الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

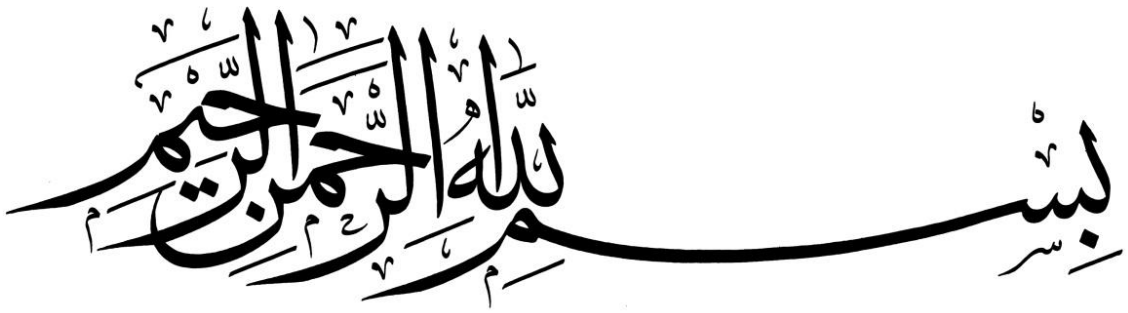
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة
تخصص مالية مؤسسة
تحت عنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة
دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء– وكالة قالمة–

إعداد الطلبة:
بعلي ملاك
ميلي نريمان

اشراف الاستاذ(ة):
رزق الله نرجس

السنة الجامعية:
2025-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال الله تعالى: { لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } صدق الله العظيم

الحمد والشكر لله عز وجل على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل

لله الحمد أولا وآخرا

يسرنا أن نقدم أسمى كلمات الشكر والامتنان والعرفان بالجميل لأستاذتنا المشرف الأستاذة رزق الله نرجس "للإشراف والتوجيه طيلة مدة إنجاز هذا العمل لها منا كل تقدير حفظها الله ومتعها بالصحة"

كما نتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة هذه المذكرة وتصوبيها لكل أعضاء

كما نتقدم بالشكر المسبق للجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة وتقييم هذه المذكرة

ومن باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون طيلة فترة إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد والحمد لله من قبل ومن بعد

نسأل لله أن يزيدنا علما وينفعنا بما علمنا إنه ولي ذلك والقادر عليه واخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين

الإهداء

قال الله تعالى:

﴿ وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقَّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطِ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ ﴾

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات... الحمد الله الذي ما أتم جهدا إلا بعونه

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، التي كانت لي الأم والأخت والصديقة ووجهتي التي أستمد منها القوة.

إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال عمرها.

إلى الذي زين اسمي باجمل الالقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الاول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي

إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها.

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمارات بفضل الله سبحانه وتعالى، فالحمد الله على ما وهبني.

فالحمد الله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام .

" الحمد الله رب العالمين"

بعلي ملاك

الإهداء

الحمد لله وشكرا وامتنان على البدء والختام

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

انتهت الرحلة... ولم تكن سهلة... وليس من المفترض... أن تكون كذلك ومهما طالت فستمضي بحلوها ومرها وها أنا الأن وبعون الله تعالى أتمم هذا العمل

أهدي عملي إلى من ربابي وكافح من أجلي... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله ن يمد في عمرك لترى من ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم والغد والى الابد... والدي العزيز

إلى قدوتي الاولى ومعنى الحب والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاعر حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن... اللهم احفظها وارزقها العفو والعافية والصحة... أمي الغالية

إلى الحضن الدافئ ونبع الحنان... بفضل الله أولا ثم دعائك... أزف لك خبر تخرجي... شكرا والشكر لا يوفيك حقك... جدتي

إلى ملهمي نجاحي من ساندني بكل حب عند ضعفي سندي والكتف الذي أستند عليه لطالما كانوا الظل لهذا النجاح... إخوتي

إلى أصحاب الفضل العظيم صديقات الرحلة والنجاح إلى من وقفوا بجانبي... صديقاتي

وأخيرا من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة حالمة فيها حتى توالت بمنه وكرمه الفرحة، الحمد لله الذي به خيرا وأملأ وأغرقنا سرورا وفرح ينسيني مشقتي

ميلي نريمان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
البسملة	–
شكر وعرفان	–
الاهداء	–
فهرس المحتويات	III-I
قائمة الجداول	IV
قائمة الاشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	25-1
تمهيد	2
المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي	11-3
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي	3
المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي وأهدافه وفوائده	7
المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي وخطواته	8
المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي، أشكاله وتقنياته	17-12
المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي	12
المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي	13
المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي	14
المبحث الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة	24-18
المطلب الأول: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة	18
المطلب الثاني: مزايا ومعوقات التحول الرقمي في المؤسسة	21
المطلب الثالث: تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة	23
خلاصة الفصل الأول	25

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة وعلاقته بالتحول الرقمي	51-26
تمهيد	27
المبحث الأول: مدخل إلى لأداء المالي	33-28
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته	28
المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره	30
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	31
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة	46-35
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة	35
المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تقييم الأداء المالي	36
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي	39
المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء المالي والتحول الرقمي	50-47
المطلب الأول: عوامل التي تبرز الحاجة للتحول الرقمي كأساس لتحسين الأداء المالي	47
المطلب الثاني: إستراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي	48
المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على حسن الأداء المالي	49
خلاصة الفصل الثاني	51
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء CNAS –وكالة قالمة–	90-50
تمهيد	53
المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–	60-54
المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وتعريفه	54
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة قالمة ومهامها	56
المطلب الثالث: المظاهر الرقمنة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–	58
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	69-63

فهرس المحتويات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	63
المطلب الثاني: نموذج الدراسة	63
المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة	64
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة	68
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج	89-70
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	70
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان	74
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	83
خلاصة الفصل الثالث	90
خـــاتمـــة عامة	95-93
قائمة المراجع	99-96
الملاحق	108-101
الملخص	-

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	الإحصائيات المتعلقة بالتوزيع استمارة الاستبيان	63
2-3	تصنيف عبارات الإستبيان	66
3-3	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي	66
4-3	المتوسط المرجح وفق لمقياس ليكارت الخماسي	67
5-3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	69
6-3	اختبار ألفا كرو نباخ	69
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	71
9-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
10-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	73
11-3	نتائج تحليل عبارات بعد العمليات	75
12-3	نتائج تحليل عبارات بعد البيانات	76
13-3	نتائج تحليل عبارات بعد الموارد البشرية	78
14-3	نتائج تحليل عبارات بعد التقنيات	79
15-3	نتائج عبارات المحور الثاني	81
16-3	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	84
17-3	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	85
18-3	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	86
19-3	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	87
20-3	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	89

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	تقنيات التحول الرقمي	17
1-2	أنواع مؤشرات تقييم الأداء المالي	40
1-3	الهيكل التنظيمي لـ CNAS وكالة قالمة	59
2-3	نموذج الدراسة	64
3-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	70
4-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	71
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	73
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	75

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	101
02	استبيان حول أثر التحول الرقمي على الاداء المالي للمؤسسة دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء –وكالة قالمة–	108-102
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	109
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	109
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	109
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	109
07	اختبار التوزيع الطبيعي	110
08	اختبار الفا كرونباخ للاستبيان ككل	110
09	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الأول بأبعاده الأربعة والمحور الثاني	110
10	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	111
11	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	111
12	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	112
13	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	113
14	مخرجات تحليل الانحدار المتعددة للفرضية الرئيسية	114

مـــــقـــــدمـــــــة عـامـة

مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تحولا كبيرا ناتجا عن التطورات التكنولوجية، التي أحدثت تحولات جذرية في مختلف القطاعات، لاسيما الأعمال والمؤسسات، ولهذا أصبح التحول الرقمي توجها استراتيجيا وهدفا تسعى المؤسسات لتطبيقيه وتحقيقيه في جميع القطاعات لمواكبة متطلبات السوق وتوقعات العملاء الحديثة، بهدف تحسين كفاءة والاداء المالي.

فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار ثانوي، بل بات ضرورة إستراتيجية ملحة تفرضها مقتضيات العصر الحديث لضمان إستمرار المؤسسات، لاسيما في ضوء تنامي الاعتماد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المتقدم والأنظمة المعلوماتية المتطورة في صنع القرار. وقد ساهم التحول الرقمي في ربط المؤسسات والقطاعات مع بعض حتى يتمكن من انجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي وهذا ما استوجب إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقي به في المجالات عديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية مما يجعل العمل يتحول من ورقي تنظيمي إلى الكتروني شبكي، حيث لا وجود للعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري.

ولقد انعكس أثر هذا التحول على مختلف جوانب المؤسسة، وخاصة الأداء المالي، فيعد الأداء المالي من المؤشرات الأساسية التي تعكس كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة، كما يمثل أداة رئيسية لتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف. وقد أبرز التحول الرقمي تأثيرا ملموسا على مختلف جوانب المؤسسة، لاسيما من ناحية تحسين مستوى الإدارة المالية ورفع الكفاءات التشغيلية. ومع تزايد الوعي بأهمية هذا التحول، كخيار إستراتيجي لتحقيق التميز والاستمرارية في بيئة متغيرة.

وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات الجزائرية جاهدة للبحث عن أنجع السبل الكفيلة للتكيف مع الظروف والمتغيرات الجديدة، من خلال مواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع وتبنى أدوات ووسائل رقمية جديدة تسهم في رفع الفعالية وتحقيق إنتاجية عالية، بما ينعكس إيجابا على أدائها المالي وتعزيز من قدرتها التنافسية.

1. إشكالية الدراسة

يعتبر التحول الرقمي خيارا استراتيجية لا غنى عنه لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها المالي وتعزيز تنافسيتها. فهو يسهم في تطوير العمليات الإدارية والمالية ويساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة التشغيلية وسرعة الوصول إلى البيانات، وتحسين دقة اتخاذ القرار.

وانطلاقا مما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة–؟

وللاجابة على هذا التساؤل تم الاستعانة بالاسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لبعد العمليات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-؟
- هل هناك أثر لبعد البيانات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-؟
- هل هناك أثر لبعد الموارد البشرية على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-؟
- هل هناك أثر لبعد التقنيات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-؟

2. فرضيات الدراسة

لإجابة عن الأسئلة المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالأتي:

- **الفرضية الرئيسية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الأولى**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد العمليات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثانية**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيانات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثالث**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الموارد البشرية على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- **الفرضية الفرعية الرابعة**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التقنيات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

3. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية موضوع تحول رقمي ضمن توجه نحو مواكبة التطورات التكنولوجية. والذي تلقى إهتماما كبيرا على مستوى المؤسسات.

- إظهار مدى أهمية اعتماد التحول الرقمي ودوره الفعال في تطور المؤسسات، ومدى حاجة المؤسسات الجزائرية لهذه الدراسات.
- معرفة برامج التحديث والعصرنة التي تبناها بها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي ومزاياه؛
- التعرف على أهم مؤشرات الأداء المالي المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة؛
- تبيان علاقة بين التحول الرقمي وأداء المالي للمؤسسة؛
- معرفة مدى تبني الصندوق الوطني للتأمينات وكالة قالمة لعملية التحول الرقمي من خلال التقنيات الرقمية الجديدة؛
- معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي لصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–.

5. دوافع إختيار الدراسة

يعتبر موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي من امواضيع بالغة الأهمية للمؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية فيما يخص تحسين أدائها المالي. والأسباب الرئسية لإختيارنا هذا الموضوع هي:

- حداثة الموضوع وتوجه المؤسسة نحو الإدارة الرقمية صفر ورق؛
- الفضول العلمي في معرفة مدى تبني التحول الرقمي في بيئة العمل الجزائرية؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي تركز على مفهوم التحول الرقمي؛
- محاولة ربط بين الجانب النظري والتطبيقي لموضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي وواقع المؤسسات الجزائرية، وقد وقع الاختيار على الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء– قالمة–؛
- قياس مدى أهمية وتأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لصندوق التأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء–قالمة– ودوره في تسهيل المعاملات والخدمات المتدفقة للمؤمن لهم.

6. منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المصاغة اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** في شقها النظري من خلال استعراض مختلف المفاهيم الأساسية سواء

تلك المتعلقة بالتحول الرقمي أو علاقته بالأداء المالي للمؤسسة. أما الجانب التطبيقي تم الإعتماد على **المنهج الإحصائي الوصفي** من خلال استخدام أسلوب الاستبيان بالاعتماد على طريقة المعاينة والتي تمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليل النتائج، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل آراء الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء- وكالة قالمة-.

7. حدود الدراسة:

تم تحديد الإطار الزماني والمكاني للدراسة كمايلي:

- **الإطار المكاني**: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-.
- **الإطار الزماني**: تم التوجه إلى الميدان للإستفادة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة والتي تلقيناها في الفترة الممتدة من 2025/02/20 إلى 2025/04/15.

8. الدراسات السابقة:

- **الدراسة رقم (01)**: نوال غراف، عبد الله بنبوشة، تحت عنوان: **تأثير التحول الرقمي على تحسين خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء**، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021-2022.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأهمية التحول الرقمي وتسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي من أجل تعزيزها وتوفيرها وبيان التحول الرقمي في تحسين الخدمات العمومية. وتم التوصل الى نتائج عديدة أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي على أداء الخدمة المقدمة عند مستوى (0.05) تساوي 0 داخل الصندوق الوطني للتأمينات االجتماعية للعمال الأجراء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

- **الدراسة رقم (02)**: جمال زمورة، تحت عنوان: **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية –دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة حمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023-2024.

هدفت هذه الأطروحة لتحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، تسلط نتائج هذا البحث الضوء على إمكانات التحول الرقمي لتحسين إمكانية الوصول إلى خدمات الصحة العمومية وجودتها وكفاءتها في الجزائر ، تحدد هذه الأطروحة عوامل النجاح

الرئيسية وأفضل الممارسات لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح، وتقدم اقتراحات عملية لصناع القرار على جميع المستويات لاستغلال إمكانات التحول الرقمي بشكل كامل في تحسين أداء المنظمات العمومية ومنها مؤسسات القطاع الصحي العمومي.

- **الدراسة رقم (03)**: محمد أمحد عبد الغني، تحت عنوان: **تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)**، بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 04، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، 2023.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة وألهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد أعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ما تم التوصل إليه من نتائج ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي. وضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية.

- **الدراسة رقم (04)**: عبد الله ناصر الرتيق، تحت عنوان: **تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 16، العدد 32، المملكة العربية السعودية، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث تبين ان الشركات المالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب أعمالها. كما تبين أن الشركات المالية تستخدم استراتيجيات متنوعة في تحديد الأهداف المالية مع اعتماد كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية وبرامج التحليل المالي الرقمي. كما بينت النتائج أن هناك اعتمادا كبيرا على التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات، مع استخدام تطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات تطوير البرمجيات المرنة. أوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة الأمان السيبراني وتبني استراتيجيات تحليل الأداء لتحديد الأهداف المالية بدقة وتحسين الأداء العام.

9. مساهمة الدراسة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها حاولات إختبار أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-، وقد جاءت هذه الدراسة للمساهمة في الأبحاث في هذا السياق من خلال:

- الإضافة المعرفية النظرية، تقلل هذه الدراسة من فجوة بحثية في الأدبيات العلمية بربطها بين التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات العمومية.
- تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التأمينية وتعزيز كفاءة الأداء المالي للصندوق محل الدراسة.
- معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص والمصرفي دون العمومي، مما يجعل فهمنا لخصوصيات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية محدوداً، وعليه تقديم صورة حديثة عن واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية وبالأخص الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-.
- تسلط الدراسة الضوء على أبرز العراقيل التي تواجه التحول الرقمي في القطاع، مثل ضعف البنية التحتية أو نقص الكفاءات، وتقترح حلولا قابلة للتطبيق للمجابهتها.

10. هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة، وانتهت بخاتمة.

الفصل الأول تناول الفصل الأول الأطار النظري للتحول الرقمي وذلك بالتطرق أولا إلى أساسيات التحول الرقمي من خلال ماهية التحول الرقمي ودوافعه وإلى أبعاد متطلباته، ثم ثانيا أبعاد التحول الرقمي وأشكاله وذلك بتعرف على أبعاد التحول الرقمي وأشكاله بالإضافة إلى تقنيات التحول الرقمي، كما قدمنا أخيرا واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة بإستعراض نماذج واستراتيجات التحول الرقمي ومزاياه ومعوقات التي تواجه التحول الرقمي وكذا تحديات تطبيق التحول الرقمي.

الفصل الثاني المعنون بالأداء المالي في المؤسسة وعلاقته بالتحول الرقمي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضا، أولا مدخل إلى الأداء المالي من خلال مفهوم الأداء المالي وأهميته ومعايير والعوامل المؤثرة فيه، كما تم تطرق إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة بتقديم مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته بالإضافة لمؤشرات تقييم الأداء المالي، واخيرا فخصص للعلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة بعنوان علاقة بين الأداء المالي والتحول الرقمي.

الفصل الثالث والذي خصص للدراسة الميدانية وارتأينا إلى تقسيمه إلى مبحثين، وتم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني ضم الإطار المنهجي للدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات في إطار الدراسة حيث اعتمدنا على الاستبيان وأداة المقابلة والتي كانت مع رئيس قسم المالية.

11. صعوبات الدراسة

مقدمة عامة

في إطار إعداد هذا الدراسة تم مواجهة بعض الصعوبات من ضمنها:

- نقص المراجع في موضوع التحول الرقمي.
- صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة المتعلقة بالأداء المالي (القوائم المالية) قبل وبعد التحول الرقمي بسبب حساسية المعلومات داخل الصندوق.
- نقص الدراسات الميدانية السابقة في الجزائر التي تربط بين التحول الرقمي والأداء المالي في قطاع التأمينات الاجتماعية.

الفصل الأول:
الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، حيث أصبح يمثل خيارا استراتيجيا لا مفر منه لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ويقصد بالتحول الرقمي عملية شاملة لتبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف إعادة تصميم العمليات الداخلية، وتطوير الخدمات المالية.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفهوم العام للتحول الرقمي، تحديد أبعاده، مراحله، ومتطلباته الأساسية، مع التركيز على دوره في دعم الكفاءة وتحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات. وسيتم التطرق في هذا الفصل الى:

- **المبحث الأول**: أساسيات التحول الرقمي.
- **المبحث الثاني**: أبعاد التحول الرقمي، أشكاله وتقنياته.
- **المبحث الثالث**: واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات التحول الرقمي

يشهد العالم اليوم تطورًا تكنولوجيًا متسارعًا يؤثر على جميع جوانب الحياة، مما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحّة لمواكبة هذه التغيرات، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات الدول والشركات والمؤسسات الساعية إلى تحسين كفاءتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على التحول الرقمي من خلال التطرق الى لماهيته، دوافعه، مبادئه ومتطلباته.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

ان التحول الرقمي ليس مجرد إدخال التكنولوجيا إلى العمليات التقليدية، بل هو تغيير شـــامل في طريقة العمل والتفاعل مع البيئة المحيطة، فهو يمثل مفتاح النجاح للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والمنافسة في ظل العصر الرقمي.

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعبر التحول الرقمي عن التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يقل العمل ويزيد وقت التفكير بالتطوير، وهو تسريع طريقة العمل اليومية، بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل، كما أنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل مما يؤدي الى تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، على غرار زيادة عدد الموظفين دون الحاجة إلى توظيف[1]، ولقد وردت العديد من التعاريف للتحول الرقمي لعل أهمها:

يعرف التحول الرقمي على أنه:

- يشـير التحـول الرقمـي إلى اسـتخدام تكنولوجيـا الحاسـب الآلي والأنترنيـت في عمليـة إنشـاء قيمـة اقتصـادية أكثـر كفـاءة وفعاليـة، وبمعـنى أوسـع يشـير إلى التغيـيرات الـتي تحـدثها التكنولوجيـا الجديـدة بشـكل عـام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام[2].
- تطبيق تقنيات جديدة (وســـائل التواصـــل الاجتماعي والهواتف والتحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين منافع أعمال كبيرة (مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيلات العمليات، أو انشاء نماذج أعمال جديدة)[3].
- عملية انتقال المؤســـســـة من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذلك طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية

---

[1] الهام يحياوي، سـارة قرابصـي، **التسـويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسـويق**، مجلة التنمية الاقتصـادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص.135.

[2] سناء محمد عبد الغني، **انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، مصر، 2022، ص.55.

[3] Richard Pettinger & others, **Hand book of Research on digital Transformation Management and Tools**, IGI Global, 2022, p.28.

والتي لا يمكن أن تحدث إلى من خلال تقييم للإمكانات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود ارادة للتغيير لدى الادارة نحو التحول الرقمي[1].

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية شاملة لدمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب المؤسسات والمجتمعات، بهدف تحسين الكفاءة، تعزيز الابتكار وخلق نماذج أعمال جديدة تعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي، يساهم في تحقيق التنافسية والاستدامة من خلال تطوير الخدمات، وأتمتة العمليات، واتخاذ قرارات أكثر ذكاء".

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

من بين الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ما يلي[2]:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه احادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا.
- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج بالحاسب مما يسمح بقدر عالي من جودة الاستخدام.
- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عالي جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددها أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.
- **التكامل:** تمثل شبكة الانترنت مظلة الاتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في المنظومة الواحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والاتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكه الانترنت ومواقعها المتعددة.

---

[1] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2023، ص .19.

[2] زينب بلخير، أمال بوسمينة، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي الشهيد سي الحواس، بريكة، الجزائر، 2023، ص.674.

الفرع الثالث: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

يحتوي التحول الرقمي على أهمية وأهداف عدة سيتم التطرق اليها.

