقمي كركيزة أساسية لتطوير كفاءة التسيير المالي داخل مؤسسة "سونلغاز" ميله، حيث يساهم الاعتماد على الأنظمة التقنية الحديثة في تسريع معالجة البيانات وتعزيز دقتها والارتقاء بالرقابة المالية. وباستخدام المنهج الوصفي و الأسلوب التحليلي المدعم بدراسة ميدانية، ركز البحث على قياس أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي، وبالأخص معدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE). وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بفعالية في خفض التكاليف وتحسين جودة القرارات الإدارية، مؤكدة أن الأثر الحالي في المؤسسة يظهر بشكل "هيكلي وتكاليفي" تمهيداً لتحقيق عوائد ربحية ملموسة في المراحل المتقدمة. وتوصي الدراسة بضرورة تقوية البنية التحتية الرقمية والاستثمار في تدريب العنصر البشري لضمان استدامة التطور المالي.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مالي، تسيير مالي، نسب الربحية.

Abstract

This study aims to highlight the impact of digital transformation on the efficiency of financial management within the 'Sonelgaz' Mila institution, considering that digital transition has become a vital tool for improving financial and administrative performance. By adopting a descriptive-analytical approach and a case study, the research examines how digital systems accelerate data processing and strengthen financial control, focusing specifically on key performance indicators such as Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE). The findings indicate that digital transformation contributes positively to financial efficiency by reducing costs and enhancing the quality of financial information and decision-making. While the current impact is primarily structural and cost-related, the study suggests that tangible profit-based returns will manifest as the institution progresses through deeper stages of digital maturity. Finally, the study recommends strengthening digital infrastructure and developing employee skills to ensure the success of this digital shift and the achievement of higher financial efficiency."

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
III-II	الاهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: التحول الرقمي في المؤسسة الإقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
10	المطلب الثاني: دوافع ومؤشرات التحول الرقمي
12	المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي
14	المطلب الرابع: أبعاد التحول الرقمي وخطوات التحول الرقمي
15	المبحث الثاني: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول: استراتيجيات ونماذج تحقيق التحول الرقمي

18	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التحول الرقمي
19	المطلب الثالث: فوائد تطبيق التحول الرقمي
19	المطلب الرابع: معوقات التحول الرقمي
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للتسيير المالي	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: عموميات حول التسيير المالي
24	المطلب الأول: ماهية التسيير المالي
28	المطلب الثاني: محتوى التسيير المالي
29	المطلب الثالث: المهام الأساسية للتسيير المالي
31	المطلب الرابع: المسؤوليات العلمية للتسيير المالي
33	المبحث الثاني: آليات التسيير المالي
33	المطلب الأول: التنبؤ بالفشل المالي
37	المطلب الثاني: تقييم المشاريع
43	المطلب الثالث: التحليل المالي للمؤسسة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز ميلا	
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

59	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
62	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية
63	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء
63	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها
74	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمديرية سونلغاز ميلة
74	المطلب الأول: استراتيجيات التحول الرقمي
78	المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في الأداء المالي لشركة سونلغاز
82	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة سونلغاز: قراءة تحليلية في ضوء المؤشرات المالية
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
92	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	06
2	يمثل مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	11
3	مؤشر الجاهزية الرقمية	12
4	النسب المالية في نموذج Altman	34
5	النسب المالية المكونة لنموذج KIDA	35
6	النسب المالية المكونة لنموذج Sherrod	36
7	بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -	65
8	مؤشرات الأداء المالي	79
9	جدول تطور التكاليف والتحول الرقمي	80
10	قراءة في مؤشرات الربحية ROA و ROE وتذبذب الأداء	82
11	التفاعل بين التحول الرقمي وهيكل التكاليف التشغيلية	83

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص التحول الرقمي	09
02	تقنيات التحول الرقمي	13
03	أهمية التسيير المالي	25
04	المكونات الأساسية للبيئة المالية للمؤسسة	26
05	محتوى التسيير المالي	29
06	أهم العوامل المحددة لقيمة المؤسسة	30
07	الخطوات العملية للتسيير المالي	32
08	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	51
09	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	52
10	الهيكل التنظيمي للشركة	66

مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية غير مسبقة أعادت صياغة المفاهيم الإدارية والاقتصادية التقليدية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز التنافسي في بيئة تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني يقتصر على استخدام الحواسيب أو إدخال الأنظمة الرقمية في بعض العمليات، بل أصبح توجهاً شاملاً يمس مختلف جوانب المؤسسة، من التخطيط والتنظيم إلى الرقابة واتخاذ القرار، وذلك بهدف تحسين الأداء التشغيلية ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

وقد أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ظهور أنظمة رقمية حديثة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات من خلال تسريع تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء، وتخفيض التكاليف، وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة المالية. كما أصبح التحول الرقمي وسيلة فعالة لتحسين استغلال الموارد المتاحة، ورفع مستوى الشفافية والحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية.

وفي الجزائر، اتجهت العديد من المؤسسات الكبرى إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي استجابة لمتطلبات التسيير الحديث، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة سونلغاز، التي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية نظراً لدورها الحيوي في قطاع الطاقة وتقديم خدمات الكهرباء والغاز. وقد سعت هذه المؤسسة إلى تحديث أنظمتها الإدارية والمالية من خلال اعتماد مجموعة من الحلول الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي وتطوير أساليب التسيير المالي والإداري.

يعتبر التسيير المالي من أكثر المجالات تأثراً بالتحول الرقمي، إذ ساهمت الأنظمة الرقمية الحديثة في تسهيل إعداد التقارير المالية، تحسين دقة البيانات المحاسبية، وتسريع معالجة العمليات المالية، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية. كما مكّن التحول الرقمي المؤسسات من تحسين مؤشرات الأداء المالي خاصة مؤشرات الربحية مثل العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية باعتبارها من أهم المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق الأرباح.

إشكالية الدراسة:

تتجه مؤسسة سونلغاز ميلا بخطى ثابتة نحو تبني الحلول الرقمية في مختلف تعاملاتها، سواء في جباية المستحقات أو مراقبة الشبكات أو تسيير الموارد البشرية والمالية، ومع ذلك فإن هذا التحول يتطلب تدفقات نقدية واستثمارات ضخمة في البنية التحتية والبرمجيات، ومن هنا تبرز الحاجة لتقييم أثر هذه الخطوات على النتائج المالية النهائية للمؤسسة.

ويمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

- ما هو دور التحول الرقمي على الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز ميلا؟

الأسئلة الفرعية:

للقيام بتحليل تفصيلي لهذه الإشكالية، يتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الآتية:

1. ما هو دور التحول الرقمي على ROA العائد على الأصول في مؤسسة سونلغاز ميلا؟
2. ما هو دور التحول الرقمي على ROE العائد على حقوق الملكية في مؤسسة سونلغاز ميلا؟
3. ما هو دور التحول الرقمي على التكاليف التشغيلية في مؤسسة سونلغاز ميلا؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة اتجاهية بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة سونلغاز ميلا؟

نظراً لمحدودية عدد المشاهدات وصعوبة تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، تم تعديل فرضيات

البحث لتأخذ طابعاً وصفيًا وأسلوباً تحليليًا بدلاً من الطابع الإحصائي، كما يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة اتجاهية بين التحول الرقمي وتطور العائد على الأصول (ROA)

الفرضية الثانية: يتزامن تطور التحول الرقمي مع تغيرات في العائد على حقوق الملكية (ROE)

الفرضية الثالثة: يرتبط التحول الرقمي بتغير هيكل التكاليف التشغيلية داخل المؤسسة.

منهجية الدراسة

للوصول إلى نتائج دقيقة اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي التحليلي: لوصف المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي والأداء المالي اتجاه واقعها في المؤسسة.

حدود الدراسة

لضمان دقة النتائج، وجب تحديد نطاق البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع الأداء المالي عبر مؤشرات ROA و ROE والتكاليف التشغيلية.
- **الحدود المكانية:** مديرية التوزيع والغاز سونلغاز - ميلة.
- **الحدود الزمنية:** الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023 وهي الفترة التي شهدت استخداماً للرقمنة.

أهمية الدراسة

تتبنى أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين جانبين نظري معرفي وتطبيقي مهني.

1. الأهمية النظرية (العلمية):

- **إثراء المكتبة الجامعية:** المساهمة في تقديم مرجع أكاديمي حديث يعالج التقاطع بين تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة المالية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- **تطوير النماذج التحليلية:** تقديم نموذج نظري يفسر كيفية تأثير الاستثمار في البنية التحتية الرقمية على المؤشرات المالية التقليدية مثل ROA و ROI.

2. الأهمية التطبيقية:

- **دعم صناع القرار في سونلغاز:** توفير قاعدة بيانات تحليلية لمديرية سونلغاز (مركز ميلة) حول الجدوى الاقتصادية لمشاريع الرقمنة التي تم تبنيها.
- **ترشيد النفقات:** تسليط الضوء على دور الرقمنة في تقليص التكاليف التشغيلية، مما يساعد المؤسسة على تحسين كفاءتها في ظل التحديات الاقتصادية الحالية.

أهداف الدراسة

- تشخيص الواقع التشغيلي تقييم مستوى استغلال الأنظمة التكنولوجية الحديثة داخل مديرية "سونلغاز"، ومدى كفاءة الكوادر البشرية في التعامل مع الآليات التقنية المطورة.

- تحليل المؤشرات المالية قياس الأداء المالي للمؤسسة من خلال تتبع وتحليل نسب الربحية المختلفة مثل ROE و ROA خلال فترة الدراسة المحددة.
- تقييم كفاءة الإنفاق تحديد مدى مساهمة الآليات الحديثة في خفض الأعباء الإدارية والتشغيلية، ومدى قدرة هذه الاستثمارات التقنية على تغطية تكاليفها الأولية.
- قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي دراسة العلاقة بين تطوير البنية التحتية للمؤسسة وبين تحسن المؤشرات المالية التقليدية لضمان تعظيم العوائد مستقبلاً.
- تقديم توصيات استراتيجية صياغة مجموعة من المقترحات العملية التي تساعد مؤسسة "سونلغاز" (مركز ميلة) على تحسين كفاءة اتخاذ القرار وتعزيز استدامتها المالية.

أسباب الدراسة:

- أهمية التسيير المالي في نجاح المؤسسات و استمراريتها حيث يعد من الوظائف الأساسية التي تؤثر على مختلف الأنشطة والقرارات الإدارية
- يعد هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي ظهرت مع التطور التكنولوجي أصبحت ذات أهمية كبيرة في المؤسسات

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة بن أحمد فاطمة الزهراء وبن أحمد نادية جاءت هذه الدراسة بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر الواقع دراسة حالة- والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد، المجلد، 51 العدد: 01 الجزائر، 2025 تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أبرزها: تقديم لمحة شاملة عن أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، تحليل موقع الجزائر ضمن التصنيفات العالمية والعربية في مجال التحول الرقمي، التأكيد على أهمية الانتقال إلى الممارسات الرقمية في الجزائر كضرورة ملحة لمواكبة الدول المتقدمة رقمياً.

توصلت الدراسة أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة، على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات. وعلى الرغم من إدراج تطوير تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات ضمن أولويات الحكومة، وسعيها المستمر لتحسين ترتيب الجزائر في المؤشرات العالمية المتعلقة الرقمنة، إلى أن البلد ال تزال تحتل مراكز متأخرة في هذه التصنيفات. يعكس ذلك الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.

الدراسة الثانية

دراسة سناء رحاب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باجي مختار، الجزائر. 2023،

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة - استخدام التقنيات الرقمية، رقمته العاملين بالبنك، رقمنة - العملاء وعلاقاتهم على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك - التجارية الجزائرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين - في البنوك التجارية بولاية الطارف، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على - الاستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي - يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث ال يوجد أثر الاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين بينما يوجد أثر إيجابي الرقمنة العملاء ورقمته العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 5%

الدراسة الثالثة

دراسة العطرة دغوش، بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية. جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة تقنيات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في الجزائر.

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 200 موظف من بنوك عمومية وخاصة نشطة في ولاية الجزائر العاصمة، تم اختيار المشاركين ضمن هذه المصارف وتوزيع استبانة مغلقة عليهم، ثم جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. شملت الدراسة قياس مدى استخدام تقنيات مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، أجهزة الصراف الآلية الذكية، ومنصات الدفع الإلكتروني وتأثيرها على تحسين تجربة العملاء.

كشفت النتائج أن البنوك التي طورت بنيتها التحتية الرقمية نجحت في تحقيق رضا العملاء عن تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية مقارنة بالبنوك التي لا تركز لتقديم خدمات أسرع وأكثر أمان لا تزال تعتمد على الإجراءات التقليدية.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على البيانات المالية والمعلومات الداخلية المتعلقة بمديرية سونلغاز ميلة نظرا لطابعها الإداري والمهني وحساسية بعض المعلومات المرتبطة بالأداء المالي .
- لا يزال التحول الرقمي في مراحله الأولى داخل المؤسسة الأمر الذي يحد من إمكانية تقييم أثره بشكل كامل على الأداء المالي، فإن العديد من المبادرات الرقمية لم تصل بعد إلى مستوى النضج الذي يسمح بقياس آثارها بدقة، وهذا ما ينعكس على محدودية النتائج المحققة حتى الآن.

فجوة الدراسة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية إلى أن معظم هذه الدراسات ركزت على المؤسسات الخاصة والبنوك والمؤسسات الصناعية، في حين لا تزال الدراسات التي تعالج أثر التحول الرقمي على كفاءة التسيير المالي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية محدودة، خاصة في قطاع الطاقة والخدمات الحيوية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بالجانب التكنولوجي للتحول الرقمي مثل استخدام الأنظمة على انعكاس هذا التحول على مؤشرات المعلوماتية وتطوير البنية التحتية الرقمية، دون التركيز بشكل الأداء المالي والمردودية كالعائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE، والتي تعد من أهم المؤشرات المعبرة عن كفاءة التسيير المالي لا تزال قليلة، خاصة تلك التي تربط إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات المتعلقة بمؤسسة سونلغاز تحديدا.

هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة ثم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

الفصل الاول: التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار النظري التحول الرقمي

المبحث: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الإطار النظري التسيير المالي

المبحث الأول: عموميات حول التسيير المالي

المبحث الثاني: آليات التسيير المالي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز ميلة

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الاقتصادية للكهرباء

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمديرية سونلغاز ميلة

الفصل الأول:

التحول الرقمي في المؤسسة
الإقتصادية

تمهيد

أصبح التحول الرقمي محورا رئيسيا في تطور المؤسسات ونموها الاقتصادي، اذ يشير هذا الأخير إلى دمج التقنيات الرقمية في كيفية عمل تلك المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء

إن التحول الرقمي ليس مجرد تبني تكنولوجيا حديثة ومتطورة بل لابد فيه من إعادة التفكير في كل العمليات في العديد من المجالات التجارية أو الثقافية وإعادة هيكلة الادارة وغيرها، وتزداد أهميته في ظل التقدم السريع للتكنولوجيات والابتكارات المستمرة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وانترنت الأشياء

ولا تؤثر هذه التحولات فقط على المؤسسات الكبيرة بل تشمل أيضا المؤسسات المتوسطة والصغيرة والحكومية خفض التكاليف زيادة رضا العملاء، زيادة القدرة على الابتكار... الخ وهذا للاستفادة من مزايا وفوائد التحول الرقمي

وقمنا في هذا الفصل بتقسيمه الى مباحث أساسية تتمحور حول:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي والإطار النظري له.

المبحث الثاني: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

تناولنا في هذا المبحث الأساسيات المتعلقة بالتحول الرقمي من بعد التعارف والمفاهيم والنشأة التاريخية له كما تطرقنا للفرق بينه وبين الرقمنة وبعد ذلك أهم تقنياته أبعاده وخطواته

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير كفاءة المؤسسات وعصرنة آلياتها وسنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم التحول الرقمي، والتمييز بينه وبين الرقمنة، مع تحديد أهم أهدافه وأبرز الخصائص التي تميزه

الفرع الأول: نشأة ومفهوم التحول الرقمي

لقد انتشرت وتطورت المعلوماتية في سنوات الستينيات في مجال بحوث علم الكيمياء والمواد البترولية وحسب : الأدبيات النظرية هناك خمس ثورات تكنولوجية كبيرة المرحلة الأولى ما بين 1785 إلى 1845 ظهرت فيها الطاقة المائية والحديد والمرحلة الثانية من سنة 1845 إلى سنة 1990 عرفت فيها الآلة البخارية والسكك الحديدية، تليها مرحلة ما بين 1900 إلى 1950 وتميزت بظهور الكهرباء وتطور علم الكيمياء ثم سنة 1950 إلى 1990 وهي مرحلة المواد البتروكيميائية والالكترونيات وتطور مجال الطيران وأخيرا بداية من سنوات التسعينيات وتعرف بمرحلة الإعلام الالي والانترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال، وهذه المرحلة مهدت إلى ظهور الهاتف النقال ومواقع الويب التي كان لها الاثر المباشر والملاحظ في ظهور التحول الرقمي الذي يعيشه البشرية اليوم. (صدوقي، 2021، صفحة 100)

فمن خلال ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي ليس ظاهرة مستحدثة بل هو مسار متجدد ارتبط بتطور التقنيات الرقمية التي شكلت المحرك الأساسي له وفق، فقد كانت بدايته من القرن التاسع عشر مع ظهور الاتصالات السلكية واللاسلكية، ثم شهد تطوراً ملحوظاً في القرن العشرين مع اختراع الصمام الكهروني مما أسهم لاحقاً في إنتاج الحاسوب وتطور استخدامه الى أن بلغ ذروته مع انتشار شبكة الانترنت والهواتف الذكية وهو ادى إلى ترابط مختلف أنحاء العالم وتعزيز التواصل بينها.

كما عرف التحول الرقمي في مراحله الأولى بظهور مجموعة من الثروات تكن إيجازها فيما يلي :

- **الثروة الصناعية الأولى:** بدأت في نهاية القرن الثامن عشر عندما تم استخدام الآلات التي تعمل بالماء والبخار في التصنيع مما أدى إلى زيادة الانتاج بشكل كبير.
- **الثروة الصناعية الثانية:** ظهرت في بداية القرن العشرين حيث أصبح التصنيع يعتمد على الكهرباء ومحركات الاحتراق وتم استخدام خطوط التجميع لأول مرة، كما أصبح من الممكن استخدام مواد كيميائية حديثة وتحسن التواصل بين الناس.

- **الثروة الصناعية الثالثة:** بدأت في التسعينات مع دخول الاتمة والروبوتات إلى مجال الصناعة واعتمدت هذه المرحلة على الالكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحاسب والانترنت مما أدى الى ظهور عصر المعلومات.
- **الثروة الصناعية الرابعة:** بدأت تقريبا منذ عام 2015 ومازالت مستمرة حتى الآن وتعتمد على الأنظمة الرقمية الذكية التي تربط بين العالم المادي والافتراضي حيث يتم دمج التحول الرقمي مع سلاسل القيمة لإنتاج منتجات وخدمات أكثر تطوراً.

ثانياً: تعريف التحول الرقمي

- تعددت تعريفات التحول الرقمي سيتم ذكر أهمها فيما يلي :
- تبعا لدراسة بحثية لشركة Forester Consulting تتمثل الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي في الربحية ورضا العملاء وبتحقيق التحول الرقمي للمنظمات تحقيق إنتاجية أكبر للقوى العاملة وزيادة الكفاءة وتحسين الميزة التنافسية وعند اتخاذ نهج استباقي رقمي يمكن المؤسسات الاستفادة من التقنيات لتحقيق أهداف العمل وتحسين الفرص وتحسين تجربة العملاء (إبراهيم، 2021، صفحة 286)
- يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة. (أحمد، 2023، صفحة 137)
- التحول الرقمي يعني إتمام أكبر قدر من مراحل وأنشطة العمل عبر شبكة الانترنت، دون الحاجة إلى التعامل مع العملاء أو الموردين وغيرهم من شركاء النشاط، فالتحول الرقمي يعني استخدام المؤسسة أي كان شكلها القانوني أو طبيعة نشاطها تكنولوجيا المعلومات المستندة على التبادل الالكتروني للبيانات من Electronic Data Interchange في ممارسة وظائف الإدارة الخاصة بهذه الأنشطة كالتخطيط التوجيه والرقابة وغيرها من الوظائف الإدارية.
- فمن ناحية التسويق على سبيل المثال فإذا تخيلنا أن أي نشاط يمر عادة بأربعة مراحل هي: (مصطفى، 2022، صفحة 20)

- مرحلة الإعلان على السلعة أو الخدمة وتوفير معلومات عنها
- مرحلة طالب السلعة أو الخدمة.
- مرحلة الحصول على السلعة أو الخدمة وتسليمها للعملاء
- مرحلة القيمة من العملاء.

فالتحول الرقمي يعني أداء أكبر قدر من الأنشطة السابقة عبر الشبكة online فإذا تمت جميعها على الشبكة يكون هناك تحول رقمي كامل كما هي الحال في التجارة والتعامل في الخدمات، يعكس الحال عند التعامل في السلع المادية، يكون التحول الرقمي غير كامل حيث أن مرحلة تسليم السلعة للعميل لا بد وأن تتم بصورة مادية سواء بصورة مباشرة بواسطة البائع أو بصورة غير مباشرة باستخدام وسطاء الشحن.

ويستند التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال على مجموعة من الأدوات هي:

• التبادل الإلكتروني للبيانات Data Electronic EDI Interchange

• الحوسبة السحابية Cloud Computing

• أنترنت الأشياء Internet of Things IOT

• مواقع الويب Web Sites

الفرع الثاني: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

أولاً: تعريف الرقمنة

إحدى عمليات الأرشفة الالكترونية ويقصد بها نقل الوثائق من أشكال حفظها التقليدية (ورقية، ميكروفيلمية، أشرطة فيديو، اسطوانات ممغنطة.....) إلى وسائط رقمية يتم التعامل معها من خلال الاجهزة الرقمية بدلا من التناظرية مثل أجهزة الفيديو والكاسيت، واختيار أجهزة التحويل والتنسيقيات (Format) المناسبة لطبيعة كل وثيقة بما يكفل أصالتها الموثوقية فيها، فمثلا لتوفير جودة ومستوى أمان أعلى يستخدم تنسيق tif وللحصول على جودة مقبولة ومساحة أقل يفضل تنسيق jpg ، وتتطلب الرقمنة اليقظة الدائمة لمتابعة التطورات في وسائط الحفظ وبرمجيات التشغيل وسرعة نقل الوثائق قبل تقادم الوسائط ومشغلاتها وهو ما يعرف بالهجرة الرقمية. (حسين، 2023، صفحة 17)

تحاول هذه الفقرة الوصول إلى تعريف منهجي لمصطلح الرقمنة حيث إنه مصطلح جديد نسبيا على مجتمعنا العربي ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية.

