وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد–الطارف –
UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي: ..... السنة الجامعية: 2026/2025

قسم: العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الرقمي دراسة حالة اتصالات الجزائر –الطارف–

تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

من إعداد الطلبة:

- عوالي آية
- عوالي كتيب

تحت إشراف الدكتورة:

نوري سميحة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية، مع التطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة الطارف –، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، فيما شكل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 20 موظفا عبر 31 فقرة موزعة على أربعة محاور.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة بلغت مستوى رقميا ناضجا يتجلى في اعتماد التقنيات الرقمية في مجمل عملياتها وخفض تكاليفها التشغيلية، وأن للتحول الرقمي دورا محوريا في ضبط التدفقات النقدية وتسريع التحصيل وتعزيز القدرة التنبؤية للسيولة، إذ بلغ المتوسط الإجمالي لمحاور الاستبيان **90.2%**، مما يثبت إحصائيا صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ السيولة المالية؛ كفاءة السيولة؛ إدارة التدفقات النقدية؛ اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aims to reveal the extent to which digital transformation contributes to enhancing the liquidity efficiency of an economic institution, with application to Algeria Telecom – El Tarf Unit –. The descriptive analytical approach was adopted in the theoretical aspect, and the case study approach in the applied aspect, while the questionnaire constituted the main tool for collecting data from a sample of 20 employees across 31 items distributed over four axes. The study concluded that the organization has reached a mature digital level, manifested in the adoption of digital technologies in all its operations and the reduction of its operating costs. Digital transformation plays a pivotal role in controlling cash flows, accelerating collection, and enhancing the predictive power of liquidity. The overall average of the survey respondents was 90.2%, statistically proving the validity of the study's main hypothesis.

Keywords: digital transformation; financial liquidity; liquidity efficiency; cash flow management; Algeria Telecom.

شكر وعرفان

الحمد لله أولا وآخرا الذي بنعمته تتم الصالحات والذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع فله الحمد والشكر على توفيقه وسداده

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والاحترام للدكتورة المشرفة "نوري سميحة" التي لم تبخل علينا بالتوجيهات القيمة ونصائحها العلمية السديدة وصبرها ومتابعتها المستمرة التي كان لها الاثر البالغ في انجاز هذا العمل في أحسن صورة ممكنة.

كما نتوجه بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول قراءة هذه المذكرة وتقييمها وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات و إثراءات علمية قيمة تساهم في تطوير المذكرة.

كما نتقدم بجميل الشكر وعظيم الامتنان والعرفان لكل الاطارات والموظفين بمديرية اتصالات الجزائر الذين ساهموا في تسهيل مهمتنا.

ولا يفوتنا ان نعبر عن امتناننا لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الذين أشرفوا على تكويننا طيلة سنوات الدراسة وكان لهم الفضل بعد الله ماصلنا اليه من مستوى علمي.

الى كل هؤلاء وغيرهم كل الاحترام والتقدير راجين من

الله العلي القدير ألا نكون قد نسينا من ذوي الفضل أحد.

إهداء

من قال أنا لها نالها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه

إلى روح أمي الزكية الطاهرة "حدة" رحمها الله وروح جدي "عبد الهادي" رحمه الله؛

إلى ملاكي الطاهروجنتي في الأرض وقوتي بعد الله إلى كل قلب آمن بي حين تعبت إلى كل يد امتدت لي بصمت دون انتظارشكر إلى من كان دعائها الخفي في لحظات الانكساروسندي حين ظننت أن الطريق أطول من قدرتي إلى داعمتي الأولى والأبدية "أمي نوسة"؛

إلى من عرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبروالإصرار إلى النورالذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا الى من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي "ابي الغالي"؛

الى اخو اتي واخو اتي بيسان عزيزة شاهيناز معتصم بالله كتيب يا رفاق الدرب وشركاء العمر اليكم يا من كنتم لي خيرعون تقاسمتم معي تعب الايام وشجعتموني في لحظات الياس شكرا لوجودكم الذي يمنح الحياة لونا ولضحكاتكم التي كانت تخفف عني ضغوط الدراسة أنتم السند الذي اعتزبه وفرحتي اليوم لا تكتمل الا برؤية الفخر في أعينكم؛

الى من أبصر في عيونها الامل واستشعر في نظراتها حب الخيرلي "جدتي عزيزة"؛

الى من تمنوا لي الخيرسرا وجهرا الى كل من أرسل لي نو اياه

الطيبة: «أخوالي خالاتي أعمامي عماتي أقاربي وجيرا ني"

الى الايادي التي لم تبخل بالعطاء يوما ولم تتردد بتقديم يد

العون ولو للحظة في مشواري الدراسي" بوعزة سمير صابر بوسنة"

الى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير.

آية

إهداء

إلى روح أمي الزكية الطاهرة "حدة" رحمها الله وروح جدي "عبد الهادي" رحمه الله.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريباً، ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

إلى نورعيني ونبض دربي وبهجة حياتي.. إلى التي ساندتني، ووقفت بجانبي، وقدمت لي الدعم لمواصلة طريقي، إلى التي منحتني الحياة والأمل، واحتضنتني قلباً قبل يداً وسنداً في الشدائد بدعائها، والدتي الحبيبة حفظها الله نوسة

إلى من شرفني بحمل اسمه.. والدي العزيزعلي، إلى النورالذي أناردربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس، واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي نجاحي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها.. إلى خيره أيامي وصفوها، إلى قرة عيني، إخو اني وأخو اتي الغاليين معتصم بالله اية بيسان عزيزة شاهيناز.

إلى أساتذتي الكرام ممن لم يتو انوا في مد يد العون لنا.. يا من صنعتم لنا المجد.

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق جدتي عزيزة أخوالي أعمامي واحبائي.

أهديكم هذا الإنجازوثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أتممت أول ثمر اته بفضل من الله عزوجل، فالحمد لله على ما وهبني، وأن يثبتني ويجعلني مباركة أينما كنت.

كتيب

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد السيولة	12
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–	50
03	دائرة نسبية للجنس	54
04	دائرة نسبية للفئة العمرية	55
05	دائرة نسبية للمستوى التعليمي	55
06	دائر نسبية للمستوى الوظيفي	56
07	دائرة نسبية للخبرة المهنية	57
08	أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الأول	59
09	أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الثاني	61
10	أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الثالث	63
11	أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الرابع	65
12	أعمدة بيانية لجميع إجابات المحاور	67

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المصادر الداخلية للمؤسسة	14
02	تحليل جنس المستجوبين	54
03	الفئة العمرية للمستجوبين	54
04	المستوى التعليمي للمستجوبين	55
05	المستوى الوظيفي للمبحوثين	56
06	الخبرة المهنية للمستجوبين	56
07	بيانات المحور الأول من الاستبيان	58
08	بيانات المحور الثاني من الاستبيان	60
09	بيانات المحور الثالث من الاستبيان	62
10	بيانات المحور الرابع من الاستبيان	64
11	ملخص لنتائج محاور الاستبيان	66

المحتوى	رقم الصفحة
الملخص باللغة العربية	I
الملخص باللغة الإنجليزية	I
شكر وعرفان	II
الاهداء	III
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VI
قائمة المحتويات	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأسس النظرية للمؤسسة الاقتصادية وإدارة السيولة وكفاءتها	1
تمهيد	2
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	3
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	3
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها	4
المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية	8
المبحث الثاني: مدخل حول سيولة المؤسسة	10
المطلب الأول: مفهوم سيولة المؤسسة الاقتصادية	10
المطلب الثاني: أهمية وأهداف السيولة	11
المطلب الثالث: مصادر السيولة داخل المؤسسة الاقتصادية	14
المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للسيولة	16
المطلب الأول: النظريات المفسرة للسيولة وأنواعها	16
المطلب الثاني: نسب قياس السيولة	18
المطلب الثالث: أسباب مشكلات السيولة	19
خلاصة الفصل	21
الفصل الثاني: التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية وأثره على الأداء وكفاء السيولة	22
تمهيد	23
المبحث الأول: نظريات حول التحول الرقمي	24
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي	24

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي	26
المطلب الثالث: أبعاد وتقنيات التحول الرقمي	30
المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية	32
المطلب الأول: دوافع وأهداف التحول الرقمي في المؤسسات	32
المطلب الثاني: التحول الرقمي: المجالات، المتطلبات	34
المطلب الثالث: إيجابيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	40
المبحث الثالث: العوامل المحددة لنجاح التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة المالية للمؤسسة	42
المطلب الأول: عوامل التحول الرقمي من أجل تحسين الأداء المالي	42
المطلب الثاني: استراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي	43
المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على حسن الكفاءة المالية	44
خلاصة الفصل	46
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–	47
تمهيد	48
المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة	49
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–	49
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–	51
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات	52
المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	52
المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج الاستبيان	54
المطلب الثالث: تحليل عام وملخص لمحاور الاستبيان	66
خلاصة الفصل	68
الخاتمة	69
قائمة المراجع	75
قائمة الملاحق	81

المقدمة العامة

تمهيد

يشهد الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية متسارعة، تتمحور في جوهرها حول الثورة الرقمية التي باتت تعيد رسم ملامح المؤسسة الاقتصادية وتحدث تغييرات جوهرية في أساليب عملها وآليات إدارتها، ولعل أبرز ما تفرزه هذه التحولات هو ذلك التداخل العميق بين البعد التكنولوجي والبعد المالي، إذ لم تعد الكفاءة المالية وليدة الأدوات التقليدية وحدها، بل أضحت رهينة بمدى استيعاب المؤسسة لمتطلبات التحول الرقمي وتوظيفه في خدمة أهدافها الاستراتيجية.

وتعد السيولة المالية من أبرز المؤشرات التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة وقدرتها على الاستمرار والنمو، إذ ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة إدارة الموارد النقدية والوفاء بالالتزامات في آجالها المحددة.

ومع تصاعد موجة الرقمنة وما تحمله من أدوات متطورة في مجال تحليل البيانات وتسيير العمليات المالية، يبرز تساؤل جوهري حول مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة الطارف – نموذجا تطبيقيا لهذه الدراسة كونها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تنشط في قطاع الاتصالات، وتجسد نموذجا واضحا لمؤسسة اقتصادية سعت إلى تبني التحول الرقمي ضمن منظومة متكاملة من الإصلاحات الهيكلية والتشغيلية، مما يجعلها حقلا خصبا لدراسة الإشكالية المطروحة على أرض الواقع

أولا: إشكالية الدراسة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، وما يفرضه التحول الرقمي من إعادة هيكلة شاملة لأساليب عمل المؤسسة الاقتصادية، يطرح البحث العلمي تساؤلات جوهرية حول انعكاسات هذا التحول على الأداء المالي للمؤسسة، ولا سيما على صعيد إدارة السيولة وضمان كفاءتها وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الجوهري الآتي:

- ما مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية، يمكن إجمالها فيما يأتي:

- ما مفهوم السيولة المالية وما أهميتها في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية في إدارة سيولتها المالية وكيف تؤثر على أدائها؟
- ما الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية؟
- إلى أي مدى أسهم تبني التحول الرقمي في تحسين كفاءة سيولة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى التحول الرقمي المطبق في المؤسسة وكفاءة إدارة السيولة المالية لديها؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، تنطلق هذه الدراسة من جملة من الفرضيات العلمية القابلة للاختبار، يمكن صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

- يسهم التحول الرقمي إسهاما ذا دلالة إيجابية في تعزيز كفاءة سيولة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–.

الفرضية الثانية:

- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف– مستوى مقبولا من السيولة المالية يمكنها من تغطية التزاماتها قصيرة الأجل.

الفرضية الثالثة:

- تفرز مشاكل السيولة آثارا سلبية ملموسة على جودة الخدمات المقدمة وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية.

الفرضية الرابعة:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف – على التقنيات والأدوات الرقمية في تسيير عملياتها بشكل فعال.

الفرضية الخامسة:

- يحسن التحول الرقمي من قدرة المؤسسة على تقدير احتياجات السيولة ويقلل من احتمالات الوقوع في أزمات مالية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية متميزة، يمكن إجمالها في المحورين الآتيين:

على الصعيد العلمي:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة السيولة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات تطبيقية كافية في السياق الجزائري.

على الصعيد التطبيقي:

تقدم الدراسة نتائج ميدانية ملموسة من واقع مؤسسة اتصالات الجزائر، تمكن المسيرين وصانعي القرار من استيعاب الأثر الفعلي للرقمنة على الكفاءة المالية، واستثماره في تحسين استراتيجيات إدارة السيولة.

فضلا عن ذلك، تأتي هذه الدراسة في سياق الإصلاحات التي تشهدها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نحو التحديث الرقمي، مما يجعلها مرجعا ذا قيمة لأصحاب القرار والباحثين في هذا الميدان.

خامسا: أهداف الدراسة

- الإسهام في بناء إطار نظري يجمع بين مفاهيم السيولة المالية والتحول الرقمي في سياق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التعريف بمفهوم السيولة المالية وأنواعها ومصادرها ونسب قياسها والنظريات المفسرة لها.
- الإحاطة بمفهوم التحول الرقمي ونماذجه وتقنياته ودوافع تبنيه في المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز الصلة النظرية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة السيولة المالية.
- قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة السيولة عبر تحليل نتائج الاستبيان الميداني.
- اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها استنادا إلى البيانات الأولية المجمعة.
- تقديم توصيات عملية وآفاق بحثية مستقبلية موجهة للمسيّرين والباحثين والجهات المعنية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تتضافر جملة من الدوافع الموضوعية والذاتية في اختيار هذا الموضوع تحديدا، يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعد التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي من أكثر المواضيع حيوية في أدبيات الاقتصاد الرقمي المعاصر، مما يمنح الدراسة بعدا استشرافيا وقيمة معرفية مضافة؛
- ندرة الدراسات التطبيقية التي ربطت بشكل مباشر بين التحول الرقمي وكفاءة السيولة في المؤسسة العمومية الجزائرية يجعل هذا البحث إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية؛
- أهمية القطاع محل الدراسة حيث يمثل قطاع الاتصالات أحد أكثر القطاعات انخراطا في مسار الرقمنة وتجسد مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجا تطبيقيا حيا لمتطلبات التحول الرقمي في البيئة الجزائرية؛
- الاهتمام الشخصي حيث يعبر اختيار هذا الموضوع عن رغبة حقيقية في التعمق في تخصص الاقتصاد النقدي والمالي، والإسهام في فهم الديناميكيات المالية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

سابعا: المنهج المستخدم

اقتضت طبيعة الموضوع وأهدافه توظيف مناهج بحثية متكاملة ومتنوعة، على النحو الآتي:

المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمد في الجانب النظري لعرض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالسيولة المالية والتحول الرقمي، وتحليل أبعادها واستجلاء العلاقة بينهما.

منهج دراسة الحالة:

اعتمد في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، بوصفه الأسلوب الأنسب لفهم الظاهرة في سياقها الحقيقي والوقوف على خصوصياتها.

أداة جمع البيانات:

اعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من 20 موظفا، وزعت على المستويات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة، حيث اشتمل على 31 فقرة موزعة على أربعة محاور أساسية.

ثامنا: دراسات سابقة

1– بوقفة محي الدين، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على مستويات السيولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للفترة 2013–2018–، أطروحة دكتوراه تخصص: علوم مالية ومحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020، حاول هذه الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة على مستويات السيولة في المؤسسات الاقتصادية من خلال إجراء دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة بين 2013 إلى 2018، استخدمنا البيانات التي تم جمعها من قاعدة بيانات المركز الوطني للسجل التجاري، حيث استخدمنا عينة من 25 مؤسسة عمومية اقتصادية من مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر مكنتنا من توفير 149 مشاهدة، باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وتمثلت أهداف الدراسة في: استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وبعد تحليل نتائج التحليل الاحصائي توصلنا إلى أن درجة مديونية المؤسسة والنفقات الرأسمالية وربحية المؤسسة تعتبر من العوامل الأكثر ارتباطا بمستويات السيولة النقدية، كما تم التوصل إلى أن تأثير حجم المؤسسة ورأس المال العامل على السيولة هو تأثير سلبي لا يمكن تفسيره جزئيًا من خلال دافع تكلفة المعاملة ونظرية المفاضلة، في حين أن التأثير السلبي للأصول السائلة والديون قصيرة الأجل على السيولة يفسر تمامًا أن السيولة النقدية والديون قصيرة الأجل هي بدائل.

2– عبيدي سعد هالة، بوطبة أنفال كنزة، أثر التحول الرقمي على الربحية والسيولة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر تخصص: مالية مؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024/2023، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على ربحية وسيولة مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021. وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة ثم حساب المؤشرات والنسب المالية من الميزانية وحساب النتائج للمؤسسة خلال فترة الدراسة وذلك لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، كما اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق الهدف المرجو من دراستنا، ومن أهم النتائج المتوصل إليها : وجود أثر ايجابي للتحول الرقمي على الربحية والسيولة في مؤسسة.

3– بن سليمان نور اليقين، زيماموش أسامة، دور إدارة رأس المال العامل في تعزيز سيولة المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز خلال الفترة 2018–2023–، شهادة ماستر تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2024–2025، هدفت هذه

الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على السيولة المالية لشركة سونلغاز خلال الفترة (2018-2023) ، باستخدام منهجية تحليلية كمية، توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات رأس المال العامل (الصافي والسيولة السريعة ومستويات السيولة، كما كشفت عن علاقة عكسية بين معدل دوران الذمم المدينة والدائنة والسيولة، تعزى لتأثيرات جائحة كوفيد -19 على عمليات التحصيل النقدي.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات الرقابة على مؤشرات رأس المال العامل، وتحسين سياسات إدارة الذمم، وتبني نماذج تنبؤية للسيولة، تساهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة السيولة في قطاع المرافق العامة، وتقدم إطارا منهجيا لتحسين الإدارة المالية قصيرة الأجل في المؤسسات المماثلة.

4- بعلي ملاك، ميلي نريمان، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمة-، مذكرة ماستر تخصص: مالية مؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2025/2024، هدفت الدراسة إلى تحديد اثار التحول الرقمي من خلال ابعاده الاربعة العمليات البيانات الموارد البشرية والتقنيات على الاداء المالي للصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكاله قالمة – ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات الأولية من عينة شملت 30 موظفا فقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وذلك بالاعتماد على بعض الاساليب الاحصائية كالانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

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

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

تاسعا: ما يميز الدراسة

يمكنك إدراج عنصر "**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة** "بالشكل الأكاديمي الآتي:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، تتمثل فيما يلي:

1. **التركيز على العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وكفاءة السيولة المالية**، حيث لم تقتصر على دراسة السيولة أو التحول الرقمي بشكل منفصل، بل سعت إلى إبراز أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة السيولة داخل المؤسسة الاقتصادية.

2. **اعتمادها على دراسة ميدانية حديثة** بمؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة الطارف – خلال سنة 2026، مما أتاح الحصول على معطيات واقعية وحديثة تعكس مستوى التحول الرقمي وتأثيره الفعلي على إدارة السيولة.
3. **الجمع بين البعدين المالي والرقمي في مؤسسة عمومية جزائرية**، وهو جانب ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية، خاصة على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية.
4. **الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين والمسؤولين بالمؤسسة**، مما سمح بقياس تصورات العاملين حول واقع السيولة والتحول الرقمي وعلاقتهما، بخلاف بعض الدراسات التي اعتمدت فقط على المؤشرات المالية والقوائم المحاسبية.
5. **معالجة موضوع حديث ومتجدد** يتماشى مع التحولات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية في مجال الرقمنة، الأمر الذي يمنح الدراسة بعدًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في دعم القرارات المتعلقة بتطوير الإدارة المالية الرقمية.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال توضيح الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين كفاءة السيولة المالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وإثراء الأدبيات المتعلقة بهذا المجال في السياق الجزائري.

عاشرا: هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول رئيسية، تسبقها هذه المقدمة العامة وتعقبها خاتمة تتضمن أبرز النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

الفصل الأول: الأسس النظرية للمؤسسة الاقتصادية وإدارة السيولة وكفاءتها

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الشامل للمؤسسة الاقتصادية من حيث مفهومها وأهدافها ووظائفها وأنواعها، ثم يعرض مفهوم السيولة وأهميتها ومصادرها وأنواعها، مع التطرق إلى النظريات المفسرة لها والنسب المعتمدة في قياسها، وأبرز المشاكل المرتبطة بها.

