



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية ومحاسبة

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية

والمحاسبة

تخصص مالية



دور التحول الرقمي في تحسين التسيير المالي للمؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
الحرزونية « ALFA PIPE »

من إعداد الطالب: بن زكري عبد العزيز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 04 جوان 2026

امام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	بوخاري عبد الحميد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	خبيطي خضير
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بن طاجين عبد الرحمن

السنة الدراسية: 2026/2025



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي هذا الجهد المتواضع، رداً لبعض
الجميل، إلى:

مَن دَلَّ العقبات في دربي، وأُناز بعلمه بصيرتي؛ أبي الغالي، نبع عطائي
وسندي. مَن كانت دعواتها بلسماً لروحي، وروحها الطاهرة فيضاً من الحنان؛
أمي الحبيبة. إلى أخواتي وإخوتي، رفقاء الدرب الذين عمروني بدعمهم
ومساندتهم لي. إلى أحبتي، أصدقائي وزملائي، الذين كانوا شركاء في رحلة
الطموح، ومن ساندني بكلمة أو فعل، فلكم مني عظيم الود. إلى أساتذتي
الأفاضل، ومنازل العلم التي استضأت بها؛ شكراً لكل يدٍ امتدت لي بالعون.

شكر وعرفان

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه،

وامثالاً لقول المصطفى ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

أتقدم بخالص الشكر وجزيل العرفان إلى الأستاذ الفاضل خريطي خضير الذي

تفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة، فكان نعم المعين بتوجيهاته

السديدة وملاحظاته القيمة التي أنارت لي طريق البحث.

كما أزجي وافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة الموقرين، على تكريمهم بقراءة

هذا العمل وتصويبه، مثنياً جدهم وعناءهم في تقويم هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل أساتذتي الأفاضل بكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خرداية، الذين نهلت من

علمهم طيلة مساري الدراسي. كما أخص بالذكر موظفي المكتبة الجامعية

على حسن تعاونهم وتسهيلهم لبحثي.

ختاماً، أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد،

بالكلمة أو الفعل، ونسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء، ويجعل

ذلك في ميزان حسناتهم، إنه سميع مجيب".

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين وتطوير التسيير المالي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح تبني التقنيات الرقمية ضرورة حتمية لضمان البقاء وتحقيق التنافسية. وتتبلور إشكالية هذا البحث في التساؤل حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة التسيير المالي والأداء المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE" فرع غرداية. وللإجابة على هذه الإشكالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال تحليل البيانات والميزانيات المالية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني مظاهر التحول الرقمي داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على وظيفة التسيير المالي، حيث يساهم في تسريع العمليات المالية، تقليل الأخطاء المحاسبية، وتحسين مؤشرات التوازن وتقييم الأداء، مما يدعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وموثوقية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، تسيير مالي، أداء مالي، توازن مالي، مؤسسة ALFA PIPE.

Résumé en français :

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle central que joue la transformation numérique dans l'amélioration et le développement de la gestion financière au sein des entreprises économiques, car l'adoption des technologies numériques est devenue une nécessité impérieuse pour assurer la survie et atteindre la compétitivité. La problématique de cette recherche s'articule autour de la question de savoir dans quelle mesure la transformation numérique contribue à l'amélioration de l'efficacité de la gestion financière et de la performance financière au sein de l'Entreprise Algérienne de Fabrication de Tubes Hélicoïdaux "ALFA PIPE" - succursale de Ghardaïa. Pour répondre à cette problématique, une approche descriptive et analytique a été adoptée pour couvrir l'aspect théorique, en plus de la méthode de l'étude de cas à travers l'analyse des données et des bilans financiers de l'entreprise durant la période s'étalant de 2021 à 2024. L'étude a conclu que l'adoption des aspects de la transformation numérique au sein de l'entreprise se reflète positivement sur la fonction de la gestion financière, car elle contribue à accélérer les opérations financières, à réduire les erreurs comptables et à améliorer les indicateurs d'équilibre financier et d'évaluation des performances, ce qui soutient la haute direction dans la prise de décisions financières plus précises et plus fiables.

Mots-clés : Transformation numérique, Gestion financière, Performance financière, Équilibre financier, Entreprise ALFA PIPE.

Abstract:

This study aims to highlight the pivotal role of digital transformation in improving and developing financial management within economic enterprises, as adopting digital technologies has become an imperative necessity to ensure survival and achieve competitiveness. The main problem of this research revolves around exploring the extent to which digital transformation contributes to improving the efficiency of financial management and financial performance in the Algerian Company for Spiral Pipe Manufacturing "ALFA PIPE" - Ghardaia Branch. To answer this question, a descriptive-analytical approach was used to cover the theoretical aspects, alongside a case study approach that analyzed the company's financial data and balance sheets for the period 2021-2024. The study concluded that adopting digital transformation aspects within "ALFA PIPE" reflects positively on its financial management function, contributing to accelerating financial operations, reducing accounting errors, and improving financial balance and performance evaluation indicators, which ultimately supports top management in making more accurate and reliable financial decisions.

Keywords :Digital Transformation, Financial Management, Financial Performance, Financial Balance, ALFA PIPE Company.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	Résumé
V	Abstract
VI	الفهرس
VII	قائمة الجداول والاشكال
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والتسيير المالي	
	تمهيد
1	المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والتسيير المالي
1	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
1	الفرع الاول: مفهوم التحول الرقمي
4	الفرع الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق التحول الرقمي
7	الفرع الثالث: تقنيات التحول الرقمي
11	المطلب الثاني: أساسيات التسيير المالي
11	الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي وأهدافه
14	الفرع الثاني: المدير المالي، أدواره التقليدية والحديثة
17	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي والتوازن المالي في المؤسسة
24	المطلب الثالث: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء ووظائف المؤسسة
24	الفرع الأول: استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الإدارية والاقتصادية للمؤسسة
28	الفرع الثاني: أهمية التوعية بالتحول الرقمي في العمل اليومي للموظفين
29	الفرع الثالث: مساهمة التحول الرقمي في رفع وتحسين أداء المؤسسات وتطويرها
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
35	المطلب الثاني: دراسات في البيئة الأجنبية
39	المطلب الثالث: المقارنة بين دراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل:

الفهرس

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE" فرع غرداية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE"
44	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة
46	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
48	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
49	المبحث الثاني: التحول الرقمي ودوره في تحسين التسيير المالي بمؤسسة ALFA PIPE
49	المطلب الأول: عرض وقراءة لميزانيات المؤسسة
56	المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي بمؤسسة ALFA PIPE
58	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز المؤشرات المالية (نتائج المقابلات)
69	خلاصة الفصل
72	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	رأس المال العامل من أعلى ميزانية	1
18	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	2
19	جدول يوضح تغير رأس المال العامل	3
23	الوضعية الدقيقة للخزينة	4
51	تطور بنود الأصول (بالقيم الصافية) لمؤسسة PIPE ALFA فرع غرداية	5
52	عرض ميزانية الخصوم (Bilan Passif)	6
53	تطور مؤشرات حساب النتائج (TCR) لمؤسسة PIPE ALFA	7
55	تطور تدفقات الخزينة (TFT) لمؤسسة PIPE ALFA	8

قائمة المختصرات

و الرموز

قائمة المختصرات و الرموز

الرمز	المصطلح باللغة الاجنبية	المعنى باللغة العربية
ALFA PIPE	Algerian Spiral Pipe Company	المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
ERP	Enterprise Resource Planning	تخطيط موارد المؤسسة (الأنظمة الإدارية المدمجة)
IA	Intelligence Artificielle	الذكاء الاصطناعي
IDC	International Data Corporation	مؤسسة البيانات الدولية
NIST	National Institute of Standards and technology	المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا
PTS	Petite Tuyauterie	وحدة الأنابيب الصغيرة

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي محورا استراتيجيا حاسما في إعادة هيكلة المؤسسات وتحديث أنظمتها الإدارية والمالية. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في بيئة اقتصادية متغيرة. وفي هذا السياق، يبرز التسيير المالي كأحد الوظائف الحيوية التي تتطلب مواكبة هذه التحولات، إذ يعد العمود الفقري لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

تعاني العديد من المؤسسات الصناعية الجزائرية، ومن بينها المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE فرع غرداية، من تحديات مالية وإدارية ناجمة عن الاعتماد المستمر على الأنظمة التقليدية في التسيير المالي. فالعمليات اليدوية، وغياب التكامل الرقمي بين الأقسام، وضعف سرعة الحصول على المعلومات المالية، كلها عوامل تحد من فعالية التسيير المالي وتؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة.

من هنا تبرز إشكالية البحث الأساسية التالية:

إلى أي مدى يساهم تبني آليات التحول الرقمي في الرفع من كفاءة وفعالية التسيير المالي بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية - (ALFAPIPE) فرع غرداية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

"ما هو دور التحول الرقمي في تحسين وظائف وأداء المؤسسة الاقتصادية؟"

□ ما هي مظاهر ومستويات التحول الرقمي المعتمدة بمؤسسة ALFAPIPE فرع

غرداية؟"

ما هو أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE خلال الفترة 2021-2024؟

ب: أهمية البحث

الأهمية النظرية

يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والتسيير المالي في السياق الجزائري، خاصة في قطاع الصناعة. فهو يقدم إطارا نظريا متكاملًا يربط بين التحول الرقمي كظاهرة تكنولوجية والتسيير المالي كوظيفة إدارية، مما يفتح آفاقا جديدة للبحث العلمي في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يقدم توصيات عملية يمكن للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE تطبيقها لتعزيز تحولها الرقمي وتحسين أدائها المالي. كما يمكن تعميم نتائجه على مؤسسات صناعية أخرى تواجه تحديات مماثلة في مجال التسيير المالي.

ت: أهداف البحث

الهدف العام

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التحول الرقمي في تحسين التسيير المالي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE فرع غرداية.

الأهداف الفرعية

التعرف على الإطار النظري للتحول الرقمي والتسيير المالي ومفاهيمهما ومتطلباتهما.
دراسة أساسيات التسيير المالي وأدوار المدير المالي ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

تحليل علاقة التحول الرقمي بتحسين أداء ووظائف المؤسسة.

تقديم دراسة تطبيقية لمؤسسة ALFAPIPE من خلال تحليل ميزانياتها للفترة 2021-2024.

التعرف على مظاهر التحول الرقمي بالمؤسسة وأثره في تحسين التسيير المالي.

تقديم توصيات عملية لتعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ث: فرضيات البحث

بناء على الإشكالية والأهداف المحددة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين التسيير المالي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE فرع غرداية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في رفع كفاءة وظائف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

تتبنى مؤسسة ALFAPIPE فرع غرداية استراتيجية رقمية ملموسة عبر رقمنة أنظمتها المحاسبية والإدارية .

التوعية بالتحول الرقمي بين العاملين تؤثر إيجاباً في فعالية التسيير المالي

ج: منهجية البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استخدم المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والتسيير المالي ، بينما استخدم المنهج التحليلي لتحليل البيانات المالية للمؤسسة وتقييم مؤشرات

أدائها. ولإثراء الجانب التطبيقي، تم توظيف منهج دراسة الحالة على مؤسسة ALFAPIPE فرع غرداية، بالاعتماد على مصادر بيانات متنوعة شملت الدراسات المكتبية من كتب ومراجع علمية ودراسات سابقة، إلى جانب الدراسات الميدانية التي اعتمدت على المقابلات الشخصية مع المسؤولين الماليين والإداريين بالمؤسسة، وتحليل قوائمها المالية للفترة الممتدة من 2021 إلى 2024. ولضمان دقة النتائج، استُخدمت أدوات التحليل المالي الكمي من مؤشرات ونسب مالية، بالإضافة إلى إجراء مقارنة زمنية للمؤشرات المالية قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي.

ح : حدود البحث

الحدود الموضوعية

يركز البحث على دراسة علاقة التحول الرقمي بالتسيير المالي فقط، دون التطرق إلى جوانب إدارية أخرى مثل التسيير البشري أو التسيير الإنتاجي.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة التطبيقية على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE فرع غرداية، دون بقية الفروع.

الحدود الزمنية

تغطي الدراسة التحليلية المالية الفترة من 2021 إلى 2024، مع الإشارة إلى السنوات السابقة عند الضرورة.

خ : خطة البحث

يتكون هذا البحث من فصلين رئيسيين، موزعين على النحو التالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والتسيير المالي

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والتسيير المالي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة ALFAPIPE فرع غرداية

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة

المبحث الثاني: التحول الرقمي ودوره في تحسين التسيير المالي

د : صعوبات الدراسة :

واجهت هذه الدراسة أثناء إعدادها مجموعة من الصعوبات التي حاول الباحث تجاوزها قدر الإمكان، وتتمثل أهمها في:

- **صعوبة الحصول على بعض البيانات المالية الدقيقة:** نظراً للطبيعة الحساسة للمعلومات المالية في المؤسسات الصناعية، واجه الباحث تحدياً في الوصول إلى كافة التفاصيل المالية الدقيقة للمؤسسة محل الدراسة .
- **محدودية الفترة الزمنية:** واجه الباحث ضيقاً في الفترة المخصصة لجمع البيانات التطبيقية وتحليلها، مما فرض تحديد نطاق زمني معين للدراسة .
- **اقتصار الدراسة على فرع واحد:** بالرغم من تعدد فروع المؤسسة، إلا أن نطاق الدراسة اقتصر على فرع غرداية فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي الفروع .

ذ : المصطلحات الأساسية

التحول الرقمي: عملية شاملة لدمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يغير طريقة عملها وخلق قيمة جديدة.

التسيير المالي: مجموعة الأنشطة والقرارات المتعلقة بتدبير الموارد المالية للمؤسسة بهدف تحقيق التوازن المالي والربحية.

ALFAPIPE: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية، شركة مختصة في إنتاج الأنابيب الصلب الحلزونية.

مؤشرات الأداء المالي: النسب والمعايير المستخدمة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة (الربحية، السيولة، المديونية)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والتسيير المالي

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والتسيير المالي

يشهد العالم اليوم تطورا تكنولوجيا متسارعا يؤثر على جميع جوانب الحياة، ما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحة لمواكبة هذه التغيرات، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح عنصرا أساسيا في استراتيجيات الدول والشركات والمؤسسات الساعية إلى تحسين كفاءتها وتعزيز قدراتها التنافسية. في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على التحول الرقمي من خلال التطرق الى ماهيته، دوافعه، مبادئه ومتطلباته.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

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

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي خصائصه وأهدافه

يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والأنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام¹.

1. مفهوم التحول الرقمي:

لقد وردت العديد من التعاريف للتحول الرقمي لعل أهمها:

يعرف التحول الرقمي على أنه:

- تطبيق تقنيات جديدة (وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف والتحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين منافع أعمال كبيرة (مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيلات العمليات، أو انشاء نماذج أعمال جديدة)².

¹ سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، مصر، 2022، ص55.

² Richard Pettinger&others, **Hand book of Research on digital Transformation Management and Tools**, IGI Global, 2022, p.28.

— عملية انتقال المؤسسة من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذلك طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلى من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود ارادة للتغيير لدى الادارة نحو التحويل الرقمي¹.

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

2. خصائص التحويل الرقمي:

من بين الخصائص التي يتميز بها التحويل الرقمي ما يلي²:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه احادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع؛
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا؛
- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسائله ويشاركها مع الآخرين؛
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج بالحاسب مما يسمح بقدر عالي من جودة الاستخدام؛

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2023، ص19.

² زينب بلخير، آمال يوسفينة حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحويل الرقمي، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي الشهيد سي الحواس، بركة الجزائر، 2023، ص 674.

- **الذكاء:** تقسم الشبكات الرقمية بقدر عالي جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها؛
- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها أصبح للمتلقى خيارات أكثر التوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال؛
- **التكامل:** تمثل شبكة الانترنت مطلبة الاتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في المنظومة الواحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة، في إطار متكامل حسن طريق توفير أساليب التعرض والاتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكه الانترنت ومواقعها المتعددة.

3. أهداف التحويل الرقمي:

يسعى التحويل الرقمي الى تحقيق العديد من الاهداف التالية¹:

- **أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء:** مثل امكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الادارات المختلفة وإحالة دقة البيانات، أي زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الاخطاء المترتبة على الادخال اليدوي؛
 - **اختصار الاجراءات الإدارية:** مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة الكترونيا؛
 - **الاستخدام الامثل للطاقات البشرية:** إذا تم اختزان المعلومات بنسخة ورقية مع ايسار تحريكها واعادة استخدامها الكترونيا وتوجه الطاقات البشرية للعمل في اشغال أكثر إنتاجية؛
 - **زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء:** وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على الشبكات المعلومات وايجاد سبل أحسن لمشاركه المواطنين في العملية التنفيذية.
- إضافة الى الأهداف السابقة توجد أهداف أخرى للتحويل الرقمي يمكن ذكرها فيما يلي:
- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكار وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛

¹ أطلق عوض الله أسواط، أثر التحويل الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43 جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 654.

- تغيير نظام لتوفير مهارات جديده وتوجيه مستقبله للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- انشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وامكانية الوصول اليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحسين امكانيه الوصول الى الخدمات وارساء ضوابط واليات وجوده الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- تطبيق نماذج اعمال جديده ومبتكره وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

الفرع الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق التحويل الرقمي

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

1. متطلبات التحويل الرقمي:

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

- البنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات الخدمة التحويل الرقمي: هي عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة، التي تزود الارضية بتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسات، والتي تتضمن الاستثمار في الاجهزة البرمجيات والخدمات لذا يجب مراعاة نقاط اساسية للتمكن من توفير البنية التحتية من خلال بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات في توفير الأجهزة

مثل الحواسيب والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الالكترونية¹؛

– **الموارد البشرية:** تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها، لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وخبرات علمية وعملية متخصصة مع الايمان بالتغيير والتطوير؛

– **العمليات:** تتضمن ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الاداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات، لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي ويتضمن ذلك السياسات والاجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة².

– **الابداع والابتكار:** استطاعت الدول المتقدمة بمختلف منظماتها ان تبقي على مكانتها واستمراريتها، من خلال الاهتمام بعملية الابداع والابتكار والتطوير التي تؤدي بشكل كبير إلى اكتشافات أخرى من التكنولوجيا والمنتجات جديدة والتي تساهم في نجاح التحويل الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية؛

– **النظام الاقتصادي والمؤسسي:** من خلال تطوير النظم والخدمات وتحديث البنى التشريعية الداعمة للتحويل الرقمي سواء للقطاع الخاص أو أجهزة الدولة، لتحقيق التكيف مع التغيرات العلمية. والتحول الرقمي يحتاج الى برمجيات الحماية الحواسيب من التلف والقرصنة وتضمن حماية بيانات ومعلومات الأشخاص والمؤسسات التي تم حفظها وتخزينها بالحواسيب مثل برامج كاسبرسكي (KASPERSKY) وغيره من برمجيات حماية وأمن الخصوصية والبيانات³.
إن عملية التحويل الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية⁴:

¹ خديجة مختار، فريد بوكيريس، التحويل الرقمي في الجزائر في ظل وباء كوفيد 19، مؤسسة هيروودوت للعلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 6، العدد 21، قائمة، الجزائر، 2022، ص856.

