جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع ورقلة– خلال الفترة 2017–2024

من إعداد الطالبتين:

- تليلي عفاف
- قطاف عمرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/سلفاوي بدرة.....(أستاذ جامعة ورقلة) رئيساً

أ.د/صديقي صفية.....(أستاذ جامعة ورقلة) مشرفاً ومقرراً

د/مقدم ليلى.....(أستاذ جامعة ورقلة) مناقشاً

السنة الجامعية :2026/2025

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع ورقلة– خلال الفترة 2017–2024

من إعداد الطالبتين:

- تليلي عفاف
- قطاف عمرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

د/سلفاوي بدرة..... (أستاذ جامعة ورقلة) رئيساً

أ.د/صديقي صفية.....(أستاذ جامعة ورقلة) مشرفاً ومقرراً

د/مقدم ليلى.....(أستاذ جامعة ورقلة) مناقشاً

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

الحمد لله أولًا وآخرًا، الذي أنار لي الطريق، ووفقني لإتمام هذا العمل بعد تعبٍ وصبر.

إلى عائلتي.. سندي ومصدر قوتي، أهدي ثمرة هذا الجهد بكل حب وامتنان "أمي، أبي"

إلى اخوتي.. رفقاء الدرب والداعمين في كل خطوة "مبروكة، منى، ضحى "إلى صغار العائلة "نزيم ومريم"

أهدي نفسي هذا العمل المتواضع، وأسأل الله أن يجعله بداية خير ونجاح دائم.

عفاف

الإهداء

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد والاجتهاد زرعنا فيها الدراسة والتعب لنحصد التفوق والنجاح

نهدي ثمرة نجاحنا الى من قال فيهما الله تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

الى قدوتي الاولى ومعنى الحب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الان. اللهم احفظها وارزقها الصحة والعافية «أمي الحبيبة»

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا «أبي الغالي»

إلى ضلعي الثابت وامان ايامي إلى من شددت عضدي بيهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى خيرة ايامي إلى قرة عيني إخوتي واخواتي كل باسمه ومقامه «زاهية، خيرة، فاطمة، نجاة، بسمة» «العربي، عبد الله، محمد»

يقال ان طيبون تجمعهم نواياهم جمعني الله بها في دنيا وادام الله جمعنا في الجنة الى خليلة الروح وخير جليسة وانيسة درب من كان لها فضل في العمل مقدم اليوم «عفاف تليلي»

لكل من كان له يد العون في هذا العمل بقول او فعل.

عمرة

الشكر والعرفان

"الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وتوفيقه تتحقق الغايات"

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة صفية صديقي على توجيهاتها القيمة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

ونتوجه كذلك بالشكر إلى المؤطر في مؤسسة سونلغاز، قسم المالية والمحاسبة

السيد بوزيدي عبد الحفيظ على مساعدته وتعاونه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا وشجعنا من قريب أو بعيد.

"نسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً، وأن يوفقنا لما فيه الخير والسداد"

{دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – مديرية التوزيع ورقلة- خلال الفترة 2017–2024. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان والبيانات المالية للمؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني وتطبيق التحول الرقمي في المؤسسة جاء متوسطاً، مما يدل على أن المؤسسة لا تزال في مرحلة انتقالية نحو الرقمنة الشاملة. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين بعض جوانب الأداء المالي، خاصة من خلال تسريع العمليات، تقليل الوقت والجهد، وتحسين الرقابة المالية وجودة المعلومات.

غير أن تحليل المردودية الاقتصادية أظهر أن الأداء المالي للمؤسسة عرف تذبذباً خلال فترة الدراسة، مما يدل على أن أثر التحول الرقمي لم يظهر بعد بشكل مباشر ومستقر على النتائج المالية. وعليه، خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد عاملاً مساعداً لتحسين الأداء المالي، إلا أن أثره يظهر تدريجياً ويتطلب دعماً أكبر من حيث الموارد، التكوين، وتكامل الأنظمة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مالي، مردودية اقتصادية، مؤسسة اقتصادية، سونلغاز، رقمنة.

Abstract:

This study aims to examine the impact of digital transformation on financial performance in economic enterprises, through a case study of the Algerian Electricity and Gas Company – Ouargla Distribution Directorate during the period 2017–2024. The study adopted the descriptive analytical approach, using a questionnaire and the company's financial data.

The results showed that the adoption and implementation of digital transformation within the company were at a moderate level, indicating that the company is still in a transitional phase toward full digitalization. The findings also revealed that digital transformation contributes to improving some aspects of financial performance, particularly by accelerating operations, reducing time and effort, and improving financial control and information quality.

However, the analysis of economic profitability showed fluctuations in the company's financial performance during the study period, which means that the impact of digital transformation has not yet appeared clearly and consistently in financial results. The study concluded that digital transformation is a supporting factor for improving financial performance, but its effect appears gradually and requires stronger support in terms of resources, training, and digital system integration.

Keywords: Digital transformation, Financial performance, Economic profitability, Economic enterprise, SONALGAZ, Digitization.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء 1 +2.....	IV+III
الشكر والعرفان.....	V
الملخص.....	VI
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول.....	VIII
قائمة الأشكال البيانية.....	IX
قائمة الملاحق.....	X
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد.....	02
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....	03
المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.....	21
خلاصة الفصل.....	30
الفصل الثاني: دراسة ميدانية تحليلية للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة سونلغاز	
تمهيد.....	32
المبحث الأول: المنهجية وأدوات جمع البيانات.....	33
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....	37
خلاصة الفصل.....	45
خاتمة.....	46
قائمة المصادر والمراجع	50
قائمة الملاحق.....	56
الفهرس.....	72

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	جدول مؤشرات تقييم الأداء المالي	17
(2-1)	ملخص الدراسات السابقة	26
(3-1)	موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة	29
(1-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	35
(2-2)	نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ	36
(3-2)	سلم تفسير المتوسطات الحسابية	37
(4-2)	نتائج المحور الأول من الاستبيان	38
(5-2)	نتائج المحور الثاني من الاستبيان	38
(6-2)	نتائج المحور الثالث من الاستبيان	39
(7-2)	نسب المردودية الاقتصادية	40

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مستويات التحول الرقمي	05
(2-1)	تقنيات التحول الرقمي	09
(1-2)	نسب تطور المردودية الاقتصادية	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01)	استمارة الاستبيان	57
الملحق رقم (02)	الميزانية المحاسبية جانب الأصول سنة 2017-2018	59
الملحق رقم (03)	الميزانية المحاسبية جانب الأصول سنة 2019-2020	60
الملحق رقم (04)	الميزانية المحاسبية جانب الأصول سنة 2021-2022	61
الملحق رقم (05)	الميزانية المحاسبية جانب الأصول سنة 2023-2024	62
الملحق رقم (06)	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم سنة 2017-2018	63
الملحق رقم (07)	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم سنة 2019-2020	64
الملحق رقم (08)	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم سنة 2021-2022	65
الملحق رقم (09)	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم سنة 2023-2024	66
الملحق رقم (10)	جدول حساب النتائج سنة 2017-2018	67
الملحق رقم (11)	جدول حساب النتائج سنة 2019-2020	68
الملحق رقم (12)	جدول حساب النتائج سنة 2021-2022	69
الملحق رقم (13)	جدول حساب النتائج سنة 2023-2024	70
الملحق رقم (14)	مخرجات SPSS ألفا كرونباخ	71
الملحق رقم (15)	مخرجات SPSS المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان	71

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورًا متسارعًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما دفع المؤسسات الاقتصادية إلى تبني التحول الرقمي كأحد التوجهات الحديثة الهادفة إلى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء. ويشمل هذا التحول توظيف التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات بما يسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

ويُعد الأداء المالي من أبرز المؤشرات المستخدمة لتقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على هذا الجانب الحيوي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث أثر التحول الرقمي على الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة خلال الفترة 2017–2024.

أ–طرح الإشكالية: في ظل تزايد اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التقنيات الرقمية، أصبح من الضروري البحث في مدى مساهمة هذا التحول في تحسين أدائها المالي، خاصة أن تطبيق التحول الرقمي يتطلب استثمارات مالية وتقنية وبشرية معتبرة، وقد ينعكس أثره على الأداء المالي بشكل مباشر أو غير مباشر وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي:

❖ **"إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع ورقلة؟".**

وللإحاطة بمختلف جوانب هذه الإشكالية، يمكن طرح **الأسئلة الفرعية** التالية:

1– ما واقع تبني التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة؟
2– ما مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة؟
3– إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة 2017–2024؟

ب– فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تم طرحه من التساؤلات الفرعية السابقة يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي نسعى لاختبارها وهي على النحو التالي:

1– يوجد مستوى متوسط لتبني التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة.
2– يوجد مستوى متوسط لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة.
3– يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة.

ت– مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار هذا الموضوع وليد الصدفة، بل جاء نتيجة مجموعة من المبررات العلمية والعملية، أهمها:

- ✓ ارتباط الموضوع بمجال التخصص، باعتباره يندرج ضمن مالية المؤسسة ويعالج جانباً مهماً من جوانب الأداء المالي.
- ✓ الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ الرغبة في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية جزائرية ذات أهمية استراتيجية.

- ✓ قلة الدراسات التطبيقية، نسبياً، التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج القطاع المصرفي.
- ✓ أهمية مؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة عمومية حيوية لها دور أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ث–أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة التسيير داخل المؤسسة.
- ✓ تحليل واقع تبني وتطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة.
- ✓ قياس وتحليل الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2017–2024.
- ✓ مناقشة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وصفياً، في حدود المعطيات المتاحة.
- ✓ تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في دعم جهود المؤسسة في مجال التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي.

ج–أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ أصبح التحول الرقمي من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تربط بين متغيرين مهمين، هما التحول الرقمي والأداء المالي، حيث يمثل الأول مدخلاً حديثاً لتطوير المؤسسة، بينما يمثل الثاني مؤشراً أساسياً لقياس نجاحها واستمراريتها.

وتكتسي الدراسة أهمية علمية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المالي، خاصة في البيئة الجزائرية. كما تتمثل أهميتها العملية في إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل إليها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، ومعرفة مدى انعكاسه على أدائها المالي.

ح–حدود الدراسة: تتفرع هذه الحدود إلى:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة.
2. **الحدود الزمنية:** غطت الدراسة الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2024، وذلك بالنسبة للجانب المالي، مع الاعتماد على المعطيات الميدانية المستخلصة من الاستبيان خلال فترة إنجاز الدراسة.
3. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً، على الأداء المالي باعتباره متغيراً تابعاً، مع التركيز على مؤشر المردودية الاقتصادية كمؤشر مالي أساسي.
4. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من موظفي قسم المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بالأنظمة المالية والمحاسبية والأكثر قدرة على تقييم أثر الرقمنة على الأداء المالي.

خ–منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة الموضوع وأهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث كما هي في الواقع، وتحليل مختلف أبعادها وتفسير العلاقة بين متغيراتها.
وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، تمثلت أساساً في:

- **الاستبيان:** لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة حول واقع تبني وتطبيق التحول الرقمي وأثره على الأداء المالي.
- **البيانات المالية للمؤسسة:** لاستخراج وتحليل مؤشر المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2017- 2024.
- **المراجع والدراسات السابقة:** لبناء الجانب النظري وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

د– صعوبات الدراسة:

خلال القيام بهذا العمل تمت مواجهة بعض العراقيل تمثلت في:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات التفصيلية المتعلقة برقمنة المؤسسة محل الدراسة.
- تحفظ بعض أفراد العينة في الإجابة عن بعض الأسئلة المرتبطة بالجوانب المالية والتنظيمية.
- صعوبة تتبع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي إحصائياً.

ذ–هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين، إضافة إلى المقدمة والخاتمة.

تناول **الفصل الأول** الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المالي، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، مع إبراز موقع الدراسة الحالية ضمن هذه الدراسات.

أما **الفصل الثاني** فقد خُصص للجانب التطبيقي، حيث تم عرض منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم تحليل نتائج الاستبيان والمؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة.

وفي الأخير، اختُتمت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور المتواصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة مواكبة هذه التحولات من أجل الاستمرار وتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها. وفي هذا الإطار، برز التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الإستراتيجية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لإعادة تصميم عملياتها وأساليب عملها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على التكيّف مع المتغيرات البيئية.

ولم يقتصر أثر التحول الرقمي على الجوانب التقنية والتنظيمية فحسب، بل امتد ليشمل مختلف جوانب الأداء المؤسسي، ولا سيما الأداء المالي الذي يُعد مؤشرًا أساسيًا لقياس نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة تنافسية متزايدة.

وانطلاقًا من أهمية هذين المفهومين، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري عام يوضح الأسس المفاهيمية لكل من التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعد كل من التحول الرقمي والأداء المالي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، نظرًا لأهميتهما في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي عام لهذين المتغيرين، من خلال التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي ومفهوم الأداء المالي.

المطلب الأول: التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

أصبح التحول الرقمي من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين أدائها. ولا يرتبط هذا التحول بالجانب التقني فقط، بل يشمل أيضًا الجوانب التنظيمية والبشرية والثقافية، بما يجعله عملية شاملة تتطلب رؤية واضحة وموارد مناسبة وقدرة على إدارة التغيير.

أولاً: ماهية التحول الرقمي

1-تعريف التحول الرقمي: هناك عدة تعاريف للتحول الرقمي حسب بعض الكُتاب والباحثين، من بينها:

يعرف على أنه:" هو عملية تحويل البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونياً، وتخزينها وإدارتها بشكل إلكتروني بواسطة الحاسب الآلي. ومن ثم يصبح المحتوى التقليدي للبيانات والمعلومات مرقمن، ويمكن تداوله بصورة إلكترونية على مواقع الشبكة المحلية أو شبكة المعلومات الدولية"[1].

يرى دانييل شيليرو (Daniele Schilirò 2024):"التحول الرقمي ينطوي على تغيير عميق وهيكلي في المنظمات والعمليات، ونماذج الأعمال، وحتى في سلوك المستهلك، وليس مجرد رقمنة لعمليات الأعمال"[2].

ويرى شينغ مو وآخرون (Mu et al 2025-):" يركز الكُتّاب على أن التحول الرقمي يعمل كـ "محرك داخلي" (Internal Drive) يساعد المؤسسات على تجاوز القيود المالية التقليدية من خلال التآزر مع التمويل الرقمي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات"[3].

ويعرف بأنه:" عملية استراتيجية تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير نماذج الأعمال وخلق قيمة جديدة للمؤسسات، من خلال تحسين طرق تقديم الخدمات والمنتجات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، رغم ما قد يرافق هذه العملية من تحديات تنظيمية وبشرية تتطلب إدارة فعّالة ودعمًا قياديًا مستمرًا"[4].

---

[1] محمد فتحي عبد الرحمن، بسمة عبد الرحمن، "**التحول الرقمي والجامعات الذكية في القرن21**"، الطبعة الأولى، دار العلا للنشر والتوزيع،2024، ص12-13.

[2] Daniele Schilirò, "**Digital Transformation and its Impact on Organizations**", International Journal of Business and Management, Vol 19, No 6, 2024, p 72. https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71

[3] Xing Mu, Dong Chen, and Hongmei Zhang, "**The impact of digital transformation on the sustainable development of enterprises: an analysis from the perspective of digital finance**", Journal of Applied Economics, Vol. 28, No1, 2025, p. 2. https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2464488

[4] خير سليمان شواهين، "**الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمّان، 2024، ص14-15.

ويمكن تعريفه: "دمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالأنترنيت، بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا"[1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن؛ **التحول الرقمي** هو عملية استراتيجية شاملة تقوم على إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة ووظائفها، بهدف تطوير أساليب العمل، تحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، ولا يقتصر التحول الرقمي على تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني، بل يتجاوز ذلك إلى إحداث تغيير عميق في الثقافة التنظيمية، نماذج الأعمال، وطرق خلق القيمة داخل المؤسسة.

2- مستويات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بعدة مستويات مترابطة، تعكس انتقال المؤسسة من الاستخدام البسيط للتكنولوجيا إلى إعادة بناء العمليات ونماذج العمل بشكل رقمي متكامل؛ ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في الرقمنة، الرقملة، والتحول الرقمي[2].

1) **الرقمنة** Digitization: تعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتدفقات العمل إلى تنسيقات رقمية والهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام هذه البيانات الرقمية، على سبيل المثال يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية تملأ عبر الإنترنت، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال في مجال الأعمال، تشمل مبادرات الرقمنة [3]:
   - تحديث الأنظمة القديمة.
   - أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية.
   - نقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الإنترنت.[4]
2) **الرقملة** Digitalization: وهي عملية اجتماعية فنية لتطبيق الأساليب الرقمية على المستوى المؤسسي من خلال توظيف البنية التحتية الرقمية لأتمتة عمليات المنظمة[5]؛ وهي مرحلة تطويع العمليات، حيث يتم استخدام التقنيات الرقمية لتحسين أو تعديل نماذج العمل الحالية، مثل تحسين تجربة الزبائن أو زيادة الكفاءة التشغيلية، مع بقاء المنظمة على هيكلها الأساسي[6].

---

[1] جاسم كريمة ومروان بن قيدة، "**أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي – تجربة مصر نموذجاً**"، مجلة التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحيى فارس بالمدية (الجزائر)، 2022، ص 4.

[2] أحمد قاسم الجمال، بسام محمد الحمد، وآخرون، "**التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية**"، الرابطة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، سبتمبر 2023، ص 14-15.

[3] مصطفى محمد إبراهيم الهلالي، "**التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية**"، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، المجلد 1، العدد 1، (أكتوبر – ديسمبر 2021)، ص 6.

[4] بن أحمد فاطمة الزهراء، وبن أحمد نادية، "**التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات – دراسة حالة –**"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025، ص503.

[5] محمود عبد الرحمن كامل مكاوي، "**معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية**"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون (وحدة أ.د/ محمد رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 7 ديسمبر 2019، ص 4.

[6] Verhoef. P, Broekhuizen.T, Bart Y, Bhattacharya A, Dong J, Fabian N, & Haenlein M, **"Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda"**, Journal of Business Research 122(2021), p 889-901 https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

3) **التحول الرقمي** Digital Transformation: يمثل المرحلة الأكثر شمولًا، حيث لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، تطوير الثقافة التنظيمية، تحسين تجربة المتعاملين، وخلق قيمة جديدة للمؤسسة. لذلك يعد التحول الرقمي عملية استراتيجية مستمرة تتطلب دعمًا إداريًا، موارد مناسبة، وكفاءات بشرية قادرة على التكيف مع التغيير[1].

الشكل (1-1): مستويات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق

3-أبعاد التحول الرقمي

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية:

أ. **البعد الهيكلي والتنظيمي**: يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات استراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائط التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

ب. **البعد الوظيفي للموارد البشرية**: التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.