وقد عرفها تايلور بأنها نظام الكتروني تمكن بعض الاجهزة من النقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتهم بلغة مشفرة من تم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها. (يس، 2012، الصفحات 15-16)

ثانيا: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

جدول 01: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

الطبيعة	الرقمنة	التحول الرقمي
من حيث المفهوم	تحويل المعلومات من شكل تقليدي (ورقي إلى شكل رقمي مع بقاء طريقة العمل نفسها	إعادة شاملة لطريقة العمل ونموذج المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية
من حيث الهدف	تهدف إلى تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، تقليل الأخطاء	تهدف إلى خلق قيمة جديدة، تعزيز التنافسية، تحسين تجربة المستفيد
من حيث نطاق التأثير	نطاق محدود	نطاق شامل
من ناحية تقنية	استخدام أنظمة تقليدية	استخدام تقنيات متقدمة
طريقة العمل	نفس الإجراءات التقليدية مع تحسين رقمي	إعادة هندسة العمليات أو إنشاء نموذج عمل جديد
الإدارة والمسؤولية	إدارة تقنية المعلومات	القيادة العليا والإدارة الاستراتيجية
الثقافة التنظيمية	ثقافة الالتزام والتنفيذ	ثقافة الابتكار، التجربة، التعلم المستمر
تجربة العميل	الوصول للخدمة أصبح أسهل	تجربة العميل مصممة بالكامل حول احتياجاته
القيمة الناتجة	تحسين الكفاءة وخفض التكاليف	ميزة تنافسية، نماذج أعمال جديدة، قيمة مضافة طويلة المدى
الزمن	قصيرة المدى، نتائج سريعة	رحلة مستمرة، تطوير مستمر
النتيجة النهائية	كفاءة أعلى وتوفير وقت	ميزة تنافسية ونمو مستدام

من إعداد الطالبين تبعا لتعاريف والمراجع السابقة.

يمكن القول بأن العلاقة بين التحول الرقمي والرقمنة علاقة تكامل: حيث تشكل الرقصة ومنة الأساس الذي يبني عليه التحول الرقمي وتوفر البيانات اللازمة، وبينما تركز الأولى على الجوانب النفسية فإن التحول الرقمي يطلب تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة واستراتيجيات الأعمال للاستفادة الكاملة من مزايا التكنولوجيا الرقمية. (فاطمة، 2025، الصفحات 503-504)

الفرع الثالث: أهمية واهداف التحول الرقمي

أولاً: أهمية التحول الرقمي

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس مجرد خيار، وهو يمثل انتقال المؤسسات و المجتمعات من الأساليب التقليدية الى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة وتكمن أهمية التحول الرقمي في:

- **كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:** حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص. (جابر، 2022، صفحة 363)
- **تحسين اتخاذ القرارات:** تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة، كما تستطيع الحكومات توظيف الخوارزميات وأنظمة موقدة .
- **يساهم التحول الرقمي في القضاء على الفساد وتقليل مدة الاجراءات الحكومية وجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية.** (جابر، 2022، صفحة 363)
- **زيادة حجم الأسواق والاستثمارات** فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية سوف يؤدي الى زيادة العوائد على الاستثمارات على المدى الطويل. (جابر، 2022)
- **زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.** (فراح، 2021، صفحة 61)
- **زيادة الانتاجية وتحسين منتجات.** (فراح، 2021، صفحة 61)
- **استبدال العمليات الرقمية بالتعليمية.** (فراح، 2021، صفحة 61)
- **تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.** (فراح، 2021، صفحة 61)

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من الاهداف نذكر منها:

- **اختصار الاجراءات الادارية مع توفير المعلومات بنسختها الرقمية** تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة الكترونياً. (ياسر ط.، 2022، صفحة 654)
- **زيادة الانتاجية وحفظ التكلفة في الأداء:** وذلك باستخدام التكنولوجيا المحولة على شبكات المعلومات وإيجاد سبل أحسن كمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية. (ياسر ط.، 2022، صفحة 654)

- تحسين جدوى الاستثمارات. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)
- استخدام حلول مبكرة جديدة في حل المشكلات. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)
- القدرة على التخطيط لمستقبل أفضل. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)
- تقليل الأخطاء في العمل تماما الى طرق أفضل والقضاء على الطرق التقليدية وطرق تنفيذ المهام. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)
- تطبيق الخدمات المبتكرة والبعد عن الطرق التقليدية. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)
- زيادة عملية الانتاج وتحسين قيمة المنتجات. (زهية، 2021، الصفحات 25-26)

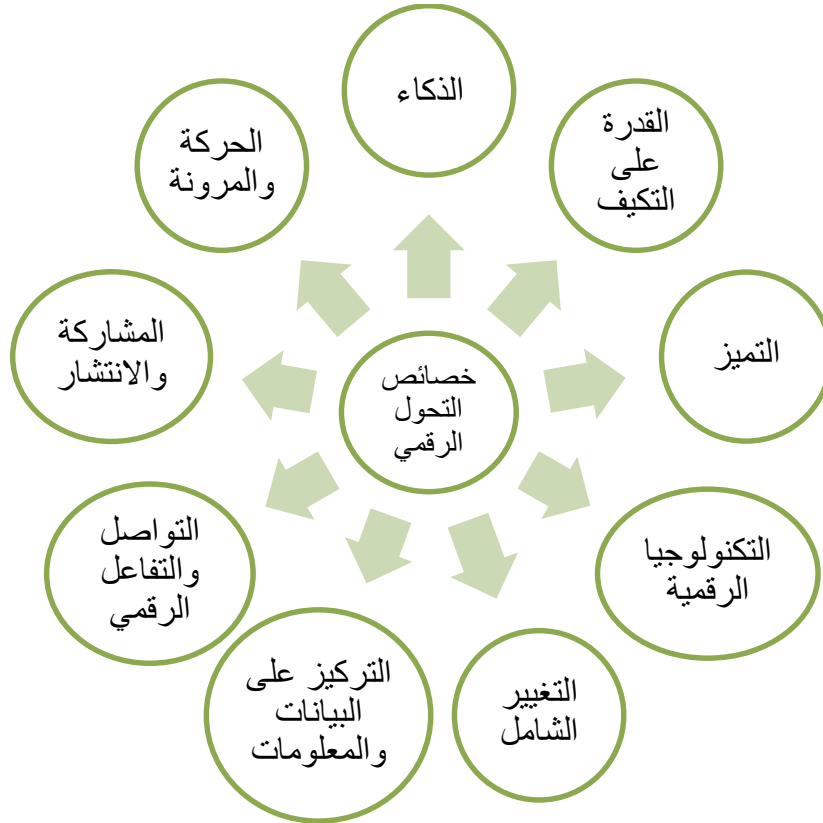
الفرع الرابع: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي عن غيره من الأنشطة الالكترونية الممارسة عبر شبكة الانترنت بما يلي: (صفاء، 2013، صفحة 186)

- القدرة على التكيف: أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الخارجية.
- التميز: حيث يرتبط بين المؤسسات التعليمية وبعضها وبين المؤسسات والمعاملين بداخله.
- التكنولوجيا الرقمية: يتطلب التحول الرقمي استخدام وتبني التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة والاعمال، وتشمل التكنولوجيا الرقمية على سبيل المثال تطبيقات الهاتف المحمول، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، وشبكات التواصل الاجتماعي والانترنت في الأشياء.
- التغيير الشامل: لا بد من وجود تغيير شامل في العمليات والثقافة والسلوكية والانماط التنظيمية حيث يشمل ذلك إعادة هيكلة العمليات التقليدية واستخدام الأساليب والادوات الرقمية في جميع جوانب العمل.
- التركيز على البيانات والمعلومات: يعتبر التحول الرقمي استخدام البيانات والمعلومات بشكل فعال لتحسين الأداء، حيث لا بد من جمع وتحليل كل البيانات واستخلاص الرؤوس الذكية منها حتى يتحقق التحسين المستمر.
- التواصل والتفاعل الرقمي: يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتفاعل بين الافراد والمؤسسات عبر وسائل الاتصال الرقمية، ويشمل ذلك استخدام وسائل التواصل والمنصات الرقمية والبريد الالكتروني.
- المشاركة والانتشار: يتيح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك أدوات بسيطة أن شارك في عملية الاتصال. (بشرى، 2015، صفحة 138)
- الحركة والمرونة: حيث يمكن نقل الوسائل المستعملة في عملية الاتصال للتصاحب المتلقي او المرسل: مثل الحاسوب المتنقل وحاسب الانترنت والهاتف الجوال.

- **الذكاء:** يمكن تصميم النظام الرقمي لمراقبة تغيير اوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصح مسارها. (بشرى، 2015، صفحة 138)
- **تجاوز وحدة المكان والزمان:** يكون التحول الرقمي عن بعد وبالتالي لا يوجد اعتبار شخصي في مكان واحد كما يتم في الاتصال التقليدي الذي يتوفر فيه وجود العنصر البشري. (محمد، 2004، صفحة 111)

الشكل رقم 1: خصائص التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: دوافع ومؤشرات التحول الرقمي

تخضع عملية التحول الرقمي لمجموعة من المحفزات والمقاييس التي تحكم مسارها. بناءً على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى دوافع هذا التحول وأبرز المؤشرات الدالة عليه.

أولاً: دوافع

هناك غالباً ثلاث دوافع رئيسية للتحول الرقمي تتمثل في: (زهرة، 2023، صفحة 20)

- **زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية:** حيث أن التراجع الكبير في إيرادات كثير من الدول لاسيما البترولية منها وخاصة بعد سنة - 2014- جعل من تخفيض إنفاقها أولوية قصوى لذلك لجأت الر تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فعالية وقد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.
- **متطلبات الزبائن المواطنين:** إن انتشار وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات الحكومية والمنتجات كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى الى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.
- **توجيهات الحكومة:** حيث ان اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي من القمة إلى القاعدة في اتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خططها بسرعة وفعالية أكبر تجد نفسها ملزمة بإدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولوياتها ضمن الرؤية الاستراتيجية والخطط

ثانياً: مؤشرات التحول الرقمي

من أجل تحليل وضعية ومكانة أي بلد في المجال الاقتصادي الرقمي قامت اللجان الفنية في الامم المتحدة وغيرها من المنظمات ببلورة متواصلة لمؤشرات مشتركة تمكنهم من معرفة مدى الفجوة الرقمية في كل المجالات وتساعد مختلف الدول على وضع الاستراتيجيات المناسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونجد من أهم هذه المؤشرات: (زهرة، 2023، الصفحات 22-23)

1. مؤشر التنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

هو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشراً في مقياس مرجعي واحد يسمان به الرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان وعلى مر الزمن والاهداف الرئيسية من هذا المؤشر هي قياس ما يلي:

- مستوى تنمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة الى تجربة البلدان الأخرى.
- التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل البلدان المتقدمة والبلدان النامية.
- الفجوة الرقمية أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها.
- وقد صمم مؤشر تطور الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يعكس التقدم في الدول بشكل مباشر على ثلاثة مؤشرات رئيسية:
- **النفاذ:** يقيم جاهزية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوافر البنية التحتية والنفاذ
- **الاستخدام:** يقيم كثافة استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- **المهارات:** يقيم المباراة والإمكانيات الضرورية والمقدرة على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية.

جدول رقم 02: يمثل مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال (40%)
- عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الثابت لكل 122 نسمة - عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الخليوي لكل 122 نسمة - عرض النطاق الدولي الأنترنت لكل مستعمل أنترنت - النسبة المئوية لعدد الأسر التي لديها حاسوب. - النسبة المئوية للأسر التي تمتع بالنفاذ إلى الأنترنت
استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (40%)
- النسبة المئوية لعدد الافراد الذين يستعملون الأنترنت - عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض السلكي الثابت لكل 122 نسمة - عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 122 نسمة
المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (20%)
- معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين - المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية. - المعدل الاجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي .

المصدر: (فاطمة، 2025، صفحة 505)

2. مؤشر الجاهزية الشبكية

يصدر مؤشر الجاهزية الشبكية ضمن التقرير العالمي، ويعمل هذا المؤشر على قياس قدرة البلدان على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القدرة التنافسية والرفاهية وينظر في العديد من المحاور في إطار الاقتصاد الرقمي

جدول رقم 03 : مؤشر الجاهزية الرقمية

المحاور الرئيسية	الفئات الفرعية
البنية التكنولوجية	- البنية السياسية والتنظيمية (9 مؤشرات) - بنية الأعمال والابتكار (9 مؤشرات)
الجاهزية الرقمية	- البنية التحتية (4 مؤشرات) - القدرة على تحمل التكاليف (3 مؤشرات)
الإستخدام	- الاستخدام الفردي (7 مؤشرات) - استخدام مؤسسات الأعمال (6 مؤشرات)
الأثر	- الأثر الاقتصادي (4 مؤشرات) - الأثر الاجتماعي (4 مؤشرات)

المصدر: (فاطمة، 2025، صفحة 506)

المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي

تعددت تقنيات التحول الرقمي من خلال ما يلي: (سمير تبور، 2025، ص 168-169)

- **تقنية الحوسبة السحابية:** يسمح هذا التطبيق بالاستخدام الفعال والمرن لموارد الحوسبة، وتمكين الشركات من التوسع أو الانخفاض حسب الحاجة، وتقليل الحاجة الى الاجهزة باهضة الثمن.
- **تقنية تحليل البيانات الضخمة:** يتضمن ذلك جمع وتخزين وتحليل كميات كبيرة من البيانات والتي يمكن استخدامها لاكتساب رؤى حول سلوك المستهلك واتجاهات السوق والكفاءة التشغيلية.
- **تقنية البلوك تشين Blockchain:** هي دفتر أنساء رقمي لا مركزي يستخدم لتسجيل المعاملات بشكل آمن و شفاف مما يقلل من الحاجة الى الوسطاء ويزيد من الكفاءة يعتمد هذا النظام على شبكة من العقد الموزعة والمستقلة التي تعمل بواسطة آليات الإتفاق وتضمن تأمين المعاملات.
- **تقنية الذكاء الاصطناعي AI:** يتضمن ذلك استخدام الخوارزميات و التعلم الآلي لتمكين الآلات من أداء المهام التي تتطلب عادة ذكاء بشريا مثل: صنع القرار وحل المشكلات والتعرف على الانماط.

- **الروبوتات:** ويتضمن ذلك استخدام الآلات التي يمكنها أداء المهام بشكل مستقل أو شبه مستقل مما يقلل من الحاجة إلى العمل البشري ويزيد من الكفاءة الوظيفية.
- **المنصات الرقمية:** تعتبر المنصات الرقمية وسيلة عبر الأنترنت تمكن الشركات والمستهلكين من التواصل والتعامل ومشاركة المعلومات مثل منصة التجارة الالكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي تساهم هذه الادوات في تحسين الكفاءة الانتاجية والقدرة التنافسية و تعزيز التنمية المستدامة وتخلق فرص عمل جديدة.

الشكل رقم 02: تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الرابع: أبعاد التحول الرقمي وخطوات التحول الرقمي

يستلزم النجاح في التحول الرقمي الإحاطة بمرتكزاته الأساسية والتزام مسار عملي منظم. بناءً على ذلك، سننطلق في هذا المطلب إلى أبعاد التحول الرقمي أولاً وأبرز الخطوات المتبعة لتطبيقه ثانياً.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي ينحصر ضمنها وتتمثل في النقاط التالية: (جابر، 2022)

- **البعد الهيكلي والتنظيمي:** إن الرقمنة لها متطلبات تؤثر بنسبة كبيرة على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين ممثل عن (IT) المسؤول عن الرقمنة لا تكفي لوحدها بل يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات استراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.
- **البعد الوظيفي والموارد البشرية:** لا بد على المؤسسة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بصورة أساسية على تأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لكل المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.
- **البعد التقني والاعلامي:** إن وجود التحول الرقمي في المؤسسات يتطلب تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائل التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائل الرقمية كأدوات ويجب أن تنعكس أهميتها على كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

ثانياً: خطوات التحول الرقمي

توجد مجموعة من الخطوات الأساسية التي لا بد من اتباعها من أجل التحول الرقمي وهي: (صدوقي، 2021، صفحة 103)

- صيانة استراتيجية رقمية للمنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.
- تحديد الامكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- انشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لمتابعة عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

المبحث الثاني: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

في هذا المبحث قمنا بالتركيز على كيفية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة من حيث متطلباته ونماذجه وأهم فوائده وكذلك المعوقات التي تواجهها المؤسسة في استخدامه.

المطلب الأول: استراتيجيات ونماذج تحقيق التحول الرقمي

تعتمد عملية التحول الرقمي على خطط مدروسة وأطر عمل علمية لضمان نجاحها وتطوير الأداء، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى استراتيجيات التحول الرقمي وأبرز النماذج المعتمدة لتحقيقه.

الفرع الأول: استراتيجيات التحول الرقمي

تتلخص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي: (ربيع، 2023، صفحة 66)

• استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية، عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التموضع في بيئة تنافسية جديدة في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية بمعنى أنها تكون تابع القائد السوق

• استراتيجية التكيف التكنولوجي:

تتمثل في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها الى بيئة تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا في سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.

• استراتيجية التموضع:

تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تتطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية التدعيم الالكتروني.

الفرع الثاني: نماذج التحول الرقمي

تتعدد نماذج التحول الرقمي وتتمثل فيما يلي: (ياسر ط، 2022، الصفحات 658-659)

1. النموذج الفني: Technical Model

يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الادارة دون التركيز على النواحي السلوكية للمنظمة ويترتب عنها هذا الارتفاع معدلات المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في إصدار القرارات

2. النموذج السلوكي Behavioral Model

يهتم في التغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بصوت أكبر من التغيرات الفنية وخاصة في تحسن البرمجيات ومن ثم تتدنى أهمية الأمثلة والنماذج في إصدار القرارات رقمياً.

3. النموذج الفني الاجتماعي Socio-Technical Model

يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والتقلبات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

4. نموذج الشراكة في المعلومات Information patterership

يرتكز إلى اشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية او الدولية لمدة معينة لحين اكمال التحول أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

5. نموذج تحليل القوى النقابية

ويتم من خلال تصميم نظم المعلومات لمساعدة التحليل الرباعي الذي يهدف إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتخفيض نقاط الضعف، وذلك للتحكم في الفرص البيئية ومقابلة الصعوبات العالمية والمحلية، ويركز هذا النموذج إلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتصميم نظم معلومات تامة ومؤازرة لذلك

6. نماذج إدارة الأصول الرقمية

يركز على العديد من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

7. نموذج التحول التدريجي

ويستند على الامكانيات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي او من ثم يتم التمويل على مراحل في ظل المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية.

8. نموذج التحول الاستراتيجي

يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة: كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو العمل الذي تنتمي إليه تبعاً لقيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد أحد ركائز المركز التنافسي لها.

9. نموذج التحول الديناميكي

ويركز هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات هو مبدأ هذا النموذج.

10. نموذج التطوير التنظيمي

ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التطوير تبعاً لدرجات التعلم العضوي وليست بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

11. نموذج الأمثلية Optimization Model

ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والامتحانات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

12. نموذج التحويل المتكامل

يبني هذا النموذج على أسس المنظومات والارادة في التحويل المتكامل لكافة الإدارات والمستويات التنظيمية لتصميم المنظمة الرقمية ومن ثم تهدف إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية ويؤدي ذلك عن طريق اعتماد إطار متكامل والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

13. نموذج التكلفة والعائد

يبني ماذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب الممكنة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

14. نموذج التحويل الاستجاري

ويتم التحويل عن طريقه بواسطة استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير وتركز فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أكثر بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

15. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات وهذا الأخير يقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المتواصل في منظومة الاتصال والمعلومات تبعا لاتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات وبعدها يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصص من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمر.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التحول الرقمي

يستلزم تطبيق التحول الرقمي فيما يلي:

1. **التقنيات :** ويقصد بها توفير التقنيات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الاجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، وأهمها تقنيات تحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السحابية. (نجيب، 2023، الصفحات 5-6)
2. **البيانات:** تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة. (نجيب، 2023، الصفحات 5-6)
3. **الموارد البشرية:** تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها وأن تكون مدربة وقت أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية، وخبرات علمية متخصصة مع الايمان بالتغيير والتطوير. (نجيب، 2023، الصفحات 5-6)
4. **العمليات:** تتضمن ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيد بين الداخلي والخارجي للمؤسسات لضمان التطبيق الامثل للتحول الرقمي، ويضمن ذلك السياسات والاجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة عملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة. (نجيب، 2023، الصفحات 5-6)
5. **البنية التحتية التكنولوجية:** يجب على المؤسسات تطوير الاجهزة والبرامج والشبكات اللازمة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (سليمة، 2021، صفحة 10)
6. **تعزيز التعاون والاتصال:** يمكن للتكنولوجيا الرقمية ان تمكن الموظفين من التواصل والتعاون بشكل أفضل سواء داخل المؤسسة أو مع الشركاء والعملاء الخارجيين. (سليمة، 2021، صفحة 10)
7. **تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف:** تساعد التقنيات الرقمية على تحسين عمليات المؤسسة وتحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف العملية. (سليمة، 2021، صفحة 10)

8. توسع الذي والتسويق: تساعد التكنولوجيا الرقمية على تثقيف المستهلك وتوعيته، لتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل أفضل. (سليمة، 2021، صفحة 10)

المطلب الثالث: فوائد تطبيق التحول الرقمي

يؤدي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية كمايلي: (زهرة، 2023، الصفحات 17-18)

1. المواطنون: تتمثل في تعزيز حق المواطنين في المعرفة والمعلومات واستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت وأقل تكلفة وتيسير الحصول على الخدمات، وتحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة.
 2. المستثمرين: جذب الاستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية وتوفير البنية المعلوماتية واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع في الإدارة والتدريب.
 3. الجهات الحكومية: تتمثل في القضاء على الفساد ومكافحته زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الاداء الحكومي وتوفير الخدمات على مدار 24 ساعة.
- فضلا عن ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات.

المطلب الرابع: معوقات التحول الرقمي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي أبرزها مايلي:

- غياب الادارة السياسية الفاعلة الي تعمل على دعم التحول نحو الادارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الادارة الالكترونية وتحد من اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- صفف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارة الرقمية، اضافة الى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- نقشي الاتمته وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين ومعرفة التواصل عبر التقنيات الحديثة والتخوف من تقنية البيئه الرقمية كما يمكن ان تؤديه من مساس وتهديد الامن والخصوصية (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا معلومات والاتصالات: بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكتروني. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الرقمية. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)
- اعتماد المستويات المديرية والتنظيمية على أساليب تقليدية في محاولة للإبقاء على مبادئ الإدارة التقليدية. (زهية، 2021، الصفحات 18-19)

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نجد أن التحول الرقمي حظي باهتمام متزايد من قبل الدول لما له من دور في تحسين أداء الأعمال وبالتالي أصبح من الضروريات في عصرنا هذا إذ أن كل العمليات أصبحت تتم بطريقة آلية دون تدخل اليد البشرية الا للضرورة، وتسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية خصوصا وأنه يسهل كل العمليات المتعلقة بالقوائم المالية وتسيير الأعمال المالية.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للتسيير
المالي

تمهيد:

أحد أهم الجوانب الأساسية في إدارة أعمال والمؤسسات الاقتصادية هو التسيير المالي، إذ أنه يلعب دورا حاسما في وضع وتحقيق كل ما تهدف له المؤسسة ماليا واقتصاديا، باعتباره يشمل عدة جوانب منها إدارة الأموال والأعمال الاستثمارية وإدارة الأصول والخصوم وكذلك إدارة التمويل والتحليل والتخطيط المالي. من خلال التسيير المالي يتم تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة وزيادة قيمتها من حيث تحسين أدائها المالي وتحقيق العوائد المرجوة للمساهمين والمستثمرين، وتتضمن عمليات التسيير المالي مراقبة وتحليل البيانات المالية، وتنفيذ السياسات المالية وإدارة رأس المال والتدفقات النقدية، وتقديم التقارير المالية المناسبة للإدارة والجهات المعنية اعتمادا على آلياته المختلفة.

