



جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)

Université Amar Telidji - Laghouat (Algérie)

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي

— دراسة حالة مديرية البريد الجزائر — ولاية الأغواط —

إشراف الأستاذ:

— الأمين

حلموس

من إعداد:

— يسرى خرفي

— جميلة بن قشوة

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عائشة صفرائي	أستاذة محاضر أ	رئيسا
الأمين حلموس	أستاذ محاضرة أ	مشرفا
عمير شلوفي	أستاذ محاضرة أ	ممتحننا

رقم المحضر: 10/م/2025.

السنة الجامعية: 2024-2025

رقم: 10/10.م/2025.



جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)

Université Amar Telidji - Laghouat (Algérie)

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي

— دراسة حالة مديرية البريد الجزائر — ولاية الأغواط —

إشراف الأستاذ:

من إعداد:

— الأمين حلموس

— يسرى خرفي

— جميلة بن قشوة

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عائشة صفراي	أستاذة محاضر أ	رئيسا
الأمين حلموس	أستاذ محاضرة أ	مشرفا
عمير شلوفي	أستاذ محاضرة أ	ممتحننا

السنة الجامعية: 2024-2025



شُكْرُوقْتَدِرُ

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى ﴿وقليل من عبادي الشكور﴾

﴿ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي﴾

صدق الله العظيم.

قال رسول الله ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أشكر الله رب السماء ومنزل الداء والدواء، الذي جعل الجهل داء والعلم والمعرفة دواء، الحمد لله مفرج الهموم ومزيل الغموم وهادينا إلى دروب المعارف والعلوم أشكر الله عز وجل الذي أنار سبيلنا وحل العقدة من لساننا، فشكرا يا خالقنا على أن هديتنا إلى هذا العمل البسيط والمتواضع الذي عساه أن يكون خيرا لنا

ومن ثم يقتضي منا واجب الشكر والعرفان للدكتور المشرف الأمين حلموس لمساعدتنا بكل جهده وطاقته المستطاعة وعدم التقصير معنا في أي معلومة ساعدتنا في مسيرتنا الدراسية واجتياز كل الصعوبات التي واجهتنا في مشروع التخرج ولك منا كل الاحترام والتقدير

ونتقدم بالشكر لعائلتنا الكريمة التي ما بخلت علينا بعطائها وتشجيعها فلهم منا كل الوفاء والحب، وإلى كل من ساعدنا على إنجاز وتجاوز عقبة هذا البحث ولو بكلمة تشجيع، فجزاهم الله عنا كل خير.

أهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
فالحمد لله حتى ترضى، والحمد لك إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا
أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:
الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى أعز
الناس في الوجود
وقدوتي في الحياة اللذان ضحيا من أجلي، إلى الصدر الحنون والقلب
الرفيق إلي أعز ما أملك في الدنيا أُمي الغالية رحمة الله عليها،
وإلى من ناضل من أجل نجاحي والذي سعى جاهداً إلى تربيته وتعليمي
أبي العزيز أطل الله في عمره.
إلى نجوم التي أهتدي برؤيتهم إخوتي إلى كل أفراد عائلتي
وأصدقائي وزملائي في دفعة إلى من قاسمتني الجهد صديقتي الغالية جميلة
إلى كل من ملأ قلبي ولم يسعهم قلبي، أهدي ثمرة جهدي.

يسرى

إهداء

الحمد لله الذي خلق الانسان، ولم يكن قبل الخلق شيئا وهبه سمعا وبصرا وعقلا وفؤادا
ونصلي على سيدنا مُحَمَّد سيد الخالق أجمعين أما بعد:

إلى من رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان
الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما
فعلت وقلت لن أوافيها حقها ولن أرد فضلها والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في
عمرها

وإلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله الذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي
سراجا منيرا أبي العزيز أطال الله في عمره وأتقدم بالشكر الخالص إلى زوجي العزيز
الذي ساعدني وساندني طيلة الفترة الدراسية وتركني أواصل طريقي ودربي، شكرا
وأشكر أيضا كل أستاذي على كل المساعدات التي قدمها لي أثناء الدراسة وأتمنى لهم
النجاح في ميدانه العملي والعلمي والدراسي ووفقهم الله

كما أهدي ثمرة جهدي هذه إلى كل إخوتي وأخواتي اللواتي ساعدتاني في إنجاز هذا
العمل المتواضع

جميلة

“ فهرس المحتويات ”

الصفحة	المحتويات
VI	الشكر
VI	الإهداء
VI	المستخلص
VI	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
XVI	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التأصيل النظري لتحول الرقمي والأداء المالي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
07	المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التحول الرقمي
11	المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه
17	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي
17	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وأهميته
19	المطلب الثاني: أهداف ومراحله تقييم الأداء المالي
21	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
25	المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في رفع الأداء المالي داخل المؤسسة
25	المطلب الأول: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

32	المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي
35	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية البريد الجزائري - ولاية الأغواط	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة محل الدراسة - البريد الجزائري - وحدة الأغواط
40	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثاني: مهام مؤسسة البريد الجزائري وحدة الأغواط
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد الجزائري - وحدة الأغواط
55	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
55	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الثاني: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
65	المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
65	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
70	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة
76	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
90	قائمة المراجع
97	الملاحق

“ فهرس الجداول ”

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسب السيولة	30
02	نسب النشاط (الدوران)	30
03	نسب الهيكل المالي	31
04	نسب الربحية	32
05	نسب المردودية	32
06	تأثيرات التحول الرقمي	34
07	أهم الخدمات التي تقدمها البطاقة الذهبية	45
08	تطور أهم المؤشرات في مؤسسة بريد الجزائر إلى غاية أكتوبر 2024	46
09	طريقة عرض الخدمات البريدية	53
10	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	58
11	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	59
12	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	60
13	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي	62
14	معاملات الارتباط لمحور الثاني الأداء المالي	63
15	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	63
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	66

18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	69
21	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الاستراتيجي	70
22	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد التكنولوجي	71
23	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الثقافي التنظيمي	72
24	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بعد الموارد البشري	73
25	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الأمني	74
26	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأداء المالي	75
27	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	76
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	78
29	نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول الأداء المالي	81
30	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة) حول الأداء المالي	82



فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	24
02	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة البريد الجزائري	48
03	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الاغواط	49
04	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس	65
05	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	66
06	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
07	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68
08	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الرتبة	69

المُلخَص

الملخص

يتناول هذا البحث موضوعا مهما يتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث ركزت الدراسة على مديرية البريد الجزائري بولاية الأغواط كنموذج تطبيقي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبيان وزع على عينة من موظفي المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن اعتماد التحول الرقمي يساهم بدرجة معتبرة في تعزيز الأداء المالي، لا سيما من خلال رفع كفاءة العمليات المالية، تحسين الدقة والشفافية، وتقليل التكاليف التشغيلية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وفعالية الأداء المالي للمؤسسة.

وقد تم توظيف مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، من بينها تحليل الانحدار البسيط والانحدار التدريجي، مما سمح باستخلاص استنتاجات دقيقة وموضوعية حول فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المالي، البريد الجزائري.

Abstract

Cette recherche aborde le thème crucial du rôle de la transformation numérique dans l'amélioration de la performance financière des institutions économiques. L'étude s'est concentrée sur la Poste algérienne de Laghouat, considérée comme un modèle pratique.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive et analytique a été adoptée, au moyen d'un questionnaire distribué à un échantillon d'employés de l'institution. Les résultats ont montré que l'adoption de la transformation numérique contribue significativement à l'amélioration de la performance financière, notamment en augmentant l'efficacité des opérations financières, en améliorant la précision et la transparence, et en réduisant les coûts d'exploitation.

L'étude a également révélé une forte corrélation directe entre le niveau de mise en œuvre de la transformation numérique et l'efficacité de la performance financière d'une institution.

Un ensemble d'outils statistiques a été utilisé pour analyser les données, notamment une analyse de régression simple et une régression pas à pas, ce qui a permis de tirer des conclusions précises et objectives quant à l'efficacité de la transformation numérique dans l'amélioration de la performance financière de l'institution étudiée.

Keywords: transformation digitale, performance financière, Algérie Poste.

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم نتيجة الثورة الرقمية، أضحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بضرورة التكيف مع المستجدات التكنولوجية التي فرضتها البيئة الرقمية الجديدة. حيث أصبح التحول الرقمي من بين أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تهدف إلى الارتقاء بالأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية. ومن ثم، لم يعد دور المؤسسات يقتصر على اعتماد الآليات المالية التقليدية، بل غدا لزاما عليها تطوير أنظمة مالية رقمية متقدمة قادرة على ضمان سرعة ودقة معالجة البيانات، بما يدعم جودة القرار المالي على مختلف المستويات الإدارية.

فقد أصبح التحول الرقمي اليوم ركيزة محورية في البيئة الاقتصادية الحديثة، إذ يمثل أداة لإعادة هندسة البنى المالية ودافعا حيويا لتعزيز كفاءة التسيير المالي. فلم يعد تقييم الأداء المالي يقتصر على النتائج المحاسبية الكلاسيكية، بل أصبحت السرعة في المعالجة الرقمية، دقة التقارير المالية، وانسيابية التدفق المعلوماتي من بين المحددات الأساسية لقياس كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتجلى ذلك من خلال توظيف النظم الرقمية في المحاسبة والتحليل المالي، باعتبارها استثمارا في رأس المال المعرفي المالي، ووسيلة لتحسين الكفاءة التشغيلية عبر تقليص الأخطاء، ضمان الشفافية، وتدعيم فعالية اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتقليص التكاليف التشغيلية والحد من المخاطر المالية في بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والتغير السريع. كما أن بناء بنية تحتية مالية رقمية مرنة، مدعومة بموارد بشرية مؤهلة، يعزز جودة التسيير المالي ويؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتكامل بين مختلف الوحدات. وكلما ارتفعت فعالية هذه الآليات الرقمية، انعكس ذلك إيجابا على مؤشرات الأداء المالي، مما يرفع كفاءة المؤسسة ويضمن لها مكانة تنافسية قوية في سوق يتسم بالحركة والابتكار.

وعليه، فإن نجاح المؤسسات الاقتصادية في المرحلة الراهنة يظل مرهونا بمدى قدرتها على دمج أدوات التحول الرقمي في أنظمتها المالية. فكلما كان التدفق المعلوماتي المالي أكثر دقة وسرعة، كلما تحسنت جودة الأداء المالي. إذ يسهم التحول الرقمي في تبسيط المعاملات المحاسبية، ضمان الشفافية، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق التميز المالي وتعزيز استدامة الميزة التنافسية داخل بيئة اقتصادية ديناميكية.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

من خلال هذه الدراسة نسعى لطرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

- ما دور التحول الرقمي في تحسين فاعلية الأداء المالي داخل المؤسسة - دراسة حالة مديرية البريد الجزائر - ولاية الأغواط؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكننا استنباط الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة؟
- 2- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية الذي يعزى لأبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجي، التكنولوجي، الثقافي التنظيمي، الموارد البشري، الأمني) على تحسين الأداء المالي لمديرية البريد الجزائري بولاية الأغواط؟

ثانيا: الفرضيات الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة قمنا بإرفاق الإشكالية أعلاه بالفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

- التحول الرقمي يعزز سرعة ودقة المعاملات المالية ويقلل الأخطاء البشرية ويوفر بيانات آنية تساعد في اتخاذ قرارات مالية أكثر فاعلية.

• الفرضيات الفرعية: لتوضيح الفرضية العامة أ طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يساهم التحول الرقمي في تعزيز فاعلية الأداء المالي للمؤسسة عبر تخفيض التكاليف التشغيلية ورفع استخدام الموارد وتحسين الرقابة المالية وزيادة الشفافية في التدفقات النقدية.
- 2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاده التحول الرقمي المختلفة (الاستراتيجي، التكنولوجي، الثقافي التنظيمي، الموارد البشرية، الأمني) على تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر بولاية الأغواط، وذلك حسب المتغيرات والعينات وباختلاف الأعمال وتأثيرات التفاعل بينهما عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

والتي تم تجزئتها إلى عدة فرضيات جزئية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الاستراتيجي على تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد التكنولوجي على تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الثقافي التنظيمي على تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الموارد البشري على تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل**بعد الأمني** على تحسين الأداء المالي مديرية البريد الجزائر عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى إبراز مختلف أبعاد التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة، حيث تتجلى أبرز جوانب هذه الأهمية فيما يلي:
- السعي إلى الإحاطة بالأبعاد الجوهرية للتحول الرقمي وما تتركه من انعكاسات على كفاءة الأداء المالي للمؤسسة؛
- توضيح أهمية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير الأنظمة المالية لمؤسسة البريد الجزائر؛
- بيان الكيفية التي تساهم بها التحولات التكنولوجية في رفع دقة المعاملات المالية وتعزيز فعالية القرارات المحاسبية والإدارية؛
- إبراز دور الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في دعم مسار التحول الرقمي وترسيخ الثقافة المالية الرقمية؛
- الإسهام في إثراء الرصيد المعرفي الأكاديمي المتعلق بالتحول الرقمي والتسيير المالي للمؤسسة؛
- انطلاق هذه الدراسة أيضا من دافع شخصي وفضول بحثي لفهم آليات التسيير المالي داخل المؤسسة، خاصة في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية من تحولات رقمية متسارعة.

رابعا: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي وأبعاده المختلفة داخل المؤسسة؛
- تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة؛
- إبراز الدور الذي تؤديه مؤسسة في تطوير أنظمتها المالية من خلال توظيف التكنولوجيات الرقمية الحديثة؛
- دراسة مدى تأثير كل من البعد الاستراتيجي، التكنولوجي، الثقافي التنظيمي، البشري، والأمني للتحول الرقمي على فعالية الأداء المالي؛
- الوقوف عند أهم الممارسات الرقمية المعتمدة في مديرية البريد الجزائر - بولاية الأغواط - في مجال التسيير المالي؛
- تحديد الأدوات والوسائل الرقمية التي أسهمت في رفع دقة المعاملات، تسريع معالجة البيانات، وتحسين جودة القرارات المالية داخل المؤسسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تم على أساسها اختيار موضوع الدراسة وهي ما يلي:

1- الأسباب ذاتية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه في مجال التسيير المالي؛
- التفكير في آفاق العمل داخل المؤسسة في ظل تبني الأنظمة المالية الرقمية؛
- الرغبة في تسليط الضوء على هذا النوع من المواضيع وواقعه داخل مؤسسة اقتصادية مثل البريد الجزائري.

2- الأسباب موضوعية:

- إدراك الأهمية البالغة التي تكتسبها أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- الطموح إلى التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع لإثراء الرصيد المعرفي الأكاديمي في مجال المالية والرقمنة؛
- التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة التسيير المالي وضمان الشفافية وجودة القرارات المالية داخل المؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

ارتكزت دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من أجل الإحاطة بالجوانب النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاده وانعكاساته على تحسين الأداء المالي للمؤسسة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل آراء عينة من موظفي ومتعاملي مديرية البريد جزائر، بالاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، قصد تحديد أثر تبني أبعاد التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي ودقة المعاملات داخل المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة

يتحدد موضوع الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني على مديرية البريد جزائر بولاية الأغواط؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية وجمع البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها خلال فترة 2025-08-31 إلى 2025-09-08، من السنة الجامعية 2024-2025؛
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أهم مفاهيم المعتمدة والمتمثلة في دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ثامنا: الأدوات المستعملة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مراجع أكاديمية باللغتين العربية والإنجليزية متخصصة في مجال التحول الرقمي والأداء المالي، إلى جانب الاستفادة من مجموعة من الرسائل الجامعية والكتب والمقالات العلمية ذات الصلة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم التركيز على مديرية البريد جزائر باعتباره مؤسسة مالية رائدة، حيث تم تصميم استبيان مكون من 30 سؤالاً قصد قياس أبعاد التحول الرقمي وأثرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من 45 موظفا داخل مديرية البريد الجزائر كلها استبيانات صالحة للتحليل. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الإجابات، لما يتميز به من دقة وموضوعية، إضافة إلى مرونته التي تمنح المبحوثين فرصة للتعبير بحرية عن آرائهم حول مختلف المتغيرات المدروسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات البحثية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1- فاطمة الزهراء قوادي، سندس عبيدي سعد (2022-2023) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على لأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى: توضيح تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2015-2019)، حيث أجريت هذه الدراسة في قطاع الاتصالات وبالتحديد بالمديرية الجهوية لموبيليس _ ورقلة، كإجابة منا على الإشكالية المطروحة والتي تمحورت حول ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمديرية الجهوية لموبيليس _ ورقلة، وللسعي لإجابة هذه الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي وبالاستعانة بوثائق المؤسسة والمقابلة مع نائب المدير الجهوي لتقديم تحليل للقوائم المالية الخاصة بها، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن درجة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في تزايد بوتيرة منتظمة بالمؤسسة.

2- ملاك بعلي، نريمان ميلي (2024-2025): بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة-دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب 56 عامل في مديرية التوزيع ورقلة -وسط، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تفرغ وتبويب وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26. توصلت في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها هو: يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع؛ كما ظهر الاتصال التنظيمي أيضا بمستوى مرتفع في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بورقلة، وقد بلغ معامل التحديد 0.42، والذي يفسر التباين الحاصل في الاتصال التنظيمي، أي وجود علاقة تأثير لأبعاد التحول الرقمي (البيانات والموارد البشرية) في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بورقلة؛ في حين أن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل) ليست عاملا في تحديد الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع، على خلاف متغير العمر.

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

هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات وأعوان التحكم بإدارة الموارد البشرية بالشركة والمكون من 55 مفردة، تم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام برنامج SPSS V22، إضافة لإجراء مقابلات مع اطارات وأعوان التحكم بأقسام الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، إذ تساهم الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط

الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) مجتمعة بنسبة 74% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

4- أسماء قوراري (2024) بعنوان: التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي.

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات الناشطة في شتى القطاعات بالجزائر ومعرفة مدى تأثير اعتماد هذه المؤسسات على التكنولوجيا الرقمية في نشاطها على طرق وتنظيم عملها وتطوير كفاءاتها هذا من جهة وعلى التحديات التي تواجهها بغية تسهيل عملية تحولها رقميا من جهة أخرى وذلك باستخدام برنامج spss v24 المعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مجموعة من المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لعملية التحول الرقمي للمؤسسات محل الدراسة على كل من تنظيم عملها وتطوير وتكوين كفاءاتها وكذا الحاجة إلى تجديد نموذج أعمالها يتماشيا مع تسارع التطورات الرقمية الحاصلة في محيطها.

عشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بنتائج البحث، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول يكمن في التأسيس النظري لتحول الرقمي والأداء المالي، بحيث يتناول ثلاث **المبحث الأول** أساسيات حول التحول الرقمي، **والمبحث الثاني** عموميات حول الأداء المالي، **والمبحث الثالث** دور التحول الرقمي في رفع الأداء المالي داخل المؤسسة؛

الفصل الثاني يكمن في دراسة حالة مديرية البريد الجزائر - بولاية الأغواط، والذي جزأناه إلى ثلاث مباحث بحيث يتناول **المبحث الأول** تقديم عام لمؤسسة البريد الجزائري بولاية الأغواط، **والمبحث الثاني** طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، **والمبحث الثالث** حول عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

الفصل الأول

التأصيل النظري لتحول الرقمي والأداء المالي

تمهيد

مع التوسع السريع للبيئة الرقمية، باتت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بإعادة هيكلة نماذجها التشغيلية والتنظيمية لمواكبة متطلبات المحيط التنافسي. وقد ساهمت زيادة الأنشطة وتنامي التحديات الداخلية والخارجية في تعزيز الحاجة إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى رفع الكفاءة، تحسين التنسيق، وتسهيل تبادل المعلومات داخل بيئة العمل.

وفي قلب هذا التحول الرقمي، يبرز الأداء المالي كأحد المرتكزات الأساسية التي تستوجب إعادة النظر، ليس فقط في أدوات التسيير المالي بل في فلسفة الإدارة ككل. فقد أصبحت الكفاءة المالية إحدى مقومات الاستدامة الاقتصادية، تفرضها الحاجة إلى اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، والتفاعل مع معطيات السوق في ظل تدفق كثيف للبيانات المالية. وفي هذا السياق، لا يقتصر التحول الرقمي على تحديث البنية التحتية التقنية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليعيد تشكيل آليات التحليل المالي والتخطيط الاستثماري، مما يجعل منه أداة استراتيجية لدعم الربحية، تقوية القدرة التنافسية، وضمان الاستقرار المالي للمؤسسة.

وبناء على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

المبحث الأول تضمن أساسيات حول التحول الرقمي.

المبحث الثاني يدور حول عموميات حول الأداء المالي.

المبحث الثالث دور التحول الرقمي في رفع الأداء المالي داخل المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي

أدى التطور التكنولوجي السريع إلى دفع المؤسسات نحو تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، وهو ما جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل الظروف والتحديات المعاصرة. ويقوم هذا التحول على اعتماد التكنولوجيا الحديثة لإعادة تنظيم أنماط وأساليب العمل، بهدف تسريع المعاملات وتقليل التكاليف، بما يساهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات. كما يولي أهمية خاصة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتقنية، بغية تطوير مختلف مجالات النشاط المؤسسي، خاصة ما يرتبط بدقة اتخاذ القرارات وحسن تدبير الوقت.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

لفهم التحول الرقمي فهما شاملا، من المهم العودة إلى جذوره التاريخية وتتبع مسار نشأته، حيث إن دراسة خلفياته تساهم في توضيح العوامل التي أدت إلى ظهوره وانتشاره على نطاق واسع. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف الأساسي للتحول الرقمي وإبراز أهميته في دفع عجلة التطور التكنولوجي، إلى جانب استعراض أهم الابتكارات التي مثلت محطات رئيسية في مسار الرقمنة وانعكاساتها على مختلف المجالات.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

أ- **نشأة التحول الرقمي:** قبل أن يبلغ التحول الرقمي صورته الراهنة، مر بعدة مراحل أساسية ساعدت في رسم معالمه وتوسيع مجالات تطبيقه، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

عرفت المرحلة الأولى الثورة الصناعية التي ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر، وتميزت بظهور التصنيع الميكانيكي المعتمد على طاقة البخار، مما أدى إلى اختراع القطار البخاري، إلى جانب الاستفادة من الطاقة المائية وتطور صناعة النسيج والحديد. أما المرحلة الثانية، فهي الثورة الصناعية الثانية في مطلع القرن العشرين، والتي ارتبطت بانتشار استخدام الكهرباء وتطور محركات الاحتراق الداخلي لإنتاج الطاقة، إضافة إلى التقدم في علم الكيمياء وظهور خطوط التجميع لأول مرة، مما ساهم في تسريع وتيرة الإنتاج وتحسين وسائل الاتصال. في حين اتسمت المرحلة الثالثة، الممتدة من خمسينيات القرن العشرين إلى تسعينياته، بتطورات كبيرة في مجالات الطيران والإلكترونيات والصناعات البتروكيميائية، فضلا عن اختراع الإنترنت الذي أحدث نقلة نوعية في مسار التقدم التكنولوجي.¹

¹ سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، السنة 2023-2024، ص 120.