ج. **البعد التقني والاعلامي**: يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الرقمية كأدوات ويجب أن تعكس على مختلف العمليات والانشطة داخل المؤسسة.[2]

كما قامت بعض الدراسات بتحليل شامل وخلصت إلى أن التحول الرقمي يتكون من أبعاد متداخلة يجب أن تعمل معاً، وهي:

- **البعد الاستراتيجي** (Strategy): ويتعلق بوجود رؤية واضحة وخارطة طريق للتحول، ودمج الرقمية في صلب أهداف المؤسسة.
- **البعد التكنولوجي** (Technology): ويشمل البنية التحتية، الأدوات الرقمية، المنصات والأمان السيبراني.
- **بعد الموارد البشرية والكفاءات** (Human Resources & Competencies): ويركز على المهارات الرقمية للموظفين، التدريب المستمر وتقبل التغيير.

[1] Ira Kaufman, Chris Horton, and Mariusz Soltanifar,**" Digital Marketing: Integrating Strategy, Sustainability"**, and Purpose, 2nd ed. (New York: Routledge, 2024), p20.

[2] ربيع زروالي ومهدي جابر، "**التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية**": دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية – بعين البيضاء – أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس (الجزائر)، المجلد 06، العدد 01، أفريل 2022، ص364.

- **بعد الثقافة التنظيمية** (Organizational Culture): خلق بيئة تشجع على الابتكار الرقمي والمرونة في العمل.
- **بعد العمليات** (Processes): إعادة تصميم العمليات التقليدية لتصبح عمليات رقمية ذكية تزيد من الكفاءة.
- **بعد الحوكمة والقيادة** (Governance & Leadership): دور القيادة في دعم التحول وتحديد السياسات المنظمة للعمل الرقمي[1].

ثانياً: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص من أبرزها ما يلي:

- ✓ **الشمولية:** لأنه لا يقتصر على جانب معين، بل يشمل مختلف الوظائف والعمليات داخل المؤسسة.
- ✓ **الاستمرارية:** لأنه عملية متواصلة لا تنتهي بمجرد تطبيق نظام رقمي معين، بل تحتاج إلى تطوير وتحديث مستمر.
- ✓ **المرونة:** لأنه يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والبيئية.
- ✓ **التفاعلية:** لأنه يعزز التواصل بين المؤسسة وموظفيها وزبائنها ومختلف الأطراف المتعاملة معها.
- ✓ **الابتكار:** لأنه يدفع المؤسسة إلى البحث عن أساليب عمل جديدة وخدمات أكثر كفاءة.
- ✓ **الاعتماد على البيانات:** لأنه يجعل القرارات أكثر ارتباطًا بالمعلومات الدقيقة والتحليل الرقمي[2].

ثالثاً: أهمية وأهداف التحول الرقمي

1- أهمية التحول الرقمي:

تظهر أهمية التحول الرقمي في كونه وسيلة أساسية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتطوير قدرتها على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئية. فهو يساعد على تسريع معالجة المعلومات، تقليل الأخطاء، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والرقابة داخل المؤسسة[3].

كما يسمح التحول الرقمي بتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة بعض العمليات، تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح. إضافة إلى ذلك، يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.

- ✓ المرونة في الحصول على معلومات؛ حيث أصبحت عملية الحصول على المعلومات عملية سهلة وسلسة من استخدام وسائل التكنولوجية.

---

[1] Gholamzadeh Z, Khamsa A, & Parsa Nejad M, **"Analyzing the Dimensions of Digital Transformation in Education with the Approach of the Roadmap",** International Journal of Digital Content Management (IJDCM), 5(10), (2025), P 17. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.22054/dcm.2024.78169.1234

[2] حاتم شبيكي، "**التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية – بين الواقع والمأمول –**"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي (تبسة)، المجلد 09، العدد 04، 2024، ص 231.

[3] قوراري أسماء، "**التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (تخصص: المنظمة والتحولات الرقمية)، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر- الجزائر، 2024، ص40.

- ✓ مرونة التحويل والنقل؛ أصبح التعامل إلكتروني أكثر مرونة، فمن السهل إعادة التوجيه والنقل وإحداث تعديل فيها دون خسائر مادية في استخدام الأوراق ولا إهدار في الوقت والجهد[1].
- ✓ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل.
- ✓ رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والانفاق معا.
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
- ✓ إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل[2].

ومن مميزات ومكاسب التحول الرقمي نجد:

- ✓ تصميم نماذج عمل تساعد على تبسيط وزيادة سرعة ومرونة الإجراءات وتقليص وقت تقديم الخدمة.
- ✓ الحد من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات وإدخال خدمات جديدة.
- ✓ زيادة الثقة في المنظمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء.
- ✓ تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع[3].

2- أهداف التحول الرقمي:

تتمثل أهم أهداف التحول الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي فيما يلي:

- ✓ العمل على تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- ✓ العمل على إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- ✓ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- ✓ العمل على تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية[4].

بالإضافة إلى **أهداف** تخص المنظمات نجد:

- ✓ يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين

---

[1] سارة عبد الفتاح، خالد أبو زيد،" **ثقافة التنافسية في ظل التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة**"، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2024، ص97-98.

[2] بلقاسمي خالد ودهيمي عمر، "**مظاهر التحول الرقمي في الجزائر – عرض تجربة الجزائر** "، ضمن أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، جامعة البويرة، الجزائر، 2022، ص 853.

[3] محمد نجيب دياب‌لو (إشراف)، "قانون الأعمال ورهانات التحول الرقمي"، منشورات المركز المغاربي شرق أدنى للدراسات الاستراتيجية، جامعة الزيتونة (ليبيا)، ط1، 2024، ص364.

[4] حمد فالح الشهواني، "**تأثير التحول الرقمي على التنمية**"، مجلة القانون والأعمال الدولية، جامعة عبد الملك السعدي، طنجة (المملكة المغربية)، العدد13، يناير2026، ص206.

- ✓ يعمل على تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالوسائل التقليدية.
- ✓ يوفر المعلومات لأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة[1].

رابعاً: تقنيات التحول الرقمي

يعتمد نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة على حزمة متكاملة من التقنيات والابتكارات التكنولوجية على البيانات الضخمة التي تعمل كركائز أساسية لإعادة صياغة نماذج العمل التقليدية، وتحويلها إلى نماذج رقمية ذكية، نذكر أهمها:

1. **الذكاء الاصطناعي** (Artificial Intelligence - AI): يستخدم لتحليل البيانات المالية، دوره محاكاة القدرات الذهنية البشرية لمعالجة البيانات الضخمة، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، وأتمتة اتخاذ القرار بدقة عالية.
2. **الحوسبة السحابية** (Cloud Computing): تسمح بتخزين البيانات ومعالجتها بشكل آمن عبر الانترنت، دورها توفير بنية تحتية مرنة لتخزين ومعالجة البيانات دون الحاجة لامتلاك خوادم فيزيائية مكلفة، مما يسهل الوصول للمعلومات من أي مكان.
3. **سلسلة الكتل** (Blockchain): تعد من أهم التقنيات دورها ضمان أمن وشفافية المعاملات الرقمية، من خلال سجلات مشفرة لا يمكن التلاعب بها، وهي أساس التمويل اللامركزي (DeFi).
4. **التعلم الآلي** (Machine Learning): يساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط والتنبؤ بالمخاطر والاحتيال، وهو من أهم أدوات التحليل المالي الحديثة.
5. **إنترنت الأشياء** (Internet of Things - IoT): يتيح ربط الأجهزة والأنظمة المختلفة بالأنترنت لتبادل البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يسمح بمراقبة العمليات عن بُعد وتحسين الكفاءة التشغيلية[2].
6. **الأمن السيبراني** (Cyber Security): أنها تقنية "مرافقة" وضرورية؛ فمع زيادة الرقمنة تزداد المخاطر، لذا تهدف هذه التقنية إلى حماية الأصول الرقمية وبيانات العملاء من الاختراق لضمان استمرارية التحول[3].

بالإضافة إلى أدوات وتقنيات مثل: التفاعل المتقدم بين الانسان والآلة، الطباعة ثلاثية الابعاد، أجهزة الاستشعار الذكية والواقع المعزز (أجهزة قابلة للارتداء)، تدليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة، التفاعل مع المستفيدين وجمع بياناتهم[4].

---

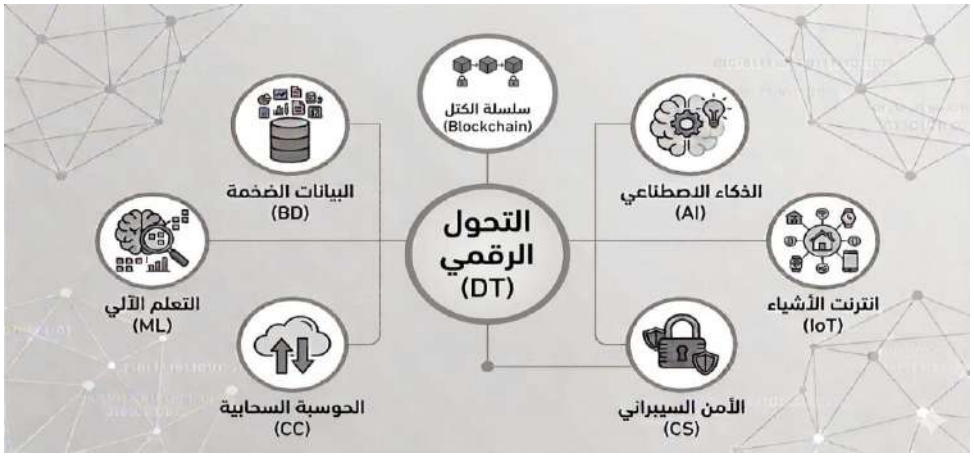
[1] بلحاج زهرة، "**التحول الرقمي وتأثيراته على اقتصاديات الدول العربية: الفرص والتحديات**"، مجلة دراسات وأبحاث – المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 01، جانفي 2026، ص390.

[2] Safia Seddiki, **"Financial Technology and Digital Transformation: Concepts, Trends, and Challenges ",** FeKra Com (Ouargla 2024) p 53- 56

[3] ربيع قرين، "**تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، جوان 2023، ص 62.

[4] لطفية علي الكميشي، مداخلة بعنوان "**التعليم الرقمي وتحديث العملية التعليمية: استراتيجيات التكوين والتعليم في عصر التحول الرقمي**"، (**وقائع أعمال المؤتمر الدولي العلمي**)، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2023، ص 90.

الشكل (1-2): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق

خامساً: متطلبات وتحديات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

إن تحول التكنولوجيا الرقمية أصبح ضرورة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لزيادة كفاءتها التشغيلية وتنافسيتها، حيث يتم تخصيص متطلبات وفقاً لاحتياجات كل مؤسسة والنشاط الذي تمارسه، في حين تواجه المؤسسات بعض التحديات في تطبيق التحول الرقمي، وفيما يلي بعض المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية وتحدياتها:

1- متطلبات تطبيق التحول الرقمي:

تصنف متطلبات التحول الرقمي إلى متطلبات إدارية تنظيمية، تقنية، بشرية وأمنية قانونية، نذكر منها:

- تحديث البنية التحتية التكنولوجية: يجب على المؤسسات تطوير الأجهزة والبرامج والشبكات اللازمة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تحسين تجارب العملاء: ينبغي على المؤسسات استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات ومنتجات أفضل وأكثر فعالية؛ من جمع وتخزين وتحليل البيانات الضخمة (Big Data).
- الاستفادة من البيانات: يجب أن تتمكن المؤسسات واستخدامها لاتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء.
- تعزيز التعاون والاتصال: يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تمكن الموظفين من التواصل والتعاون بشكل أفضل سواء داخل المؤسسة أو مع الشركاء والعملاء الخارجيين.
- تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: تساعد التقنيات الرقمية على تحسين عمليات المؤسسة وتحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف العملية[1].

كما تُحقق حوكمة التحول الرقمي من خلال التوازن بين إنشاء أجهزة إدارية متخصصة تملك سلطة التنفيذ، ووجود بيئة تشريعية

[1] سهام طاد أقران، سليمة بوقصة، "**متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية**"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي مرسلي عبد الله – تيبازة، الجزائر [2023]، ص10.

تمنح الوثائق الرقمية حجية قانونية مطلقة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الثقة المجتمعية في المنظومة الرقمية للدولة والمؤسسات[1].

2-تحديات التحول الرقمي:

رغم ما يتيحه التحول الرقمي من فرص كبيرة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، إلا أن تطبيقه يواجه جملة من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه داخل المؤسسات، فيما يلي أهم تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات:

أ. التحديات التقنية والبنية التحتية:

- ضعف شبكة الإنترنت وتذبذبها، مما يعيق استمرارية العمل الرقمي.
- صعوبة تحويل الأرشيف التقليدي الضخم إلى أرشيف إلكتروني.
- تقادم بعض الأجهزة والمعدات وعدم مواكبتها للبرمجيات الحديثة.

ب. التحديات البشرية والسلوكية:

- مقاومة التغيير: خوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.
- نقص الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات.
- الحاجة المستمرة لبرامج تدريبية مكثفة لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة[2].

ج. التحديات الإدارية والتنظيمية:

- غياب استراتيجية واضحة وشاملة للتحول الرقمي على مستوى المؤسسة.
- البيروقراطية الإدارية التي تعيق سرعة اتخاذ القرار في المشاريع الرقمية.
- تداخل الصلاحيات ونقص التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.

د. التحديات المالية والقانونية:

- ارتفاع تكاليف شراء وتحديث البرمجيات والأنظمة الأمنية.
- نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.
- الفجوات في البيئة التشريعية التي تضمن الحماية القانونية الكاملة للمعاملات الرقمية[3].

المطلب الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء المالي من أهم المفاهيم المستخدمة في تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية، إذ يعكس مدى كفاءتها في استغلال مواردها وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية وضمان استمراريتها. كما يعتبر الأداء المالي أداة مهمة للحكم على نتائج النشاط، تشخيص الوضع المالي، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

---

[1] محمد حسين محمد، **"دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي الناجح: التهيئة والإعداد"**، الطبعة الأولى، القاهرة 2023، ص 11-13.

[2] Irina Maksimenko, Tatiana Vashko, and Svetlana Zdrestova Zakharenkova, **"Digital Transformation and its Challenges to the Strategic Management System"** ,SHS Web of Conferences 106, no 01035 (2021): p4. https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601035.

[3] إيمان عامر، شيخ عتيق، "**الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر – دراسة حالة –**"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة(الجزائر)، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025، ص 451.

أولاً: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف الأداء المالي:

تعددت تعاريف الاداء المالي في الأدبيات المالية والاقتصادية تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكُتاب والباحثين، وكذلك القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. كما أن مصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما؛ مستوى الفعالية ودرجة الكفاءة وهما عاملين مهمين لتقييم مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها[1].

عرفه (Batchimeg.B 2017) بأنه: "هو مقياس كمي تقديري لمدى قدرة الشركة على استخدام الأصول من نشاطها التجاري الأساسي وتوليد الإيرادات. كما يُستخدم أيضاً كمقياس عام للصحة المالية الشاملة للشركة خلال فترة زمنية محددة"[2].

ويعرف الأداء المالي بأنه: "قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل المردودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من المؤشرات المالية"[3].

كما **يُعرَّف** على أنه: "تعظيم ثروة الملاك[4]، والقدرة التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية على تحقيق نتائج مالية مقبولة تضمن استمراريتها وبقاءها، حيث يُعد تحقيق مستويات مناسبة من الأداء المالي شرطًا أساسيًا لاستمرار نشاط المؤسسة، كما يعكس مدى نجاحها في استغلال مواردها المالية وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة"[5].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن **الأداء المالي** يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المالية والمادية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها، خلق القيمة، وضمان الاستمرارية. ويقاس الأداء المالي عادة من خلال مجموعة من المؤشرات المستخرجة من القوائم المالية، مثل الربحية، السيولة، المردودية، النشاط، والرفع المالي. كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المالي للمؤسسة والكشف عن نقاط القوة والضعف في تسيير مواردها.

- الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل.
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف.
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة[6].

---

[1] عبد القادر فرماج، عصام بوزيد وعبد الباقي بضياف، **"تأثير الأداء المالي على تكلفة التمويل: دراسة قياسية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية من 2010 إلى 2017"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 10، العدد 1، (جويلية 2021)، ص64.

[2] Bayaraa Batchimeg, " **Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies**", Journal of Competitiveness, 9(3) 2017, p 23. https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.02

[3] بكير حامي، نبيل حليمي، **"الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري"**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 5، العدد 1، (سبتمبر 2024)، ص63.

[4] Chiarello T, C Pletsch C, Da Silva A & Da Silva T. A**," Financial Performance, Intangible Assets and Value Creation in Brazilian and Chilean Information Technology Companies**", Revista Galega de Economía, 23(4), 2024, p74

[5] Mohamed Ameur Touaref and Chahareddine Chahmat, "**The Determinants of Firms' Financial Performance: The Case of Industrial Firms in Algeria over the Period 2013–2019**," Journal of Economics Studies and Researches in Renewables Energies 9, no. 2 (2022): p 228.

[6] مهند جعفر، حسن حبيب، **"أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية – دراسة تطبيقية"**، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد –بشار (الجزائر)، المجلد 7، العدد 2، (ديسمبر 2020)، ص59.

2-أهمية الأداء المالي

تبرز أهمية الأداء المالي في كونه أداة أساسية لتقييم أداء المؤسسات من زوايا متعددة، من خلال توفير معلومات تساعد على تشخيص الوضع المالي وتحديد جوانب القوة والضعف، بما يخدم مصالح مختلف الأطراف المعنية. كما يساهم في دعم اتخاذ القرارات الرشيدة، ومتابعة الأعمال وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح، إضافة إلى دوره في ضمان استمرارية المؤسسة والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق[1] .والدور الأساسي للأداء المالي هو أنه يوفر معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة. ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يسلط الضوء على الجوانب التالية:

- ✓ يساعد في توجيه الإدارة العليا نحو مراكز المسؤولية التي تتطلب مزيدًا من الإشراف والمتابعة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ يساهم في خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، كما يعد مؤشراً أساسياً لقياس نجاح المؤسسة وكفاءة استغلالها للموارد المالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ودعم اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسطرة.
- ✓ يوفر مقياسًا لمدى نجاح المؤسسة، باعتبار أن النجاح مفهوم مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء، كما يساهم في ترشيد القرارات المالية.
- ✓ يكشف عن تطور أداء المؤسسة عبر الزمن، سواء نحو التحسن أو التراجع، وذلك من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترات زمنية مختلفة، أو بالمقارنة مع مؤسسات مماثلة، ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين المعمول بها[2].