وقمنا في هذا الفصل بتقسيمه لمبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: عموميات حول التسيير المالي.

المبحث الثاني: آليات التسيير المالي.

المبحث الأول: عموميات حول التسيير المالي

تناولنا في هذا المبحث كل ما يتعلق بالتسيير المالي من أهم التعاريف وأهدافه وأهميته وكذلك محتواه ومسؤولياته ومهامه الأساسية.

المطلب الأول: ماهية التسيير المالي

يمثل التسيير المالي الركيزة الأساسية لتوجيه القرارات الاستثمارية والتمويلية داخل المؤسسة. بناءً على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم التسيير المالي، ورصد الأهمية التي يكتسيها، مع استعراض أهدافه الأساسية والبيئة المالية المحيطة به.

الفرع الأول: تعريف التسيير المالي

يعرف التسيير المالي كممارسة تسمح على مستوى المؤسسة: (خميسي، 2013، صفحة 19)

من جهة، جلب بصفة عادية الموارد الضرورية للتشغيل الأمثل لمختلف الأنشطة.

من جهة أخرى، الاستعمال الأمثل والعقلاني للموارد ومتابعة العمليات التي خصصت لها هذه الموارد.

يعد التسيير المالي كممارسة ذات غاية تسهر على تنظيم وضبط التدفقات المتعلقة بالاستثمارات والموارد

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

يعرف التسيير المالي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة

ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، حيث يستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات

والطرق والأساليب التي تساعد المؤسسة ومختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي.

تنشط المؤسسة وتتطور في بيئة مالية معقدة وغير مستقرة، كلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد تعقد واتساع

البيئة المالية المحيطة بها مما يحتم على المؤسسة تطوير سلوكها لمواجهة مختلف التغيرات والتأقلم معها من

أجل ضمان سيرورتها. (يوسف، 2006، صفحة 37)

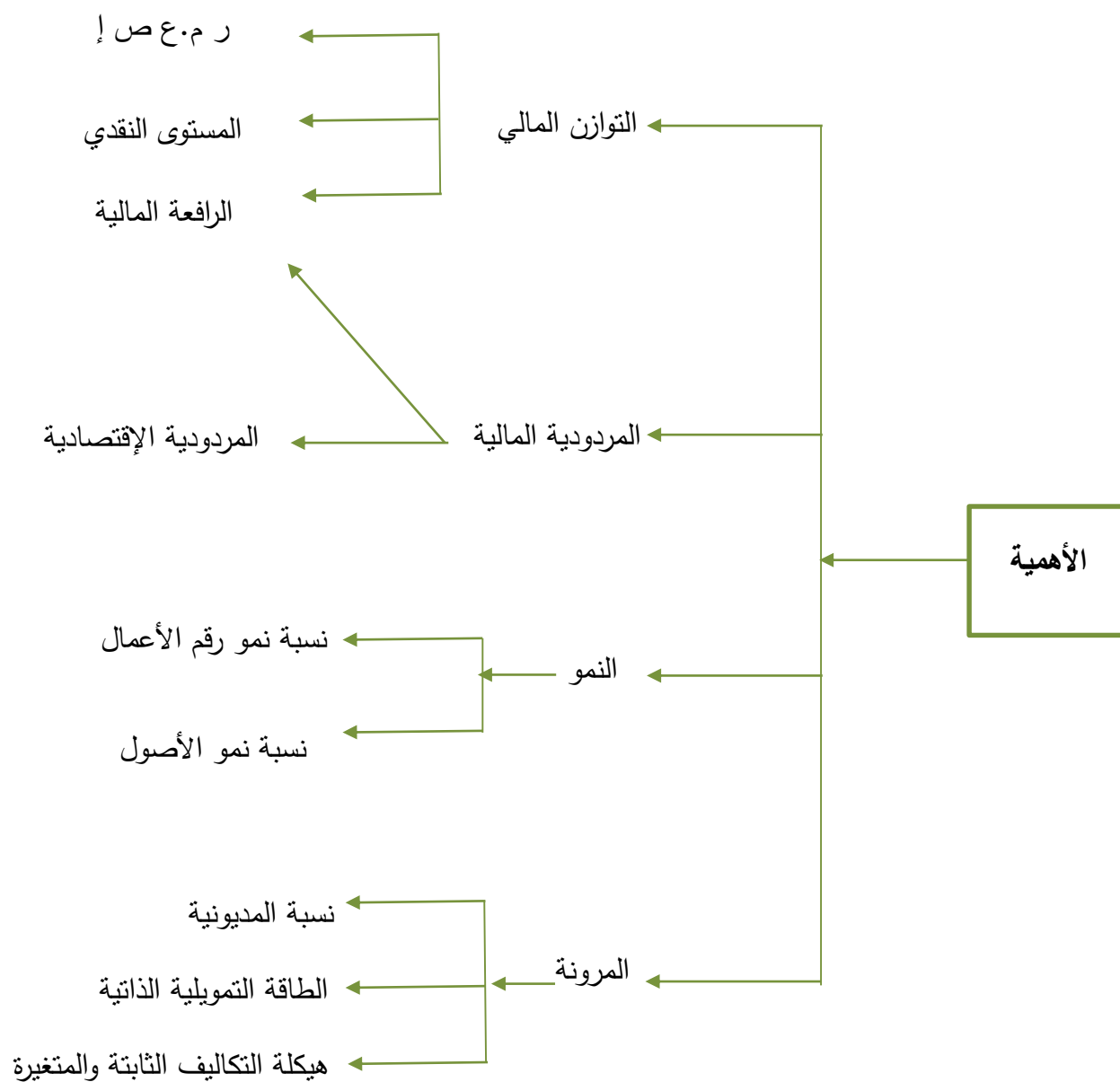
كما أن التسيير المالي يعتبر مجالا من علوم التسيير يهتم بالجوانب المالية بالسعي إلى تحقيق وتطبيق

مختلف الأهداف والمخططات المالية باستخدام مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد

المؤسسة على الاندماج مع مكونات محيطها المالي.

الفرع الثاني: أهمية التسيير المالي

شكل رقم 03: أهمية التسيير المالي



المصدر: (خميسي، 2013، صفحة 14)

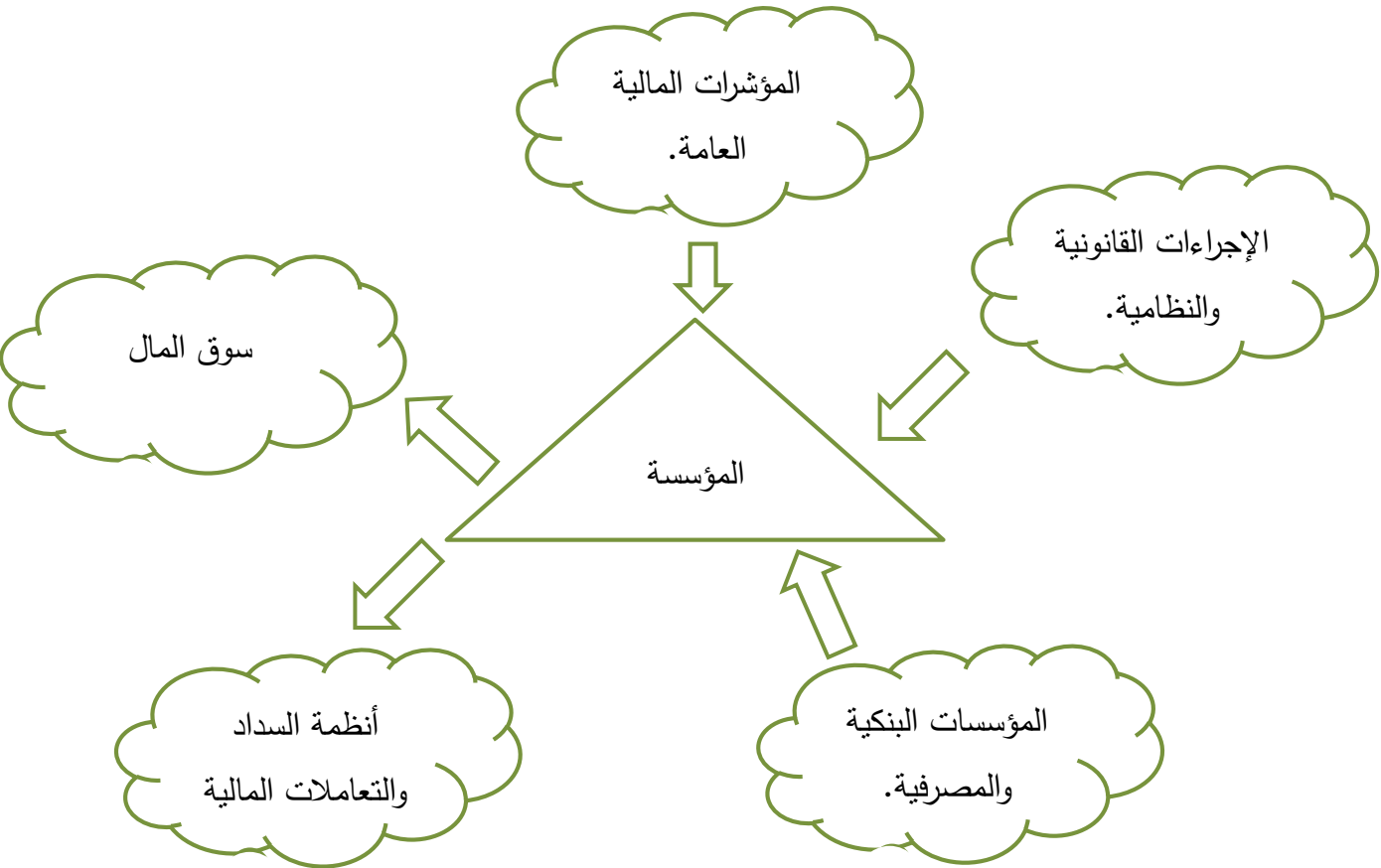
الفرع الثالث: البيئة المالية والأهداف الأساسية للتسيير المالي

تحيط بالمؤسسة العديد من العناصر والمؤثرات المالية، إذ تلعب هذه الأخيرة أدواراً هامة في حياة المؤسسة، فقد تكون السبب في نموها وتطورها، كما قد تكون عامل تدهورها أو اختفائها، وتعرف هذه المكونات بعناصر البيئة المالية ومنها مصادر تمويل المؤسسة للمؤسسات المالية، وكذا الإطار القانوني الذي تنشط فيه المؤسسة والمتمثل في الإجراءات والتشريعات القانونية التي تلتزم بها المؤسسة... إلخ).

ويمكن حصر خمس مكونات أساسية للبيئة المالية للمؤسسة والمتمثلة في: (يوسف، 2006، صفحة

(37)

الشكل رقم 04: المكونات الأساسية للبيئة المالية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

أولاً: وسائل السداد والتعاملات المالية

يفرض المحيط على المؤسسة طرق محددة للتعاملات المالية بين مختلف الوسطاء وتتمثل في وسائل الدفع والائتمان وتعرف على أنها تلك الوثائق الرسمية التي تثبت الحقوق المالية بين طرفين ومنها: الأسهم، السندات، أدونات الخزينة... إلخ. (يوسف، 2006، صفحة 37)

حيث تساعد المؤسسة على إجراء عدة عمليات مالية كالحيازة والتنازل والاستدانة والتسديد... إلخ.

ثانياً: سوق المال

يقوم سوق المال بدور هام في الحياة المالية للمؤسسة، حيث تنشأ بينهما عدة تعاملات مالية فسوق المال يعتبر مصدراً أساسياً للرفع في رأس المال ومعيار هام لتحديد من خلاله القيمة السوقية كما يعتبر مصدر هام للمعلومات والمؤشرات المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. (يوسف، 2006، صفحة 38)

ثالثاً: الأطر القانونية والتنظيمية

يخضع النشاط المالي للمؤسسة الإطار قانوني تضطر المؤسسة للتعامل معه، ويتضمن هذا الإطار مختلف القواعد والإجراءات التي تضبط التعاملات المالية للمؤسسة مع مختلف الأطراف ومنها الإجراءات المنظمة لإنشاء المؤسسات وتصفياتها، القواعد المنظمة للائتمان وتلك المتعلقة بجباية المؤسسة. (يوسف، 2006، صفحة 38)

رابعاً: المؤشرات المالية العامة

تتكون البيئة المالية من عدة متغيرات لها تأثير كبير على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتتميز هذه المتغيرات بدرجة عالية من المرونة والتغير، ومن بين هذه المتغيرات أسعار الفائدة والصرف، معدلات الاقتطاعات المالية والاجتماعية. (يوسف، 2006، صفحة 39)

خامساً: المؤسسات البنكية والمصرفية

إلى جانب دور سوق المال في تدعيم رأس مال المؤسسة، يقوم المحيط المالي على عناصر أخرى ذات طبيعة تمويلية وتتمثل في مؤسسات القطاع البنكي، حيث تعمل هذه المؤسسات على تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة عن طريق القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.

يتمثل دور التسيير المالي في تكييف المؤسسة مع هذه العناصر أي الاستجابة للتغيرات في البيئة المالية، ومن ثم تحقيق الأهداف المالية والتي تختلف حسب طبيعة كل عنصر مالي. (يوسف، 2006، صفحة 39)

المطلب الثاني: محتوى التسيير المالي

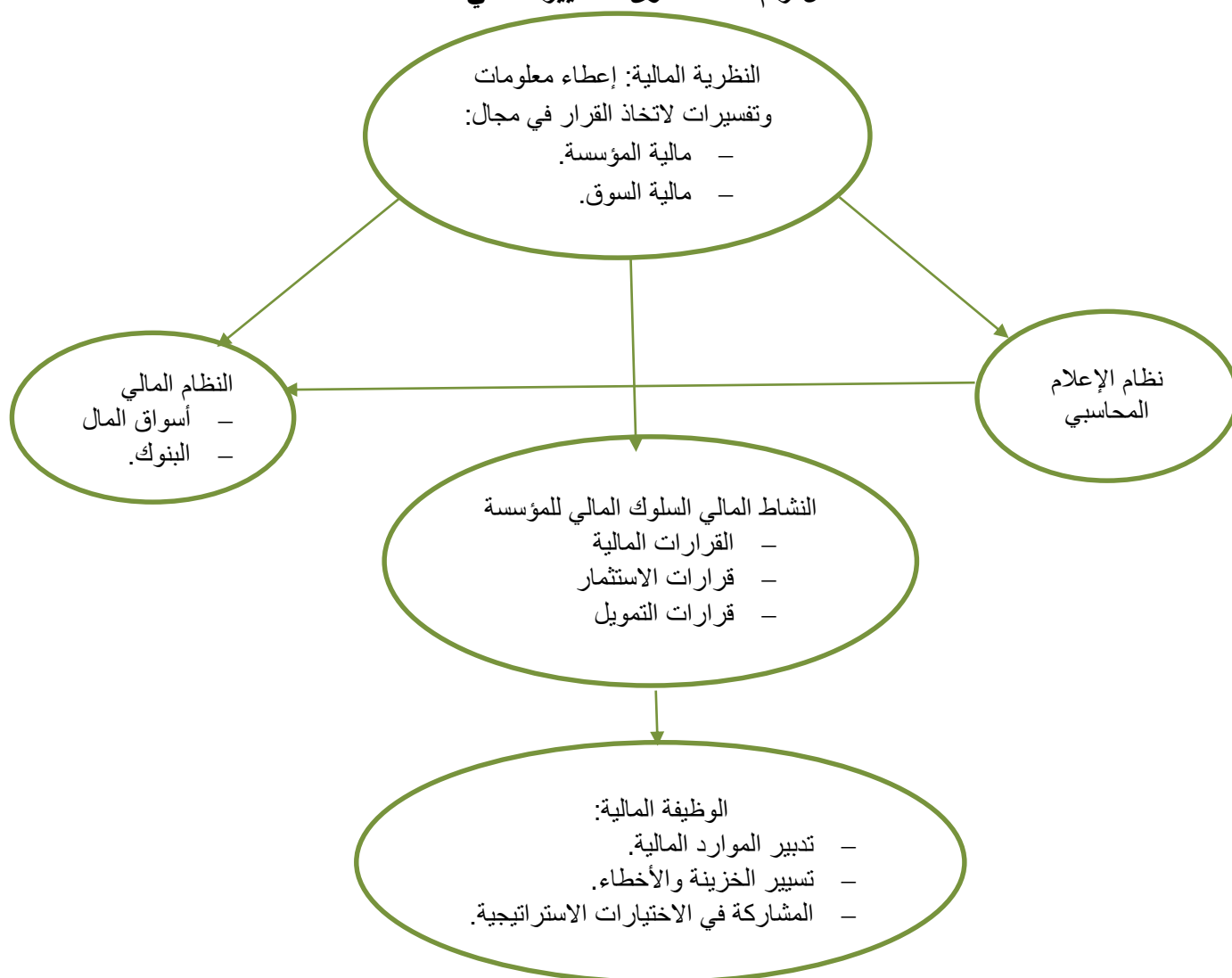
كل عملية تسيير توافق أربع مراحل أساسية: (ملیكة، 2010، صفحة 8)

- التخطيط والتقدير.
- اتخاذ القرار.
- تنفيذ القرار.
- المتابعة والرقابة.

فالتسيير المالي يقوم بإعداد الميزانية التقديرية ومخطط التمويل بناءً على المعلومات التي يوفرها نظام الإعلام المحاسبي، ثم يُتخذ القرار سواء تعلق الأمر باختيار الاستثمارات ولطريقة تمويلها أو بالاحتياجات الاستغلالية، وبعد تنفيذ القرارات المتخذة تأتي مرحلة المتابعة والرقابة لمعرفة الانحرافات ومحاولة تصحيحها من خلال التغذية العكسية.

ويمكننا تلخيص محتوى التسيير المالي وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم 05: محتوى التسيير المالي



المصدر: (مليك، 2010، صفحة 08)

المطلب الثالث: المهام الأساسية للتسيير المالي

إن الهدف الأساسي للنظرية المالية بصفة عامة هو تعظيم قيمة المؤسسة أي تعظيم الثروة التي كونتها المؤسسة ويتحقق هذا الهدف في إطار عدة عوامل لا بد من توفرها لتعظيم هذه القيمة. (يوسف، 2006، الصفحات 39-40-41)

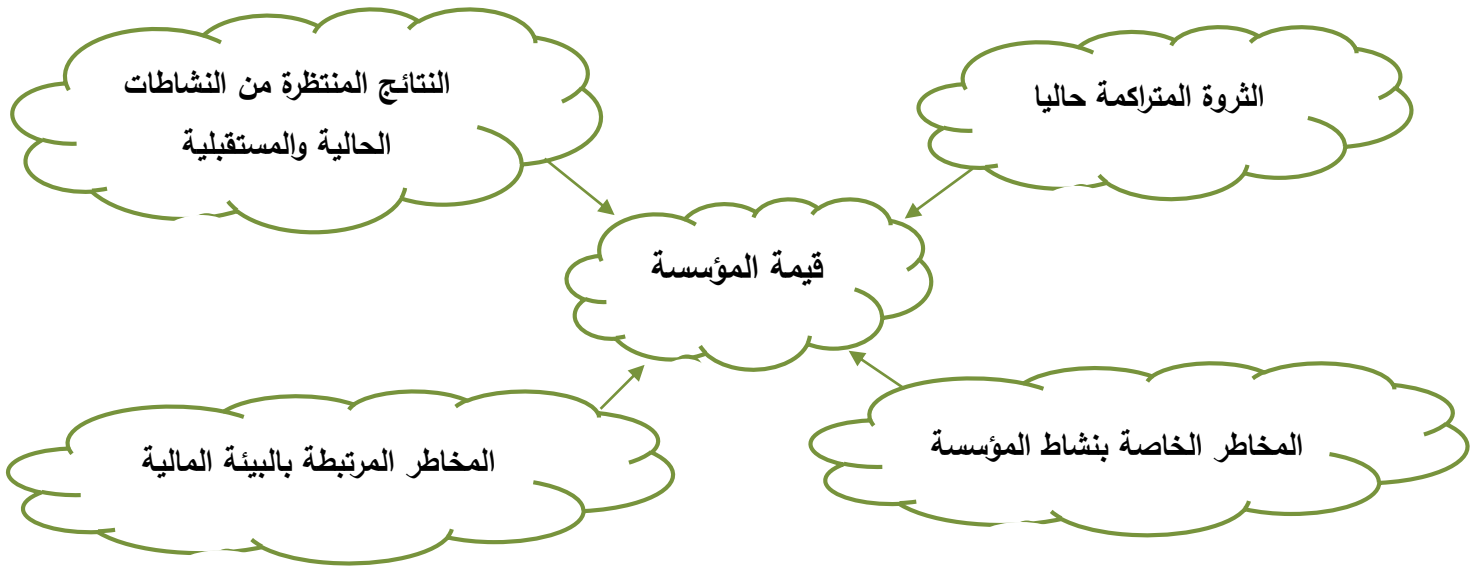
أولاً: تعظيم قيمة المؤسسة

تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر حيث تتراكم النتائج وتكون فوائض مالية موجبة، تتشكل بما يسمى بثروة المؤسسة، ولا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً، بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية وتحديد الجدوى من

المشاريع الاستثمارية في المستقبل، ومن ثم يمكن توقع جمع الثروة من خلال النتائج المحققة في الماضي والحاضر ومن خلال ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة.

إلا أن هناك عوامل أخرى تعمل بشكل عكسي وتؤدي إلى الحد أو التقليل من قيمة المؤسسة وتتمثل في المخاطر المتعلقة بالنشاط، كتوقف الإنتاج، مشاكل النوعية والجودة، الارتفاع التكاليف... إلخ. والمخاطر المتعلقة بالمحيط المالي كارتفاع أسعار الصرف، التطور التكنولوجي للمنافسين انخفاض الحصة السوقية. والمخطط التالي يوضح أهم العوامل المحددة لقيمة المؤسسة:

الشكل رقم 06: أهم العوامل المحددة لقيمة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال المرجع السابق

إذن يتمثل دور التسيير المالي في تعظيم النتائج الحالية والمستقبلية والتحكم في المخاطر المتعلقة بالنشاط والبيئة وذلك بهدف تدنيتهما إلى أدنى المستويات وبالتالي يتحقق الهدف الأساسي والمتمثل في ارتفاع قيمة المؤسسة.