1. أهمية التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي يتميز بالاستمرارية فهو لا يقتصر على فترة زمنية معينة بل يتجدد بناء على المتغيرات التي يشهدها قطاع تقنية المعلومات، مما يوفر قوة دافعة للتحول والتطوير المستمر لمواكبة كل ما هو جديد في العالم في هذا الحقل. ومن هنا تكمن أهمية التحول الرقمي فيما يلي[1]:

- إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وإيرادات إضافية وتخفيض في المصاريف في البنوك؛
- التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات نتيجة استحداث مهام جديدة وتقليص المهام القديمة؛
- المرونة وتوفير متطلبات اتخاذ القرار بفعالية وكفاءة؛
- زيادة كفاءة التنسيق بين وظائف المؤسسات وأنشطتها ومهامها مما يعكس بوضوح والرضا للعملاء وتحسين الكفاءة؛
- تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات، وكذلك الاستثمار الجيد في الإمكانات المادية والبشرية؛
- تطوير الأنماط الإدارية والقيادية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة.

2. أهداف التحول الرقمي:

يسعى التحول الرقمي الى تحقيق العديد من الاهداف التالية[2]:

- **أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء:** مثل امكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الادارات المختلفة وإحالة دقة البيانات، أي زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضآلة الاخطاء المترتبة على الادخال اليدوي؛
- **اختصار الاجراءات الإدارية:** مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية تنقص الاعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة الكترونيا؛
- **الاستخدام الامثل للطاقات البشرية:** إذا تم اختزان المعلومات بنسخة ورقية مع ايسار تحريكها واعادة استخدامها الكترونيا وتوجه الطاقات البشرية للعمل في اشغال أكثر إنتاجية؛

[1] معاوية فهد داوود القواسمي، **التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024، ص .12.

[2] طلق عوض الله أسواط، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص .654.

- **زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء:** وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على الشبكات المعلومات وايجاد سبل أحسن لمشاركه المواطنين في العملية التنفيذية؛

إضافة الى الأهداف السابقة توجد أهداف أخرى للتحول الرقمي يمكن ذكرها فيما يلي[1]:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكار وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛
- تغيير نظام لتوفير مهارات جديده وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- انشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وامكانية الوصول اليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- عزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحسين امكانيه الوصول الى الخدمات وارساء ضوابط واليات وجوده الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛

تطبيق نماذج اعمال جديده ومبتكره وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية؛

المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي وفوائده

شهد العالم تحولات كبيرة في العصر الحديث، وكان لتكنولوجيا المعلومات والوسائل الرقمية دور محوري في هذه التغيرات، فقد أصبحت الرقمنة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها سواء في المؤسسات أو في حياة الأفراد اليومية، وقد ساهمت مجموعة من الدوافع والمبادئ في انتشار هذه التقنيات بشكل هائل.

الفرع الأول: دوافع التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية ضرورية في العصر الحديث، حيث تسعى المؤسسات والأفراد إلى تبني التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة وتحقيق النمو المستدام، وهناك عدة دوافع رئيسية وراء هذا التحول، من أبرزها[2]:

- **خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:** يعمل التحول الرقمي على تحسين عمليات المؤسسة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد مما يساعد على تقليل أوقات الاعداد ومخاطر التعطل وبالتالي خفض التكاليف؛
- **ضغوط من عملاء الشركة:** حيث يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة جيدة بغض النظر عن القطاع ومع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبح على دراية أفضل وأكثر قدرة على مقارنة

[1] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **مرجع سبق ذكره**، ص .19.

[2] أسماء شرقي، صفيح صادق، **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص .131.

العروض والخدمات المختلفة للشركات بالإضافة إلى ذلك، فان سهولة نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي Facebook او Twitter هو عامل ضغط إضافي للشركات حيث ولا يصبح العميل غير الراضي عميلا منعزلا؛

- **ضغوط من المنافسين:** واجهت الشركات منذ عده سنوات، ظهور شركات رقمية بنسبة 100% والتي اثبتت انها منافسة شرسة، تمكنت هذه الشركات من اقامة تفاعل قوي مع عملائها بفضل تواجدهم على الانترنت وتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية بالإضافة الى ذلك، فان افلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية قد أبرز للمديرين الحاجة الى فهم سريع لمكان وكيفية الاستثمار في الادوات والأساليب والمهارات التي تتيح الاستخدام الافضل لهذا العالم الرقمي التي أصبحت عاملا هيكليا يجب أخذه في الاعتبار؛
- **اللوائح التنظيمية والتشريعات:** تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث ان اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية من اجل الامتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات وسلامة والبيئة كما يمكن ان تقدم الحكومات اعانات بمثابة حوافز للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي.

الفرع الثاني: فوائد التحول الرقمي

يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد للأفراد والمستثمرين والجهات الحكومية كما يلي[1]:

- **المواطنين:** 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.
- **المستثمرين:** جذب وتشجيع الاستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية، وتوفير البنية المعلوماتية واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع في الإدارة والتدريب.
- **الجهات الحكومية:** تتثمل في القضاء على الفساد ومكافحته، زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الأداء الحكومي، وتوفير الخدمات على مدار 24 ساعة، فضلا عن ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات.

ويمكن تلخيص فوائد التحول الرقمي فيما يلي[2]:

[1] غادة علي عبد المعطي محمد، **التحول الرقمي في السياحة المصرية (المفهوم، التحديات، المتطلبات)**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 13 العدد 2، جامعة الفيوم، مصر، 2019، ص .494.

[2] وليد تخربين، أحمد أمين بوخرص، **واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية**، مجلة ملك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022، ص .156.

- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل؛
- سيولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة؛
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي الى تقليل الأخطاء والإنفاق معا؛
- زيادة الإنتاجية وتحسيف المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات؛
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي وخطواته

التحول الرقمي أصبح ضرورة للمؤسسات في عصر التكنولوجيا، ويتطلب نجاحه توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية وخطوات محددة، التي سوف يتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي

إن مشروع التحول الرقمي يقوم على اساس توفير بنية تحتية صلبة تحتوي مجموعة من العناصر الاساسية التي تتفاعل فيما بينها لتضمن فعالية ونجاعة مسعى هذا المشروع وتتمثل في الموارد البشرية المدربة وذات كفاءة عالية وموارد مادية، يمكن من خلالها تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. تقتضي عملية التحول الرقمي توفير وضبط مجموعة من المتطلبات التي تعد ضرورية لإنجاح المشروع والذي يمكن ايجازها فيما يلي:

- **البنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لخدمة التحول الرقمي**: هي عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الارضية بتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسات، والتي تتضمن الاستثمار في الاجهزة البرمجيات والخدمات لذا يجب مراعاة نقاط اساسية للتمكن من توفير البنية التحتية من خلال بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات في توفير الاجهزة مثل الحواسيب والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الالكترونية[1].
- **الموارد البشرية**: تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها، لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وخبرات علمية وعملية متخصصة مع الايمان بالتغيير والتطوير؛

[1] خديجة مختار، فريد بوقريريس، **التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19**، مؤسسة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، قالمة، الجزائر، 2022، ص .856.

- **العمليات:** تتضمن ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الاداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات، لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي ويتضمن ذلك السياسات والاجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة[1].
- **الابداع والابتكار:** استطاعت الدول المتقدمة بمختلف منظماتها ان تبقي على مكانتها واستمراريتها، من خلال الاهتمام بعملية الابداع والابتكار والتطوير التي تؤدي بشكل كبير الى اكتشافات أخرى من التكنولوجيا والمنتجات جديدة والتي تساهم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- **النظام الاقتصادي والمؤسسي:** من خلال تطوير النظم والخدمات وتحديث البنى التشريعية الداعمة للتحول الرقمي سواء للقطاع الخاص أو أجهزة الدولة، لتحقيق التكيف مع التغيرات العلمية. والتحول الرقمي يحتاج الى برمجيات لحماية الحواسيب من التلف والقرصنة وتضمن حماية بيانات ومعلومات الأشخاص والمؤسسات التي تم حفظها وتخزينها بالحواسيب مثل برامج كاسبرسكي(KASPERSKY) وغيره من برمجيات حماية وأمن الخصوصيات والبيانات[2].

إن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية[3]:

- تحديد الاستراتيجيات مناسبة للتحول الرقمي.
- معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.
- توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي

تتم عملية التحول الرقمي عبر مجموعة من الخطوات كما يلي:

1. **تحول الرؤية:** تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه وهذا دائما يكون على أعلى مستوى في المؤسسات ويكون في العادة هو رؤية مجلس الإدارة.[4]
2. **قياس النضج الرقمي:** لتحديد مدى الجهد الذي يتعين القيام به من المفيد قياس النضج الرقمي للمؤسسة لمعرفة مستوى تواجدها الرقمي. وبناء على هذا التشخيص، يمكن بعد ذلك تطوير

---

[1] نور الدين قريني، **دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحه كوفيد 19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 1، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2022، ص .474.

[2] خديجة مختار، فريد بوقريريس، **مرجع سبق ذكره**، ص .857.

[3] أمال وهبة، ابتسام قارة، **التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2022، ص .3.

[4] فهد داود القواسمي معاوية، **مرجع سبق ذكره**، ص .19.

استراتيجية رقمية وخطة عمل مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، من أجل رصد التقدم المحرز في تحول الأعمال، ومن الضروري تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها.[1]

3. **اعتماد ثقافة التغيير** : يقصد بها "تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى مجموعات أصغر تكون مهمتها اتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي هندسة الإجراءات وتطوير الأنظمة والبيئة التكنولوجية والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة"، ومن ثم يعتبر التحول في ثقافة المؤسسات وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.[2]
4. **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز؛
5. **بدء الأعمال في سحابة:** هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للمؤسسات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعملاء، والهدف النهائي من ذلك هو تقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية؛
6. **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط المؤسسة بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع و قياس عملية التقدم المحرز.[3]

---

[1] جمال زمورة، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص ص .30-31.

[2] فهد داود القواسمي معاوية، **مرجع سبق ذكره**، ص .19.

[3] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص ص 952- 953.

المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي، أشكاله وتقنياته

يعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تسعى إلى إدماج التقنيات الرقمية في كافة جوانب الأعمال والخدمات، مما ينتج عنه تغييرات جذرية في طريقة تقديم القيمة للعملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. يتطلب هذا التحول إعادة تقييم النماذج التقليدية واعتماد استراتيجيات جديدة تتوافق مع التقدم التكنولوجي المستمر.

المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد، تتمثل أهمها في مايلي:

1. **بناء استراتيجية للتحول الرقمي**: يقصد بها مدى إتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، ومدى وجود خطة إستراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطويرها للخطط التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة و مدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرقمنة، بالتالي تعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية"؛
2. **البعد التقني**: يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المنظمة وعملائها على حد سواء توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، يتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات؛
3. **البعد الإجرائي**: تتطلب عملية التحول الرقمي وضع استراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات وضمان جودتها بسن ضوابط صارمة لمنع سرقة البيانات وانتهاك خصوصية المعلومات واستخدامها بشكل آمن، وهي ضرورية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي؛
4. **البعد البشري**: يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، تحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة. كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة؛
5. **الثقافة التنظيمية** إن توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة) والبعد الأخلاقي (الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها). وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في

المؤسسات وتميزها، كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة التعلم والتنمية وتكييف المؤسسات ككل لممارسات جديدة. [1]

6. **القيادة الرقمية** عرفت القيادة الرقمية على أنها أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية ،الإلكترونية، العمليات الإدارية، القيادية المترابطة، المتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف إلى تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة.[2]

كما يتم تطبيق التحول الرقمي أيضا من خلال مجموعة من الابعاد تشمل كلا التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، وذلك على النحو التالي:

- **التقنيات الرقمية** حيث يتم بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها وموردیها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية؛
- **البيانات** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها. [3]
- **الموارد البشرية**: تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها التخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب لتخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الإيمان بالتغيير والتطوير؛
- **العمليات**: وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق ألمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الملائمة

---

[1] آسيا بلقاضي، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف–**، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص ص .695-696.

[2] نوال أسعد لافي أحمد، **معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد**، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، المركز الديمقراطي العربي، إربد، الاردن، 2022، ص .501.

[3] محمود علي المدني، زياد ونيس الدروقي، **أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي)**، المجلة الأفريقية للعلوم البحثة والتطبيقية المتقدمة، المجلد 3، العدد 3، الأكاديمية الإفريقية للدراسات المتقدمة، بنغاري، ليبيا، 2024، ص .154.

الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخالت والمخرجات للمنظمة[1].

المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي

أشكال التحول الرقمي هي الطرق أو الصيغ التي يتجلى بها التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتختلف حسب الطبيعة النشاط وحجم المؤسسة، سيتم التطرق إليها فيما يلي[2]:

1. **تحول العمليات**: توفر البيانات والتحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والمنصات الرقمية المختلفة والتكنولوجيات الأخرى للمؤسسات، تعتبر طرق جديدة لإعادة اختراع العمليات في جميع أنحاء المؤسسة بهدف خفض التكاليف أو تقليل أوقات الدورات أو التحسين في الجودة؛
2. **التحول في نماذج الأعمال**: تستعمل بعض المنظمات التكنولوجيا الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أن تحول نماذج الأعمال يرتكز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات، وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات، ومنه تتطلب الإستراتيجية و / أو وحدات الأعمال وغالبا ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصا جديدة مهمة للنمو؛
3. **التحول في المجال**: تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات ومحو حدود الأعمال أيا كان نوعها صناعية، تجارية، أو خدمية وبروز أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين. ما لا تقدره العديد المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماما خارج الأسواق المعروفة حاليا. وغالبا ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص لخلق قيمة جديدة؛
4. **التحول التنظيمي**: يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات لمواجهة تحديات العالم الرقمي. تدرك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة، وتوجه نحو التجريب والتعلم، واتخاذ قرارات لامركزية، والإعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال. فكون المؤسسة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من الرقمية. وبدلاً من ذلك، قامت عدة مؤسسات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة، على خلفية

---

[1] فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي سعد، **تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مؤسسة " المديرية الجهوية لموبيليس_"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023/2022، ص.9.

[2] جمال زمورة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص .17-18.

المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو التحول التنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل، مع زيادة تغير التكنولوجيا، ستستمر الصناعات في الاضطرار إلى التغيير.

المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتحقيق التحول الرقمي، من أبرزها مايلي[1]:

1. **أنترنت الأشياء:** تعتبر انترنت من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، فالعدد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالإنترنت يمكن الشركات من مراقبة واستغلال الأصول والأنشطة على مستوى عالي، مما يعطي الدقة في اتخاذ القرارات، دمج الأعمال بطريقة آمنة وموثوقة، كما يرتكز أنترنت الأشياء على تكنولوجيات الاستشعار، الأجهزة المتصلة والتوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك، مما يجعله محركا أساسيا في قيادة عملية التحول الرقمي، والذي سينعكس بشكل ايجابي على المستفيدين... وهي السمات التي ستمكن المؤسسات من الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها، ولتحقيق النجاح، فإن إنترنت الأشياء يحمل معه إمكانيات تؤدى إلى سرعة وتيرة التغيير؛
2. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطابعة، وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، ما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات، أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية؛
3. **الحوسبة السحابية:** تعني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الانترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلا من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكن الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل إمكانيات الحوسبة، والتخزين وقواعد البيانات؛
4. **الواقع المعزز:** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة، بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل، وتستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة مثل عمليات الصيانة في موقع العمل، حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث

[1] ربيع قرين، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية–**، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص ص 62-63.

صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة أو التي تحتاج إلى إصلاح، فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية إصلاح العطل، كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين، أثناء وجودهم في العمل، وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين، وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي؛

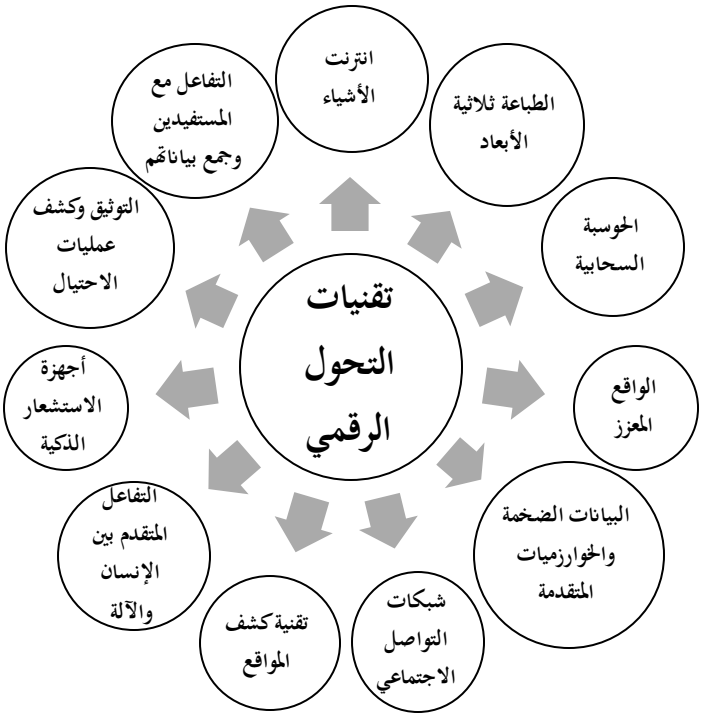
5. **البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة** البيانات الضخمة موجودة في كل مكان تقريبا ومن المهم جدا الحفاظ على البيانات التي يتم توليدها بكمية هائلة، لذا من الصعب تخزين هذا الكم الهائل من البيانات التي تولدها أي شركة، فنجد أن تقنيات الحوسبة التقليدية غير قادرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من البيانات، فغالبا ما يستخدم الذكاء الاصطناعي لمعالجة هذا النوع من البيانات أساسا فالذكاء الاصطناعي وعلومه الفرعية مثل آلة الميل التعلم العميق الشبكات المحايدة، كلها خوارزميات تستخدم كميات هائلة من البيانات والتي تدعى بـ "البيانات الضخمة"، لتحقيق النتائج المرجوة وإيجاد الاتجاهات والأنماط والتنبؤات، حيث يتم تنفيذ المهام التحليلية المعقدة بشكل أسرع من الخيال البشري على البيانات الضخمة بمساعدة أنظمة الذكاء الاصطناعي؛[1]
6. **شبكات التواصل الاجتماعي**: أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق في مشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجرد ضغط زر واحد، ولذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين وخدمتهم؛
7. **تقنية كشف المواقع**: إن نظام تحديد المواقع العالمي عبارة عن نظام ملاحي يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية أو خط الطول والعرض والارتفاع، بالإضافة إلى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين سواء كان المستخدم للنظام على البر أو في البحر أو الجو أو سواء كان في الليل أو النهار. وتشمل النظم العالمية للأقمار الصناعية للملاحة نظامين عالميين وهما النظام العاملي لتحديد المواقع (GPS) التابع للولايات المتحدة والنظام العاملي للأقمار الصناعية للملاحة "غلوناس" (GLONASS) التابع للاتحاد الروسي، إلى جانب نظم عالمية للأقمار الصناعية للملاحة يجري تطويرها؛
8. **التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة**: ويهدف إلى ربط الإنتاج المادي بالافتراضي، بجانب ذلك أدى الترابط والتفاعل بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري والآلات إلى خلق طريقة تصنيع متخصصة ومرنة، في ظل استخدام كفاءة الموارد المادية والمعلوماتية والبشرية، هو ما يطلق عليه اسم "المصنع الذكي" الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل؛

[1] **نفس المرجع**، ص ص.64-65.

9. **أجهزة الاستشعار الذكية:** يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الإصطناعي القادرة على التنبؤ بالحرائق والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف والإنارة والمياه، كما تقوم برصد درجات التلوث في الهواء والماء بصورة فورية، وتقوم بمعالجة مياه الصرف والأمطار والزراعة لإعادة استخدامها بما يساهم في التغلب على مشكلة التلوث وإدارة المخلفات البيئية. كما تساعد أيضا أجهزة الاستشعار الذكية (Sensors Smart) المرتبطة بالإنترنت مثل: كاميرات المراقبة الأمنية في المدن وأجهزة استشعار المناخ وأجهزة قياس استهلاك الطاقة والكهرباء، وغيرها من الأدوات الاستشعارية الذكية في تطوير بيئة إلكترونية جديدة من الممكن أن تستفيد منها الحكومة في تشغيل وصيانة خدماتها بطريقة أكثر فعالية وبأقل تكلفة وأقل عرضة للأخطاء البشرية أو التجاوزات الإدارية؛
10. **التوثيق وكشف عمليات الاحتيال:** جميع الاجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به، ويشمل كذلك حماية الأجهزة والبيانات
11. **التفاعل مع المستفيدين وجمع بياناتهم:** بدلا من القيام بإدارة علاقات العملاء بشكل تقليدي تم استبدالها ببرمجيات إدارة علاقات الزبون (CRM).

ويمكن التعبير عن هذه التقنيات من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (1-1): تقنيات التحول الرقمي



المصـــــدر: عبد الرحمان بن فهد المطرف، **التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصـــة من وجهة نظر أعضاء التدريس**، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد7، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، 2020 ص .164.

المبحث الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة

تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات خطوة ضرورية لتحقيق التميز والبقاء في السوق، لكنه يطرح تحديات يجب التغلب عليها لضمان النجاح.

المطلب الأول: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات السوق الحديثة. يعتمد التحول الرقمي على نماذج مختلفة تتراوح بين الرقمنة التدريجية للعمليات التقليدية، وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل الذي يعيد هيكلة كل جوانب المؤسسة.

الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي[1]:

- **النموذج الفني**: يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسوب وعلم الإدارة، دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات؛
- **النموذج السلوكي**: يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً؛
- **النموذج الفني الاجتماعي**: يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل؛
- **نموذج الشراكة في المعلومات**: يعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة؛
- **نموذج تحليل القوي التنافسية**: يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعي إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة

[1] عبد الرحمن رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول تكنولوجيا المعلومات والأعمال، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، فلسطين، 2020، ص ص 9-10.

التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك؛

- **نموذج إدارة الأصول الرقمية**: يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية التخزين – الدخول للمعلومات – التصفح – تبادل المعلومات واسترجاعها؛
- **نموذج التحول التدريجي**: يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً؛
- **نموذج التحول الاستراتيجي**: يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها؛
- **نموذج التحول الديناميكي**: يعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج؛
- **نموذج التطوير التنظيمي**: يعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي محو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة؛
- **نموذج الأمثلية**: يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات المعملية المسبقة قبل التحول مع ضغط التكاليف والدراسة عن أفضل نتائج؛
- **نموذج التكلفة والعائد**: يعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات؛
- **نموذج التحويل المتكامل**: يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعي إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطار متكامل للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت؛

- **نموذج التحويل الاستئجاري:** يتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا؛
- **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت ودعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج علي قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة. [1]

الفرع الثاني: استراتيجات التحول الرقمي

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقميا فيجب عليها أن تضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحول الرقمي ويمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي[2]:

- **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 لقائد السوق؛[3]

وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الأعمال تحركات المنافسين وأنشطتهم عوضا عن التزامها وقيامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط ومن أبرز الأسباب التي تدفع المؤسسة لهذا الاتجاه هي صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبل[4].

- **استراتيجية التكييف التكنولوجي:** تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نجو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود.[5]

---

[1] **نفس المرجع**، ص.10.

[2] أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في الإدارة والإقتصاد، تخصص إدارة الجودة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص .206.

[3] ربيع قرين، **مرجع سبق ذكره**، ص .66.

[4] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدراة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة**، دار الياروزي، عمان، الأردن، 2022، ص.92.

[5] ربيع قرين، **مرجع سبق ذكره**، ص .66.

تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة؛[1]

- **استراتيجية التموضع**: في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية، تنطوي 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 الإلكتروني".[2]

المطلب الثاني: مزايا ومعوقات التحول الرقمي في المؤسسة

يفتح التحول الرقمي أبوابا جديدة للنمو والتطور لكنه في نفس الوقت يواجه عقبات سيتم التطرق اليها كما يلي:

الفرع الأول: مزايا التحول الرقمي في المؤسسة

ينشأ عن تطبيق التحول الرقمي عدة مزايا، لعل أهمها ما يلي:

- إمكانية استرجاع المعلومات الرقمية في ثوانٍ معدودة. إضافة الى إمكانية الاطلاع على مصدر المعلومة ذاته من قبل ملايين المستفيدين في الوقت نفسه، وهذا يساعد مؤسسات المعلومات في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين؛
- حل مشكلة الحيز المكاني داخل مؤسسات المعلومات خصوصاً مع تضخم وتنوع مصادر المعلومات، وكثرة الباحثين وإنتاجهم العلمي[3]؛
- تحسين الكفاءة وتقليل الانفاق وتقديم خدمات جديدة بسرعة ومرونة؛
- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش، يفكر، يتفاعل ويتواصل بين الأفراد، اعتمادا على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية؛
- تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن، وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم؛
- تغيير نماذج العمل، زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء؛
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- توفير استراتيجية لخلق قيمة تنافسية اعلى وفرق عمل متطورة واستدامه ثقافه الابداع؛

---

[1] خالد أحمد علي محمود، **تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص .288.

[2] أحمد كاظم، **مرجع سابق**، ص 207.

[3] مسفرة بنت دخيل الله الختعمي، **مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات**، مجلة RIST، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، الرياض، 2011، ص .25.

- تمكين الابتكار لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح؛
- استبدال العمليات الرقمية بدلا من التقليدية وبالتالي زيادة وقت التفكير في التطوير؛
- تسريع طريقة العمل اليومية، وتحسين الجودة وتطوير الأداء؛
- زيادة رضا المستفيدين وتحسين جدوى الاستثمار[1].

الفرع الثاني: معوقات التحول الرقمي في المؤسسة

إحدى مجالات التحول الرقمي التي كافحت المنظمات من أجل اتقانها استبدال شبكاتها الداخلية القديمة بشبكة أنترنت من جيل الجديد يعرف باسم مكان العمل الرقمي اذ يمتلك مكان العمل الرقمي الجديد القدرة على حل مشاكل التواصل والتعاون بين المنظمات وزيادة سرعة تدفق العمل وتحسين مشاركة المعرفة ومع ذلك عندما تفشل المنظمات في ايجاد حل مناسب الذي يلائم احتياجات شركاتهم فانهم يعرضون المنظمة للخطر لذا يتم وصف هذه المعوقات وكما يلي[2]:

- **فقدان الإنتاجية Productivity loss**: عندما لا يكون لدى العاملين وجهة رقمية للمنظمة لجميع المعلومات والتعاون والمشاركة فتصبح المعلومات مشتتة عبر العديد من التطبيقات الرقمية ويصبح من الصعب تتبع ملفات وتدفق الاتصالات لذا يتعين على الافراد الذين يعملون خارج المكتب الاعتماد على الاتصالات الرقمية للبقاء على الاتصال مع زملائهم مما يعني فقدان المعلومات التي يتم نشرها من خلال المحادثات الشخصية او توزيعها عبر قنوات غير منظمة مما يؤدي الى استنزاف الإنتاجية وفقدانها.
- **الخروقات الأمنية Security breachrs**: نظرا لرقمنة المزيد من المحادثات والمستندات تصبح المنظمات أكثر عرضة لخطر اختراق بياناتها أو تسريبها عن طريق الخطأ، ويعد الحصول على مكان عمل رقمي آمن أمرا ضروريا للتغلب على العدد المتزايد من تهديدات الأمن السيبراني، ولتجنب الأضرار القانونية والسمعة التي يمكن أن تسببها الانتهاكات الأمنية، ينبغي على المنظمات اعداد البروتوكولات المناسبة لحماية نفسها من انتهاكات الداخلية وتحتاج إدارة رأس المال الفكري في المنظمة الى أن تصبح المشرف الرئيسي على أمن البيانات وتضمن توفير التدريب لجميع مستويات العاملين حول كيفية الوصول الى البيانات من الانترنت الخاصة بالمنظمة وتسميتها ومشاركتها.

ويمكن ذكر النقطتين السابقتين في شكل مبسط[3]:

- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي؛
- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية اضافه الى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية؛

---

[1] عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، محمد عبد الله أبو رحمة؛ **مرجع سبق ذكره**، ص .08.

[2] علي رزاق جياد العابدي، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ،2025، ص .130-131.

[3] أمال يوب، إكرام بودبزة، **أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية**، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2019، ص .20.

- تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة؛
- التخوف من تقنيه البيئة الرقمية عما يمكن أن تؤدي من المساس وتهديد الأمن والخصوصية.

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي في المؤسسة

أصبح التحول الرقمي ظاهرة حتمية، ولتحقيق ذلك لابد من التغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي، وهذه التحديات إما تعيق تنفيذ عملية التحول الرقمي أو تؤدي الى بطء في تنفيذ عملية التحول الرقمي وفيما يلي بعض أهم هذه التحديات[1]:

- اتساع الفجوة الرقمية بين الدول المنتجة للتكنولوجيا المعرفية والدول المستهلكة لهذه التكنولوجيا؛
- انخفاض الاستقلال الذاتي الاستراتيجي الرقمي للدولة؛
- تنافس الدول الكبرى على النفوذ في الفضاء الرقمي؛
- انتشار الأمية الرقمية خاصة في مجال الشؤون المالية الرقمية؛
- ضعف البنية التحتية الرقمية بصفة عامة، والمالية الرقمية بصفة خاصة؛
- يثير التحول الرقمي خاصة في مجال الاقتصادي التساؤل حول تحديد نطاق المسؤولية عن هذا التحول.

وهناك تحديات أخرى للتحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لابد من مراعاته أثناء صياغة وأعداد الاستراتيجية الرقمية؛
- الثقافة التنظيمية، التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والاعراف والاساطير تعتبر كمشكل ليعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير؛
- التنسيق، بمعنى اذ لم يتم الاتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لابد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة؛
- ضعف البيئة التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقديمها وتقدمها ومحدوديتها؛
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية، وقلة كفاءاتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي؛

[1] على أحمد جاد بدر، **معوقات التحول الرقمي وتأثيراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي**، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 14، الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم المستمر، القاهرة، مصر، 2020، ص .152-153.

- تشكل القوانين والتشريعات غالبا عائقا بمحيط فعالية التحول الرقمي، مما يجعل يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المؤسسة[1].
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي؛
- المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام؛
- الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنيت في العديد من المناطق الريفية[2].

[1] صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العبسي، **واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة**، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، مركز الجامعي آفلو، الأغواط، الجزائر، 2023، ص .103-104.

[2] محمد سالم دبنون، زمزم الجدي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت**، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 16، جامعة سرت، ليبيا، 2023، ص .133.

خلاصة الفصل الأول

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية. يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات المؤسسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، تطوير نماذج الأعمال، وتعزيز تجربة العملاء. هذه العملية لا تقتصر على مجرد تطبيق الأدوات التكنولوجية، بل تشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي، وتحديث بيئة العمل لتواكب المتغيرات التكنولوجية.

ولقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في مختلف الأنشطة المؤسسية، بالإضافة إلى مراحل التحول الرقمي، بدءا من تقييم الوضع الحالي إلى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية وتقييمها. وأخيرا تم عرض التحديات التي تواجه المؤسسات، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية.

وعليه فإن نجاح التحول الرقمي مرهون بوجود رؤية استراتيجية واضحة، قيادة داعمة وثقافة مؤسسية مرنة تشجع على الابتكار، مع ضرورة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتوفير بنية تحتية تقنية متقدمة، لضمان تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام.

الفصل الثاني:
الأداء المالي في المؤسسة وعلاقته بالتحول الرقمي

تمهيد

يعد الأداء المالي أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، كما يمثل معيارا جوهريا للحكم على استدامتها وقدرتها على النمو والتوسع، ويعتمد هذا الأداء على مجموعة من العوامل المحورية مثل: الإيرادات، التكاليف، الربحية، السيولة والكفاءة الإنتاجية، مما يجعله عنصرا حاسما في اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كعامل مؤثر حديث ومتكامل، يعيد تشكيل آليات العمل داخل المؤسسات من خلال دمج التكنولوجيا في مختلف العمليات التشغيلية والإدارية، فاعتماد الأنظمة الرقمية يتيح فرصا لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي، وهنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات، لاسيما في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. وسيتم التطرق في هذا الفصل الى:

- **المبحث الأول**: مدخل إلى الأداء المالي
- **المبحث الثاني**: تقييم الأداء المالي في المؤسسة
- **المبحث الثالث**: العلاقة بين الأداء المالي والتحول الرقمي

المبحث الأول: مدخل إلى لأداء المالي

يعد الأداء المالي أحد المحاور الأساسية لتقييم فعلية المؤسسة وقدراتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية، فهو يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ونجاعة القرارات الإدارية والمالية. ويشكل هذا المبحث مدخلا للأداء المالي للمؤسسة من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته

يترتب في هذا المطلب إبراز مفهوم الأداء المالي وأهميته داخل المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

ليس من السهل تحديد مفهوم دقيق للأداء المالي وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين، ومن بين التعريفات التي قدمت للأداء المالي ما يلي:

الأداء المالي هو "الكفاءة والفعالية معا للنشاط المالي المتعلق بالمؤسسة أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف، حيث تختلف المعايير والمؤشرات المستعملة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، ومن بين هذه المؤشرات مؤشرات التوازن التقليدية (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل الخزينة)، وتحليل وتقييم الأداء المالي بواسطة النسب".[1]

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركات بفرص أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف.[2]

الأداء المالي هو "مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطل إتباع مسيرتي العمليات (Processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة".[3]

---

[1] حمادي بلعباس، هشام بوطالبي، **الأداء المالي وطرق قياسه**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول: إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: واقع ومجال للتحسين، المؤسسة العليا لإدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، مارس 2023، ص.03.

[2] عادل مبروك محمد، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، **مبادئ التمويل والإدارة المالية من منظور إسلامي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2025، ص.32.

[3] الهام بحياوي، ليلى بوحديد، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص.45.

ويقتضي مفهوم الأداء المالي تحقيق كل من الفعالية المالية حيث يرى Stanly E.Seashor & Ephriam Yuxhtman بأنه يعني مدى قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة المحيطة بها في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج المفهوم الشامل للأداء المالي هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وتوجيه المستثمرين اتجاه الشركات الناجحة أو الأسهم التي شير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي في تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي التقارير المالية، والذين لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي، من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا خاصة عند متابعة أعمال المؤسسات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح، واستخلاص المعوقات واقتراح إجراءات التصحيحية، وترشيد قرارات الاستثمارات حسب الأهداف العامة للمؤسسة، للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين ما يلي:

- متابعة نشاط الشركة وطبيعته، ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ومديونية...؛
- القيام بعملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم.[2]

وبصفة عامة تتمثل حصر أهمية الأداء المالي في ما يلي[3]:

- تقييم ربحية المؤسسة؛
- تقييم سيولة المؤسسة؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة؛
- تقييم مديونية المؤسسة؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة.

---

[1] نورالدين بهلول، **تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن (ENAP)**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 2، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص.74.

[2] أحمد حابي، البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، المجلد 2، العدد 1، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، دراية، الجزائر، 2015، ص ص.72-73.

[3] عادل مبروك محمد، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص.33.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهداف الأداء المالي ومعاييره كما يلي:

الفرع الأول: أهداف الأداء المالي

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية[1]:

- يتيح للمستثمر متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها، وتقدير تأثير أدوات الأداء المالي على سعر السهم؛
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لغرض التحليل المناسب لصنع القرارات واختار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

الفرع الثاني: معايير الأداء المالي

تفتقر المؤشرات المالية إلى الدلالة الحقيقية ما لم تقارن بأرقام أو معايير مرجعية، تمكن من تقييم مدى قوة أو ضعف الوضع المالي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتمد المحللون الماليون على مجموعة من أساليب المقارنة التي تعد أساسية في تحليل الأداء المالي، وتساعد في استخلاص استنتاجات دقيقة حول وضعية المؤسسة، يذكر منها ما يلي[2]:

- **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمصرف والكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، فضلا عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية.
- **المعايير القطاعية:** تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمصرف بالنسب المالية للمصارف المساوية لها في الحجم وطبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد وبدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته وهو القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المصارف التجارية.

---

[1] كمال غالم، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص.35.

[2] نجوى فيلالي، **تقييم الأداء المالي للمصارف دراسة تطبيقية في بنك البركة فرع 402**، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2020، ص ص.54-55.

- **المعايير المطلقة:** وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية.
- **المعايير المستهدفة:** هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأداء المالي حيث تسعى لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها واقتراح قرارات تصحيحية، ومن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المالي نجد: [1]

1. العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي:

أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي هي:

- منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط؛
- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على المؤسسات؛
- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية بالدولة؛
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية المؤسسة.

2. العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي:

وهي العوامل التي تحدث في البيئة الداخلية للشركة، وهذا العوامل يمكن للشركة سيطرة عليها والتحكم نسبياً فيها بحيث تعكم تأثيراتها الإيجابية وتخفف من حدة تأثيراتها السلبية، وتشمل العوامل الداخلية على ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويؤثر على الأداء المالي من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، عن طريق الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم، أي إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء المالي وصورته الإيجابية وإعطاء معلومات لمتخذي

[1] حياة بن كينة، عبد الوهاب بن عمارة، **دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المالية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي، تخصص تكنولوجيا مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2023-2024، ص ص. 5-6.

القرارات لرسم صورة جيدة للأداء المالي والتعرف على مدى تطبيق معايير الأداء من خلال التصرف في أموال المؤسسة.

- **التكنولوجيا**: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولأن التكنولوجيا تتميز بالتطور والتغير المستمر وجب على المؤسسة التكيف معها، بهدف تحقيق الموائمة بين التقنية والأداء المالي.
- **الحجم**: أي تصنيف المؤسسة حسب الحجم مصغرة صغيرة متوسطة كبيرة فقد يؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة، حيث بزيادة حجم المؤسسة فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أدائها المالي أقل فعالية، وقد يؤثر إيجابا حيث كلما كبر حجم المؤسسة زاد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء المالي لها.[1]

[1] نجلة إبراهيم عبد الرحمان، ألاء ناصر الشريمي، **العوامل المؤثرة على الاداء المالي في شركات التأمين المساهمة السعودية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 15، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020، ص.49.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة

يهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسات إلى الكشف عن جميع الثغرات والنقائص الموجودة داخل المؤسسة، وتحديد الأساليب المناسبة لمعالجتها، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ التوصيات والمقترحات اللازمة لتصحيح الأوضاع، ويُعد نجاح المؤسسات مرتبطًا بشكل كبير بوجود معايير دقيقة وعالية لتقييم الأداء المالي، حيث يسهم ذلك في قياس نشاط المؤسسة بدقة وتحسين مستوى أدائها بشكل مستمر. وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة

يتناول هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة وأهميته كالآتي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة

تتعدد التعاريف حول تقييم الأداء المالي في المؤسسة، من بينها:

- تقييم الأداء المالي هو مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الاهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات واسبابها وطرق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور والإدارة والتخطيط يرفع كفاءه العاملين[1]
- يعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بتقييم حكم له قيمه وفائدة على ادارة الموارد المتاحة لدى المؤسسة والبنك من أجل خدمة مختلفة المتعاملين مع المؤسسة والبنك اي يعتبر بمثابة قياس للنتائج المحققة والاهداف باستخدام وسائل واضحة[2]
- تقييم الاداء المالي في المؤسسة من اهم استعمالات التحليل المالي فيتم من خلال عملية اعادة تقييم الحكم على مستوى الارباح وقدرة المؤسسة على السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان بالإضافة الى تقييم الموجودات اما الجهات التي تستفاد من هذا التقييم هي ادارة المستثمرون والمقرضين والجهات الرسمية[3]
- تقييم الأداء المالي هو عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة عامة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل[4]

---

[1] نصر حمود مرنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص.24-25.

[2] فرحات جمعة السعيد، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.38.

[3] عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.35.

[4] أيتن محمود المرجوشي، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2016، ص.19.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو عملية قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج المحققة خلال الدورة المالية، بالإضافة إلى تحليل تلك النتائج ومعرفة الانحرافات التي وقعت ثم اقتراح حلول لتلك الانحرافات من أجل تحقيق أداء جيد في المستقبل. وتتركز عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة على الأركان الأساسية المتمثلة في وجود أهداف محددة مسبقا، قياس الأداء الفعلي واتخاذ القرارات المناسبة من أجل معالجة الانحرافات[1].

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي[2]:

- يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
- المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنية التكاليف؛
- يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة فيها؛
- توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛
- تفيد في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق بينهما.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم الوظائف التي تساعد المؤسسات على قياس كفاءتها المالية تدعم اتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية ومدروسة. ويعتمد هذا النوع من التقييم على متطلبات أساسية، من أبرزها توفر معلومات مالية موثوقة، ووجود معايير ومؤشرات مالية محددة. كما يساهم التقييم المالي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ومن ثم دعم استدامتها المالية على المدى الطويل.

---

[1] الأخضر لقليطي، **دراسات في المالية والمحاسبة**، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.93.

[2] بومصباح صافية، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، (المجلد 8، العدد 2)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص.222.

الفرع الأول: متطلبات تقييم الأداء المالي

حتى يكون تقييم الأداء المالي دقيقا وفعالا، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن موضوعيته ومصداقيته، أهمها مايلي:[1]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها؛
- أن تكون أهداف الخطة (المالية الإنتاجية، التسويقية ...) واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، حتى تكون الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية شخصا متمرسا في عملية تقييم الأداء، متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات، البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستواهم من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر.
- أن تكون الاجراءات الاولية الموضوعة لمسار التقييم بين الادارات المسؤولة واضحة ومنتاسقة؛
- وجود نظام حوافز فعال بحيث يحقق هذا النظام ربط متين بين الأهداف المنجزة فعلا و بين المخطط منها.[2]

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية التقييم الأداء المالي بعدة مراحل متكاملة ومترابطة تهدف إلى تحليل الوضع المالي للمؤسسة بدقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويمكن تلخيص هذه المراحل كالاتي:

1. **جمع المعلومات الضرورية:** تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلما يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء المالي فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الإقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة؛

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

[2] جمعة فرحات السعيد، **الأداء المالي للمنظمات الأعمال التحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 247.

ويتم الحصول على المعلومات اللازمة لعملية الأداء المالي من ثلاث مصادر هي[1]:

- **الملاحظـــة الشخصـــية:** تعـد الملاحظـة الشخصـية منهجـا يتمثـل في نـزول الملاحظـين إلى ميـدان الأنشـطة وملاحظـة مـا يجـري فيـه، وتعتـبر مـن أقـدم وسـائل معرفـة مـا يحـدث في المؤسسـة وهـذه الطريقـة تحتـوي علـى بعـض العيـوب كعـدم قـدرتها علـى تقـديم معلومـات كميـة ودقيقـة فضـلا عـن الوقـت الكثـير الذي تحتاجه؛
- **التقـــارير الشـــفوية:** تعتـبر هـي الأخـرى وسـيلة لقيـاس أداء المؤسسـة، وتتمثـل في سلسـلة المحـادثات واللقـاءات الـتي تـتم بـين الـرئيس ومرؤوسـيه، وكمثـال علـى هـذا النـوع مـن المعلومـات هـو اللقـاء اليـومي بـين المـوظفين ورئيسـهم المباشـر والـذي يـتم فيـه التعـرض إلى أهـم الانجـازات والمشـاكل المعترضـة لعملهـم، ويجـب علـى المسـيرين طـرح الأسـئلة في الأوقـات المناسـبة للحصـول علـى المعلومـات الصـحيحة والدقيقة، وهذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية؛
- **التقـــارير الكتابيـــة:** تسـتعمل التقـارير الكتابيـة في المؤسسـات وخاصـة منهـا الكبـيرة بشـكل واسـع للحصـول علـى مختلـف المعلومـات المتعلقـة بانجـازات المؤسسـات، تقـدم التقـارير الكتابيـة معلومـات ومعطيـات كاملـة عـادة في شـكل إحصـاءات مفصـلة، كلهـا تشـكل سـجل دائـم والمقارنـة وإجـراء مختلـف الدراسات.

2. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط:** للوقوف على مدى دقة وصلاحية المعلومات والبيانات التي تدخل في حساب المعايير، النسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات؛
3. **إجـراء عمليـة التقيـيم:** باسـتخدام المعـايير والنسـب الملائمـة للنشـاط الـذي تمارسـه المؤسسـة، وذلـك بهـدف التوصـل إلى حكـم موضـوعي ودقيـق يمكـن الاعتمـاد عليـه، علـى أن تشـمل عمليـة التقيـيم النشاط العام للمؤسسة؛
4. **اتخـاذ القـرار المناسـب عـن نتـائج التقيـيم (تحديـد الانحرافـات):** وذلـك بمقارنـة نتـائج التقيـيم مـع الأهـداف المخططـة للمؤسسـة، وأن الانحرافـات الـتي حصـلت في النشـاط قـد تم حصـرها، وتحديـد أسـبابها، وأن الحلـول اللازمـة لمعالجـة الانحرافـات قـد اتخـذت، وأن الخطـط قـد وضـعت للسـير بنشـاط الشركة نحو الأفضل في المستقبل؛

---

[1] حدة كعواش، حياة أحمد بهاليل، **أثر برامج التأهيل على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمطاحن "مرمورة "– قالمة–** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2012-2013، ص ص59-60.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: تتم متابعة تصحيح الانحرافات من خلال تزويد الجهات المسؤولة والادارات المختلفة بنتائج التقييم الي تمخضت عن عملية التقييم، للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.[1]

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية[2]:

- الحصول على القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل: حيث أنه من خطوات تقييم الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسة خلال فترة معينة؛
- احتساب المقاييس المختلفة لتقييم الأداء المالي مثل الربحية، السيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختبار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تستخدم المؤشرات المالية عادة في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الربحية، السيولة والملاءة المالية، وكذا في قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في رسم وتنفيذ سياساتها التمويلية والإستثمارية لها، وتبرز أهمية هذه المؤشرات من خلال النقاط التالية:

- تحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات الجارية؛
- قياس درجة نمو المؤسسة والكشف عن مواطن الضعف والقوة بها؛
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الموازنات التقديرية؛
- قياس الفعالية الكلية للمؤسسة ومستوى أدائها؛

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وتحقيقها الارباح.[3] ويمكن تقسيمها إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة، كما يوضحه الشكل التالي:

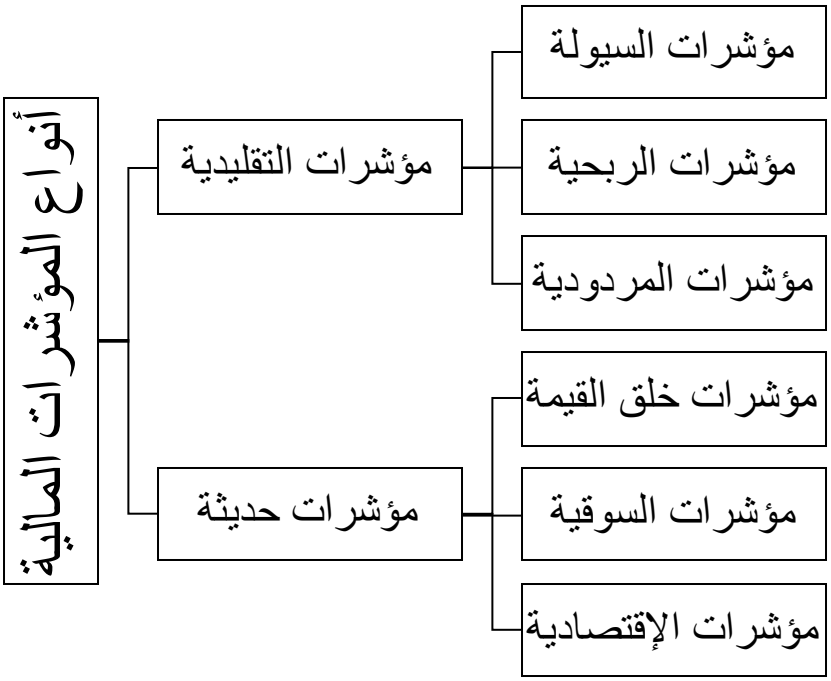
---

[1] سليم عماري، **دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركاتدراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2009-2012**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2014-2015، ص ص 35-36.

[2] محمود محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص51-52.

[3] خيضر خنفري، مريم بورنيسة، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسات اقتصادية، العدد 27، مركز البصيرة، الجزائر، 59.

الشكل (2-1): أنواع مؤشرات تقييم الأداء المالي



المصدر: خيضر خنفري، مريم بورنيسة، **مرجع سبق ذكره** ص 60.

الفرع الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التقليدية

يعد استخدام المؤشرات التقليدية أساسيا لاتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية في المؤسسة، حيث يساعد في تحديد التوجهات المالية والتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

ومن بين أهم المؤشرات المالية التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة مايلي:

1. **مؤشرات السيولة (نسب السيولة)**: تعرف السيولة بأنها " هي القدرة على توفير الأموال بالقدر الكافي والتكلفة المتدنية ، لمواجهة مختلف الالتزامات المالية والاحتياجات المرتبطة بدور الاستثمار، ويمكن تحديدها من خلال الموجودات القابلة للتحول إلى نقدية جاهزة خلال فترة قصيرة ، مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من الاقتراض وزيادة رأس المال والاحتياطات و الأرباح المحتجزة " [1].

تعد مؤشرات السيولة من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرو الاجل. تعكس هذه المؤشرات مدى توفر الأصول السائلة التي يمكن استخدامها لتغطية الديون المستحقة، مما يساعد في قياس الاستقرار المالي للمؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات المالية. وتتمثل أبرز المؤشرات السيولة فيما يلي:

[1] حمزة محمود الزبيدي، **الأدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 125.

- **نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)**: تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد الالتزاماتها قصيرة الاجل باستخدام أصول المتداولة ، كما تستخدم لقياس مدى كفاءة الأموال المستثمرة في أصول عاملة تتميز بقابليتها لتحول السريع إلى نقدية لتغطية ما يستحق عليها من التزامات متداولة قصيرة الأجل[1].

وتحسب بالعلاقة التالية:

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

هذه النسبة يجب أن لا تقل عن 1 وكل نسبة تزيد عن ذلك تعتبر هامش أمان بالنسبة للمؤسسة[2].

- **نسبة السيولة السريعة**: تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الاجل من خلال أصولها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها لأنه قد يحتاج وقت طويل نسبيا ليتحول إلى نقد، بمعنى أن تكون أصول المنظمة السريعة كافية لتسديد التزاماتها المتداولة قصيرة الأمد[3].

تعتبر نسبة السيولة السريعة مقياسا لمقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزمات قصيرة الاجل (الخصوم المتدوالة) من الأصول سريعة التحول إلى نقدية.[4]

وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول التداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

- **نسبة السيولة الجاهزة (نسبة النقدية)**: توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة قصيرة الأجل باستخدام النقديات دون اللجوء إلى الأصول الجارية الأخرى

[1] محمد عباس بدوي، **المحاسبة وتحليل القوائم المالية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص301.

[2] وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص52.

[3] منصور طاهر محسن الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص247.

[4] منير ابراهيم هنيدي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص75.

(عدد مرات قابلية النقديات على تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل)، ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة بين 20 و 30%[1]. وتحسب هذه النسبة وفق الصيغة الاتية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{النقديات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2. **مؤشرات الربحية:** هي تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الإستثمارية المتخذة من الإدارة العليا، وهناك العديد من المؤشرات التي تقاس من خلالها ربحية المشروع، حيث يختلف إستخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة المشروع والطرق والأساليب المحاسبية المتبعة في إستخراج نتيجة أعماله والظروف المحيطة، ومن أهم مؤشرات قياس الربحية مايلي [2]:

- **نسبة هامش الربح:** تتحدد بنسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى صافي المبيعات، ويقصد بصافي الربح هو مقدار الفرق بين صافي المبيعات وكلفة المبيعات للمؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة كما يلي[3]:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

- **نسبة العائد على الأصول:** تهدف هذه النسبة إلى قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها، وهو بذلك يعكس أثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بالمؤسسة.[4] وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

[1] محمد بنية، **محاضرات في التحليل المالي**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأول ماستر تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص20.

[2] دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 76.

[3] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 الطبعة 02، ص ص 211-212.

[4] خيضر خنفري، مريم بورنيسة، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

- **العائد على حقوق الملكية:** يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، ولذا فانه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك. ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي[1]:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

3. مؤشرات المديونية:

تعد مؤشرات المديونية من الأدوات مالية الأساسية التي تستخدم لتقييم مدى اعتماد المؤسسة على التمويل بالديون في تغطية أنشطتها التشغيلية والاستثمارية. تساهم هذه المؤشرات في تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، كما ساعد في تحديد مستوى المخاطر المالية المرتبطة بالاعتماد على مصادر التمويل الخارجي. ويعد ارتفاع هذه المؤشرات مؤشرا على زيادة مستوى المخاطر في حين ان انخفاضها قد يدل على استقرار مالي أكبر. تشمل ما يلي:[2]

- **نسبة المديونية العامة:** تقيس مجموع ديون المؤسسة إلى مجموع الأموال الخاصة (رأس المال + الأرباح المحتجزة + الإحتياطي)، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان هذا مؤشراً على إيجابية وضع المؤسسة المالي ويجب ألا تتجاوز هذه النسبة (100%)، ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية العامة} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

- **نسبة المديونية قصيرة الأجل:** تبين العلاقة بين المديونية قصيرة الأجل مع حقوق الملكية، وهي تستخدم لقياس مدى اعتماد المؤسسة على الديون قصيرة الاجل في تمويل عملياتها مقارنة بما يمثله رأس المال المملوك، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية قصيرة الأجل} = \frac{\text{الديون قصيرة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

[1] منير إبراهيم هنيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

[2] داوود نعيم نمر، **التحليل المالي: دراسة نظرية وتطبيقية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 01، 2012، ص ص 48-49.

- **نسبة المديونية طويلة الأجل:** وهذه النسبة تبين العلاقة بين الديون طويلة الأجل وبين الأموال الخاصة في المؤسسة (رأس المال + الأرباح المحتجزة + الإحتياطي)، وتشير هذه النسبة الى مدى اعتماد المؤسسة على التمويل طويل الاجل مقارنة بالاموال الخاصة، ويفضل ان لا تتجاوز (100%)، لا تجاوز هذا الحد يعني ان الديون طويلة الاجل تفوق الأموال الخاصة، مما يزيد من المخاطر المالية ويقلل من قدرة المؤسسة على تحمل الصدمات او حصول على مصادر تمويل أخرى. وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة

مع تغير بيئة الأعمال وتعقد الأسواق، برزت بعض النقائص في استخدام مؤشرات المالية التقليدية مما دفع الى تطوير مؤشرات مالية حديثة، أكثر ملاء لواقع مؤسسات المعاصره وبذلك تعكس المؤشرات مدى كفاءة استخدام الموارد المالية في خلق قيمة حقيقية للمساهمين وليس فقط تحقيق ارباح محاسبية.

1. **مؤشرات خلق القيمة:**

ومن أبرز هذه المؤشرات نجد:

- **مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة:** تعرف القيمة الإقتصادية المضافة أنها: "عبارة عن مقياس للأداء المالي للمؤسسة، وهو يساوي الفرق بين ما يجلبه رأس المال المستخدم، بعد خصم الضرائب وتكلفته المالية، ويمكن حساب رأس المال المستخدم من الاستخدامات التي تم تحقيقها أو من الموارد التي تم الحصول عليها".[1]

وبرزت أهمية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة كمايلي: [2]

- يعتبر وسيلة لسد الفجوات التي تناقشها بشكل صحيح؛
- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم؛
- أداة الموازنة بين الفرص الاستثمارية؛
- مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري؛
- معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في مجال الرقابة والمتابعة.

[1] Simon Parienté, **Analyse financière et évaluation d'entreprise**, PEARSON Education, France, 2006, p147.

[2] خالد سيف الإسلام بوخلخال، علال بن ثابت، **قياس التحقيق المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة**، مجلة الدراسات الاقتصادية الاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2021، ص 147.

خطوات حساب القيمة الاقتصادية المضافة لحساب القيمة الاقتصادية المضافة يجب إتباع الخطوات التالية[1]:

- **حساب التكلفة الوسطية المرجحة لراس المال:** وهي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال والتي يمكن الحصول عليها من خلال مجموع تكلفة كل عنصر من مصادر التمويل في الوزن النسبي لكل مصدر من الهيكل المالي للمؤسسة، وتعرف تكلفة رأس المال على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري الذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممولي المؤسسة المساهمين الأموال الخاصة والدائنين تكلفة الاستدانة)، وتحسب وفق العلاقة التالية

$$K = K_D\left(\frac{D}{(D + C_P)}\right) + K_{CP}(\frac{C_P}{(D + C_P)})$$

حيث:

K: التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال؛

K_D: تكلفة الديون؛

D : الديون؛

K_{CP}: تكلفة الأموال الخاصة؛

C_P: الأموال الخاصة؛

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق العلاقة التالية:

$$EVA = (ROCI - K) * CI$$

EVA : القيمة الاقتصادية المضافة؛

ROCI: العائد على رأس المال المستثمر؛

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال؛

CI: رأس المال المستثمر.

[1] أحمد شعشوع، أبو بكر بوسالم، عبد الخالق أودينة، **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021، ص 255.

2. **القيمة السوقية المضافة:** هي" عبارة عن فرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال مشترك من قبل المستثمرين خلال فترة زمنية محددة، كما تعرف على أنها القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية بالإضافة إلى المستقبلية"[1].

يتم حساب القيمة السوقية المضافة من خلال الطريقتين التاليتين[2]:

- **طريقة صافي حقوق الملكية:** حسب هذه الطريقة تمثل القيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الدفترية مضروبة بعدد الأسهم والبعض الآخر يعرفها على أنها الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الاسمية للسهم مضروبة بعدد الأسهم. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$MVA = MVE - BVE$$

MVA: القيمة السوقية المضافة.

MVE: القيمة السوقية لاسهم المؤسسة (عدد الأسهم × سعر السهم).

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في ميزانية الشركة.

- **طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة:** وفق هذه الطريقة، فإن القيمة السوقية المضافة ما هي الا القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة والمتوقعة خلال عمرها الإنتاجي بمعنى آخر هي خصم للتدفق النقدي الناتج عن القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة خلال الزمن، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على التوقعات المستقبلية للقيمة الاقتصادية المضافة كما تعتمد على معدل الخصم إيجاد القيمة الحالية. وتحسب بالعلاقة التالية[3]:

$$MVA = \sum_{t}^{n} \frac{EVAt}{(1-K)^t}$$

MVA: القيمة السوقية المضافة.

EVAt : خصم للتدفق النقدي الناتج عن القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة خلال الزمن.

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

t: الفترة.

[1] أسماء أيمن، عبد الغني دادن، **اختبار القدرات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص262.

[2] حمادي بلعباس، هشام بوطالبي، **مرجع سابق ذكره**، ص 13.

[3] حمادي بلعباس، هشام بوطالبي، **مرجع سابق ذكره**، ص 14.

المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء المالي والتحول الرقمي

في ظل التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم أصبح التحول الرقمي من الركائز الاساسية لتحسين اداء المالي في المؤسسة، حيث يساهم في تقليل تكاليف من خلال تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي، الانترنت، والحوسبة الحسابية. يساعد هذا التحول في اتمتة العمليات، خفض المصاريف وتحسين مؤشرات مثل: الربحية، السيولة، وادارة المخاطر كما يعزز من تحليل البيانات وايضا اتخاذ القرارات المالية أفضل مما يحقق توازنا ماليا مستداما.

المطلب الأول: عوامل التي تبرز الحاجة للتحول الرقمي كأساس لتحسين الأداء المالي

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، تبرز الحاجة الملحمة للتحول الرقمي كوسيلة فعالة لتحسين الاداء المالي للمؤسسات، وذلك نتيجة لعوامل متعددة تدفع نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، ولعل هذه اهم عوامل ما يلي[1]:

1. **تحويل الوظائف المالية باستخدام الحلول الرقمية:** غير دمج الحلول الرقمية مثل آتمة العمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي والنظم السحابية بشكل أساسي الوظائف المالية التقليدية. تعمل أتمتة العمليات الروبوتية على تبسيط المهام الروتينية والمتكررة، مما يتيح للمسيرين الماليين التركيز على الأنشطة الاستراتيجية. يعزز الذكاء الاصطناعي التحليل المالي والتنبؤ، مما يوفر رؤية عميقة وتنبؤات حول الاتجاهات المالية؛
2. **تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط سير العمل:** حسنت الأدوات الرقمية بشكل كبير الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. من خلال آتمة العمليات الروتينية، تقلل RPA* من مجال الأخطاء البشرية وتسرع من إكمال المهام. توفر النظم السحابية وصولاً سهلاً إلى البيانات المالية والأدوات، مما يسمح للفرق بالعمل بشكل أكثر تعاوناً وكفاءةً، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي؛
3. **تمكين اتخاذ القرارات باستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية:** يقع الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في طليعة تعزيز قدرات اتخاذ القرارات في مجال المالية. يمكن للخوارزميات الذكية تحليل مجموعات بيانات كبيرة بسرعة ودقة، مما يتيح اكتشاف الأنماط والرؤى التي قد تفوت المحللين البشر. تسمح الحوسبة السحابية بتحليل البيانات وتقديم التقارير في الوقت الفعلي، مما يضمن أن تكون القرارات المالية مبنية على أحدث المعلومات المتاحة؛

[1] Sergio Garcia, **Digital Transformation in Finance and Global Business**, 05/01/2024, https://trovata.io/blog/financial-digital-transformation/, consulted the 07/04/2025.

* RPA: Robotic process automation.

4. **تعزيز المرونة والابتكار:** أدى اعتماد هذه التكنولوجيا الحديثة إلى تبسيط العمليات الحالية اضافة إلى فتح طرق للابتكار في الاستراتيجية المالية والخدمات. أصبحت المؤسسات الآن أكثر مرونة وقدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق واتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية؛
5. **استخدام تحليلات البيانات في الوقت الفعلي:** يغير اعتماد تحليلات البيانات في الوقت الفعلي كيفية معالجة وتفسير البيانات المالية. يتيح هذا النهج للمؤسسات الحصول على رؤى فورية من بياناتها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية. هو أداة حاسمة للبقاء مرناً في بيئة مالية سريعة التغيير، مما يسمح للأعمال بالاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء.

المطلب الثاني: إستراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي

لضمان نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي، لا يكفي تبني التكنولوجيا فقط بل يجب اتباع استراتيجيات المتكاملة تغطي الجوانب التقنية، البشرية والإدارية، ولعل أبرزها مايلي:

1. **تطوير عقلية رقمية أولوية:** أصبح من أولويات على المديرين الماليين تنمية نهج رقمي أولوية داخل فرقهم، مما يشجع على تبني تقنيات وعمليات جديدة؛
2. **الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة:** اختيار التكنولوجيا التي توفر قابلية التوسع والأمان والقدرة على التكامل أمر بالغ الأهمية. تشمل هذه الحلول الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، ومنصات تحليل البيانات التي يمكنها التكيف مع التغيرات في المناظر المالية؛
3. **تعزيز التعاون عبر الإدارات:** يعد من العناصر الاساسية لنجاح التحول الرقمي، اذ يتطلب تنفيذ هذا التحول تعاونا في الجهود بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة، وعليه يجب على المديرين الماليين العمل تنسيق وثيق مع إدارات تكنولوجيا المعلومات، العمليات وغيرها من الوحدات لضمان صياغة استراتيجية رقمية متكاملة تدعم الاهداف المالية والتشغيلية للمؤسسة؛
4. **اتخاذ القرارات القائمة على البيانات:** يعد تبني تحليلات البيانات لاتخاذ القرارات أمرا بالغ الأهمية. ينبغي الاستفادة من البيانات المالية والتشغيلية لدفع القرارات الاستراتيجية وقياس تأثير المبادرات الرقمية؛
5. **إدارة المخاطر والامتثال:** إن تطور التكنولوجيا الرقمية، أدى إلى تطور المخاطر المرتبطة بها. لذا يجب ضمان وجود ممارسات إدارة المخاطر والامتثال القوي كجزء من عملية التحول الرقمي؛
6. **التعلم المستمر والتكيف:** نظرا للطبيعة المتغيرة باستمرار للمشهد الرقمي، يجب على المؤسسة الالتزام بالتعلم المستمر والتكيف، ومواكبة التقنيات الناشئة والاتجاهات الصناعية الحديثة لضمان اتخاذ قرارات مالية مستنيرة وفعالة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة التكنولوجية؛

7. **قيادة التغيير وتطوير مهارات الموظفين:** يتطلب التحول الرقمي الناجح إدارة فعالة للتغيير داخل المؤسسة. يجب على المديرين الماليين أن يكونوا روادًا في قيادة هذه التغييرات، مع الاستثمار في تطوير مهارات فرقهم لتمكينهم من التكيف مع الأدوات والعمليات الرقمية الجديدة.[1]

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على حسن الأداء المالي

يشهد القطاع المالي تحولا جذريا بفعل تبني التقنيات الرقمية، حيث يعد هذا التحول تشكيل طبيعة الوظائف ويرفع كفاءة العمليات التشغيلية. تظهر الدراسات أن المؤسسات المالية التي تستثمر في أنظمة التشغيل الذكية وتدرب كوادرها على المهارات الرقمية تحقق تحسينات ملحوظة في مؤشرات الربحية.

ومن الناحية المالية، يسهم التحول الرقمي في تعزيز مؤشرات الأداء الرأسمالي بتبني أنظمة تشغيلية متكاملة وتقنيات حديثة وقنوات إلكترونية مبتكرة. ويؤدي ذلك إلى تحسين قابلية الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية، وزيادة سرعة ودقّة المعاملات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية وخفض التكلفة الإجمالية للوحدة.

وفي ضوء ذلك، ينعكس ذلك إيجاباً على توسيع قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق، ويؤمن فائضا ماليا مستداما على المدى الطويل.