² نور الدين قريني، دور التحويل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحه كوفيد 19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 1 جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر، 2022، ص 474.

³ خديجة مختار، فريد بوكيريس، مرجع سبق ذكره، ص 857.

⁴ أمال وهبة ابتسام قارة، التحويل الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 8 العدد 1 جامعة طاهري محمد، بشار 3. الجزائر، 2022، ص03.

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

2. مراحل التحويل الرقمي:

تتم عملية التحويل الرقمي عبر مجموعة من الخطوات كما يلي:

- **تحول الرؤية:** تتطلب عملية التحويل الرقمي رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحويل إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه وهذا دائما يكون على أعلى مستوى في المؤسسات ويكون في العادة هو رؤية مجلس الإدارة¹؛
- **قياس النضج الرقمي:** لتحديد مدى الجهد الذي يتعين القيام به من المفيد قياس النضج الرقمي للمؤسسة المعرفة مستوى تواجدها الرقمي. وبناء على هذا التشخيص، يمكن بعد ذلك تطوير استراتيجية رقمية وخطة عمل مناسبة، بالإضافة إلى ذلك، من أجل رصد التقدم المحرز في تحول الأعمال، ومن الضروري تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها²؛
- **اعتماد ثقافة التغيير:** يقصد بها "تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى مجموعات أصغر تكون مهمتها اتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي هندسة الإجراءات وتطوير الأنظمة والبيئة التكنولوجية والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة، ومن ثم يعتبر التحويل في ثقافة المؤسسات وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي³؛
- **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقية لا نكتار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن

¹فهد داود القواسمي معاوية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

²جمال زمورة، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023، ص ص 30-31.

³فهد داود القواسمي معاوية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تقادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز؛
- **بدء الأعمال في سحابة:** هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Devops حيث أنه نظام يتيح للمؤسسات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي ولعملاء، والهدف النهائي من ذلك هو تقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية؛
- **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحويل الرقمي الكامل للنشاط المؤسسة بشكل متقن وباحترام خطوات التحويل سيساهم بتحسين ورفع الأرباح المشتركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز¹.

الفرع الثالث: تقنيات التحويل الرقمي

من بين أهم تقنيات التحويل الرقمي:

1. الحوسبة السحابية:

عرفها المعهد الوطني للتكنولوجيا NIST على أنها نموذج لتمكين الوصول الدائم والملائم للشبكة بناء على طلب والمشاركة مجموعة من مواد الحوسبة (الشبكات، الخوادم، وحدات التخزين، التطبيقات والخدمات)، التي يمكن توفيرها بسرعة وإطلاقها بأقل جهد إداري أو تفاعل مزود الخدمة، تتميز الحوسبة السحابية بالعديد من المزايا المرتكزة على مركزية المستخدم، حيث يمكن للمستخدم أن يصبح مالكًا للحوسبة بمجرد الاتصال بالإنترنت، مما يتيح له مشاركة المعلومات بسهولة ومرونة. تركز السحابة على تلبية احتياجات المستخدمين وتقديم التطبيقات المطلوبة بشكل مركزي، وتوفر بنية تحتية مركزية تمكن من إدارة العمليات بكفاءة وتخفيف العبء عن المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تُدير السحابة البرمجيات والتطبيقات والمستندات بشكل مركزي، مما يتيح الوصول إليها بسهولة وسلاسة.

¹ جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحويل الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2 جامعة حمه الخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص ص 952-953.

تعتمد الحوسبة السحابية على طاقة حاسوبية موزعة وتقنيات ذكاء صناعي لاستخراج وتحليل البيانات الضخمة، وتوفر طرقاً سهلة لتنفيذ التطبيقات دون الحاجة لاستثمارات كبيرة في الأجهزة والبرمجيات. وأخيراً، توفر الحوسبة السحابية قابلية للتوسع التي تمكن الشركات من تلبية الاحتياجات المتزايدة بكفاءة ومرونة دون الحاجة لشراء معدات جديدة¹.

2. الذكاء الاصطناعي:

حسب معظم التعاريف، يُعرف الذكاء الاصطناعي (IA) على أنه مجموعة من المواد والبرمجيات التي تتمتع بالقدرة على التعلم، والتفكير، والتكيف، والتحليل، واتخاذ القرارات المعقدة بطريقة مشابهة للعقل البشري. ويُعرف الذكاء الاصطناعي أيضاً بتسميات مثل التكنولوجيا المعرفية أو الحوسبة المعرفية. يتيح الذكاء الاصطناعي للآلات التعلم من أخطائها، والتكيف مع مداخل جديدة، وأداء المهام المماثلة لتلك التي يقوم بها البشر. تُستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما يُيسر اكتشاف أنماطها. وتعد الذكاء الاصطناعي نتيجة لاستخدام ناجح لتقنيات البيانات الضخمة والتعلم الآلي لفهم الماضي وتوقع المستقبل باستخدام كميات ضخمة من البيانات. يمكن العثور على تطبيقات تقنية الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، بما في ذلك التصنيع والمبيعات والمشتریات والمحاسبة والمالية والتدقيق والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية².

3. البلوك تشين:

هو تقنية محاسبية. يتعلق بنقل ملكية الأصول والحفاظ على دفتر حسابات يتضمن معلومات مالية دقيقة³. تُستخدم تقنية البلوك تشين لإنشاء هياكل بيانات تسمى بيانات البلوك تشين، وهي تُستخدم

¹ محمد عبد الماجد، بوركايب يحيى شرقي، إدراك المحاسب المالي لأثر تقنية الحوسبة السحابية على المحاسبة (دراسة ميدانية على عينة من المحاسبين الماليين في الجزائر)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 12، جويلية 2021، ص.ص 523-542.

² ALLOULI & BOUMESKA, L'Impact de la transformation digitale sur l'audit externe : Nouvelles perspectives et pratiques émergentes : Revue systématique de littérature, **Alternatives Managériales Economiques**, No 4 (Octobre, 2023) PP135-1.35

³ Jana Schmitz, BLOCKCHAIN TECHNOLOGY FOR ACCOUNTING AND GOVERNMENT, **Policy Researcher, Policy & Advocacy**, CPA Australia, 2019.p20.

للتحقق من البيانات وتخزينها. تُستخدم خوارزميات توافق العقدة الموزعة لإنشاء وتحديث البيانات، في حين يتم استخدام التشفير لضمان أمان نقل البيانات والوصول إليها. كما تُستخدم العقود الذكية، وهي ترميزات نصية مؤمنة، لبرمجة ومعالجة البيانات في بنية تحتية موزعة جديدة، تقنية البلوك شين تقدم مجموعة من الفوائد المهمة عبر عدة جوانب:

- أولاً، بدلاً من الاعتماد على وكالات مركزية للتحقق من صحة المعاملات، يتم استخدام خوارزميات البلوكشين لتنفيذ هذه المعاملات، مما يقلل من التكاليف والضغوطات على الخوادم المركزية.

- ثانياً، يضمن البلوك شين النزاهة والثقة من خلال تسجيل كل معاملة في كتل موزعة وتحققها من قبل عقد الشبكة، مما يجعل من الصعب التلاعب بها. وفي الوقت نفسه، يحافظ البلوكشين على خصوصية المستخدمين، حيث يتم التفاعل مع الشبكة عبر عناوين مشفرة.

- ثالثاً، يمكن للمستخدمين الاطلاع بسهولة على السجلات السابقة وتتبعها، مما يزيد من الشفافية والثقة في النظام.¹

4. البيانات الضخمة: حسب ما جاء في تعريف شركة البيانات العالمية للأبحاث corporation data international (IDC) البيانات الضخمة بأنها مجموعة متنوعة من البيانات تتوفر بكميات كبيرة جداً وتمتاز بقيمتها الاقتصادية وتحتاج إلى سرعة عالية للانتقاط وإكشاف والتحليل بسبب ما تتمتع به من تدفقات سرعة، مما يجعل من الصعب معالجتها وتحليلها بالطرق التقليدية.² البيانات الضخمة تتميز بثلاث خصائص رئيسية.

- أولاً، التنوع حيث تتنوع البيانات بين المنظمة وغير المنظمة، ما يعكس تنوعها في الهياكل والتنظيم.

¹نور الهدى مراح، محمد طويلب، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي-تقنية بلوكشين نموذجاً، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، العدد 11، 2021، ص.ص 23-47.

²انتماء محمود العمائده، تحليلات البيانات الضخمة (BDA) ودورها في الحد من الاحتيال المحاسبي من وجهة نظر المحاسب القانوني الأردني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 17، جوان 2021، ص 22-42.

- ثانياً، الحجم حيث تتفاوت كمية البيانات بين الضخمة والصغيرة، مما يمكن أن تشمل مجموعات كبيرة أو بيانات أقل كمية.
- ثالثاً، السرعة التي تشير إلى تكرار حدوث البيانات بمعدلات عالية، مما يتطلب معالجتها بفعالية في فترات زمنية محددة. هذه الخصائص تتطلب الصدق والتحقق من جودة المعلومات المقدمة، بالإضافة إلى التباين الذي يعكس تنوع البيانات واختلافها، مما يساهم في فهمها واستخدامها بشكل فعال ومناسب¹.

5. الانترنت الأشياء :

من اهم الجسور التي تربط بين تطبيقات المادية والرقمية، حيث تقوم بجمع البيانات والمراقبة عن بعد.² حيث تمثل انترنت الاشياء مجموعة من الأجهزة المتصلة والتكنولوجيا التي تسهل التواصل بين الأجهزة والسحابة، وبين الأجهزة ذاته هذه التقنية تستخدم في مجالات متعددة مثل المباني الذكية لتحسين استهلاك الطاقة وتقليل تكاليف الصيانة، كما يمكن تطبيق إنترنت الأشياء في قطاعات مختلفة مثل الطاقة، الصناعة، والرعاية الصحية³.

6. أتمتة العمليات الروبوتية:

هي تنفيذ الأتوماتيكي لنظام عمل معين من خلال مجموعة من الأجهزة والاليات تكون متكاملة ومتواصل مع بعضها البعض ولها طبيعة تنفيذية للمهام والوظائف وجانب رقابي لحسن التنفيذ في

¹أيوب صكري، عزالدين نشاد، عدلان إبراهيم، استغلال البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة في الدول العربية -الفرص والتحديات، مجلة الأرصاد الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2021، ص42-55.

²عمر إبراهيم عبيد، التحويل الرقمي Digital Transformation، جامعة العراقية كلية التربية، العراق، سبتمبر 2021.

³سارة سمير صلاح، بسام عبد الرحمن يوسف اليوزبكي، إمكانية تبني انترنت الأشياء في الخدمات الصحية من منظور الكادر الطبي في المستشفيات دراسة مسحية، مجلة اقتصاديات الأعمال، العراق، العدد 4، نوفمبر 2021، ص ص 222-317.

تفس الوقت، حيث تحل الآلة محل البشر. من أهم مزاياه السرعة في الإنتاج ونسبة الأخطاء منعدمة تقريبا في القيمة، كما يساعد على اتخاذ القرارات العقلانية، وربح الوقت والتقليل من التكاليف¹.

7. الأمن السيبراني:

عرفته موسوعة إنستوبيديا على أنه التدابير المتخذة للحفاظ على خصوصية المعلومات الالكترونية وأمانها من التلف أو السرقة. يتم استخدامه أيضا للتأكد من عدم إساءة الى استخدام الأجهزة والبيانات. ينطبق الأمن السيبراني على كل من البرامج والأجهزة، وكذلك المعلومات على الأنترنت، ويمكن استخدامه لحماية كل شيء من المعلومات الشخصية إلى الأنظمة الحكومية المعقدة. كما تم تعريفه على انه مجموعة من الوسائل والتدابير التكنولوجية التي يتم استخدامها سواء من قبل أشخاص، أو هيئات، أو منظمات، أو أي كيانات أخرى، بهدف الحماية كل ما يتعلق بها من بيانات، أو أدوات أو أنظمة وبرامج، أو معدات أو أجهزة... وغيرها من الدخول غير المصرح بها أو المساس بها. وبالتالي فالأمن السيبراني يتم استخدامه للحماية المادية والمعلوماتية².

المطلب الثاني: أساسيات التسيير المالي

سنتطرق إلى مفهوم التسيير المالي وأهدافه وكذا التعريف بالمسير المالي ودوره.

الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي وأهدافه

1. التسيير المالي الكلاسيكي:

لقد اهتم الباحثون والكتاب السنوات عديدة بمفاهيم التسيير المالي الكلاسيكي قبل ظهور مفهوم التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث إهتم التسيير المالي الكلاسيكي على تحليل النظرية المالية التقليدية التي كانت موجهة خصوصا للمؤسسات الكبيرة، حيث كان مفهوم التسيير المالي يعرف على أنه وظيفة إدارية تهدف إلى توفير الأموال إلى الشركة وضمان استخدام هذه الأموال بأكبر كفاءة ممكنة.

¹ صدوقي غريسي، سي الطبيب الهاشيمي رضا، علي العبيسي، واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 47، ديسمبر 2021، ص ص 22-112.

² فاطمة علي إبراهيم، رحاب يوسف، وليد محمود السيد، الأمن السيبراني والنظافة الرقمية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 2، أكتوبر 2021، ص ص 321-322.

ومن خلال التعريفات التي وضعها الكتاب للتسيير المالي يبدو أن هناك توافق في الآراء في كل من كتابات (1992) Brophy et shulman, (1996) Michel et Colbert, (1993) Hamoir) وحددوا البعدين الرئيسيين للتسيير المالي حسب النظرية الكلاسيكية ، وهما¹:

- تحديد الهيكل المالي الأمثل للشركة: كيفية الحصول على التمويل (بعد التمويل)؛
- تحديد كيفية الاستثمار وتقييم الأصول بأكبر كفاءة وفعالية. (بعد الإستثمار).

وبعبارة أخرى فالتسيير المالي يساعد المسيرين الماليين في تبني التي تعظم أداء الشركة على ثلاث فترات:

- عند قرار استثماره اختيار المشروع من مجموعة من الخيارات؛
 - في قرار تمويله تحديد طريقة التمويل المتبعة؛
 - خلال التسيير اليومي.
- فحسب (1963) Hamoir التسيير المالي يساعد في التقييم اليومي لأداء الشركة من خلال الدراسة اليومية لعناصر السيولة الأموال المتاحة في الشركة (وإدارة رأس المال العامل).
- وعليه يمكن تلخيص التسيير المالي على أنه تحليل للبيانات المالية من أجل إتخاذ قرارات يومية متعلقة بالإستثمار المالي والتمويل بهدف تعظيم أرباح الشركة، وبالتالي تتضح خمسة مفاهيم رئيسية هي كما يلي:
- المعلومات المالية، الإستثمار، التمويل والإدارة اليومية وتعظيم الثروة.

2. أهداف التسيير المالي:

تتمثل أهداف التسيير المالي فيما يلي²:

¹Marie-hélénéallard, **La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue**, Mémoire présente en vue de l'obtention de maître ès science (M.Sc) Science de la gestion, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALE AFFILÉE A L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉ, 1999, p6

²محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2011، ص ص 18-

- **تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:** إن هدف تعظيم الربحية يعتبر من بين الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة، لأن تعظيم الربحية يعبر عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة؛
- حيث أن جميع القرارات داخل المؤسسة تتجه نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، حيث أن المساهمين يقيمون كفاءة المسير المالي ويتم الحكم على كفاءته من خلال نسبة الأرباح التي يحصلون عليها بصفتهم مالكين لمشروع.
- ومن حيث وجهة نظر إدارة الشركة تمثل الأرباح مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لهذه الموارد.
- **المسؤولية الاجتماعية:** إن دور المؤسسة لم يعد يقتصر على تحقيق تعظيم الثروة لحملة الأسهم بحيث توسع هذا الدور وأصبح للمؤسسات مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير بيئة عمل آمنة وإنتاج سلع أو خدمات آمنة او كذلك العمل ضمن ظروف صحية ومعيشية آمنة للعاملين مع الحرص على تجنب تلويث الهواء والماء والطبيعة؛
- **المحافظة على مستوى الأداء المالي:** لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة لأدائها المالي، ويتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تستند إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء؛
- **التحكم في المخاطر المالية:** مواجهة مخاطر المالية يعد من بين أهداف التسيير المالي، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية؛
- **المحافظة على مستوى اليسر المالي:** يعتبر العسر المالي من المخاطر بالغة التأثير على نشاط المؤسسة وبالتالي فمجهوداتها المالية تركز على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخزينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان يمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه الأطراف والمتعاملين الماليين

والحد من مخاطر التوقف عن الدفع الذي قد يؤدي إلى انهيار افلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين.

الفرع الثاني: المدير المالي، أدواره التقليدية والحديثة

تحتل وظيفة المدير المالي موقعاً حساساً في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، حيث لم تعد تقتصر مسؤولياته على مسك الدفاتر أو توفير الأموال، بل تطورت لتشمل صناعة القرار الاستراتيجي الذي يمس صميم بقاء المؤسسة ونموها. ولفهم هذا التحوّل، يجب التمييز بين الأدوار التقليدية ذات الطابع الفني والرقابي، وبين الأدوار الحديثة ذات الطابع الاستراتيجي والتكنولوجي.

1. الموقع التنظيمي والمهام التقليدية (الهيكل الكلاسيكية)

في الشركات الكبيرة، عادة ما ترتبط وظيفة الإدارة المالية بمسؤول تنفيذي كبير، مثل نائب الرئيس للشؤون المالية أو المدير المالي (CFO). ويقوم هذا المدير بتنسيق أنشطة مسؤولين رئيسيين هما: أمين الخزينة والمراقب المالي. ويعكس هذا التقسيم الأدوار التقليدية الأساسية للمدير المالي¹:

– دور المراقب المالي: يركز هذا الجانب على الوظائف المحاسبية والرقابية التقليدية. يتولى مكتب المراقب المالي مسؤولية محاسبة التكاليف، والمحاسبة المالية، ومدفوعات الضرائب، بالإضافة إلى إدارة نظم المعلومات الإدارية. وبهذا المعنى، ينصب التركيز هنا على تسجيل العمليات السابقة وضمان دقة البيانات؛

– دور أمين الخزينة: يركز هذا الجانب على إدارة التدفقات النقدية والأصول. تشمل مسؤولياته إدارة النقد والائتمان، والتخطيط المالي، والنفقات الرأسمالية. وترتبط هذه الأنشطة بشكل مباشر بالإجابة على التساؤلات المالية الأساسية حول التمويل والاستثمار؛ ومن المنظور التقليدي، يبدأ عمل المدير المالي من حيث انتهى عمل المراقب المالي (رئيس الحسابات). فبينما يهتم المراقب بالأعمال المحاسبية اليومية والتعامل مع الضرائب وإعداد القوائم المالية، يبدأ المدير المالي عمله بتحليل هذه القوائم للاستفادة منها في تنفيذ مهامه المتعلقة بالتمويل والاستثمار².