ثانيا: المحافظة على مستوى الأداء المالي

لتحقيق مستويات عالية القيمة للمؤسسة، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة لأدائها المالي ويتحقق ذلك من خلال تعظيم النتائج، وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.

وهناك عدة قيود تتحكم في الفعالية والأداء حيث ينبغي على المؤسسة التعامل معها لتحقيق أهدافها وتتمثل هذه القيود في قوى كل من موردي الموارد المالية والمادية والذين يطالبون المؤسسة بتسديد المقابل المالي لتوريداتها، وقوى العملاء الذين يقبلون بمستوى معين من الأسعار والجودة والنوعية ومختلف الخدمات.

ثالثاً: التحكم في المخاطر المالية

تعد من بين أهم أهداف التسيير المالي ومخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية، وهناك مخاطر متعلقة بالاستغلال منها مخاطر هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية مخاطر الإفلاس والعسر المالي.

أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة الاستقرار وهي مخاطر الاضطراب في أسس الصرف والفائدة.

ومن المخاطر ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار في هذه المجالات إلى أضرار هامة على تحقيق أهداف مثالية في قيمة المؤسسة.

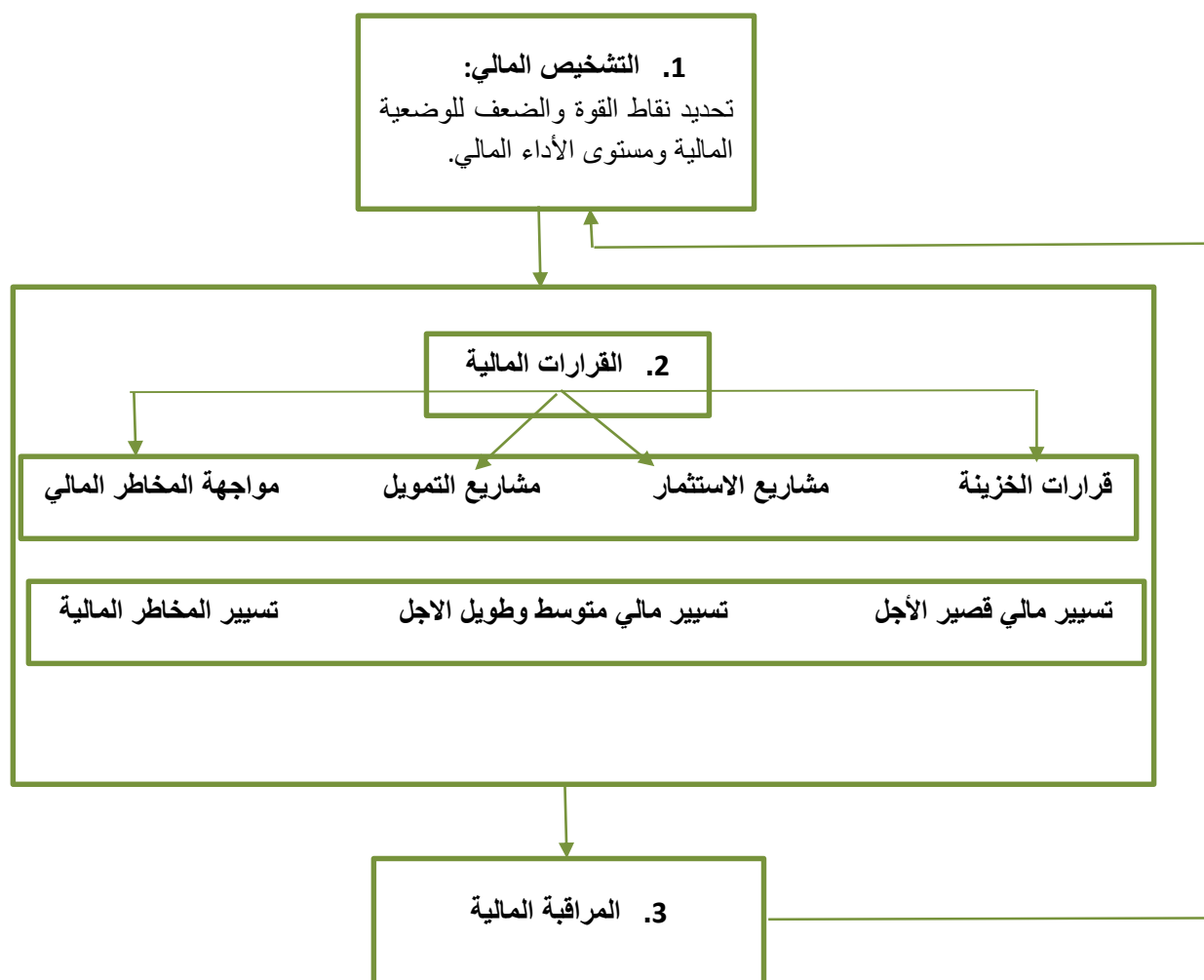
رابعاً: المحافظة على مستوى اليسر المالي

يعد العسر المالي من المخاطر المالية البالغة التأثير على نشاط المؤسسة ومجهوداتها المالية تركز على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي اعتماداً على التسيير الفعال للخزينة وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان يمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه الأطراف والمتعاملين الماليين والحد من خطر التوقف عن الدفع الذي قد يؤدي إلى إشهار إفلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين.

المطلب الرابع: المسؤوليات العملية للتسيير المالي

من أجل تحقيق أهداف التسيير المالي هناك خطوات عملية يتولاها المديرون الماليون داخل المؤسسة، هذه الخطوات نوضحها من خلال الشكل التالي: (يوسف، 2006، صفحة 41)

شكل رقم 07: الخطوات العملية للتسيير المالي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع المذكور أعلاه.

1. التشخيص المالي:

يقوم التسيير المالي في هذه المرحلة بتحليل الوضعية المالية والخروج بنقاط قوة وضعف الحالة المالية، وذلك بغية تحضير الحلول المناسبة لتجاوز نقاط الضعف والمحافظة على نقاط القوة.

2. اتخاذ القرارات المالية:

بعد معاينة الوضعية المالية، تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها، وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة الاستغلال وتسيير الخزينة وقرارات مالية مرتبطة بتسيير المخاطر المالية.

3. المراقبة المالية

بعد اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها، تأتي مرحلة المراقبة المالية، وذلك من أجل تحديد الانحرافات في التطبيق ووضع الإجراءات التصحيحية بواسطة قرارات مالية جديدة، إذ تتطلب المراحل السابقة إجراءات عملية على الميدان، وبالتالي ينبغي هيكلة المهام والمسؤوليات المالية في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: آليات التسيير المالي

في هذا المبحث ذكرنا أهم آليات التسيير المعتمدة حيث سلطنا الضوء على التحليل المالي وأهدافه وكذلك أهم أدواته ومؤشراته.

المطلب الأول: التنبؤ بالفشل المالي

يعد التنبؤ بالفشل المالي أداة استباقية لحماية المؤسسة من مخاطر الإفلاس وضمان استمراريته. بناءً على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التنبؤ بالفشل المالي، وأبرز الأساليب والنماذج المستخدمة للكشف عنه.

أولاً: مفهوم التنبؤ بالفشل المالي

يعرف التنبؤ بالفشل المالي على أنه محاولة التنبؤ بوضع الشركة مستقبلاً من خلال قوائمها المالية ومعرفة مدى إمكانية استمراريته والأخطار المحتملة التي تواجهها. كما عرف على أنه "عملية حسابية لتقدير التغيرات المستقبلية المحتملة التي يمكن الحصول عليها من خلال القوائم المالية المنشورة للتوصل إلى تنبؤات دقيقة عن المخاطر". (سليمان، 2023، صفحة 987)

ثانياً: نماذج التنبؤ بالفشل المالي

هناك العديد من النماذج المستخدمة للتنبؤ بالفشل المالي، أهمها ما يلي: (سليمان، 2023، صفحة 988)

1. نموذج Altman 1968

يعد نموذج Altman من أكثر النماذج شيوعاً في التنبؤ بالفشل المالي، حيث طور Altman نموذجاً سنة 1968 مستخدماً النسب المالية ومعتمداً على التحليل التمييزي، واستطاع من خلال هذا النموذج أن يميز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في تطويره لـ 30 نسبة مالية، والنموذج كان على الشكل التالي:

$$z = 1.2 X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

حيث أن Z مؤشر الفشل الذي يتم من خلاله التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة.

أما النسب المستعملة في النموذج يمكن توضيحها فيما يلي:

جدول رقم 04: النسب المالية في نموذج Altman

النسب المالية	وزن النسبة في المعادلة
$X_1 = \text{صافي رأس المال العامل} / \text{مجموع الأصول}$	0.12
$X_2 = \text{الأرباح المحتجزة} / \text{مجموع الأصول}$	0.14
$X_3 = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} / \text{مجموع الأصول}$	0.33
$X_4 = \text{القيمة السوقية لحقوق المساهمين} / \text{إجمالي الديون}$	0.06
$X_5 = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$	0.999

المصدر: (سليمان ع.، 2023، صفحة 988)

بناء على قيمة Z تصنف المؤسسات ضمن الفئات التالية:

- إذا كانت قيمة Z أكبر أو تساوي 2.99 تعتبر المؤسسة ناجحة.
- إذا كانت قيمة Z أقل أو تساوي 1.81 تعتبر المؤسسة فاشلة.
- إذا كانت قيمة Z أكبر من 1.81 وأقل من 2.99 وتعرف بـ المنطقة الرمادية، يصعب فيها تحديد وضع المؤسسة وتحتاج لدراسة تفصيلية.

من بين الصعوبات التي واجهت تطبيق نموذج Altman السابق هو عدم إمكانية تطبيقه على المؤسسات غير مسعرة في السوق المالي، لصعوبة قياس القيمة السوقية لحقوق المساهمين التي تتطلب بيانات عن القيمة السوقية للأسهم.

لذلك قام Altman في دراسة له بتطوير النموذج حيث استبدل المتغير الرابع X_1 بمتغير جديد يقيس نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم، ونتج عن ذلك احتساب أوزان جديدة للنسب المالية المستخدمة، والنموذج كان على الشكل التالي:

$$z = 0.717 X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.42X_4 + 0.998X_5$$

حيث أن Z هو مؤشر الفشل الذي يتم من خلاله التنبؤ بفشل المؤسسة، أما النسب المستعملة في النموذج فكان التغيير الوحيد في X_4 الذي يحسب كالتالي:

$$X_4 = \text{حقوق الملكية} / \text{إجمالي الخصوم}$$

وفق هذه المعادلة تُصنف المؤسسات ضمن الفئات التالية:

- إذا كانت قيمة Z أكبر أو تساوي 2.90 تعتبر المؤسسة غير فاشلة.
- إذا كانت قيمة Z أقل أو تساوي 1.21 تعتبر المؤسسة فاشلة.
- إذا كانت قيمة Z أكبر من 1.21 وأقل من 2.90 وتعرف بـ المنطقة الرمادية، يصعب فيها تحديد وضع المؤسسة وتحتاج لدراسة تفصيلية.

ثانيا نموذج KIDA 1981

يعتبر نموذج KIDA من الأساليب الحديثة في التنبؤ بالفشل المالي، وهو مبني على خمس متغيرات مستقلة من النسب والمؤشرات المالية وفقا لمعادلة الارتباط لتحديد المتغير التابع Z، ويعبر عن الصيغة الرياضية لهذا النموذج وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.042 X_1 + 0.42X_2 - 0.463X_4 + 0.271X_5$$

حيث أن: Z يمثل مؤشر الاستمرارية، أما النسب المستعملة في النموذج يمكن توضيحها كما يلي:

الجدول رقم 05: النسب المالية المكونة لنموذج KIDA

النسب المالية	وزن النسبة في المعادلة
$X_1 = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} / \text{مجموع الأصول}$	1.042
$X_2 = \text{إجمالي حقوق المساهمين} / \text{مجموع الخصوم}$	0.42
$X_3 = \text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}$	0.461
$X_4 = \text{المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$	0.463
$X_5 = \text{النقديات} / \text{إجمالي الأصول}$	0.271

المصدر: (سليمان ع.، 2023، صفحة 989)

حسب نموذج KIDA تصنف المؤسسات إلى نوعين: إذا كانت قيمة Z موجبة فإن المؤسسة في حالة أمان من الفشل المالي، أما إذا كانت قيمة Z سالبة فإن المؤسسة تكون عرضة للفشل المالي.

ثالثاً: نموذج Sherrod 1987

يستخدم نموذج Sherrod من قبل البنوك لتقييم المخاطر الائتمانية عند منح القروض المصرفية للمؤسسات الاقتصادية، إضافة لدوره في التنبؤ بإمكانية استمرارية المؤسسة والتنبؤ بفشلها المالي ويعبر عن الصيغة الرياضية لهذا النموذج وفق المعادلة التالية:

$$Z = 17X_1 + 9X_2 + 3.5X_3 + 20X_4 + 1.2X_5 + 0.1X_6$$

حيث أن Z يمثل المؤشر العام، أما النسب المستعملة في النموذج يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: النسب المالية المكونة لنموذج Sherrod

النسب المالية	وزن النسبة في المعادلة
$X_1 = \text{صافي رأس المال العامل} / \text{مجموع الأصول}$	17
$X_2 = \text{أصول نقدية} / \text{مجموع الأصول}$	9
$X_3 = \text{حقوق المساهمين} / \text{مجموع الأصول}$	3.5
$X_4 = \text{صافي الربح قبل الضريبة} / \text{مجموع الأصول}$	20
$X_5 = \text{مجموع الأصول} / \text{مجموع الديون}$	0.1
$X_6 = \text{حقوق المساهمين} / \text{الأصول الثابتة}$	0.1

المصدر: (سليمان ع.، 2023، صفحة 990)

تحليل نتائج نموذج Sherrod

تفسر قيمة Z الناتجة عن هذا النموذج وفقاً للحالات التالية:

إذا كانت Z أكبر أو تساوي 25 فإن المؤسسة غير معرضة لمخاطر الإفلاس.

إذا كانت Z بين 20 و 25 فيوجد احتمال ضئيل لتعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس.

إذا كانت Z بين 5 و 20 فيصعب التنبؤ بمخاطر الإفلاس (منطقة عدم تأكيد).

إذا كانت Z بين 5 و -5 والمؤسسة معرضة لمخاطر الإفلاس.

إذا كانت Z أقل من 5 - فالمؤسسة معرضة بشكل كبير جداً لمخاطر الإفلاس.

المطلب الثاني: تقييم المشاريع

تعتبر عملية التقييم الركيزة الأساسية للتحقق من نجاعة الخيارات والقرارات الاستثمارية. بناءً على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم التقييم، لتسليط الضوء بعدها على مفهوم تقييم المشاريع.

أولاً: مفهوم التقييم

هو ذلك الإجراء المنظم الذي يتحدد عن طريقة السعر السوقي للأوراق المالية (سندات) تعطى لحاملها، وذلك باستخدام بعض النسب المالية التي تقوم على أساس وجود علاقة طردية بين العائد المتوقع والمخاطرة. إن عملية التقييم تمر بتحديد العوامل التي تؤثر عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة على الأسعار السوقية والتي تنقسم إلى: (أزاريد حيزية، ص 137).

عوامل مباشرة كفاءة السوق: من حيث التخصيص الأمثل للموارد والنشغيل بأقل تكلفة للمعاملات ودقة المعلومات.

- أداء الشركات.

- السلوك الرشيد للمستثمر.

العوامل غير المباشرة للتغيرات السياسية والمناخية الإدارية وهي

- حالة الانتعاش الاقتصادي (مثل ارتفاع وانخفاض أسعار السلع والخدمات).

- ارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة على القروض والودائع.

- زيادة وانخفاض معدلات الضرائب على الأرباح.

- الاستقرار السياسي والاجتماعي.

- الكوارث الطبيعية (زلازل، فيضانات، ... إلخ).

ثانياً: تقييم المشاريع

وهي المعايير اللازمة والتي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل اختيار للمشروع من بين مجموعة من المشروعات، وتتم في طرفين أو جانبين: ظروف التأكد وظروف التغيير.

تقييم المشاريع في ظروف التأكد (اليقين):

يقصد بظروف التأكد هو توفر كافة المعلومات عن البدائل المقترحة (المعلومات المعطاة)، تلك المعلومات التي تسمح بإجراء المفاضلة بينها، وصولاً على اختيار البديل الأفضل، وتتحصر المهمة هنا في اختيار المعيار المناسب للهدف المحدد من إقامة المشروع المقترح، ويتم الاعتماد في ذلك على استخدام بعض

الأساليب والصيغ الرياضية والإحصائية والمحاسبية. في هذا المجال يمكن القول أن هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم المشاريع والتي تتراوح بين البساطة والتعقيد.

طرق تقييم تتجاهل القيمة الزمنية للنقود (الساكنة)

هذه المجموعة من الطرق تفترض ثبات قيمة النقود، حيث تستخدم القيم المطلقة للمدخلات والمخرجات غير المخصومة، بالإضافة إلى أنها لا تأخذ في الحسبان العمر الافتراضي للاقتراح الاستثماري، أي دون الجمع بين عمر المشروع وعنصر الزمن، أي أنها لا تحسب القيمة الحالية للنقود والتدفقات، وتعتمد هذه الطريقة معيارين هما: (أزاريد حيزية، ص 138).

• طريقة فترة الاسترداد.

• طريقة معدل العائد المحاسبي.

طريقة فترة الاسترداد:

تعتبر فترة الاسترداد من أقدم طرق تقييم المشاريع الاستثمارية كما تعتبر من أبسط الطرق في سبيل ذلك، وهي تبين عدد السنوات اللازمة لتغطية تكلفة الاستثمار الأولي، أو بأنها عدد السنوات المطلوبة لاستعادة قيمة الاستثمار الأصلي بواسطة العوائد المتولدة عنه وهي تحسب كما يلي:

طريقة الأولى:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الكلفة الاستثمارية الأولية}}{\text{الوسط الحسابي للتدفقات النقدية السنوية الجارية}}$$

أو

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الكلفة الاستثمارية الأولية}}{\text{مجموع التدفقات النقدية السنوية الجارية}}$$

طريقة الثانية:

هذه الطريقة تعتبر أكثر شيوعاً وأكثر دقة من الأولى، نظراً لاحتسابها بصافي التدفقات النقدية:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الكلفة الاستثمارية الأولية}}{\text{مجموع التدفقات النقدية السنوية الجارية}}$$

ويعتبر المشروع الأفضل هو المشروع الذي يحقق فترة استرداد أقل.

طريقة العائد المحاسبي (المعدل المتوسط للاستثمار):

يقوم هذا المعيار على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاهتلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار للاقتراح، وواضح من هذا أن ذلك المعيار لا يقوم على التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة، بل يقوم على أساس محاسبي، وخاصة فيما يتعلق بتجديد الأرباح المتوقعة من الإنفاق الرأسمالي المقترح. (أزاريد حيزية، ص 139).

ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{المعدل المتوسط للاستثمار} = \frac{\text{م 1}}{\text{م 2}}$$

حيث : م 1 متوسط الربح السنوي المحاسبي بعد خصم الضرائب والاهتلاك.

م 2 متوسط قيمة الاستثمار.

طرق تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود (الأساليب الديناميكية):

من أهم نقاط ضعف المعيارين السابقين عدم أخذهما بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، على الرغم من أن المعيار السليم والذي يمكن الاعتماد عليه.

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات الداخلة - القيمة الحالية للتدفقات الخارجة - القيمة الحالية

لوحة نقدية تتحقق في سنة معينة.

$$Q = \frac{1}{(t+1)}$$

t: معدل الخصم، Q = القيمة الحالية، n = عمر المشروع

دليل الربحية: يستخدم هذا الدليل عند تساوي القيم الحالية للمقترحات الاستثمارية أو هو يحسب كما يلي:

$$\text{دليل الربحية} = \frac{\text{مجموع القيم الحالية للتدفقات الداخلة}}{\text{مجموع القيم الحالية للتدفقات الخارجة}}$$

معيار طريقة العائد الداخلي: يعتبر هذا المعيار من بين المعايير الهامة التي تستخدم في المفاضلة بين المشاريع والبدائل الاستثمارية المقترحة، إذ أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار وفي آن واحد التدفقات النقدية الصافية والقيمة الزمنية للنقود.

ويمكن أن يعرف هذا المعيار بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلية مع قيمة التدفقات النقدية الخارجية.

وبمعنى آخر، إن هذا المعيار ما هو إلا عبارة عن سعر الخصم الذي يجعل قيمة حالية للمشروع تساوي الصفر، ما يعرف أيضا أنه عبارة عن سعر الفائدة (الخصم) الذي يجعل القيمة الحالية للمكاسب النقدية المحققة من استثمار مال معين تتساوى مع القيمة الحالية لذلك الاستثمار. (أزاريد حيزية، ص 140-141).

وبما أن ذلك يتطلب استخدام سعر فائدة (خصم) معين لتحويل التدفقات النقدية الجارية إلى قيمة حالية، فإن ذلك السعر الذي يتم من خلاله تساوي طرفي المعادلة، يمثل معدل العائد الداخلي، وبما أن التدفقات النقدية الخارجية، والتي تمثل الكلفة الاستثمارية المعطاة، ولكونها مدفوعة في بداية الفترة لذا فهي تمثل قيمة جارية وقيمة حالية في نفس الوقت أي أنها لا تحتاج إلى خصم، لذلك يمكن تطبيق الصيغة التالية:

التكلفة الاستثمارية الأولية = القيمة الحالية للمداخلات

أي

الكلفة الاستثمارية = العوائد

$$\frac{ع_1}{(ف+1)} + \frac{ع_2}{2(ف+1)} + \dots + \frac{ع_n}{ن(ف+1)} = \text{التكلفة الاستثمارية الأولية}$$

حيث ع₁، ع₂، ع₃ تشير إلى قيمة التدفق في نهاية السنة الأولى، الثانية.

ف: فنشير على سعر الخصم المستخدم.

ومن أجل الحصول على قيمة "ف" فإنه لا بد من اعتماد أسلوب التجربة والخطأ، وذلك من خلال استخدام أسعار خصم مفترضة وتطبيقها على الصيغة أعلاه.

فإذا كانت النتيجة أكبر من قيمة الطرف الثاني في المعادلة، لابد من استخدام سعر خصم آخر أكبر، وهكذا إعادة التجربة عدة مرات للوصول إلى سعر خصم الذي يتساوى عنده الطرفان.

تقييم المشاريع في ظروف عدم التأكد:

هناك فرق بين ظروف الخطر وعدم التأكد، حيث تمكن لصاحب القرار في ظل ظروف الخطر القيام بتحليل استنادا للمعلومات والتوزيعات الاحتمالية بشأن ما سوف يحدث في المستقبل أما في ظل ظروف عدم التأكد (التغير) لا يتوفر لمتخذ القرار المعلومات الكافية للتوصل إلى التقديرات الاحتمالية. (أزاريدي حيزية، ص142-143).

نقطة التعادل:

يقصد بنقطة التعادل، النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية لنتائج معين أي النقطة التي تكون فيها لا ربح ولا خسارة ويعبر عنها كمياً أو نقدياً وعادة فإنه كلما ارتفعت نقطة التعادل، كلما زادت فرص المشروع من تحقيق الأرباح، وكلما انخفضت، كلما زادت احتمالات حدوث خسائر.