بالتالي، لا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات المالية على كونه تطورا تقنيا، بل يشكل فرصة استراتيجية لتعزيز الأداء المالي والتنافسية السوقية.[2]

مما سبق يمكن تلخص آثر التحول الرقمي على الأداء المالي كما يلي[3]:

- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** إن المؤسسات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيرتها التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن المؤسسات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة؛

[1] Sergio Garcia, **Digital Transformation in Finance and Global Business**, 05/01/2024, https://trovata.io/blog/financial-digital-transformation/, consulted the 08/04/2025.

[2] Talal Abassi, Lezhar About, Ghozlane Maazi, **the impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performance**: **A field study of Algeria Telecom Company in Constantine**, Industrial Economics Review, Volume 14, N° 02, University of Batna, Hady Lakhdar, Batna, Algeira, 2024, p p 259-260.

[3] عبد الناصر عبد اللطيف نصر، **أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية**، المجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، الإسكندرية، مصر، 2021، ص 14.

- **المرونة:** يمكن أن يساعد التحول الرقمي على التكيف بسرعة مع التغييرات في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول الى السوق وتحسين الأداء التنافسي؛
- **دعم عمليات اتخاذ القرار:** تتيح عمليات التحول الرقمي الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة جودة وفعالية القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر موضوع الأداء المالي أحد الركائز الأساسية التي يبنى على أساسها مستقبل المؤسسة ونجاحها في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير الدائم، ويمثل الأداء المالي صورة للنتائج التي حققتها المؤسسة وبيانا لما تملكه من إمكانيات، كما يظهر نقاط القوة والضعف في الجوانب المالية للمؤسسة عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات المالية (الكمية).

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تقديم إطار نظري وتحليلي شامل لمفهوم الأداء المالي، مكوناته، طرق تقييمه، والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على دوره في دعم اتخاذ القرار وتوجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة. مما يجعل التقييم المالي ليس مجرد أداة محاسبية، بل جزءا من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لضمان استمرارية وتنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء – وكالة قالمة–

تمهيد

في ظل سعي الدولة الى رقمنة الخدمات العمومية وتحسين كفاءة التسيير، يبرز التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف الى تعزيز الكفاءة وتحقيق أداء مالي أكثر فعالة، وفي هذا السياق يهدف هذا الفصل الى دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–، باعتباره مؤسسة حيوية تلعب دورا محوريا في تسيير منظومة التأمينات الاجتماعية في الجزائر، حيث سيتم التركيز من خلال هذه الدراسة الميدانية على الملامح الرقمنة المعتمدة على مستوى الصندوق وكذا مختلف أبعاد التحول وتحليل أثره على الأداء المالي للصندوق. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–

مواكبة للتطورات الاقتصادية العالمية المتسارعة سعت الجزائر، على غرار باقي دول العالم، إلى وضع نظام للحماية الاجتماعية منذ الحقبة الاستعمارية. ففي سنة 1949، أصدر الاستعمار الفرنسي أول قانون في هذا المجال، وكان موجّهًا أساسًا لخدمة المستوطنين الفرنسيين. وبعد الاستقلال، واصلت الجزائر جهودها لإرساء نظام حماية اجتماعية شامل، يهدف إلى توفير مختلف الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي للفئات المأجورة وغير المأجورة. وقد أنشأت لهذا الغرض صناديق وطنية وجهوية وولائية، وسخّرت الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لضمان تطبيق واحترام التشريعات والمراسيم المنظمة لهذا النظام، واضعة شعار "خدمة العامل أولوية أولى" في صميم سياساتها ولم تتبلور هذه الجهود بشكل واضح إلا في سنة 1983، حين أصدر المشرع الجزائري مجموعة من القوانين التي تنظم التأمينات الاجتماعية في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وتعريفه

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أحد الركائز الأساسية في نظام الحماية الاجتماعية، إذ يُعنى بضمان التغطية الاجتماعية والصحية للعمال والموظفين في مختلف القطاعات. وقد نشأ هذا الصندوق استجابة لحاجة الدولة إلى تنظيم العلاقات المهنية وتأمين استقرار اجتماعي للطبقة العاملة، خاصةً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات الحديثة. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب نشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

الفرع الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع إداري، تأسست في إطار سياسة الدولة لضمان الحماية الاجتماعية للعمال، تعود نشأته إلى أوائل السبعينيات، وتحديدا سنة 1972، كجزء من إصلاح شامل لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، بهدف توحيد وتعميم التغطية الاجتماعية لجميع العمال الأجراء.

1. اصلاح المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي خلال سنة 1983:

في شهر فبراير من سنة 1975، تم إنشاء لجنة وطنية مكلفة بإصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، وقد تشكلت من ممثلين عن المؤسسات المعنية وممثلين نقابيين.

عكفت هذه اللجنة، على مدى سنتين، على دراسة شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بهذا الإصلاح. وأسفرت هذه الأشغال عن إعداد مجموعة من النصوص القانونية الجديدة، تنظم مختلف فروع الضمان الاجتماعي، وقد جاء محتواها استجابة لانشغالات المستفيدين وتماشيًا مع السياسات

العامة للدولة. وعليه، تعد قوانين الضمان الاجتماعي الصادرة سنة 1983 تتويجًا منطقيًا لهذا المشروع الإصلاحي. وقد كرست هذه القوانين المبادئ الأساسية للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي، والمتمثلة في:

- مبدأ التضامن؛
- توحيد المزايا؛
- وحدة تمويل النظام وتسييره.

تمت مرافقة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، من حيث التسيير والسير، بتطبيق الاستقلالية المالية للمنظومة وكذا بالمشاركة المباشرة للعمال في تسييرها. ومن جهة أخرى، سمحت هذه النصوص بضمان توازنا ماليا أمثلا وبإمكانية توسيع حر وديمقراطي لمنظومة الضمان الاجتماعي مراعاة للاحتياجات والتطور الاجتماعي.

وعليه، فإن قوانين سنة 1983 والمتمثلة في:

- القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية؛
- القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد؛
- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- القانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق التزامات الخاضعين في مجال الضمان الاجتماعي؛
- القانون رقم 83-15 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

استكملت العملية التي شرع فيها ابتداء من استعادة البلاد لسيادتها كما جعلت من الضمان الاجتماعي عاملا للتطور الاجتماعي وأداة مميزة لسياسة التضامن الوطني.

2. إنجازات الفترة الممتدة من 1983-1999:

خلال هذه الفترة كان يتميز نظام الضمان الاجتماعي بما يلي:

- توحيد أنظمة تقوم على مبادئ التضامن والتوزيع؛
- الانتساب الإجباري لكل العمال الأجراء وغير الأجراء، والمشبهين بالأجراء وكذا فئات الأشخاص المسماة بالفئات الخاصة من المؤمن لهم اجتماعيا؛
- توحيد القواعد المتعلقة بحقوق وواجبات المستفيدين؛
- توحيد التمويل.

– الأشخاص المعنيون بالتغطية الاجتماعية: تحتوي منظومة الضمان الاجتماعي الجزائرية على أسس مهنية، لكن ومع تعاقب السنوات، تم توسيع المنظومة، ليمس الأغلبية الساحقة من السكان. وهكذا تستفيد فئات عديدة من الأشخاص الذين لا يمارسون أي نشاط مأجور من حماية الضمان الاجتماعي ويتمتعون بالتالي بصفة المؤمن لهم اجتماعيا.

ويعد التصريح بكل العمال إجباريا، دون أي استثناء، عدا الحالات المنصوص عليها في الاتفاقيات الثنائية أو الدولية للضمان الاجتماعي والمصادق عليها من قبل الجزائر[1].

الفرع الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية[2] .

CNAS هي مؤسسة ضمان اجتماعي للأجراء. ويغطي الموظفين وأسرهم (الأصول والأحفاد) والأشخاص غير النشطين. يشمل الضمان الاجتماعي للموظفين إدارة مزايا التأمين الاجتماعي (المرض والأمومة والعجز والوفاة) بالإضافة إلى حوادث العمل والأمراض المهنية[3].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لـ CNAS وكالة قالمة ومهامها

يعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة أساسية لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. وفي هذا الإطار، تعتمد وكالة قالمة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على تنظيم إداري وهيكلي مدروس، يوزع المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح والأقسام بشكل يضمن الانسجام والتكامل في أداء الخدمات. يستخلص هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوكالة، مع إبراز المهام الرئيسية التي تضطلع بها كل مصلحة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لـ CNAS وكالة قالمة

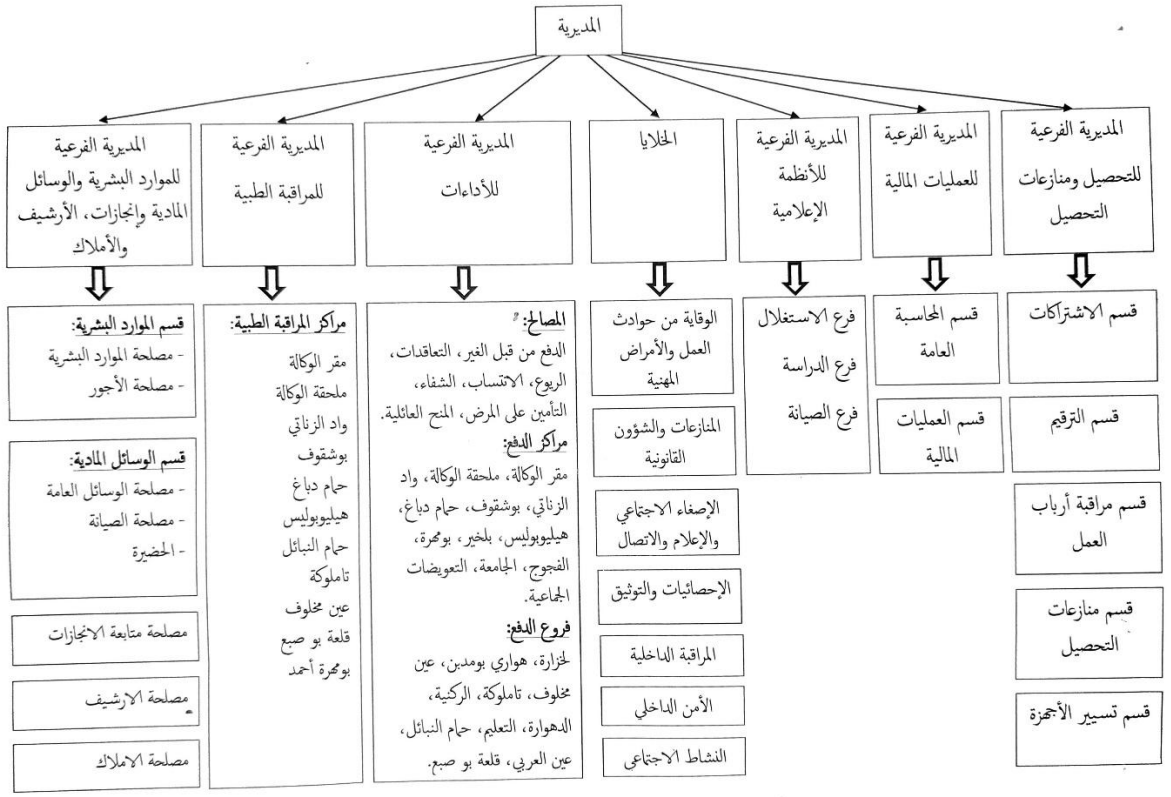
يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لـ CNAS وكالة قالمة:

[1] وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، **السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي**، من موقع: https://www.mtess.gov.dz/ar/ ، تاريخ الاطلاع 2025/04/20.

[2] الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، **التعريف بالصندوق**، من موقع: https://cnas.dz/، تاريخ الاطلاع 2025/04/20.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مصالح الوزير الأول، **الأنظمة الاجتماعية**، من موقع: https://aapi.dz/ar/regimes-sociaux-ar/، تاريخ الاطلاع 2025/04/20.

الشكل (3–1): الهيكل التنظيمي لـ CNAS وكالة قالمة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف CNAS وكالة قالمة

الفرع الثاني: مهام CNAS وكالة قالمة

يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في إطار القوانين والتنظيمات السارية، المهام التالية[1]:

- التعويضات للمؤمنين الاجتماعيين؛
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي؛
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية؛

[1] مديرية وكالة ولاية قالمة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، **مهام CNAS وكالة قالمة**، من موقع: http://wilaya-guelma.dz/، تاريخ الاطلاع 2025/04/20.

- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق؛
- القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق؛
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة.

يهدف الصـــندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء–وكالة قالمة– إلى الحماية والتغطية الاجتماعية للمؤمنين الاجتماعين وذويهم، ومعاجلة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي: الشـــيخوخة، العجز، الوفاة، إصـــابة العمل، المرض والبطالة. وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعهن بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته من بعد حياة كريمة ومستقرة.

المطلب الثالث: المظاهر الرقمنة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–

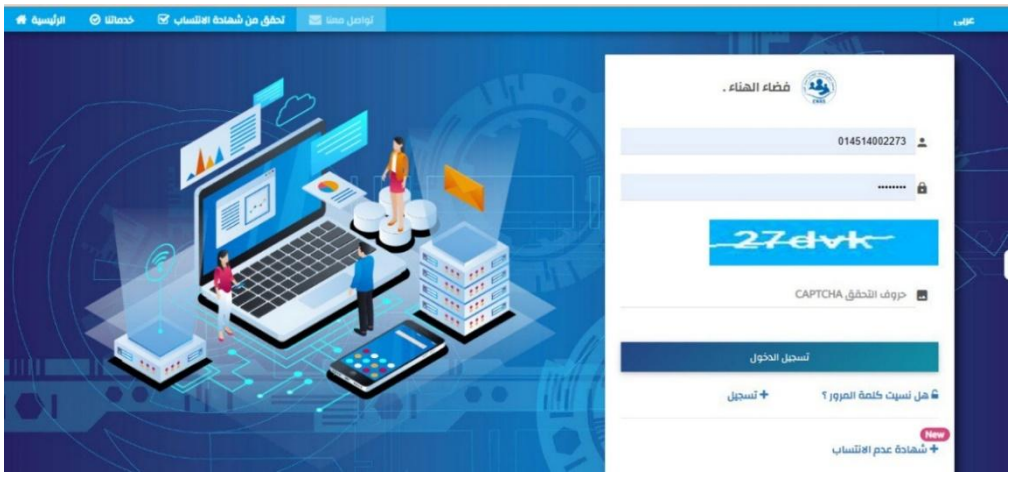
تتجسد مظاهر الرقمنة على مستوى CNAS –وكالة قالمة– من خلال تبني الصندوق لمجموعة من الخدمات والإجراءات الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات التأمينية وتسهيل المعاملات الإدارية لفائدة المؤمن لهم وأرباب العمل، وذلك في إطار سياسة التحول الرقمي التي تنتهجها الدولة والرامية الى تعميم الرقمنة وتحديث الخدمات العمومية[1].

1. التحول الرقمي وتطوير المنصات الإلكترونية

يعمل الصندوق على تطوير منصات إلكترونية وواجهات رقمية تخدم مختلف الفئات المرتبطة به، بما ينسجم مع التزامات الدولة لتحسين الخدمات الإلكترونية عن بُعد وضمان كفاءتها، ومن أهم هذه المنصات ما يلي:

1.1 فضاء المهناء: هو خدمة إلكترونية متوفرة عبر صندوق يمكن تحميله عبر الهواتف الذكية أي عن طريق تطبيق الاندرويد الالكتروني حيث بإمكان جميع المؤمنين لهم التسجيل عبر الموقع "elhana"يوفر الكثير من الخدمات دون عناء التنقل إلى هياكل الضمان الاجتماعي المختلفة، ويمكن استخدامه في أي وقت كما يمكن الاطلاع من خلاله على رقم التسجيل ونسبة التكفل وقائمة ذوي الحقوق ومركز الانتساب وموقعه الجغرافي.

[1] من اعداد الطالبتين اعتمادا على أجوبة المقابلة، مع رئيس قسم المالية.

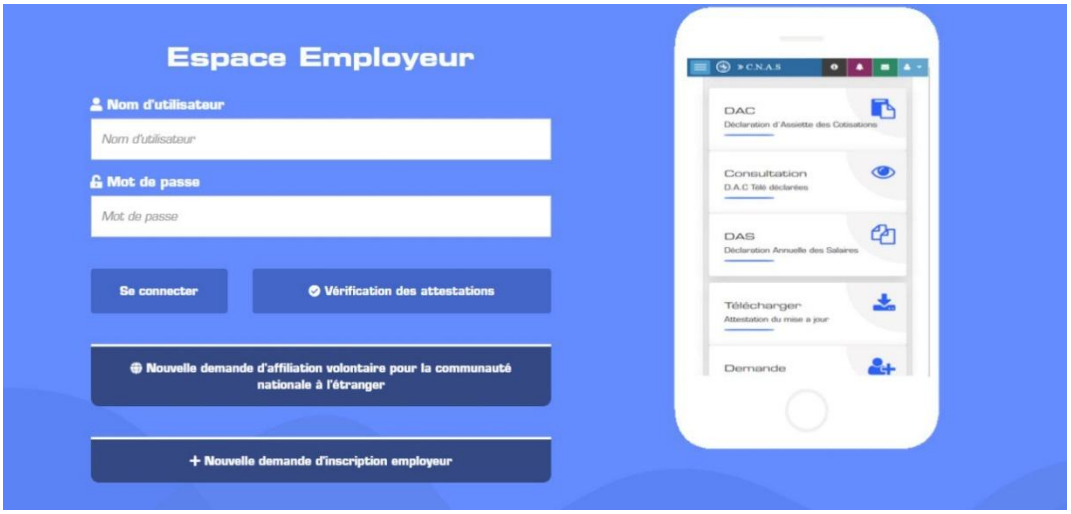


تتيح عملية التسجيل في فضاء الهناء للمؤمن اجتماعيًا عدة مزايا لعل أهمها:

- يمكن معرفة كل البيانات والمعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء بالإضافة إلى التعرف على كل فرد مسجل وتاريخ انتهاء التأمين وتاريخ انتهاء صلاحية البطاقة ووعد تجديدها؛
- يمكن استخراج شهادة الانتساب وهي وثيقة تثبت انتساب المؤمن له اجتماعيًا إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الجزائري، وكذا أحقية في مقابل خدمة التأمين الاجتماعي مثل: العلاجات الطبية والاستشفاء والإعاقة العائلية؛
- معرفة مركز دفع الانتساب والعنوان؛
- عند التسجيل في فضاء الهناء، يمكن للمؤمن له اجتماعيًا معرفة نسبة التكفل وتعويض المنتجات الصيدلانية.

2.1 أرضية التصريح عن بعد والدفع الإلكتروني للاشتراكات: تتيح للمستخدمين الإبلاغ عن البيانات وإدارة الالتزامات المالية إلكترونيًا، مما يسهل عملية التصريح والتتبع دون الحاجة للحضور الشخصي إلى مكاتب الصندوق. وإبلاغ كشوفات الدفع عن بُعد هي خدمة تمكن من التحقق من العمليات المالية وتحويل المبالغ إلكترونيًا، مما يسرع الإجراءات ويقلل من الأخطاء الورقية.

يمكن لأرباب العمل الحصول على اشتراكات الضمان الاجتماعي من خدمات التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي عبر بوابة التصريح عن بعد (télé déclaration -télépaiement) المتوفرة خلال أيام الأسبوع ودون أي تقدم أو تقديم وثيقة عبر HTTPS://télédéclaration.cnas.dz .



تكون حصص الاشتراكات المجانية للضمان الاجتماعي كما يلي:

- 9% اشتراك عامل المقطوعة من أجره محجوزة من أجر المنصب؛
- 25% اشتراك عامل العمل وتكون محجوزة أيضًا من أجر المنصب للعامل؛
- 1% حصة الخدمات الاجتماعية.

أي مجموع الاشتراكات الاجتماعية هو 35% من إجمالي الأجور.

تتيح أرضية التصريح عن بعد والدفع الالكتروني للاشتراكات للمؤمن لهم العديد من المزايا:

- القضاء على العراقيل البيروقراطية؛
- تسهيل مهمة دفع الاشتراكات من طرف أرباب العمل دون عناء؛
- عصرنة هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؛
- تستخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة في كل مجالات التعامل مع مختلف المتعاملين والتي قد تكون واضحة في مواجهة التحولات الكبرى التي تعرفها البلاد.

3.1 تطوير بطاقة الشفاء: تم تطوير استخدامات بطاقة الشفاء لتشمل جميع المرضى، سواء كانوا مزمنين أو غير مؤمنين، مما يعكس تقدم الصندوق في رقمنة الخدمات الصحية المرتبطة بالتأمين.

وتعرف بطاقة الشفاء على أنها نظام عصري يرتكز على تقنيات حديثة فهي تحتوي على معلومات إدارية وطبية للمؤمنين الاجتماعيين وذوي الحقوق، كما تحتوي على المعلومات الشخصية للمؤمنين كإسمه ولقبه ورقم التأمين، ومن خلال ذلك يتم التعرف على صفة المؤمن اجتماعيًا وكيفية استخدام بطاقة الشفاء الالكترونية من طرف ممتهني الصحة.

تتميز بطاقة الشفاء بالخصائص التالية:

- بقدرة استيعاب: "32 ميجابايت"؛
- هي بطاقة مطابقة للمقاييس إيزو 7810، 7816؛
- تمتاز بالقوة والتحمل وتأمين وحفظ البيانات تسمح باستخدام الرمز السري؛
- بطاقة من البلاستيك المقوى؛
- قابلة للاستخدام البيني عن طريق نظام تسيير الملفات.

كما تشمل على المعلومات المقررة ببطاقة الشفاء:

المعلومات الإدارية: الحق في أداءات الضمان الاجتماعي، معلومات حول التعاقدات الطبية.

المعلومات الطبية: الحالات الاستعجالية والأمراض طويلة الأمد، معلومات حول الأعمال الطبية المعوضة من قبل الضمان الاجتماعي ومعلومات تقنية وتأمينية.

4.1 الأرضية الرقمية للتعاقد: هي عبارة عن فضاء مخصص لإدارة العلاقات التعاقدية مع الممارسين الصحيين مثل العيادات ومراكز تصفية الدم ومتعاملي النقل الصحي، حيث يمكن إرسال الملفات والفواتير وتحميل الوثائق إلكترونيا عبر قاعدة بيانات موحدة.

