جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من إعداد:

✓ حمديني صليحة

✓ حفرات فاطمة

تحت إشراف:

د. روبحي فيسة عمر

تم مناقشة المذكرة علنا بتاريخ ..... من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
داود خيرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
روبحي فيسة عمر	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
كواديك حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

الموسم الجامعي 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من ارتبط رضاالله برضاهماوقال فيهماالله عزوجل فيكتابه بسم اللهالرحمن الرحيم

« وقضى ربك ألاّتعبدوا إلاّإياه وبالوالدين إحسانا إمايبلغنّ عندك الكبر أحدهما أوكلاهما فلا تقل لهما أفٍ ولاتنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهماجناح الذّل منا لرّحمةوقل ربّ ارحمهماكما ربياني صغيرا » { الإسراء 32 – 33} .

إلى روح والديا رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته

صليحة



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد أولًا وآخرًا

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي، وسندي في كل خطوة من حياتي، إلى أعز الناس على قلبي:

إلى أمي الغالية، مصدر الحنان والصبر والعطاء، التي كانت بدعواتها تفتح لي أبواب الأمل والنجاح.
وإلى أبي العزيز، الذي علمني أن الاجتهاد طريق الوصول، وكان خير داعم وموجه لي طوال مسيرتي الدراسية.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي إلى رفيق دربي وسندي في الحياة، زوجي العزيز، الذي كان مصدر دعمٍ وتشجيعٍ لي، ورافقني بصبره واهتمامه حتى أصل إلى هذه اللحظة الجميلة، فجزاه الله عني كل خير.

وإلى أبنائي الأحبة، فلذات كبدي ونور حياتي، الذين كانوا دافع نجاحي وسعادتي، أهديكم هذا الإنجاز لتكونوا دائمًا فخرًا وأملًا يضيء أيامي.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة، وإلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، فكان لهم الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يوفقنا جميعًا لما يحب ويرضى.

فاطمة

شكر وتقدير

الشكر لله العلي القدير

و إنـه لمن دواعي الاعتراف،أن أتوجه بجزيل الشكروالتقدير وخالص الامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " روبحي فيسة عمر " لقبول الإشراف على هذه المذكرة،ولمأ فادنا به من نصائح سديدة وتوجيهات رشيدة وصبره معنا

كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتحسن مؤشرات الأداء المالي. ولتحقيق هذا الهدف، تم إجراء دراسة حالة على مؤسسة صيدال فرع المدية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي. كما تم استخدام المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة، وتحليل القوائم المالية، وتوظيف مجموعة من المؤشرات المالية المتمثلة في مؤشرات السيولة والربحية والنشاط، وذلك خلال الفترتين 2012–2013 و2023–2024.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تطوير نظم المعلومات المالية والمحاسبية، وتسريع معالجة البيانات، ورفع درجة دقة المعلومات وموثوقيتها، وتقليص الأخطاء البشرية، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية. كما أظهرت نتائج التحليل المالي تحسنًا في عدد من المؤشرات المالية خلال الفترة الحديثة مقارنة بالفترة السابقة، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة الأداء المالي، الأداء المالي، مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

Abstract:

This study aim to examine the role of digital transformation in enhancing the efficiency of financial performance in economic enterprises by analyzing the relationship between the adoption of modern digital technologies and improvements in financial performance indicators. To achieve this objective, a case study was conducted on صيدال, Médéa Branch. The study relied on the descriptive-analytical method for the theoretical part and the case study approach for the empirical part. Data were collected through interviews with company officials, analysis of financial statements, and the use of financial indicators related to liquidity, profitability, and activity over the periods 2012–2013 and 2023–2024.

The findings revealed that digital transformation significantly contributed to improving the efficiency of the company's financial performance through the development of financial and accounting information systems, faster data processing, greater accuracy and reliability of financial information, reduced human errors, and strengthened internal control. Financial analysis also showed an improvement in several financial indicators during the recent period compared with the earlier period, confirming the existence of a positive relationship between digital transformation and the efficiency of financial performance in economic enterprises.

Keywords: Digital Transformation, Financial Performance Efficiency, Financial Performance, Saidal Antibiotical Branch Medea.

قائمة المحتويات

الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	**I**
قائمة المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الرموز والاختصارات	**VII**
قائمة الملاحق	**IX**
مقدمة	أ – ز
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية	**03**
المطلب الأول: مدخل إلى التحول الرقمي	**03**
المطلب الثاني: مراحل وخطوات التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية	**08**
المطلب الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي	**11**
المبحث الثاني: الإطار النظري لكفاءة الأداء المالي	**15**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وكفاءة الأداء المالي	**16–15**
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي	**19**
المطلب الثالث: مؤشرات قياس كفاءة الأداء المالي	**22**
المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي	**27**
المطلب الأول: تأثير التحول الرقمي على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة	**28**
المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على جودة وسرعة المعلومات المالية	**29**
المطلب الثالث: نموذج تحليلي يربط التحول الرقمي بكفاءة الأداء المالي	**30**