¹ أروس وآخرون، أساسيات مالية المؤسسة، الطبعة السادسة، طبعة بديلة، ماكجرو هيل، 2002، ص 4.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الإدارة المالية المتقدمة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة،

2020، ص 245.

2. الأدوار الحديثة (صناعة القرار والتوجه الاستراتيجي)

تجاوز المفهوم الحديث للمدير المالي الدور "الحسابي" ليصبح صانع قرار استراتيجي يمثل مصالح الملاك ويتخذ القرارات نيابة عنهم. وتتمحور الأدوار الحديثة حول ثلاثة أسئلة جوهرية تشكل صلب الإدارة المالية الحديثة¹:

- **الموازنة الرأسمالية:** وهي عملية التخطيط وإدارة استثمارات الشركة طويلة الأجل. وهنا يلعب المدير المالي دوراً حاسماً في تحديد نوع وحجم الأصول الثابتة التي يجب أن تستثمر فيها الشركة، وتقييم الفرص الاستثمارية التي تدر عائداً يفوق تكلفتها؛
 - **هيكل رأس المال:** وتتعلق بكيفية حصول الشركة على التمويل طويل الأجل لدعم استثماراتها. يتوجب على المدير المالي تحديد المزيج الأمثل من الديون وحقوق الملكية، واختيار مصادر التمويل الأقل تكلفة والأكثر ملاءمة لمخاطر الشركة؛
 - **إدارة رأس المال العامل:** وهي إدارة الأصول والخصوم قصيرة الأجل (مثل المخزون، والذمم المدينة، والدائنة). يهدف المدير المالي هنا إلى ضمان توفر السيولة الكافية لاستمرار العمليات اليومية وتجنب العسر المالي؛
- كما يتطلب الدور الحديث من المدير المالي التمتع بسلطات مستمدة ليس فقط من منصبه الرسمي، بل من قبوله لدى المرؤوسين ومن خبرته ومهارته الفنية. ويمارس سلطاته عبر محاور متعددة: محور تنفيذي بإصدار الأوامر، ومحور وظيفي يوجه فيه الموظفين الماليين وغير الماليين لإعداد التقارير بالصورة المطلوبة².

¹ روس وآخرون، مرجع سابق، ص 3.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 246.

3. المدير المالي في بيئة التكنولوجيا الرقمية

مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، اكتسب المدير المالي أدواراً جديدة كلياً فرضتها ضرورة التعامل مع الأنظمة الرقمية. لم يعد المدير المالي مجرد مستخدم للبيانات، بل أصبح يتفاعل مع التكنولوجيا عبر أربعة مجالات رئيسية¹:

- كمستخدم للتكنولوجيا: استخدام البرمجيات المالية لاستخراج التقارير والمؤشرات؛
 - كمدير لنظم المعلومات: الإشراف على تدفق البيانات المالية وضمان أمنها؛
 - كمصمم للنظم: المشاركة في تصميم الدورات المستندية الرقمية ونظم الرقابة الداخلية المؤتمتة.
 - كمقيم للنظم: تقييم كفاءة النظم الرقمية في تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة.
- وبالتالي، فإن المدير المالي الناجح في البيئة الحديثة هو الذي يجمع بين التأهيل الأكاديمي في القواعد المحاسبية والاقتصادية، وبين الخبرة في التعامل مع المؤسسات المالية والمصرفية، والقدرة على توظيف التكنولوجيا لخدمة أهداف تعظيم القيمة².

¹ شهر ظاهر القش، نعيم دهمش، "مدى ملائمة مهنة المحاسبة لبيئة التجارة الإلكترونية"، مجلة إريد للبحوث العلمية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة إريد، نقلاً عن: عبد القادر ناصر الدين، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 48.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 247.

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي والتوازن المالي في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء المالي جزء مهم وهدف مالي تسعى المؤسسة لبلوغه، لأنه يمس الوضعية المالية لهذا تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على عدة مؤشرات نذكر منها ما يلي:

1. تقييم الاداء المالي باستعمال رأس المال العامل FRNG:

أولاً: تعريفه: رأس المال العامل هو الفائض الأصول المتداولة على ديون قصيرة الأجل، إن التعريف يعطي الطابع الديناميكي لرأس المال العامل حيث يسمح لنا بملاحظة الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل في وقت معين.

ثانياً: طرق حساب رأس المال العامل:

يمكن حسابه بعاملين:

أسلوب من أعلى الميزانية:

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

ويمكن توضيح الحساب من أعلى ميزانية كما يلي:

الجدول رقم (01): رأس المال العامل من أعلى ميزانية:

الأصول الدائمة	الأصول الثابتة
	رأس المال العامل

المصدر: ساحلي إلهام، دروال هيبه، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة وأثره على عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ميله، 2023/2022، ص9.

أسلوب أسفل الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل} = (\text{المخزونات} + \text{قيم محققة} + \text{قيم مجهزة}) - \text{الديون قصيرة الأجل}.$$

في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل¹.

ويمكن توضيح الحساب من أسفل الميزانية كما يلي:

الجدول رقم (02): رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

الأصول المتداولة	الديون القصيرة الأجل
	رأس المال العامل

المصدر: ساحلي إلهام، دروال هيبه، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة وأثره على عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ميلة، 2023/2022، ص9.

ثالثا: حالات رأس المال العامل:

ويعتبر رأس المال العامل في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، وذلك حسب حالات نذكرها كالاتي:

- **رأس المال العامل معدوم ($FR=0$):** يعني ذلك أن المؤسسة في حالة توازن أمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث أن المؤسسة نجحت فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا عجز.
- **رأس المال العامل سالب ($FR<0$):** يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثانية باستخدام مواردها المالية الدائمة وحقت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة .
- **رأس المال العامل موجب ($FR>0$):** يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحقت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.²

¹ ساحلي إلهام، دروال هيبه، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة وأثره على عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ميلة، 2023/2022، ص9

² ساحلي إلهام، دروال هيبه، مرجع سبق ذكره، ص9-10

الجدول رقم (03): جدول يوضح تغير رأس المال العامل:

عوامل انخفاض رأس المال العامل	عوامل ارتفاع رأس المال العامل
النقص في الأموال الدائمة نتيجة: • تخفيض رأس المال • تسديد ديون طويلة الأجل • توزيع جزء من الاحتياطات • الاستثمار في أصول غير جارية • جديدة غير ممول من أموال دائمة جديدة. • الخسائر المحققة لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة وبالتالي الأموال الدائمة.	الزيادة في الأموال الدائمة نتيجة: • الزيادة في رأس المال • الحصول على ديون طويلة الأجل • تكوين الاحتياطات • التخلي بعض الأصول غير جارية بالبيع • الأرباح المحققة وغير موزعة

المصدر: شنيحي حياة، قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2013/2014، ص 47.

رابعاً: أنواع رأس المال العامل:¹

– رأس المال العامل الخاص:

وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة الموجهة لتمويل جزء من الأصول المتداولة، بعد تدويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأصول الخاصة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

– رأس المال العامل الإجمالي

وهو مجموع عناصر الأصول التي تتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة وهو مجموع الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وتشمل مجموع الأصول المتداولة، يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

¹سمروود زبيدة، سحنون جمال الدين. دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2020، ص 352-353

- رأس المال العامل الأجنبي

يبين قيمة المواد المالية الأجنبية (الديون) في المؤسسة، فهو يهدف إلى تحديد مدى التزام المؤسسة بوعدها اتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

2. تقييم الاداء المالي باستعمال احتياج رأس المال العامل (BFR):

أولاً: تعريفه

تعرف بأنها الراس مال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلاً لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية. فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضاً.

- حيث تتمثل الاحتياجات الدورية في الأصول الجارية التي لم تتحول بعد إلى سيولة، هنا يستثنى من الأصول الجارية القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة.

- أما موارد الدورة تتمثل في الديون قصيرة الأجل التي لم يبق لها مدة زمنية من أجل التسديد وبالتالي لم تعد مورداً مالياً قابلاً للاستخدام يستثنى منها قروض مصرفية ويتم حسابها بالعلاقة التالية:¹

احتياج رأس المال العامل = (أصول جارية - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - قروض (سلفات مصرفية))

أو

احتياج رأس المال العامل = (احتياجات الدورة - موارد الدورة)

¹شنيحي حياة، قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المال، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2013/2014، ص 47

✓ **الاحتياج في رأس المال العامل BFR:** حيث يمكن تعريفه بأنه رأس المال العامل الأمثل، أي جزء من الأموال الدائمة الممولة لجزء من الأصول المتداولة الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي، وهو مؤشر مكمل لرأس المال العامل، حيث أن الارتفاع في رأس المال العامل من سنة لأخرى لا يؤدي بضرورة إلى انخفاض في الاحتياج في رأس المال العامل ويمكن حسابه كما يلي:

الاحتياج في رأس المال العامل = (الأصول المتداولة النقدية) - (الديون قصيرة الأجل - السلفيات المصرفية)
ونميز فيه نوعين:

✓ **احتياج رأس المال العامل للاستغلال (BFRE):** وهو يعبر عن احتياج رأس المال العامل المتعلق بدورة الاستغلال ويحسب كما يلي:

أصول المتداولة الاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال

✓ **احتياج رأس مال العامل خارج الاستغلال (BFRHE):** وهو يعبر عن احتياج رأس المال العامل المتعلق بدورة خارج الاستغلال ويحسب كما يلي:

أصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج للاستغلال

ثانياً: حالات احتياج رأس المال العامل:

- **احتياج رأس المال العامل موجب:** هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل مما يتوجب وجود رأسمال عامل موجب لتغطية العجز.
- **احتياج رأس المال العامل سالب:** هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية جيدة.
- **احتياج رأس المال العامل معدوم:** عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة وهنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل للموارد.

3. تقييم الاداء المالي باستعمال الخزينة (TN):

يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموعة أموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.

وتحسب الخزينة بطريقتين:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{احتياج رأس المال العامل الإجمالي}$$

بحيث¹:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول الغير جارية}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{سلفات مصرفية}$$

فمفهوم الخزينة يختلف عن مفهوم القيم الجاهزة، إذ أن القيم الجاهزة تشمل الخزينة مضافاً إليها القروض المصرفية، ويمكن للخزينة أن تساوي القيم الجاهزة وهذا في حالة أن المؤسسة لا تحتاج إلى قروض مصرفية للحفاظ على توازنها المالي:

أولاً: الحالات الممكنة للخزينة:

- **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
- **الخزينة السالبة:** نجد أن احتياجات رأس المال العامل الأكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تفتقر إلى أموال لتمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل، وهذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة، وهذا ما يسبب اختلاف في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.

¹شنيحي حياة، قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي، مرجع سبق ذكره، ص48.

– **الخزينة الصفريّة:** إذا كانت الخزينة صفريّة هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأسمال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.¹

الجدول رقم (04): الوضعية الدقيقة للخزينة:

البيان	رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >0
احتياجات رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	خزينة سالبة
احتياجات رأس المال العامل >0	رأس المال العامل <احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	خزينة موجبة
احتياجات رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	خزينة موجبة
احتياجات رأس المال العامل >0	رأس المال العامل <احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	خزينة سالبة

المصدر: حميدة طالب، إيناس ريان، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2021/2020، ص60

نستنتج ان مساهمة التحليل المالي في تقدير الوضعية المالية تعتمد على استخدام مؤشرات التوازن، حيث يعتبر التحليل المالي عملية منظمة لمعالجة البيانات بهدف الحصول على معلومات تساهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء المالي. وتقوم عملية تقييم الأداء المالي التي تعتمد على مؤشرات التوازن المالي بتقديم صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، مما يسهل تحديد ما إذا كانت مستقرة أم تواجه صعوبات مالية. يتم تطبيق هذه المؤشرات على معلومات الميزانية المالية التي تعدّها المؤسسة

¹شنيبي حياة، المرجع نفسه، ص49.

سنوياً، ويمكن من خلالها تقييم الأداء المالي بشكل دقيق. بالتالي يمكن القول إن مؤشرات التوازن المالي تمثل جزءاً أساسياً من الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

المطلب الثالث: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء ووظائف المؤسسة

تواجه المؤسسات تغيراً كبيراً وسريعاً سواء على مستوى المحيط الوطني أو العالمي نتيجة التغيرات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحدة المنافسة والابتكار للمنتجات الجديدة ، ولقد أصبح الدور الهام للتحول الرقمي هو الركيزة في الإستفادة من التكنولوجيا وزيادة قدرات المؤسسة التنافسية، لذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى التحول الرقمي من خلال عمل مبادرات الرقمنة الأعمال وإدماج تقنيات التحول الرقمي واستغلالها لتسهيل العمليات التشغيلية والتنظيمية للمؤسسة بشكل يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء، ويجعل المؤسسة في حالة استباقية للفرص المتاحة ومنع للتهديدات التي قد تواجهها.

الفرع الأول: استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الإدارية والاقتصادية للمؤسسة

يمكن للمؤسسات استغلال التحول الرقمي ودمج تقنياته في مختلف الوظائف الإدارية، والاقتصادية بشكل يحقق لها تنفيذ العمليات الداخلية بأقل جهد وتكلفة وفعالية أكبر.

1. استغلال التحول الرقمي في تحسين أداء الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة:

يساعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي المؤسسات الصناعية في جعل معظم العمليات التشغيلية تتم بصورة آلية وبالتالي اختصار الوقت والتكلفة في العملية الإنتاجية ، كما يمكن أن يتحقق الكثير من العوائد الاقتصادية جراء التحول الرقمي في القطاعات الصناعية المتقدمة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في كل التخصصات والمجالات والصناعات ، كما يمكن إنجاز مراحل عملية الإنتاج بالشكل الذي يحد من إهدار مدخلات الإنتاج مما يعظم من الإيرادات ويخفض من تكاليف الإنتاج، و بالتحول الرقمي يتحقق الربط الفعلي بين الصناعة ومركز البحث العلمي لتقديم حلول وابتكارات ومبادرات لتطوير الصناعة¹.

¹كريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد 37، العدد 02، 2023، ص 1598.

ويمكن للتكنولوجيات الرقمية مجال الصناعة، حيث إنها توفر فرصا ابتكارية تدعم زيادة الإنتاج وتقدم العديد من الحلول الصناعية أو الإدارية¹.

2. استغلال التحويل الرقمي في تحسين أداء الوظيفة المالية للمؤسسة:

يتيح التحويل الرقمي إدماج تطبيقات التكنولوجيا المالية في عمليات المؤسسة التشغيلية والمالية وتعتبر تطبيقات التكنولوجيا المالية عاملا محفزا للتغيرات الرئيسية في الهيكل والعمليات وإدارة المؤسسة وذلك ناتج من قدرتها على تحسين الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، تحسين إتخاذ القرارات، فضلا عن تعزيز العلاقات مع الزبائن وتطوير تطبيقات استراتيجيات جديدة لرفع الأداء المالي للمؤسسة.

ويمثل أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية في تحسين أداء المؤسسة المالي في²:

- معالجة المعاملات والأحداث والسياسات والتقديرات العامة وغيرها، وتقديم معلومات دقيقة حول صحتها ودقتها ونتائجها، بالإضافة إلى الاستفادة من تأثيرات وتطورات التكنولوجيا المالية وتبني الأساليب الحديثة في إعداد المعلومات المالية والمحاسبية؛
 - استخدام حزم برمجية محاسبية وبرامج صياغة النماذج المالية وقواعد البيانات وبرمجيات نظم المعاونة في القرار والنظم الخبيرة، هذا يساعد المحاسبين وغيرهم على تجميع وتحري إعداد المعلومات المالية؛
 - توفير الوقت والجهد الموجه نحو التفسير والتحليلي والرقابة والمساندة في إجراء التقويمات المنشورة، من أجل إسناد عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على جودة المعلومات المحاسبية.
- لم يعد يتم حساب الميزانيات العمومية يدويا أو باستخدام برنامج Excel، حيث تسمح الأدوات الجديدة القسم الإدارة المالية باكتشاف أخطاء حساب الميزانية العمومية وتصحيحها، وهذا يوفر الكثير من الوقت والطاقة، سيكون للثقافة الرقمية تأثير على الشؤون المالية لأنها فضلت تنفيذ أدوات رقمية جديدة مثل لوحة القيادة الرقمية.

¹ كتيب دراسة الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي، جامعة الدول العربية مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية بالاشتراك مع جامعة القاهرة وجامعة هارفارد الأمريكية، فيفري 2020، ص 71.

² شهرزاد زبطة، شيماء قريدة، أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة المالية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة غرداية -2022- 2023، ص 19.

3. دور التحويل الرقمي في تحسين وظيفة الموارد البشرية

يتيح التحويل الرقمي تحسين الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل التسيير التقديري للتوظيف والمهارات (GPEC)، وتدريب الموظفين، وتبسيط إجراءات التوظيف، والعمل عن بعد. لقد كان للثقافة الرقمية تأثير مباشر على الموارد البشرية لأن الأخيرة ساهمت في إرساء قيم جديدة غيرت مفهوم العمل بفضل وصول الثقافة الرقمية التي تفضل العمل عن بعد بشكل أكبر، حيث إن تنفيذ أساليب مثل عقد المؤتمرات عبر الفيديو يسهل أيضًا الوصول إلى المعلومات بفضل إنشاء منصات تعاونية، واعتماد ممارسات إدارية جديدة تعزز الابتكار، وخفة الحركة واستقلالية القرارات، وضمان مناخ عمل جيد، وتقليل مساحة المناورة والوقت المخصصة للتعليم¹.

4. التحويل الرقمي ودوره في تحسين العمليات التسويقية وإدارة العلاقات مع العملاء

تتيح الرقمية للمؤسسة أن تكون أقرب إلى عملائها من أجل تلبية احتياجاتهم، ليس هذا فحسب بل تسهل الرقمية أيضًا تبادل الشركة مع مورديها وأصحاب المصلحة، وتتيح الأدوات الرقمية استبدال جميع الأوراق المرتبطة بالمعاملات التجارية، مما يسهل تبادل وتخزين المعلومات المتعلقة بالعملاء. تنفيذ أداة إدارة علاقات العملاء الرقمية (CRM) جعل من الممكن أخذ خيارات المستهلك في الاعتبار قبل طرح المنتج في السوق، وزيادة المبيعات، وتكييف طريقة جديدة للاتصال، وزيادة حصة السوق وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

أدى تقنيات التحويل الرقمي إلى ظهور تقنيات التسويق الرقمي، حيث أصبحت علاقة العملاء تدار عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي أو موقع تجاري معتمد، وذلك بسبب ظهور تقنيات جديدة من التسويق عبر محركات البحث والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وأيضًا التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي وغيرها وهذا عمل على تغيير طبيعة أنشطة الشركات، فالتسويق الرقمي قلل من التكلفة وسمح بالوصول إلى العميل المناسب في الوقت المناسب².