الفصل الثاني: التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء وكفاءة السيولة

يخصص هذا الفصل لدراسة التحول الرقمي من مختلف جوانبه، من خلال التطرق إلى مفاهيمه ونماذجه، واستراتيجياته وتقنياته، ثم تحليل واقعه في المؤسسة الاقتصادية وإبراز دوافع تبنيه ومتطلباته وتحدياته وصولا إلى استجلاء أثره على الكفاءة المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف –:

يجسد هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ يتضمن تقديما شاملا للمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي وخدماتها، ثم عرضا تفصيليا لمنهجية الدراسة الميدانية وأداتها، وتحليلا معمقا لنتائج الاستبيان الموزع على موظفي المؤسسة.

وقد حددت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة الطارف، فيما امتدت حدودها الزمانية من 27 أبريل 2026 إلى 20 مايو 2026، وهي الفترة التي خصصت لإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للمؤسسة الاقتصادية

وإدارة السيولة وكفاءتها

تمهيد

يعد موضوع المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الأساسية في مجال العلوم الاقتصادية، لما لها من دور محوري في تحريك عجلة الاقتصاد وتحقيق التنمية، وتعتبر السيولة من أهم العناصر التي تضمن استمرارية نشاط المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة، مما يجعل إدارتها بكفاءة ضرورة حتمية لضمان التوازن المالي.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الأسس النظرية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى مفهومها وأهدافها ووظائفها، ثم الانتقال إلى دراسة مفهوم السيولة وأهميتها ومصادرها داخل المؤسسة، كما سيتم التطرق إلى تطبيقات السيولة، من خلال عرض أنواعها والنظريات المفسرة لها، إضافة إلى أهم النسب المعتمدة في قياسها، وأخيرا تحليل أبرز المشاكل المرتبطة بها.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: مدخل حول سيولة المؤسسة

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للسيولة

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة الاقتصادية حجر الأساس في النشاط الاقتصادي، إذ تمثل الإطار الذي تنظم داخله مختلف العمليات الإنتاجية والخدمية، ولأهمية هذا المفهوم سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية وأهم أهدافها، إضافة إلى وظائفها الأساسية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف في بيئة اقتصادية متغيرة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية

تعددت مفاهيم المؤسسة الإقتصادية إذ نذكر منها ما يلي:

- هي منظمة ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.
- هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، كما تُعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلع للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.[1]

التعريف الأول:

- منظمة إنتاجية تهدف إلى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل إنتاج معينة، ومن ثم تبيعها في السوق من أجل تحقيق ربح مالي، وتعرف المؤسّسة الاقتصادية بأنها وحدة تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالإنتاج، والشراء، والبيع والتخزين، مما يُساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها.

التعريف الثاني:

وفق مكتب العمل الدولي هي:[2]

- أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية، ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه.

التعريف الثالث:

- في حين يرى الدكتور ناصر دادي عدوان أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين ضمن شروط

[1]. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 24.

[2]. سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019، ص 28.

اقتصادية تختلف نسبيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية حقيقية سلع وخدمات وأخرى عينية، وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في تسيير ومراقبة.[1]

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها

تعد المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية في تحريك عجلة التنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي داخل المجتمع، إذ تسعى من خلال نشاطها إلى إنتاج السلع والخدمات وتلبية حاجات الأفراد، مع تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. ولا تقتصر وظيفة المؤسسة على الجانب الربحي فقط، بل تتعداه لتشمل أهدافًا متعددة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية، مثل تحقيق النمو، والاستمرارية، والمساهمة في خلق مناصب الشغل، ومن هذا المنطلق تتنوع أهداف المؤسسة الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاطها وبيئتها، كما تختلف أنواعها تبعًا لمعايير متعددة كالحجم، والملكية، وطبيعة النشاط، مما يستدعي دراسة شاملة لمختلف هذه الأهداف والأنواع لفهم دورها الحقيقي في الاقتصاد.

أولا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

- **الأهداف الاقتصادية:**

من الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها: الربح، تحقيق متطلبات المجتمع، عقلنة الإنتاج.

1. تحقيق الربح

حتى تستمر المؤسسة الاقتصادية في الوجود يجب عليها أن تحقق مستوى أدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق وفي نفس القطاع الاقتصادي كما يعتبر معيارا أساسيا للاستدلال على صحة المؤسسة الاقتصادية.

2. تحقيق متطلبات المجتمع

إن المؤسسة الاقتصادية وهي تقوم ببيع منتوجها وتقديمها للخدمات وكل أنواع الأنشطة الاقتصادية الأخرى فهي تقوم بتحقيق متطلبات واحتياجات المجتمع وتلبي رغبات المستهلكين سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، مما يساهم في تنمية المجتمع وتطوره ويمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع المتزايد وتحقيق الربح[2]

[1]. د. نوال بوعلام سمرد، دار البازودي العلمية، 2021، ص 140.

[2]. حسان سبسي، مسؤولية المؤسسة الاقتصادية عن المؤسسات المحظورة في قانون المنافسة، أطروحة دكتوراه تخصص: قانون المؤسسة الاقتصادية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2018-2019، ص 11.

3. عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك من خلال:

- الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج؛
- رفع الانتاجية بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع؛
- الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج مع التقليل من الهدر؛
- الرقابة الجيدة لعملية تنفيذ الخطط والبرامج والإشراف على العمال بشكل
- يسمح بتلبية رغبات المجتمع.[1]

- **الأهداف الاجتماعية:**

يهتم الهدف الاجتماعي بدور الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وينظر إلى المؤسسة وفقا لهذا المدخل على أنها المكان الذي يجمع بين عدة أطراف مختلفة الأهداف، فحملة رؤوس الأموال تتمثل استراتيجيتهم في البحث عن أنسب توظيف يحقق أعلى مردودية للأموال الخاصة، ويعبر حملة رؤوس الأموال عن الجهة التي تمثل السلطة بدرجة نسبة المساهمة في رأس المال، بينما يهدف المسيرين قبل كل شيء إلى الحفاظ على مناصب شغلهم من خلال محاولة رفع ثقة المساهمين فيهم وزيادة حصة المؤسسة في السوق، خاصة إذا كان الأجر مرتبط بالأداء المحقق من طرف المؤسسة، أما الطرف الثالث في المؤسسة فيتمثل في العمال الذين يسعون بدورهم إلى الاحتفاظ بمناصبهم لأكبر وقت ممكن، وضمان استمرارية المؤسسة وتغيير العناصر اللازمة للحصول على المكافآت والترقيات.[2]

- **الأهداف الثقافية والرياضية:**

للحفاظ على صحة العاملين والتخلص من الملل بـ:

- توفير وسائل ثقافية وترفيهية للعاملين وذويهم من مسرح ومكتبات ورحلات سياحية، مما يساهم في الرفع من المعنويات ورضا وتفكير العاملين، وبالتالي في تحسين مخرجاتهم؛
- تخصيص وقت محدد لمزاولة النشاطات الرياضية التي تعود بالفائدة علىالعامل والمؤسسة من خلال توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.[3]

- **الأهداف التكنولوجية:**

[1]. مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص 8.

[2]. محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015-2016، ص 300.

[3]. د. بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020، ص 7.

المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى لتحقيق أهدافها التكنولوجية التي تزامنت مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم، حيث ترصد نسبة عالية من الأرباح لعملية البحث والدراسات والتنمية، والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى للقيام بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة وذلك لتطوير وسائل الإنتاج وتشجيع الكفاءات على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى رفع مردودية الإنتاجية للمؤسسات وبالتالي تمكينها من المنافسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي، خاصة المؤسسات الكبيرة من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي يتم من خلالها التنسيق بين عدة جهات من مؤسسات البحث العلمي والجامعات والمراكز والمخابر المختصة والمؤسسات الاقتصادية.[1]

- **الأهداف البيئية:**

لقد أصبحت المسؤولية البيئية في المؤسسة أحد أكبر التحديات التي تواجه النظم الاقتصادية والدول والمنظمات الدولية والإقليمية، بحيث أن ارتفاع حجم النشاط الاقتصادي بقدر ما يساهم في زيادة معدلات التنمية، فإنه بالمقابل يساهم بشكل مباشر في التلوث البيئي واختلال مكونات وعناصر النظام البيئي، لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد أم القصير إغفال الجوانب المتعلقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة، إذ أصبح تبني نظم الإدارة البيئية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها وفي ترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا، وضرورة اقتصادية تهدف إلى حماية المجتمع والبيئة من مظاهر انتشار التلوث، وإلى تقوية ودعم صورة المؤسسة داخليا وخارجيا.[2]

ثانيا: أنواع المؤسسة الاقتصادية:[3]

- **أنواع المؤسسة الاقتصادية حسب الشكل القانوني**

1. المؤسسة الفردية:

وهي التي يمتلكها شخص واحد وصاحبها هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، فهو يهتم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

[1]. حسان سبسي، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2]. مسعودي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[3]. جبارة سامية، التنظيم الديمقراطي ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 73.

2. الشركات:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة رأسمال أو من عمل الأقسام، وهذا ما قد ينتج عنه ربحا وخسارة، والشركات تنقسم إلى قسمين هما:

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية الصغيرة وشركات المسؤوليات المحدودة SARL.
- **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم SPA وشركات المساهمة، فكل مسؤول له مسؤولية محدودة بقيمة أسهمه أو سنداته.

- **أنواع المؤسسة الاقتصادية حسب طبيعة الملكية:**

1. المؤسسات الخاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد أي شركات الأشخاص وشركات الأموال.

2. المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين كالقطاع العام والقطاع الخاص.

3. المؤسسات العامة:

وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وهذا النوع عكس المؤسسات الخاصة تهدف من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع ولا تعطي أهمية كبيرة للربح، فهي تسعى إلى تحقيق دورها المحدد في الخطة الوطنية.

- **أنواع المؤسسة الاقتصادية حسب الطابع الاقتصادي:**

1. المؤسسات الصناعية:

وهي ذات طابع صناعي مثل المؤسسات الصناعية الثقيلة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارة عالية لنشاطها وهناك أيضا المؤسسات الصناعية التحويلية أي الصناعة الخفيفة.

2. المؤسسات التجارية:

والتي يتمثل نشاطها في التجارة ويهتم هذا النوع من المؤسسات بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات مثل مؤسسة سوق الفلاح.

3. المؤسسات الفلاحية:

وهي ذات طابع صناعي مثل المؤسسات الصناعية الثقيلة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارة عالية لنشاطها وهناك أيضا المؤسسات الصناعية التحويلية أي الصناعة الخفيفة.

4. المؤسسات المالية:

والتي تهتم بالدرجة الأولى بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

5. المؤسسات الخدماتية:

وهي تلك المؤسسات التي تهتم بتقديم الخدمات كمؤسسة البريد والمواصلات ومؤسسات النقل.

من خلال عرض أنواع المؤسسات حسب أشكالها المختلفة نجد أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الدور الهام والمنوط بها في المجتمع باعتبارها حلقة مهمة في مرحلة تنمية وتطور البلاد.[1]

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية تنظيما يعتمد على مجموعة من الأنشطة المترابطة لضمان حسن سير عملها وتحقيق نتائج فعّالة. ولا يقتصر دورها على الإنتاج، بل يشمل تدبير الموارد المالية وتسويق المنتجات وتنظيم العمليات الداخلية، ويساهم هذا التكامل بين مختلف المهام في تعزيز كفاءة الأداء وضمان الاستمرارية في محيط يتسم بالتنافس.

أولا: الوظيفة المالية:

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم إتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط من أجل الوصول إلى الأهداف.

ثانيا: الموارد البشرية:

هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسة الإقتصادية، وتهتم بصياغة الخطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ثالثا: التموين:

هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصادية، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات.

رابعا: الإنتاج:

هو تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالبا يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.

[1]. مسعودي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

خامسا: الوظيفة التجارية:

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الإداريين والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كالمدخلات والمخرجات.[1]

[1]. سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثاني: مدخل حول سيولة المؤسسة

تعتبر السيولة من المفاهيم المالية الجوهرية التي تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، مما يجعلها عنصرا حاسما في استقرارها المالي، ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم سيولة المؤسسة، وأهميتها، بالإضافة إلى مختلف مصادرها داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم سيولة المؤسسة الاقتصادية

تعد سيولة المؤسسة الاقتصادية من المفاهيم المحورية في التحليل المالي، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند حلول آجالها، وذلك من خلال ما تمتلكه من أصول قابلة للتحويل إلى نقد بدرجة عالية من السرعة والمرونة، كما تشكل السيولة مؤشرا أساسيا لقياس التوازن المالي على المدى القصير، وتعكس مستوى الكفاءة في إدارة الموارد المالية.

ومن هذا المنطلق يحظى مفهوم السيولة بأهمية بالغة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة.

أولا: مفهوم سيولة المؤسسة

بالرغم من تعدد المفاهيم التي تحدثت عن مفهوم السيولة إلا أنها تصب في المعنى نفسه، هناك بعض الاختلاف ناتجة عن وجهات نظر المفكرين حول تحديد درجة السيولة.

- تعرف السيولة على أنها: نسبة تهدف إلى قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، المؤسسة التي لديها سيولة عالية تعني أنها تستطيع سداد الدين قصير الأجل.
- عرفها أحد الباحثين على أنها السيولة بشكل عام تعني المقدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عند وصول تاريخ استحقاقها.
- السيولة من معناها المطلق تعني النقدية، أما السيولة من معناها الفني فتعني قابلة الأصل للتحول إلى نقود بسرعة وبدون تحمل أي خسائر، ويعتبر الهدف من تحويل الاحتفاظ بأصول ثابتة هو مواجهة الالتزامات مستحقة الأداء حاليا أو في غضون مدة قصيرة الأجل.[1]
- تعني السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة سواء كانت منتظرة أو غير منتظرة، عند استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية، فالمؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الأموال أو

[1]. آزاد براهيمي، دراسة تأثير درجة سيولة الأسواق المالية على القرارات التمويلية في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة–، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية مؤسسة، قسم علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي –برج بوعريريج–، 2023-2024، ص 36.

السيولة من المصدر الأول لأنه أكثر أمانا من المصدر الثاني والذي يمكن أن يخلق مشاكل أخرى فيما بعد، والسيولة بالمعنى الإيجابي هي:

- توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها؛
- القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها؛
- القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف السيولة

تعد السيولة من أهم المفاهيم المالية والمصرفية، إذ تمثل قدرة المؤسسة أو البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في آجال استحقاقها دون التعرض لصعوبات مالية. ونظرا للدور الحيوي الذي تؤديه في ضمان الاستقرار المالي واستمرارية النشاط، فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهمية السيولة والأهداف التي تسعى المؤسسات المالية إلى تحقيقها من خلال إدارتها بكفاءة وفعالية.

أولا: أهمية السيولة

تنعكس أهمية السيولة على جميع جوانب الشركة الداخلية والخارجية، فهي تمكن المستثمرين الأفراد من تلبية احتياجاتهم المالية غير المتوقعة من دون التعرض إلى خسائر كبيرة، أما المؤسسات الاستثمارية فإن السيولة لديها تعني العائد العالي على الموجودات وحجم تداول أكبر والقليل من المخاطرة، والعكس من ذلك في حالة عدم توافر السيولة، كما أن السيولة العالية هي أحد أسباب نجاح الشركة، فالمستثمرين يميلون إلى تحريك رؤوس أموالهم حينما يتوقعون عائدا كبيرا على استثماراتهم وأن التحرر والتكامل يمكن أن ينظر له من خلال الزيادة الكبيرة لتحركات رؤوس الأموال والسيولة تعد عاملا يؤثر على كفاءة الشركة في السوق وهي مؤثرة مثلها مثل كل خصائص الشركة التي تتسم بالكفاءة يكون لها أثرا إيجابيا في النمو الاقتصادي والعكس بالعكس، كذلك فإن نقص السيولة سوف يجعل المشاركين في عمل الشركات ويفقدون الثقة في توقعاتهم عن الأسعار المستقبلية.

وأهمية السيولة تتمثل في:

- أنها تعد مؤشرا حيويا للوضع المالي للشركات وعملائها وإدارتها؛
- أنها تظهر الشركة أمام السوق المالية بمظهر عالي الثقة والبعيد عن المخاطر والقادر على الإيفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف؛

[1]. جحنين كريمة، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء وترشيد قرار الإستثمار في البورصة –دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات: NCA الرويبة–، شهادة ماجستير تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية ع إ ت وعلوم ت، جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص 20.

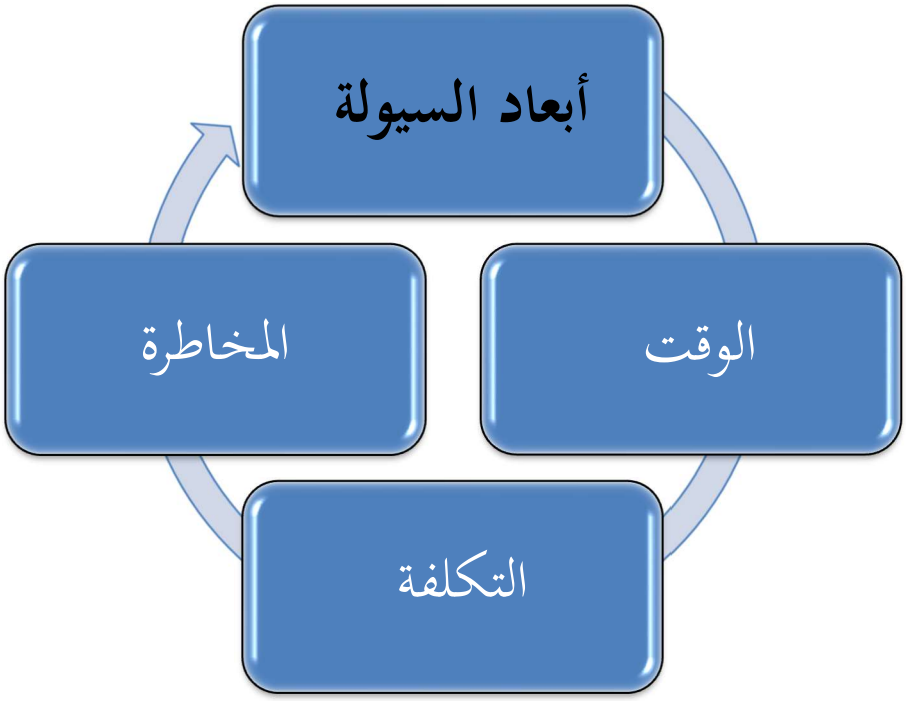
- أنها تشكل تعزيزا لثقة كل من المقترضين والمودعين وحملة الأسهم والتأكيد لهم بأن المؤسسة قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلباتهم؛
- التأكيد للقدرة في الوفاء بالالتزامات والتعهدات الملتزم بها؛
- لا يمكن أن يقوم ببيع بعض الموجودات بخسارة من أجل الإيفاء بالتزاماته؛
- وجود السيولة تمكن المؤسسات من عدم الاضطرار إلى الاقتراض من المصارف أو من البنك المركزي.[1]

والسيولة لها ثلاثة أبعاد:

1. **الوقت**: وهو السرعة التي ممكن من خلالها تحويل الأصل إلى نقد.
2. **المخاطرة**: وهي احتمالية هبوط قيمة ذلك الأصل أو احتمالية تقصير أو إهمال المصدر أو المنتج بطريقة ما في هذا المجال.
3. **التكلفة**: هي التضحيات المالية والتضحيات الأخرى التي لا بد من وجودها في عملية تنفيذ ذلك التغيير.[2]

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أبعاد السيولة



[1]. علي خلف ابراهيم الزهراني، أثر السيولة على القيمة السوقية للشركات السعودية المساهمة خلال 2011-2020، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 6، عدد 15، 2022، ص 44.

[2]. زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة -دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة دكتوراه تخصص: دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018، ص 84.

المصدر: زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة -دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة دكتوراه تخصص: دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018، ص 84.

يوضح الشكل الأبعاد الأساسية للسيولة والمتمثلة في الوقت، التكلفة، والمخاطرة، حيث تعكس هذه العناصر مدى قدرة المؤسسة أو الفرد على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة وكفاءة مع تقليل التكاليف والمخاطر المحتملة.

ثانيا: أهداف السيولة

من أهداف الوظيفة التمويلية في المؤسسات المحافظة على رصيد نقدي موجب تستطيع المؤسسة من خلاله تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من المحافظة على رصيد نقدي موجب فإنه يترتب على ذلك نشوء ما يسمى بالعجز النقدي الذي قد يتحول إلى العسر المالي، وهذا الأخير هو عدم وجود نقد جاهز أو شبه نقد كافيين لمواجهة حاجات المؤسسة، مما ينشأ عنه عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

ويحقق توافر السيولة العديد من الميزات الإيجابية للمؤسسة منها:

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومن قبل مقرضيها أيضا؛
- تجنب دفع كلفة عالية للأموال إذا ما اضطرت المؤسسة لتأمين السيولة اللازمة لها من خلال الاقتراض؛

الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس، وفي ذلك تأمين لاستمرار المؤسسة؛

- مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية؛
- مواجهة الالتزامات عند وقوعها؛
- القدرة على مواجهة متطلبات النمو؛
- المرونة في الخيار لأن توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين؛
- القدرة على استغلال الفرص؛
- إمكانية الحصول على خصومات من الموردين.

وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

- المحافظة على رصيد نقدي موجب، أي أن يكون التدفق الداخل أكبر من التدفق النقدي الخارج، بحيث تتمكن معه المؤسسة من التزاماتها قصيرة الأجل

إبعاد مخاطر العسر المالي عنها، حيث يمكن أن تواجه المؤسسة عسر مالي مؤقت يمكن تجاوزه ولكنها ممكن أن تواجه عسر مالي دائم يصعب تجاوزه قد يؤدي في النهاية إلى تصفية المؤسسة وإنهاء وجودها؛

– مواجهة طلبات الشراء لبعض الأصناف التي تحتاجها المؤسسة والمتوقع اختفاؤها من السوق أو ارتفاع أسعارها.[1]

المطلب الثالث: مصادر السيولة داخل المؤسسة الاقتصادية

تنقسم مصادر السيولة لدى المؤسسات إلى مصدرين سيولة داخلية وتتولد من داخل المؤسسة ومن عملياتها، وسيولة خارجية، وتتمثل فيما يلي:

أولا: مصادر داخلية:

وتعني أن تقوم المؤسسة بتوفير السيولة النقدية اللازمة من داخل الشركة نفسها، دون الاعتماد على الآخرين، وتتمثل في الاحتياطات النقدية الأولية والاحتياطات الثانوية.

الجدول رقم (1–1): المصادر الداخلية للمؤسسة

الاحتياطات النقدية الأولية	الاحتياطات النقدية الثانوية
– وهي الموجودات النقدية التي تمتلكها الشركة أن تحقق منها عائد، وتعتبر هذه الاحتياطات خط الدفاع الأول لمواجهة أي التزام طارئ وكذلك أي طلبات نقدية يومية، وتتكون هذه الاحتياطات من النقد في الخزينة. – الودائع النقدية لدى البنوك. – الشيكات تحت التحصيل. – مستحقات لدى الشركات والمؤسسات الأخرى.	– تتمثل في الأصول التي تحتفظ بها الشركة أساسا لأغراض السيولة، فهذه الأصول يمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية بدون تحقق خسائر أو خسائر بسيطة، أو أنها عبارة عن الموجودات السائلة التي تدر عائدا وتشتمل على الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة التي يمكن تحويلها إلى نقد سائل عند الحاجة، وتحقق هذه الاحتياطات في مجال السيولة فوائد متعددة، منها المساهمة في تدعيم الاحتياطات الأولية وفي استيعاب ما يفيض من الاحتياطات الأولية عن متطلبات الشركة وكذلك أنها نسهم في تحقق نسبة في تحقيق نسبة الأرباح الشركة.

المصدر: زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة – دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011–2015، أطروحة دكتوراه تخصص: دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017–2018، ص 84.

[1]. زواويد لزهاري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ثانيا: المصادر الخارجية:

تقوم الشركات التي لا تستطيع تحقيق الاكتفاء الذاتي من مصادرها الداخلية باللجوء للمصادر النقدية من خارج الشركة، من أجل النهوض بالقطاعات الإنتاجية والخدمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتمويل الاستثمارات الجديدة، وتشمل مصادر السيولة الخارجية ما يلي:

- القروض قصيرة الأجل؛
- الائتمان المصرفي؛
- الائتمان التجاري؛
- القروض طويلة الأجل؛
- زيادة رأس المال نقدا؛
- طرح أسهم وبيعها.[1]

[1]. بن سليمان نور اليقين، زيماموش أسامة، دور إدارة رأس المال العامل في تعزيز سيولة المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز خلال الفترة 2018-2023–، شهادة ماستر تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2024-2025، ص 4.

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للسيولة

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالسيولة، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقاتها العملية داخل المؤسسة، وعليه سيتم في هذا المبحث عرض أنواع السيولة والنظريات المفسرة لها، إضافة إلى أهم النسب المعتمدة في قياسها، مع التطرق إلى أبرز المشاكل التي قد تواجه المؤسسة في هذا المجال.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للسيولة وأنواعها

تعد السيولة من المفاهيم الأساسية في الإدارة المالية والمصرفية، وقد سعت العديد من النظريات إلى تفسير كيفية تكوينها وإدارتها بما يضمن تحقيق التوازن بين القدرة على الوفاء بالالتزامات وتحقيق الربحية كما تتخذ السيولة أشكالا وأنواعا متعددة تختلف باختلاف طبيعة الأصول ودرجة سهولة تحويلها إلى نقد لذلك سيتم في هذا المطلب عرض أهم النظريات المفسرة للسيولة، ثم التطرق إلى أنواعها وخصائص كل نوع.

أولا: النظريات المفسرة للسيولة

1. نظرية السياسة النقدية العامة:

وهي تتم بالاعتماد على المدخل السلوكي للشركات، حيث تتبع الأهداف التي جاءت لتحقيقها الشركة وتعبر عن السياسة المالية التي تخضع الشركات لها للحكومة وتستخدم أدوات السياسة الخارجية للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقق الاستفادة العامة.

2. نظرية الحماية:

وهي التركيز على توفر سيولة خاصة لحالات الخلل المالي، أو تجنبا لحدوث أي طارئ وبذلك تكون الشركة على درجة مرتفعة من المحافظة على كيانها، وبذلك تكون قادرة على جذب المستثمرين الجدد وتحافظ على المستثمرين القدامى.

3. نظرية الوكالة:

يرى مؤيدو هذه النظرية أن تكاليف الإدارة التي كلفت بإدارة المؤسسات نيابة عن الملاك سواء أكانت مالية أو غير مالية تمثل قضية مهمة، لأنها قد تؤدي إلى ظهور إدارات تعمل بشكل غير كفؤ واختيار مدخلات أو مخرجات تتلاءم مع رغباتهم، أو بمعنى آخر أنهم يفشلون في تعظيم قيمة المؤسسة، وكنتيجة لذلك فإن أثر الكلفة الخارجية تساوي الخسارة أو الانخفاض في قيمة المؤسسة الناتجة عن الإدارات التي تهتم بتعظيم منافعها الشخصية بدلا من تعظيم قيمة المؤسسة.

4. نظرية التوقيت:

تنطوي هذه النظرية على أن اختيار طريقة معينة في تمويل المنظمات واختيار شكل هيكل تمويلي مناسب للشركة موضوعا مهما وقضية رئيسية من القضايا التي تهم الشركة وذلك لزيادة قدرة الشركة على التطور وزيادة استثماراتها وتمويل

مشاريعها، وذلك خلال وقت محدد حيث يعتبر الوقت مهم وله أثر مستمر على هيكل التمويل حيث يعتمد الرفع المالي على الوقت الممتد لأكثر من عشر سنوات في الاستثمارات.

5. نظرية الترتيب:

لقد تم اقتراح نظرية ترتيب التمرير لأول مرة من قبل دونالد سون في عام 1961 وتم تعديلها بواسطة ستيوارت مي مايرز ونيكولاس ما جلوف في عام 1984، وهي تنص على أن الشركات تعطي الأولوية لمصادر تمويلها من التمويل الداخلي إلى حقوق الملكية وفقا لتكلفة التمويل مع تفضيل زيادة رأس المال كوسيلة تمويل الملاذ الأخير من خلال توفر كميات مناسبة من السيولة والأصول السائلة فيها.[1]

ثانيا: أنواع السيولة

تنقسم السيولة إلى نوعين سيولة الأصل، وسيولة المشروع:

1. سيولة الأصل:

ويقصد بها سهولة تحويل الأصل إلى نقدية بدون خسائر ضمن العمل الطبيعي للمشروع ويحكم على سيولة الأصل من خلال الوقت اللازم لتحويله إلى نقد ومن درجة الثقة في القدرة على تحويله إلى نقد دون خسائر، وتقسم الأصول في الشركة إلى قسمين:

- **أصول متداولة:** يقصد بها الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد بسهولة وفي الأجل القصير وتتفاوت هذه الأصول في السرعة التحول إلى نقد، كالأصول المتداولة النقدية في الصندوق وفي البنوك الأوراق المالية أوراق القبض، والذمم المدينة، والمخزون السلعي.
- **أصول ثابتة:** يقصد بها الموجودات الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى نقد في الأجل القصير، وأن الهدف من تملك هذه الموجودات في الشركة هو الاستخدام في العملية التشغيلية، وأن الشركة قد تطرأ إلى التخلي عن هذه الأصول وتحويلها إلى نقد لمواجهة بعض الالتزامات الطارئة أو العسر المالي، أو انتهاء العمر الإنتاجي لها، وتتكون هذه الأصول من الأصول غير الملموسة كالشهرة، الأراضي والمباني والآلات، السيارات، الأثاث.

2. **سيولة المشروع:**

- ويقصد بها جميع الأموال والنقد السائلة مثل: نقد في الصندوق والبنوك وشبه نقد مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة الموجودة في المشروع وتمكنه من القيام بالأعمال وسداد التزامات الشركة في مواعيدها؛

[1]. علي خلف ابراهيم الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- استمرار الشركة في تحريك دورتها التشغيلية من قدرة على شراء البضاعة ودفع المصاريف المتنوعة من رواتب وإيجارات وغيرها؛
- القدرة على مواجهة الحالات الطارئة التي تتطلب الدفع المباشر؛
- القدرة على الاستفادة من الخصومات نتيجة السداد المبكر" الخصم النقدي"؛
- توافر السيولة يحقق العديد من المميزات الإيجابية التالية:
- المساعدة في استثمار فرص النمو.
- مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية.
- مقابلة متطلبات الإنتاج والتشغيل.
- المساعدة في تجنب دفع تكاليف الاقتراض إذا ما أضرت المؤسسة لذلك.

ومما سبق يمكن القول التأكد من أن السيولة نوعان، سيولة لها علاقة بالأصول وامكانية تحويلها إلى نقد سائل، وسيولة الشركة ككل، وهي قدرة الشركة على الالتزام والوفاء بالمديونية وتحويل أموالها إلى نقد سائل.[1]

المطلب الثاني: نسب قياس السيولة

نسب السيولة تستخدم لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت قدرة الشركة من سداد ديونها، وتتمثل نسبها في:[2]

أولا: نسبة السيولة العامة:

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين القصير الأجل، وبالتالي المؤسسة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين الحاجات النقدية للمؤسسة في الآجال القصيرة وقدرا على الوفاء بالتزاماتها في نفس الآجال.[3]

وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة

ثانيا: نسبة السيولة المختصرة:

[1]. علي خلف ابراهيم الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2]. صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 223.

[3]. جعفر عبد النور، حدود استخدام أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر–، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص 25.

تقيس مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال (المخزونات)[1]

وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة= (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة

ثالثا: نسبة السيولة الجاهزة:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها النقدية فقط، وذلك باستبعاد حسابات المدينون وأوراق القبض والمخزون السلعي والمصروفات المدفوعة مقدما.[2]

وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الجاهزة= القيم الجاهزة/ الديون قصيرة الأجل

رابعا: صافي رأس المال العامل:

يقصد بإجمالي رأس المال العامل مجموع الأصول المتداولة التي تمتلكها المؤسسة، أما الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة فيطلق عليه صافي رأس المال العامل الذي يحقق لدائني المؤسسة نسبة الأمان التي تتمتع بها الديون قصيرة الأجل.[3]

ويحسب بالعلاقة التالية:

صافي رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

المطلب الثالث: أسباب مشكلات السيولة

أولا: أسباب مشكلات السيولة:

عموما يمكن إرجاع أسباب مشكلات السيولة إلى أحد الأسباب التالية:

- استثمار المؤسسة لأموالها في أصول يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت المناسب أو تحتاج لمدة طويلة لتتحول إلى نقد؛
- عدم التزامن بين مواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد للمؤسسة، أي أنه يوجد فارق زمني بين الالتزامات والتدفقات النقدية الداخلية؛

---

[1]. وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة NCA الرويبة، شهادة ماجستير تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص55.

[2]. صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[3]. باصور رضوان، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات –حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص144.

- تحقيق المؤسسة لخسارة في نشاطها الاستغلالي، فالخسارة تعني أن التدفقات النقدية الخارجة أكبر من التدفقات النقدية الداخلية، هذا إذا أهملنا الاهتلاكات والمؤونات الذين يعتبران من مصادر التدفق النقدي؛
- عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عمليات الاستغلال؛
- ويؤدي استمرار مشكلة السيولة لدى المؤسسة الانتقال تدريجيا من حالة سيئة إلى حالة أسوأ منها، فتفقد المؤسسة فرصة الحصول على الخصومات، ثم تفقد حرية الخيار والحركة، ثم بيع أو تصفية بعض الاستثمارات والموجودات في وقت غير مناسب، ثم أخيرا يؤدي بها إلى الإفلاس والتصفية.[1]

[1]. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، شهادة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002، ص 67.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح أن المؤسسة الاقتصادية تمثل وحدة أساسية في النشاط الاقتصاد بحيث تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة من خلال أداء وظائفها المختلفة، كما تبين أن السيولة تعد من أهم المؤشرات المالية التي تعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

وقد أظهرت الدراسة أن حسن إدارة السيولة يعتمد على فهم دقيق لمصادرها وأنواعها، إضافة إلى الاعتماد على أدوات قياس فعالة تساعد في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، كما أن تجاهل هذا الجانب قد يؤدي إلى ظهور مشاكل مالية تؤثر سلبا على استقرار المؤسسة، وعليه، فإن التحكم الجيد في السيولة يمثل ركيزة أساسية لضمان الأداء المالي السليم وتحقيق التوازن داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

وأثره على الأداء وكفاء السيولة

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، لما له من دور فعال في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية، إذ لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافيا لمواكبة المنافسة، بل أصبح تبني التقنيات الرقمية عنصرا أساسيا لتحقيق الاستدامة والنمو.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي، من خلال التطرق إلى مفاهيمه ونماذجه واستراتيجياته، ثم تحليل واقعه داخل المؤسسات الاقتصادية، وأخيرا إبراز العوامل المحددة لنجاحه وودوره على الكفاءة المالية.

المبحث الأول: نظريات حول التحول الرقمي

المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: العوامل المحددة لنجاح التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة المالية للمؤسسة

المبحث الأول: نظريات حول التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، نظرا لتأثيره العميق على طريقة عمل المؤسسات، ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي، وأهم النماذج والاستراتيجيات المعتمدة، إضافة إلى أبعاده وتقنياته المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية ويعتمد هذا التحول على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته.

أولا: تعريف التحول الرقمي

تنوعت المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتحول الرقمي وفقا لطبيعة كل دراسة وأهدافها، وتخصصات الباحثين في هذا المجال.

- يعرف (luppicini) التحول الرقمي أنه العملية التي من خلالها يمكن توفير ديناميكيات ملائمة للإبتكار في المؤسسات لإيجاد حالة من التكيف وإعادة تشكيل العمليات بما يتناسب مع التطورات التقنية، بهدف توفير قيمة مضافة للمستفيدين.
- كما تم تعريفه على أنه "التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها.[1]
- يشير المصطلح إلى استخدام التقنيات الرقمية ليتم خلق القيمة وتغيير أسلوب ونماذج العمل من خلال الإستفادة من التقنيات الرقمية لتحقيق الكفاءة في العمل.
- ويعرف أيضا: هو استخدام التكنولوجيا الرقمية المعتمدة على الحاسب عبر مجموعة من التطبيقات الذكية لتسهيل أداء مهام وخدمات المؤسسة ورفع الكفاءة التشغيلية لعملياتها بما ينعكس على الوقت والجهد والتكلفة وإرضاء العملاء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.[2]

[1]. أ. تمارة أحمد أشقر، مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية –المحافظات الشرقية–، مجلة إدارة، المجلد 30، العدد 2، 2025، ص 12.

[2]. عبد الرحمان عبد الله الدين حبه، دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية (إطار مقترح)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2025، ص 15.

- كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه: عملية تحدث فيها التكنولوجيا والحوكمة القائمة على البيانات فرقا في الأنظمة الاقتصادية وحياة الناس، ويتم إنشاء أنشطة جديدة فضلا عن التغييرات والتحسينات في الأنشطة القائمة بفضل استخدام التقنيات الرقمية واستخدام البيانات.[1]

- ومن خلال دراسة (AYDIN) تم التعرف على ثلاث تعريفات رئيسية لمعنى التحول الرقمي وتشمل جوانب مختلفة، وهي الجانب التنظيمي والجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي.

- ويشمل الجانب التنظيمي الرقمي تحسين وتغيير العمليات الحالية لتصبح أنشطة ذكية، ويشمل الجانب التكنولوجي استخدام الاختراعات والتكنولوجيات والابتكارات لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة وكفاءة الخدمة، ويشمل الجانب الاجتماعي الشبكات والمنصات والأساليب الجديدة التي تساهم في التفاعل والتواصل.[2]

إذا التحول الرقمي هو عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، بما يؤدي إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وخلق مصادر جديدة للقيمة وذلك من خلال توظيف تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء.[3]

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي أهمية وفوائد كثيرة حيث:

يمكن للشركات التي تدير التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال أن تتوقع مكاسب في مجال واحد أو في مجالات عديدة مثل تجربة عملاء أفضل والمشاركة في العمليات المبسطة وخطوط الأعمال أو نماذج الأعمال.

1. تحسين تجربة العملاء:

أوضح تأثير التحول الرقمي على تحسين العلاقات مع العملاء وهو المجال الذي تحقق فيه الشركات أكبر قدر من النجاح مع التكنولوجيا الرقمية تلاه بعد ذلك تحسين المنتجات والخدمات بطرق يفضلها العملاء.

2. تبسيط العمليات:

[1]. عميمر فضيلة، بو علي عبد القادر، دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي –دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 25، العدد 1، 2025، ص164.

[2]. أكرم حجة، اودية كهينة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 18، العدد 2، 2024، ص 232.

[3]. بودراع أمينة، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 1، 2025، ص 62.

يوفر التحول الرقمي للشركات بيئة يمكن فيها تبادل المعرفة والتعلم المستمر وتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات، إذ يمكن للموظفين الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة بسرعة وسهولة مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء، كما يمكن للمؤسسات تحقيق تطوير وتحسين مستمر من خلال رصد التغيرات وجمع الملاحظات وتحليل البيانات المتاحة.

3. تطوير نماذج الأعمال:

تفتح التقنيات الرقمية خطوطا جديدة للأعمال وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، إذ يمكن للشركات ابتكار منتجات وخدمات جديدة للعملاء، وبالتالي تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى أخرى مبتكرة باستعمال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وغيرها.[1]

كما توجد فوائد أخرى من بينها:

- تغيير نماذج العمل والارتقاء بأساليب التفكير.
- تحقيق جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن، وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم.
- تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتقليص الإجراءات، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
- توفير إستراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، وفرق عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع.
- تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.[2]

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تتطلب تبني نماذج وأساليب عمل حديثة تتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية ولضمان نجاح هذه العملية، تعتمد المؤسسات على مجموعة من النماذج والاستراتيجيات التي تساعدها على التخطيط

[1]. هاجر خلف الله، خالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم الفترة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 112.

[2]. بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 93.

للتغيير الرقمي وتنفيذه بكفاءة، بما يحقق أهدافها التنموية والتنافسية ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب عرض أهم نماذج التحول الرقمي والاستراتيجيات المعتمدة لتطبيقه في المؤسسات.

أولا: نماذج التحول الرقمي

تشير الدراسات إلى وجود العديد من النماذج من أجل الانتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات رقمية نذكر منها:

1. النموذج الفني:

يقوم النموذج بتحويل المنظمة من تقليدية إلى رقمية بالاعتماد على بحوث العمليات والأساليب الإحصائية، وعلوم الكمبيوتر والبرمجيات وعلم الإدارة، لكن الانتقاد الموجه إلى النموذج الفني، أنه يرتكز على الجوانب التقنية ويهمل الجوانب التنظيمية، المتمثلة في الجانب السلوكي الإنساني، مما يفتح المجال أمام ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.

2. النموذج السلوكي:

هو مخالف تماما للنموذج السابق فهو يركز على الجوانب السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة، فهو يعمل على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية للأفراد من أجل دعم التحول الرقمي وجعله مرن وتقليل ظاهرة المقاومة.