وأخيرا مرحلة ما بعد التسعينات حيث انتشر استخدام الإنترنت في العالم، وحدث تطورا سريعا وملحوظا في الإعلام الآلي والبرمجيات وظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي مهدت الطريق إلى ظهور الهواتف المحمولة المتصلة بالإنترنت ومواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر في ظهور بوابر التحول الرقمي، كل ذلك مهد إلى الثورة الصناعية الرابعة التي نعيشها اليوم التي تتميز بظهور الروبوتات وأنترنت الأشياء، والمدن الذكية، والذكاء الاصطناعي والجيل الخامس من الشبكات الذي ساعد في تطوير وتعزيز الواقع الافتراضي الذي يغير وسيغير طريق الحياة على المعمورة.

حسب Cormiou هناك عاملان مهمان وأساسيان ساهما وساعدا في الانتشار السريع للتحول الرقمي للمؤسسات هما: الهاتف النقال، ومواقع الويب، وخاصة بعد تطورهما في سنوات الألفين، مما جعل التحول الرقمي أكثر عمقا وسرعة، خاصة مع انخفاض أسعار مكونات التحول الرقمي، وأتاحت الهواتف المحمولة ومواقع الويب ظهور سلوكيات جديدة للمستهلكين والعاملين في المؤسسات، كما كان للطفرة الرقمية تأثير كبيرا على الشركات والمؤسسات في طريقة إنتاجها للسلع وتقديمها للخدمات، حيث قامت المؤسسات باستعمال البيانات والمعلومات من أجل أتتمة عمليات الإنتاج، حيث أثرت الطفرة الرقمية على الهياكل التنظيمية، ومست حتى البيئة التنظيمية الخاصة للمنظمة المتمثلة في الزبائن والموردين والمساهمين، بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية للمنظمة خاصة القوانين والتشريعات هذا التغيير البالغ، هز الرؤية التقليدية للمجال الاقتصادي للمؤسسات وغير عادات كثيرة.¹

ب- تعريف التحول الرقمي: ويعرف التحول الرقمي لغويا بأن تحول هو اسم مصدر، تحول/ تحولا، وهو يعني تغيرت من حال إلى حال، أو حدث تحول في حياته، وحدث تغيرا في طريقة سير الأمور.

اصطلاحيا، يعرف التحول الرقمي على أنه تغيير طريقة القيام بالأعمال من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين بيئة العمل وإحداث تغيير في طريقة تفكير الأفراد داخل العمل، بمعنى الانتقال من النظام الكلاسيكي أو التقليدي للقيام بالأعمال إلى نظام آخر قائم على أسلوب رقمي.²

ويعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من المتطلبات والمتمثلة في وضع

¹ سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

استراتيجية التحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج الإدارية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية والأمنية، والتشريعية.¹

ويعرف التحول الرقمي ويرمز اختصاراً بـ (DT) بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج الأعمال القائمة على التقنيات الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء لدعمها تطوير وابتكار المنتجات والخدمات وتوفير إمكانيات تسويقية جديدة وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتهم.²

كما يمكن أن يفهم التحول الرقمي على أنه تلك التغييرات التي تتسبب أو تؤثر في جانب أو عدة جوانب من حياة وهناك أيضاً من يطلق عليه مصطلح الرقمنة، الإنسان والتي سببها التكنولوجيا وهو ظاهرة اجتماعية أو تطور ثقافي بنظرة شمولية، أما بالنسبة للمؤسسات فإنه يعني إنشاء أو تطوير نماذج الأعمال قائمة على الرقمنة، وهو عملية تغيير تدريجي وتبدأ بتبني استخدام التقنيات الرقمية ويتطور ليصل إلى تحول شامل للمؤسسة في تبني الأدوات التكنولوجية أو إلى السعي المستمر لخلق القيمة من خلال تلك الأدوات التكنولوجية.³

كذلك ينظر إلى التحول الرقمي على أنه نموذج عمل يتطلب قدرات تقنية ورقمية متكاملة لابتكار منتجات وخدمات إبداعية، وذلك بالمقارنة مع الطرق التقليدية في تقديم الخدمات. كما يهدف إلى تحسين الكفاءات التشغيلية وتقليل التكاليف، وزيادة حصة العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.⁴

كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم الهياكل

¹ 1 Kumar, B. (2016) "Digital revolution in the Mauritian public service, A human resource development perspective in two unrelated companies", International journal of novel research in Interdisciplinary studies, Vol. 03, Issue (5), p 01-10.

² Oualid Meraghni et all, "Impact of digital transformation on accounting information systems—evidence from Algerian firms", Journal Economics and Business, vol 35 issue, (1), 2021, Riga Technical University, p 253.

³ صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة، السنة 2023-2024، ص 05.

⁴ جميلة سلايمي ويوسف بوشي التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2019، ص 948.

التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جذرية في شتى القطاعات، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى السياسية، حيث ساهم في تحسين حياة المستهلك وتطويرها من خلال رفع مستوى معيشته وتلبية تطلعاته ومتطلباته فيما يتعلق بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة. وانطلاقا من ذلك، سيتم فيما يلي استعراض الأهمية التي يكتسبها التحول الرقمي استنادا إلى ما أورده Editorial Team (2021):

أ- **جمع بيانات بفعالية أكبر:** معظم المؤسسات تجمع كميات هائلة من البيانات حول عملائها، لكن الفائدة الحقيقية هي استغلالها لأغراض تساهم حقا في جعل المؤسسة في حالة تقدم وتطور دائمين. لذلك التحول الرقمي يوفر أنظمة لجمع البيانات التي يمكن استغلالها بفعالية لخدمة أهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

ب- **إدارة الموارد بفعالية:** يقوم التحول الرقمي بدمج البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات في نظام متكامل، من أجل تنفيذ المهام والعمليات والاستغلال للموارد المادية والبشرية بشكل فعال؛

ج- **فهم أفضل للعملاء:** يمكن أن تكون البيانات مفتاحا لفهم سلوك وتوجهات وحاجات وحتى العملاء، ذوق من خلال فهم أفضل للعملاء وحاجاتهم يمكن للمؤسسات بناء استراتيجية أعمال تكون قائمة أساسا على العملاء وحاجاتهم وأذواقهم. تتيح البيانات رسم وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تقديم محتوى (منتج/خدمة) أكثر ملاءمة وتخصيصا ومرونة؛

د- **تجربة عملاء أفضل:** أن سقف توقعات العملاء عالي جدا عندما يتعلق الأمر بالتجربة المتوقعة من المنتج/الخدمة، حيث اعتاد العملاء على عدد غير محدود من الخيارات، وسعر أقل، وتوصيل سريع. وتعتبر تجربة العملاء الآن مجال جديد تتنافس فيه المؤسسات؛

هـ- **زيادة الربحية:** أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحسن وترفع من فعاليتها وربحياتها؛

و- **مرونة أعلى:** التحول الرقمي يجعل المؤسسات أكثر مرونة. يقوم برفع مرونة المؤسسات من أجل التحسين من السرعة في اقتناص الفرص والسبق في امتلاك أكبر حصة من السوق أو دخول سوق

¹ بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة، السنة 2022-2023، ص 58.

جديدة، وادخال تحسينات مستمرة للاستراتيجية. مما يسمح لها بامتلاك مرونة والقدرة على الابتكار مع الحفاظ على مسار النمو والتطور؛

ز - **إنتاجية أحسن:** بتوفير الأدوات التكنولوجية المناسبة والتي تعمل معا يمكن للتحول الرقمي أن يرفع من الانتاجية وانسيابية العمل. من خلال أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج تدفق المعلومات عبر كل أقسام ومصالح المؤسسة، يتم دعم العمل الجماعي وجعله أكثر فعالية.¹

فالتحول الرقمي يقدم فوائد متعددة للأفراد والقطاعات بمختلف أنواعها مادية ومعنوية، فهو يوفر التكلفة والجهد ويحسن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، كما يبسط الإجراءات ويتيح تقديم الخدمات المبتكرة والإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية، مما يعزز رضا والقبول الجمهور تجاه خدمات المؤسسة، كما يساعد النفاذ الرقمي المؤسسات على التوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور، متجاوزة النطاق المحلي إلى الإقليمي والدولي عبر مختلف التطبيقات والتقنيات المختلفة.

ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:

- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة، وكفاءة سير العمل؛
- سهولة وسرعة تطبيق الخدمات الجديدة بمرونة؛
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطار والإنفاق معا؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات؛
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد وزيادة الانتاجية وتحسين المنتجات.²

المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي محورا رئيسيا في عملية إعادة هيكلة مختلف القطاعات، من خلال توظيف التقنيات الحديثة في شتى المجالات، بهدف تعزيز التنافسية ورفع الإنتاجية عبر الأتمتة والابتكار الرقمي. كما يساهم في تحسين الحوكمة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، ويعزز جودة الحياة عبر توفير خدمات رقمية مبتكرة قائمة على التكنولوجيا. وانطلاقا من أبعاده ومجالاته، فإنه يمثل رافعة أساسية لتحقيق النمو المستدام ودعم مسار الابتكار.

¹ صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² سامية خواثره، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس، المجلد 58، العدد 02، السنة 2021، ص 110.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبرز أبعاد التحول الرقمي التي يتعين التركيز عليها من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي الرقمي فيما يلي:

أ- **البعد الاستراتيجي (استراتيجية المؤسسة):** استراتيجية للمؤسسة هي واحدة من أبعاد التحول الرقمي، وتتعلق بالخطط والأهداف التي تحدد الاتجاه العام لتحويل المنظمة لتكون أكثر رقمية. وتشمل هذه الاستراتيجية عادة تطوير مزيد من الخدمات والمنتجات الرقمية، وتحسين العمليات الداخلية والخارجية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية. بحيث تتضمن الاستراتيجية الرقمية أيضاً تحسين تجربة المستخدم، وتوفير المزيد من القنوات الرقمية للتواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم، وتطوير القدرات الرقمية للموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المنظمة، وتعتبر استراتيجية المنظمة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي، ويجب على المنظمات وضع خطط واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها الرقمية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والاستثمارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛¹

ب- **البعد التكنولوجي:** يشير البعد التكنولوجي إلى دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، الطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء في دعم التحول الرقمي. ومع التطور المستمر لهذه التقنيات، تواجه المنظمات تحديات تتعلق بالتشغيل الآلي، وتقليل الحاجة للعمال التقليديين، وإعادة تصميم الوظائف لتلائم التغيرات الرقمية؛²

ج- **البعد الثقافي التنظيمي:** يمثل البعد الثقافي التنظيمي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تعتبر كدليل لهم تترجم كسلوكيات للأفراد أثناء القيام بوظائفهم، وهي عبارة عن مراجع للأفراد تكونت من خلال الأحداث التي عرفتتها المنظمة خلال الزمن وهي تعبر عن مجموعة من السلوكيات القيم والمبادئ الأساسية للأفراد من أجل التأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي.³ وفي سياق التحول الرقمي فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في هذا التحول، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد، فإنها تسهل تبني

¹ ياسين فني، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تيسمليت-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة، السنة 2023-2024، ص 25.

² بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

التكنولوجيا والمزايا الرقمية. أما إذا كانت تتمسك بالطرق التقليدية والتحكم الصارم، فقد تعيق التحول الرقمي. لذا، من الضروري تحديث الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم الرقمية والمرونة لضمان نجاح هذا التحول؛¹

- د- **بعد القيادة التحويلية:** هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة في ظل التحول الرقمي، كما أنها تشجع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير الأنظمة القائمة لتلائم متطلبات التحول الرقمي. وتقوم القيادة التحويلية بتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز التفكير الاستراتيجي، مع تحفيز الأفراد على تجاوز المصالح الشخصية وتنمية قدراتهم لتحقيق الأداء المتميز في بيئة رقمية؛²
- هـ- **بعد الموارد البشرية:** يعتبر الأفراد العاملين في المنظمة في هذا البعد جزء حيوي من هذا التحول، ويجب عليهم الحصول على المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالتحول الرقمي، وبالتالي يمكننا الإشارة في هذا البعد إلى بعض النقاط ذات الصلة وهي: (تطوير المهارات الرقمية، الحفاظ على الموظفين الموهوبين، تغيير ثقافة المنظمة، إدارة التغيير)؛³
- و- **البعد الأمني:** يشمل أمن تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والتطبيقات والشبكات)، والبيانات والأمن البشري والأمن البيئي.⁴

ثانياً: مجالات التحول الرقمي

لقد شمل تأثير التحول الرقمي مختلف المجالات، مثل الاقتصاد والمالية والمجتمع والإدارة الحكومية، حيث باتت هذه القطاعات تعتمد بدرجة متزايدة على التقنيات الرقمية في أنشطتها اليومية. وقد نتج عن ذلك تغييرات جوهرية مست جوانب العمل وأساليب تقديم الخدمات وآليات التعامل مع المعلومات. ومن أبرز المجالات التي انعكس عليها هذا التحول يمكن الإشارة إلى ما يلي:

¹ ياسين فني، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² علي بن حمد بن سالم البريكي، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان 2040، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس المملكة المغربية، المجلد 08، العدد 13، السنة 2024، ص 48.

³ ياسين فني، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

⁴ أسماء الشرقي، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، السنة 2024-2025، ص 14.

أ- **الحكومة الرقمية:** تعرف الحكومة الرقمية على أنها معرفة متطورة في تطوير المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية والمهارات المهنية، فهي تقوم بإغناء الفكر الإداري بمفاهيم تتصل بالمعرفة الإلكترونية وتقنيات الاتصالات والمعلومات؛¹

ب- **الاقتصاد الرقمي:** حسب مجموعة العشرين G20 الاقتصاد الرقمي فإن الاقتصاد الرقمي هو مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تشمل استخدام شبكات المعلومات الحديثة كحيز نشاط مهم وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ICTs) كمحركات رئيسية للإنتاج والتحسين الهيكلي الاقتصادي؛²

ج- **التكنولوجيا المالية:** مجلس الاستقرار المالي التكنولوجيا المالية بأنها ابتكارات مالية باستخدام التكنولوجيا يمكنها استحداث نماذج عمل أو تطبيقات أو عمليات أو منتجات جديدة، لها أثر مادي وملاموس على الأسواق والمؤسسات المالية، وعلى تقديم الخدمات المالية؛³

د- **مجتمع المعلومات:** عرف مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات بنجيف 2003 مجتمع المعلومات على أن المجتمع الذي يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفاد إليها واستخدامها وتقاسمها بحيث يمكن للأفراد والمجتمع تسخير كامل امكانياتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم؛⁴

هـ- **تجربة العميل:** وتعني كيفية تفاعل المؤسسة مع عملائها عبر جميع جوانب رحلة العميل، من التسويق والمبيعات إلى خدمة العملاء وكل ما بينهما. يعد فهم العميل بعمق ودعم نموه مع تعزيز التواصل معه من خلال الاعتماد المباشر على التكنولوجيا الرقمية، جانبا حاسما من تجربة العميل. ينطوي ذلك على إجراء الاستطلاعات، وتحليل وتعزيز تفاعلات العملاء مع العمل، ومراقبة نقاط الاتصال المختلفة للعملاء، وتقييم كيفية تحسين تجربتهم. إدارة تجربة العميل هي مكون أساسي من استراتيجية تضع العميل في المقام الأول، لأنها تسلط الضوء على الاستثمار الواضح في احتياجات العملاء، من خلال مراقبة وتعزيز نقاط الاتصال المختلفة على مدار رحلة العميل؛

و- **العمليات التشغيلية:** الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين العمليات الداخلية بالمؤسسة، ابتداء من تمكين الموظفين بالأدوات الرقمية، إلى جمع وتحليل البيانات لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات

¹ أبو بكر قيدوان، خيرة معمري، الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمة الرشيد، مجلة الريادة الاقتصادية المال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 03، العدد 01، السنة 2017، ص 50.

² أسماء الشرقي، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ أحمد علاش، دور التكنولوجيا المالية في دعم النشاط المالي والابتكار تجربة البحرين، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 02، السنة 2019، ص 332.

⁴ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، السنة 2010، ص 125.

التصحيحية. يمكن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الأعمالية لجمع وتحليل البيانات، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الأدوات الرقمية، مثل: برامج إدارة المشاريع، منصات الاتصال، أدوات الأتمتة لتبسيط سير العمل وتحسين التعاون بين الموظفين. من خلال تنفيذ هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الأداء العام؛¹

ز- **المدن الذكية:** مدينة مبتكرة تقوم على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من الوسائل لتحسين نوعية الحياة وكفاءة العمليات، والخدمات الحضرية، والقدرة على المنافسة، مع ضمان تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة والمقبلة فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. لأن الهدف من المدن الذكية المستدامة هو تحويل المدن إلى بيئات معيشية أكثر استدامة، ذكاء، وصلابة، ومقاومة للكوارث، وكذا التخفيف من انبعاثات غازات الدفيئة؛²

ح- **نماذج الأعمال الحديثة:** تغيرت نماذج الأعمال التقليدية من خلال إدخال تغيير في سلسلة القيمة من خلال التقنيات الرقمية، مثل طريقة التسويق والتوزيع وطرح خدمات جديدة رقمية والتوجه نحو أسواق جديدة يتيحها التحول الرقمي، وهو معتمد على الإمكانيات الرقمية للمنظمة، ويعتبر التحول الرقمي مزيج من الأتمتة والتجريد من خلال اكتشاف قنوات جديدة للاتصال والتوزيع والتخلي عن سابقتها التقليدية المادية وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى إعادة تنظيم الوساطة من خلال إعادة تنظيم سلسلة القيمة، وتحديد أدوار الفاعلين، فلا بد من التركيز على العميل بالدرجة الأولى وفهم سلوكه وتتبع متطلباته واستباقها، ويتم ذلك من خلال تبني نماذج أعمال جديدة رقمية كلياً تعتمد على التقنيات التكنولوجية والتقنية المتاحة.³

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه

إن نجاح مسار التحول الرقمي يستلزم تهيئة بنية تحتية رقمية متطورة، مع الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية وتعزيز مستويات الأمن السيبراني. كما يتطلب الأمر إدخال تغييرات تنظيمية فعالة،

¹ وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة السنة 2023-2024، ص 58.

² سامية نزال، شريف عمروش، دور المدن الذكية بيئياً في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02 -علي لونيسي، المجلد 08، العدد 01، السنة 2019، ص 77.

³ بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 89.

مدعومة باستراتيجيات إدارية واضحة تقوم على المرونة والابتكار، إلى جانب ترسيخ الثقافة الرقمية وتحسين تجربة العملاء داخل البيئة الرقمية.

أولاً: تحديات التحول الرقمي

بالرغم من كثرة الجهود المبذولة والسعي المستمر نحو تبني التحول الرقمي عبر مختلف القطاعات، إلا أن تحقيقه على أرض الواقع ما زال يواجه جملة من التحديات والعوائق التي تعرقل تطبيقه العملي. وفيما يلي أبرز هذه التحديات:

أ- **ضعف مرونة الهياكل التنظيمية:** يعني عدم قدرة الهياكل التنظيمية على التكيف مع التحولات الرقمية السريعة، مما يعرض المؤسسات للخطر في حال عدم التكيف التحول الرقمي اللازم للبقاء في المنافسة، ويتعلق ذلك بشكل أساسي بالبنية التقليدية التي تعتمد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات، مما يجعلها تعاني من صعوبة في تبني الثقافة الرقمية وتفتقر إلى الليونة والسرعة في التكيف مع التحولات التقنية والسوقية؛

ب- **ضعف الإمكانيات الرقمية للمنظمة:** يشير إلى عدم توفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ عمليات الإدارة والأعمال بشكل رقمي فعال. ومن بين هذه الموارد والأدوات المهمة: الأجهزة الحاسوبية والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات والأنظمة الأساسية للأمن والحماية والدعم الفني والتدريب والتوجيه الفني، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى أي من هذه الإمكانيات أو إذا كانت غير قادرة على تحديثها وتطويرها بشكل منظم، فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مستوى تقنية المعلومات في المنظمة وعدم قدرتها على الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي والابتعاد عن الممارسات التقليدية؛

ج- **ضعف البنية التحتية:** يعني أن المنظمة تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة لتطوير وتنفيذ الحلول الرقمية، وذلك يشمل الأجهزة والبرامج والشبكات والبنية التحتية الأخرى التي تدعم تقنيات المعلومات والاتصالات. يمكن أن يتسبب ضعف البنية التحتية في صعوبة تنفيذ التحول الرقمي والاستفادة الكاملة من الحلول الرقمية المتاحة. وعادة ما يتطلب تحسين البنية التحتية استثمارات كبيرة في شراء الأجهزة والبرامج وتحديث الشبكات وتحسين الأمن السيبراني، وقد يتطلب ذلك وقتاً طويلاً وتخطيطاً جيداً للتحول إلى الأنظمة الجديدة؛¹

د- **ضعف التشريعات القانونية المتعلقة بالتحول الرقمي:** يعني أن هناك نقصاً في الإطار القانوني المتعلق بالتكنولوجيا والإنترنت والأمن الإلكتروني وحماية البيانات والخصوصية. يمكن أن يؤدي هذه

¹ Soumitra Dutta & Bruno Lanvin, **THE NETWORK READINESS INDEX 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy**, Portulans Institute, 2020, p 25-26.