تحديد نقطة التعادل:

الطريقة البيانية: يتم تحديد نقطة التعادل بيانياً، بجعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات، ثم يرسم منحنى الإيراد الكلي، ثم منحنى التكاليف الكلية الذي يمثل كل نقطة منه إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الأخرتين ونفترض عند تحليل نقطة التعادل بيانياً

1. ثبات سعر بيع الوحدة.**2. ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.**

وعادة فإن النقطة التي يتقاطع فيها منحنى الإيراد الكلي ومنحنى التكاليف الكلية والتي تتمثل في النقطة ك ن هي نقطة التعادل التي عندها يكون:

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية، والمنشأة لا تحقق عندها ربحاً ولا خسارة.

أما قبل نقطة التعادل تكون هناك خسائر لأن التكاليف الكلية تكون أكبر من الإيراد الكلي، أما بعد نقطة التعادل فتكون هناك أرباح لأن الإيراد الكلي يكون أكبر من التكاليف الكلية.

الطريقة الجبرية:

من أجل الوصول على تحديد نقطة التعادل جبرياً فلا بد من الاستفادة من العلاقات السابقة والتعبير عنها بصيغ أو معادلة جبرية تمثل بالآتي:

الإيراد الكلي = كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة.

ك ن × ب

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

= التكاليف الثابتة + (كمية الإنتاج × كلفة الوحدة المتغيرة)

= ث + (ك ن × م

أما بنقطة التعادل فإن:

ك ن × ب = ث + ك ن × م

ك ن × (ب-م) = ث

كمية التعادل = سعر بيع الوحدة - كلفة

شجرة القرار

إن عدم التأكد يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي يتوقف بعضها على بعض، وليس مجرد قرار واحد، وعندئذ تصبح المشكلة هي مشكلة اتخاذ قرار متعدد المراحل، حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له، وفي مثل هذا النوع من المشاكل، فإن الأمر يحتاج إلى أداة ووسيلة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة حتى يمكن اختيار أفضل بديل استثماري، هذه الأداة تعرف باسم شجرة القرارات، لأنها تشبه الشجرة غير أنها تكون أفقية، أساسها هي نقطة القرار، أما فروعها فتتمدد من نقطة القرار والأحداث، وكل حادثة تنتج تؤدي إلى نتيجتين أو أكثر، والتي قد يؤدي بعضها إلى أحداث أخرى ونتائج أخرى وعلى ذلك، يمكن تعريف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي أو بياني لعملية اتخاذ القرار. (أزاريد حيزية، ص 144).

أسلوب تحليل الحساسية:

يقصد بتحليل الحساسية مدى تأثر ربحية المشروع أو حساسيته للتغيرات التي تطرأ على العوامل المختلفة التي تؤثر على المشروع، حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية (الداخلية أو الخارجية) التي يتم على أساسها تحديد صافي القيمة الحالية، ودليل الربحية، ومعدل العائد الداخلي تتأثر بعوامل عديدة:

- أسعار المواد والمنتجات.
- كميات المبيعات.
- مستوى الطاقة الإنتاجية.
- الحياة الإنتاجية للمشروع.
- مدى ثبات عناصر التكاليف الأخرى.

دليل الحساسية:

$$\text{دليل الحساسية} = \frac{\text{التغير في معيار التقييم}}{\text{التغير في العامل المؤثر}}$$

كلما ارتفع دليل الحساسية كلما ارتفعت درجة المخاطرة.

ويمكن استخدام أسلوب تحليل الحساسية في المراحل الأولى من إعداد المشاريع، من أجل تحديد تلك المتغيرات الأكثر أهمية، والعمل على ضرورة تقديرها بدقة، تلك المتغيرات التي قد تمثل الجزء الأكبر من التكاليف مثلاً، أو التي من المتوقع أن تزداد قيمتها أو تتخفف بدرجة كبيرة عن التقدير الأكثر احتمالاً. (أزاريد حيزية، ص 145).

المطلب الثالث: التحليل المالي للمؤسسة

يعتبر التحليل المالي أداة حيوية لتقييم الأداء وتوجيه القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. بناءً على ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم ونشأة التحليل المالي، والجهات المستعملة له، مع استعراض أهم أدواته وصولاً إلى دراسة التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

الفرع الأول: ماهية التحليل المالي

أولاً: مفهوم ونشأة التحليل المالي

1. التطور التاريخي للتحليل المالي

مر التحليل المالي منذ ظهوره بالكثير من التطورات والتغيرات التي جاءت نتيجة لتغير ظروف المحيط الاقتصادي وارتبطت بعض التطورات بأحداث اقتصادية هامة امتدت تأثيراتها إلى الدراسات الاقتصادية والمالية. (يوسف، 2006، صفحة 67)

المرحلة الأولى (مخاطر الحقوق): ما بعد أزمة الكساد 1929 حتى الحرب العالمية الثانية.

الأساس:

- التركيز على عنصري الأصول والخصوم.
- التركيز على المخاطر البنكية.
- يقوم التمويل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تمويل حقوق العملاء، الاستثمارات.. إلخ.
- سيطرة الصناعات التحويلية والصناعات الثقيلة على النظام الاقتصادي.

- تميز الاقتصاد بمنافسة منخفضة نسبياً.

الخصائص

- تتمثل الميزانية في مجموع الأصول والخصوم، أي ترتكز على منظور السيولة.
- إهمال التقديرات والتوقعات والاعتماد بشكل رئيسي على الميزانية.
- إليك تفريغ النص الموجود في الصورة الثالثة بدقة، مع الحفاظ على التنسيق والألوان المستخدمة في الميزانية. (يوسف، 2006، صفحة 67)

أدوات التحليل:

- رأس المال العامل.
- نسب السيولة.
- القدرة على التمويل الذاتي.
- القدرة على السداد.
- نسب الاستقلالية المالية.
- نسب الربحية.

المرحلة الثانية (تحليل المخاطر الصناعية): بداية من سنوات 1970

الأساس:

- التركيز على عنصري الأصول والخصوم.
- انخفاض معدل الفائدة الحقيقي بفعل ارتفاع معدل التضخم.
- مخاطر الاستثمار تعتمد على مخاطر الاستدانة.
- إدماج عنصر التضخم في تحديد مخاطر الاستدانة.
- وقوع المؤسسات في فخ الهروب إلى الأمام.

الخصائص:

- استخدام مصطلح الاحتياجات المالية بدل الأصول، والموارد بدل الخصوم.
- ظهور البعد الوظيفي للمؤسسة، باعتبارها وحدة اقتصادية تتشكل من وظائف استغلال، استثمار تمويل.
- يتمثل الهدف الرئيسي في تمويل النمو في النشاط.

أدوات التحليل:

- احتياج في رأس المال العامل.
- الميزانية الوظيفية مع التفريق بين رأس المال العامل والخزينة.
- جدول الاستخدامات والموارد.
- مفهوم جديد: فائض خزينة الاستغلال.

المرحلة الثالثة (التحليل المالي ضمن اقتصاد السوق): نهاية الثمانينات

الأساس:

- ارتفاع معدل الفائدة الحقيقي.
- اشتداد المنافسة وظهور خطر الزوال.
- انتشار تمويل الاحتياجات المالية اعتمادا على الأسواق المالية. (يوسف، 2006، صفحة 68)

الخصائص:

- تحليل حسابات النتائج.
- ظهور منهج تحليلي شامل: صناعي، تجاري، مالي.

أدوات التحليل:

- الفائض الإجمالي للاستغلال.
- النتائج، النتيجة الاقتصادية الجارية، الصافية..
- الأصول الاقتصادية والمردودية الاقتصادية.
- أثر المقص، النقطة الميتة، الأرصة الوسيطة للتسيير.

2. مفهوم التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من الناحية التاريخية، وليد الظروف التي صاحبت الكساد العالمي، مع بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، وأدت لظهور بعض حالات الغش والخداع، الأمر الذي استدعى ضرورة نشر البيانات والمعلومات عن المنظمات، وبالتالي أدى إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية هي وظيفة التحليل المالي، التي من وظائفها الأساسية القيام بتحليل البيانات والمعلومات وإيجاد علاقات مختلفة بينها بغرض الحصول على بعض الدلالات التي تفيد في عملية التخطيط والرقابة المالية واتخاذ القرارات.

والتحليل المالي هو أسلوب منظم لمعالجة البيانات بهدف التعرف على الموقف المالي للمنظمة ونقاط القوة والضعف فيها، وبما يساعد على التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، من خلال إيجاد العلاقات المختلفة بين تلك البيانات والتعرف على التغيرات المختلفة التي طرأت عليها. (السني، 2013، صفحة 156)

لقد ظهر التحليل بهذه الصورة الحديثة في ثلاثينيات القرن العشرين إيان الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، وما تبعه من اكتشاف لعمليات الغش والخداع في إدارة العديد من الشركات التي أضرت بمصالح المساهمين.

والمقترضين مما حدا بالمشرع إلى التدخل بغرض نشر المعلومات على أصحاب الشركات، وفتح المجال لعمليات التحليل المالي، ومنذ ذلك التاريخ أصبح التحليل المالي يكتسب أهمية متزايدة لدى الكثير من الجهات.

لقد ظل التحليل المالي مطلوباً، ومرغوباً فيه بالنسبة لإدارة المنشآت ودائنيها، والمستثمرين فيها، وكل من له صلة بها، فالدائنون يهتمهم معرفة مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجلين: الطويل والقصير، وبالتالي يهتمون بتحقيق السيولة، أما المستثمرون فيهتمهم معرفة مقدرة المنشأة على تعظيم الربح - وهكذا.

ويتفاوت الجهد والوقت الذي يبذل في التحليل المالي بحسب الموقف المعين، وبحسب الغرض المطلوب إبرازه من خلال التحليل، وبحسب الجهة الراغبة في التحليل. (سليمان ع.، 2005، صفحة 207)

التحليل المالي هو عملية دراسة وتحليل منظمة للبيانات والمعلومات المتاحة حول مؤسسة اقتصادية ما، وتخص هذه البيانات الوقت الحالي والسابق، من خلال القوائم المالية والمصادر الأخرى باستخدام أساليب وأدوات رياضية وإحصائية تمكن من الحصول على مؤشرات إضافية تساعد في تقييم الأداء المالي الحالي للمؤسسة الاقتصادية والاستشراف المستقبلي لها". (عوادي، 2021، صفحة 352)

ثانياً: أهمية التحليل المالي

تكمن أهمية التحليل المالي في: (فهيم، 2008، صفحة 30)

- تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية وتشغيلها من ناحية أخرى.
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو.
- التحقق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم به الشركة.
- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة.
- مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة الشركة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة.

- إعداد أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة.

ثالثا: أهداف التحليل المالي

يمكن تلخيص أهم أهداف التحليل المالي فيما يلي: (طويلب، 2024، صفحة 231)

- استقرار الحالة المالية للمؤسسة بشكل متسق عبر الزمن لفهم تطورها المالي.
- قياس مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وإمكانياتها في الحصول على تمويل جديد.
- تقييم الاستراتيجيات المالية والعمليات التي تتبعها المؤسسة.
- تحليل كفاءة الإدارة في إدارة الموارد والعمليات.
- الكشف عن الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة وتقييم تأثيرها.
- تقييم مدى جدوى الاستثمارات المنفذة ضمن المنظمة.
- استغلال المعلومات المتوفرة لصنع قرارات متعلقة بالرقابة والتقييم.
- وضع موقع المؤسسة ضمن القطاع الذي تعمل به وتقييم تأثير ذلك على أدائها.

لذلك الغاية الأساسية من التحليل المالي تتمثل في تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة بشكل يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تقييم الأداء العام والموقف المالي وضمان استدامة النشاط.

رابعا: الفرق بين التسيير المالي والتحليل المالي

إن التسيير المالي يهتم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إدارة أموال المؤسسة من حيث التخطيط للتمويل والاستثمار وضبط المصاريف لضمان تحقيق الربح والاستمرارية، فهو نشاط إداري وتنفيذي يركز على الحاضر والمستقبل. أما التحليل المالي فهو يركز على دراسة القوائم المالية وفحص النتائج من خلال حساب النسب والمؤشرات لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها، فهو نشاط تقييمي يستخدم لفهم الماضي والحاضر ومساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة. (من إعداد الطالبة من اعتماداً على التعريفات السابقة).

الفرع الثاني: استعمالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي لتعرف أداء المؤسسات موضع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة بها، وهذا يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة، منها: (فيصل، 2008، صفحة 242)

1. التحليل الائتماني (Credit Analysis)

يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقعة أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين) وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم، وتقدم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل بالإضافة إلى أدوات أخرى.

2. التحليل الاستثماري (Investment Analysis)

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات وإسناد القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها.

ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات وحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلّى بها الاستثمارات في مختلف المجالات. (فيصل، 2008، صفحة 243)

3. تحليل الاندماج وال شراء

ينتج عن الاندماج وال شراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا وزوال الشخصية القانونية لكل منهما.

وفي حالة رغبة شركة شراء شركة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم، فتقدر القيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها كما تقدر الأداء المستقبلي لها، وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته.

4. تحليل تقييم الأداء

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية، لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة موجوداتها وتوازنها المالي وسيولتها واتجاهاتها التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى.

5. التخطيط (Planning)

تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا ضروريا لكل مؤسسة، وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي نشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات. وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لأداء الشركة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا مهما في هذه العملية بشقيها من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع.

هذه الاستعمالات الواسعة للتحليل المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها من تطبيقاته، ومن الجهات التي تستعمل التحليل استعمالا واسعا ما يلي:

- المستثمرون.
- إدارة المؤسسة نفسها.

- سماسرة الأوراق المالية.
- الدائنون.
- العاملون.
- المصالح الحكومية.
- المؤسسات المتخصصة بالتحليل.

الفرع الثالث: أدوات التحليل المالي

يعد التحليل المالي أداة أساسية لوضع الوضع المالي منهم: (لحول، 2024، صفحة 25)

1. التحليل المالي وفق منظور (سيولة / استحقاق)

يسمى أيضاً بالتحليل المالي المساكن أو التقليدي، ويعرف التحليل المالي وفق هذا المنظور بتحليل الذمة المالية للمؤسسة، وهو طريقة تقليدية للتحليل يهتم بخطر العسر المالي والتوقف عن الدفع، وبالتالي يظهر الزمن كمعيار ضروري في هذا التحليل، ويرى أن المؤسسة عبارة عن كيان قانوني لها ذمة قبل أن تكون وحدة إنتاجية، ويرتكز هذا التحليل على مفهوم الذمة المالية للمؤسسة باعتبار أن المؤسسة منظمة قانونية اقتصادية ذات ذمة مالية، ويتم تحديد هذه الذمة من خلال جرد عناصر الأصول والخصوم وتحدد الوضعية الصافية من خلال الفرق بين عناصر الأصول، وتحدد الوضعية الصافية من خلال الفرق بين عناصر الأصول والعناصر الخارجية للخصوم.

يرتكز تحليل سيولة استحقاق على معايير تصنيف مراكز الميزانية حسب مفهومي السيولة والاستحقاق، وتعتبر الميزانية المحاسبية وملحقاتها الوثائق الأساسية للمعلومات.

2. التحليل المالي وفق المنظور الوظيفي

ظهر التحليل المالي الوظيفي نتيجة للقصور الذي خلفها التحليل المالي الساكن، ولقد أعطى الكثير من الحلول للمشاكل الذي لم يستطع التحليل المالي الساكن معالجتها، حيث اعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية تضمن مجموعة من الوظائف الرئيسية المتمثلة في وظيفة الاستغلال، التمويل، الاستثمار، وهو ما يعرف بالمفهوم الوظيفي للمؤسسة.

إليك النص المكتوب في الورقة الأخيرة، مع المحافظة على التقسيم والصياغة الواردة في الصورة:

3. التحليل المالي الديناميكي

يسمى أيضاً بالتحليل المالي المتحرك، ويعتبر من أكثر الأساليب للتحليل المالي استعمالاً في تحليل السياسة المالية التي اتبعتها المؤسسة خلال فترة معينة تتجاوز السنة، وهذا النوع من التحليل يقوم بمقارنة

الأرقام والبيانات الواردة في الميزانيات مع بعضها ولعدد من الفترات المالية المتتالية من أجل تحديد الفروق والتغيرات التي طرأت على تلك الأرقام والبيانات من فترة مالية لأخرى، وتعتمد الفترة المالية الأولى كسنة الأساس، وتحسب نسب التغير لأي فترة مالية واردة في الميزانيات ويرتكز التحليل المالي الديناميكي (المتحرك) على دراسات وثيقتين أساسيتين هما: جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة.

جدول التمويل: يعرف على أنه جدول للاستخدامات والموارد يفسر مصدر الأموال واستخداماتها وقيس التغيرات الناتجة عن مجموع العمليات المرتبطة بالنفقات والإيرادات، أي أنه يوضح الكيفية التي واجهت بها المؤسسة احتياجاتها للتمويل خلال فترة زمنية معينة، ويحقق جدول التمويل الأهداف التالية:

- تحليل التغيرات التي تطرأ على ذمة المؤسسة مع شرحها وقياس خطر السيولة للمؤسسة.
- إحصاء الاستخدامات الجديدة والموارد الجديدة التي تحصلت عليها المؤسسة خلال الفترة لمواجهة احتياجاتها المالية.

جدول تدفقات الخزينة: هو عبارة عن جدول يدرس تطور المالية للمؤسسة، ويظهر التدفقات التي تشرح الميكانيزمات المالية للمؤسسة ومساهمة كل وظيفة في التغير الإجمالي للخزينة، ويعد الهدف الرئيسي لجدول تدفقات الخزينة هو إظهار التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لأغراض مختلفة سواء كانت تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية. (فيصل، 2008، صفحة 244)

تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة فيما يلي:

- يقدم تحليل مفصل لملاءمة المؤسسة، كمصدر المعلومات للمستثمرين التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- يقيس أثر التدفقات التمويلية والاستثمارية على ربحية المؤسسة.

إليك النص المكتوب في الورقة الخامسة، مع مراعاة الدقة في المصطلحات والمعادلات الرياضية الواردة:

الفرع الرابع: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

أولاً: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

إن المؤشر الأساسي في هذا التحليل هو عبارة عن رأس المال العامل FR الذي يعرف على أنه ذلك الجزء من الأموال المتميزة بدرجة استحقاقية ضعيفة والذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة.

وله أهمية كبيرة، حيث يعتبر هامش أمان تمكّن المؤسسة من مواجهة بعض المخاطر التي يمكن أن تحدثها بعض العناصر الميزانية لأقل من سنة، وتتمثل هذه المخاطر في: (مسعود، 2020، الصفحات 42-43-44-45)

- تباطؤ دوران بعض عناصر الأصول المتداولة.
 - الخسائر التي يمكن أن تلحق ببعض عناصر الأصول المتداولة.
 - إمكانية حدوث سرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة.
- تقتضي هذه القاعدة على أن الاستخدامات لأكثر سنة يجب أن تمول بموارد مدتها أكثر من سنة، وكذا الاستخدامات لأقل من سنة يجب أن تمول بموارد أقل من سنة، ويحسب بالعلاقة التالية:

1. رأس المال العامل

من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل FR} = (\text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة})$$

$$\text{رأس المال العامل FR} = (\text{الأموال الخاصة} + \text{الديون الطويلة الأجل}) - \text{الأصول الثابتة.}$$

ويركز هذا الأسلوب على تحديد أصل رأس المال العامل والمتغيرات المحددة له.

الشكل رقم 08 : رأس المال العامل من أعلى الميزانية

الأموال الدائمة	الأصول المتداولة
	رأس المال العامل FR

المصدر: (مسعود، 2020، صفحة 43)

من أسفل الميزانية

$$\text{رأس المال العامل FR} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل.}$$

$$\text{رأس المال العامل FR} = (\text{قيم جاهزة} + \text{قيم محققة} + \text{المخزونات}) - \text{ديون قصيرة الأجل.}$$

يبين هذا الحساب أن رأس المال العامل هو تمويل جزء من دورة الاستغلال.

الشكل رقم 09: رأس المال العامل من أسفل الميزانية

الديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة
رأس المال العامل FR	

المصدر: (مسعود، 2020، صفحة 44)

2. الاحتياج في رأس المال العامل (BFR)

يعرف على أنه رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتتضمن سير دورة الاستغلال بصفة عادية. ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل BFR = احتياجات الدورة - موارد الدورة.

احتياج رأس المال العامل BFR = (المخزونات + مدينو الاستغلال + مدينو خارج الاستغلال) - (ديون الاستغلال + ديون خارج الاستغلال).

3. احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFRE

تمثل المتداولة خارج الاستغلال التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها بمراد الاستغلال المالية قصيرة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFRE = الأصول المتداولة للاستغلال - ديون الاستغلال.

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRH: تمثل الأصول المتداولة خارج الاستغلال التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها بالمراد المالية خارج الاستغلال في الأجل القصير.

4. الخزينة:

هي الفرق بين التدفقات النقدية الخارجة والداخلية (الأموال) من وإلى المؤسسة من خلال دورة استغلالية معينة، وتُحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة الصافية TN = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخزينة الصافية TN = خزينة الأصول - خزينة الخصوم.

ثانياً: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

يخضع هذا التحليل تحليل الميزانية المالية سيولة استحقاق وكذلك تحليل الميزانية الوظيفية

أ- نسب السيولة:

السيولة هي مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعتبر عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقد، وتتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصول إلى نقد، وعند حساب هذه المؤشرات يجب مراعاة الدقة وتنقسم هذه النسب إلى: (مسعود، 2020، صفحة 45)

1. نسبة السيولة العامة:

تعتبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دلّ ذلك على قدرة المؤسسة في مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة بشكل مفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة، أو الخصوم على قروض جديدة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2. السيولة المختصرة

تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول، قيمة هذه السيولة تتراوح بين 30% كحد أدنى و50% كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة. وإمكانية الدفع دون صعوبات، أي تكون القيم الجاهزة والغير جاهزة مساوية لنصف الديون القصيرة أو أقل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{(الأصول المتداولة - المخزونات)}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

3. السيولة الفورية:

تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل، وحدودها بين 20% كحد أدنى و30% كحد أقصى، فإذا كانت مرتفعة معناها وجود أموال غير مستغلة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى تعطي أكثر مردودية، أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة وبقي فائض منها غير مستغل وتُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{النقديات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

ب- نسب الهيكلية:

هي النسب التي تساعد على دراسة الهيكل المالي للمؤسسة والعناصر الموضوعية لكل جانب من جوانب قائمة المركز المالي مثل: نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول، وهذه النسب تظهر التوزيع النسبي لكل

من عناصر جانب الأصول وجانب الخصوم، وتعتبر هذه النسب الأكثر تداولاً لأغراض دراسة الهيكل التمويلي للمؤسسة، وتشمل النسب التالية: (مسعود، 2020، صفحة 45)

1. نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالباً، وهذا ما يدل على أن جزءاً من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد، فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة، ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

إليك النص الوارد في الورقة الأخيرة، مع تنظيم القوانين والمعادلات بشكل واضح:

2. نسبة التمويل الخاص

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها في تغطية الأصول الثابتة. وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد، كلما دلّ ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك والعكس صحيح.