3-أهداف الأداء المالي

يتمثل الهدف الرئيسي للأداء المالي في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، وهو ما ينعكس في الأجل الطويل من خلال تعظيم ثروة المساهمين، وذلك عبر تحسين النتائج المالية وتعزيز قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستدامة. وتتمثل الاهداف الفرعية للأداء المالي فيما يلي:

- ✓ **زيادة القيمة الجوهرية للمؤسسة:** يسعى الأداء المالي إلى رفع القيمة الجوهرية للمؤسسة من خلال تحسين قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، بما يعكس كفاءة القرارات المالية والاستثمارية المتخذة.
- ✓ **تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة:** يهدف الأداء المالي إلى تحقيق أفضل مستوى ممكن من العوائد مع التحكم في المخاطر المالية، بما يضمن استقرار النتائج المالية ويعزز ثقة المستثمرين.
- ✓ **تحسين كفاءة استخدام الأصول:** يركز الأداء المالي على الاستخدام الأمثل لأصول المؤسسة، بما يساهم في تجنب الاستثمار في أصول غير منتجة، وتحسين معدلات الربحية والتدفقات النقدية.

---

[1] أحمد حابي، بشير زبيدي، "**دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**"، مجلة المناجير، العدد 02، (الجزائر) ص72.

[2] حمزة كواديك، "**أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية للفترة (2015-2018)**"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة يحيى فارس بالمدية، المجلد 09، العدد 02، (أكتوبر 2024)، ص 3.

- ✓ **تعزيز القدرة على خلق القيمة والاستدامة المالية:** من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد التكاليف، يسعى الأداء المالي إلى دعم الاستمرارية المالية للمؤسسة في الأجل الطويل[1].

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تصنف العوامل المؤثرة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية وهي كما يلي:

1.العوامل الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يقسم المهام ويحدد المسؤوليات والموارد المالية، ويؤثر في عملية اتخاذ القرار ومدى ملاءمته للأهداف المالية، كما يساهم في تصحيح الانحرافات وتحقيق الانضباط المالي.
- **المناخ التنظيمي:** يعتمد على وضوح الأدوار وفهم الموظفين لارتباط أهداف المؤسسة بعملياتها، حيث يؤدي المناخ المستقر إلى تحسين سلامة الأداء المالي وجودة المعلومات وتيسير تداولها داخليا.
- **التكنولوجيا:** تشمل الأساليب والمهارات الحديثة التي يجب أن تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، إذ يتطلب التكيف والاستيعاب المستمر للتكنولوجيا تحقيق توازن فعال بين الابتكار التقني والأداء المالي، مما يدفع المؤسسات إلى تطوير قدراتها المالية.
- **حجم المؤسسة:** يتسم بتأثير مزدوج، فبينما يزيد الحجم الكبير من تعقيد الإدارة ويعيق الأداء المالي، فإنه في المقابل يستدعي تعزيز القدرات التحليلية بزيادة عدد المحللين الماليين مما يرفع من جودة الأداء المالي. من خلال ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الواضح والمناخ المؤسس ي المستقر واعتماد تكنولوجيات متوافقة مع الأهداف والإدارة الملائمة لحجم المؤسسة، يشكل إطارا متكاملا لتعزيز جودة وكفاءة الأداء المالي.

2.العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- **السوق:** يعتمد تأثير السوق على هيكلها وطبيعة سلوك المؤسسة في مواجهة قوى العرض والطلب. فحين يشهد السوق انتعاشا وكثرة طلب، يتحقق تعزيز ملحوظ في الأداء المالي، بينما يؤدي الانكماش أو ضعف الطلب إلى تراجع مالي.
- **المنافسة:** تشكل المنافسة دافعا مزدوج التأثير، فهي قد تحفز المؤسسة على تحسين صورتها ووضعها المالي من خلال رفع مستوى الأداء لمواجهة الضغوط التنافسية، وفي المقابل قد تؤدي إلى تدهور مالي، إذا لم تكن المؤسسة قادرة على مجابهة تلك التحديات.
- **الأوضاع الاقتصادية:** تتباين آثار الأوضاع الاقتصادية العامة بين سلبية وإيجابية، فتنعكس الأزمات والتضخم سلبا على النتائج المالية، بينما يسهم ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج في تعزيز الأداء المالي. من خلال ذلك يمكن القول بأن

[1] Eugene F. Brigham and Michael C. Ehrhardt, **"Financial Management: Theory & Practice"**, 15th ed, (Boston, MA: Cengage Learning, -(2017), p11-13.

مراقبة هذه العوامل الخارجية المتمثلة في السوق والمنافسة والأوضاع الاقتصادية، تعد ضرورة لاستبا ق تأثيراتها وتبني استراتيجيات ملائمة تضمن استقرارا ونموا ماليا مستداماً[1].

ثالثاً: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف تقييم الأداء المالي: يعني بتقييم الاداء المالي للمؤسسة:" تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، أي أن تقييم الاداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سابقاً، لتحديد ما يمكن قياسه. ومن ثَم مدى تحقيق الاهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الاهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"[2].

2- أهداف تقييم الأداء المالي: يهدف تقييم الأداء المالي إلى دعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية والمالية، من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة والمستثمرين على توجيه اختياراتهم نحو المؤسسات ذات الأداء المالي الجيد. كما يساهم في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة عبر تحديد نقاط القوة والضعف والكشف عن الاختلالات والانحرافات في الأداء خلال فترة زمنية معينة. ويساعد تقييم الأداء المالي أيضًا على تحفيز الإدارة والعاملين على تحسين الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، إلى جانب تعزيز الرقابة والتقويم الاستباقي بما يمكّن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والحد من آثار سوء التسيير[3].

3- خطوات تقييم الأداء المالي: يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

- ✓ **جمع البيانات المالية:** يتم الحصول على القوائم المالية السنوية، ولاسيما قائمة الدخل والميزانية، باعتبارها المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بالأداء المالي للشركات خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ **اختيار واحتساب النسب المالية:** تُستخدم مجموعة من المقاييس المختلفة لتقييم الأداء المالي، مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، حيث يتم إعدادها واحتسابها اعتمادًا على الأدوات المالية المناسبة.
- ✓ **تحليل النتائج والمقارنة:** بعد احتساب النسب، يتم تحليل النتائج من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء المالي الفعلي، وذلك من خلال مقارنة الأداء المحقق بالأداء المتوقع، أو بمقارنة أداء الشركة مع شركات أخرى تنتمي إلى نفس القطاع
- ✓ **تفسير الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تُعتمد التوصيات الملائمة في عملية تقويم الأداء المالي من خلال تحليل النسب، بعد تحديد أسباب الفروق والانحرافات المسجلة، وبيان آثارها على الشركات، مع اقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها[4].

ويتم هذا التقييم بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تعكس مختلف جوانب الأداء المالي للمؤسسة.

---

[1] تقي الدين بوقول وياسمين بلوم، **"اتجاهات البحث العلمي في الأداء المالي: رؤية بانورامية للاتجاهات البحثية والمساهمات الأكاديمية المعاصرة"**، المجلة العربية لعلم الترجمة، المجلد 4، العدد 13، 2025، ص118–119.

[2] نور الدين بهلول، "**تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس**، "المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة حمة لخضر بالوادي، العدد 03، (ديسمبر 2016)، ص74.

[3] حمادي بلعباس وهشام بوطالبي، **"الأداء المالي وطرق قياسه"**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول: إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: واقع ومجال للتحسين، المدرسة العليا لإدارة الأعمال بالتنسيق مع جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، (2021)، ص (غير موجود).

[4] محمد محمود الخطيب،" **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"**، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن –عمان ،2009، ص51-52.

رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة. وتُستخدم المؤشرات المالية عادة في تقييم أداء المؤسسات في مجالات الربحية والسيولة والملاءة، وكذا مدى كفاءة الإدارة في تسيير الموارد المالية والاستثمارية. كما تُعد هذه المؤشرات أداة فعّالة لتحليل الوضع المالي للمؤسسة والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتساعد في رسم وتنفيذ السياسات التمويلية والاستثمارية. ويشترط في المؤشرات المالية أن تكون قابلة للقياس وذات دلالات واضحة، بما يسمح بإجراء المقارنات سواء عبر الزمن من خلال مقارنة المؤشرات المالية لفترات مختلفة، أو مكانيًا من خلال مقارنتها بالمؤسسات المماثلة في نفس النشاط[1]. إذ تتعدد المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي من مؤسسة إلى أخرى ومن تقليدية إلى حديثة، وفق زاوية التحليل ومجال التقييم، وتقسم إلى مجموعات حسب المعايير التالية:

- ✓ **معيار شمولية التقييم**: حسب هذا المعيار تقسم إلى كلية وجزئية، فالمؤشرات الكلية تفيد في تقديم نظرة شاملة وإجمالية حول الأداء المالي وتسمح بإصدار حكم عام حول مستوى الأداء مثل مؤشر رقم الأعمال، القيمة المضافة، بينما المؤشرات الجزئية تقيس كفاءة وفعالية الأداء في إحدى الجوانب الجزئية للأداء كالسيولة والتوازن المالي.
- ✓ **معيار طبيعة المؤشرات**: وتنقسم بدوها إلى مؤشرات محاسبية و التي يتم استخراجها من خلال البيانات والمعلومات المستخرجة من السجلات المحاسبية والتقارير التي يتم إعدادها بشكل دوري من طرف المؤسسة وتتمثل في النتيجة الصافية، إجمالي فائض الاستغلال، تدفقات خزينة الاستغلال...إلخ؛ ومؤشرات مالية تترجم هذه المؤشرات عملية إنشاء وخلق القيمة الناتجة عن حسن الموارد المالية بالمؤسسة، وذلك باستحداث التدفقات المستقبلية المتوقعة، ويعتبر مؤشر القيمة الحالية الصافية المؤشر الأكثر استعمالاً كونه يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية لنقود، إضافة إلى المؤشرات السوقية إذ تعتبر من المؤشرات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي ويشمل المؤشرات البورصية أو السوقية، النابعة من الكشوفات والمعطيات ذات دلالة حول أداء المؤسسة في السوق مثل مؤشر القيمة السوقية المضافة وعائد المساهم الإجمالي.
- ✓ **معيار مجال التقييم**: تقييم المؤشرات حسب المجال المالي المراد تقييمه، وعموماً يشمل التقييم المالي النسب التالية الموضحة في الجدول أدناه؛ والمتمثلة أساساً في مؤشرات الربحية، السيولة، النشاط، والمديونية (الرفع المالي). كما سيتم تسليط الضوء على تقييم المردودية باعتبارها معياراً مهماً لتقييم الأداء المالي للمؤسسة لكونها تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ايجابية تعكس التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال المتاحة. فيما يلي أهم المؤشرات المستخرجة من الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج[2].

فيما يلي عرض لأهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛ والمتمثلة أساساً في نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية، إضافة إلى نسب المردودية وهي كالآتي:

[1] خيضر خنفري، مريم بورنيسة، "**دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، جامعة بومرداس، ص59-61.

[2] مصطفى عوادي، منير عوادي،" **مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي**"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، العدد: 1، (2021)، ص357-365.

الجدول (1-1): مؤشرات تقييم الأداء المالي

المؤشرات المالية	الدلالة
1 نسب الربحية Profitability Ratios : الربحية هدف تسعى اليه جميع المؤسسات الاقتصادية، إذ يعتبر ترجمة لحصيلة نشاط المؤسسة على مدار فترة مالية ماضية، ونتيجة قرارات وسياسات مارستها المؤسسة بهدف تعظيم الثروة للملاك، وتستخدم كلمة الربحية لتقييم أداة الادارة وقدرتها على توليد الأرباح من مبيعاتها ،وتشمل كلاً من [1]:	**نسبة هامش الربح الصافي** Net Profit Margin: تُعد نسبة هامش الربح الصافي مؤشرًا للربحية، إذ تقيس مردودية المبيعات من خلال ربط الربح الصافي بحجم رقم الأعمال بعد طرح جميع التكاليف؛ ***هامش الربح الصافي=صافي الربح بعد الضريبة/ المبيعات×100***
	معدل العائد على الأصول Return on Assets (ROA): حيث يعبر عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للإدارة، ومدى كفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة للإدارة بغض النظر على طريقة تمويلها. ***ROA=الربح الصافي/إجمالي الأصول×100***
	معدل العائد على حقوق الملكية Return on Equity (ROE) :يقيس معدل العائد على حقوق الملكية مدى كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح، وبالتالي فهو مؤشر لقياس ربحية دينار الواحد المستثمر. ***ROE= لربح الصافي /الأموال الخاصة×100*** [2]
2نسب السيولة Liquidity Ratios: تُعبّر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها، وتكتسب أهمية خاصة في فترات الأزمات والضغوط الاقتصادية، حيث يُعد ضعفها مؤشرًا على وجود صعوبات مالية قد تهدد استمرارية المؤسسة وسلامتها المالية. ومن أهمها نجد:	**صافي رأس المال العامل** Net Working Capital: يمثل فائض الاصول المتداولة عن الالتزامات المتداولة ويعبر عن العلاقة بينهما، ويعتبر من المقاييس التي تستخدم في مجال التغييرات في رأس المال العامل ومركز السيولة للمؤسسة. ويحسب كما يلي: ***صافي رأس المال العامل=الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة***
	نسبة التداول Current Ratio: تُستخدم لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل اعتمادًا على موجوداتها المتداولة. ويُعد ارتفاعها مؤشرًا إيجابيًا على السيولة، إلا أن الارتفاع المفرط قد يعكس ضعفًا في توظيف الموارد أو تراكمًا غير فعال للمخزون. وتحسب بالعلاقة التالية: ***نسبة التداول=الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة (ديون ق أ)***
	نسبة السيولة السريعة Quick Ratio: مؤشر يقيّم القدرة الفورية للمؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول الأكثر سيولة دون الاعتماد على المخزون. ***نسبة السيولة السريعة= (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة*** [3]

[1] محمد نواف عابد، اياد زملط، " **أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في البورصة فلسطين** " مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد:01، (2019)، ص 117.

[2] عبد القادر فرماج، عصام بوزيد وعبد الباقي بضياف، "**تأثير الأداء المالي على تكلفة التمويل: دراسة قياسية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية من 2010 إلى 2017**"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، مجلد 10، العدد1 (2021)، ص65.

[3] علي عبد الحسن عباس حسن،" **تحليل النسب المالية–Financial Ratios Analysis–**"، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة،2025، ص35-36.

3نسب النشاط Activity Ratios: تستخدم لقياس سرعة تحول بعض الحسابات في المؤسسة إلى مبيعات أو نقد، وتعتبر مكملة لنسب السيولة من حيث أنها تقيس سيولة المؤسسة وكفاءتها في إدارة مخزونها؛ وتتمثل أساساً في معدل دوران المخزون، معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران الأصول. وهي كالآتي:	**معدل دوران المخزون** Inventory Turnover: يستخدم لقياس عدد المرات التي يتم فيها تحويل المخزون إلى مبيعات خلال فترة زمنية معينة، بما يعكس كفاءة إدارة المخزون وقدرته على توليد المبيعات، بالإضافة إلى معدل دوران الذمم المدينة ودوران الذمم الدائنة. ويعطى بالعلاقة التالية: ***معدل دوران المخزون=تكلفة المبيعات/متوسط المخزون***
	معدل دوران الأصول: يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام إجمالي أصولها لتوليد المبيعات خلال فترة زمنية معينة، ويعكس قدرة الأصول على التحول إلى مبيعات، ويعطى بالعلاقة التالية: **معدل دوران الأصول=المبيعات/إجمالي الأصول**
	نسب الفترات التشغيلية: وتشمل معدل فترة السداد ومعدل فترة التحصيل، وهي مؤشرات زمنية تعكس العلاقة بين المخزون والذمم المدينة والذمم الدائنة، إذ تقيس المدة التي تحتاجها المؤسسة لتحويل المخزون إلى مبيعات ثم إلى نقدية، مع الأخذ بعين الاعتبار فترة سداد التزاماتها، بما يحدد كفاءة إدارتها للدورة التشغيلية والنقدية ***الفترة التشغيلية=متوسط فترة التخزين+ متوسط فترة التحصيل.***
4نسب الرفع المالي Debt or Leverage Ratios: هي نسب تشير إلى درجة اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال المؤسسة، ومن أهم مؤشراته نجد:	**نسبة الديون إلى مجموع الأصول:** تقيس مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل إجمالي أصولها. وهي كالآتي: ***نسبة الدين إلى مجموع الأصول=إجمالي الخصوم/مجموع الأصول×100***
	نسبة الديون إلى حقوق الملكية: تظهر مدى اعتماد مصادر التمويل في المؤسسة ومقدار ما تشكله الخصوم وحقوق الملكية من مجموع المصادر، وكلما ارتفعت دل ذلك على زيادة الرفع المالي، وتعطى بالعلاقة التالية: ***نسبة الدين إلى حقوق الملكية =إجمالي الخصوم /مجموع حقوق الملكية×100*** [1]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

5- نسب المردودية: رغم تعدد مؤشرات قياس الأداء المالي إلا أن المردودية تُعد من المفاهيم الأساسية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج انطلاقًا من الموارد المتاحة لها. وبصفة عامة، تُعرَّف المردودية بأنها العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة للحصول عليها، ما يجعلها مؤشرًا لقياس كفاءة استغلال الإمكانيات المادية والبشرية والمالية. وتكمن أهميتها في كونها أداة لتقييم الأداء، وترشيد القرارات الاستثمارية والتمويلية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يدعم الاستقرار المالي واستمرارية المؤسسة.

[1] فايز سليم حداد، "**الإدارة المالية**"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن-عمان، (2009)، ص69-77.

ووفقًا لطبيعة العناصر المعتمدة في القياس، يمكن التمييز بين عدة أنواع للمردودية، والتي تتمثل أساسًا في: المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، إضافة إلى المردودية التجارية، ومن هذا المنطلق، سيتم فيما يلي التطرق إلى أنواع المردودية ومركباتها الاساسية[1].

1-5 المردودية الاقتصادية(Return on Assets (ROA: تُعرف المردودية الاقتصادية بأنها مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة تشغيلية انطلاقاً من الأصول الاقتصادية الموظفة في نشاطها. فهي تعكس مدى فعالية استغلال الموارد المستخدمة في الدورة التشغيلية، من خلال ربط النتيجة التشغيلية بعد الضريبة بحجم الأصول الاقتصادية. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

معدل المردودية الإقتصادي(ROA) = النتيجة التشغيلية بعد الضريبة/ الأصول الإقتصادية × 100

تقيس هذه العلاقة مدى مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين النتيجة التشغيلية أي مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين النتيجة التشغيلية. ويمكن تحليل هذا المؤشر إلى مركبين أساسيين من خلال إدراج رقم الأعمال في العلاقة الرياضية. وبإعادة ترتيب العلاقة على النحو التالي نجد:

ROA = (النتيجة التشغيلية بعد الضريبة/ رقم الأعمال) × (رقم الأعمال /الأصول الإقتصادية)

يتضح أن المردودية الاقتصادية تساوي حاصل ضرب عنصرين أساسيين هما:

- **معدل الربحية التشغيلية:** ويقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تشغيلية مقارنة برقم الأعمال السنوي خارج الرسم، ويحسب كما يلي:

معدل الربحية التشغيلية = النتيجة التشغيلية بعد الضريبة/ رقم الاعمال

- **معدل دوران الأصول الاقتصادية:** ويقيس مدى كفاءة استخدام الأصول في تحقيق رقم الأعمال، ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول الاقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الاقتصادية

وعليه، فإن المردودية الاقتصادية تعتمد على عاملين: قدرة المؤسسة على تحقيق هامش ربحي جيد، ومدى كفاءتها في استغلال أصولها لتحقيق المبيعات. وكلما تحسن أحد هذين العنصرين أو كلاهما، ارتفع مستوى المردودية الاقتصادية[2].