النقص إلى تعطيل تطوير التكنولوجيا والابتكار، وتقليل الاستثمار في المشاريع الرقمية، وزيادة المخاطر الأمنية والقانونية، مما يؤثر سلباً على مستوى الثقة بين المؤسسات والمستخدمين والجمهور، وقد تؤدي إلى مشاكل قانونية وغرامات مالية وفقدان السمعة. لذا، من الضروري تحديث التشريعات والسياسات التي تواكب التطورات التكنولوجية؛

هـ - نقص الموارد البشرية والمعرفة اللازمة: يعد هذا العامل من العوامل التي تحول دون تحقيق عملية التحول الرقمي هو نقص الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات. وبالتالي فإننا حتى لو أدخلنا تقنيات ومعدات تكنولوجية جديدة إلى الأعمال التجارية وأسنا البنية التحتية اللازمة لذلك في مؤسسات العمل، فلا يمكن توقع تأثيرها ما لم تكن هناك موارد بشرية فعالة في هذه المؤسسات يمكنها التعامل معها، لذا من الواجب الاهتمام بتوفير الموارد البشرية الخبيرة بالتكنولوجيا وتدريبها على استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز قدرتها على التعامل مع القضايا التكنولوجية في المستقبل؛

و - التكلفة: في الواقع، التكلفة هي أحد أهم المعوقات على تنفيذ التحول الرقمي، لأن معظم المؤسسات والشركات لا سيما الصغيرة والمتوسطة الحجم تعتبر الحلول التقنية أمر مكلف وباهظ. لذلك لا ترغب هذه الشركات في الغالب في الاستغناء عن الأنظمة التقليدية القائمة واستبدالها بأخرى أحدث وأكثر تطوراً. لكن لا يجب أن يكون الأمر على هذا النحو، فالتحول الرقمي أصبح أمراً ضرورياً وملحاً في الشركات ومؤسسات الأعمال ويجب أن تقتنع هذه الشركات أنها إن لم تواكب هذه التقنيات الجديدة فإنها سوف تقني وتموت (إن لم تتقدم فسوف تتقادم).¹

ثانياً: متطلبات نجاح التحول الرقمي

لكي يحقق التحول الرقمي أهدافه بنجاح، يتعين على المؤسسات توفير بنية تحتية تقنية متقدمة، والعمل على تأهيل مواردها البشرية رقمياً، مع تبني رؤية إدارية واضحة وآليات فعالة لإدارة التغيير. كما يستلزم الأمر تعزيز منظومة الأمن السيبراني بما يضمن حماية البيانات وضمان استمرارية النشاط المؤسسي.

أ - المتطلبات التقنية للتحول الرقمي: يتطلب التحول الرقمي الاعتماد على مجموعة من التقنيات الرقمية المتطورة، مثل الوسائط، الشبكات، الأدوات وقواعد البيانات، وذلك لمواكبة التحولات المتسارعة في هذا المجال. وهو ما يمنح الإدارة إمكانيات متعددة لتنفيذ مهامها الأساسية. وتختلف هذه المتطلبات التقنية باختلاف طبيعة واحتياجات كل مؤسسة، ومن أهمها:

¹ ياسين فني، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- 1- **الأجهزة والبرامج:** يتطلب استخدام أدوات جديدة من الأجهزة والبرامج، لدعم العمليات والمهام الجديدة. من بين هذه الأدوات: خدمات الحوسبة السحابية، والأجهزة المحمولة، وأدوات تحليل البيانات؛
- 2- **الاتصالات:** للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية، تحتاج المؤسسات إلى اتصالات موثوقة وسريعة، وقد يتطلب ذلك ترقية البنية التحتية للشبكات، أو الاستثمار في تقنيات جديدة مثل G5؛
- 3- **إدارة البيانات:** يولد التحول الرقمي كميات كبيرة من البيانات، لذلك تحتاج المؤسسات إلى إدارة البيانات من خلال تطوير الأنظمة الفعالة للتحليل والتخزين، والاستعانة بأدوات حديثة ومتخصصين؛
- 4- **الأمن السيبراني:** مع اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية، يصبحون أكثر عرضة للهجمات السبرانية، لذلك يجب وجود إجراءات أمنية قوية للحماية ضد الاختراقات والتهديدات الأمنية الأخرى.¹
- ب- **المتطلبات البشرية للتحول الرقمي:** تتمثل المتطلبات البشرية في توفر كفاءات مؤهلة تمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المتقدمة والتكيف مع تطوراتها، مع الاستعداد للإبداع والابتكار في إطار ضوابط ومعايير محددة لاختيار الكوادر المناسبة، وذلك على النحو التالي:
 - تحديد أهم المهارات والقدرات، الواجب توافرها في العمالة المطلوبة؛
 - إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة للتحول الرقمي؛
 - تحليل مهارات وقدرات الموظفين وذلك لتحديد احتياجاتهم للعمل في التحول الرقمي؛
 - وضع خطط للتدريب الدوري وتطوير المهارات وقدرات الموظفين على روح الفريق وتطوير الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية رقمياً.²
- فمن أجل تكوين فريق عمل متكامل وقادر على توظيف التكنولوجيا الرقمية بكفاءة، يمكن اعتماد الخطوات التالية:

- توفير التدريب اللازم لضمان إتقان لاستخدام التكنولوجيا، عبر جلسات رسمية وعملية؛
 - ضمان الوصول إلى التكنولوجيا اللازمة، وذلك من خلال توفير الأجهزة والبرامج المتخصصة؛
 - تشجيع التعلم المستمر عبر توفير مصادر تدريب إلكترونية وحضور المؤتمرات والفعاليات.
- باتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات التأكد من تجهيز فرق العمل بالمهارات والأدوات التي يحتاجونها لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية.¹

¹ وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

² سامية يتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، المجلد 10، العدد 18، السنة 2015، ص 212.

ج- المتطلبات الإدارية والأمنية للتحول الرقمي: إن نجاح استراتيجية التحول الرقمي يستلزم إدخال تغييرات تنظيمية عميقة تطل الهيكل الإدارية، إذ لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على توفير السرعة في اتخاذ القرار ولا المرونة المطلوبة التي يفرضها هذا التحول. وتتمثل هذه التغييرات في الاستغناء عن الوظائف الروتينية، والحد من الإفراط في تخصيص المهام، مع العمل على دمج الوظائف والعمليات وتقليص المستويات الإدارية.

إن تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة يستوجب توافر جملة من المتطلبات الإدارية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، من أبرزها:

1- الهيكل التنظيمي: من المهم إنشاء هيكل تنظيمي إداري، يتماشى مع أهداف ومبادئ التحول الرقمي للمؤسسة؛

2- القيادة الإدارية: القيادة الإدارية الفعالة ضرورية لدفع ومراقبة عملية التحول الرقمي، إذ يجب تكوين قادة يفهمون أهمية التقنيات الرقمية، ويمكنهم توجيه المؤسسة خلال التغييرات اللازمة؛

3- التخطيط والاستراتيجية: يعد أمراً حيوياً لنجاح التحول الرقمي، وذلك عبر تحديد الأهداف الواضحة، وتحديد الخطوات الرئيسية والمعالم الرئيسية لتحقيق النتائج المرجوة؛

4- إدارة التغيير: ينطوي التحول الرقمي غالباً على تغييرات كبيرة في العمليات وسير العمل وثقافة المؤسسة، يجب تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان انتقال سلس وتقليل المقاومة للتغيير؛

5- الابتكار: التركيز على الابتكار أمر حاسم للتحول الرقمي، يجب على المؤسسات تشجيع ثقافة الابتكار وتوفير الموارد والدعم لاستكشاف التقنيات والأفكار الجديدة؛

6- التركيز على العملاء: يجب أن يلبي التحول الرقمي حاجات العملاء، مع تحسين تجربتهم واستغلال التقنيات الرقمية لتلبية تطلعاتهم.²

تتعدد التعريفات المرتبطة بالتحول الرقمي وفقاً لاختلاف توجهات وأهداف كل من المؤسسات والحكومات، غير أن جوهره يتمثل في توظيف المعرفة ودمج تقنيات المعلومات والاتصال في شتى المجالات والخدمات. ولضمان تجسيده على أرض الواقع، تحتاج الحكومات إلى توفير جملة من المتطلبات الأساسية، أبرزها:

¹ وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

- تحديد الرؤية: تحديدا دقيقا وهي تعني بالضرورة ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل؛
- المراجعة الخطة: تحديث مستمرة لاستراتيجية التحول الرقمي؛
- الدعم القيادي: استمرار الدعم وذلك عبر تبني الممارسات التكنولوجية، وتوفير الموارد والتشريعات اللازمة؛
- تطوير الهياكل: السعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة؛
- بناء استراتيجية: تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف؛
- تعزيز التكنولوجيا: تعزيز التكنولوجيا بتطوير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والبرامج الحديثة؛
- تنمية الكفاءات: تنمية الكفاءات عبر التوظيف والتدريب وتطوير مهارات الشباب؛
- نشر ثقافة الرقمية: عبر نشر استخدام التكنولوجيا وإدارتها كميزة تنافسية.
- نجاح التحول: يتطلب رؤية واضحة وتفاعل الموارد وفق التجارب العالمية.¹

¹ عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، السنة 2020، ص 17-18.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي

يعد الأداء بوجه عام، والأداء المالي على وجه الخصوص، من أبرز المفاهيم الإدارية ذات الأهمية البالغة، نظرا لاتساع مجالاته وتشعب أبعاده، وارتباطه المباشر بنجاح المؤسسة أو فشلها. ويعتبر الأداء المالي مؤشرا رئيسيا على كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، حيث يتم تقييمه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تقيس مستوى النمو، والقدرة على التطور، ومدى تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وأهميته

يعتبر الأداء المالي المفهوم الأكثر تحديدا ضمن مفهوم أداء الشركات، إذ يركز على توظيف المؤشرات المالية لقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة. ويعكس الأداء المالي مستوى نجاح المؤسسة باعتباره الداعم الأساسي لمختلف أنشطتها، من خلال توفير الموارد المالية اللازمة ومنحها فرصا استثمارية جديدة.

أولاً: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي للمؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد وينظر إليه بعض الباحثون من زوايا مختلفة، فبعضهم يعتبره قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في حين يراه آخرون أداة لقياس مدى تحقيقها لأهدافها المحددة. وانطلاقاً من هذا التباين سنعرض فيما يلي أبرز التعاريف التي تناولت الأداء المالي.

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجدول الملحق، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء يتم بمعينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.¹

ويمثل الأداء المفهوم الضيق للأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال

¹ جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، السنة 2008-2009، ص 76.

المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب مصالح وتحقيق أهدافهم.¹

ويعرف الأداء المالي على أنه مدى تحقيق الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا.² فهو يعتبر أداة لقياس النتائج المحققة لمختلف الخدمات في مؤسسات ريادة الأعمال.³

وعليه، يمكن استخلاص أن الأداء المالي يمثل الأداة التي تسمح بالتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة، ومدى كفاءتها في توظيف الوسائل المالية المتاحة واستغلال مختلف مواردها بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أهدافها والاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتجلى أهمية الأداء المالي في كونه أداة أساسية لتقييم أداء المؤسسات من مختلف الجوانب، إذ يتيح لمستخدمي البيانات المالية، من مستثمرين وممولين وغيرهم من أصحاب المصلحة، التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. كما تسهم المؤشرات المالية في دعم عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر دقة وترشيذا. وبشكل عام، يمكن تلخيص أهمية الأداء المالي في تسليطه الضوء على الجوانب التالية:

- تأكيد من أن الإنجاز الفعلي قد تم بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد؛
- إجراء المقارنات بين أداء مختلف المستويات داخل المؤسسة؛
- التحكم في تخفيض الأزمات المالية التي تصيب المؤسسة؛⁴
- اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب للحفاظ على الاستمرارية، البقاء والمنافسة؛¹

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، السنة 2010، ص 45.

² يخلف صفية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2017-04-25، ص 08.

³ Benbedr Asma ،Hedef Baya ، **L'impact de la Structure Financière Sur La Performance Financière De L'entreprise** ،Mémoire De Fin D'études ،Ecole Sur Prieure ،Présent Vue De L'obtention Du Diplôme De Master En Sciences Commerciales Et Financiers ،Alger ،2014 – 2015 ،p 34.

⁴ بورنيسة مريم، خنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، المجلد 12، العدد 02، السنة 2019، ص 820.

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وتفحص طبيعتها وسلوكها؛²
- يساعد في الإفصاح على درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية.³

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي خطوة ضرورية بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث يمثل مرجعا أساسيا لقياس الأداء المالي، وتقييم الشركات من ناحية بلوغها أهدافها المرجوة، كما يساعد تقييم الأداء على معرفة نقاط القوة والضعف، من أجل تحقيق التوازن المالي المطلوب.

أولا: أهداف الأداء المالي

تهدف المؤسسة إلى تحقيق أداء مالي مقبول من خلال العناصر الآتية:

أ- **نمو المؤسسة:** يمثل نمو المؤسسة في أهم المؤشرات التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرارية، فالمؤسسات التي تتمكن من الاستمرار والمنافسة في السوق تعتبر من المؤسسات الأكثر قدرة على تحسين وضعها المالي، حيث أن مؤشر النمو يؤثر على الكثير من العناصر المكونة للمؤسسة والتي لها أهمية تذكر منها تكوين فرص عمل جديدة، قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو من مضاعفة الطلب على منتجاتها وخدماتها، والذي سيكون له الأثر الإيجابي على مستوى النمو الاقتصادي، تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار وامتلاك تكنولوجيا جديدة تتماشى وتطور بيئتها الخارجية وهذا ما يمكنها من تحسين أدائها ومركزها التنافسي؛

ب- **زيادة الربحية:** تمثل الربحية هدف أساسي للمؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرين ومؤشر يهتم به الدائنون وتحقق المؤسسات هدفها في الربحية من خلال قرارات، قرار الاستثمار والذي يقصد به القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لتمويل مختلف أنواع موجوداتها، أما القرار الثاني فيتعلق بقرار التمويل وهو ذلك القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول عليها وبتكاليف مختلفة. ويعتبر أيضا هدف تحقيق الربح هدفا تقليديا وهو قياس مهم

¹ علاء ماهر محمود الطلاع، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، السنة 2020، ص 33.

² بورنيسة مريم، خنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 820.

³ محي الدين طرفاوي، وآخرون، تأثير سياسة الاستدانة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 302.

لفاعلية القرارات المتخذة ولقياس كفاءة وقدرة إدارة الأموال، كما تعتبر الربحية مقياس الكفاءة المؤسسة وخاصة من وجهة نظر أصحاب المؤسسة الذين يرغبون في الحصول على أكبر ربح يوزع عليهم؛

ج- تحسين السيولة وتوازن الهيكل المالي: تعبر السيولة عن قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية جاهزة، حيث أن نقص السيولة يجعل المؤسسة في وضع مالي صعب بسبب عدم قدرتها في الوفاء بالتزاماتها، أما فائض السيولة يعني وجود سيولة غير مستثمرة بالشكل الأمثل وهذا ما يؤثر على درجة الربحية، كما أن حرص المؤسسة على تحسين سيولتها يتوجب زيادة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية لذلك يتوجب على المؤسسة السعي إلى تحقيق التوازن بين هدف السيولة وهدف الربحية وذلك من خلال تمويل أصولها الثابتة وصافي رأس المال العامل؛

د- تدنية تكلفة رأس المال: يشير الهيكل المالي الأمثل إلى نسبة معينة من الأموال المملوكة والأموال المقترضة التي تجعل تكلفة رأس المال في أدنى حدودها، هذا ما يجعل الإدارة المالية تسعى إلى البحث والمفاضلة بين مختلف المصادر التمويلية المتاحة لتشكيل هيكل مالي أمثل يسمح لها تدنية تكلفة رأس المال المستثمر، كما تمثل تكلفة رأس المال الأساس للكثير من القرارات المالية التي تعتمدها الإدارة المالية من خلال حساب كلفة كل من عناصر التمويل أو حساب المعدل الموزون لكلفة أموال المؤسسة ككل.¹

ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء المالي

تقف عملية التقييم على العديد من المراحل كالاتي:

أ- مرحلة وضع معايير الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع نموذج للمعايير التي سوف تستخدم في عملية تقويم الأداء، ويتم مقارنة الأداء الفعلي بالنموذج الموضوع، وهذه المعايير هي المعايير التاريخية المعايير الصناعية المعايير المستهدفة:

1- المعايير التاريخية: يسمح هذا المعيار لمعرفة التوجه العام للمؤسسة من خلال البحث عن مصادر القوة والضعف في الوضع المالي للمؤسسة، وذلك بمقارنة المؤشرات الحالية بالفترة الماضية؛

2- المعايير الصناعية: من خلال مقارنة مؤشرات المؤسسة مع مؤشرات مؤسسات أخرى، تعمل بنفس القطاع؛

¹ رشيد بوزربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي -دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج -بوير، السنة 2021-2022، ص 24.

3- المعايير المستهدفة: المعايير المعتمدة على الخطط المستقبلية، كالموازنات التخطيطية، تمكن الإدارة أو المحلل من كشف الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، مما يجعلها أداة أساسية في التخطيط والرقابة؛

ب- مرحلة القياس والمقارنة: يمكن اعتبار هذه المرحلة محطة للرقابة، وذلك لأنه يتم خلالها قياس الأداء الفعلي للمؤسسة تمهيدا لمقارنته مع المعايير المحددة له سلفا، كما يتم خلالها أيضا إيصال البيانات المتحصل عليها إلى مراكز المسؤولية، بغرض تحليل الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية؛

ج- مرحلة الحكم على النتائج وتحليل الانحرافات: بعد مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية، تحدد أسباب الانحرافات والجهات المسؤولة عنها، سواء ارتبطت بالتنفيذ الحالي أو بالفترات السابقة، وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة؛

د- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي تمثل المرحلة الأخيرة في عملية التقييم، وتعتبر هذه العملية أساسية حتى لا تفقد عملية التقييم دورها الأساسي في الرقابة المالية، وهنا يتم وضع التوجيهات والاقتراحات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأهداف المؤسسة وخططها من أجل القضاء على هذه الفروقات، حيث يبرز دور عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في متابعة تنفيذ الأهداف المحددة.¹

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء المالي مرآة لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويقاس بمعايير تساعد متخذي القرار على تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة، مثل المعايير التاريخية والمطلقة والقطاعية والمستهدفة. ويتأثر هذا الأداء بعوامل داخلية مثل الهيكل التنظيمي والمناخ والتكنولوجيا وحجم المؤسسة، وبعوامل خارجية كالسوق والمنافسة والأوضاع الاقتصادية، التي تحدد مدى نجاح المؤسسة ماليا.

أولا: معايير الأداء المالي

حتى يتمكن متخذ القرار المالي من أداء مهامه بفعالية، يجب أن تكون هناك أهداف واضحة توجه النشاط المالي للمؤسسة. هذه الأهداف تترجم إلى نسب ومعايير مالية تستخدم كمرجع لمقارنة النتائج الفعلية بها، مما يساعد على تحديد الانحرافات إن وجدت، ومعرفة أسبابها، ثم معالجتها عبر إجراءات تصحيحية مناسبة. ويتم تحديد هذه النسب المعيارية بالاعتماد على أربعة مصادر رئيسية:

¹ طاهر علاء الدين، أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات -دراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات الجزائرية والفرنسية، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2022-2023، ص 72.

- أ- **المعيار التاريخي:** وهنا تستخدم المؤسسة النسب والتي يمكن استخراجها من السنوات السابقة للمؤسسة حيث يتم مقارنة النسب المالية الحالية مع نسب السنوات السابقة، ومن الأمثلة على ذلك مقارنة نسبة صافي الربح للسنة الحالية مع نسبة صافي الربح للسنة السابقة أو متوسط السنوات السابقة، وبالتالي معرفة مقدار التحسن أو التراجع في نسب صافي الربح ومعرفة سبب ذلك الانحراف إذا وجد؛
- ب- **المعايير المطلقة:** ويكون المعيار هنا فيس هذه الحالة محددا بشكل ثابت على شكل رقم أو نسبة مطلقة، بحيث يتم مقارنة النسب المالية الخاصة بهذه المنشأة معه؛
- ج- **المعايير القطاعية (الصناعية):** وهنا يتم اعتماد المعايير الصناعية التي تنتمي لها الشركة، حيث يتم مقارنة أداء هذه مؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الشركة؛
- د- **المعايير المستهدفة:** وفي هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بتخطيط للوصول الى نسب معينة وعادة ما يتم التخطيط لها من خلال الموازنات التقديرية، وعند نهاية السنة المالية يتم مقارنة الأداء مع الأداء التقديري والوصول إلى مدى تطابق الأداء الفعلي مع التقديري ومعرفة الانحرافات وأسبابها إن وجدت، والقيام بالإجراءات التصحيحية اذا كانت هذه الانحرافات غير مرغوب بها.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يصنف الأداء المالي للمؤسسات كنتيجة لتأثير عوامل داخلية مرتبطة بالبيئة التنظيمية والإدارية، وأخرى خارجية متعلقة بالمحيط الاقتصادي الكلي.

- أ- **العوامل الداخلية:** تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:
- 1- **الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن الإطار الذي تنسجم فيه جميع المتغيرات التي لها علاقة بالمنظمة وطبيعة أعمالها، حيث أنه يؤثر على الأداء المالي من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها؛
- 2- **المناخ التنظيمي:** يقصد به ومدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة بعملياتها ونشاطاتها، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء المالي بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة؛

¹ نواف سماح، محمد الذنبيات، أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن-دراسة تحليلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2011، ص19-20.