خلاصة	**32**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	
تمهيد	**34**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	**35**
المطلب الأول: نبذة عامة عن مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية	**35**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	**40**
المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	**46**
المبحث الثاني: تحليل كفاءة الأداء المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية قبل وبعد التحول الرقمي	**51**
المطلب الأول: تحليل القوائم المالية لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	**51**
المطلب الثاني: قياس وتحليل مؤشرات كفاءة الأداء المالي	**64**
المبحث الثالث: المقارنة الزمنية لمؤشرات كفاءة الأداء المالي وتحليل النتائج	**75**
المطلب الأول: المقارنة الزمنية لمؤشرات كفاءة الأداء المالي	**76**
المطلب الثاني: تحليل الفروقات المسجلة	**77**
المطلب الثالث: تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	**79**
خلاصة	**81**
خاتمة	**82**
قائمة المراجع	**87**
الملاحق	**92**

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1-I	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	ح
1-II	توزيع العاملين بموقع مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	**36**
2-II	لمحة عن مقر مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	**38**
3-II	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال جانب الأصول للفترة (2013-2012)	**52**
4-II	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال جانب الخصوم للفترة (2013-2012)	**54**
5-II	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال جانب الأصول للفترة (2024-2023)	**56**
6-II	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال جانب الخصوم للفترة (2024-2023)	**58**
7-II	جدول حسابات النتائج للفترة (2013-2012)	**60**
8-II	جدول حسابات النتائج للفترة (2024-2023)	**62**
9-II	يوضح مؤشرات السيولة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال لسنوات الدراسة	**64**
10-II	يوضح مؤشرات الربحية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال لسنوات الدراسة	**67**
11-II	يوضح مؤشرات النشاط لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال لسنوات الدراسة	**70**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1-I	يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي تشملها الدراسة	هـ
2-I	يوضح خصائص التحول الرقمي	5
3-I	يوضح أهم أبعاد التحول الرقمي	8
4-I	يوضح اختصار لمراحل و خطوات التحول الرقمي	10
5-I	يوضح علاقة الأداء المالي بالفعالية والكفاءة	17
6-I	العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	31
1-II	يبين الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية	40
2-II	يبين الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة	45
3-II	يوضح مصالح مديرية المالية والمحاسبة	46
4-II	يوضح واجهة برنامج MEGA COMPTA	49
5-II	يوضح مؤشرات السيولة لسنوات الدراسة	65
6-II	يوضح مؤشرات الربحية لسنتي 2013-2014	67
7-II	يوضح مؤشرات الربحية لسنتي 2023-2024	68
8-II	يوضح مؤشرات العائد على حقوق الملكية لسنوات الدراسة	70
9-II	يوضح معدل دوران مجموع الأصول لسنوات الدراسة	72
10-II	يوضح معدل دوران الأصول الثابتة لسنوات الدراسة	73
11-II	يوضح معدل دوران الأصول المتداولة لسنوات الدراسة	74

قائمة الرموز و الإختصارات

المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
OGB	ORACLE-GAIA-BILLING	**تسمية لمؤسسة**
	SPSS	البرنامج الإحصائي
	automation	**الأتمتة**
CC	Cloud Computing	**الذكاء الاصطناعي**
WC	Working Capital	**رأس المال العامل**
NWC	Net Working Capital	**رأس المال العامل الصافي**
CR	Current Ratio	**نسبة التداول**
	ANTIBIOTCAL	**فرع المضادات حيوية**
CTIP	CTIP	**مؤسسة ايطالية خبيرة في المنشئات الصيدلانية**
	LICENCE.I.B.ITALIE	**رخصة ايطالية للمضادات الحيوية**
PV	Penicilline Vacid	**الخزينة الصافية**
PP	Penicilline Potassique	**برنامج التسيير المطور**
	Oxytetracycline	**مواد أولية المصنعة الغير البينيسيلينية**
	Tetraclin	**مواد أولية المصنعة الغير البينيسيلينية**
	Amoxicilline، Oxalline Ampicilline،	**المضادات الحيوية البينيسيلينية**
	NOTICE	**أوراق كيفية إستعمال الدواء**
	bilan synthèse du rapport financier	**حصيلة التقرير المالي**
	MEGA COMPTA	**برنامج خاص بالعمليات المحاسبية والمالية.**

	ERP	تخطيط موارد المؤسسة
	CMD MED	نظام تسيير أوامر الشراء

قائمة الملاحق

رقم الملحق	إسم الملحق
01	الأصول لسنوات 2024/2023/2013/2012
02	الخصوم لسنوات 2024/2023/2013/2012
03	جدول حسابات النتائج لسنوات 2024/2023/2013/2012

مقـــدمـــــة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال وأساليب التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية. فلم يعد نجاح المؤسسة مرتبطًا فقط بحجم مواردها المالية أو المادية، بل أصبح رهينًا بقدرتها على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير عملياتها وتحسين جودة قراراتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة.

وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التطور والاستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد استخدام الحواسيب أو البرامج الإلكترونية، بل يمثل عملية شاملة لإعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية بالاعتماد على تقنيات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

ويُعد الأداء المالي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها الاقتصادية، حيث يبرز قدرتها على تحقيق الربحية، والمحافظة على السيولة، وإدارة أصولها بكفاءة، وضمان استمراريتها في السوق. غير أن أهمية الأداء المالي لا تقتصر على نتائجه المحاسبية فقط، بل تمتد إلى مدى كفاءة إدارة الوظيفة المالية في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في كفاءة الأداء المالي، إذ يسهم في تحسين نظم المعلومات المالية والمحاسبية، وتسريع معالجة البيانات، وتقليص الأخطاء البشرية، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الرقابة الداخلية، بما يؤدي إلى رفع جودة القرارات المالية وتحسين المؤشرات المالية للمؤسسة.

وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية، على اختلاف أنشطتها، أن الاستثمار في الرقمنة لم يعد خيارًا ترفيًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات المنافسة والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ويبرز هذا التوجه بوضوح في المؤسسات الصناعية الكبرى التي تعتمد على نظم رقمية متكاملة لتسيير عمليات الإنتاج، والمحاسبة، والتموين، والموارد البشرية، والتسويق، وتُعد صيدال من أبرز المؤسسات الصناعية في الجزائر، إذ تضطلع بدور استراتيجي في صناعة الأدوية وتلبية احتياجات السوق الوطنية. وقد تبنّت المؤسسة مسارًا تدريجيًا للتحول الرقمي من خلال اعتماد أنظمة معلومات متطورة وتطبيقات رقمية حديثة في مختلف وظائفها، خاصة في المجالين المالي والمحاسبي، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي.

أولا– إشكالية البحث:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحسين كفاءة عملياتها وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار. ويُعد الأداء المالي من أهم المجالات التي تتأثر بشكل مباشر بمستوى تطور الأنظمة الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة، نظرًا لارتباطه بقدرة المؤسسة على تحقيق الربحية والمحافظة على السيولة وترشيد استخدام الموارد المتاحة، ورغم الجهود التي تبذلها المؤسسات الجزائرية لتبني التحول الرقمي، إلا أن مدى انعكاس هذا التحول على كفاءة الأداء المالي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في المؤسسات الصناعية الكبرى مثل صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية ، وعليه تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية ؟

ثانيا– الأسئلة الفرعية:

- ✓ فيما تتمثل فوائد تطبيق التحول الرقمي على المؤسسة؟
- ✓ هل يتحسن الأداء المالي للمؤسسة بتطور التقنيات العلمية؟ يتحسن أو يتطور؟
- ✓ هل يؤثر التحول الرقمي سلبا أو إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة؟
- ✓ ما درجة التحول الرقمي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية ؟

ثالثا– فرضيات الدراسة:

- ✓ تكمن فوائد تطبيق التحول الرقمي على المؤسسة في تخفيض التكاليف وتوفير الوقت والجهد وكسب رضا العملاء.
- ✓ يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ✓ يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

رابعا– أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المالي.
- ✓ إبراز العلاقة بين الرقمنة وكفاءة الأداء المالي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.

2. الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقديم دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية رائدة هي مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.
- ✓ مساعدة المؤسسات الاقتصادية على فهم أثر التحول الرقمي في تحسين أدائها المالي.
- ✓ دعم متخذي القرار في وضع استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي.

خامسا– أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي.
- ✓ تحديد أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.
- ✓ تحليل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقييم مستوى التحول الرقمي في مؤسسة مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.
- ✓ إبراز أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

سادسا– مبررات اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بموضوعات التحول الرقمي والمالية.
- ✓ الرغبة في دراسة موضوع حديث يجمع بين التكنولوجيا والإدارة المالية.

2. أسباب موضوعية:

- ✓ الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.
- ✓ حداثة الموضوع وارتباطه بالتطورات الراهنة.
- ✓ أهمية مؤسسة صيدال باعتبارها نموذجًا وطنيًا في الصناعة الدوائية.

سابعا– منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدم في الجانب النظري لعرض المفاهيم والأسس العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة الحالة مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.

أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في:

- ✓ المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة.
- ✓ الوثائق والتقارير الداخلية.
- ✓ القوائم المالية.
- ✓ التحليل المالي باستخدام مؤشرات السيولة والربحية والنشاط.

ثامنا– حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية.