2. أهمية التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة:

تتمثل أهمية التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة– في:

- زيادة كفاءة تحصيل الاشتراكات وتقليل التأخير في السداد؛
- خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية المرتبطة بمعالجة الوثائق الورقية؛
- تحسين دقة البيانات المالية وتقليل الأخطاء المحاسبية؛
- تعزيز القدرة على التخطيط المالي المستقبلي بناءً على بيانات دقيقة ومباشرة؛
- رفع مستوى رضا المستفيدين مما ينعكس إيجابًا على الالتزام المالي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة_، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي الصندوق، كما تم تحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS V26.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ والذي يتكون من مختلف فئات الذين يعملون في الصندوق محل الدراسة؛ فإنه تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

1. مجتمع الدراسة:

هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، وقد مثل عدد من أفراد المجتمع وبمستويات عمرية مختلفة. يضم مجتمع الدراسة جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية –وكالة قالمة–.

2. عينة الدراسة:

هي عبارة عن شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة، وقد تضمنت عينة الدراسة 30 فردا تم اختيارهم عشوائيا، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان وتم استرداد 30 استمارة، والجدول التالي يوضح الإحصائيات المتعلقة بالتوزيع الاستبيان.

الجدول رقم (3–1): الإحصائيات المتعلقة بالتوزيع استمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	30	100
الاستبيانات المسترجعة	30	100
الاستبيانات غير المسترجعة	0	0

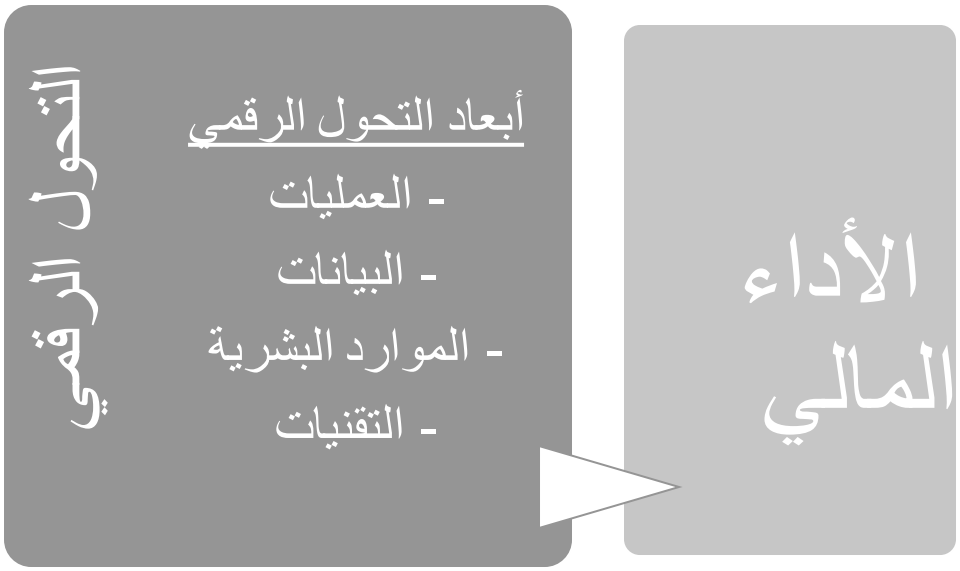
المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة المقترح، والذي يتكون من متغيرين اساسيين كالتالي:

1. **التحـــول الرقمـــي**: كمتغـير مسـتقل، والـذي تم تقسـيمه إلى أربعـة أبعـاد حيـث تتمثـل في: العمليـات، البيانات، الموارد البشرية، التقنيات.
2. **الأداء المالي**: كالمتغير التابع والمتمثل.

الشكل (3–2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

تعتـبر أدوات الدراسـة واحـدة مـن المكـونات الأساسـية الـتي تسـاعد في جمـع البيـانات والمعلومـات الضـرورية لتحليـل وفهـم الظـواهر بتفصـيل دقيـق. تختلـف هـذه الأدوات اعتمـادا علـى نـوع البحـث وهدفـه، وتختار بشكل مدروس لضمان تحقيق نتائج موثوقة وعميقة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات اللازمة على:

- **الملاحظـــة**: تسـمح هـذه الأداة بتسـجيل الظـواهر أثنـاء حـدوثها دون تـدخل الملاحـظ، وقـد تم الاسـتعانة بهـا للقيـام بدراسـة الميدانيـة بالصـندوق محـل الدراسـة، وتم بتسـجيل بعـض الملاحظـات الـتي من الممكن أن تفيد في إتمام البحث.
- **المقابلـة**: تكللـت الـزيارات الميدانيـة لصـندوق الـوطني للتأمينـات الإجتماعيـة للعمـال الأجـراء وكالـة قالمـة جـراء العديـد المقـابلات، بجمـع أكـبر قـدر ممكـن مـن المعلومـات الـتي تسـاعد في إتمـام الدراسـة، حيـث تم بإجـراء المقابلـة مـع رئـيس قسـم الماليـة والمحاسـبة وبعـض مرؤوسـيه خـلال الأسـئلة حـول اسـتراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي مكننا بجمع معلومات فيما يتعلق بالآتي:

- معلومات حول أشكال التحول الرقمي (البرمجيات، شبكات الاتصال الإلكتروني، قواعد البيانات، طرق الدفع الإلكتروني...)؛
- واقع عملية التحول الرقمي فالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –قالمة–.

– **الاستبيان:** يعد الاستبيان أداة أساسية في البحوث الوصفية قد تم الاعتماد عليه فب هذه الدراسة، كونه يتيح معرفة آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة التي يتم من خلالها تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي. وقد تم تقسيم الاستبيان الخاص بالدراسة إلى قسمين

القسم الأول: ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يضم محورين هما:

المحور الأول: يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) يشمل خمسة عشر عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

البعد الأول :العمليات؛

البعد الثاني: البيانات؛

البعد الثالث: الموارد البشرية؛

البعد الرابع: التقنيات.

المحور الثاني: يتعلق بأثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع للدراسة (الأداء المالي)، ويشمل هذا المحور خمسة عشر عبارة.

وقد بلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان 34 عبارة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (3–2): تصنيف عبارات الإستبيان

البيان		عدد العبارت
القسم الأول: البيانات الشخصية		4
القسم الثاني: يضم محورين		-
المحور الأول	التحول الرقمي في المؤسسة	15
البعد الأول	العمليات	4
البعد الثاني	البيانات	4
البعد الثالث	الموارد البشرية	3
البعد الرابع	التقنيات	4
المحور الثاني:	أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة	15
المجموع		34

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم الإعتماد على برنامج SPSS V 26 في عملية فرز وتحليل إجابات افراد العينة، تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي (scale likert Five point)، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3–3): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي

الآراء	الوزن
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: عبد الفتاح عز، **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، مطبوعة بيداغوجية موجهة الى ثانية ماستر تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 540-541.

وللحكم على المتوسطات الحسابية وتحليلها يستوجب علينا تحديد فئات المتوسط المرجح وذلك من خلال حساب طول الفئة

الجدول (3–4): المتوسط المرجح وفق لمقياس ليكارت الخماسي

الإتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1 – 1.79
غير موافق	1.80 – 2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: عبد الفتاح عز، **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، مطبوعة بيداغوجية موجهة الى ثانية ماستر تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 540-541.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة من أجل تحليلها للتوصل إلى النتائج، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي يمكن أن نذكر أهمها في:

- **التكرارية والنسب المئوية:** لمعرفة توزيع البيانات حسب الدرجة، والموافقة على ثلاثة عبارات استبيان مختلفة، وتحديد نسبة الاستبيانات التي اختاروا كل عبارة
- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لمعرفة متوسط أداء الاستبيانات حول عبارات محاول الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض نسبي الدراسة الفردية عن طريق تحديد متوسط العبارات، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري:** يوضح التشتت في الانخفاضات الفردية في عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، فكلما اقتربت من الصفر، استهدفت الانحرافات وتقلصت تشتتها بين القياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط أقل في قيمة الانحراف المعياري الأول في الترتيب.
- **التوزيع الطبيعي:** لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات لكل محور من محاول الاستبيان.

- **معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ:** لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة وتقييم صلاحيتها بالنسبة إلى درجة الدراسة، وذلك بالأخذ بين النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية 60٪ فكلما تجاوزت قيمة المعامل هذه النسبة كلما دل ذلك على الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.
- **معامل بيرسون:** لتقدير الصدق البنائي للاستمارة حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي يرتبط به، بالإضافة إلى اختبار بعض العلاقات الارتباطية عند مستوى 5٪.
- **حساب الارتباط (Correlation):** لمعرفة درجة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.
- **نموذج الانحدار البسيط:** لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع للدراسة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

تمثل أداة جمع البيانات (الاستبانة) في أي بحث علمي عنصرا أساسيا في توفير البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث أو الحصول على المعلومات التي تقود إلى فهم الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم يشترط في الأداة المستخدمة، مجموعة من الشروط من أبرزها: صدق الأداة وثباتها.

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرض الاستمارة الأولية على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من 3 أساتذة (أنظر الملحق رقم 01) لإبداء رأيهم الخاص واقتراح التعديلات اللازمة. وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة وتم اجراء ما يلزم من تعديلات فيما يخص صياغة العبارات وترتيب الأسئلة، وفي الأخير تم الحصول على استمارة الاستبيان في شكلها النهائي القابل للتوزيع على أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 02)

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتويع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على نوعية الاختبارات المستخدمة في اختبار الفرضيات، وقد تم الاعتماد على الاختبار "**Kolmogorov-Smirnov**"، وفي هذا السياق تم طرح فرضيتين التاليتين:

H_0 = الفرضية الصفرية : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

إذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أما إذا كان Sig أكبر من 0.05 يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعي:

الجدول (3–5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

نوع الإختبار	Kolmogorov-Smirnov		
البيانات	Statistique	ddl	sig
المحور الأول	0.131	30	0.200
المحور الثاني	0.060	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبما أن أفراد عينة الدراسة مساوية لـ 30 فرد فانه يتم اعتماد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov ويظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول التحول الرقمي sig=0.200 وهي أكبر من (0.05) وبالنسبة لبيانات المحور الثاني أداء المالي فقد بلغت sig=0.200 وهي أكبر من دلالة المعنوية (0.05).

وعليه فإن مستوى المعنوي أكبر من (0.05) ما يدعم لقبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ومن أجل معرفة ثبات البيانات الواردة باستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ. تم حصول على النتائج الموضح في الجدول التالي:

الجدول (3–6): اختبار ألفا كرو نباخ

البيان	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات
جميع محاور الاستبيان	0.695	34

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لعبارات الاستبيان ككل مساوية لـ 0.695 أي تمثل 70%، وهذا يدل على درجة عالية من الثبات لهذه الاستمارة، ومنه الاستبيان ككل يتمتع بالصدق والثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

بعد المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة والتأكد من أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج المتواصل إليها

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

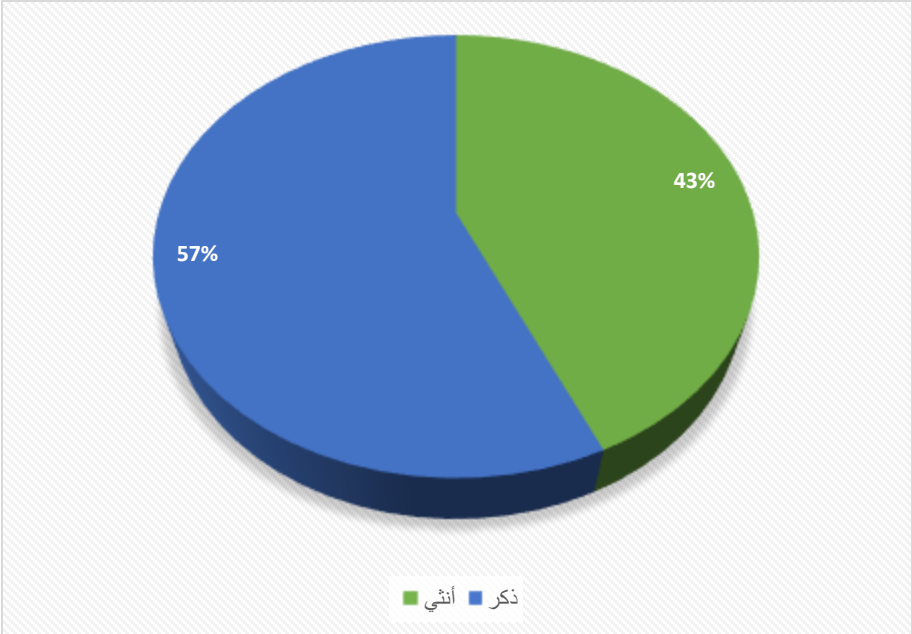
من خلال الجدول (3-6) والشكل (3-3) سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق الجنس (ذكر، أنثى):

الجدول (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
أنثى	13	43.33%
ذكر	17	56.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في الصندوق محل الدراسة قد قدرت بـ 17 موظف من الجنس ذكر بنسبة 56.67% و13 موظف من جنس أنثى بنسبة 43.33% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 13.34%.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

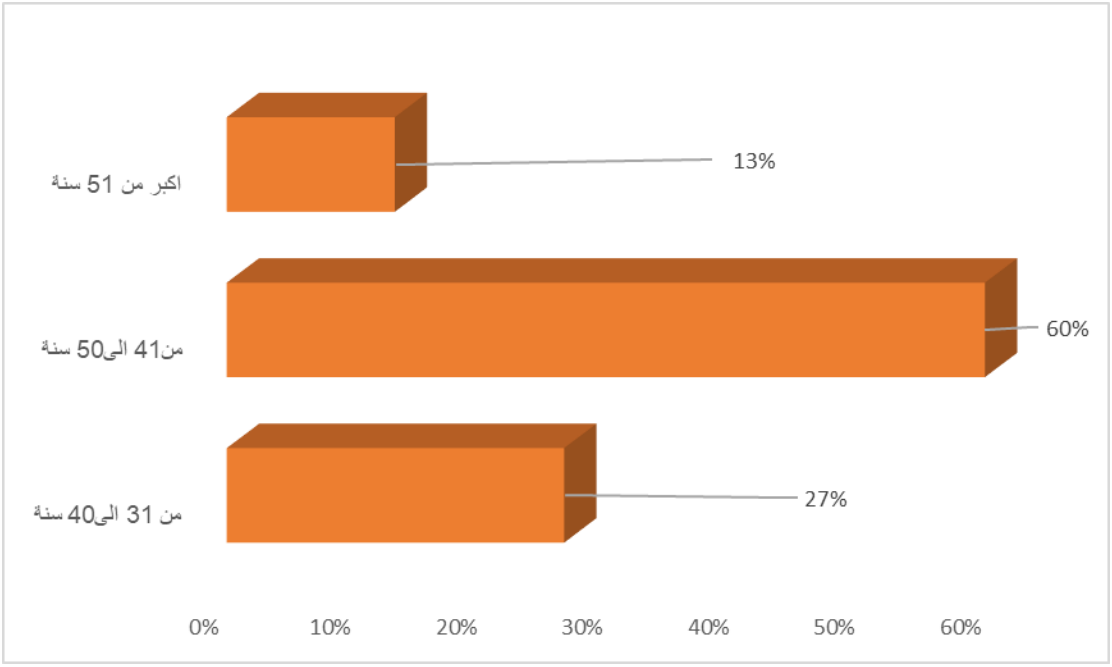
يوضح الجدول (3-7) والشكل (3-4) سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية كما يلي:

الجدول (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
من 31 – 40 سنة	8	26.7 %
من 41 – 50 سنة	18	60%
أكثر من 51 سنة	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه بأن فئة الأعمار من 41 – 50 سنة تمثل نسبة 60% وهي أعلى نسبة بمقدار 18 موظف وتعبر هذه الفئة عن الموظفين الذين قد اكتسبوا الخبرة التي تؤهلهم لتأدية مختلف الوظائف، تليها فئة الأعمار من 31–40سنة والتي تمثل نسبة 27.667 % بمقدار 8 موظفين، في حين مثلث الفئة العمرية أكبر من 51 سنة نسبة 13.33% من افراد العينة وقد قدر عددهم بـ 4 موظفين. ويشير هذا التويع إلى أن المسؤوليات في الصندوق محل الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 41–50 سنة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

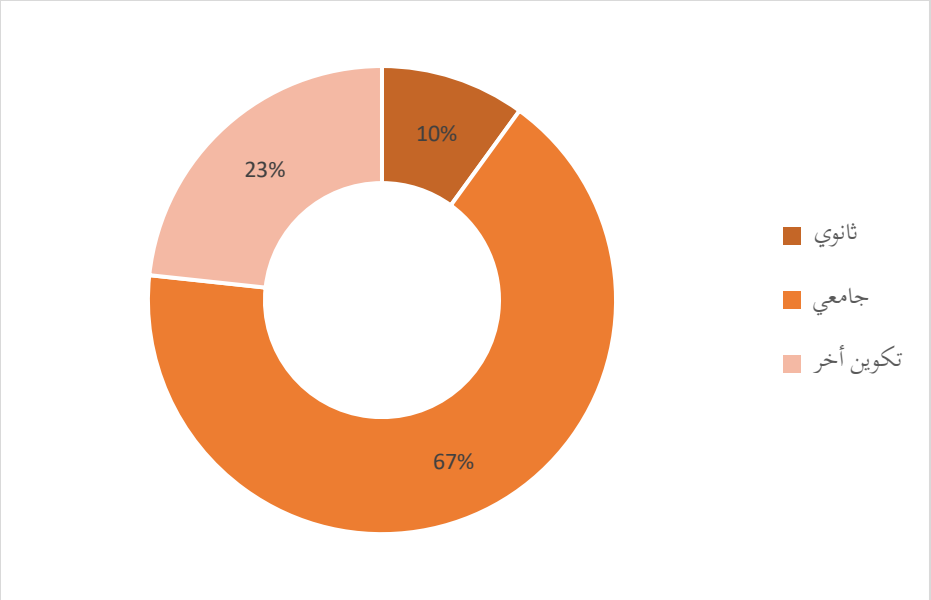
من خلال الجدول والشكل البياني المواليين سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (3–9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	3	10%
جامعي	20	66.7%
الدراسات عليا	0	0%
تكوين أخر	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل (3–5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول والشكل البياني السابقين، أن الغالبية العظمى من العينة والتي مثلت نسبة 66.7% بمقدار 20 موظف لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 23.3% لديهم تكوين أخر والذي بلغ عددهم 7 موظفين، وبلغت نسبة افراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي 10% وعددهم 3 موظفين. أما فئة الدراسات العليا قدرت بـ 0 %أي انه لا يوجد فرد لديه دراسات عليا ضمن مفردات العينة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

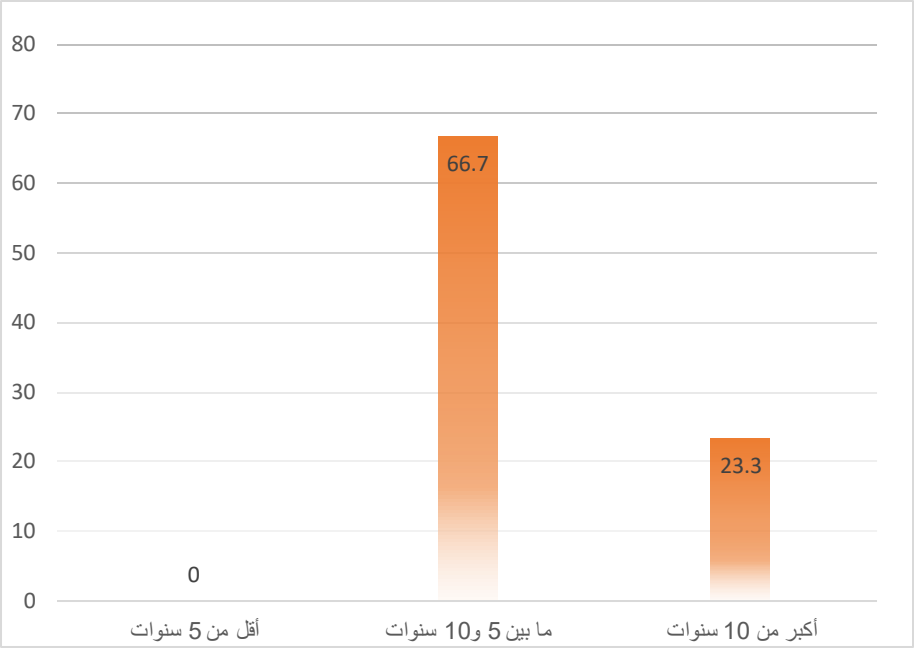
يوضح الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول (3–10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	0	0%
ما بين 5 و10 سنوات	20	66.7%
أكبر من 10 سنوات	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل (3–6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة حيث أن الفئة ما بين 5 إلى 10سنوات بلغت نسبتها 66.7% كأعلى نسبة، تليها فئة أكبر من 10 سنوات بنسبة 23.3%، وهذا ما يدل على التحكم الجيد للموظفين في عملهم، في حين يتم ملاحظة غياب تام للموظفين فئة خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 0 %.