3- التكنولوجيا: وهي الأساليب والمهارات والطرق الحديثة المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وعلى المنظمة تحديد نوع وطبيعة التكنولوجيا التي تناسب أعمالها والتي تتسجم مع أهدافها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

4- الحجم: قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلما كبر حجم المؤسسة يشكل عائقا لأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها.¹

ب- العوامل الخارجية: هي العوامل التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة، ويتمثل أهمها في الآتي:

1- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح. ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانون العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسلاحظ تراجع في الأداء المالي؛

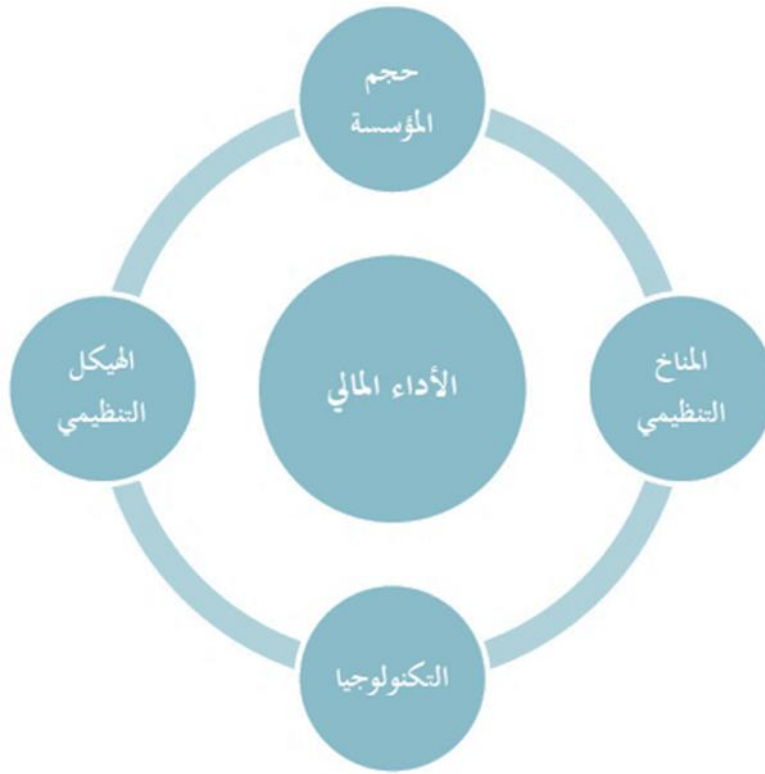
2- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فزادها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء؛

3- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.²

¹ بن ندير نصر الدين، شلال أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، السنة 2014، ص 08.

² أمينة حفصة، أثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، السنة 2020-2021، ص 41.

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الأداء المالي.



المصدر: رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية- دراسة حالة مصف الراجحي، الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، السنة 2024، ص 273.

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في رفع الأداء المالي داخل المؤسسة

يكتسب التحول الرقمي اليوم أهمية استراتيجية كبرى في المؤسسات الرامية التي تسعى إلى تحسين الأداء المالي، إذ يسهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز دقة المعلومات المالية وتسهيل اتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة وفورية. كما يتيح اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة للمؤسسات وإدارة مواردها بشكل أكثر فعالية، خفض التكاليف، وزيادة الربحية، بما ينعكس إيجابيا وبشكل مباشر على الأداء المالي.

المطلب الأول: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المالية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على تقييم أدائها المالي، وذلك من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

أولاً: تعريف وأهمية تقييم الأداء المالي

أ- **تعريف تقييم الأداء المالي:** يعرف التقييم على أنه عبارة عن إشراف ومراجعة تقوم بها سلطة عليا بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المنظمة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية أما تقييم الأداء المالي فنعني به:

- تقديم حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد المالية والمادية للمؤسسات ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة منه على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين الموارد المستخدمة والنتائج، مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة؛¹

- العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بالفشل المالي؛²

- مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة.¹

¹ بسمة مناخ، جبار بوكثير، أثر الأداء البيئي وفق المعايير الدوبية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 02، السنة 2019، ص 800.

² صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال موبيليس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 222.

ب- أهمية تقييم الأداء المالي: يكتسب تقييم الأداء المالي أهمية خاصة في مختلف النظم الاقتصادية بسبب ندرة الموارد وكثرة الاحتياجات، مما يجعله ضرورة ملحة لتحقيق أفضل عوائد ممكنة، وتبرز أهميته في:

- أنه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف؛
- يوفر قياساً لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛
- على المستوى المالي، يهدف تقييم الأداء إلى التأكد من توفر السيولة وتحقيق الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل والمخاطر المصاحبة لها، إضافة إلى توزيعات الأرباح، وذلك سعياً لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وحمايتها من الإفلاس وضمان عائد مناسب على الاستثمار؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى.²

ثانياً: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية

تتيح مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمؤسسة تقييم أدائها المالي وتحديد نقاط القوة والضعف وضمان استقرارها وكفاءتها وربحياتها. والتي سنوجزها فيما يلي:

أ- **تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:** تسمح مؤشرات التوازن المالي بتقييم المالي للمؤسسة حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي وتساعد في معرفة مدى التوازن المالي للمؤسسة من أهمها نذكر ما يلي:

¹ محمد نجيب دبائش، طار قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول واقع وافاق تطبيق النظام المحاسبي المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر، 5/6، السنة 2013، ص 06.

² حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2016-2017، ص 18.

1- رأس مال العامل FR:

1-1 مفهومه: يعرف رأس مال العامل بأنه عبارة عن هامش سيولة تسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال العامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعد على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي. ويتم حسابها كالآتي:

- طريقة الحساب من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس مال العامل الصافي/الدائم} = \text{الموارد الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

- طريقة الحساب من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس مال العامل الصافي/الدائم} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

وهناك أنواع أخرى لرأس مال العامل يتم حسابها كما يلي:

- رأس مال العامل الصافي = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة؛

- رأس مال العامل الاجنبي = إجمالي الديون الأجنبية؛

- رأس مال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

1-2 الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي FR: بصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:

- رأس المال العامل الصافي (موجب $FR > 0$): يشير هذا الى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى

الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة غطت كل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام مواردها الطويلة الأجل، وحقت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛

- رأس المال العامل الصافي (معدوم $FR=0$): في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأموال الثابتة فقط، أي أن الأصول الثابتة تساوي الموارد الدائمة، وهو ما يسمى بالتوازن الأمثل؛

- رأس المال العامل الصافي (سالِب $FR < 0$): ومعناه أن المؤسسة عجزت عن تمويل أو تغطية باقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة.¹

¹ شهبوب أمينة، تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ظل جائحة كوفيد 19، دقاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2022، ص 95-96.

2 احتياج رأس العامل BFR:

1-2 مفهومه: يتوافق احتياج رأس مال العامل مع الحاجة التمويلية الناتجة عن نشاط المؤسسة، ولا سيما نشاطها التشغيلي، يقيس الموارد المالية التي يجب على المؤسسة الاستعانة بها لتغطية هذه الحاجة المالية الناتجة عن التحولات في التدفقات النقدية المقابلة للمصروفات والإيصالات (الدخل) المتعلقة بنشاطها.

- طريقة حسابها:

الاحتياج في رأس مال العامل = (أصول المتداولة - قيم جاهزة) - (ديون صيرة الأجل - السلفات المصرفية)

2-2 تغيرات احتياج رأس مال العام: وهي:

- **احتياجات رأس مال العامل موجبة:** هذا يدل على أن الاستخدامات التشغيلية أكبر من الموارد من نفس الطبيعة، يجب على المؤسسة بعد ذلك تمويل احتياجاتها قصيرة الأجل إما عن طريق رأس مالها العامل أو عن طريق الديون المالية قصيرة الأجل (القروض المصرفية الحالية، أي السحب على المكشوف من البنوك). ويجب الإشارة إلى أن هذا وضع طبيعي تماما نظرا لأن مستوى المخزون والمبالغ المستحقة أعلى بشكل عام من مستوى الديون التشغيلية. يمكن تفسير هذا التناقض، على سبيل المثال، من خلال حقيقة أن شروط الدفع الخاصة بالعميل أطول من تلك التي يمنحها الموردون؛

- **احتياجات رأس مال العامل معدومة:** عندما تكون BFR مساوية لـ 0، فإن موارد التشغيل تجعل من الممكن تغطية الاستخدامات بالكامل. المؤسسة ليس لديها احتياجات مالية ولكن ليس لديها فائض مالي؛

- **احتياجات رأس مال العامل سالبة:** في هذه الحالة تكون الموارد التشغيلية للهيكل أكبر من وظائف التشغيل، وهذا يعني أن الهيكل ليس له حاجة تشغيلية للتمويل، طالما أن المطلوبات المتداولة تتجاوز الاحتياجات التمويلية لأصولها التشغيلية وأن فائض الموارد المحررة سيجعل من الممكن توفير صافي النقدية للمؤسسة.

3- الخزينة TR:

1-3 مفهومها: يمثل صافي النقد المتاح (مجموعة الأموال) للمؤسسة ويمكن استخدامه على المدى القصير أي يمكن التحصل عليه بسهولة لسداد دين.

- طريقة حسابه: يمكن حسابها بطريقتين:

ط 1 الخزينة $TR = \text{رأس مال العامل FR} - \text{احتياج رأس مال العامل BFR}$

ط 2 الخزينة $TR = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$

2-3 حالات الخزينة:

- **الخزينة الموجبة:** يعني ذلك أن موارد المؤسسة تغطي احتياجاتها، مما يجعل وضعها المالي سليما لقدرتها على تمويل نفقاتها دون اقتراض. غير أن استمرار هذا الوضع يستدعي الحذر، لأن التدفق النقدي الإيجابي المفرط قد يعكس ضعف الاستثمار أو التخلص من الأصول الإنتاجية، وهو ما قد يسبب صعوبات لاحقا؛

- **الخزينة الصفرية:** صافي النقد صفر يعني أن رأس المال العامل يغطي تماما احتياجاته، وهو ما يعكس توازن الوضع المالي دون هامش مناورة، بحيث أن أي زيادة في متطلبات رأس المال العامل كتشديد شروط الدفع أو طول فترة دوران المخزون قد تؤدي إلى صعوبات في التدفق النقدي؛

- **الخزينة السالبة:** النقد السلبي يعني أن المؤسسة ليس لديها موارد كافية لتلبية احتياجاتها FRN غير كافية لتمويل RFR بالكامل، وبالتالي فإن المؤسسة المالية تعاني من عجز ويجب عليها بالتأكيد اللجوء إلى طرق التمويل قصيرة الأجل لمعالجة هذا الوضع (السحب على المكشوف من البنوك)، يمكن أن يكون هذا الموقف مؤقتا فقط ويمثل خطرا حقيقيا على المؤسسة إذا أصبح هيكليا، إنه ينذر بخطر الإفلاس.¹

ب- **تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية:** إن تقييم الأداء بالنسب المالية من أكثر أساليب التحليل شيوعا في التقييم وذلك لما يوفر من عدد كبير من المؤشرات المالية نذكرها كالاتي:

¹ Amrani kamilia, le tablaru de bord comme iutil se pilotage de la performance financière d'une entreprise(cas de l'EPB), universite abderrahmane mira de bėjia, 2018, p50-51.

1- **نسب السيولة:** يقصد بنسب نسب السيولة تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل باستخدام النقدية أو الأصول القابلة للتحويل بسرعة، وتكتسي أهمية كبيرة للإدارة والملاك والمقرضين، كما يوضحها الجدول الموالي:¹

الجدول رقم (01): نسب السيولة.

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة التداول (السيولة العامة)	الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول م للخصوم المتداولة. إذا كانت النسبة أكبر من الواحد هذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على السداد. أما إذا كانت اقل من الواحد فان المؤسسة في عسر مالي.
نسبة السيولة المختصرة (السريعة)	(أصول جارية - المخزون/خصوم جارية)	تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المتداولة وذلك دون اللجوء إلى المخزون
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة/خصوم جارية	تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل بناء على ما يتوفر لديها من أصول نقدية وشبه نقدية

2- **نسب النشاط (الدوران):** تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات.²

الجدول رقم (02): نسب النشاط (الدوران).

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
معدل دوران الحسابات المدينة مدة التحصيل من الزبائن	(رقم الأعمال / الزبائن + أوراق القبض) 360/معدل دوران الحسابات المدينة	يمثل متوسط عدد مرات تحصيل الأرصدة المدينة خلال السنة ويوضح نوعية الأرصدة المدينة ومقدرة المؤسسة على تحصيلها وعموما فان معدل الدوران المرتفع جيد إلا انه قد يكون ذو دلالة على إتباع سياسة ائتمانية شديدة
معدل دوران الحسابات الدائنة (الموردين) مدة تسديد الموردين	(المشتريات/موردو المخزونات+ أوراق دفع) 360/معدل دوران الموردين	تستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على سرعة المؤسسة في تسديد الديون التجارية قصيرة الأجل، ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال الفترة معينة.

¹ عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويّة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 01، السنة 2021، ص 115.

² عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويّة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / إجمالي الأصول	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	تشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/الأصول المتداولة	يشير معدل دوران الأصول إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال.

3- **نسب التوازن الهيكلي:** تكشف هذه النسب مساهمة مصادر التمويل في الأصول، خاصة الثابتة، وتوضح العلاقة بين رأس المال والالتزامات، مما يجعل نسب المديونية أداة أساسية لقياس درجة الخطر المالي للمؤسسة.¹

الجدول رقم (03): نسب الهيكل المالي.

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الموارد الثابتة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول غير جارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية.
التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الأموال الخاصة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية.
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون	وتفيد هذه النسبة في المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة من الغير بمختلف آجالها، أي أنها تفيد في تبيان أهمية إجمالي الديون الأجنبية من الغير بالنسبة لأموال المؤسسة الخاصة.
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون /مجموع الأصول	تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير.

4- **نسب الربحية:** تعتبر نسب الربحية هدف أساسي يسعى له كل مستثمر وأمر ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة أعمالها، والربحية هي علاقة بين الأرباح التي حققتها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.²

¹ عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويينة، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

² عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويينة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الجدول رقم (04): نسب الربحية.

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة هامش الربح الصافي	صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات	تقيس هذه النسبة الربح المحقق من طرف المؤسسة نتيجة لمبيعاتها، وهي تدل على مبلغ الأرباح المحققة لكل دينار من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة
نسبة العائد على الاستثمار	صافي الربح / إجمالي الأصول	يسمى كذلك هذا المعدل بالقابلية الأيرادية وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات، يقيس هذا المعدل كفاءة الإدارة في استخدام مواردها المتاحة
نسبة العائد على حقوق الملكية	صافي ربح بعد الضرائب / حقوق ملكية	يقيس هذا المعدل العائد الذي يتحصل عليه المساهمون نتيجة استثماراتهم الموضوعية تحت تصرف

5- نسب المردودية: يقصد بالمردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.¹

الجدول رقم (05): نسب المردودية.

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
المردودية الاقتصادية	النتيجة العادية قبل الضرائب / مجموع الأصول الاقتصادية	تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية مستعملة من أموالها
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	تعبر هذه النسبة على مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي استبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي

من المؤكد أن التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية يحدث تغييرات ملموسة على حجم ونوعية وطبيعة الوظائف، غير أن هذا الأثر قد يبقى محدودا إذا ما تم التعامل مع الموارد البشرية بفعالية، من خلال تهيئتها وتدريبها على مواكبة متطلبات هذا التحول.

¹ عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

كما أن للتحول الرقمي انعكاسات إيجابية واضحة على النتائج المالية لهذه المؤسسات، إذ يرتبط بتحسين الأداء عبر الاستثمار في أنظمة تشغيلية متطورة، واعتماد تقنيات وقنوات رقمية جديدة، فضلا عن تسهيل الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية. ويسهم كذلك في تعزيز سرعة ودقة المعاملات، ورفع مستويات الكفاءة، وتحسين تجربة العملاء، بما يفتح المجال أمام توسيع قاعدة الزبائن وزيادة العوائد المالية. وبالتالي فإن اعتماد المؤسسات المالية على الحلول الرقمية سيساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أفضل وبتكلفة أقل، مما يؤدي إلى أداء مالي أفضل، من خلال تحقيق عائد على الأصول وعائد على حقوق الملكية أعلى، وتحقيق فائض في الموارد المالية على المدى الطويل.

وبهذا، يتبين أن التحول الرقمي للمؤسسات المالية ليس مجرد تطوير تكنولوجي، بل يمثل فرصة حاسمة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق المالية.¹

يشهد القطاع المالي نقلة نوعية نتيجة اعتماد التقنيات الرقمية، إذ يسهم هذا التحول في إعادة تشكيل طبيعة الوظائف وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات المالية التي تستثمر في الأنظمة الذكية وتعمل على تأهيل مواردها البشرية بالمهارات الرقمية تحقق تحسنا واضحا في مؤشرات الربحية.

ومن الناحية المالية، يسهم التحول الرقمي في تعزيز مؤشرات الأداء الرأسمالي بتبني أنظمة تشغيلية متكاملة وتقنيات حديثة وقنوات إلكترونية مبتكرة، ويؤدي ذلك إلى تحسين قابلية الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية، وزيادة سرعة ودقة المعاملات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية وخفض التكلفة الإجمالية للوحدة. وفي ضوء ذلك، ينعكس ذلك إيجابا على توسيع قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق، ويؤمن فائضا ماليا مستداما على المدى الطويل.

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

حيث يظهر التحول الرقمي في ثلاثة مستويات نوضحها في الشكل التالي:

¹ رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 273.

² ملاك بعلي، نريمان ميلي، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء- وكالة قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، للعمال الأجاء-وكالة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة السنة 2024-2025، ص 47.

الجدول رقم (06): تأثيرات التحول الرقمي.

العلاقة مع العملاء (تجربة العميل)	المعالجة التشغيلية	نموذج العمل
فهم العميل: التجزئة التحليلية، معلومات الشبكة الاجتماعية؛ نمو المبيعات: تحسن المبيعات بواسطة الرقمنة، التسويق التنبئي، عمليات عقلانية؛ نقاط الاتصال مع العميل: خدمة العملاء، تناسق قنوات الاتصال، الخدمة الذاتية.	رقمنة العمليات: تحسين الأداء، مميزات جديدة؛ استقلالية المتعاونين: العمل في أي مكان وفي أي وقت، اتصال أوسع وأوسع، مشاركة المعرفة داخل المجتمع؛ إدارة الاداء: الشفافية التشغيلية، اتخاذ القرار الموجه عن طريق البيانات.	تحول الشركات بواسطة الرقمنة: زيادة المنتج/الخدمة، الانتقال من المادية إلى الرقمية، أغلفة رقمية؛ عمل رقمي جديد: المنتجات الرقمية، إعادة تحديد الحدود التنظيمية.

المصدر: هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال،

المجلد 06، العدد 01، السنة 2022، ص 284.

تتغذى تجربة العميل بالمعلومات الكثيرة والمتنوعة من خلال الشبكات الاجتماعية الرقمية التي ينضم إليها فئة كبيرة من الأفراد، ولجلب علاقة مرضية مع الموكل يجب على المنظمة التفكير في اتساق قنوات اتصالها ودمجها بأنظمة مراقبة السوق الجديدة، ومن بين الأمور الأخرى لتحليل البيانات الضخمة الإنترنت التي تتطلب تطوير بنية تحتية جديدة ومهارات كفؤة.

كما يجب أن تسمح البيانات الضخمة للمنظمات بإدارة أفضل لعملياتها التشغيلية (من بينها عن طريق ادخال الروبوتات في مهام الإنتاج)، ولإضفاء الطابع الفردي على عرض المنتجات والخدمات (تحديد الموقع الجغرافي، المصادقة، الصيانة الذاتية، والخدمات التفاعلية لشخص، وما إلى ذلك)، يستلزم إعطاء المزيد من الاستقلالية للموظفين الإمكانية الاستجابية السريعة للمعلومات الجديدة. ولكن ما وراء تجربة العملاء والتتقيب في البيانات، يوجد أيضا التفاعل مع الجمهور، وهي حادثة أصبحت ممكنة من خلال الرقمنة لأنه لم يكن التفاعل معه أسهل الأوقات السابقة في النهاية، هذا هو تعريف القيمة التي أنشأتها الشركة والتي أصبح محل الشكوك، سواء كان الأمر يتعلق بالتصميم خدمات جديدة بفضل التكنولوجيا الرقمية أو مراجعة حدود شركة.¹

¹ هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مرجع سبق ذكره، ص 285.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي

مع بروز التكنولوجيا الحديثة، أصبح الحاسوب جزءاً لا يتجزأ منها، حيث ساهم بشكل كبير في تقليص المجهودات التي كانت تبذل سابقاً بالطرق التقليدية. وتزداد أهمية ظهوره في المجالين المالي والمحاسبي، إذ عوض إلى حد كبير العمل اليدوي، مما أدى إلى تقليل الأخطاء التي كانت شائعة في النظام التقليدي، فضلاً عن اختصار الوقت المستغرق في إنجاز العمليات المحاسبية داخل المؤسسات.

فلقد أدى اعتماد التشغيل الإلكتروني في المجال المحاسبي إلى إحداث تحول جوهري في طبيعة العمليات المحاسبية، حيث ترتب عن ذلك جملة من الآثار يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

أ- **على المجموعة الدفترية المحاسبية:** إن مجموع الدفاتر والسجلات في ظل المعالجة الإلكترونية للبيانات تتخذ شكل أقراص أو اسطوانات ممغنطة ومن الواضح أن المجموعة الدفترية بصورتها الجديدة لا تتيح للمحاسب أو المدقق أو المدير إمكانية الاطلاع على ما بها من بيانات مباشرة كما في حالة المجموعة الدفترية اليدوية إذ تمكن كل من يطلع عليها أن يقرأ ما بها من بيانات؛

ب- **على التقارير المالية:** إن استخدام التشغيل الإلكتروني ساعد على تطوير طريقة إعداد الدليل المحاسبي فضلاً عن المحافظة على سرية البيانات أو الحسابات المسجلة إجمالية كانت أم فرعية وكذلك تصنيف الحسابات؛

ج- **على الدفاتر اليومية شائعة الاستخدام في المحاسبة:** إن استخدام الحاسوب أدى إلى تعدد برامج المحاسبة وبالتالي إعداد دفاتر الكترونية متعددة ومتنوعة تتناسب مع طبيعة وحجم المنظمة مما أدى إلى سهولة التعامل مع هذه الدفاتر بسرعة فائقة جداً في المراحل المختلفة عند التسجيل أو التعديل أو إلغاء للبيانات.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تلخيص أبرز آثار التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات فيما يلي:

- إن هدف المؤسسات لم يتغير سواء كان يدوياً أو الكترونياً ولكن استخدام التحول الرقمي وأدواتها أثر في درجة تحقيق كفاءة هذه الأهداف؛
- إن استخدام التحول الرقمي أدى إلى الدقة في الأداء وإلى السرعة في إعداد التقارير وعرضها بشكل أفضل مما هي عليه في النظام اليدوي؛

- إن استخدام التحول الرقمي ما هو إلا امتداد للأعمال التي يقوم بها الإنسان بسرعة وكفاءة.¹ وهنا نرى أن التحول الرقمي يحدث تغييرات واسعة داخل المؤسسات، فهو لا يقتصر على تطوير أساليب خلق القيمة، بل يشمل أيضا تعديلات عميقة في الثقافة التنظيمية، وتنمية مهارات الموارد البشرية، وتجديد نماذج الأعمال. ومن ثم يمكن تحديد مجالات تأثيره في خمسة محاور أساسية هي:
- **تغيير طريقة عمل الشركات:** إذ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يساهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماما لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية؛
- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** يرى أن الشركات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيراتها التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يساهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة؛
- **تحسين بيئة العمل:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمال بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدما من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل؛
- **المرونة:** يمكن أن يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكين الشركات من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي؛
- **دعم عمليات اتخاذ القرار:** تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.²

¹ فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي سعد، تأثير التحول الرقمي على أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2022-2023، ص 20.