3. النموذج الفني الاجتماعي:

يركز على إيجاد تفاعل وتناغم بين النموذجين السابقين، من خلال الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد والجوانب التقنية للمنظمة، ومحاولة الدمج بينهما، إلا أن الانتقادات الموجه له أنه لا يهتم بالمتغيرات البيئية الأخرى.

4. نموذج إدارة الأصول الرقمية:

تعتمد المؤسسة على شركات أخرى تنشط في مجال الرقمنة، تقوم بإدارة أصول ومعلوماتها وبياناتها الرقمية، بحيث تقوم الشركات الأخرى بتخزينها وحفظها وإسترجاعها عند الطلب بصورة آنية وفورية، إلا أنه يعتبر مكلف للمنظمة بالرغم من فعاليته، والعيب الموجود فيه، أنه الأفراد الفاعلين في المنظمة لن يحصلوا على مهارات وقدرات رقمية لأنهم يعتمدون بالكامل على شركات رقمية أخرى.

5. نموذج التحويل المتكامل:

يقوم هذا النموذج على إجراء التغيير في كل المستويات التنظيمية في آن واحد وصورة متكاملة، وفي جميع مكونات المنظمة من القمة الإستراتيجية إلى مركز العمليات، ويقوم على رقمنة المدخلات والمخرجات أي يعمل على تحليل عمليات المنظمة ووصف المنظمة وإعادة تصميمها واختيار البديل المناسب لها، وهو يحتاج إلى خبراء في التغيير وكوادر مكونة جيدا، إلا أنه مكلف.[1]

[1]. سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2023-2024، ص 138.

6. نموذج الشراكة في المعلومات:

ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

7. نموذج تحليل القوى التنافسية:

ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات مساندة لذلك.

8. نموذج التحول التدريجي:

ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

9. نموذج التحول الاستراتيجي:

ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة التي تعد أحد ركائز المركز التنافسي لها.

10. نموذج التحول الديناميكي:

ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

11. نموذج التطوير التنظيمي:

ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

12. نموذج الأمثلة:

ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات المعملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

13. نموذج التكلفة والعائد:

ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف تحول المنظمة بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

14. نموذج التحويل الاستئجاري:

ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

15. نموذج المشاركة:

في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.[1]

ثانيا: استراتيجيات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي وجود إستراتيجية تعمل على تقديم خدمات مبتكرة تعطي للأعمال ميزة تنافسية قوية وآمنة وبأقل التكاليف، تعمل على تحقيق التحسين المستمر للمركز التنافسي للمنظمة في السوق، وتحقيق ولاء المستهلك وإرضائه، ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في:

1. إنشاء رؤية:

الرؤية هي تصور مستقبلي لوضع الرقمنة داخل المنظمة وخارجها، بمعنى التعرف على الهدف الرئيسي والأساسي من أجل الوصول بالمنظمة من تقليدية إلى رقمية، وهذا يتطلب أن يتم وضع أهداف طويلة المدى.

2. تحليل السوق:

يقصد به ضرورة دراسة سوق عمل المنظمة وعمل تحليل دقيق له، من حيث ماهية الأدوات التكنولوجية التي يعتمد عليها في بناء النظم الرقمية.

3. تصميم تجربة المستخدم:

[1]. كلود ثقرولة، أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 -2020-2025، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر 3، 2025-2026، ص 35.

بمجرد إنشاء رؤية وتحليل السوق، فيجب العمل على تصميم التجربة الرقمية التي ترغب المنظمة توصيلها للعميل، الذي يقوم بمقارنة هذه التجربة في المنظمات المنافسة.

4. تقييم الوضع الحالي:

التعرف على الوضع الحالي للمنظمة تمهيدا للتعرف على الفجوة الحالية بين الواقع وما ترغب أن تصل إليه المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك عن طريق قيام المنظمة بالتعرف على البنية الأساسية الرقمية للمنظمة، وجودة البرامج والتطبيقات والأدوات الأخرى التي تستخدمها في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

5. تهيئة البنية التحتية:

وهي خطوة مهمة تتطلب الاعتماد على علماء البيانات والمتخصصين في الرقمنة وتحليل البيانات، بالإضافة إلى قيادة مهنية مؤهلة والبحث عن شريك موثوق لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية للمنظمة بفعالية ومساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيرات المستقبلية، وكذلك بناء ثقافة جديدة تتماشى مع العمليات المحولة.[1]

المطلب الثالث: أبعاد وتقنيات التحول الرقمي

يرتكز التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، كما يعتمد على تقنيات حديثة تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعد معرفة هذه الأبعاد والتقنيات أمرا ضروريا لفهم آليات التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه بنجاح داخل المؤسسات وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم أبعاد التحول الرقمي والتقنيات الرقمية الداعمة له.

أولا: أبعاد التحول الرقمي

وتتمثل أهمها فيما يلي:

- **استخدام التقنيات الرقمية:**

ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل.

- **الاستراتيجية الرقمية:**

إن التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

[1]. جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية للفترة 2000-2022، أطروحة دكتوراه تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025، ص 18,

- **القدرة التنبؤية والتحليلية:**

حيث يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

- **رقمنة العملاء وعلاقاتهم:**

ويقصد به جميع النواحي المعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.

- **ثقافة المنظمة والأفراد:**

حيث إن التحول الرقمي لا ينجح إلا إذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادات على توفير الظروف الآمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار.[1]

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي

تعد المنافسة المحتملة في قطاع الأعمال، إضافة إلى التغيير المتسارع مسارا حرجا لكل القطاعات، فهذه المنافسة لم تترك خيارات واسعة فالمنظمات اليوم أمام خيارين لا ثالث لهما: فإما البقاء بكافة استراتيجياتها من نمو واستقرار أو الدخول في تحالفات وشراكات إستراتيجية أو الخروج من عالم المنافسة.

وفي ظل هذه المظلة من الخيارات تتسابق المنظمات في شتى قطاعاتها "العامة والخاصة"، وفي مختلف أحجامها صغيرة كانت أم كبيرة، للتجديد والتغيير، كاستجابة المتغيرات البيئة أو كنشاط استباقي، يتميز باليقظة مترقب ومستشرف لكافة الإشارات التي توحي بضرورة التغيير خاصة التحولات المتسارعة نحو المجتمعات الرقمية الذكية.

في عام 2015 قدم Michael Wade إطار عمل لتقنيات التحول الرقمي للأعمال " Digital Business Transformation" يتضمن ست تقنيات رئيسة قادت إعصارا من عمليات التحول الرقمي في العالم هي:

- تطبيقات الهاتف المحمول وأدواته.
- المنصات الرقمية (Platforms) القابلة للمشاركة، التطبيقات السحابية.
- البيانات الضخمة Big Data وتطبيقات وأدوات التحليلات.
- أدوات وتطبيقات التحليلات، بما في ذلك "البيانات الضخمة".
- الوسائط الاجتماعية "تطبيقات وأدوات".

[1]. د. مها رضوان محمد محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2025، ص 14.

- إنترنت الأشياء Internet of Things والأجهزة المتصلة والشبكات الذكية. وجميعها أسهمت وبشكل ملحوظ في نقل قطاع الأعمال من عالم المنافسة التقليدية إلى الواقع الافتراضي.[1]

المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية للتحول الرقمي، تبرز أهمية دراسة تطبيقه على أرض الواقع داخل المؤسسات الاقتصادية، وعليه سيتم في هذا المبحث تحليل أهداف وأسباب تبني التحول الرقمي، مع عرض أهم المجالات والمتطلبات والتحديات التي تواجهه، إضافة إلى إبراز انعكاساته الإيجابية على الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: دوافع وأهداف التحول الرقمي في المؤسسات

أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا للمؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المتزايدة في بيئة الأعمال وتسعى المؤسسات إلى تبني هذا التحول استجابة لجملة من الدوافع المتعلقة بتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية لذلك سيتم في هذا المطلب التعرف على أهم دوافع التحول الرقمي في المؤسسات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة.

أولا: دوافع التحول الرقمي

تقود الحاجة إلى التحول الرقمي أولا منذ ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالميا، ازدياد عدد التقنيات المصاحبة مثل الإنترنت واسع النطاق والهواتف الذكية و Web 2.0 و SEO والحوسبة السحابية والتعرف على الكلام وأنظمة الدفع عبر الإنترنت والعملات المشفرة عززت تنمية التجارة الإلكترونية، حيث بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية 2.3 تريليون دولار في عام 2017 ومن المتوقع أن تنمو عائدات التجزئة الإلكترونية إلى 4.88 تريليون دولار مستقبلا، والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوية كما هو متوقع فإن المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات لتحويل أعمالهم رقميا.

علاوة على ذلك، قد تشكل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضا هيكل تكلفة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل.

[1]. د. عهود يوسف مظهر –خطيب–، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2024، ص 32.

وثانيا، بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، تتغير المنافسة بشكل كبير في مجال البيع بالتجزئة، عطلت التقنيات مشهد العرائض، مما أدى إلى تحويل المبيعات إلى نظم رقمية حديثة العهد نسبيا، ولم يقتصر الأمر على أن المنافسة أصبحت أكثر عالمية، بل ازدادت حدتها أيضا بقدر كبير وغني بالمعلومات.[1]

تتجاوز الرقمنة الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقا للدراسة التي أجريت بالاشتراك بين شركتي MITو Cap Gemini Consulting يتعرضون الآن لثلاث ضغوط تحثهم على الانضمام إلى عملية التحول الرقمي وهي:

- ضغوط من عملاء الشركة.
- ضغوط من المنافسين.
- ضغوط الموظفين.

من ناحية أخرى، يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة مماثلة بغض النظر عن القطاع، وفي الواقع مع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبحت مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات تتم بشكل أفضل وسريع، ومع تسهيل نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو Twitter، هو عامل ضغط إضافي للشركات، حيث لم يعد العميل غير السعيد عميل منعزل.

بالإضافة، واجهت الشركات في السنوات الأخيرة ظهور 100% من الشركات الرقمية التي تظهر منافسة شديدة، هذه الشركات عرفت كيف تنشئ تفاعلا قويا مع عملائها بفضل تواجدها على الإنترنت وبفضل قوة تفاعلها في اتخاذ وصنع القرارات، حيث أن تكاليف معاملاتهم المنخفضة من الممكن أن تخلق ضغط قوي على الأسعار وبالتالي فرض توحيد للعروض في الأسواق، بالإضافة إلى إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية، مما أدى إلى المديرين بتسليط الضوء إلى الحاجة إلى فهم سريع حول أين وكيف يتم الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات لتحقيق أقصى استفادة من هذا العالم.

وبالتالي، لتجنب تقادم منتجاتها وخدماتها وفقدان حصتها في السوق، يجب على الشركات إعادة التفكير في موقعها في السوق وابتكار منتجات جديدة والخدمات، من خلال الشروع في تحديثها، وهذا التحول الرقمي يهدف بالطبع إلى تحسين معدل دورانها، وضمان البقاء والقدرة على المنافسة في عالم معولم.[2]

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

[1]. هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 282.

[2].هناء عفيف، وهيبة خولوفي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

يهدف التحول الرقمي إلى:

- تعزيز تطوير النظم التكنولوجية والثقافة المالية بنظم أكثر ابتكارا على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إداراتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- توفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأفراد والمؤسسات حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

يعمل التحول الرقمي على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وذلك عن طريق توظيف الذكاء الاصطناعي وتقديم خدمات مبتكرة تشبع العديد من متطلبات العملاء، كما يحقق الرؤية الاستراتيجية للعديد من المؤسسات وذلك باستخدام أقل الامكانيات وبدون إهدار للموارد المتاحة كما كان يحدث قبل التحول الرقمي، ويعمل باستخدام العديد من الموارد بكفاءة أعلى ويوفر إمكانيات كبيرة من خلال خلق مجتمعات فعالة تستطيع المنافسة وتعمل على تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف.[1]

المطلب الثاني: التحول الرقمي: المجالات، المتطلبات

يشمل التحول الرقمي العديد من المجالات والأنشطة داخل المؤسسة، حيث يمتد تأثيره إلى مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية والخدمية، مما يجعله عملية شاملة تستهدف تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات غير أن نجاح هذا التحول يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تضمن تطبيقه بفعالية وتحقيق أهدافه المنشودة وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم مجالات التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات.

أولا: المجالات الأساسية للتحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث يتناول المجالات التالية:

1. العملاء:

أول مجال للتحول الرقمي هم العملاء جمهور المستخدمين في النظرية التقليدية، كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعهم بالشراء في العصر الرقمي، تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على

[1]. شرقي أسماء، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2024-2025، ص 10.

الأسواق الجماعية، في هذا النموذج يرتبط العملاء ديناميكيا ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات مع بعضهم البعض يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل سمعة للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشرائهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.

2. المنافسة:

اليوم ننتقل إلى عالم حدوده الصناعية مرنة، وقد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير متماثلين، شركات من خارج صناعتها ولا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال إزالة الوساطة Désintermédiation" الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات والأهم من ذلك، إن التكنولوجيات الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين النتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة.

3. البيانات:

تواجه المنظمات اليوم كما هائلا من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقا من البيانات المتاحة للمنظمات من خلال أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق بدلاً من ذلك، يتم إنشائها بكميات غير مسبوقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة، وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة، هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلا استراتيجيا يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وتعد البيانات كذلك جزءا حيويا لاستمرارية تواجد المنظمة، وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

4. الابتكار:

أظهرت المؤسسات الناشئة (start-up) اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نهجا مختلفا تماما للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو أراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولا إلى الإطلاق الرسمي للمنتوج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب

الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية، يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناء على تأكيد العملاء الحقيقيين في هذه المقاربة، يتم تطوير المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفر الوقت وتقلل من تكلفة الفشل وتحسن التعلم التنظيمي.

5. القيمة:

إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي، فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة والتكيف مبكرا للبقاء في طليعة منحنى التغيير.[1]

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

1. متطلبات تقنية:

يحتاج التحول الرقمي جميع أشكال التكنولوجيا الرقمية المتطورة من وسائط وشبكات وأدوات وقواعد بيانات، بحكم التغيرات الواسعة التي يشهدها المجال، مما يتيح أمام الإدارة خيارات متعددة للقيام بعملياتها ومهامها الرئيسية تختلف هذه المتطلبات التقنية للتحول الرقمي، باختلاف احتياجات المؤسسة، ولكن هناك بعض الأمور العامة التي يجب مراعاتها:

6. الأجهزة والبرامج:

دائما ما يتطلب التحول الرقمي، استخدام أدوات جديدة من الأجهزة والبرامج، لدعم العمليات والمهام الجديدة من بين هذه الأدوات: خدمات الحوسبة السحابية والأجهزة المحمولة، وأدوات تحليل البيانات.

7. الاتصالات:

للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية، تحتاج المؤسسات إلى اتصالات مؤثرة وسريعة، وقد يتطلب ذلك ترقية البنية التحتية للشبكات أو الاستثمار في تقنيات جديدة مثل:

8. إدارة البيانات:

يولد التحول الرقمي كميات كبيرة من البيانات، لذلك تحتاج المؤسسات إلى وجود أنظمة الإدارة وتخزين وتحليل هذه البيانات بشكل فعال وقد يتطلب ذلك تنفيذ أدوات إدارة البيانات الجديدة أو توظيف متخصصين في هذا المجال.

[1]. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية –دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة–، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024، ص 13.

9. الأمن السيبراني:

مع اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية، يصبحون أكثر عرضة للهجمات السيبرانية لذلك يجب وجود إجراءات أمنية قوية للحماية ضد الاختراقات والتهديدات الأمنية الأخرى.

من المهم ملاحظة أن المتطلبات التقنية للتحول الرقمي، هي جزء واحد فقط من المعادلة، يتطلب التحول الرقمي الناجح قيادة قوية ورؤية واضحة وثقافة مفتوحة للتغيير، ويمكن اختصار هذه المتطلبات فيما يلي:

- توفير العتاد التكنولوجي اللازم ومواكبة تطوراته.
- تطوير شبكات الاتصال الداخلية والخارجية.
- تمكين الموظفين من التعامل واستخدام هذه التكنولوجيا.
- البيانات الضخمة وأدوات تحليلها Big Data تحليل البيانات الكبيرة هي عملية البحث في مجموعات بيانات ضخمة عن الأنماط والاتجاهات والعلاقات.

10. الحوسبة السحابية:

تعد تكنولوجيا مهمة في العصر الحديث، حيث توفر مرونة وكفاءة في استخدام الموارد التقنية، وتساهم في تحسين الأداء وتقليل التكاليف للمؤسسات والأفراد على حد سواء.

11. انترنت الأشياء:

يشير هذا المصطلح إلى شبكة من الأجهزة والأشياء المتصلة ببعضها البعض وبالإنترنت، والتي تتمتع بقدرة على تبادل البيانات والمعلومات، يعتبر IoT جزءا من التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات حاليًا، حيث يساهم في تحويل العمليات والأعمال، ويمكن من تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة وتوفير الوقت والموارد يتطلب تطبيق IoT استثمارا في البنية التحتية وتحليل البيانات، وتطوير التطبيقات المناسبة، ولكنه يوفر فرصا واعدة للشركات والمؤسسات في تحقيق التحول الرقمي والابتكار.[1]

12. التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة:

يتضمن هذا المجال دراسة وتطوير واجهات المستخدم، وتقنيات التفاعل لتحسين قابلية الاستخدام وتجربة المستخدم، بعض الأهداف الرئيسية للتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة تشمل:

- تحقيق تفاعل آمن وفاعل ومؤثر؛
- إعطاء أولوية للاحتياجات والقدرات البشرية في تصميم الأنظمة والواجهات؛

[1]. وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024، ص 68.

- تحسين قابلية الاستخدام وقابلية الوصول للأجهزة الآلية؛
- توفير تجربة مستخدم مرضية وفعالة؛
- التفاعل مع المستخدمين والجمع بينهم.

أجهزة الواقع المعزز:

"أجهزة قابلة للارتداء" التي تستخدم في مجالات التدريب مثلا، انترنت الاشياء التي تسهل المراقبة لعمل الآلات والاجهزة للمنظمات من خلال أجهزة الاستشعار الذكية، كما توجد العديد من التقنيات للتحول الرقمي، التي تختلف من منظمة لأخرى، حسب الامكانيات والأهداف وطبيعة النشاط.[1]

2. متطلبات بشرية:

هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، ويمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون المحللون للمواد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما نجد المبرمجون، وضباط البيانات، فأساس نجاح اقتصاد المعرفة هو تعليم وتدريب رأس المال البشري بهدف تنميته وتأهيله على إنتاج المعرفة وتبادلها واستخدامها بفعالية.

يقوم أساس هذه الثقافة على ربط الموظف بمشروع التحول الرقمي، وإشراكه وانخراطه به، في الواقع يقوم نجاح هذا الأخير إلى حد كبير على تعبئة (مشاركة، دعم) وقبول الموظفين بناء هذا المشروع، تصميمه، تنفيذه وقدرتهم على التكيف السريع، يتطلب تعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين وإعادة تأهيل الحاليين منهم من خلال التكوين بالمقابل توفير كل الظروف التي تمكن المؤسسات التعليمية والمراكز التكوينية تصميم مناهج تهيئة الجيل القادم للاقتصاد الرقمي، بالرجوع للمنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2016، يتوقع اختفاء خمسة ملايين وظيفة حتى عام 2020 بسبب تكنولوجيات الرقمنة، حيث ستزول بعض الوظائف وتتغير طبيعة البعض الآخر، تماشيا مع التحول الرقمي، تصبح المهارات القديمة غير مناسبة بل يجب تحديدها، تظهر عندئذ الحاجة لاكتساب مهارات جديدة من خلال الاستثمار في الموظفين حتى يتسلحوا بما يساعد المؤسسات في التغلب على تحديات التحول الرقمي ويكسبها ميزة تنافسية.

لكن لا يجب تجاهل الجيل الجديد أو ما يسمى بجيل الرقمنة (digital native) الذي ولد في منتصف التسعينات عاش مع عصر الرقمنة وتخرج معظمهم حديثا، يتمتع هذا الجيل بمهارات رقمية عالية ومعرفة كبيرة بالتكنولوجيا التي تمنح المؤسسة فرصة الاستفادة منهم، تتطلب هذه المهارات أن تكون المؤسسة مستعدة لاستقبالهم وتوظيفهم بما يتناسب مع

[1]. وفاء زوقار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

مستوى مهاراتهم وكفاءتهم الرقمية، بالمقابل قد يكون مستعدا على المغادرة في حالة عدم تناسب المنصب مع مستوى تطلعاته وتوقعاته.

يتوقف نجاح التحول الرقمي للمؤسسات على تحسين التجربة الرقمية للزبون، أكد ذلك "Bâtât.2018" بقوله: " تعتبر تجربة العملاء الرقمية اليوم مفتاحا لإستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي في المؤسسات ".