2-5 المردودية المالية (Return on Equity (ROE: وتسمى أيضا بعائد حقوق الملكية أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب

[1] محمد عماد الدين سعادي وبومدين طيبي، "**المردودية كأداة فعالة لتقييم المؤسسات الاقتصادية: حالة فرع إنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT) بولاية تلمسان**"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2 (ديسمبر 2021)، ص 578-579.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي وذهيبة عبد الرحمان، "**التسيير المالي: الإدارة المالية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة (2019)، عمان، ص315-316.

المؤسسة، وتهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية. ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية المالية (ROE)=النتيجة الصافية /الأموال الخاصة ×100

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة عند مستوى استدانة معدوم. والمردودية المالية يمكن تحليلها إلى ثلاث مركبات أساسية، وبنفس المنطق السابق نعيد كتابتها على الشكل التالي:

$$ROE=Rnet/CP=(Rnet/CP)\times(CA/AE)\times(AE/CP)$$

وتتمثل في معدل الربحية الإجمالية (**Rnet/CP**) ومعدل دوران الأصول الاقتصادية (**CA/AE**) والنسبة الهيكلية (**AE/CP**) والتي نعرضها كالآتي:

- **معدل الربحية الإجمالية:** وتسمى أيضا بهامش الربح الصافي، يقيس هذا المعدل ربحية المؤسسة انطلاقا من إجمالي أنشطتها حيث يتم فيه مقارنة النتيجة الصافية برقم الأعمال، ويتم به قياس فعالية السياسة التجارية، ويحسب انطلاقا من جدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية:

معدل الربحية الإجمالية =النتيجة الصافية / رقم الأعمال

- **معدل دوران الأصول الاقتصادية:** يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، وذلك بمعدل نقارن فيه بين مستوى الأصول الاقتصادية المستثمرة وحجم رقم الأعمال المحقق، ويحسب انطلاقا من الميزانية وجدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الاقتصادية=رقم الأعمال /الأصول الاقتصادية

- **النسبة الهيكلية:** وتسمى بمعامل الاستدانة، حيث تقيس لنا التركيبة المالية للمؤسسة، وذلك بمقارنة مستوى الأموال الخاصة إلى إجمالي الأصول الاقتصادية حيث تعبر عن الهيكل المالي للمؤسسة أي السياسة التمويلية لها، وتحسب انطلاقا من الميزانية الاقتصادية بالعلاقة التالية:[1]

النسبة الهيكلية = الأصول الإقتصادية/ الأموال الخاصة

[1] بلخير بكاري وعبد الرحمن دغوم، "**دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات بمنطقة حاسي مسعود خلال الفترة (2009–2014)**"، دراسات – العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، (جانفي 2017)، ص102-103.

وهي نسبة تعبر عن الهيكل المالي للمؤسسة، غير أنه حتى يصبح هذا التعبير دقيقاً لابد من تحويل هذه النسبة إلى الشكل التالي:

$$AE / CP = (CP+D) / CP = 1+ (D / CP)$$

حيث تمثل كلاً من: **AE**: الأصل الاقتصادي، **CP**: الأموال الخاصة، **D**: الاستدانة

ويتضح من العلاقة السابقة أن النسبة تعبّر عن درجة الاستدانة، أي عن مستوى اعتماد المؤسسة على الديون مقارنة بحقوق الملكية، وهو ما يُعرف **بأثر الرفع المالي**. فكلما ارتفعت هذه النسبة، ازداد تأثير التمويل بالديون على المردودية المالية، سواء في اتجاه تعظيمها أو تضخيم مخاطرها، تبعًا لمستوى المردودية الاقتصادية مقارنة بتكلفة الدين[1].

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي

تعد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي من العلاقات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الاقتصادية والإدارية، نظراً لما يمكن أن يحدثه التحول الرقمي من تغيرات في أساليب التسيير والرقابة ومعالجة المعلومات داخل المؤسسة. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل، بل يمتد إلى إعادة تنظيم العمليات، تحسين تدفق المعلومات، تقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار، وهي عناصر يمكن أن تنعكس على الأداء المالي للمؤسسة.

ويمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي من خلال عدة آليات، أهمها تخفيض التكاليف التشغيلية الناتجة عن تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تسريع إنجاز العمليات المالية والمحاسبية، وتعزيز الرقابة الداخلية على المعاملات. كما يساعد توفر البيانات الرقمية الدقيقة وفي الوقت المناسب على دعم اتخاذ القرارات المالية، مما قد ينعكس إيجاباً على مؤشرات الربحية والمردودية والسيولة.

غير أن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لا يكون دائماً مباشراً أو فورياً، إذ قد يتطلب تطبيقه استثمارات أولية معتبرة في البنية التحتية الرقمية، الأنظمة المعلوماتية، الأمن السيبراني، وتكوين الموارد البشرية. كما أن الأداء المالي لا يتأثر بالتحول الرقمي وحده، بل يتأثر أيضاً بعوامل أخرى داخلية وخارجية، مثل حجم المؤسسة، مستوى التكاليف، طبيعة النشاط، المنافسة، والسياسات المالية المعتمدة. لذلك يمكن اعتبار التحول الرقمي عاملاً مساعداً لتحسين الأداء المالي، وليس العامل الوحيد المحدد له. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي تتطلب مراعاة مستوى تبني الرقمنة، درجة تطبيقها الفعلي، وطبيعة المؤسسة محل الدراسة. وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، قد يظهر أثر التحول الرقمي بشكل تدريجي، خاصة إذا كانت المؤسسة تجمع بين تحقيق الكفاءة المالية وضمان استمرارية الخدمة العمومية[2].

---

[1] عبد الوهاب دادن، **"سلوك المؤسسات البترولية في تمويل نموها الداخلي: دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) والمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)"**، Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale، العدد 5 (2008)، ص102.

[2] Kids Chun, Florian, Aadish Gandhi, and Fabian Hecklau, **"The Impact of Digital Transformation on Financial Performance: A Literature Review"**, Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 2024, pp. 331–338.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة، وذلك في سياقات اقتصادية وقطاعية مختلفة، وباعتماد مناهج وأدوات تحليلية متباينة. وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل العلاقة بين تبني التحول الرقمي ومستويات الأداء المالي، من خلال استخدام مؤشرات مالية متعددة لقياس هذا الأداء. يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، قصد استخلاص أهم النتائج المشتركة وتحديد أوجه الاختلاف بينها، بما يساهم في تأطير الدراسة الحالية من الناحية النظرية والمنهجية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

وفي إطار الاهتمام بموضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي، ظهرت عدة دراسات باللغة العربية تناولت هذه العلاقة من زوايا تحليلية مختلفة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات.

1–دراسة "تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لصناديق الضمان الاجتماعي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة الجلفة"(2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لصناديق الضمان الاجتماعي، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للصندوق، والمتمثل أساسًا في تحصيل الاشتراكات وتسديد التعويضات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل تطور المؤشرات المالية خلال الفترة (2012–2023)، إضافة إلى المنهج القياسي لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي. وتمثلت أدوات الدراسة في البيانات الإحصائية الرسمية للصندوق باستخدام نموذج الانحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى (OLS) واختبارات Jarque-Bera للتوزيع الطبيعي، وDurbin-Watson للكشف عن الارتباط الذاتي، واختبار ARCH لثبات التباين، باستخدام برنامج EVIEWS 12 لتقدير نموذج الانحدار واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمليات المالية الحديثة الناتجة عن التحول الرقمي وحصيلة الاشتراكات، مما يدل على أن اعتماد الخدمات الرقمية ساهم في تحسين كفاءة الأداء المالي وتسريع العمليات المالية. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي حسّن جودة الخدمات، غير أن الارتفاع المتزايد في التعويضات مقارنة بنمو الاشتراكات قد يشكل ضغطًا على التوازن المالي، ما يستدعي مرافقة التحول الرقمي بإجراءات ضبط مالي[1].

[1] محمد بن حنة،" **تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لصناديق الضمان الاجتماعي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة الجلفة"**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، (2025)، صفحات 493-508.

2- دراسة "أثر بعض مؤشرات التحول الرقمي في المصارف التجارية الليبية على الأداء المالي"(2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض مؤشرات التحول الرقمي على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية، انطلاقًا من إشكالية مفادها: هل لمؤشرات التحول الرقمي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية؟، حيث تم قياس الأداء المالي بمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات مؤشرات التحول الرقمي، اعتمدت الدراسة التحول الرقمي كمتغير مستقل بأربعة أبعاد هي:(المقاصة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، التحويلات المالية الإلكترونية، والشيك الإلكتروني)، في حين تم الاعتماد على القوائم المالية لقياس الأداء المالي. وشملت عينة الدراسة خمسة مصارف تجارية ليبية خلال الفترة 2014–2021، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج الانحدار المتعدد. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمؤشرات التحول الرقمي (المقاصة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، التحويلات الإلكترونية، الشيك الإلكتروني) على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية، حيث بلغت نسبة تفسير النموذج 58.3%، مما يؤكد أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية[1].

3- دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية–دراسة حالة مصرف الراجحي"(2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المالية، من خلال دراسة حالة مصرف الراجحي خلال الفترة (2017–2022). عالجت الدراسة إشكالية مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وصافي الدخل وربحية المصرف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، بالاعتماد على تحليل البيانات المالية المستخرجة من التقارير السنوية للمصرف. وتمثلت أدوات الدراسة في تحليل مؤشرات الأداء المالي (صافي الدخل، الدخل التشغيلي، العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين، ربحية السهم) ومقارنة تطورها قبل وبعد التوسع في التحول الرقمي، توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على الأداء المالي، حيث ساهم في رفع نسبة المعاملات الرقمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الدخل التشغيلي وصافي الدخل، مما انعكس على تحسن مؤشرات الربحية، رغم ارتفاع التكاليف التشغيلية في المراحل الأولى نتيجة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية[2].

4- دراسة "تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي"(2024)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، من خلال تحليل أبعاده المختلفة ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي–التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (119) مفردة من العاملين في عدد من المصارف. تم قياس التحول الرقمي بأبعاد:(الأعمال الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات والقيم الرقمية)، في حين تم قياس الأداء المالي من خلال الحصة السوقية والربحية.

[1] ساسي زميم العجيلي، **"أثر بعض مؤشرات التحول الرقمي في المصارف الليبية على الأداء المالي"**، مجلة الأصالة، المجلد 03، العدد 12، ديسمبر (2025)، ص 512-542.

[2] رانيا شابو وعبد الكريم زرفاوي، **"دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية – دراسة حالة مصرف الراجحي"**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01 (2024)، صفحات 266–285.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي، حيث أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة الربحية. كما بينت النتائج أن البنية التحتية الرقمية كانت الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المالي، في حين جاء تأثير بقية الأبعاد بدرجات متفاوتة، مما يؤكد الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات[1].

5- دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"(2022).

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية أثر التحول الرقمي على الأداء المالي، من خلال اختبار العلاقة بين عناصر التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار، المهام والقيم الرقمية) ومؤشرات الأداء المالي (الربحية والحصة السوقية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (604) مفردة من القيادات الإدارية بالبنوك، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج 'SPSS' واختبارات الانحدار ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات والصدق. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي، مما يؤكد أن تبني التحول الرقمي يسهم في تعزيز الربحية والحصة السوقية ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة[2].

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

شهدت الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية اهتماماً متزايداً بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات، حيث سعت هذه الدراسات إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومؤشرات الأداء المالي في سياقات اقتصادية مختلفة. فيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

1- "The Impact of Digital Transformation on the Financial Performance of Listed F&B Companies in Vietnam" (2025)

عالجت هذه الدراسة إشكالية أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات المدرجة في قطاع الأغذية والمشروبات في الفيتنام، في ظل حداثة تطبيق التحول الرقمي وارتفاع تكاليفه الاستثمارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام بيانات بانل، حيث جمعت بين بيانات مالية مستخرجة من القوائم المالية، وبيانات أولية تم الحصول عليها عبر استبيانات لقياس مستوى الجاهزية للتحول الرقمي. تمثلت أدوات الدراسة في نموذج قياس الجاهزية الرقمية المبني على سبعة محاور رئيسية متمثلة في:(التوجه الاستراتيجي، تجربة العميل، سلسلة التوريد، إدارة العمليات، أنظمة المعلومات وإدارة البيانات، إدارة المخاطر، الأمن السيبراني، الموارد البشرية

[1] إحسان صادق راشد الشمري، ناجي محمد جمال، **"تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي"**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد69، (2024)، صفحات 510–523.

[2] حسام أحمد حماده، **"دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجد 13، العدد 3 (مارس 2022) ص 52-77.

والتنظيمية)، إضافة إلى نماذج الانحدار باستخدام (REM) المصحح بطريقة (FGLS)، مع اعتماد مؤشري ROA وROE لقياس الأداء المالي.

توصلت النتائج إلى وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي، نتيجة ارتفاع التكاليف الأولية وضعف الخبرة الرقمية خلال المراحل الأولى للتطبيق، في حين أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا لكل من حجم الشركة، السيولة، وانخفاض مخاطر الإفلاس، وأثرًا سلبيًا للرافعة المالية، بينما لم يكن لعمر الشركة تأثير معنوي[1].

2- "Digital Transformation and Financial Performance: An Empirical Analysis of Strategic Alignment in the Digital Age". (2025)

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات السلوفاكية، مع التركيز على دور خصائص المؤسسة الداخلية مثل الحجم، القطاع، ونوع الملكية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التجريبي مدعوم ببيانات نوعية، من خلال الجمع بين البيانات المالية المستخرجة من قاعدة Orbis وبيانات الاستبيان حول أبعاد:(الجاهزية للتحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية وتقنيات Industry 4.0، رقمنة العمليات)، شمل 500 مؤسسة، مع استخدام تحليل المراسلات واختبار Kruskal–Wallis.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكل من حجم المؤسسة وقطاعها وهيكل ملكيتها، كما بيّنت أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على إجمالي الأصول، الأرباح بعد الضريبة وحقوق المساهمين، في حين لم يظهر تأثير معنوي على إجمالي الالتزامات، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي كعامل داعم للأداء المالي[2].

3- "Impacts of Digital Transformation on Financial Performance: Evidence from Vietnam "(2024)

تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات في الفيتنام، انطلاقًا من إشكالية مدى قدرة الاستثمارات الرقمية على تحسين النتائج المالية في ظل ارتفاع تكاليف تطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث جُمعت البيانات بواسطة استبيان إلكتروني وُجّه إلى 314 قائدًا مؤسسيًا، وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد (OLS). مثّل التحول الرقمي بالحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، في حين قيس الأداء المالي بالإيرادات والأرباح والعائد على الأصول (ROA).

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي على الأداء المالي، بينما لم يُسجَّل تأثير ذو دلالة إحصائية لإنترنت الأشياء على المدى القصير، كما بينت الدراسة أن حجم المؤسسة ونوعها، خاصة المؤسسات ذات الاستثمار الأجنبي، يسهمان في تحسين الأداء المالي[3].

[1] Thi Thanh Huyen Dam, Tu Thanh Dam, Thi Minh Nguyet Dang, and Thi Thu Hang Nguyen, **"The Impact of Digital Transformation on the Financial Performance of Listed F&B Companies in Vietnam,"** International Journal of Innovative Research and Scientific Studies8, no 2 (2025): p 33–43.

[2] Valaskova, Katarina, Marek Nagy, and Denis Juracka, **"Digital Transformation and Financial Performance: An Empirical Analysis of Strategic Alignment in the Digital Age"**, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy 19 (5): 2025, p 1178–1205.

[3] Nguyen Hieu, **"Impacts of Digital Transformation on Financial Performance: Evidence from Vietnam**," Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice 5 (58):2024, 175–184 .

4- "The Impact of Digital Transformation on Enhancing Financial Performance: A Field Study of Algeria Telecom Company in Constantine" (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قسنطينة. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وُجّه إلى عينة قصدية من موظفي المؤسسة، بلغ عددها 49 مفردة صالحة للتحليل، حيث قسم المحور المستقل الخاص بالتحول الرقمي إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي:(البنية التحتية التكنولوجية، البيانات، العمليات الداخلية والموارد البشرية الرقمية)، والأداء المالي متمثل في نسب السيولة، المديونية والربحية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) للتحول الرقمي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث تبين أن كلًّا من البنية التحتية التكنولوجية، والبيانات والعمليات الداخلية، والموارد البشرية الرقمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز مؤشرات الأداء المالي.

كما أظهرت النتائج أن اعتماد التحول الرقمي مكّن المؤسسة من تحسين جودة الخدمات، توسع قاعدة الزبائن، ورفع كفاءة الأداء المالي، مما يؤكد الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي كأداة فعالة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية[1].

5- A Literature Review: "The Impact of Digital Transformation on Financial Performance" (2024)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال مراجعة أدبية منهجية للأدلة التجريبية المنشورة خلال الفترة 2016–2024. انطلقت الدراسة من إشكالية تباين نتائج البحوث السابقة حول طبيعة هذا الأثر، حيث تشير بعض الدراسات إلى نتائج إيجابية، بينما توصلت أخرى إلى آثار محدودة أو سلبية، خاصة على المدى القصير. اعتمد الباحثون منهج المراجعة الأدبية المنهجية، وشملت العينة 12 دراسة تجريبية تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي باستخدام مؤشرات مختلفة مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، وهامش الربح.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المالي على المدى المتوسط والطويل، شريطة توفر قدرات تكنولوجية وتنظيمية مناسبة ومستوى كافٍ من النضج الرقمي، في حين قد تواجه المؤسسات انخفاضًا مؤقتًا في الأداء المالي في المراحل الأولى نتيجة ارتفاع تكاليف الاستثمار الرقمي. كما أبرزت الدراسة أن أثر التحول الرقمي يتأثر بعوامل وسيطة مثل قدرات تكنولوجيا المعلومات، الابتكار في نموذج الأعمال، وطبيعة القطاع، مما يؤكد تعقيد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي وضرورة اعتماد رؤية استراتيجية شاملة عند تطبيقه[2].

[1] Abassi, Talal, Lezhar Baout, and Ghozlane Maazi. "**The Impact of Digital Transformation on Enhancing Financial Performance: A Field Study of Algeria Telecom Company in Constantine.**" Industrial Economics Review (Khazzartech) 14, no 2 (2024): 251–269.

[2] Kids Chun, Florian, Aadish Gandhi, and Fabian Hecklau, **"The Impact of Digital Transformation on Financial Performance: A Literature Review**", Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE), (2024), p331-338.