² عبد الناصر عبد اللطيف نصر، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، كلية التجارية، جامعة الإسكندرية، المجلد 05، العدد 02، السنة 2021، ص 14.

خلاصة الفصل

يتضح من هذا الفصل أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، وإنما تحول إلى ضرورة استراتيجية تمس جوهر البنية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية. فقد أصبح نجاح المؤسسات في بيئتها التنافسية رهينا بمدى قدرتها على إدماج الرقمنة ضمن أنماط تسييرها، لاسيما في مجال الأداء المالي الذي يمثل عنصرا محوريا لتحقيق الاستقرار والنمو. كما أبرزت المعالجة النظرية للمباحث الثلاثة أن التحول الرقمي يسهم في رفع الكفاءة المالية من خلال ما يوفره من أدوات وتقنيات حديثة تدعم معالجة البيانات وتحسين دقة التحليل المالي، الأمر الذي ينعكس إيجابا على القرارات الاستثمارية والتمويلية. وعليه، فإن تبني مقاربات رقمية متكاملة في مجال الأداء المالي يشكل وسيلة فعالة لتعزيز كفاءة التسيير، وترشيد استغلال الموارد، وتمكين المؤسسات من التكيف بمرونة وسرعة مع المتغيرات، مما يجعل الرقمنة المالية دعامة أساسية للتنمية والابتكار في بيئة اقتصادية سريعة التغير.

الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية البريد الجزائر – ولاية
الأغواط

تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر جزءا من منظومة تتطلب الكفاءة والشفافية المالية، ما يجعل تحسين الأداء المالي هدفا أساسيا لها. ومع تزايد حجم العمليات المالية وتعقيدها، أصبح التحول الرقمي أداة حيوية لتعزيز دقة البيانات المالية وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية. فبعد التطرق للجانب النظري وتحديد متغيرات الدراسة، أصبح من الضروري الربط بين النظرية وما هو مطبق على أرض الواقع. وقد وقع الاختيار على مديرية البريد الجزائري وحدة الأغواط نظرا لأهميتها وتجربتها في تقديم الخدمات المالية.

وفي هذا الفصل، سيتم التركيز على المفاهيم الأساسية للمؤسسة وعرض أهم المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، مع توضيح الإطار المنهجي وطرق جمع البيانات وتحليلها إحصائيا، بهدف دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة وربط استخدامه بنتائج العمليات المالية والإدارية. وعلى ضوء ما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل وفق ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول لمحة عن مؤسسة محل الدراسة - البريد الجزائري - وحدة الأغواط.

المبحث الثاني طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

المبحث الثالث عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة محل الدراسة - البريد الجزائر - وحدة الأغواط

تعتبر مؤسسة البريد الجزائر من أهم المؤسسات الوطنية وأكثرها تأثيراً، إذ تضطلع بمهمة تقديم خدماتها على الصعيد الوطني. وتهدف هذه المؤسسة، بصفتها قطاعاً عاماً، إلى توفير خدمات متميزة للمواطنين في جميع أنحاء البلاد، مع مواصلة تطوير أقسامها المختلفة لتوسيع نطاق الخدمات وضمان وصولها واستمراريتها في كل مكان.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نشأت مؤسسة البريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

أ- **نشأة مؤسسة البريد الجزائر:** كانت مؤسسة البريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة لقانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضاً في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لا سيما في ميدان الاتصال، كان حتماً على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى معاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتتفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين، أما المراسم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

1- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية؛

2- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام الترخيص وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

- المرسوم التنفيذي رقم 43 - 2002 المؤرخ في 14 جاني 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" فهي تقع المؤسسة البريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هوارى بومدين"¹

ب- التعريف بمؤسسة البريد الجزائر وحدة الأغواط: تعتبر مؤسسة البريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث وضعت تحت وصاية وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تحظى بالصفة الاعتبارية وبالاستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة، وتعتبر تجارية في تعاملاتها مع الغير من جهة أخرى. وتأسست البريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جاني 2002 بعد الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية، لكن الانطلاقة الحقيقية كانت في سنة 2003، ويجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على المهنة القاعدية والمتمحورة أساسا حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية.² ويتجلى تنظيم مؤسسة البريد الجزائر وفق:

¹ مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جاني 2006، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

² <https://www.poste.dz/page/historique> Alger poste .dz

إن مؤسسة البريد الجزائر ذات الطابع الصناعي والاقتصادي موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد أو ممثل عنه، يسيروها مدير عام، معين بموجب مرسوم رئاسي. محددة بقرار وزاري مؤرخ في 21 يناير 2010 (رقم 002/أخ/و.ب.م.س.ل.ت.ر.) ومؤطرة من قبل لجنتين الأولى تنفيذية والثانية تجارية، وكذلك مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط مؤسسة البريد الجزائر حول المهن البريدية الكلاسيكية، وهذا على ثلاث أصعدة وهي (المركزي، الجهوي، والمحلي).

- ج- تحليل رمز وشعار المؤسسة: إن رمز البريد الجزائر هو رمز عالمي فهو يتكون من لونين:
 - الأزرق: الذي يرمز إلى النقل البحري والجوي للبريد وهو يمثل حركة تشبه حركة فتح الأظرفة البريدية ويمثل هذا اللون السماء والبحر وهو حامل الصفة الإعلام؛
 - الأصفر: الذي يرمز إلى النقل البري للبريد، وهو يمثل لون الرمل والتربة واستعمل لاستقطاب النظر وهو لون الدعوة حامل للهوية البصرية، وبالتالي يعتبر همزة وصل بين الشمال والجنوب؛
 - ومن جهة أخرى يتكون هذا الرمز من جزئين ظاهرين أحدهما ذو شكل بحري والآخر ذو شكل بري يتخللها جزء في شكل هضاب ويمثل هذا الطرق الثلاثة لخدمات القطاع البحرية، الجوية، البرية". إضافة إلى أن اللون الأزرق جاء في شكل حرف الجيم واللون الأصفر جاء في شكل الباء فيها إشارة الى الكلمة "بريد الجزائر".
 - الشعار "لنكون أقرب منكم، نلتزم بأن نكون في كل مكان" يمثل هذا الشعار الرسالة التي توجهها المديرية العامة لبريد الجزائر لزيائنها، ومن خلاله إشعارهم بقربها منهم والتزامها بتأدية خدماتها إليهم فهي متواجدة دائما تحت تصرفهم.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة البريد الجزائر وحدة الأغواط

تكتسي مديرية مجموعة مهام سندرجها فيما يلي:

- أ- مهام مؤسسة البريد الجزائر وحدة الأغواط: تكلف مؤسسة البريد الجزائر على مسؤولية الإشراف في سائر قطر الوطن وعلى تفعيل وتنفيذ السياسة الوطنية لتعزيز وتنمية الخدمات البريدية والخدمات المالية المتعلقة بالبريد، من خلال تنظيم عمليات إدارة الخدمات، وتحديث وتطوير الهياكل المسؤولة عن تقديم هذه الخدمات.

فيفضل شبكتها الجوارية الفعالة والشاملة التي تمتد عبر جميع أنحاء الوطن، تسعى مؤسسة البريد الجزائر بجدية للحفاظ على تحديث هياكلها، مع التركيز بشكل خاص على تحويلها إلى نظام رقمي في

مختلف المجالات، كما تهدف المؤسسة إلى تطوير اقتصاد رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسعى جاهدة لتعزيز هذا التحول من خلال الاستثمار في تقنيات الاتصال وتطبيقات الويب والحلول الرقمية الأخرى.

وتتمحور الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة البريد الجزائر حول تعزيز الخدمات المقدمة وفقا للمهن المختلفة، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير دورها كرائد في تقديم الخدمات الجوارية والخدمات المنزلية على مستوى الجزائر؛
- تعزيز مكانتها كمرجعية في مجال الإدماج المالي للمواطنين، من خلال توفير الحلول المالية المبتكرة والملائمة؛
- تعزيز دورها كعنصر فاعل في مجال البريد والطرود الكبيرة، وتسريع عمليات التحول الرقمي والتوافق بين شبكتها الفعلية والرقمية.

كما تسعى مؤسسة البريد الجزائر إلى تكثيف وتطوير شبكتها البريدية بما يلبي احتياجات المجتمع ويسهم في تحسين الخدمات المقدمة. يتضمن هذا الجهد:

- 1- **تكثيف الشبكة:** من خلال فتح مزيد من المكاتب البريدية ونقاط التوزيع في المناطق الحضرية والريفية، وذلك لتوفير خدمات البريد بشكل مريح ومتاح للمواطنين في كل مكان؛
 - 2- **تطوير البنية التحتية:** بالاستثمار في تحديث وتطوير البنية التحتية لشبكة البريد، بما في ذلك تحديث التجهيزات وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في معالجة وتوزيع البريد؛
 - 3- **رقمنة العمليات:** عن طريق تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة عمليات البريد، وتوفير خدمات إلكترونية تفاعلية للمستخدمين مثل تتبع الطرود والدفع الإلكتروني؛
 - 4- **توسيع الخدمات الرقمية:** بتقديم مزيد من الخدمات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني، وخدمات البريد الإلكتروني المضافة مثل التسوق عبر الإنترنت وتوصيل الطرود.
- كما تتطلب هذه الجهود التعاون مع القطاعات ذات الصلة والاستثمار في التكنولوجيا وتدريب الكوادر البشرية.

ولتنفيذ هذه المهام وتعزيز رقمنة الخدمات المالية والبريدية، أطلقت مؤسسة بريد الجزائر البطاقة الذهبية كوسيلة عملية لتمكين الزبائن من إجراء مختلف المعاملات المالية بسهولة وأمان. إذ تسمح هذه البطاقة بتجسد البطاقة الذهبية كأحد أهم الابتكارات التي اعتمدتها المؤسسة لترسيخ الإدماج المالي وتكريس التحول الرقمي. وهي:

- إجراء المدفوعات عبر الإنترنت: تتيح البطاقة الذهبية لحاملها القيام بالشراء والدفع عبر الإنترنت، سواء للمنتجات أو الخدمات من المتاجر الإلكترونية؛
 - السحب من أجهزة الصراف الآلي: يمكن لحامل البطاقة سحب الأموال من أي جهاز صراف آلي تابع لبريد الجزائر أو البنوك المتوافقة مع شبكة المؤسسة؛
 - الأمان: تتمتع البطاقة بنظام أمان متقدم مثل الرمز السري (PIN) للتحقق من صحة المعاملات، وأيضًا تستخدم التحقق الثنائي عند إجراء المدفوعات عبر الإنترنت؛
 - سهولة التفعيل والإصدار: يمكن للمستخدمين التقدم لمكتب البريد من أجل الحصول على الرقم السري الخاص بهم وطلب البطاقة الذهبية من خلال الموقع الرسمي لبريد الجزائر وهناك خدمة مميزة تصل البطاقة في حدود 3 أيام وخدمة عادية تصل فيها البطاقة في حدود 25 يوم من طلبها؛
 - إدارة الحساب الإلكتروني: تتيح البطاقة الذهبية لحاملها متابعة رصيد حسابه وإجراء التحويلات المالية عبر الخدمات الإلكترونية لبريد الجزائر.
- فمن بين استعمالات البطاقة الذهبية ما يلي:
- خدمة بريدي ويب: و هي خدمة موجهة لزبائن بريد الجزائر و الحاملين للبطاقة الذهبية، حيث تضع تحت تصرفهم بوابة الكترونية مؤمنة وسهلة الاستخدام تحت عنوان <https://baridiweb.poste.dz>، وتمكنهم من الاستفادة من مجموعة متنوعة من الخدمات المالية البريدية عبر الانترنت بسهولة فائقة و سرعة في تنفيذ العمليات في اي وقت؛
 - تطبيق بريدي موب: هي عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرف زبائن بريد الجزائر والحاملين للبطاقة الذهبية الخدمات النقدية والمالية الالكترونية، ويتم الاستفادة من هذه الخدمة بتحميل تطبيق بريدي موب من قوقل بلاي او ابل ستور وتثبيته على الهاتف الذكي أو اللوحة الرقمية والانضمام إلى خدمات بريدي موب عبر الموقع وإتباع خطوات التسجيل وبعدها الدخول للعملية التطبيقية؛
 - نهائي الدفع الالكتروني (TPE): هو عبارة عن جهاز خاص بعملية الدفع الالكتروني، يسمح بإنجاز عمليات الدفع بواسطة البطاقة، ويتواجد نهائي الدفع الالكتروني بمكاتب البريد ولدى التجار. ويمنح مجاناً للتجار والصيدلة على شرط أن يكون لديهم حساب بريدي مع تقديم ملف للمؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولايتهم.

وفي الجدول الموالي يمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها البطاقة الذهبية.

الجدول رقم (07): أهم الخدمات التي تقدمها البطاقة الذهبية.

مكان الاستعمال	الخدمة المقدمة
عند استعمالها على مستوى المكاتب البريدية.	سحب الأموال والاطلاع على الرصيد وتحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر.
عند استعمالها عبر الموزعات الآلية للمؤسسة أو عبر أي شبك آلي للبنوك مرتبط بشبكة بريد الجزائر.	سحب الأموال والاطلاع على الرصيد، والاطلاع على كشف مصغر لـ 10 عشرة عمليات الأخيرة التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة الذهبية، وطلب دفتر الصكوك، وتحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر، وشحن شريحة الهاتف النقال بالنسبة لكل المتعاملين (موبيليس، جازي، اوريدو)، وإدخال أو تغيير رقم الهاتف النقال.
عند استعمالها عبر أجهزة إدخال رقم التعريف الشخصي وأجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) الموضوعة في مكاتب البريد.	سحب الأموال والاطلاع على رصيد الحساب البريدي.
عند استعمالها عبر أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) عند التاجر.	تسديد قيمة المشتريات أو الخدمات وتعبئة رصيد الهاتف وتسديد الفواتير. وحجز تذاكر الطائرة، الفنادق...
عند استعمالها على المتجر الإلكتروني لبريد الجزائر على الانترنت "بريدي نت".	شحن شريحة الهاتف النقال ودفع اشتراك الانترنت ADSL، وحجز تذاكر الطائرة، وتسديد الفواتير (سونلغاز، الانترنت، موبيليس...).

المصدر: المديرية الولائية لوحدة بريد الاغواط.

ومن بين المؤشرات الجديدة حول تطور قطاع البريد بين سنة 2020 و2024:

- ارتفاع عدد المكاتب البريدية عبر الوطن من 3.999 مكتب سنة 2020 إلى 4.321 مكتب في أكتوبر 2024 وهو ما نسبته زيادة بقدر 8%؛

- زيادة عدد الشبابيك الآلية للسحب من 1400 شبكا إلى 1996 شبك، أي بزيادة تقدر بـ 596 شبك على مستوى الوطن، ما نسبته 42.5%؛
 - ارتفاع عدد البطاقات الذهبية لبريد الجزائر من أكثر من 6 ملايين بطاقة في 2020، إلى أكثر من 14 مليون بطاقة مع نهاية العام 2024، أي بزيادة مقدرة بـ 7.2 مليون بطاقة ذهبية، وهو ما نسبته زيادة مقدرة بـ 107.5%؛
 - كما أجرى زبائن بريد الجزائر باستخدام هذه البطاقات أكثر 66 مليون عملية دفع إلكتروني إلى غاية أكتوبر من سنة 2024، مقارنة بـ أكثر من 4 مليون عملية سنة 2020، أي بزيادة تقدر بأكثر من 62 مليون عملية دفع إلكتروني.
- والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): تطور أهم المؤشرات في مؤسسة بريد الجزائر إلى غاية أكتوبر 2024.

المؤشرات	بداية 2020	أكتوبر 2024
عدد المكاتب البريدية الثابتة	4.321	3.999
عدد الشبابيك الآلية	1.996	1.400
عدد الفضاءات الحرة للخدمات	62	0
عدد الحسابات البريدية	29.441.629	23.613.552
عدد البطاقات الذهبية	14.036.221	6.766.383

المصدر: المديرية الولائية لوحدة بريد الاغواط.

فمن أهم تطور المؤشرات في مؤسسة بريد الجزائر بالأغواط بين سنتين 2022 و 2024:

- 1- عدد المكاتب البريدية الثابتة:
 - ارتفع من 58 إلى 62 بنسبة تطور 6.89%؛
 - تطور محدود يعكس استقرار الشبكة البريدية.
- 2- عدد الشبابيك الآلية:
 - زاد من 20 إلى 38 بنسبة نمو 90%؛
 - يظهر تركيزا كبيرا على تعزيز الخدمات الذاتية.
- 3- عدد الفضاءات الحرة للخدمات:
 - ارتفع من 0 إلى 1، ما يمثل إدخال جديد لهذا النوع من الخدمات.

4- عدد البطاقات الذهبية:

- تضاعف تقريبا من 75009 إلى 140181 بنسبة تطور 86.89%؛
- يشير إلى نجاح ملحوظ في اعتماد البطاقة الذهبية كأداة رئيسية للدفع الإلكتروني.

5- عدد أجهزة نهائي الدفع الإلكتروني (TPE):

- زاد من 20 إلى 41 بنسبة تطور 105%؛
- يؤكد على جهود نشر أجهزة الدفع الإلكتروني وتعميم استخدامها.

6- الاستنتاج العام:

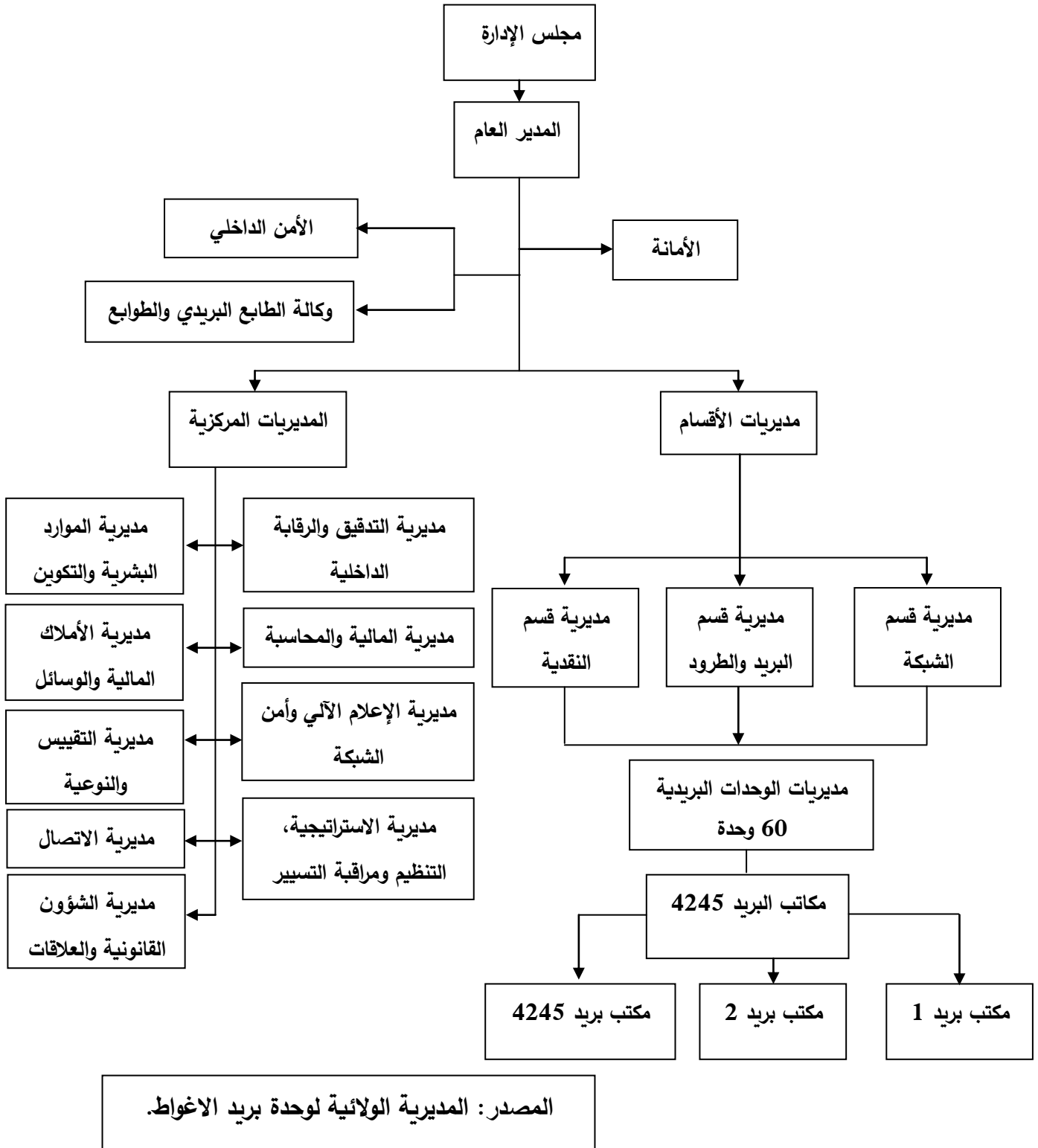
هناك تطور كبير في الخدمات المتعلقة بالدفع الإلكتروني (الشبابيك، البطاقات، وأجهزة TPE)، مما يعكس توجهها واضحا نحو الرقمنة وتحسين تجربة الزبائن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد الجزائري - وحدة الاغواط

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة البريد الجزائري وحدة البريد الاغواط:

فيما يلي نعرض الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد الجزائر:

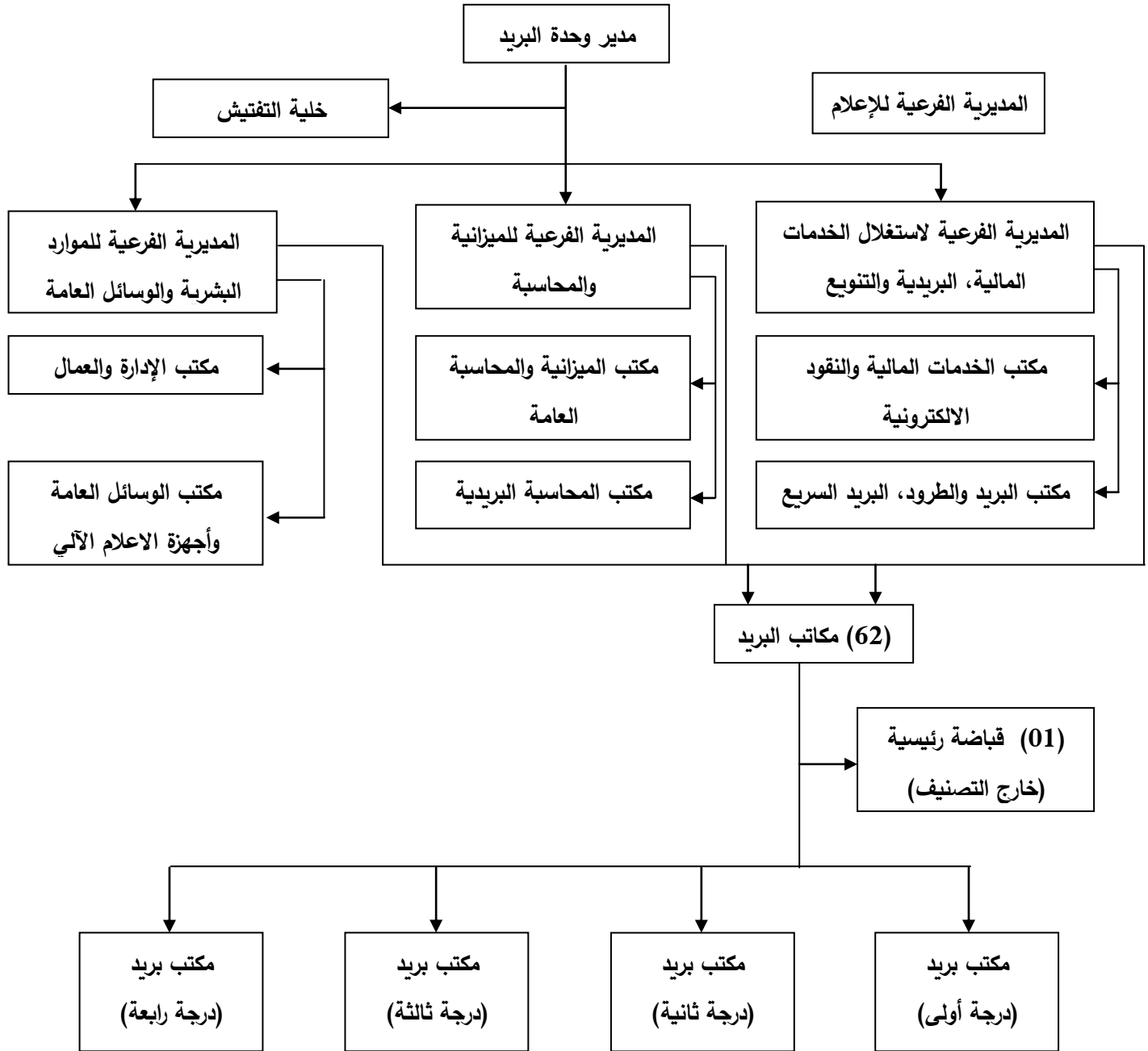
الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة البريد الجزائري.