2. الحدود الزمنية: شملت الدراسة الفترتين:

2012–2013

2023–2024

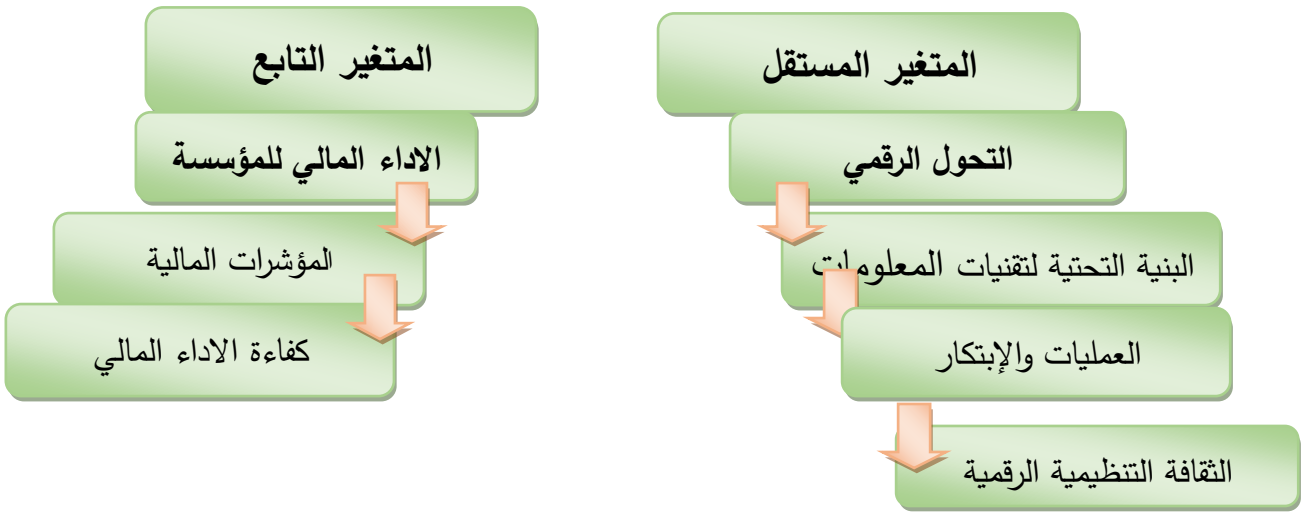
3. الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي.

تاسعا– صعوبات الدراسة:

- ✓ محدودية الدراسات العربية المتخصصة في الموضوع.
- ✓ صعوبة الحصول على بعض البيانات الداخلية للمؤسسة.
- ✓ تفاوت توافر البيانات المالية بين الفترات الزمنية محل الدراسة.

عاشرا– نموذج الدراسة:

الشكل I–1: يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي تشملها الدراسة



الحادي عشر– الدراسات السابقة:

إن تناول موضوع التحول الرقمي وتعزيز الأداء لم يكن من الدراسات الحالية الوحيدة، بل سبقته دراسات أخرى منها ما تطرق لمتغير التحول الرقمي، ومنها ما تطرق لمتغير تحسين الأداء، ومنها التي سبقت واستطاعت الربط بين المتغيرين، لذا سيتم عرض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وهذا ما سيتم توضيحه:

أولا– دراسة فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي سعد، بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ما مدى مساهمة التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية للمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة

2015-2019 ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستعينة بوثائق المؤسسة واجراء المقابلة مع نائب المدير الجهوي بالإضافة إلى تحليل القوائم الخاصة بها.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن درجة التكنولوجيا المستخدمة في تزايد بوتيرة منتظمة بالمؤسسة اعتماد المؤسسة محل الدراسة للتكنولوجيا و الرقمنة ومحاولة التطوير منها أثر إيجابيا على العملاء وجذبهم ومما انعكس في النهاية على تحقيق الأرباح.

ثانيا–دراسة آية بن ربيعة، شيماء قفاصة بعنوان: أثر الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر،جامعة سوق أهراس ، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر، كما تهدف إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة بريد الجزائر بالرقمنة و تأثيرها على أدائها المالي و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري بوصف كل من الأداء، الأداء المالي، الرقمنة، وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ومن اجل تحقيق ذلك تم الاستعانة بالاستبانة التي وجهت لفئتين تعرض آراء الزبائن حول المعاملات المالية الجديدة في بريد الجزائر، وآراء موظفي بريد الجزائر حول تطور الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر، وتم ذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS و توصلت نتائج الدراسة أن مؤسسة بريد الجزائر تولي اهتماما بعملية الرقمنة، إلا أن هناك ضعف لدى فئة من الزبائن في ثقتهم في استخدامهم للتكنولوجيا المالية، مما قد يؤثر على الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي.

ثالثا- دراسة دغيش محمد الحسين بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر،جامعة الوادي، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إضافة إلى الأداء المالي ومؤشرات تقييمه، مع التركيز على إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المقابلة كوسيلة لجمع البيانات تم تدعيمها بملاحظة كوسيلة مكملة لاستخلاص النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تساهم في زيادة الأداء المالي للمؤسسة وتسمح بفتح أسواق جديدة للمؤسسة من خلال جذب الزبائن وكذلك أدى استخدام أنظمة المعلومات المتطورة إلى تحسين الأداء المالي بالمؤسسة (ORACLE-GAIA-BILLING) .