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

ج- نسب المديونية:

تبين هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على المديونية في تمويل نشاطها، ورغم المزايا التي يحققها اللجوء إلى الاستدانة، إلا أن لديها سلبيات عديدة، فزيادة المديونية عن حدها تؤدي إلى احتمال الوقوع في الإفلاس، الذي بدوره يؤدي إلى حدوث صراعات بين كل من الملاك والمقرضين وإدارة المؤسسة من جهة أخرى، وتشمل النسب التالية: (مسعود، 2020، صفحة 45)

1. نسبة الاستقلالية المالية:

إن الهدف من هذه النسبة هو جعل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية، أي ألا يفوق مجموع ديونها حجم الأموال الخاصة، وتُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الديون المالية}}$$

2. القدرة على السداد:

تعتبر مؤشراً للمقرضين، يساعد على منح قروض للمؤسسة من عدمه، ذلك لأن ملف القرض يحوي كل المعطيات المالية التي تساعد المقرض على حساب نسبة القدرة على السداد، ومن ثم اتخاذ القرار. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القدرة على السداد} = \text{الديون المالية} / \text{القدرة على التمويل الذاتي}$$

د- نسب الربحية

الربحية هي قياس مقدرة المنشأة الكسبية وهي مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها خلال فترة زمنية معينة، ويلقى مؤشر الربحية اهتماماً متزايداً وخاصة من قبل المالكين (المساهمين) والمستثمرين الجدد لأن الربحية تبقى ضمن الأولويات لأي نشاط استثماري اقتصادي، ومن أنواعها: (مسعود، 2020، صفحة 46)

1. هامش الربح الصافي:

تعتبر مقياساً لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات أو الإيرادات، وأعلى نسبة تشير إلى شركة أكثر ربحية والتي لها سيطرة أفضل على التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى هامش الربح يظهر كنسبة مئوية.

$$\text{هامش الربح الصافي} = \text{النتيجة الصافية} / \text{المبيعات}.$$

2. العائد على الاستثمار (الأصول) ROA

تحل هذه النسبة كفاءة وربحية الشركة من الاستثمارات الرأسمالية ومن وجهة نظر استثمارية، فإن هذه النسبة يجب أن تكون أعلى من معدل الاقتراض، وإلا فإن أي زيادة في الاقتراض ستعمل على تخفيض أرباح المساهمين.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{النتيجة الصافية} / \text{مجموع الأصول}.$$

3. العائد على حقوق الملكية: ROE

وتظهر هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان ذلك إيجابياً وتهم هذه النسبة مالكي المنشأة (المساهمين) لأن صافي الربح سوف يوزع عليهم بالنتيجة، والطبيعي أن يكون معدل العائد على الأموال الخاصة أكبر من معدل العائد على رأس المال المستثمر وإذا كانتا متساويتان فهذا يعني أن عائد الأموال الخاصة يساوي معدل الفائدة المدفوع للديون

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أنه حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من معرفة احتياجاتها المالية ومدى نجاعة تسييرها المالي من جهة والحصول على المعلومات المالية الأكثر دقة من جهة أخرى، فإنه يجب على المدير المالي استعمال طرق تسمح له بتحديد ذلك، ومن بين هذه الطرق تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتحليلها، وتمكن هذه الطريقة بدراسة ومعرفة كل التغيرات والتطورات المالية التي تحصل في المؤسسة وهو ما يكفله التسيير المالي.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية في

مؤسسة سونلغاز

- ميلة -

تمهيد:

بعد الإحاطة بالخلفية النظرية للتحويل الرقمي وأبعاده، وتبسيط الضوء على آليات التسيير المالي ومؤشرات كفاءته في الفصول السابقة، تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتشكّل الجانب العملي والتحليلي لهذا البحث. تهدف هذه المحطة إلى إسقاط المفاهيم المدروسة على واقع المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بميلة - باعتبارها نموذجاً حيوياً يسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية لتعزيز أدائه المالي. سيعمل هذا الفصل على تحليل البيانات المالية والميدانية للمؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وذلك من أجل قياس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة التسيير المالي، والتحقق من قدرة الأدوات الرقمية المعتمدة على الرفع من كفاءة العمليات المالية وضبط التكاليف.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع والمحور الأساسي له، مهما كان حجمها كبيرا أو صغيرا، لأنها تمثل الأداة في إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، وذلك لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي وما تحققه من أهداف، لأن نشاط العملية الإنتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر بشرية، مادية، معنوية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

باعتبار المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي، فلا بد من التعريف بها وعرض الخصائص التي تتميز بها.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت التعاريف حول المؤسسة الاقتصادية والتي نذكر منها ما يلي:

عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات لمتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها. (سعيدة و قجة، 2021، صفحة 966)

كما عرفت بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع شاطئه. (ناصر، 2015، صفحة 10)

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي: (عمر، 2008، صفحة 15)
- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك غما عن طريق الاعتمادات، أو عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

لقيام واستمرار النشاط الاقتصادي تقوم المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الوظائف المختلفة، تعمل من خلالها إلى بلوغ وتحقيق أهدافها.

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي: (عمر، 2008، صفحة

(31)

- تلبية حاجات المستهلكين المحليين؛
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع؛
- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية؛
- الحد من الواردات.

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجري عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع وخدمات) تباع في السوق مقابل نقود، تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، فنلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي: (أحلام، 2007، ص 20)

- **وظيفة الإنتاج:** وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ القرارات، ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.
- **وظيفة التسويق:** وهذه الوظيفة تلي وظيفة الإنتاج حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي مجموع العمليات التسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي أي استرداد الأموال التي صرفت، بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع.
- **الوظيفة الإدارية:** وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم، يعني هذا أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح الموجودة، حيث أن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات، وبالتالي يشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه لضمان الاستمرار والتوسع.
- **الوظيفة الاجتماعية:** تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء، ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بتربيتهم وتطويرهم، وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لاسيما وضعيتهم وعلاقتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم.
- **الوظيفة المالية:** تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عائق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكليفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسات أو من خارجها، وبعبارة أخرى تتمثل الوظيفة المالية في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال بالكميات المناسبة والتكلفة الملائمة في الوقت المناسب، والعمل على إنفاقها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصبوا إليها، الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية

صنف المؤسسات الاقتصادية تبعا لعدة معايير كما يلي: (حببية، 2017، الصفحات 13 - 14 - 15)

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

وتصنف إلى:

المؤسسات فردية: وهي المؤسسة التي يملكها شخص واحد.

الشركات: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم:

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى:

• المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تضم أقل من 250 عامل وقد قسمت إلى:

– مؤسسات مصغرة من 1 إلى 9 عمال.

– مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل.

– مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل.

• المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد

الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي:

صنف إلى :

• المؤسسات الصناعية: تنقسم إلى نوعين وتشترك كلها في خاصية الإنتاج.

– مؤسسات الصناعة التقليدية.

– مؤسسات الصناعة الخفيفة.

• المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات

نباتية وحيوانية وسمكية.

- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.
- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين... الخ.
- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

1. تعريفها:

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

2. تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة - :

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 12/14 / 1991 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل

الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاهم الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.

- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.

- سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.

- سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.

- سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

3. مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تتفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

- نشأتها:

بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق

SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.

- تسويق الكهرباء والغاز.

- تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة - بجاية - جيجل - سكيكدة - عنابة - قالمة - ميلة - برج بوعرييج - مسيلة - باتنة - أم البواقي - سوف أهراس - تبسة - خنشلة - سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

• مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة ب 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها ب 450 عامل، تتفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها. (مؤسسة سونلغاز ميلة)

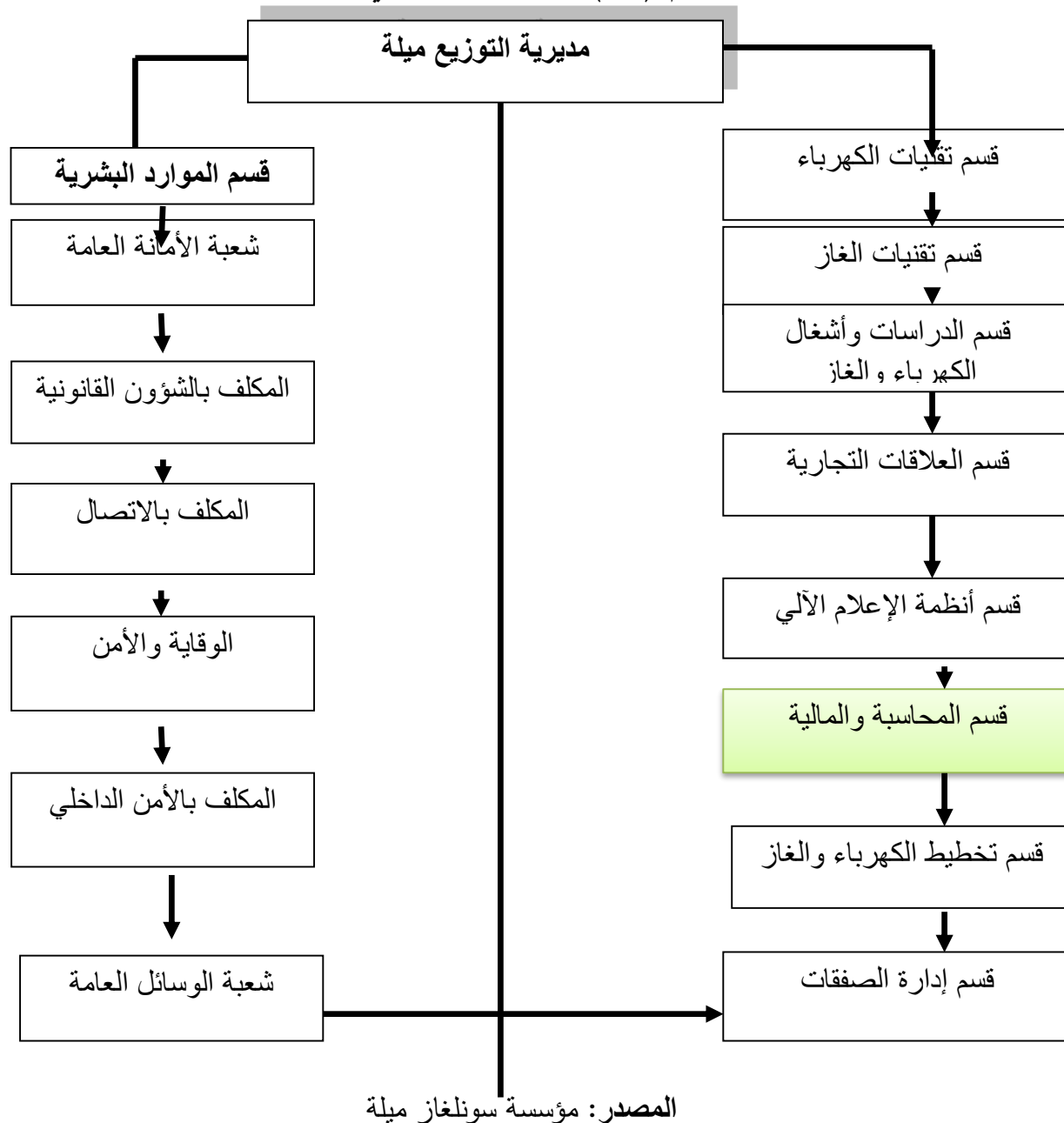
الجدول رقم (07) بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: مؤسسة سونلغاز ميلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للشركة



المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإباز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف و ترابطها يؤدي ب الضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تضم المديرية الأقسام التالية: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

1-مدير التوزيع

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تنظيم وتسيير ورقابة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء، والغاز في أحسن الظروف؛
- توجيه وقيادة أعمال انجاز المخططات والبرامج أو الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء أو الغاز؛
- يشارك في مختلف العقود
- يسهر على امن المديرية كما انه يتشرف على حسن سير كل مصالح المديرية

2-أمانة المدير (الأمانة العامة): تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف ب المهام التالية:

- المراسلات والبريد
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3-المكلف بالاتصالات

تتمثل مهامه في: تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبائن خاصة باستعمال (ملصقات الجرائد، المنشورات، الصحافة، الاداعة المحلية....) وذلك بالاعتماد على الأهداف العامة للمؤسسة. المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية

4- المكلف بالشؤون القانونية

- التكلف بالشؤون القانونية لهياكل المديرية
- دراسة وفصل القضايا اوالمشاكل ذات الطابع القانوني

- تمثيل مديرية الكهرباء والغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية واخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة؛
- متابعة قرارات المحكمة
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة
- تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة
- المشاركة في تحرير دفاتر الشروط والعقود وفي تشكيل لجنة السوق
- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

5- المكلف بالأمن الداخلي

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية؛
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح النقدية
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

6- المكلف بالأمن الداخلي

تتمثل مهامه في: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

- المتابعة المستمرة لكل أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية والمصالح التقنية للكهرباء والغاز
- والمصالح التجارية (وكالات)
- الإعلام الدوري لمساعدة المدير الجهوي
- انجاز التقارير في الوقت لازم إذا تعلق الأمر بحادث طارئ؛
- إجراءات دوريات عبر كل الوحدات التابعة لها إقليميا ودراسة ميدانية لأجهزة الأمن ووضعيتها :
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (psi) للمديرية الجهوية بالتعاون مع مهندس الأمن وسلطات المحلية.

7- الأقسام والمصالح مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

أ- قسم تقنيات الكهرباء

وينقسم إلى: مصلحة مراقبة تقنيات استغلال الشبكات (مؤسسة سونلغاز ميلة)
وتنقسم إلى:

- تبعية استغلال الشبكات ومهامها؛
- تحضير برامج الصيانة المشاريع

- تصميم المخططات البيانية للمراكز ذات الأهمية؛
- مراقبة انجاز برامج الصيانة
- تأمين التنسيق بخصوص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية للمديرية العامة.
- شعبة المشاريع ومهامها
- متابعة وتحليل إحصائيات المشاريع
- تعيين تصميم كل البطاقات للشبكات الجوية للمركز والشبكات تحت أرضية على حسب حجم المدن والمعايير المعمول بها ؛
- وتتضمن نشاطاتها ما يلي: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

- تصميم المخطط البياني العام للمديرية الجهوية الخاص بتوزيع الكهرباء :
- ضمان وتأمين حاجات المديرية الجهوية التوزيع خسائر والتعويضات)؛
- تكوين بنك معلومات خاص بحاجات الدراسات متابعة النفقات، سب تطوير المشاريع)
- الانجاز السنوي لمخطط التجهيز على المدى المتوسط والقصور بناء على القرارات المتخذة من طرف مختلف اللجان وضمان تنفيذ هذه القرارات.

مصلحة استقلال الضغط المنخفض

وتقوم بتنفيذ مشاريع ربط وتمويل الزبائن الجدد والتكفل بأعمال صيانة المشاريع وتصلح جميع الأعطاب فيه.

مصلحة صيانة الكهرباء: وتتكفل هذه المصلحة بنشاطات البحث عن الأعطاب في الكوابل وإجراء الاختبارات عليها، وإضافة إلى ذلك مهام تسيير وصيانة أجهزة العدادات وأجهزة القياس وحماية كل التجهيزات الالكترونية.

ب - قسم تقنيات الغاز : وينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح

- مصلحة استغلال الشبكات من أهم نشاطات هذه المصلحة
- تنفيذ برامج الصيانة للمشاريع الخاصة بالغاز :
- تولي وظيفة متابعة وتحليل الإجراءات الدورية.
- إعداد مخطط طوارئ ومتابعة وتحليل إحصائيات الحوادث...
- مصلحة تسيير المشاريع وتتكفل بمتابعة وتحليل الإحصائيات للمشاريع شبكات الربط حفر الغاز. تنفيذ المخططات الحماية القنوات الغازية)

- مصلحة تطوير الشبكات تختص بإعداد المخطط البياني العام للمديرية الجهوية لتوزيع الغاز وتأمين حاجياتها بخصوص دراسات تدعيم وتأمين قنوات الغاز.

مصلحة صيانة الغاز : وتتركز وظيفتها في:

- حماية قنوات الغاز حيث تضطلع بإعداد دراسات الصيانة وكذا شبير وضمان حماية التجهيزات الحامية للقنوات:

- تعمل على تنفيذ البرامج السداسية وتحليل النتائج وكذا البحث عن مناطق شربات الغاز وتلحيم القنوات:

ج قسم دراسة وتنفيذ استقلال الكهرباء والغاز:

- متابعة الطلبات المقدمة للمديرية الجهوية المتعلقة بالتزويد بالكهرباء والغاز:
- تجميع الملفات التقنية للمشاريع الملزم انجازها.
- تنظيم فتح الورشات مع مقاولات الإنجاز
- مراقبة وتفتيش المشاريع ميداديا وكذا عمليات التدقيق والمصادقة عليها.
- التكفل بحل المشاكل التي تقع بالورشة؛
- تحرير تقارير التقدم في الأشغال اليومية والأسبوعية.

د قسم الموارد البشرية

وبعني هذا القسم بشؤون الموظفين حيث أن أهم وظيفة هي تنمية الموارد البشرية من حيث:

- تحفيز وتوجيه ومراقبة مخططات الموارد البشرية بالمؤسسة التوظيف التكوين والرقابة)
- ضمان التنسيق ومراقبة نشاط الإدارات والأقام فيما يخص تسيير الموظفين التوظيف والاستقبال والتكوين (التحويل)

ويتكون هذا القسم من:

مصلحة الإدارة العامة ومهامها:

- ضمان التسيير الإداري للموظفين
- إعداد الميزانية وعقود الشير الخاصة بالموظفين
- ضمان متابعة ومراقبة ظروف شبير الموارد البشرية
- السهر على إعداد حسابات أجور الموظفين
- السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين
- حمان متابعة ومراقبة ظروف شبير الموارد البشرية

- السهر على إعداد حسابات أجور الموظفين
- السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين
- مصلحة التكوين شهر على انجاز النشاطات التالية:
- تعيين الإحصائيات الدورية للموظفين المكونين
- تزويد المسيرين بالتحليل والمعلومات الضرورية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم وإعداد المخططات التدريبية
- تنفيذ مخططات التكوين ومتابعتها كما ونوعا.

قسم الشؤون العامة وينقسم هذا القسم إلى المصالح التالية: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

- مصلحة الوسائل ومن مهامها
- تنظيم وتسيير أرشيف المؤسسة
- استقبال وتسجيل وتوزيع بريد المؤسسة
- ضمان التكفل بأصحاب المهمات والمدعويين من طرف المديرية
- تعيين ملفات منشآت المؤسسة.
- مصلحة المشتريات وتتكفل هذه المصلحة بضمان تسيير وسائل وعتاد ومنشآت المؤسسة والحضور مع باقي المديرية من أجل شراء عداد المؤسسة.
- مصلحة حظيرة السيارات وتهتم بإعداد الإحصائيات وتسيير الوقود، كما تساهم في إعداد وانجاز الخصائص النموذجية للسيارات المصلحة والشاحنات وآلات انجاز المشاريع.

هـ - قسم العلاقات التجارية ويقوم رئيس هذا القسم بالسهر على مراقبة المجالات التالية:

- احترام إجراءات تزويد الزبائن الجدد بداية متطلب التزويد حتى إتمام الخدمة
- إدارة عقود الاشتراك
- إدارة شؤون الزبائن الأشخاص الطبيعيين والمؤسسات فيما يخص الحسابات والتغطية
- إدارة حسابات الزبائن:
- الوقوف على احترام إجراءات تسيير الزبائن فيما يخص قطع خدمات الكهرباء والغاز وإعادة الخدمة.

وينقسم إلى:

المصلحة التقنية - الاقتصادية وتتكفل ب:

- مهام النشاط التجاري وتنمية المبيعات
- إجراء تخفيضات بخصوص الزبائن
- المساهمة في رسم سياسة تجارية للمجمع
- إجراء كافة الحسابات وأعمال الجردة
- متابعة تنفيذ الحوصلة الطاقوية وتطيل النتائج واقتراح أنشطة للتعديل.

مصلحة التنسيق والتسويق من مهامها تقديم النصائح للزبائن بخصوص:

- معلومات عن الغاز والكهرباء
- خيارات التجهيز وخيارات الأسعار:
- طريقة التوريد بالأنابيب أو الأسلاك.
- أما النصائح والمساعدة فيما يخص التسويق فهي تتعلق ب:
- مستخلص الحسابات والفواتير:
- عقود الاشتراك.

و قسم تشغيل نظام المعلومات

ويهتم ب: (مؤسسة سونلغاز ميلة)

- ضمان تسيير مركز المعالجة الآلية للمعلومات
- شير جملة عناد الإعلام الآلي بالمؤسسة وفروعها
- صيانة ومراقبة المواد المستهلكة وكذا السهر على صيانة الأنظمة:
- تطوير التطبيقات ذات الأهمية القصوى.

ي - قسم إدارة الأسواق: هذا القسم هو المسؤول عن:

- متابعة تنفيذ الاعتمادات
- وضع دليل إحصائي من الانجازات
- متابعة تنفيذ الاستثماري
- إعداد وإطلاق المناقصات
- جمع البيانات الأزمة لتنفيذ دراسات العمل.

- قسم تخطيط الكهرباء والغاز

وينقسم إلى مصلحتين:

أ مصلحة تخطيط شبكة الكهرباء : وتتمثل في:

- وضع خطة مدير فرع توزيع
- دراسة أنماط إعادة هيكلة وتخطيط الشبكات تكثّل الضغط المتوسط
- جمع الدراسات الخاصة بضمان أعراض إدارة التوزيع
- التحقق من صحة برامج الاستثمار:
- التحقق من صحة وسائل الاتصال.

ب - مصلحة تخطيط شبكة الغاز : تتمثل في:

- دراسة أنماط إعادة هيكلة وتطوير شبكات مختلف التجمعات
- ضمان امتثال الخطة مع تضاريس
- التحكم في بنية العمل التي أجريت من خلال الدراسات
- المشاركة في ملف تحديث أعمال الغاز.

قسم المالية والمحاسبة ويتكون من:

أ- قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها:

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات تابعة للمديرين وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقاً، كما تعتبر النواة الأساسية النظام المحاسبة في المؤسسة مديرية الكهرباء والغاز لكونها تعل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.

تتكلم ومهام كل مصلحة: تتمثل في:

1. مصلحة المالية تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للمؤسسة، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى، كما تقوم بشديد الفواتير القابلة للدفع بعد الحصول عليها من طرف قسم الاستغلال.
2. مصلحة الاستغلال المحاسبي: تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصاريف المؤسسة، وتعتبر أول بوابة لاستقبال جميع الفواتير المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمة لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا حسب مكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين.

3. **مصلحة الميزانية** تقوم هذه المصلحة بدراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المعيارية ومقارنتها بالنتيجة الحقيقية لاستخراج مختلف الانحرافات المحاسبية والاقتصادية وعرض ذلك ضمن تقارير اقتصادية تتعلق بالميزانية.