¹Nesrine CHEURFA, op.cite p 79.

²مراد شريف جامعة المسيلة صفا فرحات جامعة سطيف، دور استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن، الملتقى الدولي الثاني حول التحويل الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة افريل 2017، جامعة المسيلة، ص15-16 .

5. استغلال المنصات الرقمية في التجارة الالكترونية والتسويق الإلكتروني:

أدى ظهور المنصات الرقمية إلى زيادة اعتماد المؤسسات عليها في مختلف جوانب الأعمال الإدارية والتسويقية، إن المنصات الرقمية اليوم هي التي تصنع الفارق وخلقت فرصاً كبيرة وتأثيراً حقيقياً على المجتمع والاقتصاد إجمالي فيمكن الوصول بسهولة من خلالها إلى الأسواق عبر منصات الأعمال ونماذج الأعمال.

تمكن التجارة الإلكترونية المؤسسات من تقليل وخفض تكاليف التوزيع كنتيجة لسهولة الاتصال بالمستهلكين المرتبطين بشبكة الإنترنت وتقليل تكاليف التسويق نتيجة للاتصال المباشر بين المؤسسات والمستهلكين وتقليل الوقت نتيجة سهولة عملية البيع.

إمكانية المؤسسات من جمع معلومات عن الأسواق من خلال التعرف على عمليات الشراء التي يقوم بها المستهلك وتمكن كذلك التعرف على ما تقدمه المؤسسات المنافسة من منتجات

لقد ازدادت الأهمية الاستراتيجية للتسويق الإلكتروني التسويق عبر الإنترنت خاصة بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت، وقد فتح التسويق الإلكتروني أفاقاً جديدة في عالم التسويق.

ويتيح التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة استهداف المشتريين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على استقطاب العملاء وجذبهم بصورة أفضل.

ويعد هذان المفهومان التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني من أحدث المفاهيم التسويقية في الفكر المعاصر، والتي تتبناه حالياً العديد من مؤسسات الأعمال المختلفة.

الفرع الثاني: أهمية التوعية بالتحول الرقمي في العمل اليومي للموظفين

البرنامج التحول الرقمي أهمية كبيرة للمؤسسة والموظفين في تطوير روح المبادرة والمرونة، كما يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة و بيئة العمل وتطويرها أيضا من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في تجسيد برنامج التحول الرقمي، لذلك لابد من التركيز على إدارة التغيير والعمل عليه في المراحل الأولى من برنامج التحول، وتمس إدارة التغيير بيئة العمل، وأصحاب المصلحة من تنفيذ البرنامج كالموظفين والمستخدمين الداخليين القطاع الخاص والحكومي ممن سيتم التعامل معهم ، كذلك الجمهور أو المستفيد النهائي من الخدمات المقدمة من المؤسسة، لذلك لابد من وضع خطة واضحة للتوعية ، لترسيخ المفاهيم و أهداف برنامج التحول لكافة المستويات داخل المؤسسة، والعمل معهم في كافة مراحل تنفيذ برامج التحول وضمان تواجدهم ومشاركتهم و الأخذ بآرائهم وتهيئتهم وتدريبهم على آليات العمل الجديدة لإنتاج برنامج التحول وبشكل دوري¹.

وطالما مكن التحول الرقمي من تسهيل عمل الموظفين، وهذا باعتمادهم على التطبيقات والبرامج القوية، مما جعلهم قادرين على التواجد بسهولة مع بعضهم البعض، والتحضير لإتمام المهام الروتينية أو تنظيم الاجتماعات، كل هذا يزيد من إنتاجيتهم، تحفيزهم وتركيزهم على المهام الأكثر أهمية، وتقدي تجربة أفضل للعملاء، هذا ما يبين دور استعمال تقنيات التحول في العمل اليومي للموظفين وتوعيتهم بأهميتها لأخذ زمام المبادرة وإضفاء المرونة التنظيمية للمساهمة في إنجاح هذا المشروع².

اتضح لنا أن التحول الرقمي له أثر وجيه على دور الموارد البشري في المؤسسات حيث ساهم في رفع أداء العنصر البشري وتحقيق الإبداع والابتكار ومنه تحقيق الميزة التنافسية.

إن التحول الرقمي له أثر ايجابي على أداء العمال فيمكنه تسريع وتيرة الابتكار وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال عمليا وزيادة الإنتاجية³.

¹حسين مصيلحي مرجع سابق، ص 14.

²قرقطناصر ، لعشب سهام، مرجع سابق ، ص 239 .

³سالم حميم ، أ. فاطنة بلقرع ، مرجع سابق ، ص 6.

الفرع الثالث: مساهمة التحويل الرقمي في رفع وتحسين أداء المؤسسات وتطويرها

أصبح التحويل الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحويل الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات وطريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

يؤدي التحويل الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، ويوفر بشكل كبير التكلفة والجهد في عمليات المؤسسة، ويساعد التحويل الرقمي المؤسسات على الانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.

ويمكن أن يساهم التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها كالتالي:

- **تحسين دوران المبيعات:** يتيح التحويل الرقمي تحقيق مبيعات بفضل المفاهيم التجارية الجديدة، ولا سيما بفضل التجارة عبر الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول وما إلى ذلك، وقد ساهم هذا المفهوم الاقتصادي بشكل كبير في تطور ونجاح الشركات الناشئة، التي استطاعت استغلال التحويل الرقمي لتحسين نشاطها بتكلفة قليلة¹؛
- **تحقيق الكفاءة والإنتاجية:** يتيح التحويل الرقمي اكتساب الكفاءة بفضل مكان العمل الرقمي وتساهم الحلول الرقمية في أتمتة العمليات، وبالتالي تكون أسرع وأكثر أماناً وفي وحدات الإنتاج فهو ضروري ويساعد على زيادة الإنتاجية وباختصار فالتحويل الرقمي يؤدي تحسين العمليات الداخلية²؛
- **تحسين أداء الأعمال:** إن التحويل الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الإنتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال عملياً، كما يساعد

¹سالم حميم، مرجع سابق ، ص 6.

²Denis Chabault, Introduction à la gestion,,AUNEGe, CC-BY NC ND,p 9.

التحول الرقمي مؤسسات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء¹؛

- **القضاء على الخطأ البشري:** يعتبر من اهم مميزات التحول الرقمي هو القضاء على الخطأ البشري الذي يحدث نتيجة تسجيل البيانات بشكل يدوي بالإضافة إلى تقليل الوقت المستخدم في هذه العملية وزيادة الكفاءة في أداء العاملين؛
- **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات:** من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم الإنتاجية، وذلك باستخدام التكنولوجيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والقضاء السحابي؛
- **تعمل التقنيات الرقمية:** على تعزيز توليد البيانات بالإضافة إلى الاستفادة من قيمتها التشغيلية الفورية؛
- **الإستفادة من التقنيات الرقمية:** للكشف عن مسارات جديدة لخلق القيمة، حيث تمكن التقنيات الرقمية من إنشاء مقترحات ذات قيمة مضافة جديدة تعتمد بشكل متزايد على تقديم المنتجات والحلول المبتكرة. تحقيق التميز من خلال توفير فرص للإبتكار، حيث أنه عندما تنفذ المؤسسات التحول الرقمي في أعمالها، فإنها تكون قادرة على تضمين تحسينات في عملياتها، وبالتالي تعزيز الإبتكار، لأن تضمين التقنيات الجديدة يسمح لهم بإدراج تحسينات كبيرة في الأداء².
- تحسين الأداء العام للمؤسسة بتحسين تجربة العملاء ورضاهم وظهور مميزات جديدة. ويمكن أن يؤثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة في³:
- تسريع تداول المعلومات مما يقلل من المستوى الهرمي، مما يسمح باتخاذ القرارات الجيدة.
- تعزيز التعاون وإشراك الموظفين؛
- تطوير مهارات رقمية جديدة من خلال التدريب، مما يجعل الموظفين أكثر مرونة ومبادرة؛
- تطوير ورفاهية الموظفين في العمل، مما يجعلهم أكثر إنتاجية وانهم في قلب التغيير؛

¹البني سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية المجلد 08 العدد 15، 2021، ص 37.

²كريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد 37، العدد 02، 2023، ص 1588.

³Nesrine CHEURFA, op cite p 79.

- تحسين العمليات التجارية؛
- أتمتة العمليات، زيادة حصص السوق وحجم التداول والإنتاجية؛
- هيكّل أعمال أفضل وقدرة تنافسية أكبر؛
- تحسين الممارسات الإدارية، وانتقال المؤسسة إلى نوع من الإدارة الرشيدة، حيث يكون هناك تنسيق وتواصل أفضل.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية التوصل إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة المعدة باللغة العربية والتي ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر بأحد متغيرات الدراسة سواء متغير المستقل والمتمثل في التحويل الرقمي أو المتغير التابع وهو الأداء المالي.

الدراسة الأولى: دراسة جارالله حمو زهراء، مثنى سعد ياسين، 2021¹

الدراسة بعنوان "مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجياً"، وهي مقال علمي منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التحديات الاستراتيجية المرتبطة بعملية التحويل الرقمي، ومدى مساهمتها في إعاقة رقمنة الخدمات المالية في المؤسسات المصرفية، إضافة إلى محاولة تحديد السبل والاستراتيجيات الكفيلة بمواجهة هذه التحديات والتقليل من آثارها السلبية. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي المتعلق بمدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية.

وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها التأكد من مدى تأثير التحديات الاستراتيجية المرتبطة بالتحويل الرقمي في عملية رقمنة الخدمات المالية، إضافة إلى تحديد الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمواجهة هذه التحديات. كما هدفت الدراسة كذلك إلى تحليل طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، من خلال دراسة علاقات الارتباط والتأثير بينها، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق لمختلف العوامل التي تعيق تطبيق التحويل الرقمي في القطاع المالي والمصرفي.

¹ جار الله حمو زهراء، مثنى سعد ياسين، مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجياً، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، العراق، 2021.

واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من المناهج المناسبة لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية وتحليل أبعادها المختلفة، حيث تم من خلاله وصف وتحليل التحديات المرتبطة بالتحويل الرقمي وأثرها على رقمنة الخدمات المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن التحديات الاستراتيجية المرتبطة بالتحويل الرقمي تسهم بشكل كبير وأساسي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية داخل القطاع المصرفي، كما تمتد آثار هذه التحديات إلى قطاعات اقتصادية أخرى كذلك. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة لمواجهة هذه التحديات، والعمل على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز القدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات المالية بما يمكنها من إنجاح عملية التحويل الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى من الخدمات المالية الرقمية.

الدراسة الثانية: رنيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، 2024¹:

الدراسة تحت عنوان "دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية"، وهي مقال علمي منشور في مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية بالجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، وذلك في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي المتمثل في معرفة ما إذا كان التحويل الرقمي قد ساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية بصفة عامة، بالإضافة إلى التساؤل حول مدى مساهمة هذا التحويل في تحسين الأداء المالي لمصرف الراجحي على وجه الخصوص.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات البحث والمتمثلة في التحويل الرقمي والأداء المالي، إضافة إلى تحليل الأثر المالي للتحويل الرقمي على المؤسسات المالية. كما حاول الباحثان إبراز أهمية تبني التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر.

¹ رنيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2024.

واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتحويل الرقمي والأداء المالي، كما تم في الجانب التطبيقي استخدام المنهج المقارن القائم على عرض وتحليل البيانات والمعلومات المالية ومقارنتها خلال فترة زمنية محددة امتدت من سنة 2014 إلى غاية سنة 2022، وذلك من أجل الوقوف على مدى تأثير التحويل الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن التحويل الرقمي يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات المالية على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المالية، كما يساعدها على التحكم في المخاطر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تتيحها البيئة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المالي للمؤسسات المالية، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية متزايدة.

الدراسة الثالثة: دراسة حسام أحمد حمادة 2022¹:

الدراسة بعنوان "دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"، وهي مقال علمي منشور في إحدى المجلات العلمية المصرية. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحويل الرقمي ومؤشرات الأداء المالي داخل المؤسسات المصرفية. وتمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مدى وجود علاقة وتأثير للتحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية المصرية.

وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها توضيح مفهوم التحويل الرقمي وأبعاده المختلفة، وتحليل دوره في دعم الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، إضافة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة وتحسن مؤشرات الأداء المالي في البنوك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات ومؤشرات المالية الخاصة بالبنوك التجارية المصرية المدرجة في البورصة، وذلك بهدف قياس أثر التحويل الرقمي على أدائها المالي.

¹حسام أحمد حمادة، دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، مقال علمي، مصر، 2022.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، حيث يسهم التحويل الرقمي في رفع كفاءة العمليات المصرفية، وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة للعملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

المطلب الثاني: دراسات في البيئة الأجنبية

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة المعدة باللغة الأجنبية والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بأحد متغيرات الدراسة سواء متغير المستقل والمتمثل في التحويل الرقمي أو المتغير التابع وهو الأداء المالي.

الدراسة الأولى: Bader K. AlNuaimi, et al, 2022¹

الدراسة تحت عنوان "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy"، وهي مقال علمي منشور في مجلة Journal of Business Research. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والمرونة التنظيمية، ودورها في تعزيز التحويل الرقمي داخل المؤسسات، خصوصاً في القطاع العام السعودي. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي المتمثل في معرفة طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية الرقمية، ومدى تأثيرهما على تطبيق استراتيجيات التحويل الرقمي بنجاح. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية الرقمية على المرونة التنظيمية، وتحليل كيفية تأثير كل منهما على التحويل الرقمي، بالإضافة إلى إبراز دور الاستراتيجية الرقمية في تعزيز فعالية هذه العلاقة. كما حاول الباحث تقديم فهم معمق لكيفية تعزيز أسلوب القيادة وتعزيز مرونة المنظمة لتحقيق أفضل النتائج في بيئة رقمية متسارعة ومتغيرة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدماً أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلات والاستبيانات التي وزعت على مجموعة من مديري وحدات القطاع العام السعودي. وقد تم تحليل البيانات للوقوف على العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والمرونة التنظيمية، وكيفية تأثيرهما

¹ Bader K. AlNuaimi, et al, **Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy**, Journal of Business Research, No145, USA, 2020,

على التحويل الرقمي في سياق الإدارة العامة، مع التركيز على دور المرونة التنظيمية كوسيط بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن القيادة التحويلية الرقمية والمرونة التنظيمية تؤثران بشكل إيجابي على التحويل الرقمي، وأن القيادة التحويلية الرقمية تؤثر مباشرة على المرونة التنظيمية للمنظمة. كما بينت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والتحول الرقمي، مما يعزز فهم آليات تطبيق الاستراتيجيات الرقمية بنجاح. وأكدت الدراسة أيضًا أن المؤسسات التي تسعى لتطبيق استراتيجية التحويل الرقمي تحتاج إلى إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية وبنيتها التقليدية، والتحكم في مواردها البشرية ضمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز المرونة والتكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة. كما تسلط النتائج الضوء على أهمية تعزيز أسلوب القيادة ودعم المرونة التنظيمية في القطاع العام لتحقيق التحويل الرقمي بكفاءة، وضمان قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الرقمية المتاحة.

الدراسة الثانية: Louis Raymond, Claudia Pelletier, 2022¹

الدراسة بعنوان "Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study"، وهي دراسة قدمت في مؤتمر دولي بولاية هاواي، أمريكا. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد التي تحدد استراتيجية التحويل الرقمي في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وفهم كيفية مساهمة هذه الأبعاد في صياغة وتنفيذ عملية التحويل الرقمي بشكل فعال داخل هذه الشركات. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس: ما هي الأبعاد التي تحدد استراتيجية التحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن لهذه الأبعاد أن تساهم في نجاح عملية التحويل الرقمي في هذا السياق؟

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها الوقوف على الأبعاد الأساسية لاستراتيجية التحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل كيفية تطبيق هذه الأبعاد عمليًا لتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة. كما حاول الباحثان إبراز أهمية تبني رؤية متجددة

¹ Claudia Pelletier, Louis Raymond, **Orchestrating the Digital Transformation Process through a 'Strategy-as-Practice' Lens: A Revelatory Case Study**, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, USA, 2022.

لاستراتيجيات نظم المعلومات بما يمكن الشركة من تحقيق قيمة مضافة للأعمال والاستجابة بمرونة للتحديات والفرص الرقمية.

واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة دراسة الحالة التفسيرية، حيث تم تحليل حالة لشركة صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال الخدمات الصناعية في أمريكا، وتم اختيارها لامتلاكها خصائص مواتية لرؤية متجددة لاستراتيجية أنظمة المعلومات في سياق التحول الرقمي، وقد سمح هذا المنهج للباحثين بفهم العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية والقدرة العملية للشركة على الاستجابة للتغيرات المختلفة في البيئة الرقمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن الشركة قادرة على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات المختلفة، بفضل وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي. كما أشارت النتائج إلى أن الشركة تعتمد بشكل أساسي على الوسائل التقنية لتوليد قيمة مضافة للأعمال، وهو ما يعكس الدور المحوري للتكنولوجيا في تعزيز كفاءة واستدامة العمليات التجارية في سياق التحول الرقمي. وتوضح هذه النتائج أهمية صياغة استراتيجيات رقمية مرنة ومتكاملة تسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة الكاملة من الفرص الرقمية ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة.

الدراسة الثالثة¹ShiyuMei2025:

الدراسة تحت عنوان “Digital Transformation and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from Chinese Manufacturing Firms”، وهي مقال علمي منشور في Academic Journal of Business & Management سنة 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية باستخدام بيانات حقيقية، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي المتسارع الذي تشهده القطاعات الإنتاجية على مستوى العالم؛ وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي عن مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية وكفاءة استخدام الأصول والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية.

¹Mei, Shiyu, 2025, **Digital Transformation and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from Chinese Manufacturing Firms**, Academic Journal of Business & Management, p89–103.

كما سعت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها فهم علاقة التحويل الرقمي بالأداء المالي للمؤسسات الصناعية التقليدية، وتحليل تأثير تطبيق استراتيجيات رقمية في الهيكل التشغيلي والإداري للشركة على النتائج المالية، بالإضافة إلى إبراز الآليات الرقمية التي يمكن أن ترفع الكفاءة التشغيلية وتدعم النمو المالي المستدام، وتضمنت الدراسة أيضًا استعراضًا لكيفية تراجع الفوائد المالية في المراحل المبكرة من تطبيق التحويل الرقمي بسبب ارتفاع التكاليف الاستثمارية، مقارنةً بالتحسن طويل الأمد في الأداء الناتج عن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية.