رابعا-دراسة توامي يعقوب بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر،جامعة الوادي، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء المالي، وكان الهدف الرئيسي للدراسة بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي لمجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبارENTP وذلك من خلال بيان أثرها على الربحية وهيكل رأس المال. باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما في الجانب التطبيقي اعتمد الباحث دراسة تحليلية للقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة خلال الفترة 2010- 2012 وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للكشف عن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على بعض مؤشرات الأداء المالي، وفي ضوء هذه النتائج قد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها قيام المؤسسة بمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتطورة في العالم وكذلك التعريف بمفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وأهميتها وفوائدها ومجالات استخدامها وكذلك ضرورة الإفصاح عن التكنولوجيا و المجالات التي تستخدم فيها وذلك لأهمية المحتوى العلمي لتمكين الباحثين من الاستفادة من هذه المعلومات في أبحاثهم و دراساتهم بالشكل الصحيح.

خامسا- تحليل الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية

تعد مقارنة الدراسة الحالية بما ورد في الدراسات السابقة خطوة مهمة لتبيان أوجه التشابه والاختلاف، وتسليط الضوء على الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها في ضوء الثغرات البحثية الموجودة

1. مميزات الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الخصائص المنهجية والعلمية التي تضفي عليها طابعا متفردا مقارنة بالدراسات السابقة، ومن أبرز هذه الاختلافات:

- ✓ **الربط المباشر بين التحول الرقمي ومجمل أبعاد الأداء المالي:**

لم تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي كمتغير تقني فقط، بل ربطته جوهريا بالأداء المؤسسي بكل أنواعه، موضحة كيف تسهم الرقمنة في تعزيز الأداء عبر مجموعة من الأبعاد. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة البرامج المعتمدة في التحول الرقمي داخل مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية ومدى استخدام التكنولوجيا في تسيير نشاطها المالي، وهو ما يمنحها خصوصية من حيث الهدف والبيئة المدروسة.

✓ **تسليط الضوء على التحديات والمعوقات :**

لم تكتف الدراسة بإبراز الجوانب الإيجابية، بل حللت بدقة معوقات التحول الرقمي مثل مقاومة التغيير، نقص التدريب، ومشاكل القيادة، وقدمت بذلك رؤية نقدية متوازنة.

✓ **ركزت الدراسة على تعزيز الأداء :**

مقارنة بالدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية قد ركزت على مفهوم تعزيز الأداء المالي بمختلف جوانبه كفاءة وفعالية، إنتاجية وجودة، مما يمنح التحليل بعدا تكامليا أوسع ، كما ركزت على التحليل الجزئي داخل مؤسسة واحدة، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على الأداء بأنواعه متجاهلة عملية التعزيز والتحسين التي تعتبر محورا جوهريا في إدارة الأداء.

✓ **معالجة العوامل التنظيمية الداخلية بعمق :**

أبرزت الدراسة بوضوح تأثير العوامل التنظيمية مثل القيادة و أسلوب التسيير والتحفيز المهني وبناء الكفاءات، والهيكل، على نجاح التحول الرقمي، وهو جانب لم يسلط عليه الضوء بالشكل الكافي في الدراسات السابقة

2. أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتلخص أهم الفروقات بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم I-1: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسة	موضوع الدراسة	هدف الدراسة	زمن الدراسة
الدراسة الحالية	دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع المدية	توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2023-2024)	
فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي سعد	تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	توضيح تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2015-	2023

		2019	
دراسة آية بن ربيعة، شيماء قفاصة	أثر الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر	تحليل أثر الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر، كما تهدف إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة بريد الجزائر بالرقمنة و تأثيرها على أدائها المالي	2023
دغيش محمد الحسين	دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إضافة إلى الأداء المالي ومؤشرات تقييمه، مع التركيز على إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	2016
توامي يعقوب	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي لمجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبارENTP وذلك من خلال بيان أثرها على الربحية وهيكل رأس المال.	2016

المصدر :من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة

الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي و كفاءة الأداء المالي

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أهم التحولات التي فرضتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار. وقد أصبح هذا التحول خيارًا استراتيجيًا للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تطوير أساليب عملها، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على تحديث الأدوات والأنظمة المستخدمة، بل يمتد إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والمالية بما يضمن سرعة إنجاز المعاملات، ورفع جودة المعلومات، وترشيد التكاليف، ودعم عملية اتخاذ القرار.