المطلب الثالث: تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب إلى مقارنة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال تنظيمها في جدول مقارن يبرز أهم عناصرها المنهجية ونتائجها الرئيسة، بما يسمح بإجراء قراءة تحليلية تسهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

أولاً: تحليل الدراسات السابقة

الجدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة

الباحث والسنة	المنهج المعتمد	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهم النتائج
1-محمد بن حنة **(2025)**	منهج وصفي تحليلي ومنهج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي (OLS) وتحليل البيانات عبر EVIEWS	التحول الرقمي (العمليات المالية الحديثة والخدمات الرقمية).	الأداء المالي (تحصيل الاشتراكات وتسديد التعويضات).	وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وتحسن حصيلة الاشتراكات، مع تحسن جودة الخدمات، مقابل وجود ضغط محتمل على التوازن المالي بسبب ارتفاع التعويضات.
2- ساسي زميم العجيلي **(2025)**	منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة والانحدار المتعدد.	مؤشرات التحول الرقمي (المقاصة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، التحويلات الإلكترونية، الشيك الإلكتروني).	الأداء المالي (ROE).	وجود أثر إيجابي معنوي لمؤشرات التحول الرقمي على الأداء المالي بنسب تفسير بلغت58.3%.
3- رانيا شابو وعبد الكريم زرفاوي **(2024)**	منهج وصفي تحليلي ومقارن اعتمادًا على تحليل التقارير المالية.	التحول الرقمي	الأداء المالي (صافي الدخل، الدخل التشغيلي، ROA، ROE، ربحية السهم).	وجود أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية، مع ارتفاع مؤقت في التكاليف خلال المراحل الأولى.
4-إحسان صادق راشد الشمري (2024)	منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل الارتباط والانحدار الخطي.	التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، البنية التحتية الرقمية،	الأداء المالي (الحصة السوقية والربحية).	وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء المالي، مع بروز البنية

		الابتكار الرقمي، المهارات الرقمية).		التحتية الرقمية كأكثر الأبعاد تأثيرًا.
5- حسام أحمد حماده **(2022)**	منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة وعينة مكونة من 604 وتحليل البيانات عبر SPSS والانحدار	التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار، القيم الرقمية).	الأداء المالي (الربحية والحصة السوقية).	وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي، مما يعزز الربحية والقدرة التنافسية.
6- Thi Thanh Huyen Dam, Tu Thanh Dam, Thi Minh Nguyet Dang, and Thi Thu Hang Nguyen **(2025)**	منهج كمي باستخدام بيانات Panel مع نماذج REM المصححة بطريقة FGLS، مع استبيان لقياس الجاهزية الرقمية.	التحول الرقمي (مستوى الجاهزية الرقمية).	الأداء المالي مؤشر (ROAوROE).	وجود أثر سلبي معنوي للتحول الرقمي على الأداء المالي في المراحل الأولى بسبب ارتفاع التكاليف وضعف الخبرة الرقمية، مع تأثير إيجابي لحجم الشركة والسيولة، وسلبي للرافعة المالية
7- Valaskova, Katarina, Marek Nagy, and Denis Juracka **(2025)**	منهج كمي تجريبي مدعوم ببيانات نوعية (بيانات Orbis + استبيان)، باستخدام تحليل المراسلات واختبار Kruskal–Wallis.	التحول الرقمي	الأداء المالي (إجمالي الأصول، الأرباح بعد الضريبة، حقوق المساهمين).	وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء المالي، مع تأثير لخصائص المؤسسة مثل الحجم والقطاع وهيكل الملكية.
8- Nguyen, Hieu. **(2024)**	منهج كمي تحليلي باستخدام استبيان إلكتروني وتحليل OLS.	التحول الرقمي (الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء).	الأداء المالي (الإيرادات، الأرباح، ROA).	أثر إيجابي معنوي لمعظم تقنيات التحول الرقمي على الأداء المالي، مع عدم وجود معنوية تأثير إنترنت الأشياء على المدى القصير.
9- Abassi,Talal, Lezhar Baout, and Ghozlane Maazr **(2024)**	منهج وصفي تحليلي باستخدام استبيان وتحليل إحصائي عبر SPSS	التحول الرقمي (البنية التحتية، البيانات، العمليات، الموارد البشرية الرقمية).	الأداء المالي	وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المالي وتعزيز جودة الخدمات وكفاءة الأداء

10- Kids Chun, Florian, Aadish Gandhi, and Fabian Hecklau **(2024)**	مراجعة أدبية منهجية لعدد 12 دراسة تجريبية (**2016**–**2024**).	التحول الرقمي	الأداء المالي (ROA، ROE، ROI، هامش الربح).	أثر إيجابي للتحول الرقمي على المدى المتوسط والطويل، مع احتمال انخفاض مؤقت في الأداء خلال المراحل الأولى نتيجة ارتفاع التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

ثانياً: أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين الدراسات السابقة

يتضح من خلال تحليل الدراسات الأجنبية والعربية أن هناك اتفاقًا عامًا حول اعتبار التحول الرقمي متغيرًا استراتيجيًا مؤثرًا في الأداء المالي، حيث اعتمدت أغلب الدراسات على مناهج كمية أو وصفية تحليلية، واستخدمت مؤشرات ربحية صريحة مثل ROA وROE وصافي الدخل والحصة السوقية لقياس الأداء المالي. كما ركزت أغلب الدراسات العربية على القطاع المصرفي، في حين تنوعت الدراسات الأجنبية بين قطاعات صناعية وخدمية ومؤسسات مالية، مما يعكس اتساع الاهتمام بالموضوع عبر بيئات مختلفة. غير أن النتائج لم تكن متطابقة؛ إذ توصلت معظم الدراسات إلى أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي، بينما سجلت بعض الدراسات الأجنبية أثرًا سلبيًا أو مرحليًا في المراحل الأولى نتيجة ارتفاع تكاليف الاستثمار الرقمي وضعف الجاهزية التقنية، وهو ما لم يبرز بنفس الوضوح في الدراسات العربية التي غلب عليها الطابع المؤسسي أو المصرفي. كما يلاحظ اختلاف واضح في طريقة تمثيل التحول الرقمي، حيث تم قياسه عند بعض الباحثين من خلال الجاهزية الرقمية، وآخرون عبر تبني تقنيات محددة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، في حين اعتمدت بعض الدراسات العربية على أبعاد تنظيمية وبنيوية، وهو ما يجعل نتائج هذه الدراسات مرتبطة بطبيعة القياس المعتمد. ويكشف هذا التباين في السياقات والمنهجيات وأدوات القياس عن عدم حسم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي بصورة قابلة للتعميم، مما يبرز فجوة تتمثل في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تختبر هذا الأثر في سياق محدد وباعتماد مقاربة منهجية منسجمة مع طبيعة المتغيرين، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في إطار تطبيقي محدد يراعي خصوصية البيئة المدروسة.

ثالثاً: موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة

يوضح الجدول التالي موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة ويبرز أوجه الاختلاف والقيمة المضافة لدراسة الحالية

الجدول (1-3): موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
إشكالية الدراسة	دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في مؤسسات وقطاعات مختلفة	ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؟
مجال التطبيق	مؤسسات متنوعة خاصة في القطاع المصرفي والصناعي	مؤسسة اقتصادية جزائرية سونلغاز التوزيع ورقلة
البيئة	بيئات أجنبية وعربية مختلفة	البيئة الجزائرية المحلية
المنهج المعتمد	مناهج كمية، وصفية تحليلية ومراجعات أدبية	منهج وصفي تحليلي مدعم بدراسة ميدانية
أدوات الدراسة	استبيانات، نماذج قياسية وتحليل البيانات المالية	استبيان+ تحليل مؤشرات الأداء المالي
المتغيرات	التحول الرقمي (متغير مستقل)، الأداء المالي (متغير تابع)	نفس المتغيرات في إطار تطبيقي ميداني
النتائج	أغلبها تشير إلى أثر إيجابي مع وجود نتائج سلبية في المراحل الأولى	تهدف إلى تحليل واقع العلاقة ومناقشتها وصفياً في بيئة جزائرية محلية.
القيمة المضافة	نتائج عامة في بيئات مختلفة	تقديم قراءة وصفية ميدانية لواقع التحول الرقمي والأداء المالي في البيئة الجزائرية وإبراز خصوصية مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتمثلين في التحول الرقمي والأداء المالي، حيث تم عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل متغير، وتوضيح أبعادهما، مراحلهما، أهدافهما وأهميتهما داخل المؤسسة الاقتصادية. وقد تبين أن التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا الحديثة فحسب، بل يمثل تحولا استراتيجيا شاملا يمس الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، وأساليب خلق القيمة، بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة.

كما تم إبراز مفهوم الأداء المالي باعتباره أداة أساسية لقياس كفاءة وفعالية استغلال الموارد، ومؤشرا حيويا يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الربحية والتمويلية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية المستندة إلى البيانات المحاسبية والمالية. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبين وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، حيث أكدت أغلب النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين الربحية، تخفيض التكاليف، وتعزيز القيمة السوقية للمؤسسات، رغم اختلاف السياقات والمنهجيات المعتمدة

وعليه، فإن هذا الفصل شكل قاعدة نظرية ومنهجية ضرورية لفهم أبعاد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، ومهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، قصد تحليل واقع المتغيرين ومناقشة الانعكاسات المحتملة للتحول الرقمي على الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية تحليلية للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة سونلغاز

تمهيد:

يُخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات الميدانية والمالية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بهدف مناقشة الفرضيات المطروحة وفهم واقع التحول الرقمي ومستوى الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يهدف إلى دراسة واقع تبني وتطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة، وتحليل أدائها المالي بالاعتماد على مؤشر المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2017– 2024.

ومن أجل تحقيق أهداف الفصل، تم تقسيمه إلى مبحثين؛ خُصص المبحث الأول لمنهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات، بينما خُصص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والإطار النظري.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: المنهجية وأدوات جمع البيانات

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وعلى رأسها الاستبيان، إضافة إلى توضيح سلم القياس ومؤشرات الأداء المالي، وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بما يساهم في توفير إطار منهجي واضح يُمكن من تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية المستخدمة

تُعد المنهجية عنصرًا أساسيًا في بناء الجانب التطبيقي، لأنها تحدد المسار العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى توضيح المنهج المستخدم في دراسة موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء المالي، مع تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وبيان مبررات اختيارها. كما يسمح هذا المطلب بتحديد الإطار العام الذي سيتم من خلاله تحليل واقع التحول الرقمي والأداء المالي داخل مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع ورقلة.

أولاً: المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الاقتصادية والإدارية كما هي في الواقع، وتحليل مختلف أبعادها وتفسير نتائجها بطريقة علمية ومنهجية. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يسمح بوصف واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع ورقلة، وتحليل مستوى الأداء المالي بالاعتماد على البيانات الميدانية والمعطيات المالية المتاحة.

ويهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء كانت بيانات نظرية أو ميدانية، وتحليلها باستخدام أساليب مناسبة، من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي. كما يسمح هذا المنهج بالربط بين الإطار النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، والجانب التطبيقي الذي يعتمد على البيانات الميدانية والمعطيات الكمية، مما يساهم في إعطاء صورة شاملة ومتكاملة عن موضوع الدراسة.

وعليه، فإن اختيار هذا المنهج جاء نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يساعد على تحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتقييم أثره على الأداء المالي بطريقة علمية قائمة على معطيات واقعية قابلة للتحليل.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل **مجتمع** الدراسة في مؤسسة سونلغاز – فرع التوزيع ورقلة، لدراسة التطبيقية غير أنه ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تم اختيار **عينة** قصدية متمثلة في موظفي قسم المالية والمحاسبة، باعتبارهم الأكثر دراية بالمؤشرات المالية والأكثر استخداماً للأنظمة الرقمية، ويُعد اختيار هذه الفئة مناسباً، نظراً لخبرتها في المجال المالي واحتكاكها المباشر بالتقنيات الرقمية، مما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع البيانات، متمثلة في الاستبيان والبيانات المالية للمؤسسة، وذلك بهدف تشخيص واقع التحول الرقمي وتحليل الأداء المالي. ويعرض هذا المطلب أدوات الدراسة، وهيكل الاستبيان، ومقياسه، إضافة إلى صدق وثبات الأداة.

أولاً: الأدوات المستخدمة: اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظراً لما يتميز به من قدرة على جمع عدد معتبر من المعلومات في وقت وجيز وبدرجة مقبولة من الدقة.

كما تم الاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة كأداة ثانية، وذلك من خلال تحليل القوائم المالية واستخراج المؤشرات اللازمة لقياس الأداء المالي، مما يسمح بتوفير معطيات كمية يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة. ويعكس هذا التنوع في أدوات جمع البيانات رغبة الباحث في الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية، من خلال الجمع بين البيانات الميدانية (الاستبيان) والبيانات الكمية (المؤشرات المالية). ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز مصداقية النتائج، حيث يتم التحقق من المعطيات من أكثر من مصدر، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

1-الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لأهميته في الدراسات الميدانية، حيث يسمح بالحصول على معلومات مباشرة من أفراد العينة حول موضوع الدراسة. ويُعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الاقتصادية والإدارية، لما يتميز به من سهولة في التطبيق، ومرونة في التصميم، وقدرته على تغطية عدد معتبر من المبحوثين في وقت قصير نسبياً، وقد تم تصميم الاستبيان انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات التي تعكس مختلف أبعاد متغيري الدراسة، والمتمثلين في التحول الرقمي والأداء المالي، مع الحرص على أن تكون هذه العبارات واضحة، دقيقة، وخالية من الغموض أو التعقيد، بما يضمن فهمها من طرف أفراد العينة والإجابة عليها بشكل موضوعي. وقد تم توزيع (35) استبياناً على أفراد العينة بطريقة مباشرة، وتم استرجاع (35) استبياناً، وبعد عملية الفرز تم اعتماد (34) استبياناً صالحاً للتحليل، وهو عدد كافٍ لإجراء الدراسة واستخلاص النتائج. وقد تم التأكيد للمبحوثين على سرية المعلومات المقدمة، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مما ساهم في تعزيز ثقتهم وتشجيعهم على تقديم إجابات صادقة وموضوعية.

2 –البيانات المالية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مؤشر المردودية الاقتصادية (ROA) كمؤشر لقياس الأداء المالي، باعتباره من أهم مؤشرات الربحية التي تعكس قدرة المؤسسة على استغلال أصولها في تحقيق النتائج. ويُعد هذا المؤشر مناسباً لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، كونها مؤسسة اقتصادية تعتمد على أصول وتجهيزات مادية معتبرة في ممارسة نشاطها. وعليه، تم التركيز على (ROA)دون غيره من مؤشرات المردودية، بهدف قياس كفاءة توظيف الأصول في تحسين الأداء المالي خلال فترة الدراسة.

ثانياً: هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، وذلك بهدف الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة بطريقة منظمة ومتكاملة، حيث يعكس كل محور جانباً محدداً من متغيرات الدراسة، مما يسهل عملية التحليل وربط النتائج بالإطار النظري.

- **المحور الأول:** تبني التحول الرقمي 6 عبارات (1–6)
- **المحور الثاني:** تطبيق التحول الرقمي 7عبارات (7–13)
- **المحور الثالث:** مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي 7 عبارات (14–20)

ويهدف المحور الأول إلى قياس مدى تبني المؤسسة للتحول الرقمي من حيث وجود رؤية استراتيجية، إدخال التكنولوجيا الرقمية، توفير الموارد، وتدريب الموظفين. أما المحور الثاني فيقيس مستوى التطبيق الفعلي للتحول الرقمي من خلال استخدام نظم المعلومات، قواعد البيانات، والمنصات الرقمية. في حين يقيس المحور الثالث تصورات الموظفين حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف، تسريع العمليات، تحسين النتائج المالية، وتعزيز الرقابة.

ثالثاً: مقياس الدراسة: تم اعتماد مقياس "ليكارت الثلاثي" " point likert scale Three " لقياس اتجاهات أفراد العينة، حيث يعتمد هذا المقياس على ثلاث درجات تعبر عن مستوى الموافقة أو عدمها، وهو ما يجعله مناسباً لطبيعة الدراسة ويسهل على المبحوثين الإجابة دون تعقيد، وقد تم تحويل هذه الإجابات إلى قيم رقمية (1، 2، 3)، وذلك بهدف استخدامها في التحليل الإحصائي الوصفي، حيث تمثل هذه القيم أوزاناً نسبية تعكس درجة الاتفاق، مما يسمح بتحليل البيانات واستخلاص النتائج بطريقة علمية دقيقة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (2–1): مقياس ليكارت الثلاثي

درجـــــة الموافقة	الوزن
غير موافق	1
محايـــــد	2
موافـــــق	3

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص538

رابعاً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة: تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات ودقتها، بما يتماشى مع أهداف البحث ومتغيراته.

1. اختبار الصدق: تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة، التي قامت بمراجعته وإبداء ملاحظاتها، حيث تم الأخذ بها وإجراء التعديلات اللازمة، مما ساهم في تحسين جودة الاستبيان وملاءمته لموضوع الدراسة. وبناءً على ذلك، تم اعتماد الاستبيان في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة، مع التأكد من انسجام العبارات وسهولة فهمها، بما يضمن الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية.

2. اختبار الثبات: تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25، حيث تم إدخال جميع عبارات الاستبيان في التحليل، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (2–2): نتائج اختبار الثبات (Cronbach Alpha)

عدد العبـــارات	معامل ألفا كرونباخ
20	**0.960**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

وقد بلغ معامل الثبات قيمة (**0.960**)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه في الدراسة. مما يعزز من مصداقية النتائج المتحصل عليها.

تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التطبيقية اعتمدت على التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بسبب محدودية حجم العينة وطبيعة البيانات المتاحة، إضافة إلى عدم توفر سلسلة زمنية كافية تسمح بإجراء اختبارات إحصائية دقيقة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي. لذلك تم تحليل واقع التحول الرقمي من خلال نتائج الاستبيان، وتحليل الأداء المالي من خلال مؤشر المردودية الاقتصادية، ثم مناقشة العلاقة بينهما وصفياً في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

بعد عرض الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة في المبحث الأول، يأتي هذا المبحث مخصصاً لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تقديم مختلف البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، إضافة إلى عرض المؤشرات المالية المعتمدة. ويهدف هذا المبحث إلى تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان، إضافة إلى عرض المؤشرات المالية المعتمدة في قياس الأداء المالي خلال فترة الدراسة.