4. **مصلحة التفتيش والمراقبة:** تختص هذه المصلحة والعمليات المراقبة على عمليات المصالح الأخرى والتأكد من مطابقتها للتعليمات والتوجيهات الخاصة بالنشاط المالي للمؤسسة، ومراقبة الوثائق التربوية الخاصة بالتسجيلات المحاسبية ومراقبة الإجراءات المختلفة للعمليات المحاسبية الخاصة بالتسجيل والترحيل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمديرية سونلغاز ميلة

سوف نقوم في إطار هذا المبحث بتقييم الأداء المالي لمديرية سونلغاز ميلة - للسنوات 2019، 2020، 2021، 2022، 2023 تبعاً لكل مؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري.

المطلب الأول: استراتيجيات التحول الرقمي

إن تطبيق التحول الرقمي في أي مؤسسة يتطلب مجموعة من التغيرات في العديد من مجالات المؤسسة خاصة البرمجية منها وعلى إثر هذه التغيرات سوف نتطرق إلى أهم ما استخدمته المؤسسة من تطبيقات واستراتيجيات التي تساعدها في رقمنة خدماتها ومعاملاتها والمتمثلة في: (مؤسسة سونلغاز ميلة)
أولاً: البرامج المستخدمة

1. ATTAD

تُعد إدارة المخزون مسألة حيوية لأي مؤسسة، إذ تتطلب حلولاً فعالة وكفؤة. ويُعتبر ATTAD أداة متطورة مخصصة لهذا المجال، حيث صُمم لتلبية احتياجات المؤسسات بمختلف أحجامها، من خلال توفير نظام مُحسّن لإدارة المخزون يجمع بين توفير الوقت، والتنظيم، والتحكم في التكاليف.

مميزات ATTAD

- **توفير الوقت:** من خلال أتمتة المهام المتكررة، ومتابعة المخزون في الوقت الحقيقي، وتحسين عمليات الطلب والتوريد.
- **التنظيم:** تحسين الرؤية حول المخزون، مركزية البيانات، وتبسيط إدارة حركات المخزون..
- **التحكم في التكاليف:** تقليل الفائض في المخزون، تحسين مستوياته، والحد من حالات نفاد المخزون.

2. ELIT SECURITY AWARENESS

التعرف على التهديدات. حتى وإن توفرت لدى المؤسسة جميع حلول الحماية، فإنها تظل عرضة للهجمات إذا لم يكن الموظفون قادرين على

برنامج ELIT Security Awareness عبارة عن دورات تدريبية، وفيديوهات، واختبارات Quiz متاحة للمستخدمين بهدف تعزيز الوعي بأمن المعلومات وتمكينهم من التعرف على المخاطر السيبرانية.

3. BARIDI

لم يعد من الضروري التعامل مع أكوام الأوراق، إذ يتيح نظام BARIDI إمكانية إدارة ومتابعة المراسلات بسهولة سواء داخل المكتب أو خارجه، من خلال بضع نقرات فقط.
من أهم وظائفه

- تسجيل البريد الوارد والصادر
- إرسال المراسلات الداخلية عبر النظام
- توجيه البريد الوارد مع إمكانية إرسال إشعارات عبر البريد الإلكتروني
- البحث عن المراسلات وفق عدة معايير
- إدارة الآجال الزمنية وإنهاء معالجة المراسلات

4. ILTIZAMATE

نظرا لتعقيد وكثرة المعلومات الناتجة عن نشاط إدارة الصفقات، أصبح من الضروري اعتماد نظام معلوماتي فعال. يعد نظام LTIZAMATE انظام تسيير الالتزامات حلاً يهدف إلى أتمتة عمليات إبرام الصفقات، مما يسمح بإدارة العقود بطريقة منهجية والعالة، وتوفير معلومات دقيقة في الوقت الحقيقي لتسهيل اتخاذ القرار.

5. FAWTARAS

إن التحكم في الفواتير يعني التحكم في الديون والإيرادات المحتملة لذلك قامت ELIT بتطوير نظام FAWTARA لإدارة يتيح هذا النظام:

- إدارة مختلف أنواع الفواتير
- متابعة عمليات التحصيل
- التحكم الدقيق في الذمم المالية (الديون)
- التكامل مع أنظمة أخرى

- إصدار سجلات محاسبية جاهزة للمعالجة

1. نظام إدارة الوثائق الإلكترونية (GED)

هو نظام يعتمد على برمجيات وأجهزة مخصصة ل:

- رقمنة الوثائق
- فهرستها وتصنيفها
- تخزينها وأرشفتها
- تسهيل الوصول إليها والبحث فيها
- نشرها وتبادلها

ويُعد هذا النظام أداة فعالة للعمل التعاوني، حيث يساهم في تسهيل تبادل المعلومات بسرعة وأمان، مع تقليل استهلاك الورق بشكل كبير .

2. نظام تسيير طب العمل (GMT)

تنتج وظيفة طب العمل حجمًا كبيرًا من البيانات المعقدة مثل المراقبة الصحية ملفات المناصب المخاطر المهنية لذلك تم تطوير نظام GMT ليكون نظام معلومات متكامل يتيح:

- إدارة الملفات الطبية للعمال
- متابعة الفحوصات الدورية
- تسيير العلاجات التمريضية
- إدارة برامج التلقيح

ويتميز هذا النظام بقدرته على توفير معلومات دقيقة في الوقت الحقيقي، بما يضمن تحسين تسيير نشاط طب العمل داخل المؤسسة.

8. نظام حساب (HISSAB)

تعد مسك المحاسبة بطريقة موثوقة ضرورة قصوى لكل مؤسسة . حساب هو نظام تسيير صمم بهدف عصنة الوظيفة المالية والمحاسبية بما يتماشى مع التنظيمات والمعايير السارية المفعول إليك بعض وظائف نظام "حساب":

- المحاسبة العامة.
- المحاسبة التحليلية.
- تسيير الاستثمارات.

- تسديد مستحقات الموردين.

9. نظام نوبا : (NOVA)

يقع تسيير الرأسمال البشري في قلب استراتيجية كل مؤسسة مهما كان حجم المؤسسة، فإن نظام "نوبا" قادر على ضمان تسيير فعال لملفات الموارد البشرية والأجور " نوبا هو نظام تسيير صُمم لتقديم إدارة فعالة لوظيفة الموارد البشرية لاسيما تسيير الملفات الإدارية للموظفين تسيير المسارات المهنية، إعداد كشوف الأجور، بالإضافة إلى خدمات أخرى تتعلق بأنشطة الموارد البشرية.

10. نظام تنسيق : (TENSİK)

يضمن نظام "تنسيق" اتصالاً سريعاً وآمناً. فبالإضافة إلى تبادل البريد الإلكتروني، يوفر "تنسيق" كافة الوظائف الضرورية لتسيير العمل الجماعي بفعالية، مع الاستفادة من المزايا التالية:

- واجهة مرنة وسهلة الاستخدام.
- إمكانية الحفاظ على الجلسة متصلة حتى في حال إغلاق المتصفح.
- صفحة استقبال قابلة للتخصيص.
- مرونة كبيرة في التعامل مع وظيفة "المفكرة". (Agenda)
- توفر قاعدة معارف.
- الحفظ التلقائي للرسائل أثناء الكتابة.

ثانياً: استراتيجية الرقمنة لشركة سونلغاز (2025-2035)

سيتم تنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية لشركة سونلغاز التوقيع كقائد في مجال الطاقة الذكية والمستدامة، والمساهمة في عصنة قطاع الطاقة الجزائري وتلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن في مجالي الكهرباء والغاز. وفيما يلي الاستراتيجية التي ستعتمدها سونلغاز للفترة (2025-2035)

- تحسين جودة العلاقة مع الزبائن

تطوير خدمات جديدة للمستهلكين من خلال تطوير تطبيقات الزبائن ونشر العدادات الذكية المتصلة. سيسمح رفع هذا التحدي بتطوير مصادر دخل جديدة لشركة (SADEG) مع اكتساب معرفة أفضل بسلوك المستهلكين.

• اكتساب الكفاءة والمرونة العملياتية

تحسين جودة الخدمة بالاعتماد على الأدوات الرقمية في مجالات الإنتاج والشبكات. هذا الرهان حاسم لمرافقة المجمع في سعيد الحتمي نحو الكفاءة في عملياته ورفع جودة الخدمة المقدمة للمستهلك، وأيضاً لتحقيق أقصى استفادة من تطوير الطاقات المتجددة (ENR)

• تمكين قيادة الأداء عبر تعزيز نظام التقارير (Reporting)

استخدام المحاسبة التحليلية ووضع طبقة اتخاذ قرار (BI) على نظام تسيير الموارد (ERP) من أجل جعل الأرقام تتحدث". هذا الرهان ضروري لتمكين الشركة الأم من ممارسة دورها كقريب عملياتي من خلال تغذية رؤيتها لأداء الأنشطة المختلفة.

• رفع الكفاءة في تسيير المؤسسة عبر أتمتة إجراءات الوظائف الداعمة

تلبية هذا المتطلب يساهم في المسعى الحتمي للبحث عن النجاعة والفعالية عبر كامل المجمع.

• حماية الأنظمة الحالية والمستقبلية عبر تطوير المهارات في مجال الأمن السيبراني

للدولة قائمة بالفعل وستزداد حدة في السنوات القادمة. يجب حماية جميع الأنظمة بشكل صارم ضد أي هجوم أو اختراق. إن التهديدات التي تستهدف البنى التحتية الحساسة

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في الأداء المالي لشركة سونلغاز

اعتماداً على القوائم المالية الرسمية لشركة سونلغاز (جدول حسابات النتائج والميزانيات) خلال السنوات (2019، 2021، 2023)، تم استخراج مجموعة من المؤشرات المالية بهدف دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي.

ونظراً لمحدودية عدد المشاهدات المتاحة، تم اعتماد مقارنة تحليلية وصفية واتجاهية بدل الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، مع التركيز على تفسير التغيرات في المؤشرات وربطها بتطورات التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: تحليل تطور مؤشرات الأداء المالي ROA و ROE

جدول رقم (08): مؤشرات الأداء المالي

السنة	صافي النتيجة	إجمالي الأصول	حقوق الملكية	ROA	ROE
2019	540593276	9419004809	4651036434	5.74%	11.62%
2021	111250564	9644196559	4686452396	1.15%	2.37%
2023	326929484	10859340298	4686452396	3.01%	-6.97%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

تكشف البيانات المالية الممتدة بين عامي 2019 و 2023 عن حالة من التذبذب الملحوظ في مؤشرات الربحية، حيث لا يمكن إثبات وجود علاقة طردية مباشرة ومستقرة بين الاستثمار الرقمي والعائد على الأصول أو حقوق الملكية في المدى القصير. فبينما سجلت الشركة أداءً قوياً في عام 2019 بمعدل عائد على حقوق الملكية ROE بلغ 11.62%، شهدت السنوات اللاحقة تراجعاً حاداً وصولاً إلى قيم سالبة في عام 2023 -6.97% علمياً، يفسر هذا التباين بأن أثر التحول الرقمي على الربحية النهائية غالباً ما يكون "مؤجلاً" إذ إن التكاليف الرأسمالية العالية للبرمجيات والأنظمة تظهر فوراً في الميزانية، بينما تحتاج العوائد الإنتاجية الناتجة عن هذه التقنيات إلى فترة زمنية أطول للتبلور. كما أن تذبذب الأرباح الصافية يشير إلى تدخل عوامل خارجية كلية ومصاريف تشغيلية أخرى غطت على الوفورات المحتملة للرقمنة، مما يجعل العلاقة بينهما في هذه المرحلة غير حاسمة إحصائياً وتفتقر إلى التزامن الواضح.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة الاتجاهية بين التحول الرقمي والربحية

1. تحديد مؤشر التحول الرقمي

نظراً لغياب مؤشر مباشر شامل للتحول الرقمي، تم الاعتماد على:
الاستثمارات في البرمجيات والأصول غير المادية كمؤشر تقريبي للتحول الرقمي.
غير أن هذا المؤشر اتسم بـ:

- ثبات نسبي في بعض السنوات
 - محدودية تمثيله لكافة أبعاد التحول الرقمي
- بمقارنة تطور:

- الاستثمار الرقمي
- ROA و ROE

• عدم وجود تزامن واضح أو اتجاه مشترك ثابت بين المتغيرات

• تنذبذبية الربحية بشكل مستقل نسبياً عن الاستثمار الرقمي

نظراً لغياب مؤشر كمي مباشر وشامل للتحويل الرقمي، تم الاعتماد على "الاستثمار في البرمجيات والأصول غير المادية" كمتغير تقري وهو منهج علمي متبع في دراسة الحالات المؤسساتية. نلاحظ تطوراً تصاعدياً كبيراً في هذا المؤشر، حيث انتقل من حوالي 12.45 مليون وحدة نقدية في 2019 إلى أكثر من 35.6 مليون في 2023. هذا النمو المتسارع يعكس إرادة استراتيجية للمؤسسة نحو التحديث التقني، إلا أن التحليل يشير إلى أن هذا المؤشر لا يزال يتسم بـ "المحدودية التمثيلية"؛ فهو يعبر عن الإنفاق المالي على الأدوات ولا يعكس بالضرورة مدى عمق الاندماج الرقمي في العمليات اليومية أو مستوى الثقافة الرقمية لدى الموظفين، وهو ما يفسر الفجوة بين حجم الإنفاق وبين النتائج المالية المرجوة في المدى المنظور.

الفرع الثالث: تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي والتكاليف التشغيلية

أولاً: تحديد التكاليف التشغيلية

تم احتساب التكاليف التشغيلية كمجموع العناصر التالية :

- استهلاكات السنة
- أعباء المستخدمين
- الضرائب والرسوم
- الأعباء العملياتية الأخرى
- المخصصات والإهلاكات

ثانياً: جدول تطور التكاليف والتحويل الرقمي

الجدول 9: جدول تطور التكاليف والتحويل الرقمي

السنة	التكاليف التشغيلية	مؤشر التحويل الرقمي
2019	1,756,545,017	12,450,000
2021	1,540,171,033	18,900,000
2023	4,521,366,414	35,600,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية (سونلغاز ميلة)

من خلال البيانات نجد أن في سنة 2019 كان مستوى التكاليف مستقر نسبياً بالاعتماد على نمط التشغيل التقليدي مما أدى إلى ضعف في الانفاق الرقمي بينما في سنة 2021 كانت تبين انخفاض في التكاليف التشغيلية بداية من ادماج أدوات رقمية إلا أن في سنة 2023 أدى إلى ارتفاع كبير في التكاليف التشغيلية وتزامناً مع زيادة معتبرة في الانفاق الرقمي والتحول في طبيعة التكاليف.

تبين القراءة الاقتصادية للمخرجات المتوصل إليها إلى أن التحول الرقمي لا ينعكس بالضرورة وبشكل فوري في خفض التكاليف على المدى القصير بل على العكس من ذلك قد يتسبب في بادئ الأمر بارتفاع مؤقت في حجم الانفاق نتيجة التدفقات المالية الموجهة للاستثمار في البنية التحتية والأنظمة الرقمية وتغطية نفقات الصيانة فضلاً والتحديث الدوري فضلاً عن تكاليف الاشتراكات الرقمية ومتطلبات تعزيز الأمن السيبراني. وفي المقابل يتخذ المنحنى الاقتصادي مساراً إيجابياً على المدى المتوسط والطويل حيث يبدأ الأثر الفعلي للرقمنة في الظهور من خلال تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية وعقلنة وتخفيض التكاليف الإدارية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتفاع بجودة الخدمات المقدمة واستدامتها.

يمثل هذا المحور الجانب الأكثر وضوحاً في الدراسة، حيث تظهر البيانات وجود علاقة اتجاهية قوية بين زيادة الإنفاق الرقمي وارتفاع التكاليف التشغيلية، والتي قفزت بشكل حاد في عام 2023 لتتجاوز 4.5 مليار وحدة نقدية. من الناحية الاقتصادية، هذا الارتفاع لا يعني بالضرورة فشلاً في الرقمنة، بل يعبر عن "تكلفة الانتقال"، حيث تضطر المؤسسة في مراحلها الأولى إلى تحمل مصاريف مزدوجة تشمل صيانة الأنظمة التقليدية القديمة جنباً إلى جنب مع اشتراكات الأنظمة الرقمية الجديدة، بالإضافة إلى تكاليف الأمن السيبراني وتحديث الأنظمة وتدريب العنصر البشري. إن التحول من نمط التشغيل التقليدي الذي كان سائداً في 2019 إلى النمط الرقمي تسبب في ضغط مؤقت على الهيكل المالي، ولكن من المتوقع علمياً أن يؤدي هذا الاستثمار في المدى المتوسط والطويل إلى تحسين الكفاءة الإدارية وتقليص التكاليف الورقية والبيروقراطية، مما يحقق في النهاية وفورات الحجم.

تخلص الدراسة إلى أن شركة "سونلغاز" تمر حالياً بمرحلة "انتقالية حرجية"، حيث تظهر المؤشرات أن ثمار التحول الرقمي لم تتضح بعد بشكل كامل في القوائم المالية. فبينما يظهر الالتزام المالي بالرقمنة بشكل واضح من خلال تضاعف الاستثمارات التقنية، إلا أن الأثر الإيجابي على الربحية لا يزال محجوباً بتكاليف التشغيل المرتفعة والعوامل الاقتصادية المتقلبة. إن نجاح هذا التحول يتوقف مستقبلاً على قدرة المؤسسة على تحويل هذه الأدوات الرقمية من مجرد "مصاريف إضافية" إلى "محركات كفاءة" تساهم في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمات، مما سينعكس إيجاباً على المؤشرات المالية في الدورات المحاسبية القادمة.

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة سونلغاز: قراءة تحليلية في ضوء المؤشرات المالية

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين مسار التحول الرقمي الذي تبنته شركة "سونلغاز" وبين مخرجات أدائها المالي، وذلك بالاعتماد على بيانات القوائم المالية الرسمية (جدول حسابات النتائج والميزانيات) للسنوات المالية (2019، 2021، 2023). ونظراً لطبيعة البيانات المتاحة وحجم العينة، تم تبني منهجية التحليل الوصفي والاتجاهي لاستنباط الروابط بين الاستثمار التكنولوجي والمؤشرات المالية.

أولاً: قراءة في مؤشرات الربحية ROA و ROE وتذبذب الأداء

الجدول رقم 10: قراءة في مؤشرات الربحية ROA و ROE وتذبذب الأداء

السنة	صافي النتيجة	إجمالي الأصول	حقوق الملكية	ROA	ROE
2019	540593276	9419004809	4651036434	5.74%	11.62%
2021	111250564	9644196559	4686452396	1.15%	2.37%
2023	326929484	10859340298	4686452396	3.01%	-6.97%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية (سونلغاز ميلة)

عند فحص تطور العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، نجد أن الشركة شهدت حالة من عدم الاستقرار المالي خلال الفترة المدروسة. ففي عام 2019، سجلت الشركة أداءً قوياً نسبياً، حيث بلغ العائد على الأصول 5.74%، مما يعكس كفاءة جيدة في استخدام الموارد المتاحة لتوليد الأرباح قبل التوسع الرقمي المكثف.

إلا أن هذا الأداء تعرض لتراجع حاد في عام 2021، حيث انخفض العائد على الأصول إلى 1.15% والعائد على حقوق الملكية إلى 2.37% وبالاتقال إلى عام 2023، نلاحظ تحسناً طفيفاً في كفاءة الأصول لكنه ترافق مع تدهور مقلق في العائد على حقوق الملكية ليصل إلى مستويات سالبة (-6.97%). هذا التباين يشير بوضوح إلى أن الأداء المالي لسونلغاز لا يزال محكوماً بعوامل هيكلية وخارجية (مثل تقلبات أسعار الطاقة والتكاليف التشغيلية الضخمة) أكثر من كونه انعكاساً مباشراً لعملية التحول الرقمي، مما يثبت أن الرقمنة لم تصل بعد إلى مرحلة "النضج المالي" التي تضمن استقرار الربحية.

ثانياً: تحليل العلاقة الاتجاهية بين الاستثمار الرقمي والربحية

في ظل غياب مؤشر كمي مباشر للتحويل الرقمي، تم استخدام "الاستثمارات في الأصول غير المادية والبرمجيات" كمؤشر بديل. وبالتحليل المقارن، يتضح وجود فجوة زمنية وعدم تزامن بين زيادة الإنفاق الرقمي وتحسن الربحية.

إن ثبات الاستثمارات الرقمية في بعض الفترات مقابل التذبذب الحاد في الربحية يؤكد أن الاستثمار في التكنولوجيا داخل المؤسسة لا يزال يُعامل كـ "مركز تكلفة" وليس كـ "محرك ربحية" مباشر. وتعزى هذه النتيجة إلى محدودية تمثيل المؤشر الرقمي المعتمد لكافة أبعاد التحويل (مثل تدريب العنصر البشري وتغيير الثقافة التنظيمية)، بالإضافة إلى أن العائد على الاستثمارات الرقمية غالباً ما يكون طويل الأجل ولا يظهر أثره في القوائم المالية بشكل فوري.

ثالثاً: التفاعل بين التحويل الرقمي وهيكل التكاليف التشغيلية

الجدول رقم 11: التفاعل بين التحويل الرقمي وهيكل التكاليف التشغيلية

السنة	التكاليف التشغيلية	مؤشر التحويل الرقمي
2019	1,756,545,017	12,450,000
2021	1,540,171,033	18,900,000
2023	4,521,366,414	35,600,000

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية (سونلغاز ميلة)

يعتبر هذا المحور الأكثر دلالة في التحليل؛ حيث رصدت الدراسة قفزة نوعية في التكاليف التشغيلية تزامناً مع تصاعد وتيرة الرقمنة. فبينما كانت التكاليف في 2019 تعكس نمط تشغيل تقليدي بإنفاق رقمي محدود، شهد عام 2023 ارتفاعاً ضخماً في التكاليف التشغيلية لتصل إلى 4,521,366,414 وحدة نقدية، تزامناً مع زيادة الاستثمار الرقمي إلى 35,600,000.

يعد هذا المحور هو الأكثر دلالة في الدراسة، حيث رُصدت قفزة نوعية في التكاليف التشغيلية تزامنت مع تصاعد وتيرة الرقمنة. فبينما كانت التكاليف في عام 2019 تعكس نمط تشغيل تقليدي بإنفاق رقمي محدود، شهد عام 2023 ارتفاعاً ضخماً في التكاليف ليصل إلى أكثر من 4.5 مليار وحدة نقدية، تزامناً مع زيادة الاستثمار الرقمي إلى 35.6 مليون وحدة. ومن الناحية الاقتصادية، لا يعني هذا الارتفاع فشل مشروع الرقمنة، بل يعبر عن "ضريبة الانتقال" أو مرحلة "المخاض الانتقالي". هذه المرحلة تفرض أعباءً إضافية تشمل تكاليف التأسيس (مثل شراء التراخيص وبناء مراكز البيانات)، وتكاليف الأمن السيبراني لتأمين التدفقات البيانية،

بالإضافة إلى التحول من مبدأ الأصول الثابتة إلى نموذج الخدمات السحابية والاشتراكات الدورية. إن هذه الزيادة في التكاليف هي في الواقع "زيادة تطويرية" تهدف إلى تحويل طبيعة التكاليف من نمط إداري مستهلك إلى نمط تقني كفاء، ومن المتوقع أن تؤدي في المدى المتوسط إلى خفض التكاليف الإدارية وتحسين جودة الخدمة.