وانطلاقًا من أهمية هذا الموضوع، يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. ولهذا الغرض، خُصص المبحث الأول لعرض الأسس المفاهيمية للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تناول تعريفه وأبعاده ومتطلباته وأهميته. أما المبحث الثاني، فيتناول مفهوم كفاءة الأداء المالي وأبرز المؤشرات المستخدمة في تقييمه، لاسيما مؤشرات السيولة والربحية والنشاط وكفاءة الدورة التشغيلية، مع إبراز الكيفية التي يسهم بها التحول الرقمي في تحسين هذه المؤشرات من خلال تخفيض التكاليف، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز دقة وسرعة المعلومات المالية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز ملمح العصر الحديث، و يشكل الأساس النظري للتحول الرقمي الركيزة التي تستند إليها المؤسسات لفهم وتطبيق التقنيات الحديثة في عملياتها. أصبح هذا التحول ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية وتنامي توقعات المستفيدين، إلى جانب التحديات المختلفة التي تتطلب حلول رقمية مرنة ومستدامة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم والنظريات التي تفسر التحول الرقمي، بما في ذلك خصائص وابعاد التحول الرقمي، المتطلبات التنظيمية و التكنلوجية كما يسلط الضوء على استراتيجيات ونماذج التحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية.

المطلب الاول : مدخل إلى التحول الرقمي

في عصر التكنولوجيا المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في تحسين أدائها المالي، والتي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها وسهولة الوصول للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة بل هو برنامج متكامل يمس المؤسسة وأسلوب وطريقة عملها داخليا و أدائها المالي ، حيث انه يساعد على تحسين الخدمات للجمهور المستهدف وتحسين الكفاءة التشغيلية ، ويقوم التحول الرقمي على توظيف التكنولوجيا بالشكل السليم الذي يخدم سير العمل بالمؤسسة في جميع أقسامها وكذلك في التعامل مع الجمهور والعملاء لتسهيل وتحسين الخدمات[1].

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، برز مفهوم التحول الرقمي كقوة محورية شاملة تتطلب رؤية واضحة و إستراتيجية متكاملة، تستهدف الاستفادة القصوى من الإمكانيات الهائلة التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، لإحداث تغيير إيجابي ومستدام على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

أولا – تعريف التحول الرقمي:

لقد تعددت تعاريف التحول الرقمي و سيتم ذكر أهمها فيما يلي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة و إمكانية التكنولوجيا، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وتقنيات إنترنت الأشياء، لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة.

[1] محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي، **أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، مصر، 2024 ،ص 12

كما يعرف أيضا بأنه عملية مستمرة تتبعها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها والبيئة الخارجية، من خلال استغلال القدرات الرقمية .حيث تهدف هذه العملية إلى ابتكار نماذج عمل جديدة، وتطوير منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء في الوقت نفسه.[1]

إضافة إلى تعريف التحول الرقمي على انه عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر :الأتمتة(automation) وإزالة الطابع المادي وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة.

ويشير التحول الرقمي أيضا إلى العملية التي تقود المؤسسة إلى دمج التقنيات في جميع أنشطتها من أجل تحسين أدائها .إنه نهج يرتكز على البيانات ويعتمد بشكل كبير على استخدام مجموعة من الخوارزميات المعقدة، والغرض من ذلك هو تعزيز اكتساب آفاق جديدة، وتسهيل المعاملات مع الزبائن، وضمان ولائهم من خلال الاستخدام الأمثل للوظائف المختلفة للمؤسسة.[2]

كما يمثل التحول الرقمي: مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض رفع الأداء وتحسين الكفاءات التشغيلية، باستخدام تقنيات رقمية وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.[3]

ويمكن ان نعرف التحول الرقمي على انه العملية التي تمر بها المؤسسة عندما تنتقل من نهج قديم الى طرق جديدة للعمل والتفكير، من خلال استخدام التقنيات الرقمية اللاسلكية والتكنولوجيا الناشئة، ويقود هذه العملية التطور الكبير في التكنولوجيا وظهور نماذج أعمال جديدة والتغيرات في توقعات ورغبات العملاء.

ثانيا– خصائص و أبعاد التحول الرقمي:

- ✓ **تحسين السلامة والصحة المهنية** : يتيح التحول الرقمي استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والذكاء الاصطناعي لتقليل حوادث العمل وتحسين بيئة العمل وصحة العمال.
- ✓ **زيادة الإنتاجية والكفاءة** :يساهم التحول الرقمي في تطوير عمليات الأعمال واستخدام الروبوتات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحقيق زيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.
- ✓ **تحسين تجربة العملاء** :يتيح التحول الرقمي استخدام التقنيات الحديثة لتحسين وتعزيز تجارب العملاء وتوفير طرق اتصال أكثر تطورا وراحة في المعاملات اليومية.