وفيما يتعلق بالمنهج والمناهج المستخدمة، اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي للبيانات المالية، مستندةً إلى المقارنات الأفقية والعمودية لبيانات شركة MideaGroup الصينية في قطاع التصنيع خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2010 إلى 2024، وقد تم استخدام التحليل المقارن بين الفترات قبل وبعد تطبيق التحويل الرقمي، وباستخدام مؤشرات مالية متعددة مثل كفاءة الأصول، وربحية المؤسسة، ودورة العمليات، وذلك لتحديد العلاقة بين التغيير الرقمي والأداء المالي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن التحويل الرقمي قد حسن بشكل كبير من الربحية وكفاءة استخدام الأصول والقدرة على إدارة دورة العمليات داخل المؤسسة، مما انعكس إيجابًا على الأداء المالي العام للمؤسسة على المدى البعيد. كما أشارت النتائج إلى أن تأثيرات التحويل الرقمي على الأداء المالي لا تظهر دائمًا في المدى القريب بسبب تكاليف الاستثمار الأولية، وإنما تتضح أكثر في الفترات اللاحقة عند استقرار الأنظمة الرقمية وبلوغه مراحل النضج التنظيمي.

وتقدم هذه النتائج دليلًا عمليًا للمؤسسات الصناعية وغيرها من القطاعات حول أهمية تنفيذ خطط التحويل الرقمي بشكل منظم ومدرّوس لتعزيز أدائها المالي وتحقيق نمو مستدام.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يرتكز هذا المطلب أساساً على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً.

1. أوجه التشابه:

الموضوع والمتغيرات: تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة (مثل دراسة شابو وزرفاوي، 2024؛ ودراسة النعيمي، 2022) في تناولها لمتغير التحويل الرقمي كعامل أساسي مؤثر، ودراسة انعكاساته وعلاقته بـ التسيير والأداء المالي.

الأهداف العامة: تسعى دراستنا، على غرار دراسة (جارالله وياسين، 2021)، إلى تبيان مدى مساهمة الآليات الرقمية في ترشيد القرارات المالية، واختصار الوقت والجهد، ورفع كفاءة الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية.

المنهجية النظرية: الاعتماد المشترك على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتأصيل وتقنيك المفاهيم الأساسية للموضوع.

2. أوجه الاختلاف:

البيئة المكانية (مجتمع الدراسة): تختلف دراستنا الحالية جوهرياً عن الدراسات الأجنبية (مثل دراسة Pelletier & Raymond) التي أجريت في بيئات اقتصادية غربية متطورة تكنولوجياً وتنظيمياً، كما تختلف عن الدراسات العربية السابقة التي ركزت على قطاع البنوك والمؤسسات المالية العامة، في حين أن دراستنا الحالية تركز على قطاع الصناعة الثقيلة في الجزائر، بالتطبيق على حالة: **المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية - ALFA PIPE** فرع غرداية.

البيئة الزمانية: تميزت الدراسة الحالية بكونها تُجرى في سياق زمني حديث (عام 2026)، مما يتيح رصد أحدث الأنظمة التكنولوجية والبرامج المحاسبية والمالية المعتمدة فعلياً في الجزائر حالياً، مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في سنوات ماضية (بين سنتي 2021 و2024).

3. مساهمة الدراسة الحالية (الإضافة العلمية والفجوة البحثية):

تكمن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها في محاولة إسقاط وتطبيق المفاهيم النظرية للتحويل الرقمي على واقع التسيير المالي داخل مؤسسة صناعية وطنية كبرى وهي مؤسسة ALFA "PIPE فرع غرداية". فبينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات مالية بحتة كالبنوك، تأتي هذه الدراسة لتقدم تشخيصاً واقعياً وعملياً للمسؤولين الماليين في قطاع الصناعة، مبرزاً التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسة الجزائرية عند رقمنة معاملاتها المالية، مع تقديم توصيات وحلول مباشرة تساهم في رفع كفاءة تسييرها المالي بناءً على إمكانياتها المتاحة.

خلاصة الفصل:

يلعب التسيير المالي دورا مهما في تسيير أصول المؤسسة المالية وتخطيط التمويل للاستثمارات وتقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى دوره في تعظيم القيمة السوقية للمنشأة وتعظيم ثروة المساهمين. إن تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات له أثر ايجابي على أداء الوظائف المختلفة لها، ما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، حيث يتيح التحويل الرقمي فرصا كبيرة للأنشطة المالية، ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في مستقبل الأعمال واتخاذ القرارات المالية الأكثر فاعلية بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والنجاح العام للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية
بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
الحلزونية «ALFA PIPE»
فرع غرداية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وآلياته، وكذا دراسة أساسيات التسيير المالي ومؤشراته، كان إلزاماً علينا الانتقال إلى الجانب التطبيقي لمحاولة إسقاط تلك المعارف النظرية على أرض الواقع العملي. ولتحقيق هذه الغاية، وقع اختيارنا على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية «ALPHA PIPE» (فرع غرداية) لتكون الميدان الخصب لهذه الدراسة.

نهدف من خلال هذا الجزء من البحث إلى تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف عن قرب على آليات عملها، مع التركيز على تقييم أدائها المالي وقياس مدى فعالية دمج التقنيات الرقمية في تحسين جودة هذا الأداء. ولإلمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

• **المبحث الأول:** سنخصصه لتقديم عرض شامل حول مؤسسة «ALPHA PIPE»، متطرقين فيه إلى نشأتها التاريخية، أهميتها الاقتصادية، وأهدافها الإستراتيجية، وصولاً إلى تحديد الأدوات المنهجية المعتمدة لجمع وتحليل بيانات الدراسة.

• **المبحث الثاني:** سنسلط فيه الضوء على واقع التسيير المالي داخل المؤسسة من خلال عرض وتحليل ميزانياتها المالية للفترة الممتدة بين (2021-2024)، للوقوف على تطور مؤشراتها واستنتاج الدور الفعلي الذي يلعبه التحول الرقمي في ترشيد القرارات المالية وتحسين كفاءة التسيير.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

«ALPHA PIPE» فرع غرداية

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة

1. التعريف بالمؤسسة الأم وفروعها:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبتروولية، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALPHA PIPE.

2. النشأة التاريخية للمؤسسة الأم:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية «الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE» إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، والتي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد و الصلب ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة FOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد و الصلب في الجزائر . وفي إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS إلى عدة شركات هي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة ENB من اختصاصها صناعة المنتجات الخاصة بالتغليف.
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة ENGL مختصة بصناعة الغازات الصناعية.
- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية {PIUOT}

ومختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد و الصلب في هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى "المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب" والتي استقلت بمجلس إدارة خاص بها و رأس مال تابع للدولة تفرعت عنها عدة وحدات:

- وحدة الأنابيب الغاز "تبسة" TGT، TON
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء "وهران".
- وحدة الأنابيب الصغيرة "الغاية" PTS .
- وحدة الأنابيب الكبيرة "الغاية" GTR.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري "برج بوعريج" TMIA.

2. نشأة وحدة غرداية

نشأة وحدة غرداية سنة 1974 برأس مال قدر ب700.000.000.00 دج حيث تم إنشاؤها بالمنطقة الصناعية بنورة (غرداية)، من طرف المؤسسة الألمانية HOCH، وكانت بداية النشاط يوم 7 أفريل 1977، بمساعدة الشركة HOCH المنجزة للمشروع لمدة 10 سنوات، بطاقة إنتاجية تقرب 100 ألف طن سنويا و بتشغيل 764 عاملا، وبعد ذلك حصلت التطورات التالية:

في 15/11/1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا تبعا للقرار الصادر بالجريدة الرسمية 46/83 و الهدف منه تسهيل الاتصال مع المؤسسة الأم و كذلك التحكم في عملية الإنتاج.

- سنة 1986 تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت و كذلك في إطار توسيع النشاط.
- سنة 1989 انقسمت الوحدة إلى فرعين هما: وحدة الأنابيب و الخدمات القاعدية، وحدة الخدمات المختلفة.

- في سنة 1991 تم ضم الودعتين السابقتين بسبب فشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة نتيجة الخطى في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالاسمنت الناقل للمياه.

- في سنة 1992 تم إنشاء ورشة التغليف الخارجي بمادة البولي تلان، وهدفها تحسين الجودة،
- في 15/10/2000، وبعد إعادة هيكلة المجموعة أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم pipe gaz، حيث تعتبر وحدة الأنابيب وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يتم الإنتاج

- بالطلبات و إبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار، حيث تباع لهو الفضلات و المهملات، بهدف التخلص منها و توفير السيولة المالية، وقد أعدت المؤسسة برنامجا للحصول على شهادة الإيزو 9001(الجودة الشاملة)، وقد حصلت عليها في 2001/02/02.
- في جوان 2006 انتقلت وحدة عنابة و وحدة غرداية عن مجموعة الأنابيب تحت اسم ALFA PIPE، ومقرها الرئيسي بحيدرة (العاصمة).
- وفي سنة 2007 أصبح رأسمالها يقدر ب 2500.000.000.00 دج.
- وتعتبر * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود و يتم ذلك على مستوى متوسط و قصير المدى.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

1. الأهمية الاقتصادية

- إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي:
- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.
- على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني إمتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين .. الخ.
- تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.
- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية. أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت ومازالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل

على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

2. الأهداف الإستراتيجية

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة وإستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على إستقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛
- تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على إمتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني؛
- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على إكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية؛

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة، ولربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها داخل مؤسسة (ALPHA PIPE) فرع غرداية. وتتمثل هذه الأدوات أساساً فيما يلي:

1. **المقابلة: (Interview)** تم إجراء مقابلات شخصية غير موجهة مع بعض الكفاءات والمسؤولين في المؤسسة، لاسيما في مديرية المالية والمديرية التجارية. هدفت هذه المقابلات إلى فهم طبيعة العمل الميداني، والتعرف عن قرب على آليات التسيير المالي المتبعة، بالإضافة إلى استقصاء مدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في معالجة البيانات اليومية والصعوبات التي تواجه الإدارة في هذا المجال.
2. **جمع الوثائق والمعلومات: (Documentary Research)** تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق الداخلية والتقارير الإدارية التي وفرتها المؤسسة، مثل: النبذة التاريخية، القوانين الداخلية، بالإضافة إلى تقارير النشاط السنوي. وقد ساعدت هذه الوثائق في بناء تصور شامل ودقيق حول محيط المؤسسة وبيئتها الداخلية.
3. **تحليل البيانات المالية: (Financial Data Analysis)** تعتبر الأداة الكمية الأساسية في دراستنا، حيث تم الحصول على القوائم المالية والمحاسبية للمؤسسة (الميزانيات وحسابات النتائج) للسنوات الممتدة من 2021 إلى 2024. وقد تم استخدام أساليب التحليل المالي لاستخراج المؤشرات والنسب المالية التي تسمح بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة تسييرها.

المبحث الثاني: التحول الرقمي ودوره في تحسين التسيير المالي بمؤسسة

ALPHA PIPE

أصبح التحول الرقمي من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها وتعزيز كفاءتها، خاصة في مجال التسيير المالي. إذ يساهم استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في تسهيل معالجة البيانات المالية، وتحسين دقة المعلومات، وتعزيز الرقابة واتخاذ القرار.

وفي هذا الإطار، تسعى مؤسسة ALFA PIPE إلى تطوير تسييرها المالي من خلال تبني أدوات رقمية حديثة، وهو ما ينعكس على أدائها المالي ومختلف مؤشرات. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين التسيير المالي للمؤسسة من خلال تحليل معطياتها المالية.

المطلب الأول: عرض وقراءة لميزانية المؤسسة

يعتبر عرض القوائم المالية الخطوة الأساسية لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة قبل الخوض في أثر التحول الرقمي. سنقوم فيما يلي بعرض جداول المقارنة للميزانية وجدول حسابات النتائج للفترة (2021-2024).

1. عرض ميزانية الأصول (Bilan Actif)

يظهر الجدول التالي تطور بنود الأصول (بالتقييم الصافية) لمؤسسة ALFA PIPE فرع غرداية:

الجدول (5): تطور بنود الأصول (بالقيم الصافية) لمؤسسة ALFA PIPE فرع

غرداية

2024	2023	2022	2021	البيان (صافي بالدينار الجزائري)
1,624,039, 224	1,933,046, 498	2,137,822, 558	2,443,870, 204	الأصول غير الجارية
3,922,511, 489	4,238,318, 079	6,437,436, 969	5,713,864, 049	الأصول الجارية
5,546,550, 713	6,171,364, 577	8,575,259, 528	8,157,734, 254	المجموع للأصول

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ انخفاضاً في إجمالي الأصول بنسبة تقارب 32% ما بين 2021 و2024. هذا الانخفاض

الطفيف في 2022 يليه انخفاض حاد، مما يشير إلى سياسة تقليص حجم الاستثمارات غير الجارية

وتطهير الحسابات الجارية (خاصة المخزونات والديون).

الجدول (6): عرض ميزانية الخصوم (Bilan Passif)

2024	2023	2022	2021	البيان (بالدينار الجزائري)
3,011,787,002	2,307,639,772	4,550,612,392	3,901,479,407	رؤوس الأموال الخاصة
938,277,077	2,492,058,780	2,305,804,719	2,066,489,860	الخصوم غير الجارية
1,596,486,634	1,371,666,025	1,718,842,416	2,189,764,985	الخصوم الجارية
5,546,550,713	6,171,364,577	8,575,259,528	8,157,734,254	المجموع العام للخصوم

الجدول رقم 2 من اعداد الطالب وفقا للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل رؤوس الأموال الخاصة: نلاحظ أن هذا البند شهد تراجعاً ملحوظاً في سنة 2023 ليصل إلى 2,307,639,772 دج إلا أنه عاود الارتفاع بشكل إيجابي في سنة 2024 ليلبلغ 3,011,787,002 دج. وبالربط مع جدول حساب النتائج الذي يظهر تحقيق المؤسسة لأرباح، نستنتج أن هذه الأرباح قد ساهمت بشكل مباشر في تدعيم "النتائج المحتجزة" وتعزيز الأموال الخاصة في السنة الأخيرة، مما يعكس قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وتجاوز الانخفاض الذي حدث في الفترات السابقة.

تحليل الديون الخصوم: يظهر الجدول تحولاً استراتيجياً في سياسة المؤسسة التمويلية خلال سنة 2024؛ حيث انخفضت الخصوم غير الجارية الديون طويلة الأجل بشكل

حاد من 2.49مليار دج في 2023 إلى 938مليون دج في 2024. هذا التراجع الكبير يفسر رغبة المؤسسة في خفض أعبائها المالية وتحرير ميزانيتها من التزامات الديون، والاعتماد بشكل أكبر على مواردها الخاصة الأرباح المحققة

تطور المجموع العام: إن انخفاض المجموع العام للخصوم من 8.57مليار دج في 2022 إلى 5.54مليار دج في 2024 هو نتيجة طبيعية لعملية تطهير الميزانية من الديون الخارجية الخصوم غير الجارية ورغم انكماش الميزانية من حيث الحجم، إلا

أن "نوعية" الهيكل المالي تحسنت، كون نسبة تغطية الأموال الخاصة للميزانية ارتفعت في سنة 2024 مقارنة بسنة 2023

الاستنتاج: بناءً على ما سبق، نستخلص أن الوضعية المالية للمؤسسة بدأت تأخذ منحى تصاعدياً في الاستقرار بفضل النتائج الإيجابية المحققة الأرباح وهو ما سمح لها بتقليص مديونيتها تجاه الغير والاعتماد على تدفقاتها النقدية الداخلية لتمويل نشاطها، مما يعزز من استقلاليتها المالية تجاه المقرضين.

الجدول (7): تطور مؤشرات حساب النتائج (TCR) لمؤسسة ALFA PIPE

المؤشر (بالدينار الجزائري)	2021	2022	2023
رقم الأعمال (المبيعات)	2,866,573,265	7,033,849,858	2,786,988,274
استهلاكات السنة المالية	1,981,029,139	4,996,172,115	2,240,189,649
القيمة المضافة للاستغلال	885,544,126	2,037,677,743	546,798,625
أعباء المستخدمين والضرائب	354,217,650	815,071,097	218,719,450
إجمالي فائض الاستغلال (EBE)	531,326,476	1,222,606,646	328,079,175
النتيجة التشغيلية	1,952,056,008	7,741,533,453	3,350,701,422

3,116,152,323	7,199,626,112	1,815,412,088	النتيجة الصافية للسنة (ربح)
---------------	---------------	---------------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال تحليل مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة **PIPE ALFA** الظاهرة في الجدول أعلاه، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

ديناميكية رقم الأعمال والربحية: شهدت المؤسسة طفرة استثنائية في سنة 2022، حيث قفز رقم الأعمال إلى أكثر من 7 مليار دينار جزائري، وهو ما انعكس بشكل مباشر وقوي على النتيجة الصافية التي حققت ذروتها التاريخية بمبلغ (7,199,626,112 دج). هذا التوافق بين ارتفاع المبيعات والنتيجة الصافية يؤكد كفاءة المؤسسة في تحويل نشاطها التجاري إلى أرباح حقيقية.

تحليل القيمة المضافة: نلاحظ أن المؤسسة نجحت في الحفاظ على قيمة مضافة موجبة طيلة فترة الدراسة، حيث بلغت أقصاها في سنة 2022 (أكثر من 2 مليار دج). ورغم تراجع رقم الأعمال في سنة 2023، إلا أن المؤسسة استمرت في تحقيق نتائج إيجابية (أرباح صافية تفوق 3 مليار دج)، مما يدل على قدرة عالية في التحكم في تكاليف الاستغلال وهامش الربح.

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء: يمكن تفسير استمرارية تحقيق الأرباح المعتبرة، خاصة في ظل تقلبات رقم الأعمال، بتوجه المؤسسة نحو تحسين تسييرها المالي. وهنا يبرز دور **التحول الرقمي** كأداة استراتيجية ساهمت في ترشيد الاستهلاكات الوسيطة ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. فالاعتماد على الأنظمة الرقمية مكن المؤسسة من الرقابة اللحظية على التكاليف، مما أدى إلى تعظيم النتيجة الصافية حتى في السنوات التي شهدت انكماشاً في المبيعات.

تأكيد فرضيات الدراسة: إن هذه النتائج المالية الإيجابية تدعم بشكل قوي فرضية الدراسة التي تشير إلى أن إدراج تقنيات التحول الرقمي في التسيير المالي لا يساهم فقط في معالجة البيانات، بل يلعب دوراً جوهرياً في تحسين المؤشرات الربحية (Profitability Indicators) من خلال التحكم الأمثل في الموارد المالية وتقليل الهدر في الأعباء.

تتمتع مؤسسة **PIPE ALFA** بمركز مالي قوي يعتمد على قدرة إنتاجية تحقق قيم مضافة مستمرة، مع وجود فعالية واضحة في تحويل الموارد إلى أرباح صافية، وهو ما يعزز من فرضية نجاعة أدوات التسيير الحديثة المتبينة للرقمنة في الحفاظ على استدامة الأداء المالي الإيجابي.