أولاً: عرض نتائج الاستبيان

للحكم على المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان وتحليلها، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لقياس اتجاه إجابات افراد العينة، باعتباره الأنسب لطبيعة مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تم اعتماد سلم خاص يحدد دلالة كل مجال من مجالات المتوسط الحسابي وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-3): سلم تفسير المتوسطات الحسابية

المجال	التقدير
من 1.00إلى 1.66	غير موافق
من 1.67إلى 2.33	محايد
من 2.34إلى3.00	موافق

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 538

باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم تحليل الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث، ولتحقيق ذلك لابد من إنشاء متغير جديد يمثل إجابات العينة حول كل محور، مثلا نرمز لمتغير إجابات المحور الاول المتعلق بتبني التحول الرقمي بالرمز (R1)، والمحور الثاني المتعلق بتطبيق التحول الرقمي بالرمز(R2)، والمحور الثالث(R3) المتعلق بمساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي؛ بحيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (2–4): المحور الأول تبني التحول الرقمي

العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وجود رؤية استراتيجية للمؤسسة لتبني الأنظمة الرقمية في نشاطها	2.147	0.809
تحرص المؤسسة على إدخال التكنولوجيا الرقمية ضمن متطلبات العمل	2.176	0.809
توفر المؤسسة الموارد اللازمة –مالية، تقنية، بشرية–لدعم التحول الرقمي	1.882	0.796
توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية	1.941	0.802
يبدي الموظفون استعداداً لتعلم استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة في المؤسسة	2.235	0.769
يظهر الموظفون قبولاً لاستخدام الأنظمة الرقمية بدل الأساليب التقليدية	2.176	0.821
R1	**2.093**	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح الجدول أعلاه النتائج الوصفية لعبارات المحور الأول المتعلق بتبني التحول الرقمي، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للمحور بين (1.882) و(2.235). كما بلغ المتوسط العام للمحور الاول (2.093) وهو ما يقع ضمن المجال المحايد، مما يعكس أن اتجاهات إجابات أفراد العينة كان محايدة حول تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما تشير قيم الانحراف المعياري بين (0.796) و(0.890) إلى وجود تباين مقبول في إجابات أفراد العينة.

الجدول (2–5): المحور الثاني تطبيق التحول الرقمي

العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات رقمي في تسجيل العمليات المالية	2.324	0.830
يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات رقمية تمكنهم من استخدام الأنظمة الرقمية بفاعلية.	2.235	0.689
يستخدم الموظفون منصات وأدوات رقمية للتواصل والتنسيق في العمل	2.235	0.842
تم تحويل بعض العمليات الورقية داخل المؤسسة إلى عمليات رقمية	2.176	0.890
تستخدم المؤسسة أنظمة معلوماتية لإعداد التقارير ومتابعة العمل	2.265	0.740
يتم حفظ ومعالجة المعلومات داخل المؤسسة باستخدام قواعد بيانات رقمية	2.324	0.830
يتم تبادل الوثائق بين المصالح باستخدام وسائل إلكترونية	2.176	0.785
R2	**2.248**	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح الجدول أعلاه النتائج الوصفية لعبارات المحور الثاني المتعلق بتطبيق التحول الرقمي، حيث تراوح المتوسط الحسابي للمحور بين (2.176) و(2.324)، وبلغ المتوسط العام للمحور الثاني (2.248)، وهو ما يقع ضمن المجال المحايد، مما يعكس أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت متوسطة حول تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما تشير قيم الانحراف المعياري للمحور بين (0.689) و(0.890) إلى وجود تباين مقبول في إجابات أفراد العينة

الجدول (2–6): المحور الثالث مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي

العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة	2.265	0.740
ساهم التحول الرقمي في تحسين وتسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة	2.265	0.851
يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين النتائج المالية للمؤسسة	2.353	0.762
ساهم التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة	2.118	0.796
ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت والجهد لإنجاز الأعمال	2.235	0.730
ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف المباشرة للمؤسسة	2.235	0.769
تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين الرقابة على العمليات المالية داخل المؤسسة	2.353	0.800
R3	**2.261**	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامجSPSS V25

كما يوضح الجدول النتائج الوصفية لعبارات المحور الثالث المتعلق بمساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.118) و(2.353). كما بلغ المتوسط العام للمحور (2.261)، وهو ما يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يعكس أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان قريباً من الموافقة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما تشير قيم الانحراف المعياري بين (0.730) و(0.851) إلى وجود تباين مقبول في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض نتائج المؤشرات المالية: بعد عرض نتائج الاستبيان المتعلقة بالتحول الرقمي، يتم في هذا الجزء عرض وتحليل مؤشرات الأداء المالي والمتمثلة في مؤشر المردودية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2024، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية.

1–المردودية الاقتصادية: تعرف المردودية الاقتصادية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استغلال أصولها، ويتم حسابها انطلاقاً من النتيجة التشغيلية إلى إجمالي الأصول، وفق العلاقة التالية:

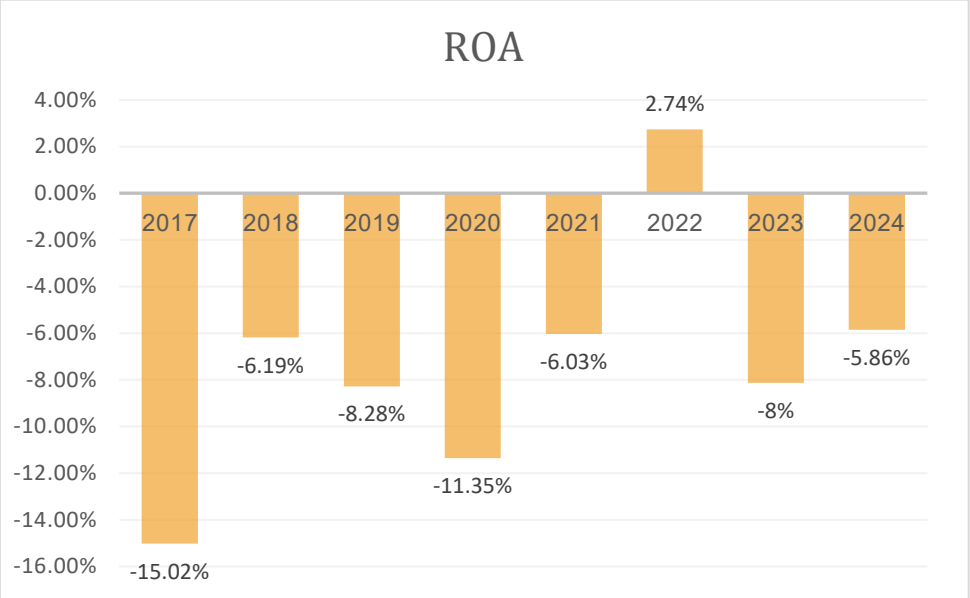
{المردودية الاقتصادية = النتيجة التشغيلية /الأصول الاقتصادية ×100}

الجدول (2–7): تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2017–2024

السنة	النتيجة التشغيلية	الأصول الاقتصادية	المردودية الاقتصادية
2017	-2,383,271,632.72	15,398,578,962.40	-15.48%
2018	-2,676,493,690.31	28,721,704,843.17	-9.32%
2019	-2,556,516,848.45	30,724,663,482.69	-8.32%
2020	-3,737,601,679.85	32,907,495,994.50	-11.36%
2021	-2,326,837,742.56	38,588,291,675.17	-6.03%
2022	1,007,724,196.110	37,172,087,736.32	2.71%
2023	-3,584,693,256.59	44,093,352,210.00	-8.13%
2024	-2,674,622,050.33	45,486,259,047.54	-5.88%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البيانات المالية للمؤسسة

الشكل(2–1): تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2017–2024



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البيانات المالية للمؤسسة

تُظهر نتائج الجدول والشكل البياني أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة عرفت تذبذباً واضحاً خلال الفترة 2017–2024، حيث سجلت قيماً سالبة في أغلب سنوات الدراسة، باستثناء سنة 2022 التي حققت فيها المؤسسة مردودية موجبة بلغت حوالي 3%، وقد بلغت أدنى قيمة سنة 2017 بنسبة تقارب 15–%، ثم عرفت تحسناً نسبياً خلال سنتي 2018 و2019، قبل أن تتراجع مجدداً سنة 2020 إلى حدود 11–%. وبعد تحسن نسبي سنة 2021، سجلت المؤسسة أفضل أداء خلال سنة 2022، غير أن هذا التحسن لم يستمر، حيث عادت المردودية إلى القيم السالبة خلال سنتي 2023 و2024، لتبلغ على التوالي 8–% و6– %.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج عدم استقرار مؤشر المردودية الاقتصادية خلال فترة الدراسة، وهو ما يدل على تذبذب قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية موجبة انطلاقاً من أصولها الاقتصادية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج الاستبيان وتحليل مؤشرات الأداء المالي، يهدف هذا المطلب إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها، من خلال تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة وفرضياتها، وكذا إبراز دلالاتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما سيتم في هذا الجزء محاولة الربط بين واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة ومستوى أدائها المالي، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتقديم قراءة تحليلية شاملة للنتائج المتحصل عليها.

أولاً: مناقشة نتائج الاستبيان

1- مناقشة نتائج تبني التحول الرقمي

أظهرت نتائج المحور الأول المتعلق بتبني التحول الرقمي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.093)، وهو يندرج ضمن المجال المحايد حسب سلم ليكارت الثلاثي المعتمد في الدراسة. ويعكس ذلك أن مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع ورقلة، لا يزال في مستوى متوسط من حيث تبني التحول الرقمي، حيث توجد مؤشرات على إدراك أهمية الرقمنة وإدخال بعض التقنيات الرقمية في العمل، غير أن هذا التبني لم يصل بعد إلى مستوى متقدم أو شامل.

وتُظهر تفاصيل العبارات أن أعلى متوسط سُجل في عبارة استعداد الموظفين لتعلم استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، وهو ما يدل على وجود قابلية بشرية للتكيف مع التحول الرقمي. وتُعد هذه النتيجة مهمة، لأن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل يتطلب كذلك استعداداً بشرياً وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. غير أن انخفاض المتوسطات الخاصة بتوفير الموارد اللازمة والبرامج التدريبية يشير إلى وجود ضعف نسبي في الدعم المالي والتقني والبشري الموجه للتحول الرقمي، وهو ما قد يحد من سرعة وفعالية هذا التحول.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تتوفر على أرضية أولية لتبني التحول الرقمي، خاصة من حيث قبول الموظفين واستعدادهم، إلا أن هذا التبني ما يزال بحاجة إلى دعم أكبر من حيث التخطيط الاستراتيجي، توفير الموارد، وتكثيف التكوين، حتى يتحول من مجرد توجه عام إلى ممارسة مؤسسية متكاملة.

2-مناقشة نتائج تطبيق التحول الرقمي

بينت نتائج المحور الثاني أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق التحول الرقمي بلغ (2.248)، وهو أيضاً ضمن المجال المحايد، مما يدل على أن تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة يتم بدرجة متوسطة. ويعني ذلك أن المؤسسة شرعت فعلاً في استخدام بعض الأدوات والأنظمة الرقمية، خاصة في تسجيل العمليات المالية، حفظ ومعالجة المعلومات، وإعداد التقارير، غير أن هذا التطبيق لا يزال جزئياً وغير مكتمل.

وتشير المتوسطات المتقاربة لعبارات هذا المحور إلى أن الرقمنة موجودة في عدة جوانب من العمل، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التكامل الكامل بين مختلف المصالح والوظائف. فاعتماد نظام معلومات رقمي وقواعد بيانات رقمية يعد مؤشراً إيجابياً، لأنه يساعد على تحسين سرعة معالجة المعلومات وتقليل الأخطاء. غير أن بقاء بعض العمليات الورقية، وضعف تبادل الوثائق إلكترونياً بشكل كامل، يعكس استمرار ازدواجية بين الأساليب التقليدية والأساليب الرقمية.

ومن ثم، فإن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة يمكن وصفه بأنه تطبيق تدريجي، حيث انتقلت المؤسسة من الاعتماد الكلي على الإجراءات الورقية إلى استخدام بعض الأنظمة الرقمية، لكنها لم تبلغ بعد مرحلة التحول الرقمي الشامل الذي يقوم على التكامل، الأتمتة، وتبادل البيانات في الوقت الحقيقي.

3-مناقشة نتائج مساهمة التحول الرقمي المدرك في تحسين الأداء المالي

أظهرت نتائج المحور الثالث أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.261)، وهو يقع كذلك ضمن المجال المحايد، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن للتحول الرقمي مساهمة محتملة في تحسين الأداء المالي، لكن هذه المساهمة لم تظهر بدرجة قوية أو حاسمة من وجهة نظرهم.

وقد سجلت بعض العبارات متوسطات قريبة من مجال الموافقة، خاصة العبارات المتعلقة بتحسين النتائج المالية وتحسين الرقابة على العمليات المالية. وهذا يدل على أن الموظفين يدركون أهمية الأنظمة الرقمية في تعزيز الرقابة وتقليل الأخطاء وتحسين معالجة البيانات المالية. كما أن العبارات المتعلقة بتقليل التكاليف وتسريع إنجاز العمليات حصلت على متوسطات متوسطة، مما يشير إلى أن أثر الرقمنة موجود، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى واضح يمكن اعتباره تحولاً كبيراً في الأداء المالي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي في المؤسسة لا يزال في مرحلة التطبيق الجزئي، وبالتالي فإن آثاره المالية قد لا تظهر مباشرة أو بسرعة. فالتحول الرقمي غالباً ما يتطلب استثمارات أولية في الأجهزة، البرمجيات، التكوين، وتأهيل الموارد البشرية، وهو ما قد يجعل أثره المالي محدوداً في المدى القصير، قبل أن تظهر نتائجه الإيجابية في المدى المتوسط والطويل.

ثانياً: مناقشة نتائج المردودية الاقتصادية

أظهرت نتائج المردودية الاقتصادية خلال الفترة (2017–2024) تذبذباً واضحاً، حيث سجلت المؤسسة قيماً سالبة في أغلب سنوات الدراسة، باستثناء سنة 2022 التي حققت فيها مردودية موجبة. وتعكس هذه النتائج ضعف قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية موجبة مقارنة بحجم أصولها الاقتصادية خلال معظم سنوات الدراسة.

وقد سجلت المؤسسة أدنى مستوى للمردودية سنة 2017، ثم عرفت تحسناً نسبياً خلال سنتي 2018 و2019، قبل أن تتراجع سنة 2020، وهو ما يمكن ربطه جزئياً بالظروف الاقتصادية والتنظيمية التي أثرت على نشاط المؤسسات في تلك الفترة. أما سنة 2022 فقد مثلت نقطة تحسن واضحة، حيث أصبحت المردودية موجبة، مما يدل على تحسن مؤقت في النتيجة التشغيلية مقارنة بالأصول الاقتصادية. غير أن هذا التحسن لم يستمر، إذ عادت المردودية إلى القيم السالبة خلال سنتي 2023 و2024.

وتدل هذه الوضعية على أن الأداء المالي للمؤسسة، مقاساً بالمردودية الاقتصادية، لم يكن مستقراً خلال فترة الدراسة. كما أن ارتفاع حجم الأصول الاقتصادية لا يكفي وحده لتحسين الأداء المالي إذا لم يرافقه تحسن في النتيجة التشغيلية. وعليه، فإن ضعف المردودية قد يرجع إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية، أو محدودية التحكم في الأعباء، أو طبيعة نشاط المؤسسة العمومية التي لا تهدف دائماً إلى تعظيم الربح بقدر ما تهدف إلى ضمان الخدمة العمومية واستمراريتها، بالإضافة الى احتمال وجود استثمارات ضخمة مرتبطة بالطابع العمومي للمؤسسة، قد لا تكون مستغلة بالكامل أو لم تظهر آثارها المالية بعد.

ثالثاً: المناقشة العامة في ضوء الفرضيات

تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع ورقلة لا يزال في مرحلة انتقالية، حيث يجمع بين الممارسات التقليدية والرقمية، وهو ما يفسر الطابع المتوسط لكل من تبني وتطبيق التحول الرقمي. ويعكس هذا الوضع أن المؤسسة لم تبلغ بعد مرحلة النضج الرقمي الكامل، بل لا تزال في طور التدرج نحو التحول الرقمي الشامل.

ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بكون التحول الرقمي يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية، مثل البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، الكفاءات البشرية المؤهلة، والدعم الاستراتيجي من الإدارة العليا، وهي عناصر لم تصل بعد إلى درجة التكامل داخل المؤسسة محل الدراسة. كما أن طبيعة المؤسسات العمومية، التي تجمع بين البعد الاقتصادي والخدمي، قد تحد من سرعة تبني التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

أما فيما يتعلق بالأداء المالي، فقد أظهر تحليل المردودية الاقتصادية تذبذباً واضحاً خلال فترة الدراسة، مع تسجيل قيم سالبة في أغلب السنوات، وهو ما يدل على ضعف قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية مستقرة انطلاقاً من أصولها الاقتصادية. ولا يمكن ربط هذا التذبذب بالتحول الرقمي بشكل مباشر، نظراً لعدم توفر اختبار إحصائي للعلاقة، غير أن التحليل الوصفي يسمح باستخلاص بعض المؤشرات التفسيرية.

فمن جهة، تشير نتائج الاستبيان إلى وجود إدراك متوسط لدى الموظفين بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين بعض الجوانب التشغيلية، مثل تسريع العمليات، تحسين الرقابة، وتقليل الوقت والجهد. ومن جهة أخرى، لم ينعكس هذا التحسن بشكل واضح على المردودية الاقتصادية، وهو ما يمكن تفسيره بكون التحول الرقمي في مراحله الأولى يرتبط غالباً بارتفاع التكاليف الاستثمارية المتعلقة بالتجهيزات، الأنظمة والتكوين، مما يؤثر سلباً على النتائج المالية في المدى القصير.

وبالتالي، فإن غياب أثر مالي واضح لا يعني عدم وجود تأثير للتحول الرقمي، بل يعكس طبيعته التدريجية وغير المباشرة، حيث يظهر أثره الحقيقي في المدى المتوسط والطويل، بعد استكمال متطلبات التطبيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة (Kids Chun et al, 2024) إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي إلى انخفاض مؤقت في الأداء المالي خلال المراحل الأولى، نتيجة ارتفاع التكاليف، قبل أن يتحسن لاحقاً. كما تتقاطع مع دراسة (Dam et al, 2025) التي سجلت أثراً سلبياً في المدى القصير.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات العربية، خاصة في القطاع المصرفي، التي أثبتت وجود أثر إيجابي مباشر، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف طبيعة النشاط، حيث تتميز المؤسسات المصرفية بسرعة أعلى في تحقيق عوائد من الرقمنة مقارنة بالمؤسسات العمومية الخدمية.

وبناءً على ما سبق، تم قبول الفرضيتين الأولى والثانية وصفياً، في حين تم قبول الفرضية الثالثة جزئياً من الناحية الوصفية فقط، لكون نتائج الاستبيان تشير إلى مساهمة محتملة للتحول الرقمي في تحسين بعض جوانب الأداء المالي، بينما لا تسمح نتائج المردودية الاقتصادية بإثبات أثر مالي واضح ومستمر.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة هي علاقة غير مباشرة، حيث يؤثر التحول الرقمي على الأداء المالي عبر تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المعلومات والرقابة، وهي عوامل وسيطة تحتاج إلى وقت حتى تنعكس بشكل ملموس على المؤشرات المالية.

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع ورقلة يوجد في مستوى متوسط من حيث التبني والتطبيق، حيث أظهرت نتائج الاستبيان وجود توجه نحو استخدام الأنظمة الرقمية في بعض العمليات المالية والإدارية، غير أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى دعم أكبر من حيث الموارد، التكوين، والتكامل بين مختلف المصالح.