---

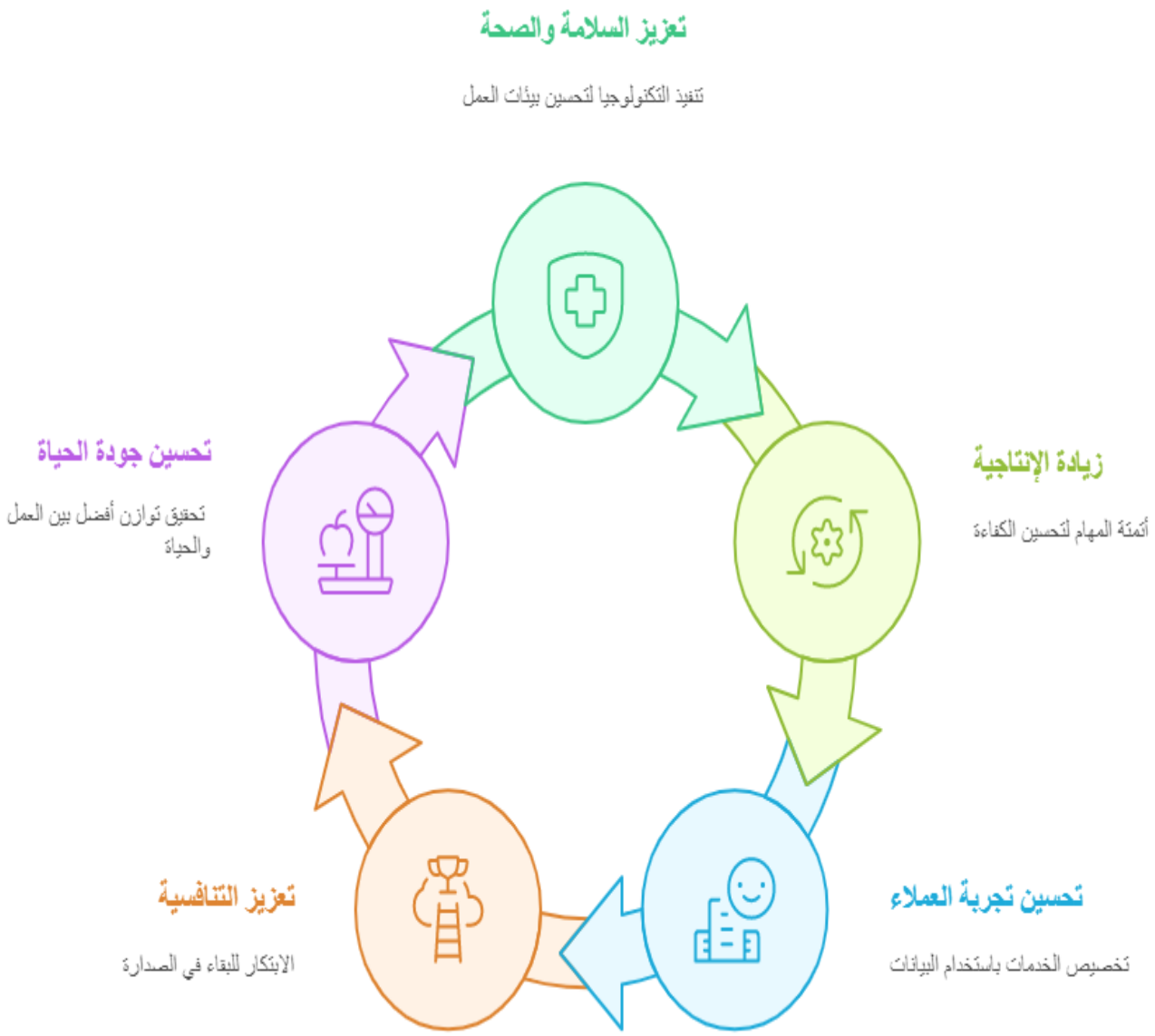
[1] معلم محمدعلي، **أثر التحول الرقمي في تحسين المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة invest medic سطيف**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي –تبسة–، 2025، ص4

[2] تقاوة رانية، شوام بوشامة، **أثر التحول الرقمي كخيار اقتصادي في ظل الإنتقال نحو الإقتصاد الرقمي في الجزائر**، مجلة الإقتصاد والبيئة، ، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 422.

[3] برايان هوبكز، جيمس ماركهام، **الإدارة الإكترونية للموارد البشرية**، ترجمة خالد العامري، الطبعة 1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007 ، ص36 .

- ✓ **تعزيز التنافسية والابتكار** :يمكن للمؤسسات الاستفادة من التحول الرقمي للتجارة وتغيير نموذج الأعمال للتكيف مع التغيرات التقنية وتحقيق تنافسية أفضل وتوليد أفكار وابتكارات جديدة.
- ✓ **تحسين جودة الحياة وتوازن العمل والحياة الشخصية** :يساعد التحول الرقمي في استخدام الأدوات والأجهزة الرقمية في منح العمال استقلالية وتحكما أكبر في عملهم وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

الشكل رقم I–2 : يوضح خصائص التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حويش حورية، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية. دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت ،2025، ص47

ثالثا– أبعاد التحول الرقمي:

نلخص أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية[1]:

1– بعد التقنيات الحديثة:

وتشير الأدبيات إلى أن المكونات التكنولوجية للتحول الرقمي تتمثل في المعدات المادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة، والبرامج التعليمية، والبنية التحتية للاتصالات، والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني وتطبيقاته المختلفة . ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير المكونات التالية: المعدات التكنولوجية(أجهزة الكمبيوتر، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، معدات البث والبث المباشر).