فأمام كثافة التكنولوجيات الرقمية والاستخدام الواسع للهواتف الذكية، وانتشار الانترنت، شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها، لم يعد يكفي للمؤسسة التحول الرقمي وانخراط كل الجهات الفاعلة به، بل يتعين الاهتمام بالزبون خاصة وأنها تعلم جيدا أنها تتعامل مع زبون يتمتع أغلبهم بثقافة رقمية مقبولة، يملك ثقافة تسويقية معتبرة، تشدده، احتراف سلوكه الشرائي والأبعد من ذلك، لقد أصبح مستهلك فاعل قادر على الاستعلام على المنتجات والخدمات ومقارنتها وانتقادها في حينها دون قيود أو عراقيل[1].

3. متطلبات إدارية ومالية:

يتطلب تحقيق نجاح استراتيجية التحول الرقمي، إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية تمس الهياكل التنظيمية، باعتبار أن الأساليب التقليدية لم تعد توفر السرعة في اتخاذ القرارات والمرونة الكافية التي يفرضها هذا التحول، وتستدعي هذه التغييرات الاستغناء التام عن الوظائف الروتينية، أي الحد من التوجه نحو تخصيص العمل والعمل على دمج الوظائف والعمليات وتقليل المستويات الإدارية.

لتنفيذ التحول الرقمي في المؤسسة، هناك عدة متطلبات إدارية يجب مراعاتها، تشمل هذه المتطلبات:

- **الهيكل التنظيمي:**

من المهم إنشاء هيكل تنظيمي إداري يتماشى مع أهداف ومبادئ التحول الرقمي للمؤسسة.

- **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 (إدارة التحول الرقمي داخل الشركات).

- **التخطيط والاستراتيجية:**

بعد التخطيط والاستراتيجية المحددة بوضوح أمرا حيويا لنجاح التحول الرقمي يشمل ذلك تحديد الأهداف الواضحة، وتحديد الخطوات الرئيسية والمعالم الرئيسية لتحقيق النتائج المرجوة.

- **إدارة التغيير:**

[1].جمال دالي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ينطوي التحول الرقمي غالبا على تغييرات كبيرة في العمليات وسير العمل وثقافة المؤسسة يجب تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان انتقال سلس وتقليل المقاومة للتغيير إدارة التحول الرقمي داخل الشركات.

- **الابتكار:**

التركيز على الابتكار أمر حاسم للتحول الرقمي، يجب على المؤسسات تشجيع ثقافة الابتكار وتوفير الموارد والدعم الاستكشاف التقنيات والأفكار الجديدة إدارة التحول الرقمي داخل الشركات.

- **التركيز على العملاء:**

يجب أن يكون التحول الرقمي مدفوعا بحاجات وتوقعات العملاء، يجب أن تعطي المؤسسات الأولوية لتحسين تجربة العملاء واستغلال التقنيات الرقمية لتلبية متطلبات عملائها.

من المهم ملاحظة أن المتطلبات الإدارية المحددة للتحول الرقمي، قد تختلف اعتمادًا على المؤسسة ونشاطها، لذلك يوصى بإجراء تقييم وتحليل شامل لاحتياجات وقدرات المؤسسة، قبل الشروع في رحلة التحول الرقمي، أما فيما يخص المتطلبات المالية من موازنات دعم مالي احتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات التقنية، كلها من شأنها المساهمة في النجاح مشروع التحول الرقمي.[1]

المطلب الثالث: إيجابيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

تشير النتائج التجريبية إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسي، سواء من حيث العائد على الأصول أو العائد على حقوق الملكية وقد وجد أن هذا التأثير يظل ثابتا حتى بعد اختيار الصلابة من خلال أدوات إحصائية مختلفة.

شملت الدراسة عن أربع مسارات رئيسية يساهم من خلالها التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسة من خلال:

أولا: خفض التكاليف:

يساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الوسطاء، تقليص التكاليف المرتبطة بالمعلومات والتفاوض والمراقبة، تحسين كفاءة سلاسل التوريد واللوجستيات.

ثانيا: تحسين الكفاءة التشغيلية:

استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من سرعة استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء، ويعزز من التعاون بين الوحدات الداخلية والشركاء الخارجيين وذلك من خلال تحفيز الابتكار، زيادة الايرادات.

ثالثا: تحفيز الابتكار للتحول الرقمي:

[1].وفاءزوقار، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يوفر بيئة خصبة للابتكار والإبداع التكنولوجي والتكامل بين الموارد الداخلية والخارجية وذلك عبر:

- مشاركة البيانات في الوقت الفعلي، وتحسين تجربة المستخدم ودمج المستخدمين في عملية التطوير المنتجات.
- زيادة الإيرادات من خلال تعزيز القيمة المقدمة للمستهلك وتحسين الربحية.[1]

رابعا: تحسين الأداء المالي:

يساعد التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، حيث أظهرت النتائج التجريبية أن المؤسسات التي نفذت التحول الرقمي حققت زيادة كبيرة في مؤشرات أدائها المالي بنسبة 1.2% العائد على الأصول، وبنسبة 2.7% العائد على الحقوق الملكية.

خامسا: أثر السياسات العامة:

وجدت الدراسة أن أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يصبح أقوى مع تطور السياسات العامة نحو الرقمية، فخلال مراحل السياسات المختلفة الصناعية المعلوماتية الرقمية زاد أداء المؤسسات بشكل تدريجي، وارتفعت مؤشرات الأداء والابتكار بوضوح.[2]

المبحث الثالث: العوامل المحددة لنجاح التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة المالية للمؤسسة

نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يرتبط بمجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نتائجه، لذلك سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم هذه العوامل، مع دراسة دور الاستراتيجيات الرقمية في تحسين الأداء المالي، وتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسة.

المطلب الأول: عوامل التحول الرقمي من أجل تحسين الأداء المالي

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة الملحة للتحول الرقمي كوسيلة فعالة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وذلك نتيجة لعوامل متعددة تدفع نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، ومن أهم هذه العوامل ما يلي[3]

أولا: تحويل الوظائف المالية باستخدام الحلول الرقمية:

[1].chafik échine, jawedkibou, la transformation digitale vecteur d'amélioration de la performance organisationnelle : étude de cas d'un établissement public marocain, management control, auditing and finance review, vol 1, No 1, 2024, p 215.

[2].bahereldin, ahmedismailmasri, impact of digital transformation on organizational governance to improve performance, international journal of innovation science and research technology, vol 8, no 7, 2023, pp 2521-2548.

[3].sergiogarcia, digital transformation in finance and global business, https://trovata.io/blog/financial-digital-transformation/, consulted on 13/4/2026 15:20.

دمج الحلول الرقمية مثل أتمة العمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي والنظم السحابية بشكل أساسي الوظائف المالية التقليدية، تعمل أتمتة العمليات الروبوتية على تبسيط المهام الروتينية والمتكررة، مما يتيح للمسيرين الماليين التركيز على الأنشطة الاستراتيجية، يعزز الذكاء الاصطناعي التحليل المالي والتنبؤ، مما يوفر رؤية عميقة وتنبؤات حول الاتجاهات المالية.

ثانيا: تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط سير العمل:

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

ثالثا: تمكين اتخاذ القرارات باستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية:

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

رابعا: تعزيز المرونة والابتكار:

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

خامسا: استخدام تحليلات البيانات في الوقت الفعلي:

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

المطلب الثاني: استراتيجيات نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي

لضمان نجاح التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي، لا يكفي تبني التكنولوجيا فقط بل يجب اتباع استراتيجيات المتكاملة تغطي الجوانب التقنية البشرية والإدارية، ولعل أبرزها ما يلي:[1]

[1].sergiogarcia, op.cit, consulted on 13/4/2026 15:25.

أولا: تطوير عقلية رقمية أولوية:

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

ثانيا: الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة:

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

ثالثا: تعزيز التعاون عبر الإدارات:

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

رابعا: اتخاذ القرارات القائمة على البيانات:

يعد تبني تحليلات البيانات لاتخاذ القرارات أمرا بالغ الأهمية، وينبغي الاستفادة من البيانات المالية والتشغيلية لدفع القرارات الاستراتيجية وقياس تأثير المبادرات الرقمية.

خامسا: إدارة المخاطر والامتثال:

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

سادسا: التعلم المستمر والتكيف:

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

سابعا: قيادة التغيير وتطوير مهارات الموظفين:

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

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على حسن الكفاءة المالية

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

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

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

بالتالي، لا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات المالية على كونه تطورا تقنيا، بل يشكل فرصة استراتيجية لتعزيز الأداء المالي والتنافسية السوقية.[1]

مما سبق يمكن تلخيص أثر التحول الرقمي على الأداء المالي كما يلي:[2]

أولا: زيادة الكفاءة والإنتاجية:

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

ثانيا: المرونة:

يمكن أن يساعد التحول الرقمي على التكيف بسرعة مع التغييرات في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي.

ثالثا: دعم عمليات اتخاذ القرار:

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

---

[1].talalabassi et al, the impact of digital transformation on enchancing financial performance: a field of algeria telecom company in constantine, industrial economics review, vol 14, no 02, 2024, p 259.

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

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي أصبح من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، كما أن نجاح هذا التحول لا يقتصر على تبني التكنولوجيا فقط، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط والعوامل التنظيمية والاستراتيجية.

وقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في:

- رفع الكفاءة المالية

- تحسين جودة الأداء من خلال: تسريع العمليات، تقليل التكاليف، وتعزيز دقة اتخاذ القرارات.

وعليه، فإن الاستثمار في التحول الرقمي يمثل خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة اقتصادية متغيرة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–

تمهيد

بعد التطرق في الجانبين النظري والمنهجي لموضوع كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الرقمي، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف–، وقد تم التركيز على التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة.

ويسعى هذا الفصل إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة السيولة المالية بالمؤسسة والكشف عن أهم النتائج الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–

أولا: قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين ودراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 200003، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثانيا: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

ثالثا: أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة الفعالية نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاث ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

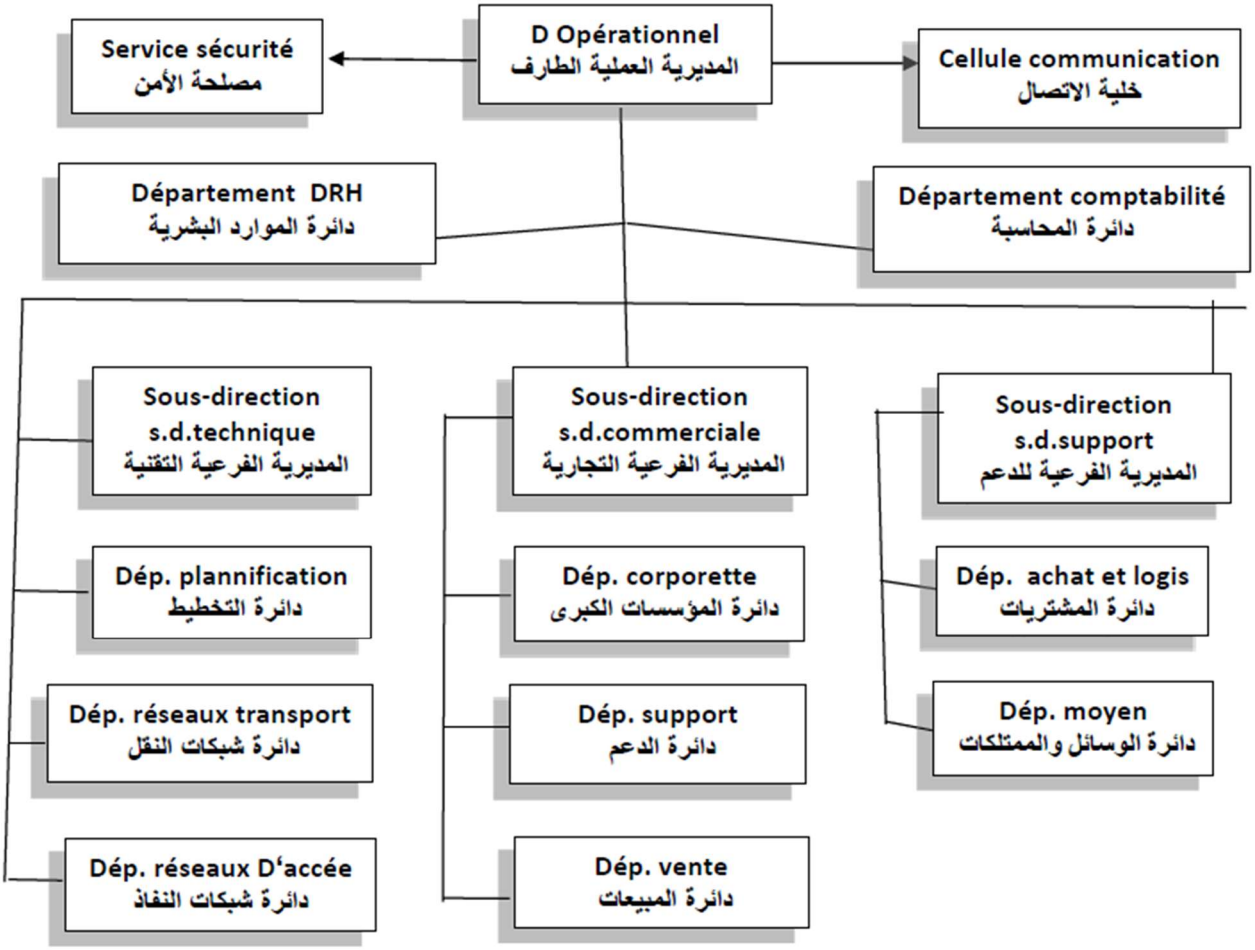
رابعا: نشاطاتها

1. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
2. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–

الشكل رقم 3–1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–



تحليل الهيكل التنظيمي:

1. تحليل المستويات الإدارية

المستوى الأول: القمة الإدارية

تتصدر الهيكل المديرية العملية للطارف، وهي السلطة العليا التي تشرف على جميع الوحدات وتتخذ القرارات الاستراتيجية الكبرى كل ما يوجد أسفلها يرتبط بها مباشرة أو بشكل غير مباشر.

المستوى الثاني: الوحدات المرتبطة مباشرة بالمديرية

ترتبط بالمديرية العملية أربع وحدات أساسية تعمل على مستواها مباشرة:

مصلحة الأمن: وتختص بحماية المنشآت والموظفين وضمان السلامة الداخلية.

خلية الاتصال: وتتولى إدارة التواصل الداخلي بين الوحدات والتواصل الخارجي مع الجهات الأخرى.

دائرة الموارد البشرية: وتهتم بتسيير شؤون الموظفين من توظيف وتكوين وترقية وتقاعد.

دائرة المحاسبة: وتسهر على متابعة الشؤون المالية والميزانية وإعداد التقارير المحاسبية.

المستوى الثالث: المديريات الفرعية الثلاث

هذا المستوى هو جوهر الهيكل وعصبه الأساسي، ويتكون من ثلاث مديريات فرعية متخصصة، لكل منها دوائر تابعة لها.

أولا: المديرية الفرعية التقنية

هي المسؤولة عن كل ما يتعلق بالبنية التحتية للشبكات، وتضم ثلاث دوائر:

دائرة التخطيط: التي تتولى وضع المخططات والدراسات المستقبلية للشبكات والمشاريع التقنية.

دائرة شبكات النقل: التي تشرف على إدارة وصيانة شبكات النقل الخاصة بنقل البيانات والمعطيات.

دائرة شبكات النفاذ: التي تُعنى بإدارة شبكات الوصول المباشر للمشتركين والزبائن.

ثانيا: المديرية الفرعية التجارية

هي الواجهة التجارية للمؤسسة وتتعامل مع الزبائن والمبيعات، وتضم ثلاث دوائر:

دائرة المؤسسات الكبرى التي تختص بتقديم الخدمات وإدارة العلاقات مع الشركات والمؤسسات الكبرى.

دائرة الدعم التجاري التي تسهر على دعم العمليات التجارية وتسهيل سير العمل داخل المديرية.

دائرة المبيعات التي تتولى تسويق الخدمات وإدارة عمليات البيع وتحقيق الأهداف التجارية.

ثالثا: المديرية الفرعية للدعم

هي المديرية الداعمة للعمليات الإدارية واللوجستية، وتضم دائرتين:

دائرة المشتريات واللوجستيك: التي تتكفل بعمليات التموين والتوريد وإدارة المخزون.

دائرة الوسائل والممتلكات: التي تسير الممتلكات المادية للمؤسسة والمعدات والوسائل المختلفة.

2. طبيعة الهيكل وخصائصه

هذا الهيكل وظيفي هرمي يقوم على مبدأ التخصص، إذ تتمحور كل وحدة حول مهام محددة دون تداخل. السلطة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل بشكل واضح، والقرارات الكبرى تبقى مركزة في المديرية العملية.

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف–

تتمثل خدمات اتصالات الجزائر فيما يلي:

أولا: خدمات الهاتف

إن اتصالات الجزائر تعرض شبكة اتصال مثالية لزبائنها لما تضمنه لهم من جودة عالية في نوعية المكالمة، وهو نوعين الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي بالإضافة إلى الهاتف النقال لفرع موبيليس التابع لاتصالات الجزائر.

1- الهاتف الثابت السلكي شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني. حيث تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت.

2 – الهاتف الثابت اللاسلكي: توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL والمعروفة بالدائرة المحلية راديو، وقد اعتمدتها اتصالات الجزائر نظرا للخصائص التي يتضمنها من سرعة الانتشار وسهولة الشبكة وسهولة في الصيانة. أما الخدمات المتاحة في هذه التقنية فتتمثل في:

- الخدمات الأساسية للهاتف الصوت الفاكس المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون ... الخ)؛
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلو بات ساعي؛
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلو بات ساعي)؛
- خدمات متممة.

ثانيا: خدمات الانترنت

تقدم اتصالات الجزائر خدمات الانترنت بصيغ تجارية مختلفة ذات التكنولوجيا العالية لتحقيق مجتمع معلومات وذلك عن طريق خدمات جواب للإنترنت حيث تقوم بتقديم خدمات متنوعة ومن أهم هذه الخدمات Fibre (خدمة الانترنت ذات تدفق 512 كيلو بات إلى 8 ميغابت + مودم). كما تتوفر بالمؤسسة الآن أنواع بطاقات التعبئة ADSL ذات تدفق عالي (500دج، 1000دج، 2000 دج)

ثالثا: خدمات الكترونية

تقدم اتصالات الجزائر من خلال موقعها الالكتروني عدة خدمات الكترونية، وهي خدمات الكترونية بحتة، أي تطلب وتسلم عبر الانترنت. لكنها خدمات مجانية تدخل في إطار خدمات العميل، ومن بينها الاطلاع على الفاتورة، الدليل الهاتفي للأفراد، دليل المؤسسات، معرفة أقرب وكالة تجارية، السيرة الذاتية على خط. بالإضافة للخدمات السابقة، تقدم خدمات إلكترونية لكن الطلب عليها يتم ماديا، أي بالحضور على مستوى الوكالات التجارية التابعة لاتصالات الجزائر. منها: إيواء واستضافة المواقع والبريد الإلكتروني لدى جواب إنشاء واستضافة مواقع الواب، إدماج أزرار إشهارية، خدمة التعليم الإلكتروني، كما طبقت اتصالات الجزائر ديناميكية جديدة " الدفع الإلكتروني" لتقوية خدمة التعبئة ودفع الفواتير.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات

المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

أولا: ميدان الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع [كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الرقمي دراسة حالة اتصالات الجزائر]، وقد تحددت أبعاد الدراسة الميدانية وفق المجالات التالية:

1. المجال البشري:

اشتملت عينة الدراسة على 20 مفردة، تم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة: العشوائية البسيطة، وقد وزع عليهم الاستبيان بهدف جمع البيانات اللازمة.

2. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة الطارف – باعتبارها مجالاً ملائما لموضوع البحث.

3. المجال الزمني:

امتدت فترة إجراء الدراسة الميدانية من 2026/4/27 إلى 2026/5/20، وهي الفترة التي خصصت لتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها.

ثانيا: أداة جمع البيانات

الإستبيان:

اعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، إذ جرى تصميمه بهدف قياس مستوى كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على **31فقرة** موزعة على أربعة محاور؛ خصص المحور الأول لسيولة المؤسسة المالية وإدارتها، فيما انصرف المحور الثاني إلى مشاكل السيولة وأثرها على المؤسسة؛ والمحو الثالث يمثل التحول الرقمي في المؤسسة؛ أما المحور الرابع يشمل التحول الرقمي وأثره على كفاءة السيولة في اتصالات الجزائر.