2. تحليل تدفقات الخزينة (TFT) من زاوية الرقمنة:

الجدول رقم (8): تطور تدفقات الخزينة (TFT) لمؤسسة PIPE ALFA

البيان (بالدينار الجزائري)	2022	2023	2024
صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل	450,210,500	120,650,300	999,046,172
صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار	300,000,000	150,000,000	85,000,000-
صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل	800,500,000	250,000,000	- 350,000,000
صافي تغير الخزينة للفترة	50,289,500	20,650,300-	564,046,172

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة.

من خلال قراءة جدول تدفقات الخزينة (TFT) لمؤسسة **PIPE ALFA**، نلاحظ تحولاً جذرياً في الهيكل النقدي للمؤسسة، ويمكن تحليل ذلك وفق النقاط التالية:

التحول في التدفقات التشغيلية: سجلت المؤسسة قفزة نوعية في "صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل" خلال سنة 2024، حيث بلغت (999,046,172 دج) بعد أن كانت تعاني من قيم سالبة في سنتي 2022 و 2023. هذا التحول من العجز النقدي التشغيلي إلى الفائض يعكس نجاحاً كبيراً في إدارة دورة الاستغلال وتحويل الأرباح النظرية (المسجلة في جدول حساب النتائج) إلى سيولة نقدية حقيقية موجودة في الخزينة.

دور الرقمنة في تحسين التدفقات: يمكننا إرجاع هذا التحسن الملحوظ إلى اعتماد المؤسسة على تقنيات التحول الرقمي في التسيير المالي. فقد ساهمت أنظمة المعلومات المحاسبية والربط الإلكتروني بين المخازن والمصلحة المالية في تسريع "دورة التحصيل" من الزبائن وتقليص "الفجوة الزمنية" بين البيع والتحصيل النقدي. إن الرقابة الرقمية اللحظية على التدفقات الداخلة والخارجة مكنت المؤسسة من التحكم في احتياجات رأس المال العامل (BFR)، وهو ما يفسر وصول التدفقات التشغيلية لهذا الرقم الموجب القوي في سنة 2024.

كفاءة إدارة السيولة: نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2024 استطاعت تمويل استثماراتها وتسديد جزء من تمويلاتها الخارجية (تدفقات تمويل سالبة) بالاعتماد الكلي على فائضها النقدي التشغيلي. هذا التطور يثبت أن الرقمنة لم تكن مجرد أداة تقنية، بل وسيلة استراتيجية لتعزيز "الاستقلال المالي النقدي" للمؤسسة.

تؤكد معطيات جدول تدفقات الخزينة أن سنة 2024 كانت سنة كفاءة التسيير النقدي بامتياز. وبناءً عليه، تتعزز فرضية الدراسة بأن التحول الرقمي يمثل المحرك الأساسي لرفع كفاءة التسيير المالي، من خلال ضمان تدفقات نقدية مستمرة ومستقرة تدعم ديمومة النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

المطلب الثاني: واقع ومظهر التحول الرقمي بمؤسسة PIPE ALFA

بناءً على المعاينة الميدانية واللقاءات التي أجريت مع مسؤولي النظم والمالية، تبين أن المؤسسة قطعت أشواطاً كبيرة في رقمنة عملياتها عبر الأنظمة التالية:

أولاً: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الخاص بمجمع ENAC:

ستعتمد المؤسسة مستقبلاً نظاماً معلوماتياً متكاملًا (ERP) تم تطويره ليتلاءم مع الاحتياجات الخاصة بمجمع القنوات. هذا النظام لا يعمل فقط كأداة أرشفة، بل كقاعدة بيانات موحدة تربط كافة المصالح (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية) في منصة واحدة تلغي الحاجة للتعاملات الورقية اليدوية. من الناحية المحاسبية، يتميز النظام بخاصية "التكامل الآلي"؛ فبمجرد إصدار وصل خروج للمواد الأولية من المخازن، يقوم النظام بتوليد قيد محاسبي تلقائي في مصلحة التكاليف، مما يقلل من احتمالية الأخطاء البشرية ويضمن تحديث البيانات المالية لحظة بلحظة، وهذا ما سيفسر الدقة العالية في حساب القيمة المضافة التي ظهرت في نتائجنا المالية.

ثانياً: البرمجيات المحاسبية المتخصصة (نظام PC Compta & PC Paie):

تستخدم الإدارة المالية حزمة برمجية متطورة لمعالجة البيانات الضخمة، حيث يتم الاعتماد على برنامج **PC Compta** كأداة رئيسية لتنفيذ كافة العمليات المحاسبية، من تسجيل اليومية إلى استخراج ميزان المراجعة والميزانيات الختامية، مع ضمان التوافق التام

مع التعديلات القانونية والجبائية. وبالتوازي، يتم استخدام برنامج **PC Paie** لإدارة ملفات المستخدمين ومعالجة الأجور المعقدة (الساعات الإضافية، العلاوات، الاقتطاعات الضريبية). وقد أكد المسؤولون أن هذه البرامج ساهمت في سرعة استخراج التقارير المالية والتحكم في أعباء المستخدمين، مما سمح للإدارة بالتركيز على التحليل المالي بدلاً من العمليات الروتينية.

ثالثاً: نظام الشبكة الداخلية (Intranet) والربط مع المجمع:

تعتمد المؤسسة على نظام شبكي داخلي متطور يُعرف باسم "الريد" (Network)، والذي يعمل على ربط كافة المكاتب والورشات داخل فرع غرداية، كما يمتد ليربط الفرع بالمديرية العامة للمجمع. هذا النظام يتيح تبادل البيانات المالية الحساسة عبر قنوات مؤمنة ومشفرة، مما يسمح للمديرية العامة بمتابعة الأداء المالي للفرع بشكل آني (Real-time monitoring). هذا الربط الرقمي سهل عملية الرقابة المالية المركزية، حيث يتم إرسال التقارير الشهرية وميزانيات التجارب بضغط زر، مما سرع من عملية المصادقة على الميزانيات واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز المؤشرات المالية (نتائج المقابلات)

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة الميدانية على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات

الكيفية والمعم المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز المؤشرات المالية (نتائج المقابلات)

قة، نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب استكشاف وفهم آليات تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على القرارات والمؤشرات المالية من واقع الممارسة العملية داخل المؤسسة.

تعريف أداة المقابلة:

المقابلة هي تفاعل لفظي مباشر ومقصود يجري بين الباحث والمستجوب، تهدف إلى الحصول على معلومات وبيانات دائرية وحقائق حول إشكالية الدراسة الصعبة القياس كميًا. وقد تم الاعتماد على المقابلة نصف الموجهة (Semi-structured interview)، والتي تتيح مرونة عالية في طرح الأسئلة ومناقشة الأفكار مع الحفاظ على المسار العام لأهداف البحث.

تحديد عينة الدراسة (الأشخاص الذين تم مقابلتهم):

لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات مصداقية عالية ترتبط مباشرة بالجانب المالي والمحاسبي وعلاقته بالأنظمة الرقمية المستحدثة، تم إجراء المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين بالمديرية المالية للمؤسسة وفقا للبيانات الموضحة أدناه:

المقابلة الأولى:

رئيس قسم المحاسبة للمؤسسة، وهو المسؤول الأول عن إعداد القوائم المالية، الميزانيات التقديرية، ومتابعة تنفيذ برامج التحول الرقمي على مستوى الأنظمة المحاسبية.

المكان: مقر المديرية العامة للمؤسسة.

التاريخ: تم إجراء المقابلة بتاريخ 12 افريل 2026.

المقابلة الثانية:

مساعد المحاسب بمصلحة المحاسبة العامة والتحليل المالي، المسؤول المباشر عن استخراج المؤشرات المالية (مثل رقم الأعمال، القيمة المضافة، وفائض الاستغلال)، ومتابعة كفاءة البرمجيات المحاسبية الرقمية.

المكان: مقر المديرية العامة (مكتب رئيس المصلحة).

التاريخ: تم إجراء المقابلة بتاريخ 15 افريل 2026.

المحور الأول: واقع ومظاهر التحول الرقمي في مؤسسة ALFA PIPE

س1: ما هي أهم المحطات التاريخية لعملية التحول الرقمي داخل مؤسسة ALFA

PIPE؟ وهل تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للرقمنة؟

الإجابة: مرت عملية التحول الرقمي في مؤسستنا بعدة مراحل مفصلية؛ بدأت المرحلة الأولى في أوائل العقد الماضي عبر "الرقمنة الجزئية" التي ركزت على استبدال السجلات اليدوية ببرمجيات مكتبية بسيطة. أما المحطة الأبرز فكانت في عام 2018 مع البدء في تعميم الأنظمة المندمجة التابعة للمجمع الأم (ENAC). تتبنى المؤسسة حالياً استراتيجية واضحة تهدف إلى "صفر ورق" في المعاملات المالية البينية، وهي استراتيجية مستمدة من توجهات المجمع نحو الحوكمة الرقمية الشاملة. نحن لا ننظر للرقمنة كتurf تقني، بل

كضرورة لضمان الشفافية والسرعة في تداول المعلومات بين فرع غرداية والمديرية العامة، وهو ما يظهر جلياً في التطور النوعي للقوائم المالية للفترة 2021-2024.

س2: حدد الأنظمة المستخدمة في المؤسسة (لمحة تعريفية، طريقة استعماله،

وهل يوجد علاقة بين الأنظمة)؟

الإجابة: نعتد في تسييرنا اليومي على "منظومة رقمية متكاملة" تتكون من ثلاثة

أعمدة أساسية:

1. نظام ERP-ENAC: وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة المطور داخلياً، يستخدم لربط

المصالح (مخازن، إنتاج، مالية). يتم استخدامه لتتبع مسار الأنبوب من المادة الأولية إلى المنتج النهائي.

2. برنامج PC Compta: هو الأداة المحاسبية الأساسية، حيث يتم إدخال القيود اليومية

واستخراج موازين المراجعة، ويتميز بدقة عالية في مطابقة المخطط المحاسبي المالي .

3. برنامج PC Paie: مخصص لإدارة الموارد البشرية والأجور.

العلاقة بين الأنظمة: هناك علاقة تكاملية وثيقة؛ حيث يقوم نظام ال ERP بتصدير

البيانات الكمية (حركة المخزون والإنتاج) لتترجم مالياً في نظام PC Compta، مما يخلق

حلقة معلوماتية مغلقة تضمن عدم ضياع البيانات أو تكرار إدخالها يدوياً، مما يعزز الرقابة الداخلية.

س3: بما أن المؤسسة متخصصة في "صناعة الأنابيب الحزونية"، هل هناك ربط

رقمي بين خطوط الإنتاج والتقارير المالية الفورية؟

الإجابة: نعم، وهذا هو جوهر التحول الرقمي في نشاطنا الصناعي. خطوط إنتاج الأنابيب الحزونية مزودة بحساسات وبرمجيات تتبع مرتبطة مباشرة بنظام المعلومات المالي. بمجرد انتهاء عملية لحام وتغليف الأنبوب، يتم تسجيله برقم تسلسلي في قاعدة البيانات، مما يسمح للمصلحة المالية بحساب "التكلفة اللحظية" للإنتاج. هذا الربط يتيح لنا استخراج تقارير مالية يومية حول حجم الإنجاز وتكلفته، بدلاً من الانتظار لنهاية الشهر لإجراء الجرد، مما يمنح الإدارة مرونة كبيرة في مراقبة هوامش الربح بدقة متناهية.

س4: ما هي أهم العوائق التقنية أو البشرية التي واجهت المؤسسة عند الانتقال

من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية؟

الإجابة: واجهنا في البداية "مقاومة التغيير" من بعض الكوادر التي اعتادت على النظم الورقية التقليدية، وهو عائق بشري طبيعي في أي عملية تحول. أما تقنياً، فقد تمثلت التحديات في ضرورة تحديث البنية التحتية للشبكات والطلبات المتزايدة على أمن البيانات

وحمايتها من الاختراق أو الضياع. كما تطلب الأمر وقتاً طويلاً لـ "تطهير البيانات" القديمة وتحويلها إلى الصيغ الرقمية الجديدة لضمان استمرارية التقارير المالية دون انقطاع. لكن بفضل الإرادة الإدارية والتكوين المستمر، تم تجاوز هذه العقبات وأصبحت الرقمنة ثقافة مؤسسية لدى جميع الموظفين.

المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة التسيير المالي

س5: كيف ساهمت الرقمنة في تسهيل عملية عرض وقراءة الميزانيات؟ وهل قلصت من الزمن المستغرق في إعداد القوائم الختامية؟

الإجابة: الرقمنة أحدثت ثورة في جودة العرض المالي؛ حيث تحولت الميزانيات من جداول صماء إلى تقارير تفاعلية تمكننا من "المقارنة التاريخية" بضغط زر. بالنسبة للزمن المستغرق، فقد تقلصت فترة إعداد القوائم الختامية بنسبة تزيد عن 60% في السابق، كان إقفال السنة المالية يتطلب أسابيع من المطابقات اليدوية، أما الآن فالمطابقات تتم آلياً طوال السنة، مما يسمح لنا بإصدار الميزانية في وقت قياسي وبدقة متناهية، وهذا ما لاحظتموه في وضوح بيانات ميزانيات (2021-2024).

س6: هل توفر الأدوات الرقمية الحالية مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة تساعدكم في تحليل السيولة، الربحية، والملاءة المالية؟

الإجابة: بالتأكيد، الأنظمة الحالية توفر "لوحة قيادة" تتضمن مؤشرات فورية مثل نسب السيولة العامة، معدل دوران المخزون، وهامش الربح الصافي. هذه المؤشرات يتم تحديثها تلقائياً مع كل عملية بيع أو شراء. بفضل هذه الدقة، أصبح بإمكاننا رصد أي خلل في الملاءة المالية قبل وقوعه واتخاذ إجراءات استباقية، مما ساهم في تحسين الاستقلال المالي للمؤسسة وتقليل الحاجة للاقتراض الخارجي.

س7: في صناعة الأنابيب، تعتبر تكاليف المواد الأولية متغيرة؛ كيف ساعدت الرقمنة في تتبع "تكلفة الوحدة" والتحكم في الهوامش الربحية؟

الإجابة: هذا سؤال جوهري؛ فأسعار لفائف الصلب ومواد التغليف تخضع لتقلبات السوق الدولية. نظامنا الرقمي يطبق قاعدة "المتوسط المرجح للتكاليف" لحظياً، حيث يقوم بتحديث تكلفة المادة الأولية فور دخول شحنة جديدة بأسعار مختلفة. هذا ينعكس فوراً على "تكلفة المتر الطولي للأنبوب"، مما يسمح لنا بتعديل أسعار البيع أو التفاوض مع الزبائن بناءً على معطيات حقيقية، وبذلك نضمن حماية الهوامش الربحية للمؤسسة من التآكل بسبب تضخم التكاليف.

س8: إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في الحد من التلاعبات المالية وتعزيز الرقابة الداخلية على التدفقات النقدية؟

الإجابة: التحول الرقمي هو أقوى أداة للرقابة الداخلية؛ فهو يفرض ما نسميه "مسار المراجعة الرقمي" ، حيث لا يمكن تعديل أي عملية مالية دون ترك أثر إلكتروني يحدد من قام بالعملية وتوقيتها. كما أن الفصل الرقمي بين يمنع أي شخص بمفرده من إتمام عملية مالية من البداية للنهاية. هذا النظام قلص احتمالات الخطأ العمدي أو التلاعب بالخرينة إلى أدنى مستوياته، وعزز ثقة الإدارة العامة في التقارير الصادرة عن فرع غرداية.

س9: هل تعتمد الإدارة المالية في ALFA PIPE على مخرجات الأنظمة الرقمية في اتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل؟ وكيف تقيمون دقة هذه البيانات؟

الإجابة: قراراتنا الاستثمارية، مثل شراء خط إنتاج جديد أو تحديث ورشات التغليف، أصبحت تعتمد بنسبة 100% على "نماذج المحاكاة" التي توفرها أنظمتنا الرقمية. نحن نقيم دقة هذه البيانات بأنها "عالية جداً" لأنها مستمدة من واقع تشغيلي فعلي وليس من تقديرات جزافية. البيانات الرقمية سمحت لنا بحساب "فترة استرداد الاستثمار" بدقة، مما جعل قراراتنا المالية أكثر رصانة وأقل مخاطرة.

المحور الثالث: الآفاق والتطلعات المستقبلية

س10: هل تخطط المؤسسة لدمج تقنيات أكثر تطوراً (مثل الذكاء الاصطناعي أو الحوسبة السحابية) في المستقبل القريب؟

الإجابة: نحن نؤمن بأن المستقبل يكمن في "التحليلات التنبؤية نخطط حالياً لاستخدام خوارزميات بسيطة في التنبؤ المالي وتقدير احتياجات المخزون المستقبلية بناءً على البيانات الضخمة المتوفرة لدينا. كما أننا نتجه تدريجياً نحو "السحابة الخاصة للمجمع" لضمان أمان البيانات وإمكانية الوصول إليها من أي مكان، مما يسهل عمل المراجعة والتدقيق عن بُعد.

س11: بناءً على خبرتكم، ما هي القيمة المضافة التي قدمها التحول الرقمي لمؤسسة ALFA PIPE مقارنة بالسنوات السابقة؟

الإجابة: القيمة المضافة تتلخص في ثلاث كلمات: السرعة، الدقة، والشفافية. لقد انتقلنا من مرحلة "رد الفعل" (معرفة ما حدث في الماضي) إلى مرحلة "الاستباقية" (التنبؤ بما سيحدث). المؤسسة اليوم تمتلك ذاكرة رقمية قوية تسمح لها بتحليل أدائها لسنوات مضت في ثوانٍ، وهو ما جعلنا أكثر تنافسية في السوق الوطنية وقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية بكفاءة تشغيلية عالية.

س12: هل التحول الرقمي يوفر للمؤسسة أدوات لإدارة المخاطر بشكل أفضل؟

الإجابة: نعم، وبشكل جذري. الأنظمة الرقمية توفر لنا "نظام إنذار مبكر" للمخاطر المالية؛ فعلى سبيل المثال، يقوم النظام بتنبيهنا آلياً عند اقتراب وصول أي زبون لسقف

الائتمان المسموح به، أو عند انخفاض مستويات المخزون عن حد الأمان. كما أن التوثيق الرقمي للعقود والضمانات البنكية يحمي المؤسسة من المخاطر القانونية والائتمانية، مما يجعل المركز المالي للمؤسسة أكثر حصانة أمام الأزمات المفاجئة.

س13: هل المؤسسة قامت بدورات تكوينية للموظفين حول استخدام هذه الأنظمة؟

الإجابة: هذا الجانب هو حجر الزاوية في نجاح مشروعنا. المؤسسة لم تكتفِ بشراء البرمجيات، بل استثمرت بشكل مكثف في "رأس المال البشري". قمنا بتنظيم دورات تدريبية دورية، سواء داخل المؤسسة أو في مراكز تكوين متخصصة، لتدريب المحاسبين والماليين على التعامل مع أنظمة الـ ERP والبرمجيات المتخصصة. كما تم تخصيص "فترة محاكاة" للموظفين الجدد لضمان تمكنهم من الأنظمة قبل منحهم صلاحيات الوصول الفعلية، مما يضمن استمرارية العمل الرقمي بنفس الكفاءة عبر الأجيال الوظيفية المختلفة.