أ- الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الاغواط:

مؤسسة البريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية الاغواط من خلال مجموعة من الهياكل منتشرة عبر كامل إقليم الولاية وفقا لهيكل تنظيمي موضح في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الاغواط.



المصدر: القرار رقم 2011 / 486 المتعلق بالتنظيم المفصل لمديرية وحدة البريد الولائية المؤرخ في

01 سبتمبر 2011.

يبرز الهيكل التنظيمي السابق أن مديرية وحدة البريد الجزائر لولاية الاغواط مشكلة من:

- أ- **مديرية الوحدة:** تشرف مديرية الوحدة على جميع مكاتب البريد المتواجدة على مستوى الولاية، يديرها مدير ولائي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكفل بما يلي:
- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولائية؛
- تنظيم وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها؛
- السهر على إحترام وتطبيق برامج العمل المحددة من طرف مديريات الأقسام والمديريات المركزية؛
- السهر على المراقبة المستمرة ومعاينة المكاتب البريدية؛
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية؛
- ترقية وتنشيط السياسات التجارية حول منتوجات المؤسسة.

ولأداء هذه المهام تتشكل وحدة البريد من خلية تفتيش وثلاث مديريات فرعية:

- 1- **خلية التفتيش:** مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهر على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى كافة مكاتب البريد الولاية من خلال زيارات تفتيش ومراقبة نشاطاتها.
- 2- **المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية البريدية والتنوع:** مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:
- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب البريد الولاية وحسب كل منتج؛
- متابعة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية؛
- نشر وسائل الإعلام الموجهة للزبائن؛
- ضمان ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة؛
- نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية؛
- السهر على تقديم الخدمة على مستوى مكاتب البريد؛
- تسيير المحاسبة للهيكل التابعة لوحدة البريد الولائية؛
- تنفيذ الإجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسبي المرتبطة بمكاتب البريد.¹
- 3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة:** مكلفة بما يلي:

¹ مقابلة مع مدير المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر الاغواط، مكتب المدير، مقابلة شخصية، سنة 2025.

- تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية (الوسائل المادية، التجهيزات، وسائل النقل، المطبوعات اللازمة لاستغلال الخدمات)؛
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة لمكاتب البريد؛
- تسيير الموارد البشرية.
- 4- المديرية الفرعية للإعلام الآلي:** أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولائية المرتبطة بالمعلوماتية فهي مكلفة بما يلي:

- ضمان استمرار استغلال أجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية؛
- التكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية؛
- التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية؛
- التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة؛
- تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.
- 5- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:** مكلفة بما يلي:
- العمل على تطبيق طرق التسيير المعدة من قبل المديرية العامة؛
- تحضير الميزانية التقديرية؛
- إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية؛
- إعداد الوثائق التلخيصية السنوية وتحليلها؛
- متابعة تمويل المشاريع؛
- متابعة القضايا المتعلقة بالنزاعات؛
- إعداد الوضعيات المحاسبية الشهرية للمكاتب البريدية؛
- معالجة حالة العجز في الصندوق.¹
- 6- مكاتب البريد:** تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي تستقبل فيه بريد الجزائر زبائنهم من أجل خدمتهم. يسيرها قباض بريد (رئيس مؤسسة) وتخضع لتصنيف يستند إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث يمكن أن نجد خمسة أصناف مختلفة:
- قباضة رئيسية (مكتب بريد خارج التصنيف)؛
- مكتب بريد قسم 1؛

¹ مقابلة مع مدير المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر الاغواط، مرجع سبق ذكره.

- مكتب بريد قسم 2؛
- مكتب بريد قسم 3؛
- مكتب بريد قسم 4.

فيما يخص مكاتب البريد الجزائر بولاية الاغواط والمقدر عددها ب 62 مكتب، مصنفة كما يلي:

- **القباضة الرئيسية:** تأخذ التصنيف خارج القسم، متواجدة على مستوى مقر الولاية، تمثل جميع الهياكل التابعة لمديرية وحدة البريد أمام الهيئات المالية المحلية (البنك المركزي، الخزينة العمومية)، كما تعتبر القابض الرئيسي للأموال بالنسبة لكافة مكاتب البريد الولاية.

- مكتب بريد تصنيف قسم 1؛
- مكتب بريد تصنيف قسم 2؛
- مكتب بريد تصنيف قسم 3؛
- مكتب بريد تصنيف قسم 4.¹

ج- الخدمات التي تقدمها مكاتب البريد ولاية الأغواط:

على غرار مكاتب البريد المتواجدة على المستوى الوطني، تسعى مكاتب البريد ولاية الاغواط من وراء الأنشطة والأعمال التي تقوم بها إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لفائدة زبائنها.

- 1- **خدمات مالية:** كافة فئات المجتمع. تقدم مكاتب البريد العديد من الخدمات المالية والتي تلقى إقبالا كبيرا من طرف الزبائن والتي تتمثل في:

- الخدمات على الحسابات البريدية الجارية وتتمثل في جميع العمليات المتعلقة بالصندوق من إيداع وسحب للأموال، توطين الأجور، وكذا جميع الخدمات الملحق بها؛

- الحوالات البريدية بكل صيغها: حوالة بطاقة، الحوالات الاجتماعية، التحويل الإلكتروني للأموال، حوالات النظام الدولي (IFS / IMO)، التحويل السريع للأموال (Western Union)، خدمة دفاتر التوفير والإحتياط. كما تتوفر لزبائن البريد الجزائر قنوات أخرى تمكنهم من الاستفادة من بعض الخدمات المرتبطة بالحساب البريدي الجاري وذلك من خلال الشبائيك الآلية للنقود باستخدام البطاقات الإلكترونية (الذهبية)، أو عن بعد، عبر الموزع الصوتي 1530 والموقع الإلكتروني للمؤسسة eccp وتطبيق بريدي موب؛

- 2- **خدمات بريدية:** يشمل هذا الصنف كذلك العديد من الخدمات:

¹ مقابلة مع مدير المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر الاغواط، مرجع سبق ذكره.

- جمع، ترحيل وتوزيع المواد البريدية العادية وخدمة البريد السريع؛
- خدمة الطرود البريدية؛
- إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص.¹
- 3- **الخدمات المقدمة لفائدة الغير:** تتمثل في أداء عمليات لفائدة إدارات ومؤسسات أخرى مثل:²
 - بيع الطوابع الجبائية، طوابع الغرامات وقسيمة السيارات ودفع المنح الحساب وزارة المالية؛
 - تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر وسونلغاز والجزائرية للمياه؛
 - تعبئة رصيد الهاتف المحمول.
- 4- **عرض الخدمات البريدية:** تعرض مكاتب البريد الجزائر بولاية الأغواط العديد من الخدمات، منها المالية ومنها البريدية، تقصدها فئات متباينة من الزبائن، وما يزيد من شدة هذا الاختلاف طريقة عرضها، حيث يتم تقديمها بطرق مختلفة، فمنها الخدمات المحوسبة وأخرى يتم تقديمها بطرق يدوية، منها ما يتم عرضها بشبابيك مختصة ومنها ما يتم أدائها في شبابيك موحدة. وهذا حسب درجة تصنيف المكتب وعدد الشبابيك الذي يتوفر عليه.

الجدول رقم (09): طريقة عرض الخدمات البريدية.

شبابيك مختصة	الخدمات اليدوية	الخدمات المحوسبة
- خدمات مالية	- خدمة البريد	- خدمات الحساب البريدي الجاري CCP؛
- خدمات بريدية	- خدمة الطرود البريدية	- خدمات التوفير والاحتياط CNEP؛
- خدمات البيع	- خدمة التخليص والطوابع البريدية	- خدمات الحوالات الالكترونية (TEF)؛
	- تسيير حركة الاموال	- خدمة Western Union؛
	- محاسبة المكاتب البريدية	- تخليص منح وعلاوات وزارة التضامن الاجتماعي AFS؛

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحظة الميدانية والوثائق الداخلية للمؤسسة.

¹ مقابلة مع مدير المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر الاغواط، مرجع سبق ذكره.

² www.poste.dz 04/05/2025

CCP الحساب البريدي الجاري. CNEP حساب التوفير والاحتياط. TEF التحويلات الالكترونية للحوالات. Western Union تحويل الأموال من مختلف دول العالم الكترونيا.

ويمكن توضيح الأعمال التي تقدمها مؤسسة البريد الجزائري بالأغواط فيما يلي:

- سحب أموال؛
- إيداع وتخليص الحوالات؛
- إيداع وتوزيع البريد والطرود؛
- بيع اتاوات السيارات؛
- تخليص منح وعلاوات وزارة التضامن الاجتماعي AFS؛
- بيع الطوابع البريدية والجبائية والغرامات؛
- توفير الخدمات المالية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛
- صب أجور مختلف القطاعات؛
- تحويل الأموال؛
- تجهيز المؤسسات الاقتصادية والتجارية بأجهزة الدفع الإلكتروني TPE؛
- توفير خدمة التلغراف عن طريق WEB؛
- تخليص فواتير شركات الكهرباء والغاز، المياه، اتصالات الجزائر وبعض البنوك؛
- بيع رصيد تعبئة الهواتف لصالح جميع متعملي الهواتف النقالة؛
- توفير الخدمة المالية الخاصة بالاقتطاع الجزئي من حسابات الزبائن لصالح التجار المتعاقدين؛
- توفير خدمة الصكوك المصادق عليها.¹

¹ www. poste.dz 04/05/2025

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

يهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال تقديم لمحة عن عينة موظفي مديرية البريد الجزائر وحدة الأغواط، كما سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، إلى جانب استعراض عملية تصميم أداة الدراسة وفحص صدقها وثباتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أ- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- منهج الدراسة: ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

ففي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره²؛

2- مصادر جمع المعلومات: وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة؛

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (45) فردا.

3- أدوات جمع المعلومات: اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين الأداء المالي على الأدوات التالية:

- الاستبانة: قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، والاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، والتي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو

¹ عمار بوحوش، ناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، السنة 1999، ص 99.

² ذوقان عبيدات، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة 1997، ص 187.

مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم التسيير وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

ب- مجتمع وعينة الدراسة: نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

– **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة من موظفي مديرية البريد الجزائر بولاية الأغواط، تختلف وتتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين وأعمارهم والتوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة النظام والمهنة الخاصة من جهة، وفي تشخيص وتحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي لمديرية البريد الجزائر بولاية الأغواط، وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛

– **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين مديرية البريد الجزائر بولاية الأغواط، لذلك فقد تم إجراء عينة ذات حجم (45) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمع اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا (spss) (Statistical Package for Social Sciences)، ومر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي،¹ كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

أ- **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي:²

¹ نادرة شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، السنة 1999، ص 155-156.

² محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم والتطبيقات باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة، السنة 2005، ص 186.

1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها؛

2- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان؛

3- الانحراف المعياري (Standard déviation): وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.¹

4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.² وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:³

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة؛
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

5- معامل الارتباط لبيرسون: بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:

- أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين؛
- أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين؛

¹ امتثال حسن عبد الرزاق، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، السنة 2002، ص 115.

² عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مرجع سبق ذكره، ص 536.

³ أوماسي كاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، السنة 1998، ص 445.

- تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.

6- معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple régression analyses): وذلك

لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

7- تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة والمصممة وفق

مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل

عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث

على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتتمالات الإجابات

الخمس السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	أحيانا
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

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

والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، السنة 2008، ص 450.

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه ولحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود

العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية

(4=5\0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت

الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح

في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الترتيب	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	(1.79 - 1)	غير موافق بشدة
2	(2.59 - 1.8)	غير موافق
3	(3.39 - 2.6)	أحيانا
4	(4.1 - 3.4)	موافق
5	(5 - 4.2)	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مرجع سبق ذكره، ص 450.

من خلال الجدول رقم (11)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (5-4.2)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "أحيانا".
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59-1.8)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، $(4=3.33)$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	المستوى
(1-2.32)	منخفض
(2.34-3.66)	متوسط
(3.67-5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(3.67-5)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(2.33-3.66)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(1-2.32)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا.

المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

أ- بناء أداة الدراسة: بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي في مديرية بريد الجزائر ولاية الأغواط، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ب- **تصميم الاستبانة:** اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي لمديرية بريد الجزائر ولاية الأغواط. حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي:

- 1- **موضوع الاستبيان:** والذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- 2- **غرض الاستبيان:** والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- 3- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- 4- **نوع الأسئلة:** اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث تضمنت الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينهما.
- 5- **مكونات الاستبيان:** قسمنا الاستبيان إلى جزأين كالتالي:
 - **الجزء الأول:** تضمن البيانات لعينة الدراسة.
 - **الجزء الثاني:** يتكون من (20 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع التحول الرقمي في مديرية البريد الجزائر-ولاية الأغواط، **والجزء الثالث** حول تحسين الأداء المالي وقد خصصنا (10 عبارات).
- ج- **تطبيق أداة الدراسة:** بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية:
 - قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة؛
 - قمنا بالاتصال ببعض الموظفين في مديرية بريد الجزائر بولاية الأغواط لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية وعلى توزيع استمارة الاستبيان على العينة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع الموظفين في مديرية بريد الجزائر ولاية الأغواط تمكنا خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات مع زملائهم؛
 - تم القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين في مديرية بريد الجزائر ولاية الأغواط ابتداء من تاريخ (2025/08/31)، حيث تم توزيع الاستمارات على عدد من الموظفين في مديرية بريد الجزائر ولاية الأغواط.
 - وبتاريخ (2025/09/08)، تم استرجاع باقي الاستمارات المؤجلة.

د- **صدق أداة الدراسة:** يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله¹، كما يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة²."

1- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية والموضحة في الملحق والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة؛

2- **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي.

الاستراتيجي	معامل الارتباط	التكنولوجي	معامل الارتباط	الثقافي التنظيمي	معامل الارتباط	المورد البشري	معامل الارتباط	الأمني	معامل الارتباط
Q1	**0.523	Q5	**0.455	Q9	**0.766	Q13	**0.884	Q17	**0.788
Q2	**0.941	Q6	**0.518	Q10	*0.367	Q14	**0.953	Q18	**0.659
Q3	**0.942	Q7	**0.787	Q11	**0.673	Q15	**0.766	Q19	**0.315
Q4	**0.465	Q8	**0.656	Q12	**0.767	Q16	**0.775	Q20	**0.661

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.22.

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

¹ وديع ياسين التركيبي، حسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، السنة 1999، ص 112.

² دوقان عبيدات، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة 1997، ص 560.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط لمحور الثاني الأداء المالي.

العبارة	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
المتوسط	**0.928	**0.847	**0.625	**0.881	**0.900
العبارة	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
المتوسط	**0.776	**0.863	**0.788	**0.815	**0.948

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.22.

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

هـ - ثبات أداة الدراسة: إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم¹. ويتم قياسه بثلاث طرق:

– الطريقة الأولى الاختبار وإعادة الاختبار؛

– الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية؛

– الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدمت الباحثتين معامل (ثبات ألفا كرونباخ alpha cronbach's)، الذي يعتبر من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات.

و - حساب معامل الثبات: حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.794

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم، مرجع سبق ذكره، ص 560.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ALPFA CRONBACH الكلي يساوي (0.794) وهو أكبر من (0.6) وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، بناءا على ذلك الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين في مديرية بريد الجزائر لولاية الأغواط محل الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية لدى العاملين بمديرية بريد الجزائر لولاية الأغواط، وبعد تفريغ الاستمارات حصلنا على النتائج التالية:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

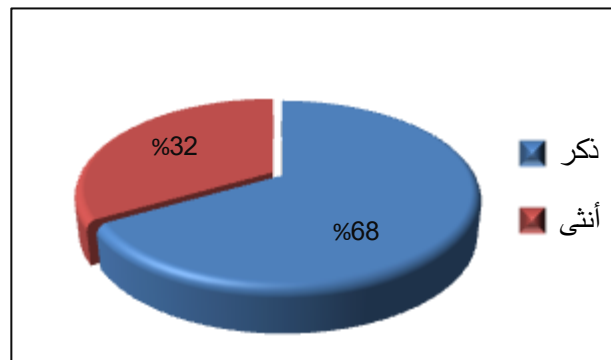
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	66.7%
أنثى	15	33.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الدراسة المكونة من (45) مفردة تميزت بتقارب نسبي من حيث الجنس، حيث شكل "الذكور" نسبة 66.7% مقابل 33.3% "الإناث" وهذا يعكس شمولية الدراسة على الجنسين ولو كان بشكل متفاوت بينهما.

الشكل رقم (04): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (16).

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية: يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية في الشكل التالي:

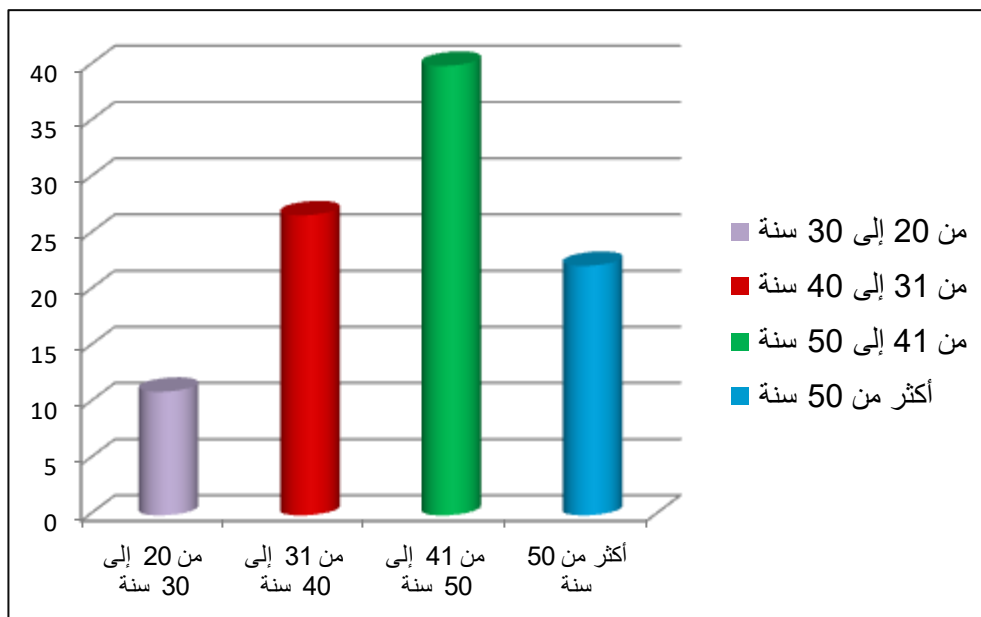
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	5	11%
من 31 إلى 40 سنة	12	26.7%
من 41 إلى 50 سنة	18	40%
أكثر من 50 سنة	10	22.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في السن "من 41-50" وذلك بنسبة 40%، ثم يأتي السن "31-40" في المركز الثاني بنسبة 26.7% يليها فئة "أكثر من 50 سنة" بنسبة 22.2% وصولا إلى أقل فئة وهي الأقل "20-30" بنسبة 11%. جاءت هذه النتائج في صالح الفئات العمرية الأكبر سنة مما يعني أن مديرية بريد الجزائر تتعامل مع كبار السن وسط نقص عنصر الشباب كمتعاملين.