كما بيّن تحليل الأداء المالي، من خلال مؤشر المردودية الاقتصادية، أن المؤسسة عرفت تذبذباً واضحاً خلال الفترة 2017–2024، مع تسجيل قيم سالبة في أغلب السنوات، وهو ما يدل على ضعف نسبي في قدرة الأصول الاقتصادية على توليد نتائج تشغيلية مستقرة.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين بعض جوانب الأداء المالي، خاصة ما يتعلق بتسريع العمليات، تحسين الرقابة وتقليل الوقت والجهد، غير أن أثره المالي لا يظهر بصورة مباشرة أو فورية، نظراً لتأثر الأداء المالي بعوامل أخرى مثل التكاليف، طبيعة النشاط، حجم الاستثمارات، والالتزامات المرتبطة بالخدمة العمومية.

خاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل توجهاً استراتيجياً مهماً داخل المؤسسات الاقتصادية، لما له من دور في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة المعلومات ودعم اتخاذ القرار. غير أن تطبيقه داخل مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع ورقلة لا يزال في مستوى متوسط، سواء من حيث التبني أو التطبيق، وهو ما يعكس مرحلة انتقالية نحو الرقمنة الشاملة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المالي، مقاساً بالمردودية الاقتصادية، عرف تذبذباً واضحاً خلال فترة الدراسة، دون تسجيل تحسن مستقر، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي لم ينعكس بعد بشكل مباشر على النتائج المالية للمؤسسة.

غير أن هذا لا ينفي وجود تأثير للتحول الرقمي، بل يؤكد طبيعته غير المباشرة والتدريجية، حيث يرتبط في مراحله الأولى بارتفاع التكاليف الاستثمارية، قبل أن تبدأ نتائجه الإيجابية في الظهور على المدى المتوسط والطويل، خاصة بعد تحقيق التكامل الرقمي وتحسين استغلال الموارد.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي يشكل عاملاً مساعداً لتحسين الأداء المالي، لكنه ليس العامل الوحيد المحدد له، إذ يتأثر الأداء المالي أيضاً بعوامل أخرى مثل طبيعة النشاط، التكاليف التشغيلية، السياسات المالية، والالتزامات المرتبطة بالخدمة العمومية.

وتكمن القيمة العلمية لهذه الدراسة في إبراز خصوصية العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في البيئة الجزائرية، خاصة في المؤسسات العمومية، حيث يختلف تأثير الرقمنة عن القطاعات الأخرى، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تعتمد على نماذج قياسية وتحليلات أعمق لتأكيد هذه العلاقة بشكل إحصائي.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها كما يلي:

- ✓ أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى تبني التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز . مديرية التوزيع ورقلة جاء في مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (2.093)، وهو ما يدل على وجود توجه نحو الرقمنة، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى متقدم.
- ✓ بينت النتائج وجود استعداد لدى الموظفين لتعلم استخدام الأنظمة الرقمية، غير أن ضعف الموارد والتكوين يحد من فعالية تبني التحول الرقمي.
- ✓ أظهرت نتائج محور تطبيق التحول الرقمي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.248)، مما يدل على وجود تطبيق متوسط يميل إلى الموافقة، خاصة في تسجيل العمليات المالية وحفظ ومعالجة المعلومات.
- ✓ لا يزال تطبيق التحول الرقمي جزئياً وغير مكتمل، بسبب استمرار بعض الإجراءات الورقية وضعف التكامل الإلكتروني بين المصالح.
- ✓ أظهرت نتائج محور مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.261)، مما يعكس إدراكاً متوسطاً لدى الموظفين بدور الرقمنة في تحسين لرقابة وتسريع العمليات وتقليل الوقت والجهد.

- ✓ بيّن تحليل المردودية الاقتصادية أن الأداء المالي عرف تذبذباً واضحاً خلال الفترة 2017–2024، مع تسجيل قيم سالبة في أغلب السنوات.
- ✓ لم يظهر أثر التحول الرقمي بصورة واضحة ومستمرة على المردودية الاقتصادية، وهو ما يمكن تفسيره بتأخر ظهور آثار الرقمنة مالياً، إضافة إلى تأثر الأداء المالي بعوامل أخرى مثل التكاليف، طبيعة النشاط، حجم الاستثمارات، والالتزامات المرتبطة بالخدمة العمومية.

ثانياً: مناقشة الفرضيات

- ✓ الفرضية الأولى: مقبولة وصفياً والتي تنص على وجود مستوى متوسط لتبني التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع ورقلة، حيث أظهرت نتائج المحور الأول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.093)، وهو ضمن المستوى المتوسط.
- ✓ الفرضية الثانية: مقبولة وصفياً والمتعلقة بوجود مستوى متوسط لتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (2.248)، مما يدل على أن المؤسسة تطبق بعض مظاهر الرقمنة، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى التطبيق الشامل والمتكامل.
- ✓ الفرضية الثالثة: مقبولة جزئياً من الناحية الوصفية والمتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، فلا يمكن تأكيدها إحصائياً في هذه الدراسة بسبب عدم إجراء اختبار ارتباط أو انحدار بين المتغيرين. غير أن نتائج الاستبيان تشير إلى وجود إدراك لدى الموظفين بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين بعض الجوانب المرتبطة بالأداء المالي، مثل الرقابة، تقليل الوقت، وتسريع العمليات. وبذلك يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت جزئياً من الناحية الوصفية، لكنها تحتاج إلى دراسات لاحقة تعتمد على بيانات أوسع ونماذج قياسية لإثباتها إحصائياً.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ وضع خطة واضحة ومتكاملة لتطوير التحول الرقمي داخل المؤسسة تتضمن أهدافًا محددة ومؤشرات لقياس التقدم.
- ✓ توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لدعم الرقمنة وتكامل الأنظمة بين المصالح.
- ✓ تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين، خاصة في قسم المالية والمحاسبة.
- ✓ تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتوسيع استعمال قواعد البيانات والمنصات الرقمية، وتبادل الوثائق رقمياً.
- ✓ تعزيز الرقابة الرقمية على العمليات المالية بهدف تقليل الأخطاء وتحسين جودة المعلومات.
- ✓ متابعة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي باستعمال مؤشرات مالية متعددة، وليس المردودية الاقتصادية فقط.

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا أوسع، من بينها:

- ✓ دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي باستخدام نماذج قياسية أو اختبارات ارتباط وانحدار.
- ✓ توسيع عينة الدراسة لتشمل مديريات أخرى تابعة لمؤسسة سونلغاز، بما يسمح بالمقارنة بين مختلف الفروع.
- ✓ اعتماد مؤشرات مالية إضافية إلى جانب المردودية الاقتصادية، مثل المردودية المالية، السيولة، ونسب النشاط.
- ✓ دراسة أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي بشكل منفصل، مثل البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، والأنظمة المعلوماتية.
- ✓ إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة سونلغاز ومؤسسات اقتصادية عمومية أخرى لمعرفة مدى اختلاف أثر الرقمنة حسب طبيعة النشاط.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد، **"ثقافة التنافسية في ظل التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة"**، ط1، المكتب الجامعي الحديث؛ 2024.
2. إبراهيم، نجلاء عبد المنعم؛ ومحمد، عادل مبروك، **"مبادئ التمويل والإدارة المالية من المنظور الإسلامي"**، دار التعليم الجامعي؛ 2024.
3. بن ساسي، إلياس؛ وقريشي، يوسف؛ وعبد الرحمن، ذهبية، "**التسيير المالي: الإدارة المالية**"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع؛ 2019.
4. حداد، فايز سليم، **"الإدارة المالية"**، ط2، دار hgحامد للنشر والتوزيع؛ 2009.
5. حسن، علي عبد الحسن عباس، **"تحليل النسب المالية: Financial Ratios Analysis**"، ط1، دار حميثرا للنشر؛ 2025.
6. حولي، محمد، **"الأداء المالي من المقاربة التقليدية إلى خلق القيمة"**، دار زمزم للنشر والتوزيع؛ (د. ت).
7. الخطيب، محمد محمود، **"الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع؛ 2009.
8. ديابلو، محمد نجيب (مشرف)، **"قانون الأعمال ورهانات التحول الرقمي"**، ط1، منشورات المركز المغاربي شرق أدنى للدراسات الاستراتيجية، جامعة الزيتونة؛ 2024.
9. شواهين، خير سليمان، **"الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي"**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع؛ 2024.
10. عبد الرحمن، محمد فتحي؛ وعبد الرحمن، بسمة، **"التحول الرقمي والجامعات الذكية في القرن 21"**، ط1، دار العلا للنشر والتوزيع؛ 2024.
11. محمد، محمد حسين، **"دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي الناجح: التهيئة والإعداد"**، القاهرة؛ 2023.

❖ المقالات

12. بكاري بلخير، دغوم عبد الرحمن، **"دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات بمنطقة حاسي مسعود خلال الفترة 2009–2014"**، دراسات: العدد الاقتصادي، 8(1) 2017، 102-103.
13. بكير حامي، حليمي نبيل، **"الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري"**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 5(1)، 2024.
14. بلحاج زهرة، **"التحول الرقمي وتأثيراته على اقتصاديات الدول العربية: الفرص والتحديات"**، مجلة دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2026؛ 18(1): 390.
15. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، **"التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات– دراسة حالة"**، المجلة الجزائرية للمالية العامة.

16. بن حنة محمد، **"تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لصناديق الضمان الاجتماعي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة"**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2025؛ 11(2): 493-508.

17. بوقول تقي الدين، بلوم ياسمين، **"اتجاهات البحث العلمي في الأداء المالي: رؤية بانورامية للاتجاهات البحثية والمساهمات الأكاديمية المعاصرة"**، المجلة العربية لعلم الترجمة (د.ت).

18. بهلول نور الدين، **"تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس"**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2016؛ 3.

19. جاسم كريمة، بن قيدة مروان، **"أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي: تجربة مصر نموذجاً"**، مجلة التنمية المحلية المستدامة، 2022.

20. حبيب مهند جعفر حسن، **"أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية: دراسة تطبيقية"**، مجلة البديل الاقتصادي، 2020؛ 7(2).

21. حماده حسام أحمد، **"دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 2022؛ 13(3): 52-77.

22. خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **"دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"**، مجلة دراسات اقتصادية، د.ت؛ 27.

23. دادن عبد الوهاب، **"سلوك المؤسسات البترولية في تمويل نموها الداخلي: دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP والمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOUR"**، (5)، 2008.

24. زروالي ربيع، جابر مهدي، **"التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء"**، أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 6(1)، 2022.

25. شابو رانيا، زرفاوي عبد الكريم، **"دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي"**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 2024؛ 7(1).

26. شبيكي حاتم، **"التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية: بين الواقع والمأمول"**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2024؛ 9(4).

27. الشمري إحسان صادق راشد، جمال ناجي محمد، **"تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي"**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2024؛ 19(69): 510-523.

28. شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، **"تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011"**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2015؛ 17.

29. الشهواني حمد فالح، **"تأثير التحول الرقمي على التنمية"**، مجلة القانون والأعمال الدولية، 13، 2026.

30. عامر إيمان، شيخ عتيق، **"الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة"**، المجلة الجزائرية للمالية العامة،2025.

31. عابد محمد نواف، زملط إياد، "**أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2019؛ 12(1).

32. عبد الغني سناء محمد، "**انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر**"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 2022؛ 15(14): 10.

33. العجيلي ساسي زميم، "**أثر بعض مؤشرات التحول الرقمي في المصارف الليبية على الأداء المالي**"، مجلة الأصالة، 2025؛ 3(12): 512-542.

34. عوادي مصطفى، عوادي منير، "**مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي**"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 2021؛ 2(1).

35. فرماج عبد القادر، بوزيد عصام، بضياف عبد الباقي، "**تأثير الأداء المالي على تكلفة التمويل: دراسة قياسية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية من 2010 إلى 2017**"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2021؛ 10(1).

36. قرين ربيع، "**تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، 2023؛ 2(2).

37. كواديك حمزة، "**أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية للفترة 2015-2018**"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 9(2): 3، 2024.

38. الهلالي مصطفى محمد إبراهيم، "**التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية**"، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، 2021؛ 1(1): 6.

39. سعادي محمد عماد الدين، طيبي بومدين، "**المردودية كأداة فعالة لتقييم المؤسسات الاقتصادية: حالة فرع إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT**"، بولاية تلمسان، مجلة معارف العلمية، 2021؛ 16(2): 578-579.

❖ **الاطروحات:**

40. قوراري أسماء،" **التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية**"، [أطروحة دكتوراه]. معسكر: جامعة مصطفى اسطمبولي؛ 2024.

❖ **المداخلات والمؤتمرات:**

41. بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، "**مظاهر التحول الرقمي في الجزائر: عرض تجربة الجزائر**"، ضمن أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، البويرة: جامعة البويرة؛ 2022.

42. بلعباس حمادي، بوطالبي هشام، "**الأداء المالي وطرق قياسه**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: واقع ومجال للتحسين، تلمسان: المدرسة العليا لإدارة الأعمال بالتنسيق مع جامعة أبي بكر بلقايد؛ 2023.

43. الجمال أحمد قاسم، الحمد بسام محمد، وآخرون، "**التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية**"، الرابطة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية؛ 2023 سبتمبر.

44. طاد أقران سهام، بوقصة سليمة، **"متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية"**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، تيبازة: المركز الجامعي مرسلي عبد الله؛ 2023.

45. الكميشي لطفية علي، **"التعليم الرقمي وتحديث العملية التعليمية. في: استراتيجيات التكوين والتعليم في عصر التحول الرقمي: وقائع أعمال المؤتمر الدولي العلمي"**، برلين: المركز الديمقراطي العربي؛ 2023.

46. مكاوي محمود عبد الرحمن كامل، **"معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية"**، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون: كلية التجارة، جامعة عين شمس؛ 7 ديسمبر 2019.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

1. Brigham E & Ehrhardt M (n.d), " **Financial management: Theory & practice** "(15th ed), Cengage Learning.
2. Kaufman I, Horton C, & Soltanifar M, **"Digital marketing: Integrating strategy, sustainability, and purpose**", (2nd ed.). Routledge .2024
3. Seddiki S, "**Financial technology and digital transformation: Concepts, trends, and challenges",** Fekra Com, 2024.

❖ المقالات العلمية

4. Abassi Talal, Lezhar Baout, and Ghozlane Maazi**, "The Impact of Digital Transformation on Enhancing Company in Constantine",** Industrial Economics Review, Vol. 14, No. 2, 2024, pp 251–269.
5. Batchimeg, Bayaraa, **"Financial Performance Determinants of Organizations: The Case of Mongolian Companies",** Journal of Competitiveness, Vol 9, No 3, 2017, pp 22–33.
6. Chiarello T, et al, **"Financial Performance, Intangible Assets and Value Creation in Brazilian and Chilean Information Technology Companies",** Revista Galega de Economía, Vol 23, No 4, 2014, p 74.
7. Dam Thi Thanh Huyen, et al, **"The Impact of Digital Transformation on the Financial Performance of Listed F&B Companies in Vietnam",** International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, Vol 8, No 2, 2025, pp 33–43.
8. Gholamzadeh Z et al, **"Analyzing the Dimensions of Digital Transformation in Education with the Approach of the Roadmap"**, International Journal of Digital Content Management, Vol. 5, No 10, 2025, p170.
9. Mu Xing, Dong Chen and Hongmei Zhang**, "The Impact of Digital Transformation on the Sustainable Development of Enterprises: An Analysis from the Perspective of Digital Finance"**, Journal of Applied Economics, Vol 28, No 1, 2025.
10. Nguyen, Hieu, **"Impacts of Digital Transformation on Financial Performance: Evidence from Vietnam",** Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Vol. 5, No. 58, 2024, pp 175–184.

11. Schilirò, Daniele**, "Digital Transformation and its Impact on Organizations",** International Journal of Business and Management, Vol 19, No 6, 2024, pp 71–72.

12. Touaref Mohamed Ameur and Chahareddine Chahmat, **"The Determinants of Firms' Financial Performance: The Case of Industrial Firms in Algeria",** Journal of Economics Studies and Researches in Renewables Energies, Vol. 9, No 2, 2022, p 22.

13. Valaskova, Katarina, Marek Nagy and Denis Juracka**, "Digital Transformation and Financial Performance: An Empirical Analysis of Strategic Alignment in the Digital Age",** Journal of Enterprising Communities, Vol. 19, No 5, 2025, pp 1178–1205.

14. Verhoef P. C, et al, **"Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda"**, Journal of Business Research, Vol. 122, 2021, pp 889–901

❖ **المؤتمرات والمداخلات**

15. Chun Kids, Florian Aadish Gandhi and Fabian Hecklau, **"The Impact of Digital Transformation on Financial Performance: A Literature Review"**, Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE), 2024, pp 331–338.

16. Maksimenko Irina, Tatiana Vashko and Svetlana Zdrestova Zakharenkova**, "Digital Transformation and its Challenges to the Strategic Management System**", SHS Web of Conferences, Vol106, p202.