وقد اعتمدت الأسئلة المغلقة ذات الاستجابة الثنائية (**نعم / لا**) وسيلة للإجابة، نظرا لما تتيحه من سهولة في الفهم وضبط في الاستجابة، فضلا عن تيسيرها لعمليات التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.

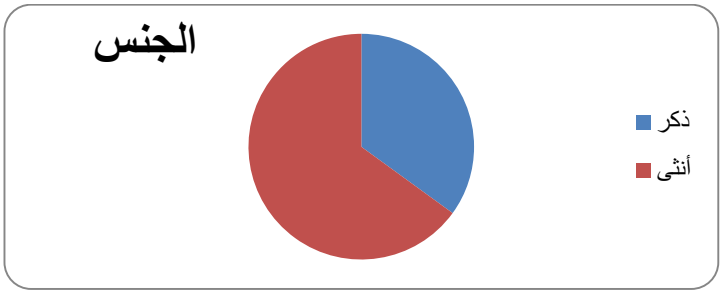
المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج الاستبيان

أولا: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 3–1: يمثل تحليل جنس المستجوبين

الجنس			
الفئة	التكرار	النسبة %	
ذكر	7	35,0%	
أنثى	13	65,0%	
تعليق: تهيمن الإناث على عينة الدراسة بنسبة 65%، مما يعكس التركيبة الوظيفية لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تضم نسبة مرتفعة من الكفاءات النسائية.			

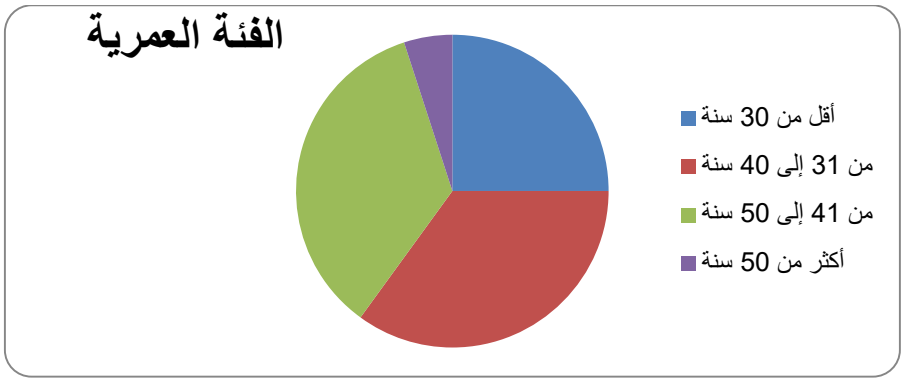
الشكل رقم 3–2: يمثل دائرة نسبية للجنس



الجدول رقم 3–2: يمثل الفئة العمرية للمستجوبين

الفئة العمرية			
الفئة	التكرار	النسبة %	
أقل من 30 سنة	5	25,0%	
من 31 إلى 40 سنة	7	35,0%	
من 41 إلى 50 سنة	7	35,0%	
أكثر من 50 سنة	1	5,0%	
تعليق: تتركز الفئات العمرية بين 31 و50 سنة (70% مجتمعة)، مما يشير إلى كوادر ذات نضج مهني وخبرة كافية في مجال العمل.			

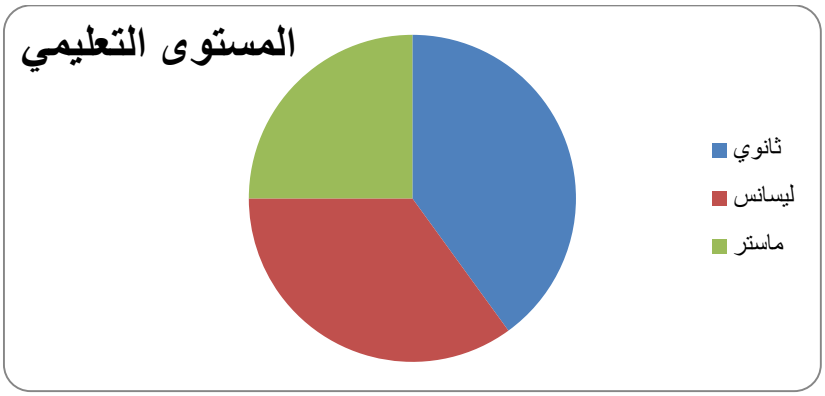
الشكل رقم 3–3: يمثل دائرة نسبية للفئة العمرية



الجدول رقم 3–3: يمثل المستوى التعليمي للمستجوبين

المستوى التعليمي			
الفئة	التكرار	النسبة %	
ثانوي	8	40,0%	
ليسانس	7	35,0%	
ماستر	5	25,0%	
تعليق: يمثل حاملو شهادة الليسانس والثانوي معاً 75% من العينة، في حين يشكل أصحاب الماستر 25%، مما يدل على تنوع المؤهلات داخل المؤسسة.			

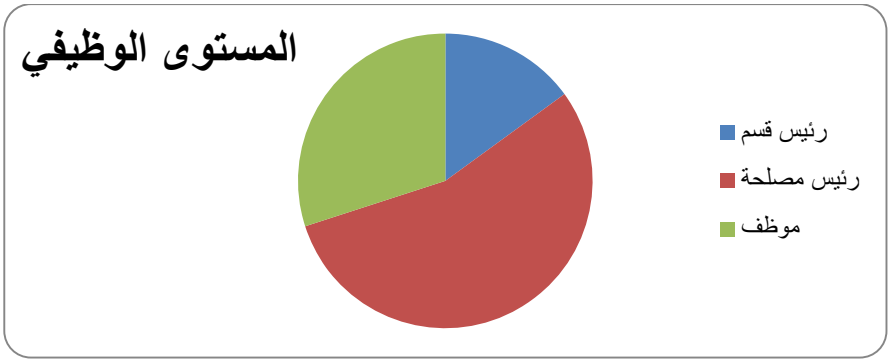
الشكل رقم 3–4: يمثل دائرة نسبية للمستوى التعليمي



الجدول رقم 3–4: يمثل المستوى الوظيفي للمبحوثين

المستوى الوظيفي			
الفئة	التكرار	النسبة %	
رئيس قسم	3	15,0%	
رئيس مصلحة	11	55,0%	
موظف	6	30,0%	
تعليق: يشكل رؤساء المصالح الغالبية العظمى (55%)، مما يمنح نتائج الاستبيان مصداقية عالية نظراً لقربهم من القرار المالي والتشغيلي.			

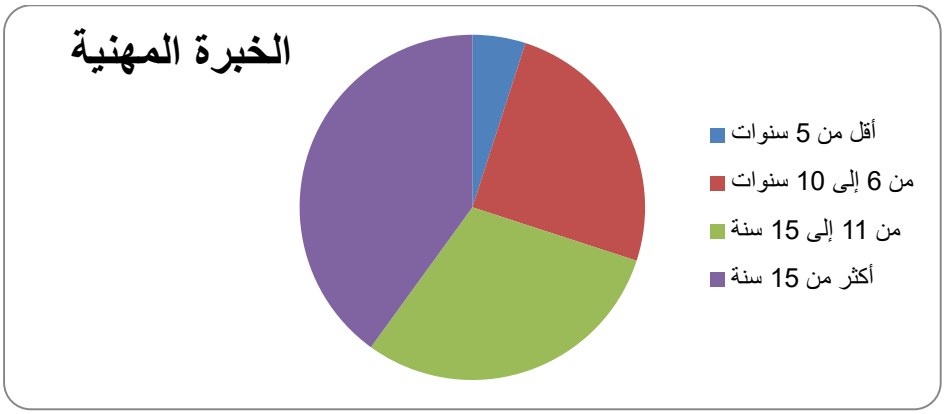
الشكل رقم 3–5: يمثل دائر نسبية للمستوى الوظيفي



الجدول رقم 3–5: يمثل الخبرة المهنية للمستجوبين

الخبرة المهنية			
الفئة	التكرار	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	1	5,0%	
من 6 إلى 10 سنوات	5	25,0%	
من 11 إلى 15 سنة	6	30,0%	
أكثر من 15 سنة	8	40,0%	
تعليق: يمتلك 40% من المستجوبين خبرة تتجاوز 15 سنة، وهو مؤشر قوي على رسوخ الكفاءة المهنية وعمق المعرفة بواقع المؤسسة.			

الشكل رقم 3–6: يمثل دائرة نسبية للخبرة المهنية



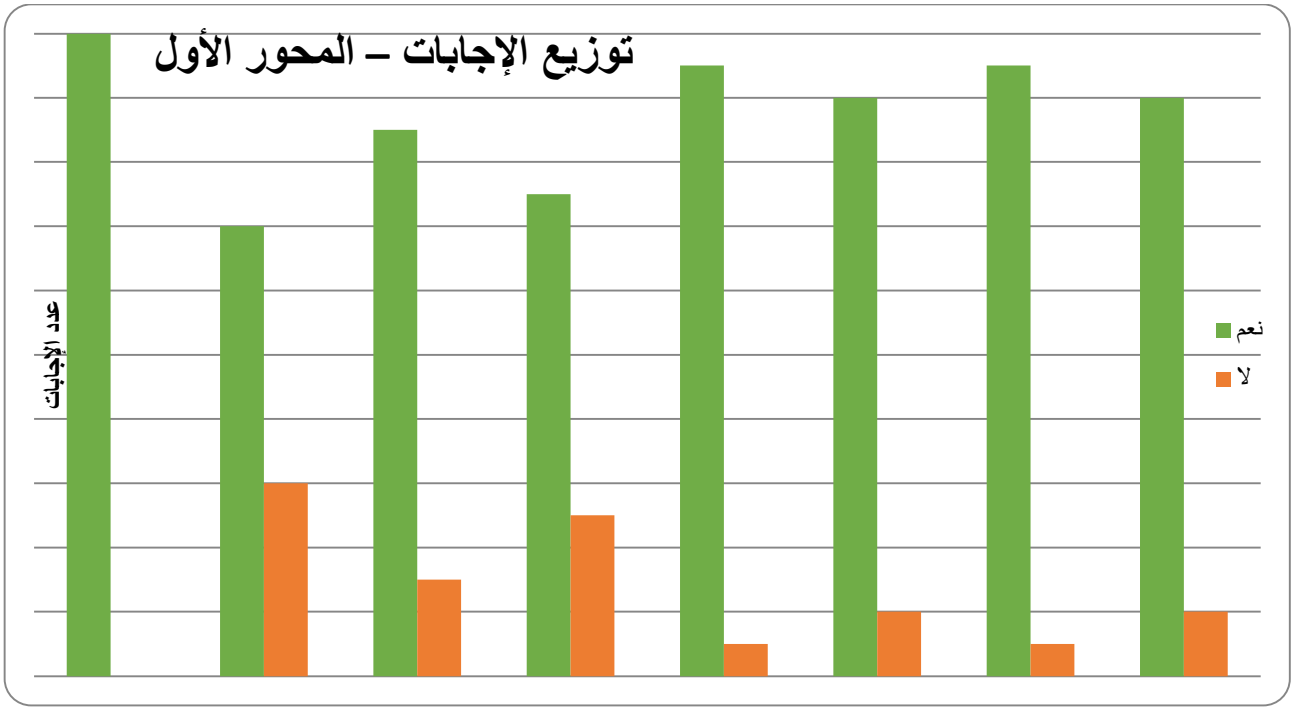
ثانيا: تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم 3–6: يمثل بيانات المحور الأول من الاستبيان

المحور الأول: سيولة المؤسسة المالية وإدارتها					
رقم	العبارة	نعم	نعم %	لا	لا %
1	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية لتوفير السيولة (الأموال الخاصة، الإيرادات، بيع الأصول)	20	100,0%	0	0,0%
2	تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية لتوفير السيولة مثل القروض البنكية	14	70,0%	6	30,0%
3	تمتلك المؤسسة سيولة كافية لتغطية التزاماتها وتعتمد على آليات لتقدير السيولة اللازمة	17	85,0%	3	15,0%
4	هناك توازن بين السيولة المقدرة والاحتياجات المالية	15	75,0%	5	25,0%
5	تستخدم المؤسسة نسب أو أدوات لقياس سيولتها	19	95,0%	1	5,0%
6	تعتمد المؤسسة على عناصر مختلفة لتكوين سيولتها المالية	18	90,0%	2	10,0%
7	تساهم الأرصدة النقدية المتاحة في تعزيز سيولة المؤسسة	19	95,0%	1	5,0%
8	تؤثر سرعة تحصيل المستحقات على مستوى السيولة بالمؤسسة	18	90,0%	2	10,0%
	المجموع / النسبة الإجمالية	140	87,5%	20	12,5%
تعليقات تفصيلية على كل عبارة					
س1 – تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية لتوفير ال...: نعم=20 (100%) | إجماع تام يؤكد أن المصادر الداخلية هي الركيزة الأساسية لتمويل السيولة.					
س2 – تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية لتوفير الس...: نعم=14 (70%) | 30% من المستجوبين ينفون اللجوء للقروض، مما يعكس اعتماداً محدوداً على التمويل الخارجي.					
س3 – تمتلك المؤسسة سيولة كافية لتغطية التزاما...: نعم=17 (85%) | نسبة عالية (85%) تؤكد وجود سيولة كافية، غير أن 15% لا يزالون يرون قصوراً في آليات التقدير.					
س4 – هناك توازن بين السيولة المقدرة والاحتياج...: نعم=15 (75%) | ربع المستجوبين يرون غياب التوازن، مما يستدعي تحسين أدوات التخطيط المالي.					
س5 – تستخدم المؤسسة نسب أو أدوات لقياس سيولته...: نعم=19 (95%) | 95% يستخدمون أدوات قياس السيولة، مؤشر إيجابي على النضج المالي للمؤسسة.					

س6 – تعتمد المؤسسة على عناصر مختلفة لتكوين سي...: نعم=18 (90%) | تنويع مصادر السيولة معترف به من 90% من الموظفين.
س7 – تساهم الأرصدة النقدية المتاحة في تعزيز س...: نعم=19 (95%) | 95% يؤكدون الدور الجوهري للأرصدة النقدية في ضمان السيولة.
س8 – تؤثر سرعة تحصيل المستحقات على مستوى السي...: نعم=18 (90%) | 90% يقرون بأن سرعة التحصيل تؤثر مباشرة على مستوى السيولة.
تعليق عام على المحور الأول: تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر منظومة متوازنة لإدارة السيولة تعتمد أساساً على المصادر الداخلية (100%)، مع استخدام واسع لأدوات القياس (95%) وتعزيز الأرصدة النقدية (95%). يُلاحظ وجود هامش تحسين فيما يخص التوازن بين السيولة المقدرة والاحتياجات الفعلية (75% فقط). تبلغ نسبة الإجابات الإيجابية الإجمالية 87.5%.

الشكل رقم 3–7: يمثل أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الأول



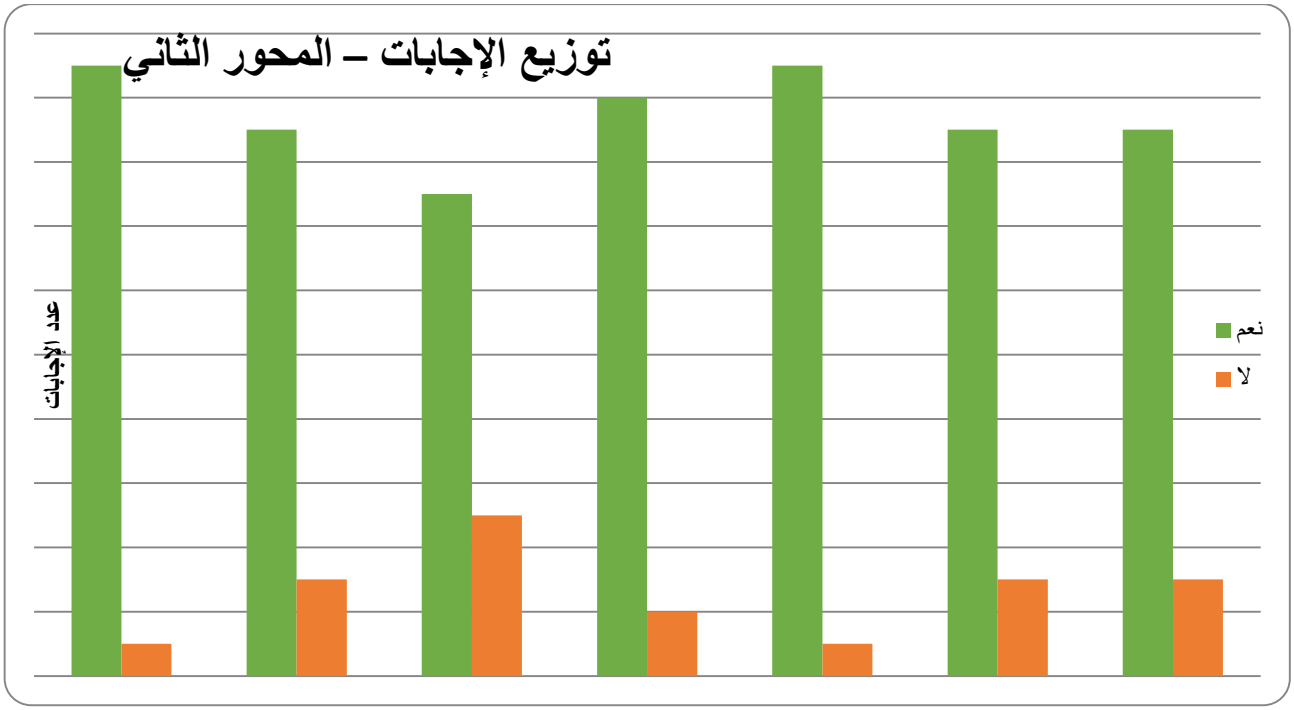
ثالثا: تحليل بيانات المحور الثاني

الجدول رقم 3–7: يمثل بيانات المحور الثاني من الاستبيان

المحور الثاني: مشاكل السيولة وأثرها على المؤسسة					
رقم	العبارة	نعم	نعم %	لا	لا %
1	تؤثر مشاكل السيولة على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها	19	95,0%	1	5,0%
2	تؤدي مشاكل السيولة إلى التأثير على جودة الخدمات المقدمة	17	85,0%	3	15,0%
3	سبق وأن واجهت المؤسسة أزمة سيولة	15	75,0%	5	25,0%
4	تؤدي قلة السيولة إلى تأخير دفع الالتزامات المالية للمؤسسة	18	90,0%	2	10,0%
5	تعتمد المؤسسة على أدوات مالية لتقدير احتياجات السيولة	19	95,0%	1	5,0%
6	تستخدم المؤسسة النسب المالية لمتابعة مستوى السيولة	17	85,0%	3	15,0%
7	يساعد التحول الرقمي في تحسين تقدير احتياجات السيولة بالمؤسسة	17	85,0%	3	15,0%
	المجموع / النسبة الإجمالية	122	87,1%	18	12,9%
تعليقات تفصيلية على كل عبارة					
س1 – تؤثر مشاكل السيولة على قدرة المؤسسة في ت...: نعم=19 (95%) | 95% يقرون بأن مشاكل السيولة تعيق تحقيق الأهداف، مما يجعل إدارتها أولوية استراتيجية.					
س2 – تؤدي مشاكل السيولة إلى التأثير على جودة ...: نعم=17 (85%) | 85% يربطون ضعف السيولة بتدهور جودة الخدمة، وهو تأثير مباشر يستدعي الرصد المستمر.					
س3 – سبق وأن واجهت المؤسسة أزمة سيولة...: نعم=15 (75%) | 75% يؤكدون وقوع أزمات سيولة في الماضي، مما يستوجب وضع خطط طوارئ مالية.					
س4 – تؤدي قلة السيولة إلى تأخير دفع الالتزاما...: نعم=18 (90%) | 90% يقرون بتأثير قلة السيولة على الالتزامات المالية، مما يهدد مصداقية المؤسسة.					
س5 – تعتمد المؤسسة على أدوات مالية لتقدير احت...: نعم=19 (95%) | 95% يعتمدون أدوات مالية للتقدير، دليل على وعي مهني مرتفع.					
س6 – تستخدم المؤسسة النسب المالية لمتابعة مست...: نعم=17 (85%) | 85% يستخدمون النسب المالية للمتابعة، مؤشر على ممارسات رقابية جيدة.					

س7 – يساعد التحول الرقمي في تحسين تقدير احتيا...: نعم=17 (85%) | 85% يرون أن التحول الرقمي يُحسّن التقدير، مما يبرر الاستثمار المستمر في الرقمنة.
تعليق عام على المحور الثاني: تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر من مشاكل سيولة حقيقية أثّرت تاريخياً على أدائها (75% واجهوا أزمات سابقة). بيد أن المؤسسة طوّرت آليات رقابية فعّالة (أدوات مالية 95%، نسب مالية 85%). كما يُبرز 85% من المستجوبين الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تجاوز هذه الإشكاليات. المتوسط العام للمحور: 87.1%.