الشكل رقم (05): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كما يلي:

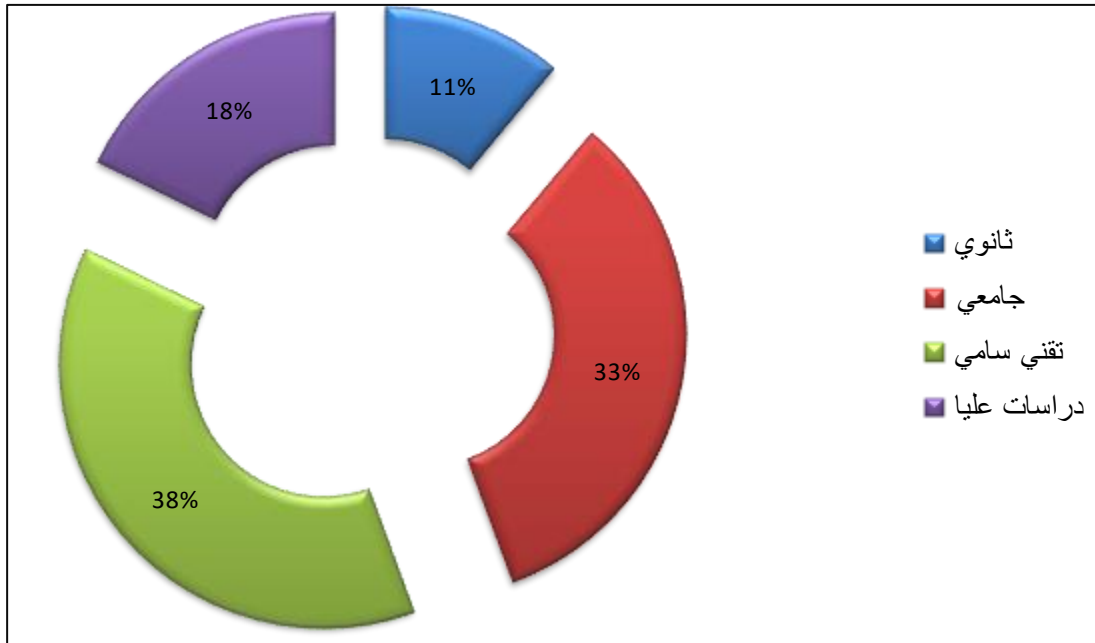
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	11.1%
جامعي	15	33.3%
تقني سامي	17	37.8%
دراسات عليا	8	17.8%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي "تقني سامي"، بنسبة غالبية 37.8%، يليه المستوى التعليمي "جامعي" بنسبة 33.3%، ثم بنسبة 17.8% من المستوى "دراسات عليا" بينما من يمتلكون مستوى تعليمي "ثانوي" كانوا بنسبة 11.1% من الحجم الكلي للعينة.

الشكل رقم (06): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18).

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

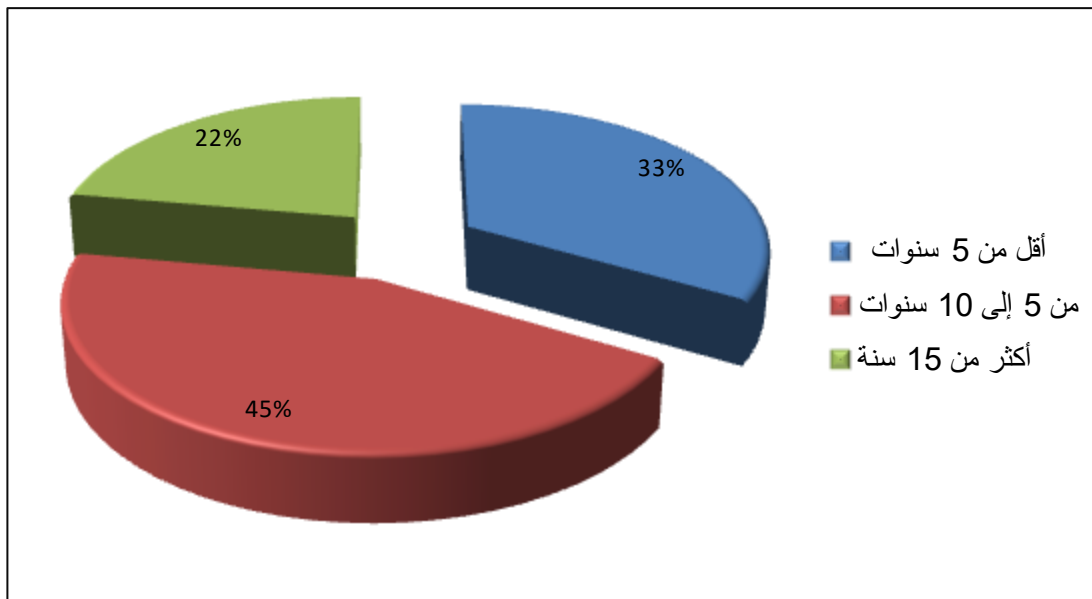
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	15	33.3%
من 05 إلى 10 سنوات	20	44.4%
أكثر من 15 سنة	10	22.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم تعامل طويل مع مديرية بريد الجزائر من خلال الأقدمية والتي جاءت بأغلبية من "05 إلى 10 سنوات" بنسبة 44.4% ثم يليها من هم "أقل من 05 سنوات"، بنسبة 33.3% وأخيرا من لديهم أقدمية مع المؤسسة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 22.2%.

يمكن الملاحظة أن هذه النتائج تأتي بتوافق وانسجام مع الفئة العمرية للشريحة الموظفين ومع المؤسسة والتي كانت في صالح كبار السن.

الشكل رقم (07): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (19).

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة: يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير الرتبة في الشكل التالي:

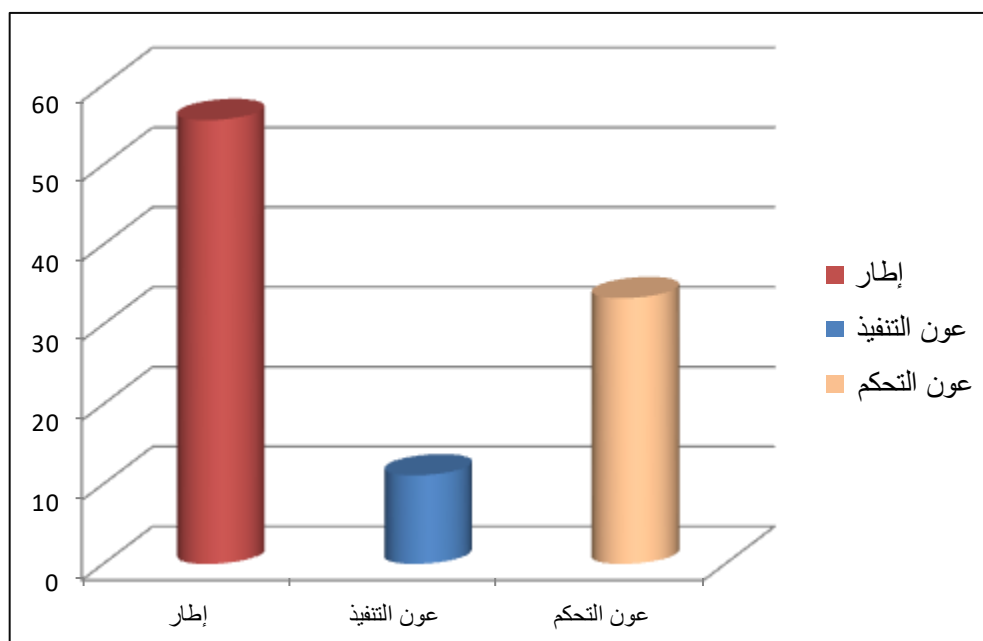
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	55.6%
عون التنفيذ	8	11.1%
عون التحكم	6	33.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية يشغلون مناصب "إطار" بنسبة 55.6%، تليها فئة "عون تحكم" بنسبة 33.3% و"عون تنفيذ" بنسبة 11.1%، مما يشير إلى أن العينة تتكون في مجملها من فاعلين إداريين بمراكز مسؤولية.

الشكل رقم (08): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (20).

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العينة بمديرية بريد الجزائر بولاية الأغواط، وتحليلها وتفسيرها.

أ- عرض النتائج المتعلقة بمتغير التحول الرقمي:

يتكون هذا البعد من 20 فقرة موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة أهمية تحليل الوضع الحالي والتحديات داخل المؤسسة، والجداول التالية توضح ذلك:

1- البعد الأول: البعد الاستراتيجي

الجدول رقم (21): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الاستراتيجي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تمتلك مؤسسة رؤية واضحة حول استخدام تكنولوجيات الحديثة	4.40	0.245	موافق بشدة
02	تمتلك المؤسسة مؤهلات مادية لتحقيق أهداف طويلة الأجل	4.73	0.200	موافق بشدة
03	هناك متابعة وتقييم مستمر للمشاريع التي تتبنى وتطبق التكنولوجيات الحديثة في مؤسساتكم	4.77	0.177	موافق بشدة
04	استخدام التكنولوجيات الحديثة يعتبر أولوية لدى مؤسساتكم	4.55	0.253	موافق بشدة
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور البعد الاستراتيجي	4.61	0.44	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

من خلال الجدول أعلاه يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور 4.61 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق بشدة" من مقياس ليكرت الخماسي (4.2-05) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 03، ونلاحظ بأن العبارة 01 هي أقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.40، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 04 بانحراف معياري قدره 0.253 وعليه بناء على إجابات الموظفين أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات محور البعد الاستراتيجي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه مؤسسة تمتلك رؤية واضحة حول استخدام تكنولوجيا الحديثة.

2- البعد الثاني: البعد التكنولوجي

الجدول رقم (22): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد التكنولوجي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	تمتلك المؤسسة هياكل مادية تسير كل ما هو جديد	3.37	1.37	موافق
06	تمتلك المؤسسة خط أنترنت extra net . intra net ذو سرعة عالية	3.55	1.707	موافق
07	لدى المؤسسة متخصصين في مجال التكنولوجيات الحديثة	4.02	1.56	موافق
08	المؤسسة تستثمر في تحديث أنظمتها الرقمية باستمرار	3.15	1.27	محايد
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور البعد التكنولوجي	4.07	0.319	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

من خلال الجدول أعلاه يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور 4.07 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.2) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 07 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة بشدة أفراد العينة على العبارة 4.02، كما نلاحظ بأن العبارة 05 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 1.37، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 06 بانحراف معياري قدره 1.707، وعليه بناءا على إجابات الموظفين أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات محور البعد التكنولوجي، أي أن لدى المؤسسة متخصصين في مجال التكنولوجيات الحديثة كونها تمتلك هياكل مادية تسير كل ما هو جديد.

3- البعد الثالث: البعد الثقافي التنظيمي

الجدول رقم (23): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الثقافي التنظيمي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
09	تدعم المؤسسة التغيير والتجديد لمواكبة العصر	4.55	0.253	موافق بشدة
10	تمنح المؤسسة أولوية لإنجاز المهام بشكل الكتروني	4.53	0.255	موافق بشدة
11	تؤمن المؤسسة أن استخدام التكنولوجيات الحديثة يضمن السرعة وتقليل التكاليف	4.02	1.477	موافق
12	تخلد المؤسسة أسماء الموظفين ذوي الانجازات الباهرة	3.20	1.70	محايد
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور البعد الثقافي التنظيمي	4.07	0.255	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

من خلال الجدول أعلاه يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور 4.07 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.20) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 09، ونلاحظ بأن العبارة 12 هي أقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 0.255، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 11 بانحراف معياري قدره 1.477 وعليه بناءا على إجابات الموظفين أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات محور البعد الثقافي التنظيمي، أي أن ثقافة المؤسسة تدعم التغيير والتجديد لمواكبة العصر كما تمنح أولوية لإنجاز المهام بشكل الكتروني.

4- البعد الرابع: بعد الموارد البشري

الجدول رقم (24): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بعد الموارد البشري.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	توفر المؤسسة برامج وآليات التي تمكن الموظفين من اكتشاف مخرجات التكنولوجيا الحديثة	3.93	1.291	محايد
14	تضع المؤسسة مخططات تدريب دورية للموظفين لتعلم كل ما هو جديد	4.15	0.953	محايد
15	تدعم المؤسسة التعلم عن بعد والتعلم مدى الحياة	3.35	1.325	محايد
16	تضع المؤسسة مكافئات وحوافز لكل موظف حقق السبق في استخدام التكنولوجيات الحديثة	4.42	0.249	موافق بشدة
X4	المتوسط والانحراف الكلي لمحور بعد الموارد البشري	3.96	0.130	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات spss.22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ المتوسط الحسابي كانت موافقتهم على عبارات المحور 3.96 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 - 3.40) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أقل نسبة الموافقة بشدة كانت على العبارة 16 حيث بلغ متوسط الموافقة بشدة أفراد العينة على العبارة 4.42 مقارنة بالمتوسطات الأخرى، بينما أكبر نسبة حياد كانت على العبارة 14 حيث بلغ المتوسط الحسابي لحياد أفراد العينة على هذه العبارة 4.15 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 - 3.40) أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 13 بانحراف معياري قدره 3.93، وعليه بناءا على إجابات الموظفين هناك حياد لعبارات محور بعد الموارد البشري، هناك حياد لأفراد عينة الدراسة على أن توفر المؤسسة برامج وآليات التي تمكن الموظفين من اكتشاف مخرجات التكنولوجيا الحديثة فهي لا تضع المؤسسة مخططات تدريب دورية للموظفين لتعلم كل ما هو جديد وذلك على غرار ما تضعه من مكافئات وحوافز لكل موظف حقق السبق في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

5- البعد الخامس: البعد الأمني

الجدول رقم (25): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور البعد الأمني.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	تعتمد المؤسسة على أحدث تقنيات التشفير لضمان سرية المعلومات وحماية البيانات من أي اختراق	4.44	0.253	موافق بشدة
18	هناك أنظمة مراقبة متقدمة تعمل على الكشف الفوري عن أي نشاط غير طبيعي	4.11	0.783	موافق
19	توفر المؤسسة بيئة رقمية آمنة تسهل عملية التحول الرقمي مع الحفاظ على أعلى معايير الحماية	4.33	0.227	موافق بشدة
20	تتبنى المؤسسة آليات فعالة لمعالجة التهديدات والمشكلات الأمنية فور ظهورها	4.55	0.253	موافق بشدة
X5	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الأمني	4.36	0.101	موافق بشدة
X	المتوسط والانحراف للمحور الكلي قياس جودة التحول الرقمي	4.11	0.093	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.22.

من خلال الجدول أعلاه يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور 4.11 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.20) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة وبشدة كانت على العبارة 20 بمتوسط حسابي 4.55، ونلاحظ بأن العبارة 18 هي أقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 0.783، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 19 بانحراف معياري قدره 0.227 وعليه بناءً على إجابات الموظفين أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات محور البعد الأمني، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تتبنى آليات فعالة لمعالجة التهديدات والمشكلات الأمنية فور ظهورها.

ب- عرض النتائج المتعلقة بمتغير الأداء المالي:

يتكون هذا البعد من 10 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-10)، والجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأداء المالي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	التحول الرقمي ساهم في خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة (تقليل الأوراق، تقليل العمالة)	4.57	0.249	موافق بشدة
22	التحول الرقمي ساعد في تنويع مصادر الدخل	4.40	0.245	موافق بشدة
23	الأنظمة الرقمية ساعدت على تسريع المعاملات المالية وتقليل الأخطاء	4.22	0.177	موافق
24	تبني الحلول الرقمية ساهم في زيادة الإيرادات العامة المؤسسة	4.44	0.253	موافق بشدة
25	ارتفعت الإيرادات المالية للمؤسسة بعد تطبيق تقنيات رقمية	4.60	0.245	موافق بشدة
26	ساعدت الأدوات الرقمية في تحسين إعداد التقارير المالية واتخاذ القرار	4.33	0.227	موافق بشدة
27	تطبيق الأنظمة الرقمية ساهم في سرعة انجاز المعاملات المالية	4.62	0.240	موافق بشدة
28	انعكس التحول الرقمي إيجابا على صافي الربح أو الفائض المالي للمؤسسة	4.33	0.909	موافق بشدة
29	أصبحت عملية اتخاذ القرارات المالية أسرع بفضل التحول الرقمي	4.53	0.257	موافق بشدة
30	تبني خدمات مالية رقمية زاد من نسبة العملاء	4.55	0.253	موافق بشدة
Y	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الأداء المالي	4.46	0.216	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

يمكن القول أن هناك مستوى مرتفع من الأداء المالي وذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي 4.46، حيث أن التحول الرقمي ساعد في تنويع مصادر الدخل داخل المؤسسة وساهم في خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة (تقليل الأوراق، تقليل العمالة) مما انعكس التحول الرقمي إيجابا على صافي الربح أو الفائض المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المطلب علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا المطلب إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.

1- طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في كل من البعد (الاستراتيجي، التكنولوجي، الثقافي التنظيمي، الموارد البشرية، الأمني) والمتغير التابع وهو الأداء المالي.

جدول رقم (27): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الأمني	الموارد البشرية	الثقافي التنظيمي	التكنولوجي	الاستراتيجي	معامل الارتباط بين المتغيرين
*0.317	**0.813	**0.609	**0.580	**0.639	مستقل والتابع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول رقم (27) يظهر لنا أن كل أبعاد المستقل لديهما ارتباط دال احصائيا بالمتغير الأداء المالي وأنه يمكننا القول أن هناك علاقة طردية متوسطة ومرتفعة بين الأداء المالي وكل من: الأبعاد (الاستراتيجي، التكنولوجي، الثقافي التنظيمي، الموارد البشرية، الأمني).

2- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحول الرقمي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحول الرقمي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الثقافي التنظيمي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الثقافي التنظيمي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المورد البشري على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المورد البشري على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الأمني على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الأمني على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة F			المعنوية sig	قيمة t		
				0.000	9.614	9.795	الثبات
				0.654	0.451	0.133	الاستراتيجي
				0.055	1.980	0.224	التكنولوجي
				0.002	-3.334	-0.337	الثقافي التنظيمي
				0.000	-5.528	-1.043	المورد البشري
				0.046	-2.063	-0.281	الأمني
0.000	22.649	0.862	0.744				

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من ($\text{sig} \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.862 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.744) أي أن (74%) من التغير في مستوى الأداء المالي تفسره أبعاد التحول الرقمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

2-2 الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر للتحويل الرقمي على الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة في وجود الأثر، بينما باقي الفرضيات جاءت بالعدم.

• الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.654 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر للبعد الاستراتيجي على الأداء المالي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.055 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر للبعد التكنولوجي على الأداء المالي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.002 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر للبعد الثقافي التنظيمي على الأداء المالي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر للبعد المورد البشري على الأداء المالي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول رقم (28) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر للبعد الأمني على الأداء المالي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

2-3 الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة) ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة) ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الأولى:

– الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

– الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

– الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

– الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

– الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

– الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة:

– الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:**

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الرتبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الرتبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3- **اختبار الفرضيات الفرعية:**

3-1 **اختبار الفرضية الأولى:**

بداية اختبار الفرضية الأولى، وذلك لكون متغير الدراسة ذو خيارات ثنائية (ذكر، أنثى)، استخدمنا اختبار **T test** للعينات المستقلة والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول الأداء المالي.

أداء العاملين	F	Sig	T	درجة الحرية	P.valuer
الجنس	18.075	0.000	6.633	43	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.000 أقل من 0.5 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول الفرضية البديلة بمستوى دلالة 5% أي أنه توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الأداء المالي، حيث:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3-2 **اختبار باقي الفرضيات الفرعية: (الثانية والثالثة والرابعة والخامسة)**

تم اختبارها عن طريق **anova** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة) حول الأداء المالي.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
الفئة العمرية	بين المجموعات	8.714	3	2.905	150.376	0.000
	خلال المجموعات	0.792	41	0.019		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	8.115	3	2.705	79.766	0.000
	خلال المجموعات	1.390	41	0.034		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	7.755	2	3.878	93.037	0.000
	خلال المجموعات	1.750	42	0.042		
الرتبة	بين المجموعات	7.600	4	2.791	90.376	0.000
	خلال المجموعات	0.864	35	0.039		

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.22.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

أظهرت لنا نتائج الجدول أعلاه أن كل قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ونقبل الفرضيات البديلة لها، أي أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة).

وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية وذلك لوجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تم التعريف بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة الأغواط محل الدراسة - من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات المرتبطة بها. كما تضمن الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة من حيث اختيار المنهج والأدوات المستعملة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، إضافة إلى عرض أبرز المفاهيم والأساليب الإحصائية المعتمدة. وفي جانب آخر، تم وصف وتحليل متغيرات الدراسة، من خلال تقديم الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين، وقياس مستوى إدراكهم للمتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي وتحسين الأداء المالي. وقد بينت النتائج أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغيرات التحول الرقمي وأثره على الأداء المالي كان مرتفعاً.

كما تناول الفصل دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية بغرض اختبار فرضيات البحث. وقد شمل ذلك تحديد طبيعة الترابطات بين المتغيرات ودرجة تقاربها أو تباعدها، ثم تحليل علاقات التأثير بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، فضلاً عن استخدام الانحدار الخطي التدريجي لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على الأداء المالي بالمؤسسة.

الخاتمة

بعد تناولنا للجانب النظري المتعلق بأبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، يتضح جليا أن هذا التحول يشكل رافعة أساسية لرفع كفاءة الأنشطة المالية داخل المؤسسات، ولا سيما مديريةية بريد جزائر. إذ يسهم في تعزيز دقة البيانات المالية وتسريع عمليات المعالجة والمراجعة، الأمر الذي يتيح اتخاذ قرارات مالية أكثر صوابا، ويؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والشفافية، فضلا عن دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة اقتصادية رقمية سريعة التغير.