تخلص الدراسة التطبيقية إلى أن الانتقال نحو الرقمنة في مديرية التوزيع بميلة لم يعد مجرد خيار تقني، بل صار ضرورة استراتيجية أملت لها متطلبات رفع كفاءة التسيير المالي. ومع ذلك، فإن النتائج الحالية تضع المؤسسة في "مرحلة المخاض الانتقالي"، حيث لم تظهر النتائج علاقة طردية واضحة مع الربحية، لكنها كشفت عن علاقة اتجاهية قوية مع التكاليف التشغيلية. إن أثر الرقمنة لم يتبلور بعد في صورة فوائد مالية نظراً لضخامة الاستثمارات الأولية وتأثر الشركة بمتغيرات الاقتصاد الكلي. وعليه، تظل هذه النتائج مؤشرات أولية تستوجب المتابعة المستقبلية الدقيقة حتى تصل المشاريع الرقمية إلى مرحلة التشغيل الكامل والتقييم الشامل، حيث يبدأ المنحنى المالي في التحسن الفعلي نتيجة الكفاءة الرقمية المحققة.

خلاصة

في ختام هذه الدراسة التطبيقية التي أجريت بمؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع ميلة)، يمكن القول إن الانتقال نحو الرقمنة لم يعد مجرد خيار تقني، بل صار ضرورة استراتيجية أملت لها متطلبات رفع كفاءة التسيير المالي. ومن خلال تحليل البيانات المالية ومعاينة الأدوات الرقمية المعتمدة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية:

الارتباط الوثيق: أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة وسرعة معالجة البيانات المالية، مما قلل من هوامش الخطأ البشري وعزز من دقة التقارير الدورية.

ترشيد التكاليف: ساهم التحول الرقمي بشكل ملموس في ضبط التكاليف التشغيلية، من خلال تحسين الرقابة على الموارد المالية وتفعيل آليات الاستغلال الأمثل للميزانيات المتاحة.

دعم اتخاذ القرار: وفرت المنصات الرقمية للمديرية تدفقاً آنياً للمعلومات، مما منح الإدارة المالية قدرة أكبر على التنبؤ المالي والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية والتمويلية بكفاءة عالية.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن تجربة مؤسسة سونلغاز بميلة في مجال التحول الرقمي قد قطعت أشواطاً هامة، إلا أنها تظل بحاجة إلى تحديث مستمر للبنية التحتية التكنولوجية وتدريب الكوادر البشرية لمواكبة التسارع الرقمي العالمي، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في كيفية استدامة هذا الأداء المالي وتطويره مستقبلاً.

الخاتمة

الخاتمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية والإدارية. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة بل يشمل عملية شاملة تهدف إلى تطوير أساليب التشغيل وتحسين كفاءة الأداء المالي والإداري داخل المؤسسة. ومن خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، تبين أن اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة ساهمت في تحسين كفاءة التشغيل المالي من خلال تسريع معالجة البيانات المالية، تحسين دقة المعلومات المحاسبية، تعزيز الرقابة الداخلية وتسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية.

كما ساعد التحول الرقمي على تحسين بعض مؤشرات الأداء المالي خاصة معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الأصول مما يؤدي بدوره في رفع مردودية المؤسسة، وتحسين استغلال مواردها. ورغم النتائج الإيجابية التي حققها التحول الرقمي، إلا أن نجاحه يبقى مرتبطاً بمدى توفر بنية تحتية رقمية فعالة وكفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع الأنظمة الحديثة.

في الأخير يمكن القول بأن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في تطوير التشغيل المالي وتحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية. الأمر الذي يستوجب على مؤسسة سونلغاز مواصلة دعم مشاريع الرقمنة وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لتحقيق كفاءة مالية وإدارية أكبر وضمان الاستمرارية والقدرة التنافسية في المستقبل.

1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الدراسة الوصفية لواقع الأداء المالي لشركة "سونلغاز" في ظل مسار التحول الرقمي للفترة (2019 - 2023) خلصت الدراسة إلى النتائج التالية المتعلقة بالفرضيات:

الفرضية الأولى: العلاقة بين التحول الرقمي والعائد على الأصول ROA

عدم تأكيد الفرضية. أي أظهرت النتائج غياب اتجاه مشترك ثابت بين مؤشر الاستثمار الرقمي ومعدل العائد على الأصول، فبينما اتسم الإنفاق الرقمي بنمو تدريجي، شهد مؤشر ROA تذبذبات حادة لا تتوافق زمنياً مع حجم الاستثمارات الرقمية مما يشير إلى أن كفاءة الأصول في توليد الربحية لا تزال محكومة بعوامل تشغيلية وهيكلية خارج نطاق الرقمنة في المدى القصير.

الفرضية الثانية: التزامن بين التحول الرقمي والعائد على حقوق الملكية. ROE

عدم تأكيد الفرضية، إذ لم يثبت وجود تزامن واضح بين تطور التحول الرقمي والتغيرات في عائد المساهمين حيث أن ROE يتأثر بشكل مباشر وتقلب بحدّة تبعاً لصافي النتيجة السنوية، بمعزل عن تطور الإنفاق على البرمجيات والأصول غير المادية، مما يعكس استقلالية نسبية لربحية الملكية عن المجهودات الرقمية الحالية للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: ارتباط التحول الرقمي بهيكل التكاليف التشغيلية.

تأكيد الفرضية (بصيغة وصفية واتجاهية). أي أثبت التحليل وجود علاقة اتجاهية واضحة حيث تزامن التوسع في الاستثمار الرقمي مع ارتفاع معتبر في التكاليف التشغيلية خاصة سنة 2023 ويعزى ذلك إلى طبيعة التكاليف الانتقالية للرقمنة التي تشمل أعباء الصيانة، الأمن السبراني، واشتراكات الأنظمة الحديثة مما أدى إلى تغيير ملموس في هيكل أعباء المؤسسة نحو التكاليف

(2) نتائج الدراسة:

تم تقسيم نتائج الدراسة إلى جانبين:

أ- من الجانب النظري:

خلصت الدراسة النظرية إلى أن:

- التحول الرقمي ليس مجرد اقتناء برمجيات بل هو استراتيجية متكاملة تهدف إلى تغيير ثقافة العمل وتطوير نموذج الأعمال لتحقيق استدامة مالية.
- التسيير المالي من الوظائف الهامة للمؤسسة التي تهتم بالجانب المالي لها ويسعى إلى تحقيق الأهداف والمخططات المالية وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والكشف عن مواطن القوة والضعف واتخاذ القرارات اللازمة وتعظيم النتائج الحالية والمستقبلية لها.
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو عملية مهمة تسمح بتحديد مستوى الأهداف المسطرة من خلال تحليل وقياس النتائج حيث تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى معرفة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث تحليل مؤشراتها والتحقق من الاستخدام الأمثل لمواردها.
- مؤشرات التوازن المالي ونسب الربحية من أهم مؤشرات التسيير المالي المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي.

ب- من الجانب التطبيقي:

تمتلك مديرية سونلغاز ميلة بنية تحتية رقمية، ومن خلال الدراسة التحليلية والوصفية لواقع الأداء المالي لشركة سونلغاز في ظل مسار التحول الرقمي للفترة (2019-2023) خلصت الدراسة إلى النتائج التالية المتعلقة بالفرضيات:

1. الفرضية الأولى: العلاقة بين التحول الرقمي والعائد على الأصول (ROA)

- النتيجة: عدم تأكيد الفرضية.
- التفسير: أظهرت النتائج غياب اتجاه مشترك ثابت بين مؤشر الاستثمار الرقمي ومعدل العائد على الأصول، فبينما اتسع الإنفاق الرقمي بنمو تدريجي، شهد مؤشر ROA تذبذبات حادة لا تتوافق زمنياً مع حجم الاستثمارات الرقمية، مما يشير إلى أن كفاءة الأصول في توليد الربحية لا تزال محكومة بعوامل تشغيلية وهيكلية خارج نطاق الرقمنة في المدى القصير.

2. الفرضية الثانية: التزامن بين التحول الرقمي والعائد على حقوق الملكية (ROE)

- النتيجة: عدم تأكيد الفرضية.
- التفسير: لم يثبت وجود تزامن واضح بين تطور التحول الرقمي والتغيرات في عائد المساهمين، حيث بينت أن ROE يتأثر بشكل مباشر ومتقلب بحدّة تبعاً لصافي النتيجة السنوية بمعزل عن تطور الإنفاق على البرمجيات والأصول غير المادية، مما يعكس استقلالية نسبية لربحية الملكية عن المجهودات الرقمية الحالية للمؤسسة.

3. الفرضية الثالثة: ارتباط التحول الرقمي بهيكل التكاليف التشغيلية

- النتيجة: تأكيد الفرضية بصيغة وصفية واتجاهية.
- التفسير: أثبت التحليل وجود علاقة ارتباطية واضحة حيث تزامنت التوسع في الاستثمار الرقمي مع ارتفاع معتبر في التكاليف التشغيلية (خاصة في سنة 2023)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة التكاليف "الانتقالية" للرقمنة، والتي تشمل أعباء الصيانة، الأمن السيبراني، واشتراكات الأنظمة الحديثة، مما أدى إلى تغيير ملموس في هيكل أعباء المؤسسة نحو التكاليف التقنية.

4. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال كل ما سبق نقترح ما يلي:

- تطوير الكفاءات البشرية: ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموظفين الماليين لضمان الاستغلال الأمثل للأنظمة الرقمية المتاحة وعدم الاكتفاء بالاستخدام السطحي.

- الاستثمار في الأمن السيبراني: لحماية البيانات المالية الحساسة للمديرية من أي اختراقات قد تؤدي إلى خسائر مالية أو قانونية.
- ربط التحول الرقمي بالنتائج: وضع لوحة قيادة تربط مباشرة بين استهلاك الموارد الرقمية ومؤشرات الربحية اليومية لتصحيح المسار بشكل فوري.
- تحفيز الدفع الإلكتروني: تكثيف الحملات التوعوية للزبائن لاستخدام تطبيقات الدفع الرقمي لتقليل الضغط التشغيلي وتحسين السيولة النقدية.

5. آفاق الدراسة:

نظراً لكون هذه الدراسة ركزت على مرحلة التأسيس نفتح المجال للبحوث القادمة في الآفاق التالية:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي (AI) في التنبؤ بالتدفقات النقدية والديون غير المحصلة في شركة سونلغاز.
- تقييم أثر التحول الرقمي على "الرضا الوظيفي" للموظفين الماليين وعلاقته بإنتاجيتهم.
- إجراء دراسة مقارنة بين مديريات التوزيع المختلفة عبر الولايات لتقييم مدى تفاوت النجاح الرقمي وأثره على الميزانية الموحدة للمجمع.
- دراسة مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق "الحوكمة المالية" والشفافية في تسيير الصفقات العمومية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- إبراهيم، م. أ. (2021). الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على الثورة الرقمية الجديدة معهد التخطيط القومي.
- أحمد، ع. أ. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*. 3 ,
- السني، ع. أ. (2013). *الإدارة المالية رقم المقرر 903001*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- بشرى، ح. أ. (2015). *التربية الإعلامية ومحو الأمية*. عمان - الأردن: وائل للنشر.
- جابر، ز. ر. (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*. 6 ,
- حسين، م. (2023). *دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي*.
- خميسي، (2013). *التسيير المالي للمؤسسة*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ربيع، ق. (2023). *تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات - نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية*. *مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية*.
- زهرة، خ. ش. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. *مجلة محاسبة التدقيق والمالية*. 5 ,
- زهية، ن. إ. (2021). *كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول : التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة*. أم البواقي.
- سليمان، ع. أ. (2005). التمويل والإدارة المالية برنامج العلوم الإدارية. *جامعة السودان المفتوحة، إدارة الانتاج الأول*.
- سليمان، ع. أ. (2023). أهمية تطبيق نماذج التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة TEXALG وحدة بركة ومجمع - SONIMEX *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*. 8 ,
- سليمة، أ. س. (2021). متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر.

- صدوقي, غ. (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي الأتمتة. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 3., صفاء, ع. ا. (2013). تحليل أثر متغيرات الاقتصاد الرقمي وقياسه على اقتصاد دولة الإمارات العربية. *مجلة الادارة والاقتصاد جامعة واسط*. 12, طويلب, م. ب. (2024). التحليل المالي كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة SARL BATCOVAL Algérie خلال الفترة ما بين 2019-2021. *مجلة المهل الاقتصادي*, 17.
- عوادي, م. (2021). مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي. *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي, المجلد 04, العدد 01*.
- فاطمة, ب. ا. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*.
- فراح, آ. و. (2021). التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/down/Article/604/5/2/201560>
- فهمي, ا. م. (2008). *التحليل المالي*. فلسطين.
- فيصل, ا. م. (2008). *الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأسس النظرية والعملية*. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد, ع. ا. (2004). *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*. مصر: عالم الكتب.
- مسعود, آ. و. (2020). مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للأعوام 2017-2018. *مجلة المعيار*.
- مصطفى, ع. ا. (2022). التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*.
- مليك, ب. م. (2010). *التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد*. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- نجيب, د. م. (2023). *قانون الأعمال ورهانات التحول الرقمي*. مصر.
- ياسر, ط. ع. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. 43.

- ياسر, ط. ع. (2022). حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. 43 .
- يس, ن. أ. (2012). الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية . القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.
- يوسف, ب. ا. (2006). التسيير المالي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات . عمان الأردن: دار وائل للنشر.

الملاحق

SOCIETE SD
CENTRE MILA

EXERCICE 2019
E
DATE

BILAN ACTIF

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 550,00	12 550,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 618 618,02		71 618 618,02	71 618 618,02
Agencements et aménagements de terrains		2 004 821,42	876 406,93	1 128 414,49	1 172 989,15
Constructions (Batiments et ouvrages)		89 200 762,46	33 421 967,08	55 778 795,38	57 577 037,79
Installations techniques, matériel et outillage		9 134 924 937,00	5 099 409 874,37	4 035 515 062,63	3 922 975 838,98
Autres immobilisations corporelles		1 002 985 323,65	564 707 295,73	438 278 027,93	412 451 043,45
Immobilisations en cours		1 633 913 521,41		1 633 913 521,41	1 286 707 863,17
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 934 660 533,94	5 698 428 094,10	6 236 232 439,84	5 752 503 390,54
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		195 000,00		195 000,00	42 854 751,93
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 536 148 116,00	231 039 753,76	3 305 108 362,24	3 611 033 351,81
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		10 361 782,67	455 548,71	9 906 233,96	90 909 718,46
Impôts		28 102 820,92		28 102 820,92	27 603 040,36
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		118 485 382,54	2 228 778,43	116 256 604,12	200 821 379,73
TOTAL ACTIF COURANT		3 693 293 102,12	233 724 080,89	3 459 569 021,23	3 973 222 242,28
TOTAL GENERAL ACTIF		15 627 953 636,06	5 932 152 174,99	9 695 801 461,07	9 725 725 632,82

SOCIETE sd

EXERCICE 2019

CENTRE mila

DATE

BILAN PASSIF

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		153 981 347,01	153 981 347,01
Résultat net		- 540 593 275,78	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		5 037 648 363,12	4 290 553 595,20
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 651 036 434,35	4 444 534 942,21
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		122 528 474,53	117 469 959,40
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 986 844 220,95	1 855 867 696,71
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 109 372 695,48	1 973 337 656,11
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		530 482 382,30	326 279 376,84
Impôts		143 770 099,23	79 813 501,00
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 261 139 849,73	2 899 248 417,78
Trésorerie passif		0,00	2 511 738,89
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 935 392 331,25	3 307 853 034,50
TOTAL GENERAL PASSIF		9 695 801 461,07	9 725 725 632,82

SOCIETE sonelgaz

CENTRE mila

EXERCICE 2021

DATE

BILAN ACTIF

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 550,00	12 550,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 618 618,02		71 618 618,02	71 618 618,02
Agencements et aménagements de terrains		2 004 821,42	787 257,60	1 217 563,82	1 262 138,48
Constructions (Batiments et ouvrages)		89 200 762,46	29 825 482,25	59 375 280,21	61 173 522,62
Installations techniques, matériel et outillage		8 670 079 593,68	4 578 311 051,81	4 091 768 541,88	3 826 390 028,18
Autres immobilisations corporelles		942 633 076,91	516 597 916,63	426 035 160,29	413 028 668,50
Immobilisations en cours		1 083 790 875,49		1 083 790 875,49	1 071 458 280,81
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 859 340 297,96	5 125 534 258,28	5 733 806 039,68	5 444 931 256,60
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		8 741 827,62		8 741 827,62	9 219 654,91
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 641 811 978,49	232 560 301,46	3 409 251 677,04	2 182 350 220,17
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		455 548,71	455 548,71	0,00	191 425,70
Impôts		20 098 588,76		20 098 588,76	21 543 935,85
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		192 666 785,40	2 207 727,11	190 459 058,30	114 553 373,60
TOTAL ACTIF COURANT		3 863 774 728,97	235 223 577,27	3 628 551 151,71	2 327 858 610,22
TOTAL GENERAL ACTIF		14 723 115 026,93	5 360 757 835,55	9 362 357 191,39	7 772 789 866,82

mercredi 30 mars

1

SOCIETE SD
CENTRE Mila

EXERCICE 2021
DATE

BILAN PASSIF

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		153 981 347,01	153 981 347,01
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		7 617 692,53	0,00
compte de liaison**		4 524 853 356,15	3 288 045 869,87
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 686 452 395,69	3 442 027 216,88
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		116 151 622,33	113 516 124,69
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 870 348 312,08	1 892 960 975,01
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 986 499 934,41	2 006 477 099,69
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		287 887 820,80	325 229 971,13
Impôts		57 187 983,13	42 285 759,80
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 344 329 057,37	1 956 769 819,32
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 689 404 861,29	2 324 285 550,25
TOTAL GENERAL PASSIF		9 362 357 191,39	7 772 789 866,82

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2023

CENTRE DD DE MILA

DATE 45417.43822916644

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2023	amort 2023	2023	2022
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 550,00	12 550,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 618 618,02		71 618 618,02	71 618 618,02
Agencements et aménagements de terrains		2 004 821,42	965 556,25	1 039 265,17	1 083 839,83
Constructions (Batiments et ouvrages)		92 300 762,46	37 266 451,91	55 034 310,55	56 956 552,96
Installations techniques, matériel et outillage		10 416 662 617,57	5 700 612 086,45	4 716 050 531,12	4 407 676 025,18
Autres immobilisations corporelles		1 122 433 558,79	634 594 493,46	487 839 065,34	441 534 673,13
Immobilisations en cours		2 006 823 121,60		2 006 823 121,60	1 597 330 259,63
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 711 856 049,84	6 373 451 138,06	7 338 404 911,78	6 576 199 968,74
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 325 872,77		4 325 872,77	405 123,97
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 611 706 053,81	92 805 072,68	3 518 900 981,13	3 672 132 080,26
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		11 417 239,31	429 148,71	10 988 090,61	7 965 902,66
Impôts		75 093 037,92		75 093 037,92	30 192 109,99
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		43 999 945,00	2 217 612,80	41 782 332,21	104 639 015,16
TOTAL ACTIF COURANT		3 746 542 148,80	95 451 834,18	3 651 090 314,62	3 815 334 232,03
TOTAL GENERAL ACTIF		17 458 398 198,63	6 468 902 972,24	10 989 495 226,40	10 391 534 200,76

dimanche 05 mai

1

SOCIETE SD

EXERCICE 2019

CENTRE Mila

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		3 370 469 276,11	3 087 952 976,03
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		31 966,30	0,00
I - Production de l'exercice		923 584 488,97	1 032 453 272,78
Achats consommés		- 57 626 575,22	- 16 719 304,83
Services extérieures et autres consommations		- 120 586 731,18	- 110 794 186,32
II - Consommation de l'exercice		- 800 798 262,62	- 724 750 504,28
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		122 786 226,36	307 702 768,51
Charges de personnel		- 484 856 797,20	- 369 560 638,29
Impôts, taxes et versements assimilés		- 60 214 491,50	- 57 365 236,95
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 422 285 062,35	- 119 223 106,73
Autres produits opérationnels		107 963 223,62	97 025 897,39
Autres charges opérationnelles		- 17 451 216,68	- 19 393 502,82
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 393 224 248,57	- 504 480 052,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions		190 063 350,59	77 985 757,54
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 665 783 105,42	3 262 964 630,95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 4 206 376 381,20	- 3 735 507 000,09
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14

SOCIETE sonelgaz

EXERCICE 2021

CENTRE mila

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		3 270 008 968,04	2 975 922 749,04
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		1 388 996 356,79	1 144 831 583,87
Achats consommés		- 64 075 959,89	- 22 611 131,81
Services extérieures et autres consommations		- 128 048 089,72	- 153 581 432,96
II - Consommation de l'exercice		- 722 032 646,13	- 726 287 888,06
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		666 963 710,66	418 543 695,81
Charges de personnel		- 303 673 166,86	- 221 981 178,26
Impôts, taxes et versements assimilés		- 56 647 588,15	- 51 563 437,49
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		306 642 955,66	144 999 080,07
Autres produits opérationnels		103 282 512,69	88 613 280,76
Autres charges opérationnelles		- 8 259 749,48	- 24 951 325,50
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 449 557 882,22	- 383 676 770,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 535 705,26	2 814 657,47
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
Produits financiers		0,00	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 388 827 185,99	3 067 405 167,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 3 426 557 218,03	- 3 243 547 296,62
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	263 631,13
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 37 730 032,04	- 175 878 498,23

mercredi 30 mars

1

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2023

CENTRE DD DE MILA

DATE 45417.437129629776

COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2023	2022
Ventes et produits annexes		3 745 389 467,86	3 577 932 076,86
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		3 745 389 467,86	3 577 932 076,86
Achats consommés		- 40 790 684,88	- 25 003 592,26
Services extérieurs et autres consommations		- 132 307 777,27	- 100 353 683,69
II - Consommation de l'exercice		- 3 408 294 897,58	- 3 141 466 096,44
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		337 094 570,28	436 465 980,43
Charges de personnel		- 566 186 955,76	- 483 315 874,76
Impôts, taxes et versements assimilés		- 49 859 975,19	- 46 312 728,97
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 278 952 360,67	- 93 162 623,31
Autres produits opérationnels		134 913 605,45	122 789 818,45
Autres charges opérationnelles		- 22 755 272,07	- 200 079 068,96
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 474 269 313,10	- 466 896 909,25
Reprise sur pertes de valeur et provisions		428 493 474,26	11 736 481,06
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 241 396 113,68	- 645 431 312,03
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 241 396 113,68	- 645 431 312,03
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		4 308 796 547,56	3 712 458 376,36
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 4 550 192 661,24	- 4 357 889 688,39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 241 396 113,68	- 645 431 312,03
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 241 396 113,68	- 645 431 312,03

dimanche 05 mai

1