❖ **الاطروحات**

17. Vionita A, "**Financial Performance Analysis**", PhD Thesis, Palcomtech University, 2022

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبانة

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

استبيان

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص مالية مؤسسة بعنوان: " **أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–فرع التوزيع ورقلة خلال الفترة (2024/2017)**".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على واقع تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة وتطبيقاته وأثره على الأداء المالي للمؤسسة، فيما يلي عرض مجموعة من العبارات المرتبطة بهذا الموضوع، نرجو منكم التفضل بالإجابة على العبارات التالية بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. علماً أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور	الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
تبني التحول الرقمي	1	وجود رؤية استراتيجية للمؤسسة لتبني الأنظمة الرقمية في نشاطها			
	2	تحرص المؤسسة على إدخال التكنولوجيا الرقمية ضمن متطلبات العمل			
	3	توفر المؤسسة الموارد اللازمة –مالية،تقنية،بشرية–لدعم التحول الرقمي			
	4	توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية			
	5	يبدي الموظفون استعداداً لتعلم استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة في المؤسسة			
	6	يظهر الموظفون قبولاً لاستخدام الأنظمة الرقمية بدل الأساليب التقليدية			
تطبيق التحول الرقمي	7	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات رقمي في تسجيل العمليات المالية			
	8	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات رقمية تمكنهم من إستخدام الأنظمة الرقمية بفاعلية.			
	9	يستخدم الموظفون منصات و أدوات رقمية للتواصل والتنسيق في العمل			

1

الملحق رقم (02): استمارة الاستبانة

	10	تم تحويل بعض العمليات الورقية داخل المؤسسة إلى عمليات رقمية				
	11	تستخدم المؤسسة أنظمة معلوماتية لإعداد التقارير ومتابعة العمل				
	12	يتم حفظ ومعالجة المعلومات داخل المؤسسة بإستخدام قواعد بيانات رقمية				
	13	يتم تبادل الوثائق بين المصالح باستخدام وسائل إلكترونية				
أثر التحول الرقمي على الأداء المالي	14	ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة				
	15	ساهم التحول الرقمي في تحسين و تسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة				
	16	يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين النتائج المالية للمؤسسة				
	17	ساهم التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة				
	18	ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت والجهد لإنجاز الأعمال				
	19	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف المباشرة للمؤسسة				
	20	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين الرقابةعلى العمليات المالية داخل المؤسسة				

" نشـــكر لكم حسن تعاونـــكم "

2

الملحق رقم (03): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2017-2018

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2018

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.47.35

BILAN ACTIF **Définitif**

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		18 034 525,36		18 034 525,36	11 900 077,76
Agencements et aménagements de terrains		161 857 355,31	104 761 758,92	57 095 596,39	21 270 981,65
Constructions (Batiments et ouvrages		1 221 282 719,23	678 872 418,17	542 410 301,06	264 142 659,12
Installations techniques, matériel et outillage		28 892 503 261,99	11 088 307 000,23	17 804 196 261,76	8 191 433 055,28
Autres immobilisations corporelles		2 653 695 039,14	1 055 600 078,13	1 598 094 961,01	967 783 048,70
Immobilisations en cours		2 581 554 685,03		2 581 554 685,03	1 775 492 374,02
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		35 528 937 586,06	12 927 541 255,45	22 601 396 330,61	11 232 032 196,53
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		22 452 274,40	19 822 612,07	2 629 662,33	677 165,04
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 871 593 031,36	84 560 757,28	3 787 032 274,08	2 401 739 608,61
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 989 981 461,36	707 523,67	1 989 273 937,69	1 552 641 880,48
Impôts		89 596 128,00		89 596 128,00	102 711 350,63
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		258 168 081,38	6 391 570,92	251 776 510,46	108 776 775,11
TOTAL ACTIF COURANT		6 231 790 976,50	111 482 463,94	6 120 308 512,56	4 166 546 765,87
TOTAL GENERAL ACTIF		41 760 728 562,56	13 039 023 719,39	28 721 704 843,17	15 398 578 962,40

dimanche 17 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (4): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2019-2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.51.15

BILAN ACTIF **Définitif**

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 542 586,96		12 542 586,96	4 862 677,75
Immobilisations corporelles					
Terrains		20 395 509,43		20 395 509,43	20 395 509,43
Agencements et aménagements de terrains		170 934 085,31	113 038 388,98	57 895 696,33	62 034 011,31
Constructions (Batiments et ouvrages		1 253 830 675,70	734 930 741,36	518 899 934,34	538 828 693,59
Installations techniques, matériel et outillage		31 307 033 666,87	12 982 703 219,31	18 324 330 447,56	18 092 406 011,80
Autres immobilisations corporelles		2 663 036 153,44	1 152 442 559,03	1 510 593 594,41	1 621 442 531,83
Immobilisations en cours		3 120 899 125,20		3 120 899 125,20	2 795 589 942,29
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		38 548 681 802,91	14 983 114 908,68	23 565 566 894,23	23 135 569 378,00
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		90 534 648,36	19 822 612,07	70 712 036,29	2 350 447,18
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 375 847 205,04	1 441 467 887,03	4 934 379 318,01	4 629 566 880,34
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 623 774 732,58	707 523,67	3 623 067 208,91	2 663 370 511,35
Impôts		100 960 914,64		100 960 914,64	100 973 565,27
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		642 702 593,49	29 892 971,07	612 809 622,42	192 832 700,55
TOTAL ACTIF COURANT		10 833 820 094,11	1 491 890 993,84	9 341 929 100,27	7 589 094 104,69
TOTAL GENERAL ACTIF		49 382 501 897,02	16 475 005 902,52	32 907 495 994,50	30 724 663 482,69

dimanche 17 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (5): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2021-2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.54.04

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 542 586,96		12 542 586,96	12 542 586,96
Immobilisations corporelles					
Terrains		20 395 509,43		20 395 509,43	20 395 509,43
Agencements et aménagements de terrains		170 934 085,31	121 315 019,06	49 619 066,25	53 757 381,23
Constructions (Batiments et ouvrages		1 327 493 938,87	800 464 042,59	527 029 896,28	532 900 015,79
Installations techniques, matériel et outillage		33 574 686 935,28	15 121 179 552,16	18 453 507 383,12	18 430 135 808,77
Autres immobilisations corporelles		3 004 167 844,97	1 371 518 177,10	1 632 649 667,87	1 650 712 598,24
Immobilisations en cours		4 940 135 209,43		4 940 135 209,43	3 716 170 146,07
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 733 281,38		2 733 281,38	2 733 281,38
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		43 053 089 391,63	17 414 476 790,91	25 638 612 600,72	24 419 347 327,87
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		20 406 661,54	19 822 612,07	584 049,47	2 338 824,32
Créances et emplois assimilés					
Clients		8 236 949 937,11	633 140 653,76	7 603 809 283,35	11 039 754 003,76
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 165 732 759,21	1 954 447,34	3 163 778 311,87	2 606 489 044,37
Impôts		310 867 135,69		310 867 135,69	112 841 352,81
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		460 013 361,99	5 577 006,77	454 436 355,22	407 521 122,04
TOTAL ACTIF COURANT		12 193 969 855,54	660 494 719,94	11 533 475 135,60	14 168 944 347,30
TOTAL GENERAL ACTIF		55 247 059 247,17	18 074 971 510,85	37 172 087 736,32	38 588 291 675,17

dimanche 17 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (6): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2023–2024

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2024

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 45970.486076388974

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2024	amort 2024	2024	2023
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12,542,586.96		12,542,586.96	12,542,58
Immobilisations corporelles					
Terrains		9,261,266.89		9,261,266.89	20,395,50
Agencements et aménagements de terrains		68,741,583.18	51,549,583.98	17,191,999.20	57,286,32
Constructions (Batiments et ouvrages		1,186,253,650.61	822,305,442.02	363,948,208.59	498,795,93
Installations techniques, matériel et outillage		39,526,012,957.31	17,905,152,393.67	21,620,860,563.64	19,472,298,94
Autres immobilisations corporelles		3,016,492,754.07	1,586,115,900.75	1,430,376,853.32	1,555,113,92
Immobilisations en cours		4,822,931,030.17		4,822,931,030.17	5,647,552,45
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2,733,281.38		2,733,281.38	2,733,28
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		48,644,969,110.57	20,365,123,320.42	28,279,845,790.15	27,266,718,95
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		20,088,617.56	19,822,612.07	266,005.49	257,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		10,268,110,233.26	421,251,698.37	9,846,858,534.89	8,850,529,74
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	
Autres débiteurs		6,767,872,226.76	1,954,447.34	6,765,917,779.42	7,484,943,01
Impôts		370,937,785.25		370,937,785.25	300,401,56
Autres actifs courants		0.00		0.00	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		228,010,159.11	5,577,006.77	222,433,152.34	190,501,86
TOTAL ACTIF COURANT		17,655,019,021.94	448,605,764.55	17,206,413,257.39	16,826,633,25
TOTAL GENERAL ACTIF		66,299,988,132.51	20,813,729,084.97	45,486,259,047.54	44,093,352,21

dimanche 09 1

الملحق رقم (7): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2017-2018

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2018

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.48.56

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		422 481 733,53	195 510 514,85
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		19 543 738 196,57	10 126 312 800,66
TOTAL CAPITAUX PROPRES		19 966 219 930,10	10 321 823 315,51
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		382 781 447,60	166 789 958,11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 518 480 674,37	3 375 803 320,74
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 901 262 121,97	3 542 593 278,85
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 079 110 962,68	711 528 075,84
Impôts		77 073 691,76	52 339 526,11
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		698 038 136,66	770 294 766,09
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 854 222 791,10	1 534 162 368,04
TOTAL GENERAL PASSIF		28 721 704 843,17	15 398 578 962,40

dimanche 17 mars Page 1 ol 1

الملحق رقم (8): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2019-2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.52.33

BILAN PASSIF **Définitif**

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		422 481 733,53	422 481 733,53
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 25 848 290,38	- 25 848 290,38
compte de liaison**		21 487 870 520,69	20 395 234 857,71
TOTAL CAPITAUX PROPRES		21 884 503 963,84	20 791 868 300,86
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		433 243 139,80	421 863 079,10
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		7 674 801 185,87	7 409 039 071,95
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		8 108 044 325,67	7 830 902 151,05
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 137 797 132,80	1 212 594 786,77
Impôts		110 397 556,53	91 532 567,50
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 664 788 613,22	797 765 676,51
Trésorerie passif		1 964 402,44	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 914 947 704,99	2 101 893 030,78
TOTAL GENERAL PASSIF		32 907 495 994,50	30 724 663 482,69

dimanche 17 mars Page 1 of 1

الملحق رقم (9): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2021-2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 17/03/2024 11.55.28

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	422 481 733,53
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 25 848 290,38
compte de liaison**		20 915 540 922,15	23 269 041 833,16
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20 915 540 922,15	23 665 675 276,31
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		360 383 061,98	443 562 753,56
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		8 310 482 147,93	8 299 630 132,48
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		8 670 865 209,91	8 743 192 886,04
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 237 565 780,83	1 872 431 997,77
Impôts		1 478 379 904,85	221 306 027,62
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		4 869 702 228,48	4 032 816 969,09
Trésorerie passif		33 690,10	52 868 518,34
TOTAL PASSIFS COURANTS		7 585 681 604,26	6 179 423 512,82
TOTAL GENERAL PASSIF		37 172 087 736,32	38 588 291 675,17

dimanche 17 mars Page 1 of 1

الملحق رقم (10): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2023-2024

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2024

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 45970.4862731481

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2024	2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Résultat net		0.00	
compte de liaison**		20,883,782,477.14	18,150,771,99
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20,883,782,477.14	18,150,771,99
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		395,474,815.21	374,089,29
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		8,972,245,761.78	9,546,788,59
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		9,367,720,576.99	9,920,877,88
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2,061,384,828.63	1,954,873,25
Impôts		403,735,517.41	1,353,079,17
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	
Autres dettes		12,764,223,759.96	12,682,775,67
Trésorerie passif		5,411,887.41	30,974,21
TOTAL PASSIFS COURANTS		15,234,755,993.41	16,021,702,32
TOTAL GENERAL PASSIF		45,486,259,047.54	44,093,352,21

dimanche 09 1

الملحق رقم (11): جدول حساب النتائج لسنة 2017–2018

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2018

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 19/03/2024 10.46.04

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE **Définitif**

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		13 277 793 398,54	9 565 398 839,84
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		13 277 793 398,54	9 565 398 839,84
Achats consommés		- 57 407 595,56	- 38 447 742,34
Services extérieures et autres consommations		- 410 866 043,03	- 246 352 013,88
II - Consommation de l'exercice		- 13 181 323 379,19	- 10 456 036 539,70
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		96 470 019,35	- 890 637 699,86
Charges de personnel		- 1 012 618 844,70	- 587 495 246,97
Impôts, taxes et versements assimilés		- 213 560 747,09	- 157 594 920,89
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 129 709 572,44	- 1 635 727 867,72
Autres produits opérationnels		258 452 471,91	148 345 525,79
Autres charges opérationnelles		- 226 500,00	- 102 500,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 239 935 670,79	- 760 885 799,31
Reprise sur pertes de valeur et provisions		334 055 047,82	57 648 230,76
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 777 364 223,50	- 2 312 832 725,39
Charges financières		- 899 129 466,81	- 66 826 166,40
Prestations reçues frais financiers		0,00	- 3 612 740,93
VI - RESULTAT FINANCIER		- 899 129 466,81	- 70 438 907,33
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 676 493 690,31	- 2 383 271 632,72
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 870 300 918,27	9 771 392 596,39
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 16 546 794 608,58	- 12 154 664 229,11
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 676 493 690,31	- 2 383 271 632,72
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	- 122 110 314,91
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 676 493 690,31	- 2 383 271 632,72

mardi 19 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (12): جدول حساب النتائج لسنة 2019–2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 19/03/2024 10.48.41

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE **Définitif**

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		12 569 827 321,34	13 479 216 905,37
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		12 569 827 321,34	13 479 216 905,37
Achats consommés		- 51 704 000,29	- 67 669 267,73
Services extérieures et autres consommations		- 547 055 342,70	- 423 363 011,36
II - Consommation de l'exercice		- 12 485 127 688,93	- 13 654 498 568,67
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		84 699 632,41	- 175 281 663,30
Charges de personnel		- 1 325 955 755,22	- 1 279 731 172,99
Impôts, taxes et versements assimilés		- 224 352 598,32	- 229 351 685,01
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 465 608 721,13	- 1 684 364 521,30
Autres produits opérationnels		340 675 418,37	320 133 229,41
Autres charges opérationnelles		- 14 865 895,11	- 9 898 073,12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 2 857 739 058,65	- 1 239 465 670,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		262 553 663,59	69 886 965,20
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 734 984 592,93	- 2 543 708 069,93
Charges financières		- 2 617 086,92	- 12 808 778,52
VI - RESULTAT FINANCIER		- 2 617 086,92	- 12 808 778,52
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 737 601 679,85	- 2 556 516 848,45
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 173 701 557,73	13 869 237 099,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 16 911 303 237,58	- 16 425 753 948,43
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 737 601 679,85	- 2 556 516 848,45
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 737 601 679,85	- 2 556 516 848,45

mardi 19 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (13): جدول حساب النتائج لسنة 2021–2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 19/03/2024 10.50.01

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE **Définitif**

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		11 521 651 202,13	13 777 407 719,70
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		11 521 651 202,13	13 777 407 719,70
Achats consommés		- 92 122 576,59	- 104 942 362,28
Services extérieures et autres consommations		- 307 633 453,85	- 669 752 724,75
II - Consommation de l'exercice		- 8 312 696 109,96	- 14 449 449 995,10
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 208 955 092,17	- 672 042 275,40
Charges de personnel		- 844 045 158,68	- 1 629 169 690,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 141 186 563,79	- 249 875 547,07
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 223 723 369,70	- 2 551 087 513,15
Autres produits opérationnels		389 705 895,19	358 949 715,28
Autres charges opérationnelles		- 35 738 651,68	- 38 021 105,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 774 991 102,67	- 1 521 561 181,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		215 685 786,28	1 425 619 581,85
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 018 385 296,82	- 2 326 100 503,07
Produits financiers		85 493,73	28 980,01
Charges financières		- 10 746 594,44	- 766 219,50
VI - RESULTAT FINANCIER		- 10 661 100,71	- 737 239,49
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 127 128 377,33	15 562 005 996,84
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 11 119 404 181,22	- 17 888 843 739,40
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56

mardi 19 mars Page 1 / 1

الملحق رقم (14): جدول حساب النتائج لسنة 2023–2024

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2024

CENTRE DD OUARGLA URBAIN **DATE** 45970.485104166

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2024	2023
Ventes et produits annexes		12,453,544,747.29	10,689,8
Subvention d'exploitation		0.00	
I - Production de l'exercice		12,453,544,747.29	10,689,8
Achats consommés		- 66,876,524.45	- 141,9
Services extérieures et autres consommations		- 406,918,453.16	- 280,2
II - Consommation de l'exercice		- 13,228,682,371.72	- 11,726,7
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 775,137,624.43	- 1,036,9
Charges de personnel		- 1,247,809,197.43	- 1,473,1
Impôts, taxes et versements assimilés		- 1,182,197.44	- 120,1
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 2,024,129,019.30	- 2,630,2
Autres produits opérationnels		1,176,808,640.57	454,0
Autres charges opérationnelles		- 43,336,092.44	- 108,1
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 2,375,826,746.68	- 1,335,1
Reprise sur pertes de valeur et provisions		601,957,920.12	34,1
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2,664,525,297.73	- 3,585,4
Produits financiers		928.20	4
Charges financières		- 10,097,680.80	3
VI - RESULTAT FINANCIER		- 10,096,752.60	7
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2,674,622,050.33	- 3,584,6
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		14,232,312,236.18	11,178,4
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 16,906,934,286.51	- 14,763,1
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2,674,622,050.33	- 3,584,6
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2,674,622,050.33	- 3,584,6

dimanche 09

الملحق رقم (15): مخرجات SPSS ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.931	.933	3

الملحق رقم (16): مخرجات برنامج SPSS المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R1	34	1.00	3.00	2.0931	.68312
R2	34	1.00	3.00	2.2479	.60334
R3	34	1.00	3.00	2.2605	.67049
N valide (liste)	34				

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء.....	IV+III
الشكر	V
الملخص.....	VI
قائمة المحتويات.....	VII
قائمة الجداول.....	VIII
قائمة الأشكال البيانية+ قائمة الاختصارات والرموز.....	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: دراسة العلاقة بين الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	02
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....	03
المطلب الأول: التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية.....	03
أولاً: ماهية التحول الرقمي.....	03
1- تعريف التحول الرقمي.....	03
2- مستويات التحول الرقمي.....	04
3- أبعاد التحول الرقمي.....	05
ثانياً: خصائص التحول الرقمي.....	06
ثالثاً: أهمية وأهداف التحول الرقمي.....	06
1- أهمية التحول الرقمي.....	06
2- أهداف التحول الرقمي.....	07
رابعاً: تقنيات التحول الرقمي.....	08
خامساً: متطلبات وتحديات التحول الرقمي.....	09
1- متطلبات تطبيق التحول الرقمي.....	09
2- تحديات تطبيق التحول الرقمي.....	10
المطلب الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....	10
أولاً: ماهية الأداء المالي.....	10
1- تعريف الأداء المالي.....	11

2- أهمية الأداء المالي.....	12
3- أهداف الأداء المالي.....	12
ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.....	13
ثالثاً: تقييم الأداء المالي.....	14
1- تعريف تقييم الأداء المالي.....	14
2- أهداف تقييم الأداء المالي.....	14
3- خطوات تقييم الأداء المالي.....	14
رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي.....	15
1- نسب الربحية.....	16
2- نسب السيولة.....	16
3- نسب النشاط.....	17
4- نسب الرفع المالي.....	17
5- نسب المردودية.....	17
المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي.....	20
المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.....	21
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....	21
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	23
المطلب الثالث: تحليل ومقارنة الدراسات السابقة.....	26
أولاً: تحليل الدراسات السابقة.....	26
ثانياً: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة.....	28
ثالثاً: موقع الدراسة الحالية في الدراسات السابقة.....	29
خلاصة الفصل.....	30
الفصل الثاني: دراسة ميدانية تحليلية للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في مؤسسة سونلغاز	
تمهيد.....	32
المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.....	33
المطلب الأول: المنهجية المستخدمة	33
أولا: المنهج المستخدم	33
ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....	33
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	34
أولاً: الأدوات المستخدمة.....	34

1- الاستبيان.....	34
2- البيانات المالية.....	34
ثانياً: هيكل الاستبيان.....	34
ثالثاً: مقياس الدراسة.....	35
رابعاً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.....	35
1- اختبار الصدق.....	35
2- اختبار الثبات.....	35
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....	37
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....	37
أولاً: عرض نتائج الاستبيان.....	37
ثانياً: عرض نتائج المؤشرات المالية.....	39
المطلب الثاني: مناقشة النتائج	41
أولا: مناقشة نتائج الاستبيان.....	41
ثانياً: مناقشة نتائج المردودية الاقتصادية.....	43
ثالثا: المناقشة العامة في ضوء الفرضيات.....	43
خلاصة الفصل.....	45
خاتمة.....	46
المصادر والمراجع.....	50
الملاحق.....	56
الفهرس.....	72