ومع التطور المتواصل في مجالات تكنولوجيا المعلومات والأنظمة المالية الرقمية، أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الساعية لمواكبة هذه التحولات. فقد أحدث هذا التحول نقلة نوعية في أساليب التسيير المالي، سواء من خلال تطوير الأدوات التقليدية أو اعتماد نظم محاسبية حديثة، ليغدو النظام المالي الرقمي أداة محورية لتحسين مؤشرات الأداء المالي داخليا وخارجيا، وتعزيز قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بفعالية أكبر. وفي هذا السياق، فإن الركيزة الأساسية لنجاح هذا المسار تتمثل في تبني أبعاد التحول الرقمي مثل البنية التحتية التقنية، والكفاءة الرقمية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في التحليل المالي، إلى جانب توفير بيئة تكنولوجية داعمة، وهي عوامل تسهم في ترسيخ إدارة مالية رشيدة تنعكس بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وسمعتها، وتعزز ثقة المستثمرين والمتعاملين بها. كما ساعدت هذه التطورات على تحسين دقة التوقعات المالية، وترشيد الوقت والجهد، بما يفضي إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والربحية.

ولضمان الاستمرارية والتنافسية في ظل البيئة الرقمية المتغيرة، أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية تبني أنظمة مالية رقمية متطورة، والحرص على تحديث أساليب التسيير بما يتماشى مع أحدث التحولات التكنولوجية. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وتعزيز مواردها، وضمان استدامتها. كما أن هذه الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموارد البشرية المالية واتجاهاتهم نحو الابتكار والرقمنة، مما ينعكس إيجابا على نتائج المؤسسة، ويساعدها على تحقيق مستويات متقدمة من الفعالية المالية والاستقرار، وبالتالي ضمان التفوق المؤسسي في مواجهة تحديات المستقبل.

بعد تناول الإشكالية المطروحة في بداية البحث بالتحليل والمعالجة، أمكننا التوصل إلى جملة من النتائج يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج العامة للدراسة

- من خلال عرض موضوع الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تركيز المؤسسات الاقتصادية على استثمار التحول الرقمي كوسيلة لزيادة قدرتها التنافسية، من خلال تحسين كفاءة التسيير المالي وترشيد النفقات؛
 - التعرف على مدى وعي المسيرين الماليين بأبعاد التحول الرقمي داخل المؤسسة وكيفية تأثيره في جودة التقارير والنتائج المالية؛
 - تحديد التأثير المباشر للتحول الرقمي على دقة القرارات المالية ودوره في تعزيز فعالية التسيير المالي على المستويين الداخلي والخارجي؛
 - تحسين جودة العمليات المالية باستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، بما يحقق معالجة أسرع وأكثر كفاءة للمعاملات المحاسبية والمالية؛
 - تطوير البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة المالية الرقمية داخل المؤسسة بتكلفة معقولة، مما يعزز من فعالية الأداء المالي ويزيد من ثقة المستثمرين والمتعاملين؛
 - التأثير الإيجابي لاستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي في تعزيز الأداء المالي من خلال تحسين التوقعات المستقبلية وترشيد القرارات الاستثمارية؛
 - إنشاء بيئة مالية رقمية تسهم في تكامل أفضل بين مختلف المصالح المالية داخل المؤسسة بما يحقق التحسين المستمر في الأداء المالي؛
 - اعتماد استراتيجيات التحول الرقمي كركيزة لتطوير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مما يسمح لها بمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق؛
 - رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين العمليات المالية والأنشطة الاستثمارية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة؛
 - تطوير آليات حماية البيانات المالية الرقمية داخل المؤسسة، مما يعزز ثقة الموظفين والمستثمرين في النظام المالي ويضمن سلامة وأمن المعلومات الحساسة.

ثانياً: التوصيات الدراسة

أسفرت دراستنا لهذا الموضوع عن مجموعة من الملاحظات والنتائج التي قادتنا إلى جملة من التوصيات من أبرزها:

- اعتماد استراتيجية رقمية مالية واضحة ومدروسة، مع تخصيص ميزانية موجهة خصيصاً لدعم مشاريع التحول الرقمي في المجال المالي؛
- تعزيز البنية التحتية الرقمية للأنظمة المالية داخل المؤسسة، من خلال توفير التجهيزات والمنصات المحاسبية والتحليلية الحديثة؛
- استقطاب خبرات متخصصة في مجال التسيير المالي الرقمي، إلى جانب العمل على تكوين وتأهيل الموظفين في تقنيات التكنولوجيا المالية؛
- رقمنة مختلف العمليات المالية الداخلية بما يساهم في تحسين التنسيق والانسجام بين المصالح المالية والإدارية؛
- تسهيل ولوج المستثمرين والمتعاملين إلى الخدمات المالية الرقمية، والعمل على تحسين تجربتهم في مختلف المعاملات؛
- ترسيخ ثقافة التحول الرقمي لدى الموارد البشرية المالية، وتعزيز وعيهم بدوره المحوري في رفع كفاءة الأداء المالي؛
- تطوير آليات حماية البيانات المالية الرقمية، مع ضمان النسخ الاحتياطي المستمر لمختلف الحسابات والتقارير؛
- توظيف التحول الرقمي كأداة لترشيد التكاليف التشغيلية وتعزيز فعالية إدارة الموارد المالية؛
- استخدام أدوات رقمية متطورة في تحليل الأداء المالي وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- استثمار التحول الرقمي كميزة تنافسية تدعم استدامة المؤسسة وتساهم في تحسين مؤشرات أدائها المالي.

رابعاً: آفاق الدراسة

وفي الأخير يمكن القول إن هذا البحث يشكل محاولة للكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مديرية البريد الجزائر بولاية الأغواط. كما سعينا إلى تقديم صورة مختصرة عن أبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة القائمة بينها. غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح آفاقاً واسعة أمام بحوث ودراسات مستقبلية أكثر عمقا وتفصيلاً، من بينها:

- تحليل أثر التحول الرقمي على دقة القرارات المالية وتحسين جودة التقارير المحاسبية؛
- دراسة استراتيجيات التحول الرقمي في ترشيد التكاليف وتعزيز ربحية المؤسسات؛
- تحليل انعكاسات التحول الرقمي على الكفاءة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- امتثال حسن عبد الرزاق، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، السنة 2002.
- أوماسي كاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، السنة 1998.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، السنة 2010.
- دوقان عبيدات، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة 1997.
- دوقان عبيدات، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة 1997.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، السنة 2008.
- عمار بوحوش، ناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، السنة 1999.
- محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم والتطبيقات باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة، السنة 2005.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، السنة 2010.
- نادرة شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، السنة 1999.
- وديع ياسين التركيبي، حسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، السنة 1999.

ب- المذكرات:

1- ماستر:

- فاطمة الزهراء قوادي، سندس عبيدي سعد، تأثير التحول الرقمي على أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2022-2023.

- ملاك بعلي، نريمان ميلي، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء-وكالة قالمه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمه السنة 2024-2025.

2- ماجستير:

- جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة 2008-2009.

- علاء ماهر محمود الطلاع، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، السنة 2020.

- نواف سماح، محمد الذنيبات، أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على أداء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن-دراسة تحليلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2011.

3- دكتوراه:

- أسماء الشرقي، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، السنة 2024-2025.

- أمينة حفاصة، أثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، السنة 2020-2021.

- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة، السنة 2022-2023.
 - حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2016-2017.
 - رشيد بوزربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي -دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -بويرة، السنة 2021-2022.
 - سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة مصطفى اسطنبولى معسكر، السنة 2023-2024.
 - صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة، السنة 2023-2024.
 - طاهر علاء الدين، أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات -دراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات الجزائرية والفرنسية، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2022-2023.
 - وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة السنة 2023-2024.
 - ياسين فني، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء -وكالة تيسمسلت-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، السنة 2023-2024.
- ج- مجلات:**
- أبو بكر قيدوان، خيرة معمري، الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمة الرشيد، مجلة الريادة الاقتصادية المال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 03، العدد 01، السنة 2017.

- أحمد علاش، دور التكنولوجيا المالية في دعم النشاط المالي والابتكار تجربة البحرين، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 02، السنة 2019.
- بسمة مناخ، جبار بوكثير، أثر الأداء البيئي وفق المعايير الدوبية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 02، السنة 2019.
- بورنيسة مريم، خنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، المجلد 12، العدد 02، السنة 2019.
- جميلة سلايمي ويوسف بوشي التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2019.
- رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية -دراسة حالة مصف الراجحي، الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، السنة 2024.
- سامية خواترة، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس، المجلد 58، العدد 02، السنة 2021.
- سامية نزالي، شريف عمروش، دور المدن الذكية بيئيا في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02 -علي لونيسي، المجلد 08، العدد 01، السنة 2019.
- سامية يتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، المجلد 10، العدد 18، السنة 2015.
- شهبوب أمينة، تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ظل جائحة كوفيد 19، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2022.
- صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021.
- عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، السنة 2020.

- عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 01، السنة 2021.
- مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.
- عبد الناصر عبد اللطيف نصر، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، كلية التجارية، جامعة الإسكندرية، المجلد 05، العدد 02، السنة 2021.
- علي بن حمد بن سالم البريكي، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان 2040، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس المملكة المغربية، المجلد 08، العدد 13، السنة 2024.
- محي الدين طرفاوي، وآخرون، تأثير سياسة الاستدانة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.
- هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، السنة 2022.
- د- مقالات:
- بن ندير نصر الدين، شلال أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، السنة 2014.
- محمد نجيب دبابش، طار قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول واقع وافاق تطبيق النظام المحاسبي المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر، 5/6، السنة 2013.
- يخلف صفية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 25-04-2017.

هـ - المقابلات:

– مقابلة مع مدير المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر الاغواط، مكتب المدير، مقابلة شخصية، سنة 2025.

و - مواقع:

– Alger poste .dz <https://www.poste.dz/page/historique>

– www.poste.dz 04/05/2025

CCP الحساب البريدي الجاري. CNEP حساب التوفير والاحتياط. TEF التحويلات الالكترونية للحولات.

Western Union تحويل الأموال من مختلف دول العالم الكترونيا.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1 Kumar, B. (2016) **“Digital revolution in the Mauritian public service, A human resource development perspective in two unrelated companies”**, International journal of novel research in Interdisciplinary studies, Vol. 03, Issue (5).
- Amrani kamilia, le tabreau de bord comme iutil se pilotage de la performance financière d'une entreprice(cas de l'EPB), universite abderrahmane mira de béjia, 2018.
- Benbedr Asma ،Hadeb Baya ،**L'impact de la Structure Financière Sur La Performance Financière De L'entreprise** ،Mémoire De Fin D'études ،Ecole Sur Prieure ،Présent Vue De L'obtention Du Diplôme De Master En Sciences Commerciales Et Financiers ،Alger ،2014 –2015.
- Oualid Meraghni et all, **"Impact of digital transformation on accounting information systems–evidence from Algerian firms"**, Journal Economics and Business, vol 35 issue, (1), 2021, Riga Technical University.
- Soumitra Dutta & Bruno Lanvin,**THE NETWORK READINESSINDEX 2020: Accelerating Digital Transformation in a post–COVID GlobalEconomy**, Portulans Institute, 2020.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص * علوم التسيير * المعنونة بـ: "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي" دراسة حالة مديرية البريد الجزائر - ولاية الأغواط" يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الإستمبيان من أجل مساعدتنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة بغية خدمة البحث العلمي.
لهذا نرجو تعاونكم في الإجابة على أسئلة الإستمبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
كما نحيطكم علما أن كافة المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستهمل فقط لأغراض البحث العلمي وبكل أمانة علمية.

من إعداد:

يسرى خرفي

جميلة بن قشوة

استبيان حسب نموذج Likret لقياس أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي
الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ من 20 سنة - 30 سنة ☐ من 31 - 40 سنة ☐ من 41 - 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي ☐ دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنوات

5. الرتبة:

☐ إطار ☐ عون حكم ☐ عون تنفيذ

الجزء الثاني: قياس أبعاد التحول الرقمي حسب نموذج Likret

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق
البعد الأول: الاستراتيجي						
01	تمتلك مؤسسة رؤية واضحة حول استخدام تكنولوجيايات الحديثة					
02	تمتلك المؤسسة مؤهلات مادية لتحقيق أهداف طويلة الأجل					
03	هناك متابعة وتقييم مستمر للمشاريع التي تتبنى وتطبق التكنولوجيايات الحديثة في مؤسستكم					
04	استخدام التكنولوجيايات الحديثة يعتبر أولوية لدى مؤسستكم					
البعد الثاني: التكنولوجي						
05	تمتلك المؤسسة هياكل مادية تسير كل ما هو جديد					
06	تمتلك المؤسسة خط أنترنت intra net . extra net ذو سرعة عالية					
07	لدى المؤسسة متخصصين في مجال التكنولوجيايات الحديثة					
08	المؤسسة تستثمر في تحديث أنظمتها الرقمية باستمرار					
البعد الثالث: الثقافي التنظيمي						
09	تدعم المؤسسة التغيير والتجديد لمواكبة العصر					
10	تمنح المؤسسة أولوية لإنجاز المهام بشكل الكتروني					
11	تؤمن المؤسسة أن استخدام التكنولوجيايات الحديثة يضمن السرعة وتقليل التكاليف					
12	تخلد المؤسسة أسماء الموظفين ذوي الانجازات الباهرة					
البعد الرابع: الموارد البشري						
13	توفر المؤسسة برامج وآليات التي تمكن الموظفين من اكتشاف مخرجات التكنولوجيا الحديثة					

					تضع المؤسسة مخططات تدريب دورية للموظفين لتعلم كل ما هو جديد	14
					تدعم المؤسسة التعلم عن بعد والتعلم مدى الحياة	15
					تضع المؤسسة مكافآت وحوافز لكل موظف حقق السبق في استخدام التكنولوجيات الحديثة	16
البعد الخامس: الأمني						
					تعتمد المؤسسة على أحدث تقنيات التشفير لضمان سرية المعلومات وحماية البيانات من أي اختراق	17
					هناك أنظمة مراقبة متقدمة تعمل على الكشف الفوري عن أي نشاط غير طبيعي	18
					توفر المؤسسة بيئة رقمية آمنة تسهل عملية التحول الرقمي مع الحفاظ على أعلى معايير الحماية	19
					تتبنى المؤسسة آليات فعالة لمعالجة التهديدات والمشكلات الأمنية فور ظهورها	20

الجزء الثالث: الأداء المالي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	التحول الرقمي ساهم في خفض التكاليف التشغيلية في المؤسسة (تقليل الأوراق، تقليل العمالة)					
02	التحول الرقمي ساعد في تنويع مصادر الدخل					
03	الأنظمة الرقمية ساعدت على تسريع المعاملات المالية وتقليل الأخطاء					
04	تبني الحلول الرقمية ساهم في زيادة الإيرادات العامة للمؤسسة					
05	ارتفعت الإيرادات المالية للمؤسسة بعد تطبيق تقنيات رقمية					
06	ساعدت الأدوات الرقمية في تحسين إعداد التقارير المالية واتخاذ القرار					
07	تطبيق الأنظمة الرقمية ساهم في سرعة انجاز المعاملات المالية					
08	انعكس التحول الرقمي إيجابا على صافي الربح أو الفائض المالي للمؤسسة					
09	أصبحت عملية اتخاذ القرارات المالية أسرع بفضل التحول الرقمي					
10	تبني خدمات مالية رقمية زاد من نسبة العملاء					

الجدول التكرارية للمتغيرات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	66.7	66.7	66.7
Valid انثى	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 20 - 30 من	5	11.1	11.1	11.1
سنة 31 - 40 من	12	26.7	26.7	37.8
Valid سنة 41 - 50 من	18	40.0	40.0	77.8
سنة 50 من اكثر	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	11.1	11.1	11.1
جامعي	15	33.3	33.3	44.4
Valid تقني سامي	17	37.8	37.8	82.2
دراسات عليا	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	15	33.3	33.3	33.3
سنوات 10 الى 5 من	20	44.4	44.4	77.8
Valid سنوات 15 من اكثر	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	26	55.6	55.6	55.6
عون التنفيذ	8	11.1	11.1	44.4
Valid عون التحكم	6	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

اختبار ثبات والصدق
الصدق الداخلي:

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	x1
Q1	Pearson Correlation	1	.492**	.436**	-.913**	.523**
	Sig. (2-tailed)		.001	.003	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q2	Pearson Correlation	.492**	1	.886**	-.539**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q3	Pearson Correlation	.436**	.886**	1	-.478**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.001	.000
	N	45	45	45	45	45
Q4	Pearson Correlation	-.913**	-.539**	-.478**	1	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.001
	N	45	45	45	45	45
x1	Pearson Correlation	.523**	.941**	.942**	.465**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q5	Q6	Q7	Q8	x2
Q5	Pearson Correlation	1	-.333*	.690**	-.509**	.455**
	Sig. (2-tailed)		.026	.000	.000	.002
	N	45	45	45	45	45
Q6	Pearson Correlation	-.333*	1	.131	.079	.518**
	Sig. (2-tailed)	.026		.390	.607	.000
	N	45	45	45	45	45
Q7	Pearson Correlation	.690**	.131	1	-.405**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.390		.006	.000
	N	45	45	45	45	45
Q8	Pearson Correlation	-.509**	.079	-.405**	1	.656
	Sig. (2-tailed)	.000	.607	.006		.717
	N	45	45	45	45	45
x2	Pearson Correlation	.455**	.518**	.787**	.656	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.717	
	N	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q9	Q10	Q11	Q12	x3
Q9	Pearson Correlation	1	-.747**	.649**	.484**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	45	45	45	45	45
Q10	Pearson Correlation	-.747**	1	-.539**	-.165-	.367*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.278	.013
	N	45	45	45	45	45
Q11	Pearson Correlation	.649**	-.539**	1	.069	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.654	.000
	N	45	45	45	45	45
Q12	Pearson Correlation	.484**	-.165-	.069	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.001	.278	.654		.000
	N	45	45	45	45	45
x3	Pearson Correlation	.766**	.367*	.673**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Q13	Q14	Q15	Q16	x4
Q13	Pearson Correlation	1	.850**	-.920**	.732**	.884**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q14	Pearson Correlation	.850**	1	-.819**	.748**	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q15	Pearson Correlation	-.920**	-.819**	1	-.820**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q16	Pearson Correlation	.732**	.748**	-.820**	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
x4	Pearson Correlation	.884**	.953**	.766**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Q17	Q18	Q19	Q20	x5
Q17	Pearson Correlation	1	.142	.791**	-1.000**	.395**
	Sig. (2-tailed)		.352	.000	.000	.007
	N	45	45	45	45	45
Q18	Pearson Correlation	.142	1	.718**	-.142-	.965**
	Sig. (2-tailed)	.352		.000	.352	.000
	N	45	45	45	45	45
Q19	Pearson Correlation	.791**	.718**	1	-.791**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
Q20	Pearson Correlation	-1.000**	-.142-	-.791**	1	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.352	.000		.007
	N	45	45	45	45	45
x5	Pearson Correlation	.395**	.965**	.875**	.395**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.007	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[illegible]

	Pearson Correlation	.684**	.577**	.378*	.632**	.577**	.500**	.470**	1	.624**	.791**	.788**
Q28	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.760**	.531**	.347*	.581**	.796**	.460**	.834**	.624**	1	.727**	.815**
Q29	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.956**	.730**	.478**	.800**	.913**	.632**	.871**	.791**	.727**	1	.948**
Q30	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.928**	.847**	.625**	.881**	.900**	.776**	.863**	.788**	.815**	.948**	1
Y	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

النتائج:

Case Processing Summary

	N	%
Valid	45	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	30

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q1	45	4.4000	.245
Q2	45	4.7333	.200
Q3	45	4.7778	.177
Q4	45	4.5556	.253
x1	45	4.6167	.044
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q5	45	3.3778	1.377
Q6	45	3.5556	1.707
Q7	45	4.0222	1.568
Q8	45	3.1556	1.271
x2	45	3.5278	.319
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q9	45	4.5556	.253
Q10	45	4.5333	.255
Q11	45	4.0222	1.477
Q12	45	3.2000	1.709
x3	45	4.0778	.255
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q13	45	3.9333	1.291
Q14	45	4.1556	.953
Q15	45	3.3556	1.325
Q16	45	4.4222	.249
x4	45	3.9667	.130
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q17	45	4.4444	.253
Q18	45	4.1111	.783
Q19	45	4.3333	.227
Q20	45	4.5556	.253
x5	45	4.3611	.101
X	45	4.1100	.093
Valid N (listwise)	45		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q21	45	4.5778	.249
Q22	45	4.4000	.245
Q23	45	4.2222	.177
Q24	45	4.4444	.253
Q25	45	4.6000	.245
Q26	45	4.3333	.227
Q27	45	4.6222	.240
Q28	45	4.3333	.909
Q29	45	4.5333	.527
Q30	45	4.5556	.253
Y	45	4.4622	.216
Valid N (listwise)	45		

معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	Y
x1	Pearson Correlation	1	.665**	.554**	.765**	.311*	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.037	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x2	Pearson Correlation	.665**	1	.580**	.753**	.378*	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x3	Pearson Correlation	.554**	.580**	1	.538**	-.002-	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.990	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x4	Pearson Correlation	.765**	.753**	.538**	1	.306*	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.041	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x5	Pearson Correlation	.311*	.378*	-.002-	.306*	1	.317*
	Sig. (2-tailed)	.037	.010	.990	.041		.034
	N	45	45	45	45	45	45
Y	Pearson Correlation	.639**	.580**	.609**	.813**	.317*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.034	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x5, x3, x4, x1, x2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.744	.711	.24988

a. Predictors: (Constant), x5, x3, x4, x1, x2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.071	5	1.414	22.649	.000 ^b
Residual	2.435	39	.062		
Total	9.506	44			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x5, x3, x4, x1, x2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.795	1.019		9.614	.000
x1	.133	.294	.060	.451	.654
x2	.224	.113	.272	1.980	.055
x3	-.337	.101	-.366	-3.334	.002
x4	-1.043	.189	-.808	-5.528	.000
x5	-.281	.136	-.192	-2.063	.046

a. Dependent Variable: Y

اختبار الفروقات

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ذكر	30	4.6933	.40252	.07349
	انثى	15	4.0000	.00000	.00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Y	Equal variances assumed	18.075	.000	6.633	43	.000	.69333	.10453	.48252	.90414
	Equal variances not assumed			9.434	29.000	.000	.69333	.07349	.54303	.84364

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.714	3	2.905	150.376	.000
Within Groups	.792	41	.019		
Total	9.506	44			

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.115	3	2.705	79.766	.000
Within Groups	1.390	41	.034		
Total	9.506	44			

ANOVA

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.755	2	3.878	93.037	.000
Within Groups	1.750	42	.042		
Total	9.506	44			

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.600	3	2.791	90.376	.000
Within Groups	1.906	41	.039		
Total	9.506	44			