من خلال ما سبق يتم استنتاج ان العينة محل الدراسة كان اغلبهم ذو خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، مما يؤكد ان هؤلاء لديهم رؤية شاملة للصندوق محل الدراسة مكتسبة من خبرتهم المهنية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى عرض النتائج المتواصل إليها وتحليلها:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول

يمكن تلخيص نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الأول: التحول الرقمي في الصندوق محل الدراسة والمستخرجة في برنامج SPSS كما يلي:

1. تحليل نتائج البعد الأول (العمليات)

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول بعد العمليات

الجدول (3–11): نتائج تحليل عبارات بعد العمليات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق تنفيذ العمليات داخل الصندوق، من حيث السرعة.	0	0	0	18	12	4.40	0.498	موافق بشدة
	0	0	0	60	40			
يوفر التحول الرقمي منصة إلكترونية للعملاء لإبداء آرائهم وملاحظاتهم.	0	0	0	24	6	4.20	0.407	موافق بشدة
	0	0	0	80	20			
يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين تنسيق العمليات الداخلية بين مختلف وحدات الصندوق.	0	0	2	28	0	3.93	0.254	موافق
	%0	0%	%6.7	%93.3	%0			
تمكن تكنولوجيا المعلومات من أتمتة العمليات داخل الصندوق	0	0	0	18	12	4.40	0.498	موافق بشدة
	%0	%0	%0	%60	%40			

البعد الأول: العمليات	4.194	0.178	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن كل افراد العينة يوافقون على عبارات بعد العمليات للمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.194 وهو ينفرد ضمن فئة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري قدر بـ 0.178، تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت مابين 3.93 و 4.40 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري يتراوح ما بين 0.254 و 0.498، وهذا يدل على مساهمة التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة في تنسيق العمليات داخل صندوق محل الدراسة بطريقة آلية رقمية فعالة، وتطوير الخدمة من خلال توفير موقع خاص للعملاء لإبداء رأيهم ومعالجة المشاكل المحتملة، إضافة إلى أن تطبيق الرقمنة يساهم في تحسين طرق تنفيذ العمليات الخاصة بالصندوق من حيث السرعة والدقة وذلك حسب آراء أفراد العينة.

2. تحليل نتائج البعد الثاني (البيانات)

يوضح الجدول أدناه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد البيانات

الجدول (3–12): نتائج تحليل عبارات بعد البيانات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
يدعم التحول الرقمي عمليات الرقابة من خلال تحسين الوصول إلى البيانات.	0	0	0	19	11	4.37	0.490	موافق بشدة
	%0	%0	%0	63.3	36.7			
يوفر التحول الرقمي البيانات التي يحتاجها	0	0	0	18	12	4.40	0.498	موافق بشدة

الموظف لأداء عمله والمعلومات التي يبحث عنها العميل.	%0	%0	%0	%60	%40			
تتميز قاعدة البيانات الصندوق بالأمن والتحديث الدوري بفضل التحول الرقمي.	0	0	7	17	6	3.97	0.669	موافق
	%0	%0	%23.3	56.7	%20			
يساعد التحول الرقمي على استرجاع المعلومات بسرعة عند الحاجة.	0	0	3	15	12	4.30	0.651	موافق بشدة
	%0	%0	%10	%50	%20			
البعد الثاني: البيانات						4.36	0.326	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليـــل: يتضـح مـن الجـدول (3-12) أن الاتجـاه العـام لعينـة الدراسـة لاسـتخدام قاعـدة البيـانات بالصـندوق كـان موافـق بشـدة، وفقـا ليكـارت الخماسـي وبمتوسـط حسـابي قـدر بـ 4.355 وبانحـراف معيـاري قـدر بـ 0.355، كمـا أن قـيم المتوسـطات الحسـابية للعبـارات هـذا البعـد تراوحـت مـا بـين 3.97 و 4.40 بأهميـة نسـبية مرتفعـة، وبانحـراف معيـاري يـتراوح مـا بـين 0.498 و 0.669، ويشـير ذلـك إلى أن التحـول الرقمـي يسـاهم في عمليـة الرقابـة وانتقـال المعلومـات بسـهولة وبسـرعة، كمـا يـوفر قاعـدة بيـانات تسـمح بتخـزين واسـترجاع المعلومـات بسـرعة عنـد الحاجـة إليهـا، إضـافة إلى تـوفر بـرامج لمعالجـة البيـانات الصندوق محل الدراسة التي يحتاجها الموظف لأداء عمله.

3. تحليل نتائج البعد الثالث (الموارد البشرية)

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات افراد العينة المتعلقة ببعد الموارد البشرية:

الجدول (3–13): نتائج تحليل عبارات بعد الموارد البشرية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
ساعد التحول الرقمي في تسريع إجراءات معالجة ملفات المؤمن عليهم.	0	0	0	15	15	4.50	0.509	موافق بشدة
	%0	%0	%0	%50	%50			
يتمتع العاملون في الصندوق بكفاءات رقمية تؤهلهم لاستخدام أدوات التحول الرقمي بفعالية.	0	0	8	18	4	3.87	0.629	موافق
	0	%0	%26.7	%60	%13.3			
يوفر الصندوق دورات تدريبية وتكوينية على البرمجيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	0	0	5	25	0	3.83	0.379	موافق
	%0	%0	%16.7	%83.3	%0			
البعد الثالث: الموارد البشرية						4.006	0.104	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليـــل: يتضـح مـن خـلال الجـدول (3-13) أن الاتجـاه العـام لعينـة الدراسـة حـول عبـارات بعـد المـوارد البشـرية بدرجـة موافـق وفقـا لسـلم ليكـارت الخماسـي وبمتوسـط حسـابي قـدر بـ 4.006 وانحـراف المعيـاري قـد بـ 0.104، كمـا أن قـيم المتوسـطات الحسـابية للعبـارات هـذا البعـد تراوحـت مـا بـين 3.83 و4.50 بأهميـة نسـبية مرتفعـة، وبانحـراف معيـاري يـتراوح مـا بـين 0.379 و0.629، ويـدل ذلـك علـى مسـاهمة الرقمنـة في تسـريع إجـراءات معالجـة ملفـات المـؤمن علـيهم، والـذي يـنعكس إيجـابا علـى مردوديـة المـوظفين، إضافة إلى وعي زيادة هؤلاء بأهمية التحول الرقمي.

4. تحليل نتائج البعد الرابع (التقنيات)

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التقنيات:

الجدول (3-14): نتائج تحليل إجابات بعد التقنيات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
تساهم تقنيات التحول الرقمي في تحسين أداء الصندوق.	0	0	0	17	13	4.43	0.504	موافق بشدة
	%0	%0	%0	%56.7	%43.3			
يوفر التحول الرقمي برامج الكترونية تسهل الانتقال من العمل اليدوي إلى الأتمتة.	0	0	0	15	15	4.50	0.509	موافق بشدة
	%0	%0	%0	%50	%50			
ساهم استخدام المنصات الرقمية في تسريع إجراءات صرف المستحقات وتحسين رضا المستفيدين.	0	0	0	18	12	4.40	0.498	موافق بشدة
	%0	%0	%0	%60	%40			
	0	0	6	15	9	4.10	0.712	موافق

تتصف البرامج الرقمية المعتمدة في الصندوق بسهولة التعلم وسلاسة التشغيل	%0	%0	%20	%50	%30			
البعد الرابع: التقنيات						4.358	0.375	موافق بشدة
المحور الأول: التحول الرقمي في المؤسسة						4.228	0.125	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليـــل: يتضـح مـن الجـدول (3–14) أن الاتجـاه العـام لعبـارات بعـد التقنيـات، كـان بدرجـة موافـق بشـدة وفقـا لسـلم ليكـارت الخماسـي وبمتوسـط حسـابي قـدر بـ 4.358 وانحـراف المعيـاري قـدر بـ 0.375، كمـا تبـين أن قـيم المتوسـط الحسـابي لهـذه العبـارات تراوحـت مـا بـين 4.10 و4.50 بأهميـة نسـبية مرتفعـة، وبانحـراف معيـاري يـتراوح مـا بـين 0.498 و0.712، ويشـير ذلـك إلى أن تقنيـات التحـول الرقمـي تسـاهم في تـدارك الأخطـاء البشـرية وتصـحيحها وتسـهيل العمـل، إضـافة إلى تحسـين الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

يتضـح أيضـا مـن خـلال الجـدول السـابق أن المتوسـط الحسـابي الإجمـالي لإجـابات أفـراد العينـة علـى عبـارات المحـور الأول بلـغ 4.228 وبانحـراف معيـاري قـدر بـ 0.125، ممـا يشـير إلى تقـارب آراء افـراد عينـة الدراسـة وتمركزهـا حـول قيمـة المتوسـط الحسـابي العـام للمحـور الـذي يقـع وينحصـر ضـمن المجـال (4.20–5)، أي أن أفـراد عينـة الدراسـة موافقـون بشـدة علـى مـدى أهميـة التحـول الرقمـي في الصـندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة– وآثاره الإيجابية على أدائه.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

يمكن تلخيص نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني والمستخرجة في برنامج SPSS كما يلي:

الجدول (3–15): نتائج عبارات المحور الثاني

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
يساهم توظيف الصندوق للتقنيات الالكترونية الحديثة في تحسين جودة الخدمات بما ينعكس إيجابا على الأداء المالي.	0	0	5	16	9	4.13	0.681	موافق
	%0	%0	%16.7	%53.3	%30			
يساهم التحول الرقمي في توسيع نطاق خدمات الصندوق للوصول إلى عدد أكبر من العملاء	0	0	11	12	7	3.87	0.776	موافق
	0%	%0	%36.7	%40	%23.3			
ساهم تطبيق أدوات التحول الرقمي –حسب رأيك– في تحسين مؤشرات الربحية.	0	0	4	17	9	4.17	0.648	موافق
	0%	0%	%13.3	%56.7	%30			
يساعد التحول الرقمي الصندوق في تطوير خطة استراتيجية من أجل رفع الأداء.	0	0	4	18	8	4.13	0.629	موافق
	0%	0%	%13.3	%60	%26.7			
ساهم التحول الرقمي في زيادة ربحية الصندوق.	0	0	1	15	14	4.43	0.568	موافق بشدة
	0%	%0	%3.3	%50	%46.7			

ساعد التحول الرقمي في تحسين دقة المؤشرات المالية التقليدية مثل الربحية والسيولة.	0	7	14	9	4.07	0.740	موافق
	0%	%16.7	%46.7	%30			
يعتمد الصندوق تكنولوجيا التحول الرقمي لمتابعة تطور الأداء البشري والمالي.	0	5	7	18	0	3.43	0.774	موافق
	0%	16.7%	23.3%	60%	0%			
ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف المباشرة، مما انعكس على هامش الربح التشغيلي.	0	0	0	17	13	4.43	0.504	موافق بشدة
	0%	0%	0%	%56.7	%43.3			
تقلصت مدة دورة إغلاق الحسابات الشهرية (بالأيام) بعد أتمتة التقارير المحاسبية.	0	0	0	12	18	4.60	0.498	موافق بشدة
	0%	0%	0%	40%	60%			
يساهم التحول الرقمي في تحسين هامش الربح الإجمالي للصندوق.	0	0	8	16	6	3.93	0.691	موافق
	0%	0%	%26.7	%5.3	%20			
ساهم التحول الرقمي – حسب رأيك– في تحسين الأداء المالي للصندوق.	0	0	0	18	12	4.40	0.498	موافق بشدة
	0%	0%	0%	60%	40%			
ساهم التحول الرقمي – حسب رأيك– في زيادة أرباح الصندوق مقارنة بتكاليف تطبيقيه.	0	0	1	15	14	4.43	0.568	موافق بشدة
	%0	%0	%3.3	%50	%46.7			

ساهم التحول الرقمي إلى تحسين معدل العائد على الأصول (ROA).	0	5	7	16	0	3.43	0.774	موافق
	%0	%16.7	%23.3	%60	%0			
ساهم التحول الرقمي في رفع فعالية التدقيق المالي الداخلي بما يدعم تحسين الأداء المالي.	0	0	8	16	6	3.93	0.691	موافق
	%0	%0	%26.7	%53.3	%20			
عزز التحول الرقمي – حسب رأيك– قدرة الصندوق على الوفاء الالتزاماته المالية بفعالية.	0	0	8	16	6	3.93	0.691	موافق
	%0	%0	%26.7	%53.3	%20			
المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي						4.088	0.180	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يتضح من خلال الجدول (3-15) أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كان بدرجة موافق وفقا لسلم ليكارت الخماسي وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.008 وانحراف المعياري قدر بـ 0.180، كما تبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت ما بين 3.43 و4.60 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين 0.498 و0.776، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على وجود أثر للتحول الرقمي على تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة_.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مناقشة نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة قالمة- ، وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين كل بعد من ابعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل، والأداء المالي كمتغير تابع، ويهدف هذا التحليل إلى اختبار مدى صحة الفرضيات الفرعية تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار فرضيات الفرعية للدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يؤثر بعد العمليات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة، يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة (α=0.05) وعليه يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0= لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد العمليات على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

H_1= يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد العمليات الرقمي على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

الجدول (3–16): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	المعاملات الانحدار β	إحصائية ستيودنت t	مستوى الدلالة (sig)	فيشر F المحسوبة	دلالة الاحتمالية F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
X_1العمليات	0.469	3.198	0.003	10.225	0.003	0.52	0.241
C	2.185	3.533	0.001				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يوضح من الجدول رقم (3–16) أن معامل الارتباط R قدر بـ (0.52) مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرات، أما معامل التحديد R^2 قدر بـ (0.241)، أي أن نسبة 24.10% من التغير في الأداء المالي ناتجة عن التغير في بعد العمليات، كما قدرت قيمة الاحتمالية للمعامل الثابت β_0 ومعامل الانحدار β_1 بـ 0.001 و0.003 على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن كل من β_0 و β_1 ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقدر معامل الانحدار β_1 (0.469) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العمليات يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة بقيمة (0.469)، أما القيمة الاحتمالية لاحصائية فيشر قدرت بـ 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن النموذج ككل معنوى احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وبناء على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة– عند مستوى معنوية (α=0.05)

فمن مخرجات تقدير النموذج تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 2.185 + 0.469\ x$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

بعد البيانات له أثار على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة، يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة (α=0.05) وعليه يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0= لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيانات على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

H_1= يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد العمليات الرقمي على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

الجدول (3–17): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	المعاملات الانحدار β	إحصائية ستيودنت t	مستوى الدلالة (sig)	فيشر F المحسوبة	دلالة الاحتمالية F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
X_2 البيانات	0.253	9.825	0.002	11.523	0.002	0.540	0.266
C	3.113	3.395	0.001				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (3-17) أن معامل الارتباط R قدر بـ (0.540) مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرات، أما معامل التحديد R^2 قدر بـ (0.266)، أي أن نسبة 26.60% من التغير في الأداء المالي ناتجة عن التغير في بعد البيانات، كما قدرت قيمة الاحتمالية للمعامل الثابت β_0 ومعامل الانحدار β_1 بـ 0.001 و0.002 على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن كل من β_0 و β_1 ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقدر معامل الانحدار β_1 (0.253) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد البيانات يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة بقيمة (0.253)، أما القيمة الاحتمالية لاحصائية فيشر قدرت بـ 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن النموذج ككل معنوى احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وبناء على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيانات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة– عند مستوى معنوية (α =0.05)".

تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية كما يلي:

$$Y = 3.113 + 0.253\ x$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يؤثر بعد الموارد البشرية على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة، يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة (α=0.05) وعليه يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0= لا يوجد أثر لبعد الموارد البشرية على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

H_1= يوجد أثر لبعد الموارد البشرية على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

الجدول (3–18): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	المعاملات الانحدار β	إحصائية ستيودنت t	مستوى الدلالة (sig)	فيشر F المحسوبة	دلالة الاحتمالية F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
X_3 الموارد البشرية	0.706	5.603	0.001	31.393	0.001	0.727	0.512
C	1.251	2.378	0.0024				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يوضح الجدول رقم (3–18) أن معامل الارتباط R قدر بـ (0.727) مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات، أما معامل التحديد R^2 قدر بـ (0.512)، أي أن نسبة 51.20% من التغير في الأداء المالي ناتجة عن التغير في بعد الموارد البشرية، كما قدرت قيمة الاحتمالية للمعامل الثابت β_0 ومعامل الانحدار β_1 بـ 0.0024 و0.001 على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن كل من β_0 و β_1 ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقدر معامل الانحدار β_1 (0.706) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في

الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة بقيمة (0.706)، أما القيمة الاحتمالية لاحصائية فيشر قدرت بـ 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن النموذج ككل معنوى احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وبناء على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة– عند مستوى معنوية (α =0.05)".

فمن مخرجات تقدير النموذج تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y = 1.251 + 0.706\ x$$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يؤثر بعد التقنيات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة، يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة (α=0.05) وعليه يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0= لا يوجد أثر لبعد التقنيات الرقمية على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

H_1= يوجد أثر لبعد التقنيات الرقمية على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

الجدول (3–19): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

المتغيرات	المعاملات الانحدار β	إحصائية ستيودنت t	مستوى الدلالة (sig)	فيشر F المحسوبة	دلالة الاحتمالية F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
X_4التقنيات	0.596	7.927	0.001	62.830	0.001	0.832	0.681
C	1.707	5.425	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: يوضح الجدول رقم (3–19) أن معامل الارتباط R قدر بـ (0.832) مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات، أما معامل التحديد R^2 قدر بـ (0.681)، أي أن نسبة 68.10% من التغير في الأداء المالي ناتجة عن التغير في بعد التقنيات، كما قدرت قيمة الاحتمالية للمعامل الثابت

β_0 ومعامل الانحدار β_1 بـ 0.000 و0.001 على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن كل من β_0 و β_1 ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقدر معامل الانحدار β_1 (0.596) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة بقيمة (0.596)، أما القيمة الاحتمالية لاحصائية فيشر قدرت بـ 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، أي أن النموذج ككل معنوى احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وبناء على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء–وكالة قالمة– عند مستوى معنوية (α=0.05)".

فمن مخرجات تقدير النموذج تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y = 1.707 + 0.596\ x$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لمعرفة أثر التحول الرقمي (العمليات، البيانات، الموارد البشرية، التقنيات) على الأداء المالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة–، يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة (α=0.05) وعليه يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0= لا يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

H_1= يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء المالي لمؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة عند مستوى دلالة معنوية (α =0.05).

الجدول (3–20): ملخص مخرجات تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغيرات	المعاملات الانحدار β	إحصائية ستيودنت t	مستوى الدلالة (sig)	فيشر F المحسوبة	دلالة الاحتمالية F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
C	2.210	5.602	<0.001	20.920	<0.001	0.877	0.733
X_1 العمليات	0.020	0.363	0.720				
X_2 البيانات	0.076	2.204	0.037				
X_3الموارد البشرية	0.146	2.086	0.047				
X_4 التقنيات	0.524	5.622	<0.001				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليـــل: يوضـح الجـدول (3–20) أن معامـل الارتبـاط R قـدر بـ (0.877) ممـا يشـير إلى وجـود علاقـة طرديـة قويـة بـين المتغـيرات، أمـا معامـل التحديـد R^2 قـدر بـ (0.733)، أي أن نسـبة 73.30% مـن التغـير في الأداء المـالي ناتجـة عـن التغـير في الابعـاد الاربعـة، كمـا قـدرت قيمـة الاحتماليـة للمعامـل الثابـت β_0 بـ 0.001> وهـي أقـل مـن مسـتوى الدلالـة (α=0.05)، أمـا معـاملات الانحـدار β_1 وβ_2 وβ_3 وβ_4 بلغـت قيمتهـا الاحتماليـة علـى التـوالي 0.720، 0.037، 0.047، 0.001>، أي أن كـل مـن β_0 وβ_2 وβ_3 وβ_4 ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى معنويـة 5%، بينمـا معامـل الانحـدار β_1 لـيس ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (α=0.05)، أمـا القيمـة الاحتماليـة لاحصـائية فيشـر قـدرت بـ 0.001> وهـي أقـل مـن مسـتوى الدلالـة (α=0.05)، أي أن النموذج ككل معنوى احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 5%.

وبنـاء علـى النتـائج السـابقة تم رفـض الفرضـية الصـفرية H_0 وقبـول الفرضـية البديلـة H_1 الـتي تؤكـد "وجـود أثـر ذو دلالـة إحصـائية للتحـول الرقمـي علـى الأداء المـالي بالصـندوق الـوطني للتأمينـات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة– عند مستوى دلالة (α =0.05)".

فمن مخرجات تقدير النموذج تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 2.210 + 0.076\, x_2 + 0.146\, x_3 + 0.524 x_4$$

خلاصة الفصل الثالث

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء– وكالة قالمة– من خلال دراسة استقصائية اعتمدت أساسا على تحليل الاستبيان لعينة من الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة قالمة–، وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V26، وقد تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة على الأداء المالي للصندوق محل الدراسة.

أظهرت النتائج الانحدار البسيط وجود اثار ذو دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد التحول الرقمي بالشكل المنفرد على الاداء المالي عند مستوى معنويه 5% في حين اظهرت النتائج انحدار المتعدد وجود اثار احصائية لثلاثة ابعاد بينما لم يكن لبعد العمليات أثر معنوية عند مستوى دلاله (α=0.05).

خـــاتمـــة عامة

خاتمة عامة

سعت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-كالة قالمة-، ولتحقيق هدف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول مزجت بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم الالمام في الجانب النظري بالمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة سواء المتعلقة بالتحول الرقمي او الأداء المالي للمؤسسة، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على استخدام أداة الاستبيان التي وزعت على عينة مكونة من 34 موظفا من العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة قالمة-، حيث تم تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى عرض آفاق مستقبلية للدراسة كما يلي:

1. النتائج النظرية:

من خلال الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج التي يمكن اختصارها فيما يلي:

- يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة، وتسهيل العمليات، تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف التشغيلية؛
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز عمليات التطوير والابتكار داخل المؤسسات من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تدعم اتخاذ القرار وتحسن الأداء التنظيمي؛
- يمكن للتحول الرقمي أن يساعد المؤسسات في توسيع نطاق عملها والوصول إلى عملاء جدد في أماكن بعيدة، وبالتالي زيادة فرص النمو والتوسع؛
- تعدد المؤشرات يعزز دقة التقييم، حيث يساعد استخدام مزيج من المؤشرات المحاسبية والتدفق النقدي والقيمة المضافة من إعطاء صورة أشمل وأكثر واقعية؛
- يسهل التحول الرقمي في تحسين وتبسيط العمليات الداخلية الآلية للمؤسسات، من خلال اعتماد أنظمة رقمية تمكن من تسريع الإجراءات، تقليل التدخل البشري، وزيادة دقة المعالجة؛
- يمثل الأداء المالي أداة أساسية لقياس مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة؛
- تقييم الأداء المالي هو عملية منهجية لقياس وتحليل نتائج أنشطة المؤسسة مقارنة بالأهداف المخططة، تهدف إلى تحديد الانحرافات ومعالجتها؛
- العلاقة بين التحول الرقمي وتقييم الأداء المالي علاقة تكاملية، فكلما زادت درجة التحول الرقمي، زادت قدرة المؤسسة على قياس وتحليل أدائها المالي بدقة وفعالية.