الشكل رقم 3–8: يمثل أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الثاني



رابعا: تحليل بيانات المحور الثالث

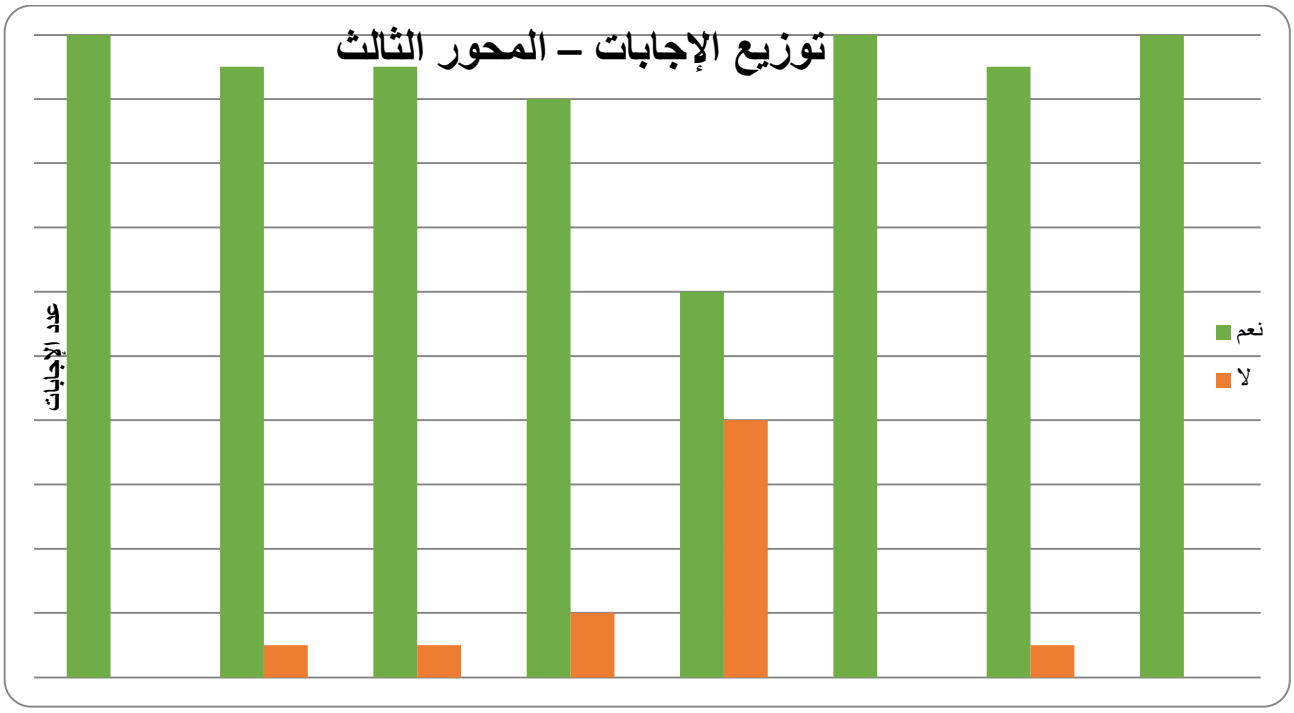
الجدول رقم 3–8: يمثل بيانات المحور الثالث من الاستبيان

المحور الثالث: التحول الرقمي في المؤسسة					
رقم	العبارة	نعم (ت)	نعم %	لا (ت)	لا %
1	تعتمد المؤسسة على التقنيات والآليات الرقمية في عملها	20	100,0%	0	0,0%
2	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل داخل المؤسسة	19	95,0%	1	5,0%
3	تعتمد المؤسسة على برامج رقمية لتخزين ومعالجة البيانات	19	95,0%	1	5,0%
4	توفر المؤسسة التكوين اللازم للعمال من أجل استخدام التقنيات الرقمية	18	90,0%	2	10,0%
5	تواجه المؤسسة صعوبات في استخدام التقنيات والبرامج الرقمية	12	60,0%	8	40,0%
6	يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة	20	100,0%	0	0,0%
7	يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها	19	95,0%	1	5,0%
8	يسارع العمل الرقمي للمؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل أنجع	20	100,0%	0	0,0%
	المجموع / النسبة الإجمالية	147	91,9%	13	8,1%

تعليقات تفصيلية على كل عبارة
س1 – تعتمد المؤسسة على التقنيات والآليات الرق...: نعم=20 (100%) | إجماع كامل (100%) على اعتماد المؤسسة للتقنيات الرقمية، مما يؤكد نضج البنية الرقمية.
س2 – تساهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنج...: نعم=19 (95%) | 95% يقرون بدور التقنيات في تسريع الإنجاز، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.
س3 – تعتمد المؤسسة على برامج رقمية لتخزين ومع...: نعم=19 (95%) | 95% يؤكدون استخدام البرامج الرقمية للبيانات، ركيزة أساسية للقرار المالي السليم.
س4 – توفر المؤسسة التكوين اللازم للعمال من أج...: نعم=18 (90%) | 90% يُشيرون إلى توفر برامج تكوين، غير أن 10% لا يزالون بحاجة إلى تدريب إضافي.
س5 – تواجه المؤسسة صعوبات في استخدام التقنيات...: نعم=12 (60%) | فقط 60% يواجهون صعوبات رقمية، وهو الأدنى في المحور ويعكس تكيفاً جيداً مع التحول.

س6 – يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التش...: نعم=20 (100%) | إجماع تام (100%) على دور الرقمنة في خفض التكاليف، وهو مكسب اقتصادي ملموس.
س7 – يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسس...: نعم=19 (95%) | 95% يرون تحسناً في الأداء، مؤشر مباشر على نجاح استراتيجية التحول الرقمي.
س8 – يسارع العمل الرقمي للمؤسسة في تحقيق أهدا...: نعم=20 (100%) | إجماع تام (100%) على أن العمل الرقمي يُعجّل بتحقيق الأهداف المؤسسية.
تعليق عام على المحور الثالث: يتجلى التحول الرقمي في اتصالات الجزائر بصورة واضحة وشاملة؛ إذ يُجمع 100% من الموظفين على اعتماد التقنيات الرقمية وخفض التكاليف وتسريع تحقيق الأهداف. وتُسجّل الصعوبات الرقمية أدنى نسبة (60%) مما يدل على تكيّف ناجح مع متطلبات الرقمنة. المتوسط الإجمالي للمحور: 91.9%، وهو الأعلى من المحورين الأول والثاني.

الشكل رقم 3–9: يمثل أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الثالث



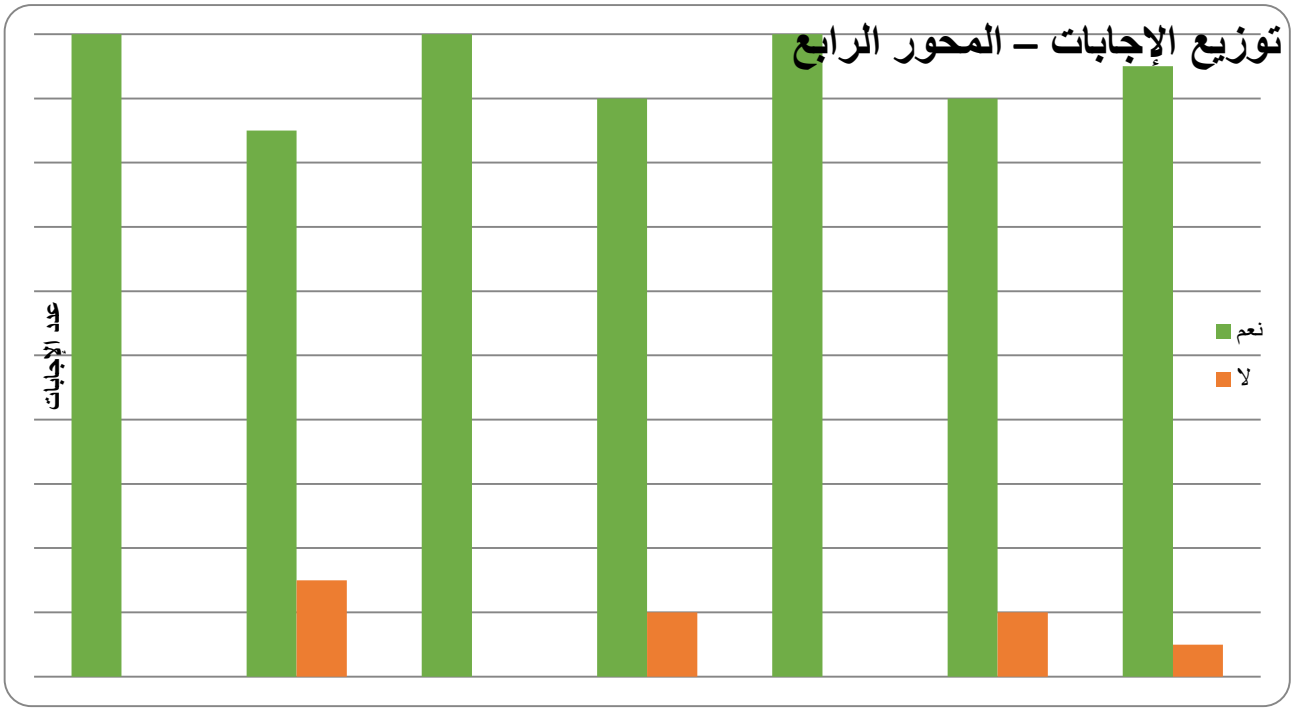
خامسا: تحليل بيانات المحور الرابع

الجدول رقم 3–9: يمثل بيانات المحور الرابع من الاستبيان

المحور الرابع: التحول الرقمي وأثره على كفاءة السيولة في اتصالات الجزائر					
رقم	العبارة	نعم (ت)	نعم %	لا (ت)	لا %
1	تساهم الأنظمة المحاسبية الرقمية في تحسين دقة حساب السيولة للمؤسسة	20	100,0%	0	0,0%
2	تساعد تقنيات تحليل البيانات في التنبؤ بمستوى السيولة	17	85,0%	3	15,0%
3	يساهم التحول الرقمي في تحسين مراقبة نفقات المؤسسة	20	100,0%	0	0,0%
4	يساعد استخدام البرمجيات المالية في تحسين دقة التقارير المالية لسيولة المؤسسة	18	90,0%	2	10,0%
5	يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تسريع دفع وتحصيل المستحقات المالية	20	100,0%	0	0,0%
6	يؤثر التحول الرقمي في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة	18	90,0%	2	10,0%
7	تستخدم المؤسسة برامج محاسبية رقمية لمتابعة إدارة السيولة النقدية بشكل دقيق	19	95,0%	1	5,0%
	المجموع / النسبة الإجمالية	132	94,3%	8	5,7%
تعليقات تفصيلية على كل عبارة					
س1 – تساهم الأنظمة المحاسبية الرقمية في تحسين...: نعم=20 (100%) / إجماع تام (100%) على دور الأنظمة المحاسبية الرقمية في دقة حساب السيولة.					
س2 – تساعد تقنيات تحليل البيانات في التنبؤ بم...: نعم=17 (85%) / 85% يقرون بفعالية تحليل البيانات في التنبؤ، أداة استراتيجية لتجنب أزمات السيولة.					
س3 – يساهم التحول الرقمي في تحسين مراقبة نفقا...: نعم=20 (100%) / إجماع تام (100%) على مساهمة الرقمنة في مراقبة النفقات، مما يُعزز الانضباط المالي.					
س4 – يساعد استخدام البرمجيات المالية في تحسين...: نعم=18 (90%) / 90% يرون تحسناً في دقة التقارير المالية، مما يرفع جودة القرار الاستراتيجي.					
س5 – يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تسريع د...: نعم=20 (100%) / إجماع تام (100%) على تسريع عمليات الدفع والتحصيل، مما يُحسّن دورة السيولة.					

س6 – يؤثر التحول الرقمي في إدارة التدفقات الن...: نعم=18 (90%) / 90% يؤكدون تأثير التحول الرقمي على إدارة التدفقات النقدية، وهو محور جوهري.
س7 – تستخدم المؤسسة برامج محاسبية رقمية لمتاب...: نعم=19 (95%) / 95% يستخدمون برامج محاسبية رقمية لمتابعة السيولة النقدية، ممارسة احترافية متقدمة.
تعليق عام على المحور الرابع: يُسجّل هذا المحور أعلى نسبة إجمالية (94.3%)، مما يُثبت أن التحول الرقمي يُحدث أثراً مباشراً وملموساً على كفاءة إدارة السيولة في اتصالات الجزائر. تتصدر الأنظمة المحاسبية الرقمية ومراقبة النفقات وتسريع التحصيل بإجماع 100%، مما يُرسّخ الفرضية الأساسية للبحث ويؤكد جدوى الاستثمار في الرقمنة المالية.

الشكل رقم 3–10: يمثل أعمدة بيانية لتوزيع إجابات المحور الرابع

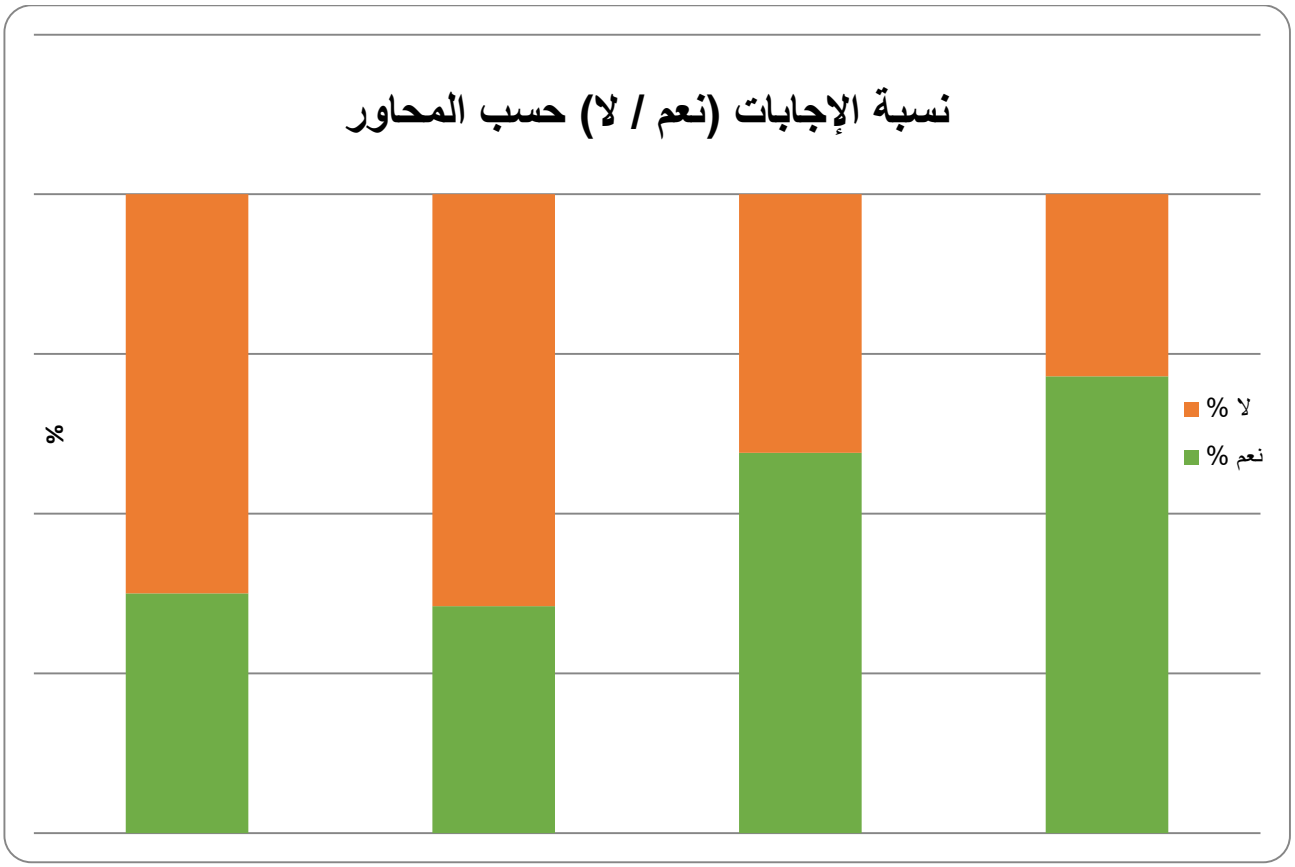


المطلب الثالث: تحليل عام وملخص لمحاور الاستبيان

الجدول رقم 3–10: يمثل ملخص لنتائج محاور الاستبيان

ملخص نتائج الاستبيان – كفاءة سيولة المؤسسة في ظل التحول الرقمي			
اتصالات الجزائر | حجم العينة: 20 مستجوب | نظام الإجابة: نعم / لا			
المحور	نسبة نعم %	نسبة لا %	التقييم
المحور الأول: سيولة المؤسسة المالية وإدارتها	87,5%	12,5%	مرتفع جداً
المحور الثاني: مشاكل السيولة وأثرها على المؤسسة	87,1%	12,9%	مرتفع جداً
المحور الثالث: التحول الرقمي في المؤسسة	91,9%	8,1%	مرتفع جداً
المحور الرابع: التحول الرقمي وأثره على كفاءة السيولة	94,3%	5,7%	مرتفع جداً
المتوسط العام للاستبيان	90,2%	9,8%	مرتفع جداً
تعليق: تُظهر النتائج الإجمالية أن نسبة الموافقة (نعم) تجاوزت 87% في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على وعي عالٍ لدى موظفي اتصالات الجزائر بأهمية السيولة المالية وبالغ أثر التحول الرقمي في تعزيزها. وقد سجّل المحور الرابع أعلى نسبة (94.3%) مما يؤكد الدور الفعّال للأنظمة الرقمية في إدارة السيولة.			

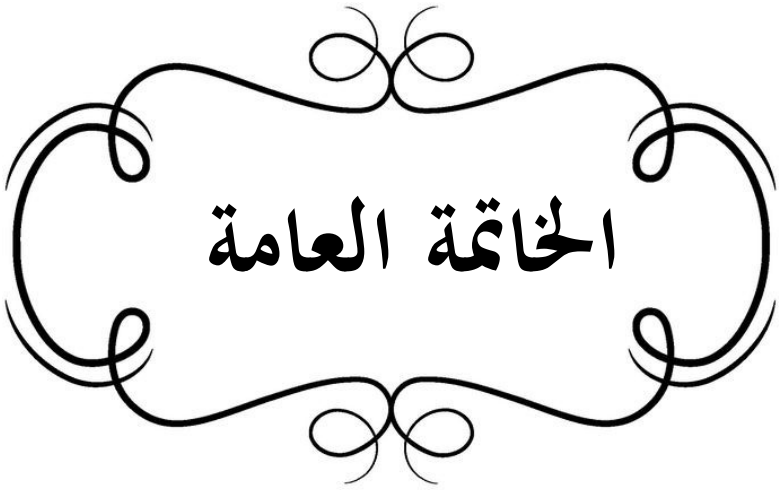
الشكل رقم 3–11: يمثل أعمدة بيانية لجميع إجابات المحاور



خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية المنجزة بمؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف، تبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على أساليب وأدوات حديثة في إدارة السيولة المالية، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الوعي بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المالي، وقد أكدت نتائج الاستبيان أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تعزيز دقة المعلومات المالية، وتسريع عمليات التحصيل والدفع، وتحسين مراقبة النفقات والتدفقات النقدية، مما انعكس إيجابا على كفاءة السيولة بالمؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة سجلت نسب موافقة مرتفعة، وهو ما يدعم فرضية وجود أثر إيجابي وفعّال للتحول الرقمي على كفاءة السيولة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وعليه، يمكن اعتبار الرقمنة أحد أهم العوامل المساهمة في رفع فعالية التسيير المالي وتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل.


الخاتمة العامة

خاتمة

في ختام هذه المسيرة البحثية، يتبين بجلاء أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة السيولة المالية ليست علاقة مصادفة عابرة بل هي علاقة تكاملية استراتيجية تتعمق كلما ارتقت المؤسسة في درجات النضج الرقمي فالأنظمة المحاسبية الرقمية والبرمجيات المالية وأدوات تحليل البيانات لا تمثل مجرد وسائل تقنية، بل هي ركائز قيمة مضافة حقيقية تحسن جودة القرار المالي وتقلص من مواطن الهشاشة السيولية.

وتبقى المؤسسة الاقتصادية، في نهاية المطاف، مجالا حيا لتفاعل الإنسان والتكنولوجيا والمال وما التحول الرقمي إلا الجسر الذي يوصل بين هذه الأبعاد الثلاثة في تناغم منتج وإن كانت اتصالات الجزائر قد قطعت شوطا معتبرا في هذا الاتجاه، فإن الطريق أمامها لا يزال يزخر بالفرص التي ينبغي استثمارها بجرأة واستراتيجية واضحة.