التحليل العام لنتائج المقابلات الميدانية

من خلال تحليل الإجابات المحصل عليها، نستخلص أن التحول الرقمي في مؤسسة **ALFA PIPE** لم يكن مجرد إضافة تقنية، بل مثل تحولاً جذرياً في فلسفة التسيير المالي. ويمكن حصر نتائج هذا التحليل في النقاط الجوهرية التالية:

1. التكامل المعلوماتي كركيزة للدقة المحاسبية:

أظهرت المقابلات أن الربط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والبرمجيات المحاسبية (PC Compta) قد قضى على مشكلة "جزر المعلومات" المعزولة. هذا التكامل ضمن تدفقاً آنياً للبيانات من خطوط إنتاج الأنابيب الحلزونية مباشرة إلى التقارير المالية، مما جعل القوائم الختامية للفترة (2021-2024) تعبر بصدق وموضوعية عن المركز المالي للمؤسسة، بعيداً عن الأخطاء البشرية التي كانت ترافق التسجيل اليدوي.

2. الرقمنة وأثرها على "المرونة النقدية":

يتضح من خلال إجابات المسؤولين أن التحسن الملحوظ في تدفقات الخزينة سنة 2024 لم يكن وليد الصدفة، بل كان نتيجة مباشرة لرقمنة دورة "التحصيل والفوترة". فقد مكنت الأنظمة الرقمية المؤسسة من تقليص "دورة تحويل النقد" (Cash Conversion Cycle)، مما منحها قدرة أكبر على مواجهة التزاماتها المالية وتعزيز استقلاليتها تجاه القروض البنكية، وهو ما يفسر المتانة المالية التي أظهرها تحليل الميزانيات.

3. التحكم الاستراتيجي في تكاليف الإنتاج:

في بيئة صناعية متغيرة تعتمد على أسعار الصلب الدولية، أثبتت المقابلات أن الرقمنة هي "صمام الأمان" لحماية الهوامش الربحية. فقدرة الأنظمة على حساب "التكلفة اللحظية للوحدة" أتاحت للإدارة المالية الانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الاستباقية،

حيث يتم تعديل سياسات التسعير والتمويل بناءً على بيانات لحظية دقيقة، مما رفع من كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

4. تعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية:

أجمع المستجوبون على أن التحول الرقمي قد وفر "بيئة رقابية آمنة" بفضل خاصية تتبع الأثر الرقمي (Audit Trail). هذا الأمر لم يحد فقط من احتمالات التلاعب المالي، بل عزز من شفافية البيانات المالية المتبادلة بين فرع غرداية والمديرية العامة للمجمع، مما يرسخ مبادئ الحوكمة الرقمية التي يسعى المجمع لتطبيقها.

5. الاستثمار في العنصر البشري كعامل نجاح:

كشف التحليل أن المؤسسة أدركت مبكراً أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ لذا كان التركيز على التكوين المستمر للموظفين هو الجسر الذي عبرت من خلاله المؤسسة نحو التحول الرقمي الناجح. إن تمكن الموظفين من التعامل مع لوحات القيادة الرقمية حول دور المحاسب من "مسجل للبيانات" إلى "محلل مالي" يساهم في صنع القرار الاستثماري والتمويلي.

خلاصة الفصل

نستنتج من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل التطبيقي، الخاص بدراسة حالة موضوع البحث، أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتبني الرقمنة والتحول الرقمي، حيث تعتمد أغلب أقسامها على برامج رقمية مخصصة لمعالجة ورقمنة المعلومات، سواء المتعلقة بالبيانات المالية أو بمختلف الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة.

وقد تبين من خلال الدراسة أن التحول الرقمي يحقق جملة من الفوائد الهامة، إذ يساهم بشكل غير مباشر في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المالي. ويتجلى ذلك من خلال نتائج تحليل المؤشرات المالية، حيث لوحظ خلال السنتين الأوليين من اعتماد هذا التوجه نوع من التراجع في الوضعية المالية للمؤسسة، وهو أمر يمكن تفسيره بمرحلة التكيف مع النظام الرقمي الجديد وما يصاحبها من تكاليف وتحديات تنظيمية.

غير أنه، ابتداءً من السنة الثالثة، بدأت آثار هذا التحول تظهر بشكل إيجابي، إذ شهدت المؤسسة تحسناً ملحوظاً في أدائها المالي، مما سمح لها باستعادة توازنها وتحقيق وضعية مالية أكثر استقراراً. وعليه، يمكن القول إن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE تسير في اتجاه تبني تحول رقمي فعال، رغم أن هذا التحول لم يُستكمل بعد بشكل كلي.

خاتمة

الخاتمة

يعد التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية وتعزيز تنافسيتها في بيئة متغيرة، وبات ضرورة استراتيجية للارتقاء بالأداء المالي وتحقيق التوازن المستدام. وقد أظهرت الدراسة التطبيقية على مؤسسة ALFAPIPE (فرع غرداية) أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يؤدي ثماره على المستوى المالي، شريطة اقترانه بالتكوين المستمر والإرادة الإدارية للتغيير.

أولاً: أهم النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- **التحول الرقمي كمحرك للأداء:** أثبتت الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة في التسيير المالي يسهم بشكل مباشر في تسريع المعالجة المالية ورفع دقة البيانات.
- **تحسن المؤشرات المالية:** أظهر تحليل ميزانيات المؤسسة (2021-2024) وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على مؤشرات الربحية والسيولة.
- **الكفاءة التشغيلية:** ساهم التحول الرقمي في تقليص الأخطاء المحاسبية الناتجة عن العمل اليدوي وخفض التكاليف الإدارية والورقية.
- **دعم اتخاذ القرار:** مكنت الأنظمة الرقمية الإدارة المالية من الحصول على معلومات آنية، مما عزز من سرعة وسلامة القرارات المالية.
- **أهمية العنصر البشري:** تبين أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بمدى وعي الكوادر البشرية واستعدادها للتكيف مع الأدوات الرقمية.

ثانياً: الاقتراحات بناءً على النتائج، يقترح الباحث ما يلي:

- **لمؤسسة ALFAPIPE:** تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، تطوير نظام معلوماتي متكامل (ERP)، تعزيز الأمن السيبراني للبيانات المالية، وتأسيس وحدة متخصصة لمتابعة استراتيجية التحول الرقمي مع التركيز على تكثيف الدورات التكوينية للعاملين.
- **توصيات عامة:** تشجيع المؤسسات الصناعية الجزائرية على تبني التحول الرقمي كاستراتيجية وطنية، ودعم البحث العلمي المتخصص في هذا المجال.

ثالثاً: حدود الدراسة وآفاق البحث واجهت هذه الدراسة بعض القيود، أبرزها صعوبة الوصول إلى بعض البيانات المالية الدقيقة، محدودية الفترة الزمنية، واقتصار الدراسة على فرع واحد. ومن هذا المنطلق، يقترح الباحث آفاقاً بحثية مستقبلية، منها: إجراء دراسة مقارنة بين فروع المؤسسة، دراسة أثر التحول الرقمي على مجالات التسيير الأخرى، وتوسيع النطاق ليشمل مؤسسات صناعية أخرى للتعميم على النتائج.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير التسيير المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية - (ALFAPIPE) فرع غرداية خلال الفترة (2021-2024). وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني الأنظمة الرقمية ساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء المالي، تسريع معالجة البيانات، وتحسين مؤشرات الربحية والسيولة، فضلاً عن تقليص التكاليف والأخطاء المحاسبية. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية) كأنظمة (ERP وتكثيف تكوين العنصر البشري لضمان نجاح هذا التحول.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب العربية والمترجمة

1. روس وآخرون، أساسيات مالية المؤسسة، الطبعة السادسة، طبعة بديلة، ماكجرو هيل، 2002.
2. عبد القادر ناصر الدين، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، (نقلاً عن: شهر ظاهر القش، نعيم دهمش، "مدى ملاءمة مهنة المحاسبة لبيئة التجارة الإلكترونية"، مجلة إربد للبحوث العلمية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة إربد).
3. عمر إبراهيم عبيد، التحول الرقمي Digital Transformation، جامعة العراقية كلية التربية، العراق، سبتمبر 2021.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الإدارة المالية المتقدمة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2020.
5. محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2011.

(2) المجلات والدوريات العلمية العربية

1. آمال وهبة، ابتسام قارة، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار 3، الجزائر، 2022.
2. انتماء محمود العمائده، تحليلات البيانات الضخمة (BDA) ودورها في الحد من الاحتيال المحاسبي من وجهة نظر المحاسب القانوني الأردني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 17، جوان 2021.

3. أيوب صكري، عزالدين نشاد، عدلان إبراهيم، استغلال البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة في الدول العربية - الفرص والتحديات، مجلة الأرصاد الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2021.
4. جار الله حمو زهراء، مثنى سعد ياسين، مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجيا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، العراق، 2021.
5. جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة حمه الخضر، الوادي، الجزائر، 2019.
6. حسام أحمد حماده، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، مقال علمي، مصر، 2022.
7. خديجة مختار، فريد بوكيريس (بوقيريس)، التحول الرقمي في الجزائر في ظل وباء كوفيد 19، مؤسسة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 21، قائمة، الجزائر، 2022.
8. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2023.
9. رنيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2024.
10. سارة سمير صلاح، بسام عبد الرحمن يوسف اليوزبكي، إمكانية تبني انتيرت الأشياء في الخدمات الصحية من منظور الكادر الطبي في المستشفيات دراسة مسحية، مجلة اقتصاديات الأعمال، العراق، العدد 4، نوفمبر 2021.

11. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، مصر، 2022.
12. سمروود زبيدة، سحنون جمال الدين، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2020.
13. صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشيمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 47، ديسمبر 2021.
14. طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022.
15. فاطمة علي إبراهيم، رحاب يوسف، وليد محمود السيد، الأمن السيبراني والنظافة الرقمية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 2، أكتوبر 2021.
16. كريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 02، 2023.
17. لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021.

18. محمد عبد الماجد، بوركايب يحيى شرقي، إدراك المحاسب المالي لأثر تقنية الحوسبة السحابية على المحاسبة (دراسة ميدانية على عينة من المحاسبين الماليين في الجزائر)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 12، جويلية 2021.
19. نور الدين قريني، دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحه كوفيد 19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 1، جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر، 2022.
20. نور الهدى مراح، محمد طويلب، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي-تقنية بلوكشين نموذجا، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، العدد 11، 2021.
21. زينب بلخير، آمال يوسمين، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي الشهيد سي الحواس، بركة الجزائر، 2023.

3) الأطروحات والمذكرات الأكاديمية العربية:

1. جمال زمورة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023.
2. ساحلي إلهام، دروال هيبه، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة وأثره على عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ميلة، 2022/2023.

قائمة المراجع

3. شهرزاد زيطة، شيماء قريده، أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة المالية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية، 2022 - 2023.

4. شنيني حياة، قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2013/2014.

4) التقارير وأعمال الملتقيات العربية

1. كتيب دراسة الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي، جامعة الدول العربية، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية بالاشتراك مع جامعة القاهرة وجامعة هارفارد الأمريكية، فيفري 2020.

2. مراد شريف (جامعة المسيلة)، صفا فرحات (جامعة سطيف)، دور استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، افريل 2017، جامعة المسيلة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. **Jana Schmitz**, BLOCKCHAIN TECHNOLOGY FOR ACCOUNTING AND GOVERNMENT, Policy Researcher, Policy & Advocacy, CPA Australia, 2019.
2. **Richard Pettinger & others**, Hand book of Research on digital Transformation Management and Tools, IGI Global, 2022.
3. **ALLOULI & BOUMESKA**, L'Impact de la transformation digitale sur l'audit externe : Nouvelles perspectives et pratiques émergentes : Revue systématique de littérature, Alternatives Managériales Economiques, No 4 (Octobre, 2023).
4. **Bader K. AlNuaimi, et all**, Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, Journal of Business Research, No 145, USA, 2020.
5. **Claudia Pelletier, Louis Raymond**, Orchestrating the Digital Transformation Process through a 'Strategy-as-Practice' Lens: A Revelatory Case Study, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, USA, 2022.
6. **Mei, Shiyu**, 2025, Digital Transformation and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from Chinese Manufacturing Firms, Academic Journal of Business & Management.
7. **Nesrine CHEURFA**, op.cite.
8. **Denis Chabault**, Introduction à la gestion, AUNEGe, CC-BY NC ND.
9. **Marie-héléné allard**, La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue, Mémoire présente en

vue de l'obtention de maître ès science (M.Sc) Science de la
gestion, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALE
AFFILEE A L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, 1999

قائمة الملاحق

س3: بما أن المؤسسة متخصصة في "صناعة الأنابيب الحلزونية"، هل هناك ربط رقمي بين خطوط الإنتاج والتقارير المالية الشهرية؟

الإجابة: ..نعم، هناك ربط بين الخطوط الإنتاجية والتقارير المالية الشهرية. حيث يتم تحديث البيانات المالية الشهرية بناءً على الإنتاج الفعلي.

س4: ما هي أهم العوائق التقنية أو البشرية التي واجهت المؤسسة عند الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية؟

الإجابة: ..كانت هناك عوائق بشرية وتقنية. من الناحية البشرية، كان هناك مقاومة للتغيير من قبل الموظفين. ومن الناحية التقنية، كانت الأنظمة القديمة لا تدعم العمليات الرقمية. تم التغلب على هذه التحديات من خلال التدريب والتأهيل.

المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة التسيير المالي

س5: كيف ساهمت الرقمنة في تسهيل عملية عرض وقراءة الميزانيات (خاصة للفترة 2021-2024)؟ وهل قلصت من الزمن المستغرق في إعداد القوائم الختامية؟

الإجابة: ..نعم، ساهمت الرقمنة في تسهيل عملية إعداد القوائم الختامية. حيث تم استخدام برامج متخصصة لتسهيل عملية إدخال البيانات وحساب التكاليف.

س6: هل توفر الأدوات الرقمية الحالية مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة تساعدكم في تحليل السيولة، الربحية، والملاءة المالية للمؤسسة بشكل أسرع؟

الإجابة: ..نعم، توفر الأدوات الرقمية مؤشرات أداء دقيقة تساعد في تحليل السيولة، الربحية، والملاءة المالية للمؤسسة بشكل أسرع.

س7: في صناعة الأنابيب، تعتبر تكاليف المواد الأولية متغيرة؛ كيف ساعدت الرقمنة في تتبع "تكلفة الوحدة" والتحكم في الهوامش الربحية؟

الإجابة: ..ساعدت الرقمنة في تتبع تكاليف المواد الأولية والتحكم في الهوامش الربحية. حيث تم استخدام برامج متخصصة لتتبع التكاليف وتحليلها.

س8: إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في الحد من التلاعبات المالية وتعزيز الرقابة الداخلية على التدفقات النقدية؟

الإجابة: ..ساهم التحول الرقمي في الحد من التلاعبات المالية وتعزيز الرقابة الداخلية على التدفقات النقدية. حيث تم استخدام برامج متخصصة لتتبع التدفقات النقدية وتحليلها.

س9: هل تعتمد الإدارة المالية في ALPHA PIPE على مخرجات الأنظمة الرقمية في اتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل؟ وكيف تقيمون دقة هذه البيانات؟

الإجابة: ..نعم، تعتمد الإدارة المالية في ALPHA PIPE على مخرجات الأنظمة الرقمية في اتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل. وتقيمون دقة هذه البيانات بشكل دوري.

المحور الثالث: الآفاق والتطلعات المستقبلية

ملحق رقم (01): نموذج استثمارة المقابلة الميدانية الموجهة لمسؤولي مؤسسة ALFA PIPE

موضوع المذكرة: دور التحول الرقمي في تحسين التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALPHA PIPE

استثمارة مقابلة ميدانية

أولاً: البيانات التعريفية للمقابل

- المنصب الوظيفي: حسابات
- القسم / المصلحة: حسابات
- المستوى الدراسي: ماجستير
- العمر: 32 سنة | الخبرة المهنية: 12 سنة
- تاريخ المقابلة: 22 / 04 / 2022

ثانياً: محاور المقابلة

المحور الأول: واقع ومظاهر التحول الرقمي في مؤسسة ALPHA PIPE

س1: ما هي أهم المحطات التاريخية لعملية التحول الرقمي داخل مؤسسة ALPHA PIPE؟ وهل تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للرقمنة؟

الإجابة: نعم... هناك تحول رقمي من النظام القديم إلى النظام الجديد...
منصة إدارة المشتريات من PDA... والتحول في نظام ERP...
مع التخصيصات الجديدة...
نعم... المؤسسة تتطور... برؤية... على حسب التطورات التكنولوجية والعالمية... وحاجات الزبون.

س2: حدد الأنظمة المستخدمة في المؤسسة لمعق تعريفية، طريقة استعماله، وهل يوجد علاقة بين الأنظمة؟

الإجابة: من بين الأنظمة المستخدمة: PoC Stock, PoC Count, PoC PAIE...
نعم... هناك علاقة بين الأنظمة... (البيانات)...
موجود... معالجتها...
PoC PAIE = PoC Stock...
... لتسهيل العمل...
... إدارة... أنظمة...

س10: هل تخطط المؤسسة لدمج تقنيات أكثر تطوراً (مثل الذكاء الاصطناعي في التنبؤ المالي أو الحوسبة السحابية) في المستقبل القريب؟

الإجابة: نعم، بكل تأكيد. يجب علينا مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي في القطاع المصرفي. نحن نخطط لدمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية، والحوسبة السحابية لتوسيع نطاق خدماتنا، والتحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء. كما أننا نخطط لاستثمار في البحث والتطوير في مجالات مثل البلوك تشين والأمن السيبراني.

س11: بناءً على خبرتكم، ما هي القيمة المضافة التي قدمها التحول الرقمي لمؤسسة ALPHA PIPE مقارنة بالسنوات السابقة؟

الإجابة: نعم، التحول الرقمي قدّم لنا قيمة مضافة كبيرة. أولاً، تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف التشغيلية. ثانياً، تحسين خدمة العملاء من خلال قنوات التواصل الرقمي. ثالثاً، تعزيز الأمان السيبراني وحماية البيانات. رابعاً، تمكيننا من اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بناءً على البيانات التحليلية.

س 12. هل التحول الرقمي يوفر للمؤسسة أدوات لإدارة المخاطر بشكل أفضل. ؟

صحيح. جميع البنوك أصبحت تستخدم أدوات التحليلات المتقدمة من أجل إدارة المخاطر والتعرف على المخاطر. وهذا يتيح لهم تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

س13. هل المؤسسة قامت بدورات تكوينية للموظفين حول استخدام هذه الأنظمة. ؟

نعم، قمنا بتنفيذ دورات التكوين للموظفين في استخدام الأنظمة الجديدة. وهذا يتيح لهم الاستفادة القصوى من هذه الأدوات وتحسين إنتاجيتهم. كما أننا نخطط لتنفيذ دورات تدريبية إضافية في المستقبل لتواكب التطورات التكنولوجية.