2. النتائج التطبيقية:

- بلغ معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل (0.695) وهذا يدل على درجة عالية من الثبات لهذه الاستمارة، ومنه الاستبيان ككل يتمتع بالصدق والثبات؛
- مستوى أهمية بعد العمليات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عام (4.194)؛
- مستوى أهمية بعد البيانات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عام (4.355)؛
- مستوى أهمية بعد الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عام (4.006)؛
- مستوى أهمية بعد التقنيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة قالمة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عام (4.358)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة- عند مستوى معنوية (α=0.05)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيانات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمة- عند مستوى معنوية (α =0.05)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمة- عند مستوى معنوية (α =0.05)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمة- عند مستوى معنوية (α=0.05)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي لثلاثة ابعاد (البيانات، الموارد البشرية، التقنيات) على الأداء المالي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمة- عند مستوى دلالة (α =0.05)، بينما لم يكن لبعد العمليات أثر معنوية عند مستوى دلالة (α=0.05).

3. الاقتراحات والتوصيات:

استنادا إلى الدراسة والنتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح جمل من التوصيات التي تتمثل فيما يلي:

- تعزيز الثقافة الرقمية لدى الزبائن من خلال تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لحملات إعلامية وتوعوية، بالإضافة إلى عقد ملتقيات وورشات لعرض مختلف خدماتها الرقمية وشرح كيفية استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال؛
- العمل على دعم مسار التحول الرقمي في المؤسسات من خلال توفير الإمكانيات التقنية اللازمة، بما يضمن نجاح هذه العملية واستمراريتها على المدى الطويل؛

- توجيه البحوث المستقبلية نحو التعمق في دراسة مختلف جوانب التحول الرقمي، مع التركيز على دوره الفعلي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، والأداء المالي على بشكل خاص؛
- العمل على توسيع نطاق التحول الرقمي من خلال تبني أنواعه المختلفة، بما يعزز فعالية الأداء ويواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- العمل على الرفع من مهارات العاملين في تقديم الخدمات، من خلال تطوير إمكاناتهم وتدريبهم على أحدث التقنيات.

4. **آفاق الدراسة:**

أثمرت الدراسة الحالية على الخروج بآفاق مستقبلية للبحث عن سبيل الذكر لا الحصر:

- أثر التعاملات المالية الرقمية على مؤشرات الأداء المالي؛
- دور البحث والتطوير في تحسين الاداء المالي للمؤسسات؛
- دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. آل شبيب دريد كامل، **مبادئ الإدارة المالية**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
2. آل شبيب كامل دريد، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، عمان، الأردن، 2007.
3. الحيالي وليد ناجي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة عمان، الأردن، 2004.
4. الخطيب محمود محمود، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. الزبيدي حمزة محمود، **الأدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. الزبيدي حمزة محمود، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الطبعة 02، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. السعيد جمعة فرحات، **الأداء المالي للمنظمات الأعمال التحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
8. العابدي علي رزاق جياد، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2025.
9. العارضي جليل كاظم مدلول، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار صفاء للنشر، الأردن،2013
10. الكرخي مجيد، **تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. المرجوشي أيتن محمود، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2016.
12. المحمدي سعد علي ريحان، **الإدراة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة**، دار اليازوزي، الأردن، 2022.
13. بدوي محمد عباس، **المحاسبة وتحليل القوائم المالية، المكتب الجامعي الحديث**، الاسكندرية، مصر، دون سنة.
14. حنفي عبد الغفار، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
15. فهد نصر حمود مرنان، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. لقليطي الأخضر، **دراسات في المالية والمحاسبة**، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008

17. محمود خالد أحمد علي، **تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.

18. محمد عادل مبروك، إبراهيم نجلاء عبد المنعم، **مبادئ التمويل والإدارة المالية من منظور إسلامي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2025.

19. معاوية فهد داود القواسمي، **التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة الفلسطين**، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025.

20. نمر داوود نعيم، **التحليل المالي: دراسة نظرية وتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012

21. هنيدي منير ابراهيم، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

المجلات والمقالات

1. أحمد نوال أسعد لافي، **معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد**، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، الاردن، تاريخ القبول 16/1/2022.

2. أسواط طلق عوض الله، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي**، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثالث والأربعون، الأردن، ماي 2022.

3. أيمن أسماء، دادن عبد الغني، **اختبار القدرات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرح ورقلة، الجزائر، 2020.

4. البار عدنان مصطفى، **تقنيات التحول الرقمي**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2019.

5. الحراري عبد الرحمن، شلفوح محمد، **تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية**، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد الرابع والعشرين، ليبيا، يوليو 2024.

6. الحمودة أحمد بن حماد، **تقييم الأداء الوظيفي**، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة، المجلة 34، العدد 2، الرياض، 1994.

7. الخثعمي مسفرة بنت دخيل الله، **مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات**، مجلة RIST، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، الرياض، 2011.

8. المدني محمود علي، الدروقي زياد ونيس، **أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي)**، المجلة الأفريقية للعلوم البحثة والتطبيقية المتقدمة، العدد 3، ليبيا، 2024.

9. بدر على أحمد جاد، **معوقات التحول الرقمي وتأثيراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي**، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأفروآسيوية، المجلد السابع، العدد الرابع عشر، 2020.

10. بلخير زينب، بوسمينة أمال، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة أم البواقي، المجلد السادس، العدد الأول، الجزائر، 2023.

11. بلقاضي آسيا، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف–**، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024.

12. بريس أحمد كاظم، جبر ورود قاسم، **تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019.

13. بهلول نورالدين، **تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن (ENAP)**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2016.

14. بوخلخال خالد سيف الإسلام، بن ثابت علال، **قياس التحقيق المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة**، مجلة الدراسات الاقتصادية الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2021.

15. بومصباح صافية، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021.

16. تخربين وليد، بوخرص أحمد أمين، **واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية**، مجلة ملك بن نبي للبحوث والدراسات، جامعة بمحاج بوشعيب عين تيموشنت، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزائر، 2022.

17. حابي أحمد، زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، جامعة الجزائر 3، العدد الثاني، الجزائر، 2014.

18. خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسات اقتصادية، العدد 27، جامعة بومرداس، الجزائر.

19. خواثرة سامية، **التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة محمد بوقرة بومرداس، المجلد 58، العدد 02، الجزائر، 2021.

20. سلايمي جميلة، بوشي يوسف، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، تيارت، الجزائر، 2019.

21. شاوشي خيرة، خلوف زهرة، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2023

22. شرقي أسماء، صادق صفيح، **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2023.

23. شعشوع أحمد، بوسالم أبو بكر، أودينة عبد الخالق، **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2021.

24. بضياف عبد الباقي، مشاخي بوبكر، بخالد عائشة، **تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية** دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)، مجلة الباحث 3613-1112، جامعة قاصدي مرابح ورقلة، الجزائر، 2018.

25. عبد الغني سناء محمد، **انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المعهد العالي للدراسات المتطورة، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، مصر، أبريل 2022.

26. عبد الرحمان نجلة إبراهيم، الشريمي ألاء ناصر، **العوامل المؤثرة على الاداء المالي في شركات التأمين المساهمة السعودية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2020.

27. غريسي صدوقي، سي الطيب الهاشمي رضا، العبسي علي، **واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة**، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة معسكر، المجلد الثالث العدد الثاني، الجزائر، 2023.

28. فيلالي نجوى، **تقييم الأداء المالي للمصارف دراسة تطبيقية في بنك البركة فرع 402**، مجلة الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2020.

29. قرين ربيع، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية–**، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، 2023.

30. قريني نور الدين، **دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحه كوفيد 19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، المجلد السابع عشر، العدد الأول، الجزائر، ماي 2022.

31. مختار خديجة، بوقريريس فريد، **التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19**، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة معسكر مصطفى اسطنبولي، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزائر، 2022.

32. نصر عبد الناصر عبد اللطيف، **أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية**، المجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، ماي 2021.

33. وهبة أمال، قارة ابتسام، **التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة غليزان، المجلد الثامن، العدد الأول، الجزائر، أفريل 2022.

34. يحياوي الهام، قرابصي سارة، **التسويق الرقمي: كيفية تطبق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2019.

35. يحياوي الهام، بوحديد ليلي، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA)**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، الجزائر، 2014.

36. يوب أمال، بودبزة إكرام، **أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية**، مجلة اقتصاد الجديد، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزائر، 2019.

الملتقيات والمؤتمرات

1. بلعباس حمادي، بوطالبي هشام، **الأداء المالي وطرق قياسه**، الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول: إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: واقع ومجال للتحسين، المدرسة العليا لإدارة الاعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2023.

2. رشوان عبد الرحمن محمد سليمان، أبو رحمة محمد عبد الله، **التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فلسطين، 2020.
3. رشوان عبد الرحمن، قاسم زينب عبد الحفيظ أحمد، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا غزة، فلسطين، 2020.

مذكرات واطروحات

1. الطراونة أنس مصلح ذياب، **العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية**، الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
2. سليم عماري، **دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2009-2012**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2014-2015.
3. كعواش حدة، بهاليل حياة أحمد، **أثر برامج التأهيل على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمطاحن "مرمورة "– قالمة –**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2012-2013.
4. غالم كمال، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المحاسبة والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
5. زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024.

المطبوعات البيداغوجية

1. بنية محمد، **محاضرات في التحليل المالي**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لسنة الأول ماستر تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندقي وسياحي، قسم العلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019.

– **المراجع باللغة الأجنبية:**

قائمة المراجع

الكتب

1. Parienté Simon, **Analyse financière et évaluation d'entreprise**, PEARSON Education, France, 2006.
2. Pettinger Richard, Gupta Brij, Roja Alexandra, **Hand book of Research on digital Transformation Management and Tools**, IGI Global, 2022.

المجلات

1. Abassi Talal, About Lezhar, Maazi Ghozlane, **The impact of Digital Transformation on enhancing Financial Performance: A field study of Algeria Telecom Company in Constantine**, Industrial Economics Review (KHAZZARTECH), Algeria, Volume 14, N° 02, 2024.

المواقع الإلكترونية

1. Garcia Sergio, **Digital Transformation in Finance and Global Business**, January 5, 2024, seen 07 April,2025, at 12:00, https://trovata.io/blog/financial-digital-transformation/.

المـلاحـق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	بن يونس ياسر	أستاذ محاضر "ب"	جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة2–
02	جغوط عبد الرزاق	أستاذ محاضر "ب"	جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة2–
03	بوشريط نهاد	أستاذ محاضر "ب"	جامعة تيسمسيلت

ملحق رقم (02): استبيان حول أثر التحول الرقمي على ألداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء –وكالة قالمة–

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: مالية المؤسسة

استمارة حول

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة _ دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء CNAS_ قالمة_

من إعداد الطالبين:

بعلي ملاك

ميلي نريمان

تحت إشراف الأستاذ(ة):

رزق الله نرجس

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج، ولجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة الموسومة بعنوان: " **أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة**".

نضع بين أيديكم هذا استبيان راجين من سيادتكم المحترمة الإجابة عليه بكل دقة وموضوعية بما ترونه مناسبا، كما نحيطكم علما أن النتائج المتوصل إليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية مع مراعاة السرية التامة.

كل ما نرجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (×) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

شكرا على تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الدراسية: 2024 / 2025

يرجى منكم وضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **المستوى التعليمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين أخر ☐

3. **الفئة العمرية:**

من 25 -30سنة ☐ من31 إلى 40 سنة ☐

من 41 -50سنة ☐ أكبر من 51 سنة ☐

4. **الخبرة المهنية:**

أقل من 05 سنوات ☐ ما بين 05 و10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا مدى تبني التحول الرقمي في الصندوق محل الدراسة وأثره على الأداء المالي وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لرأيك.

المحور الأول: التحول الرقمي في للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء CNAS_ قالمة_

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس لنا مدى تبني التحول الرقمي في الصندوق محل الدراسة وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لرأيك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العمليات						
01	يساهم التحول الرقمي في تحسين طرق تنفيذ العمليات داخل الصندوق، من حيث السرعة.					

02	يوفر التحول الرقمي منصة إلكترونية للعملاء لإبداء آرائهم وملاحظاتهم.					
03	يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين تنسيق العمليات الداخلية بين مختلف وحدات الصندوق.					
04	تمكن تكنولوجيا المعلومات من أتمتة العمليات داخل الصندوق.					
البيانات						
01	يدعم التحول الرقمي عمليات الرقابة من خلال تحسين الوصول إلى البيانات.					
02	يوفر التحول الرقمي البيانات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله والمعلومات التي يبحث عنها العميل.					
03	تتميز قاعدة بيانات الصندوق بالأمن والتحديث الدوري بفضل التحول الرقمي.					
04	يساعد التحول الرقمي على استرجاع المعلومات بسرعة عند الحاجة.					
الموارد البشرية						

01	ساعد التحول الرقمي في تسريع إجراءات معالجة ملفات المؤمن عليهم.					
02	يتمتع العاملون في الصندوق بكفاءات رقمية تؤهلهم لاستخدام أدوات التحول الرقمي بفعالية.					
03	يوفر الصندوق دورات تدريبية وتكوينية على البرمجيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.					
التقنيات						
01	تساهم تقنيات التحول الرقمي في تحسين أداء الصندوق.					
02	يوفر التحول الرقمي برامج الكترونية تسهل الإنتقال من العمل اليدوي إلى الأتمتة .					
03	ساهم إستخدام المنصات الرقمية في تسريع إجراءات صرف المستحقات وتحسين رضا المستفدين.					
04	تتصف البرامج الرقمية المعتمدة في الصندوق بسهولة التعلم وسلاسة التشغيل.					

المحور الثاني: عبارات أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة

الملاحق

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للصندوق وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لرأيك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يساهم توظيف الصندوق للتقنيات الالكترونية الحديثة في تحسين جودة الخدمات بما ينعكس إيجابا على الأداء المالي.					
02	يساهم التحول الرقمي في توسيع نطاق خدمات الصندوق للوصول إلى عدد أكبر من العملاء.					
03	ساهم تطبيق أدوات التحول الرقمي –حسب رأيك– في تحسين دقة البيانات المالية .					
04	يساعد التحول الرقمي الصندوق في تطوير خطة إستراتيجية من أجل رفع الأداء.					
05	ساهم استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة في إنجاز					

	المعاملات المالية داخل الصندوق					
06	ساعدت التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء المالية في سجلات الصندوق					
07	يعتمد الصندوق تكنولوجيا التحول الرقمي لمتابعة تطور الأداء البشري والمالي.					
08	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف المباشرة، مما انعكس على الأداء المالي					
09	تقلصت مدة دورة إغلاق الحسابات الشهرية (بالأيام) بعد أتمتة التقارير المحاسبية.					
10	يساهم التحول الرقمي في تحسين هامش الربح الإجمالي للصندوق.					
11	ساهم التحول الرقمي – حسب رأيك– في تحسين الأداء المالي للصندوق.					
12	ساهم التحول الرقمي – حسب رأيك– في زيادة					

	أرباح الصندوق مقارنة بتكاليف تطبيقيه.					
13	ساهم التحول الرقمي إلى تحسين معدل العائد على الأصول(ROA) .					
14	ساهم التحول الرقمي في رفع فعالية التدقيق المالي الداخلي بما يدعم تحسين الأداء المالي.					
15	عزز التحول الرقمي – حسب رأيك- قدرة الصندوق على الوفاء الالتزاماته المالية بفعالية.					

الملحق رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جنس.المستجوب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	13	43.3	43.3	43.3
	ذكر	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة.العمرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31-40 سنة	8	26.7	26.7	26.7
	من 41- 50 سنة	18	60.0	60.0	86.7
	من اكبر 51 سنة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى.التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10.0	10.0	10.0
	جامعي	20	66.7	66.7	76.7
	تكوين اخر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة.المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بين ما 5 و 10 سنوات	20	66.7	66.7	66.7
	من اكثر 10 سنوات	10	33.3	33.3	100.0

Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور.2	.131	30	.200*	.960	30	.303
المحور.1	.060	30	.200*	.986	30	.946

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (08): اختبار الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.695	.705	34

الملحق رقم (09): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الأول بأبعاده الأربعة والمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأول.البعد	30	4.1943	.17826
الثانس.البعد	30	4.3556	.32676
البعد.3	30	4.0061	.01046
البعد.4	30	4.3583	.37534
المحور.1	30	4.2286	.12542
المحور.2	30	4.0889	.18053
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (10): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.517[a]	.267	.241	.14215

a. Prédicteurs : (Constante), الأول.البعد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	2.185	.619		3.533	.001	.918	3.453
	الأول.البعد	.469	.147	.517	3.198	.003	.168	.769

a. Variable dépendante : المحور.2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.207	1	.207	10.225	.003[b]
	de Student	.566	28	.020		
	Total	.772	29			

a. Variable dépendante : المحور.2

b. Prédicteurs : (Constante), الأول.البعد

الملحق رقم (11): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.540[a]	.292	.266	.09428

a. Prédicteurs : (Constante), الثانس.البعد

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.102	1	.102	11.523	.002[b]
	de Student	.249	28	.009		

	Total	.351	29			

a. Variable dépendante : المحور.2

b. Prédicteurs : (Constante), الثانس.البعد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	3.113	.317		9.825	.000	2.464	3.761
	الثانس.البعد	.253	.075	.540	3.395	.002	.100	.406

a. Variable dépendante : المحور.2

الملحق رقم (12): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.727[a]	.529	.512	.07453

a. Prédicteurs : (Constante), البعد.3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.174	1	.174	31.393	.000[b]
	de Student	.156	28	.006		
	Total	.330	29			

a. Variable dépendante : المحور.2

b. Prédicteurs : (Constante), البعد.3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1.251	.526		2.378	.024	.173	2.330
	البعد.3	.706	.126	.727	5.603	.000	.448	.964

a. Variable dépendante : المحور.2

الملحق رقم (13): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.832[a]	.692	.681	.04394

a. Prédicteurs : (Constante), البعد.4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.121	1	.121	62.830	.000[b]
	de Student	.054	28	.002		
	Total	.175	29			

a. Variable dépendante : المحور.2

b. Prédicteurs : (Constante), البعد.4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1.707	.315		5.425	.000	1.062	2.351
	البعد.4	.596	.075	.832	7.927	.000	.442	.750

a. Variable dépendante : المحور.2

الملحق رقم (14): مخرجات تحليل الانحدار المتعددة للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.877[a]	.770	.733	.04017

a. Prédicteurs : (Constante), البعد.4, البعد.3, البعد الثانس, البعد الأول

b. Variable dépendante : المحور.2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.135	4	.034	20.920	.000[b]
	de Student	.040	25	.002		
	Total	.175	29			

a. Variable dépendante : المحور.2

b. Prédicteurs : (Constante), البعد.4, البعد.3, الثانس.البعد, الأول.البعد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	2.210	.395		5.602	.000	1.398	3.023
	الأول.البعد	.020	.055	.046	.363	.720	-.093	.133
	الثانس.البعد	.076	.035	.230	2.204	.037	.005	.147
	3.البعد	-.146	.070	-.207	-2.086	.047	-.291	-.002
	4.البعد	.524	.093	.732	5.622	.000	.332	.717

a. Variable dépendante : المحور.2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجازمذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

- (1) السيد (ة): ملاك يعلى الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 113917354 والصادرة بتاريخ 2021/01/03

- (2) السيد (ة): نريمان سيلي الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 118798510 والصادرة بتاريخ 2024/06/06

المسجل(ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف(ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

تخصص: مالية مؤسسة

عنوانها: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - قالمة -

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2025/06/08

توقيع الطالب (1)

توقيع الطالب (2)

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم: ...ق.ع.ت./ك.ع.إ.ت ع.ت/ج ق/ ...20
لمة في : .....

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref :..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :... .....

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
قالمة

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
الطالب(ة):.....بن سماعين.....
الطالب(ة):.....بلبل جلال.....
مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص : .....مالية مؤسسة.....في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تربص بمؤسستكم.
موضوع الزيارة:.....أثر الدخول المرقمن على الأداء المالي للمؤسسة.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف
عبد الله بن جمعة

رئيس القسم

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة ولاية قالمة
تأشيرة المكلف بالمصلحة المستقبلة
المديرية الفرعية للموارد البشرية

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد اثار التحول الرقمي من خلال ابعاده الاربعة (العمليات، البيانات، الموارد البشرية، والتقنيات) على الاداء المالي للصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الاجراء –وكاله قالمة– ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات الاولية من عينة شملت 30 موظفا فقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وذلك بالاعتماد على بعض الاساليب الاحصائية كالانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

اظهرت النتائج الانحدار البسيط وجود اثار ذو دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد التحول الرقمي بالشكل المنفرد على الاداء المالي عند مستوى معنويه 5% في حين اظهرت النتائج انحدار المتعدد وجود اثار احصائية لثلاثة ابعاد بينما لم يكن لبعد العمليات أثر معنوية عند مستوى دلاله (α=0.05).

وعليه توصي الدراسه بالتركيز الجهود على تعزيز التكامل بين الابعاد الرقمية مع اعادة تقييم استراتيجيات التحول في العمليات التشغيلية لضمان توافقها مع الاهداف المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المالي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية –وكالة قالمة–.

Abstract

The study aimed to assess the effects of digital transformation—across its four dimensions (processes, data, human resources, and technologies)—on the financial performance of the National Social Insurance Fund for Wage Earners (Guelma Branch). To achieve this, a questionnaire was administered to a sample of 30 employees. Data were analyzed and hypotheses tested using SPSS, employing simple and multiple linear regression techniques.

Simple regression results revealed that each individual dimension of digital transformation has a statistically significant impact on financial performance at the 5% level. In the multiple regression model, three dimensions remained significant, whereas the "processes" dimension showed no significant effect at $\alpha = 0.05$.

Accordingly, the study recommends focusing efforts on strengthening the integration among the digital dimensions and re-evaluating transformation strategies within operational processes to ensure their alignment with the organization's financial objectives.

Keywords: Digital Transformation; Financial Performance; National Social Insurance Fund for Wage Earners – Guelma Branch