وتشكل خلاصة الدراسة محطة تأملية وتركيبية تلخص مسيرة البحث في مجمله، وتجمع خيوطه المتشعبة في نسيج واحد متماسك فبعد رحلة علمية اجتهدنا فيها في استيعاب أسس نظرية السيولة المالية وإدارتها، ودراسة أبعاد التحول الرقمي ونماذجه، ثم الاختبار الميداني لهذه المفاهيم في رحاب مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف، يقتضي البحث أن نستحضر أبرز ما توصلنا إليه من نتائج، وأن نضع بين يدي القارئ خلاصة تقييمية موضوعية وشاملة.

لقد انطلقنا من تساؤل جوهري مفاده: ما مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية؟ وقد سعينا طوال فصول البحث إلى الإجابة عن هذا التساؤل بمنهجية متقنة جمعنا فيها بين التأصيل النظري والتحقق الميداني، مستعينين بالاستبيان أداة للرصد والقياس على عينة من موظفي المؤسسة، وقد آن الأوان لتقرأ ما أسفرت عنه هذه الرحلة المعرفية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

انطلقت الدراسة من منظومة فرضية محكمة البناء تتكون من فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية؛ وقد أخضعناها جميعا للاختبار التجريبي الميداني عبر تحليل بيانات الاستبيان الموزّع على عينة الدراسة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج هذا الاختبار:

الفرضية	نسبة الدعم	نتيجة الاختبار	الحكم
الفرضية الفرعية الأولى: تملك المؤسسة مستوى مقبولا من السيولة يمكنها من تغطية التزاماتها	**%87.5**	**مدعومة**	**✓ مقبولة**
الفرضة الفرعية الثانية: تفرز مشاكل السيولة آثارا سلبية على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف	**%87.1**	**مدعومة**	**✓ مقبولة**
الفرضية الفرعية الثالثة: تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية بشكل فعال في تسيير عملياتها	**%91.9**	**مدعومة**	**✓ مقبولة**
الفرضة الفرعية الرابعة: يحسن التحول الرقمي قدرة المؤسسة على تقدير السيولة وتجنب الأزمات	**%94.3**	**مدعومة بقوة**	**✓ مقبولة**
الفرضية الرئيسية: المتوسط الإجمالي 90.2%			**✓ مقبولة بدرجة عالية جدا**

ثانيا: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى – مقبولة:

أكد 87.5% من المستجوبين امتلاك المؤسسة لسيولة مالية كافية تمكنها من تغطية التزاماتها مع اعتماد أدوات قياس محترفة 95%، وتنويع مصادر السيولة 90%، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية – مقبولة:

أجمع 95% من المستجوبين على أن مشاكل السيولة تعيق تحقيق الأهداف، وأكد 85% منهم أثرها المباشر على جودة الخدمات، فيما اعترف 75% بتجربة أزمات سيولة سابقة، وهو ما يدعم هذه الفرضية بصورة قاطعة.

الفرضية الفرعية الثالثة – مقبولة:

أجمع 100% من العينة على اعتماد المؤسسة للتقنيات الرقمية، وأكد 95% دورها في تسريع الإنجاز، فيما أجمع 100% على مساهمتها في خفض التكاليف وتسريع تحقيق الأهداف، مما يثبت نضج البنية الرقمية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة – مقبولة بقوة:

سجل المحور الرابع أعلى نسبة موافقة، إذ أجمع 100 % على دور الأنظمة المحاسبية الرقمية في دقة حساب السيولة، 94.3% على دور الرقمنة في مراقبة النفقات وتسريع التحصيل، مما يرسخ هذه الفرضية ويحكم صحتها.

الفرضية الرئيسية – مقبولة:

بلغ المتوسط الإجمالي لمحاور الاستبيان 90.2%، وهو مستوى مرتفع جدا يثبت بيانيا وإحصائيا أن التحول الرقمي يسهم إسهاما معتبرا وذا دلالة في تعزيز كفاءة سيولة مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف–، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية بمستوى ثقة مرتفع.

ثالثا: نتائج البحث

أ. النتائج النظرية

– تعد السيولة المالية الركيزة الجوهرية لاستقرار المؤسسة الاقتصادية وضمان استمراريتها، إذ تعكس قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل في آجالها المحددة بأدنى تكلفة ممكنة، وتقاس بمنظومة متكاملة من النسب المالية كنسبة السيولة العامة والسريعة والآنية.

– يجسد التحول الرقمي ثورة إدارية وتكنولوجية شاملة تتجاوز حدود التحديث التقني إلى إعادة هيكلة جذرية لنماذج الأعمال والعمليات، ويرتكز على تقنيات متقدمة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء، مما يتيح إنتاج قيمة مضافة فعلية وملموسة.

– تتعدد نماذج التحول الرقمي واستراتيجياته بين النموذج الفني والسلوكي والفني الاجتماعي والتحويلي المتكامل، وتتحدد أنسبها وفق طبيعة المؤسسة وحجم مواردها وبيئتها التنافسية، غير أن القاسم المشترك بينها جميعا هو اشتراطها لقيادة ملهمة وثقافة مؤسسية داعمة للتغيير.

– تتقاطع إدارة السيولة المالية مع التحول الرقمي في نقطة استراتيجية محورية، تتجلى في قدرة الأدوات الرقمية على تحسين التنبؤ بالتدفقات النقدية، وتسريع دورة التحصيل والسداد، ورفع دقة التقارير المالية، وتعزيز الرقابة اللحظية على النفقات

ب. النتائج الميدانية

– أثبتت الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف – تمتلك منظومة سيولة مالية متوازنة نسبيا، تعتمد في أساسها على المصادر الداخلية بنسبة إجماع تامة 100%، مع وجود هامش تحسين ملحوظ على صعيد التوازن بين السيولة المقدرة والاحتياجات الفعلية (75% فقط).

– كشفت نتائج المحور الثاني أن مشاكل السيولة حاضرة بقوة في الواقع التشغيلي للمؤسسة، إذ أقر 75% من العينة بوقوع أزمات سيولة سابقة، وأكد 90% أن قلة السيولة أسفرت عن تأخير في الوفاء بالالتزامات المالية، مما يسلط الضوء على ضرورة تطوير خطط الطوارئ المالية.

– أثبتت النتائج أن المؤسسة بلغت مستوى رقميا ناضجا، إذ أجمع 100% من المستجوبين على اعتمادها للتقنيات الرقمية في عملياتها اليومية، وأجمع 100% على دورها في خفض التكاليف التشغيلية، وفي تسريع تحقيق الأهداف المؤسسية وهي نتائج دالة على عمق الاندماج الرقمي.

– جاء المحور الرابع بأعلى نسبة في الاستبيان 94.3%، مثبتا الدور المتميز للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة السيولة ولا سيما من خلال: الأنظمة المحاسبية الرقمية 100%، ومراقبة النفقات 100%، وتسريع الدفع والتحصيل 100%، وتحسين دقة التقارير المالية 90%، والتنبؤ بمستوى السيولة 85%.

– رغم النضج الرقمي الواضح، يشير 60% من المستجوبين إلى وجود صعوبات في استخدام بعض التقنيات والبرامج الرقمية، مما يستدعي تعزيز برامج التكوين المستمر وتطوير آليات دعم تقني أكثر فعالية.

– يتصاعد أثر التحول الرقمي على السيولة تصاعدا تدريجيا واضحا عبر المحاور الأربعة: 87.5 % للمحور الأول، ثم 87.1% للثاني، ثم 91.9% للثالث، ووصولا إلى الذروة 94.3% في المحور الرابع الذي يقيس العلاقة المباشرة بين الرقمنة والسيولة، وهو تدرج منطقي يعزز الاتساق الداخلي لنتائج الدراسة.

رابعا: التوصيات

بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن أجل تعميق أثر التحول الرقمي وتعظيم كفاءة إدارة السيولة في مؤسسة اتصالات الجزائر والمؤسسات الاقتصادية المماثلة، توصي هذه الدراسة بجملة من التوصيات المدرجة وفق درجة أولويتها:

1. على مستوى إدارة السيولة المالية

- ✓ العمل على تطوير نموذج متكامل للتنبؤ بالسيولة يدمج بين المؤشرات المالية التاريخية وأدوات التحليل الرقمي الاستشرافي بما يمكن من رصد الانحرافات في السيولة قبل وقوعها ومعالجتها استباقيا.
- ✓ وضع خطط طوارئ مالية معتمدة ومحدثة دوريا لمواجهة أزمات السيولة المحتملة، نظرا لما أثبته 75% من العينة من وقوع أزمات سابقة، مع تحديد آليات واضحة ومسؤوليات محددة للتدخل السريع.
- ✓ محددة وقابلة للمتابعة الآنية، وربطها بلوحة قيادة مالية رقمية (KPIs) تعزيز منظومة قياس السيولة بمؤشرات أداء رئيسية تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب.
- ✓ تحسين آليات تحصيل المستحقات المالية من العملاء عبر تفعيل منصات الدفع الإلكتروني وتقليص آجال التحصيل، لما أثبته 90% من المستجوبين من أثرها الجوهري على مستوى السيولة.

2. على مستوى التحول الرقمي

- ✓ الاستثمار في أنظمة ذكاء اصطناعي متقدمة لتحليل البيانات المالية والتنبؤ بالتدفقات النقدية، إذ أثبت 85% من المستجوبين أن تقنيات تحليل البيانات الحالية تساعد في التنبؤ بمستوى السيولة، مما يشجع على توسيع هذا المسار.
- ✓ إطلاق برنامج تكوين مستمر ومهيكل للكوادر البشرية في مجال الأدوات الرقمية المالية، ومعالجة الصعوبات التقنية التي أبدى 60% من العينة مواجهتهم لها، من خلال دعم تقني ميداني ووحدات تدريبية مصممة خصيصا.
- ✓ توسيع مجال تطبيق الأنظمة المحاسبية الرقمية لتشمل إدارة الميزانية التقديرية والتخطيط المالي استثمارا متوسط المدى للإجماع الكامل 100% الذي سجله هذا المؤشر في نتائج الدراسة.
- ✓ تبني سياسة الأمن السيبراني المتكامل الحماية البيانات المالية الحساسة، وضمان موثوقية واستمرارية الأنظمة الرقمية المالية وذلك بالموازاة مع التوسع في الاعتماد على الحلول الرقمية.
- ✓ العمل على رسم استراتيجية وطنية لدعم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، تشمل حوافز مالية وتشريعية تيسر انتقال المؤسسات من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي الكامل، وتحرص على الحفاظ على كفاءتها المالية طوال مسار التحول.

خامسا: آفاق البحث المستقبلية

تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقا بحثية خصبة تستحق أن تتناولها دراسات مستقبلية أكثر عمقا واتساعا، ومن أبرز هذه المحاور المقترحة للبحث:

المحور الأول – التحول الرقمي والأداء المالي الشامل: تستدعي طبيعة النتائج المتحصل عليها توسيع دائرة البحث لتشمل دراسة أثر التحول الرقمي على المنظومة المالية الكاملة للمؤسسة، بما فيها المردودية والتوازن المالي الهيكلي وإدارة المخاطر المالية، بدلا من الاقتصار على بعد السيولة وحده.

المحور الثاني – دراسات مقارنة بين القطاعات: يستحسن إجراء دراسات مقارنة تقيس أثر التحول الرقمي على السيولة عبر قطاعات مختلفة كالبنوك، التأمين، الطاقة، الصناعة، بما يمكن من استخلاص نتائج معممة وقابلة للتطبيق على نطاق واسع.

المحور الثالث – تأثير الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالسيولة: يشكل توظيف نماذج التعلم الآلي وخوارزميات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بأزمات السيولة مسار بحثيا واعدا ذا قيمة تطبيقية عالية، ولا سيما في ظل تسارع اعتماد هذه الأدوات في المؤسسات الكبرى.

المحور الرابع – قياس العلاقة الإحصائية بمنهجيات كمية متقدمة: يوصى بإجراء دراسات تعتمد منهجيات قياسية متقدمة كالانحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات للتحقق من العلاقة السببية بين مؤشرات التحول الرقمي ونسب السيولة المالية بدقة أكبر مما أتاحه الاستبيان الثنائي.

المحور الخامس – العوائق السلوكية للتحول الرقمي: تستحق ظاهرة مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة متخصصة تكشف أسبابها وآليات تجاوزها، بوصفها أحد أهم العوامل المعيقة لتحقيق التحول الرقمي الكامل واستثماره في خدمة الكفاءة المالية.

المحور السادس – أثر التحول الرقمي على السيولة في ظل الأزمات: تشكل الأزمات الاقتصادية والمالية كجائحة كوفيد سياقا استثنائيا يكشف بجلاء عن مرونة المؤسسات الرقمية في إدارة السيولة مقارنة بنظيراتها التقليدية، وهو ما يستدعي استثماره بحثيا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
- سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019.
- د نوال بوعلام سمرد، دار اليازودي العلمية، 2021.
- د مها رضوان محمد محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2025.
- د عهود يوسف مظهر –خطيب–، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2024.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

باللغة العربية

- علي خلف ابراهيم الزهراني، أثر السيولة على القيمة السوقية للشركات السعودية المساهمة خلال 2011–2020، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 6، عدد 15، 2022.
- صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- أ تمارة أحمد أشقر، مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية –المحافظات الشرقية–، مجلة إدارة، المجلد 30، العدد 2، 2025.
- عبد الرحمان عبد الله الدين حبه، دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية (إطار مقترح)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2025.
- عميمر فضيلة، بو علي عبد القادر، دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي –دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 25، العدد 1، 2025.

- أكرم حجة، اودية كهينة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 18، العدد 2، 2024.
- بودراع أمينة، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 1، 2025.
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم الفترة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
- بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
- هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2022.
- عبد الناصر عبد اللطيف نصر، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، المجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، 2021.

باللغة الأجنبية

- chafik échine, jawedkibou, la transformation digitale vecteur d'amélioration de la performance organisationnelle : étude de cas d'un établissement public marocain, management control, auditing and finance review, vol 1, No 1, 2024.
- bahereldin, ahmedismailmasri, impact of digital transformation on organizational governance to improve performance, international journal of innovation science and research technology, vol 8, no 7, 2023.
- talalabassi et al, the impact of digital transformation on enchancing financial performance: a field of algeria telecom company in constantine, industrial economics review, vol 14, no 02, 2024.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- حسان سبسي، مسؤولية المؤسسة الاقتصادية عن المؤسسات المحظورة في قانون المنافسة، أطروحة دكتوراه تخصص: قانون المؤسسة الاقتصادية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–، 2018-2019.
- محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية–، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2015-2016.
- جبارة سامية، التنظيم الديمقراطي ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017-2018.
- آزاد براهيمي، دراسة تأثير درجة سيولة الأسواق المالية على القرارات التمويلية في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة–، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية مؤسسة، قسم علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي –برج بوعريريج–، 2023-2024.
- جحنين كريمة، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء وترشيد قرار الإستثمار في البورصة –دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA :الرويبة–، شهادة ماجستير تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية ع إ ت وعلوم ت، جامعة الجزائر3، 2013-2014.
- زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة – دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة دكتوراه تخصص: دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018.
- بن سليمان نور اليقين، زيماموش أسامة، دور إدارة رأس المال العامل في تعزيز سيولة المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز خلال الفترة 2018-2023–، شهادة ماستر تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2024-2025.
- جعفر عبد النور، حدود استخدام أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر–، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.

- وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة NCAالرويبة، شهادة ماجستير تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.
- باصور رضوان، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات –حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، شهادة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.
- سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2023-2024.
- كلود ثقرولة، أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 -2020-2025، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر 3، 2025-2026.
- جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية للفترة 2000-2022، أطروحة دكتوراه تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025.
- شرقي أسماء، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2024-2025.
- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية –دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024.

- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024.

رابعا: المحاضرات والمطبوعات الجامعية

- مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021.
- د بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020.

خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

باللغة الأجنبية

- sergiogarcia, digital transformation in finance and global business, https://trovataio/blog/financial-digital-transformation/ consulted on 13/4/2026 15 :20.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

* استبيان *

إلى السيد(ة) المحترم(ة)؛

في إطار إعداد مذكرة تخرّج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي ومالي تحت عنوان " **كفاءة سيولة المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الرقمي دراسة حالة اتصالات الجزائر"**،

نرجو من سيادتكم مساعدتنا على إنجاز هذا العمل من خلال التفضل بالإجابة عن الأسئلة المرفقة، علما أن أجوبتكم ستعالج بسرية، ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي؛

ملاحظة: تم استخدام نظام الأجوبة المغلقة (نعم / لا) لتصميم هذا الاستبيان؛

نشكركم مسبقا على حسنِ تعاونكم، ومساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

– تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير –

من إعداد الطالبات:

- عوالي اية؛
- عوالي كتيب.

المشرف:

– الدكتورة سميحة نوري

البيانات الشخصية

تكون الإجابة بوضع إشارة (**x**) أمام الخيار الذي ترونه مناسبا.

1) الجنس

ذكر □ أنثى □

2) السّن

أقل من 30 سنة □ من 31 إلى 40 سنة □ من 41 الى 50 سنة □

أكثر من 50 سنة □

3) المستوى التعليمي

ثانوي □ ليسانس □ ماستر □

شهادة أخرى: .....

4) المستوى الوظيفي

رئيس قسم □ رئيس مصلحة □ موظف □

منصب أخر.....

5) الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات □ من 6 الى 10 سنوات □ من 11 إلى 15 سنة □ أكثر من 15 سنة □

محاور الاستبيان

تكون الإجابة بوضع إشارة (**x**) أمام الخيار المناسب.

الرقم	العبارات	الأجوبة	
أولا	**المحور الثاني: سيولة المؤسسة المالية وإدارتها**	**نعم**	**لا**
01	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية لتوفير السيولة مثل الأموال الخاصة والإيرادات وتحصيل المستحقات وبيع الأصول.		
02	تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية لتوفير السيولة مثل القروض البنكية		
03	تمتلك المؤسسة سيولة كافية لتغطية التزاماتها تعتمد على اليات لتقدير السيولة اللازمة		
04	هناك توازن بين السيولة المقدرة والاحتياجات المالية		
05	تستخدم المؤسسة نسب أو أدوات لقياس سيولتها		
06	تعتمد المؤسسة على عناصر مختلفة لتكوين سيولتها المالية		
07	تساهم الأرصدة النقدية المتاحة في تعزيز سيولة المؤسسة		
08	تؤثر سرعة تحصيل المستحقات على مستوى السيولة بالمؤسسة		
ثانيا	**المحور الثالث: مشاكل السيولة وأثرها على المؤسسة**	**نعم**	**لا**
09	تؤثر مشاكل السيولة على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها		
10	تؤدي مشاكل السيولة إلى التأثير على جودة الخدمات المقدمة		
11	سبق وأن واجهت المؤسسة أزمة سيولة		
12	تؤدي قلة السيولة إلى تأخير دفع الالتزامات المالية للمؤسسة		
13	تعتمد المؤسسة على أدوات مالية لتقدير احتياجات السيولة		
14	تستخدم المؤسسة النسب المالية لمتابعة مستوى السيولة		
15	يساعد التحول الرقمي في تحسين تقدير احتياجات السيولة بالمؤسسة		

ثالثا	المحور الرابع: التحول الرقمي في المؤسسة	نعم	لا
16	تعتمد المؤسسة على التقنيات والاليات الرقمية في عملها		
17	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل داخل المؤسسة		
18	تعتمد المؤسسة على برامج رقمية لتخزين ومعالجة البيانات		
19	توفر المؤسسة التكوين اللازم للعمال من أجل استخدام التقنيات الرقمية		
20	تواجه المؤسسة صعوبات في استخدام التقنيات والبرامج الرقمية		
21	يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة		
23	يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها		
24	يسارع العمل الرقمي للمؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل أنجع		
رابعا	**التحول الرقمي وأثره على كفاءة السيولة في اتصالات الجزائر**	نعم	لا
25	تساهم الأنظمة المحاسبية الرقمية في تحسين دقة حساب السيولة للمؤسسة		
26	تساعد تقنيات تحليل البيانات في التنبؤ بمستوى السيولة		
27	يساهم التحول الرقمي في تحسين مراقبة نفقات المؤسسة		
28	يساعد استخدام البرمجيات المالية في تحسين دقة التقارير المالية لسيولة المؤسسة		
29	يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تسريع دفع وتحصيل المستحقات المالية		
30	يؤثر التحول الرقمي في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة		
31	تستخدم المؤسسة برامج محاسبية رقمية لمتابعة ادارة السيولة النقدية بشكل دقيق		