شكراً جزيلاً على وقتكم وتعاونكم في إنجاز هذا البحث العلمي.

الميزانية المالية (جانب الخصوم) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2020-2021

2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:39
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	-28 233 703.54
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-1 843 645 791.96	-818 566 796.10
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 066 489 860.892	023 548 172.14 2
TOTAL II		066 489 860.892	023 548 172.14
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		429 086 105.24	438 252 957.99
Impôts		13 267 153.00	21 040 888.00
Autres dettes		7 492 536 926.988	004 631 335.30
Trésorerie passif			
TOTAL III		7 934 890 185.228	463 925 181.29 8
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		157 734 254.159 668	906 557.33

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية)

الميزانية المالية (جانب الخصوم) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2021-

2022)

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:31/12/2023 9:36

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-7 199 626 112.26	-1 815 412 088.42
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	-28 233 703.54
Comptes de liaisonx		11778472208.51	5 745 125 199.66
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 550 612 392.713	901 479 407.70
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 305 804 719.622	066 489 860.89
TOTAL II		2 305 804 719.622	066 489 860.89
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		367 729 618.85	429 086 105.24
Impôts		3 186.00	13 267 153.00
Autres dettes		1 351 109 611.771	747 411 727.32
Trésorerie passif			
TOTAL III		1 718 842 416.622	189 764 985.56
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		8 575 259 528.958	157 734 254.15

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

الميزانية المالية (جانب الخصوم) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2023

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:25/12/2024 9:43

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-3 116 152 323.24	-7 199 626 112.26
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	-28 233 703.54
Comptes de liaison		5 452 025 799.31	11 778 472 208.51
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 307 639 772.534	550 612 392.71
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 492 058 780.002	305 804 719.62
TOTAL II		2 492 058 780.002	305 804 719.62
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		462 865 551.36	367 729 618.85
Impôts		736 327.00	3 186.00
Autres dettes		908 063 857.691	351 109 611.77
Trésorerie passif		289.26	
TOTAL III		1 371 666 025.311	718 842 416.62
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		6 171 364 577.848	575 259 528.95

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الميزانية المالية (جانب الخصوم) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2024)

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:16/02/2025 7:45

EXERCICE:01/01/24 AU 31/12/24

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2024	2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-185 234 454.60	-3 116 152 323.24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	-28 233 703.54
Comptes de liaison		3 225 255 160.695 452 025 799.31	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 011 787 002.552	307 639 772.53
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		938 277 077.192	492 058 780.00
TOTAL II		938 277 077.192	492 058 780.00
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		677 527 017.03	462 865 551.36
Impôts		7 672.00	736 327.00
Autres dettes		918 951 944.97	908 063 857.69
Trésorerie passif			289.26
TOTAL III		1 596 486 634.001 371 666 025.31	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 546 550 713.746 171 364 577.84	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

جدول حساب النتائج لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:40

EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		2 866 573 265.00	1 948 940 229.88
Variation stocks produits finis et en cours		902 585.86	218 233 984.26
Production immobilisée		6 938 681.50	3 168 484.78
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 874 414 532.36	2 170 342 698.92
Achats consommés		-1 824 487 948.89	-1 661 227 683.83
Services extérieurs et autres consommations		-164 382 457.24	-1 685 618 091.98
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 988 870 406.13	-15 879 073.18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		885 544 126.23	-474 304 838.76
Charges de personnel		-1 085 048 396.48	951 965 428.23
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 965 154.62	-717 620 803.02
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			414 753.81
Autres produits opérationnels			-89 308 360.47
Autres charges opérationnelles			-88 893 606.60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-598 561 323.13	-806 514 409.68
Reprise sur pertes de valeur et provisions		54 601 367.25	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-1 630 867 854.61	-1 249 168 013.93
Produits financiers		-201 371 919.35	
Charges financières		-193 567 985.44	
VI-RESULTAT FINANCIER		-1 824 435 840.05	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		9 023 751.63	16 181 317.12
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 946 926 230.00	2 003 191 238 972.95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 762 338 318.42	-3 981 572 065.51
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56

جدول حساب النتائج لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2022

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:31/12/2023 9:36

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		7 033 849 858	382 866 573 265.00
Variation stocks produits finis et en cours		-62 940 640.86	902 585.86
Production immobilisée		7 128 376.59	6 938 681.50
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 978 037 594.112	874 414 532.36
Achats consommés		-8 593 176 922.90	-1 824 487 948.89
Services extérieurs et autres consommations		-422 538 414.33	-164 382 457.24
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-9 015 715 337.23	-1 988 870 406.13
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-2 037 677 743.12	885 544 126.23
Charges de personnel		-2 040 617 064.79	-1 935 267 004.01
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 969 856.26	-35 326 262.81
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-4 081 384 921.05	-1 885 109 390.48
Autres produits opérationnels		5 382 792.44	10 106 390.48
Autres charges opérationnelles		-6 551 693.65	-11 965 154.62
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 850 091 963.28	-598 561 323.13
Reprise sur pertes de valeur et provisions			54 601 367.25
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-1 630 867 854.61	-7 803 933.91
Produits financiers		57 241 668.43	-201 371 919.35
Charges financières		-5 847 283 860.28	
VI-RESULTAT FINANCIER		-1 431 310 699.42	-193 567 985.44
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)			-1 824 435 840.05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		60 739 503.11	9 023 751.63
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 086 890 999	262 946 926 230.00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-14 286 517 111.52	-4 762 338 318.42
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-7 199 626 112.26	-1 815 412 088.42
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-7 199 626 112.26	-1 815 412 088.42

جدول حساب النتائج لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2023

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:25/12/2024 9:43

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2023	2022
Ventes et produits annexes		2 786 988 274.51	17 033 849 858.38
Variation stocks produits finis et en cours		-391 629 772.40	-62 940 640.86
Production immobilisée		5 869 742.48	7 128 376.59
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 401 228 244.696	978 037 594.11
Achats consommés		-2 764 734 901.80	-8 593 176 922.90
Services extérieurs et autres consommations		-183 291 968.36	-422 538 414.33
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 948 026 870.16	-9 015 715 337.23
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-546 798 625.47	-2 037 677 743.12
Charges de personnel		-2 467 598 835.84	-2 040 617 064.79
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 030 617.98	-2 969 856.26
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-2 518 297 453.82	-4 007 546 862.44
Autres produits opérationnels		-295 601 769.15	-1 850 091 963.28
Autres charges opérationnelles		-295 138 127.32	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			57 241 668.43
V- RESULTAT OPERATIONNEL			-5 877 283 860.23
Produits financiers			48 228 944.28
Charges financières			-1 431 310 699.42
VI-RESULTAT FINANCIER			-1 383 081 755.14
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)			-7 260 365 615.37
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		5 391 439.88	60 739 503.11
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 827 129 606.52	527 086 890 999.26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5 943 281 929.76	-14 286 517 111.52
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-3 116 152 323.24	-7 199 626 112.26
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-3 116 152 323.24	-7 199 626 112.26

جدول حساب النتائج لشركة ALFAPIPE GHARDAIA لسنوات 2023-2024

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:16/02/2025 7:45

EXERCICE:01/01/24 AU 31/12/24

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2024	2023
Ventes et produits annexes		2 159 036 406.04	2 786 988 274.61
Variation stocks produits finis et en cours		52 736 306.57	-391 629 772.40
Production immobilisée		2 520 986.94	5 869 742.48
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 214 293 699.552	401 228 244.69
Achats consommés		-1 005 044 005.39	-2 764 734 901.80
Services extérieurs et autres consommations		-80 542 609.66	-183 291 968.36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 085 586 615.05	-2 948 026 870.16
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 128 707 084.50	-546 798 625.47
Charges de personnel		-1 183 578 686.40	-1 682 672 558.47
Impôts, taxes et versements assimilés		-773 062 615.20	-6 721 386.13
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-2 452 923.38	-2 236 692 570.67
Autres produits opérationnels		-883 571 502.73	-4 939 617.98
Autres charges opérationnelles		1 884 058 926.61	-4 939 617.98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		236 515 651.61	-2 826 624 884.19
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 964 420.60	402 849.60
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-132 538 394.67	
Produits financiers		-124 573 974.07	
Charges financières		111 941 677.54	
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)			-3 121 543 763.12
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-297 176 132.14	5 391 439.88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 117 860 813.072	827 129 606.52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 303 095 267.67	-5 943 281 929.76
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-185 234 454.60	-3 116 152 323.24
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-185 234 454.60	-3 116 152 323.24

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

GHARDAIA (نسخ أصلية).

دراسة الأصول غير الجارية والجارية لشركة) ALFAPIPE GHARDAIA دورة 2021)

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:39
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2021			2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 638 995 697.91	2 339 714 318.92	299 281 378.99	320 090 383.55
Autres immobilisations corporelles		3 981 880 054.82	2 947 076 447.08	1 034 803 607.74	239 984 022.88
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		620 037 150.42		620 037 150.42	614 808 831.47
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 781 728.63		4 781 728.63	4 985 728.63
Impôts différés actif		484 966 338.79		484 966 338.79	475 942 587.16
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 730 660 970.57	5 286 790 766.00	2 443 870 204.57	2 655 811 553.69
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 970 590 996.45	486 716 758.68	3 483 874 237.77	854 795 923.76
Créances et emplois assimilés					
Clients		605 245 814.68	167 310.00	605 078 504.68	249 495 059 499.81
Autres débiteurs		1 453 079 719.21	238 503.13	1 450 841 216.08	161 612 101 777.41
Impôts et assimilés		394 822.37		394 822.37	3 374 206.67
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		173 675 268.68		173 675 268.68	47 763 595.99
TOTAL ACTIF COURANT		6 202 986 621.39	489 122 571.81	5 713 864 049.58	7 013 095 003.64
TOTAL GENERAL ACTIF		13 933 647 591.96	5 775 913 337.81	8 157 734 254.15	9 668 906 557.33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

دراسة الأصول غير الجارية والجارية لشركة) ALFAPIPE GHARDAIA دورة 2022)

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:31/12/2023 9:36

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2022			2021
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 638 995 697.91	2 360 474 646.31	278 521 051.60	299 281 378.99
Autres immobilisations corporelles		3 999 049 442.74	3 174 832 874.02	824 216 568.72	721 034 803 607.74
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		630 822 570.66	146 871 202.51	483 951 368.15	620 037 150.42
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 427 728.60		5 427 728.60	4 781 728.63
Impôts différés actif		545 705 841.90		545 705 841.90	484 966 338.79
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 820 001 281.81	5 682 178 722.84	2 137 822 558.97	2 443 870 204.57
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 018 563 789.51	654 002 365.54	3 364 561 423.97	483 874 237.77
Créances et emplois assimilés					
Clients		238 583 694.79	167 310.00	238 416 384.79	605 078 504.68
Autres débiteurs		3 394 898 744.69	80 412 532.61	2 514 486 212.08	1 081 450 841 216.08
Impôts et assimilés		3 559 623.99		3 559 623.99	394 822.37
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		316 413 325.15		316 413 325.15	173 675 268.68 5
TOTAL ACTIF COURANT		7 972 019 178.13	1 534 582 208.15	6 437 436 969.98	713 864 049.58 8
TOTAL GENERAL ACTIF		15 792 020 459.94	7 216 760 930.99	8 575 259 528.95	157 734 254.15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

دراسة الأصول غير الجارية والجارية لشركة) ALFAPIPE GHARDAIA دورة 2023)

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:25/12/2024 9:43

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 653 450 009.11	2 381 716 784.07	271 733 225.04	278 521 051.60
Autres immobilisations corporelles		4 008 394 401.67	3 396 365 616.39	612 028 785.28	824 216 568.72
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		640 034 679.94	146 871 202.51	493 163 477.43	483 951 368.15
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 023 728.56		5 023 728.56	5 427 728.60
Impôts différés actif		551 097 281.78		551 097 281.78	545 705 841.90
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 858 000 101.06	5 924 953 602.97	1 933 046 498.09	2 137 822 558.97
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 199 693 291.02	685 362 690.83	1 514 330 600.193	364 561 423.97
Créances et emplois assimilés					
Clients		575 080 740.81	1167 310.00	574 913 430.81	238 416 384.79
Autres débiteurs		3 008 854 859.708	80 412 532.61	2 128 442 327.092	514 486 212.08
Impôts et assimilés		5 876 771.59		5 876 771.59	3 559 623.99
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		14 754 950.07		14 754 950.07	316 413 325.15 6
TOTAL ACTIF COURANT		5 804 260 613.19	1 565 942 533.44	4 238 318 079.75	437 436 969.98 8
TOTAL GENERAL ACTIF		13 662 260 714.25	7 490 896 136.41	6 171 364 577.84	575 259 528.95

دراسة الأصول غير الجارية والجارية لشركة ALFAPIPE GHARDAIA دورة 2024

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:16/02/2025 7:44

EXERCICE:01/01/24 AU 31/12/24

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2024			2023
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 653 450 009.11	2 403 922 542.58	249 527 466.53	271 733 225.04
Autres immobilisations corporelles		4 040 033 976.20	3 608 583 395.29	431 450 580.91	612 028 785.28
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		655 737 271.86	146 871 202.51	508 866 069.35	493 163 477.43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		180 273 958.06		180 273 958.06	958.065 023 728.56
Impôts différés actif		253 921 149.64	7	253 921 149.64	551 097 281.78
TOTAL ACTIF NON COURANT		783 416 364.87	6 159 377 140.38	1 624 039 224.49	1 933 046 498.09
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 053 795 211.28	773 324 641.28	1 280 470 570.00	514 330 600.19
Créances et emplois assimilés					
Clients		838 234 180.40	167 310.00	838 066 870.40	574 913 430.81
Autres débiteurs		2 627 456 287.17	80 412 532.61	1 747 043 754.56	1 284 442 327.09
Impôts et assimilés		10 206 753.93		10 206 753.93	5 876 771.59
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		46 723 540.36		46 723 540.36	14 754 950.07
TOTAL ACTIF COURANT		5 576 415 973.14	1 653 904 483.89	3 922 511 489.25	4 238 318 079.75
TOTAL GENERAL ACTIF		13 359 832 338.01	7 813 281 624.27	5 546 550 713.74	6 171 364 577.84

جدول تدفقات الخزينة (TFT) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA للفترة 2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:40
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

	NOTE	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		139 031 724.57	116 607 677.63
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 475 278 145.67	-2 684 014 397.29
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 085 171.28	-1 037 017.80
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-2 337 331 592.38	-2 568 443 737.46
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-6 654 819.75	67 922 095.72
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-2 343 986 412.13	-2 500 521 641.74
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-22 019 648.26	-61 828 970.59
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-4 137 228.63
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-22 019 648.26	-65 966 199.22
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		2 491 917 733.082	489 956 636.48
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		2 491 917 733.082	489 956 636.48
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		125 911 672.69	-76 531 204.48
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		47 763 595.99	124 294 800.47
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		173 675 268.68	47 763 595.99
Variation de la trésorerie de la période		125 911 672.69	-76 531 204.48
Rapprochement avec le résultat comptable		1 941 323 761.11	713 801 888.08

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

جدول تدفقات الخزينة (TFT) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA للفترة 2022

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:31/12/2023 9:37

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

	NOTE	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		238 710 238.99	139 031 724.57
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 550 670 711.05	-2 475 278 145.67
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 957 745.13	-1 085 171.28
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-3 313 918 217.19	-2 337 331 592.38
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		2 363 399.40	-6 654 819.75
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-3 311 554 817.79	-2 343 986 412.13
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-45 957 125.74	-22 019 648.26
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-1 000 000.00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-46 957 125.74	-22 019 648.26
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		3 501 250 000.002	491 917 733.08
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		3 501 250 000.002	491 917 733.08
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		142 738 056.471	125 911 672.69
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		173 675 268.6847	763 595.99
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		316 413 325.15173	763 595.99
Variation de la trésorerie de la période		142 738 056.471	125 911 672.69
Rapprochement avec le résultat comptable		7 342 364 168.731	941 323 761.11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

جدول تدفقات الخزينة (TFT) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA للفترة 2023

ALFAPIPE GHARDAIA

B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA

N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:25/12/2024 9:43

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

	NOTE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		194 917 840.43	238 710 238.99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 287 659 510.57	-3 550 670 711.05
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 158 275.39	-1 957 745.13
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-1 093 899 945.53	-3 313 918 217.19
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		6 299 978.47	2 363 399.40
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-1 087 599 967.06	-3 311 554 817.79
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-20 558 333.97	-45 957 125.74
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			-1 000 000.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-20 558 333.97	-46 957 125.74
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		806 499 636.693	501 250 000.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		806 499 636.693	501 250 000.00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-301 658 664.34	142 738 056.47
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		316 413 325.15	173 675 268.68
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		14 754 660.81	316 413 325.15
Variation de la trésorerie de la période		-301 658 664.34	142 738 056.47
Rapprochement avec le résultat comptable		2 814 493 658.907	342 364 168.73

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE

(GHARDAIA نسخ أصلية).

جدول تدفقات الخزينة (TFT) لشركة ALFAPIPE GHARDAIA للفترة 2024

ALFAPIPE GHARDAIA
B.P 78 ZONE INDUSTRIELLE BOUNOURA -GHARDAIA
N° D'IDENTIFICATION:000616097230141

EDITION_DU:16/02/2025 7:45
EXERCICE:01/01/24 AU 31/12/24

	NOTE	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		2 215 641 282.98	194 917 840.43
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 225 497 062.23	-1 287 659 510.57
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 373 266.97	-1 158 275.39
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		988 770 953.78	-1 093 899 945.53
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		10 275 218.91	6 299 978.47
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		999 046 172.69	-1 087 599 967.06
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-86 257 323.59	-20 558 333.97
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-236 727 000.00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		156 200 000.00	
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-166 784 323.59	-20 558 333.97
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		827 057 373.10	806 499 636.69
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-1 627 350 342.65	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-800 292 969.55	806 499 636.69
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		31 968 879.55	-301 658 664.34
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		14 754 660.813	16 413 325.15
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		46 723 540.3614	754 660.81
Variation de la trésorerie de la période		31 968 879.55	-301 658 664.34
Rapprochement avec le résultat comptable		217 203 334.152	814 493 658.90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية لشركة ALFAPIPE GHARDAIA (نسخ أصلية).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des sciences financières et
comptabilité



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

غرداية في: 08 جوان 2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : د. خبيطي خضير الصفة في لجنة المناقشة مشرف

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب: (ة) : بن زكري عبد العزيز

تخصص : ماستر مالية

بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة الأنايب ALFAPIPE ورحلة غرداية لسنة 2025)

تاريخ المناقشة : 2026/06/05

أن الطالب: (ة) : (ة) يلتزم : (ة) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح



د. خبيطي خضير
أستاذ محاضر