2– بعد الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أحد أهم مكونات التحول الرقمي، حيث تعد من أهم وسائل الاستجابة للضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسة .كما أنها تعد من أبرز العوامل الدافعة للتقدم والتطور للمجتمع في كافة المجالات .ومع ذلك، فإن الافتقار إلى الكفاءات المؤهلة للتكيف مع البيئة الرقمية يعد أحد المشاكل التي تواجهها معظم البلدان، وخاصة البلدان النامية .إن نقص الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة العصر الرقمي يشكل عائقا أمام تطور التكنولوجيا الحديثة .ولتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، لا بد من وضع خطط لتنمية وتعزيز القدرات البشرية للمؤسسات ويتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق القدرات والكفاءات الجديدة المكتسبة من تجربة برنامج التحول والاستفادة من التكنولوجيا، اذ لا ينجح التحول الرقمي الا إذا دعمه الناس العاملين في المؤسسة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

3– بعد الهيكل التنظيمي:

تتطلب الرقمنة تغييرات شاملة في جميع أنحاء المنظمة، حيث لا يتعلق الأمر فقط بالمعدات التقنية وتعيين مدير لتكنولوجيا المعلومات.وهذا يتطلب أيضًا تغييرات عميقة، وقرارات استراتيجية مستدامة، وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي .إن الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمران حاسمان، وخاصة عندما يتعلق الأمر بإدخال تقنيات جديدة . ينبغي تقدير المبادرة الفردية والإبداع وأخذهما في الاعتبار.ويجب تطوير نهج استباقي للتعامل مع الأخطاء وتوفير أساس لاختبار التقنيات الجديدة حتى يتمكن الأفراد من تجربة التقنيات الرقمية عمليًا.

4– بعد التخطيط الاستراتيجي:

التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة اذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة

[1] بن قارة سيرين ، زيغم ابتهال ، **التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية** دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة ماستر ، جامعة قالمة، 2023، ص11

لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

5- بعد أمن البيانات والمعلومات:

يعتبر أمن البيانات لدى المؤسسات بعد بالغ الأهمية حيث يحافظ على خصوصية المؤسسة من الجرائم الالكترونية ويكسبها قوة ثقة الموظفين وولاء العملاء.

6- القدرة التنبؤية والتحليلية:

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

7- رقمنة العملاء وعلاقاتهم:

يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تاثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.

8- ثقافة المنظمة والأفراد:

لا ينجح التحول الرقمي إلا أذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.

ويمكن تلخيص ابعاد التحول الرقمي في الشكل التالي:

الشكل رقم I–3 : أبعاد التحول الرقمي



المصدر : حويش حورية، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية** دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2025، ص51

المطلب الثاني: مراحل وخطوات التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية

يعد التحول الرقمي من الطرق التي يُمكن استخدامها لحل العديد من المشكلات التقليدية، ويكون ذلك من خلال دمج وإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال وعلى الرغم من أنه يُمكن النجاح في تنفيذ التحول الرقمي، إلا أنه عملية مستمرة ومتكررة، لذلك يجب اتباع الخطوات الصحيحة للتحول الرقمي لكي يكون ناجحًا، وفيما يأتي توضيح لخطوات التحول الرقمي

أولا– المراحل : يرى بعض الباحثين أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في المراحل التالية : [1]

[1] رانية بهلول ، **دور التحول الرقمي في في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة 491**، مذكرة ماسترفي علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة، 2024، ص ص 13-14

1- مرحلة تصميم إطار عمل : يتضمن كل من إستراتيجية التحول الرقمي، نموذج الابتكار المؤسسي، النموذج التشغيلي لتقنية المعلومات، نموذج منصة تقديم الخدمات التقنية والتجارية.

2- مرحلة التقييم : من خلال مراجعة كل من منصة تقديم الخدمات للإستعداد لإحداث التحول الرقمي وتحديد علاقة نموذج المنصة الحالية بالنماذج المتاحة، و مراجعة عمليات تقنية المعلومات بتدقيق النظر حول كيفية دعمها لعملياتها التجارية والعمل المبتكر

3- تقييم النموذج الإبتكاري للمؤسسة: لقياس مدى قدرة المؤسسة للإستفادة من التكنولوجيا و تشجيع الإبتكار.

4- تقييم الإستراتيجية الرقمية : من خلال تحديد استراتيجية تتضمن كافة التفاصيل بوضوح للحد من المخاطر الإستراتيجية المحتملة.

5- تقييم القيادة :بتقييم جاهزيتها من خلال إعطاء قادة تقنيات المعلومات مناصب رئيسية في قيادة الإستراتيجية وتنفيذها.

ثانيا- الخطوات: تتمثل خطوات التحول الرقمي في:[1]

1- تحول الرؤية: إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الآمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية **2013** الذي أعلنت فيه عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الالكترونية، والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات وإن كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول العربية بصفة عامة.

2- اعتماد ثقافة التغيير: يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق تنظيمية صغيرة، تكون مخول لها اتخاذ القرارات ،حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة. ومن ثمة يحدث التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي:

3- العامل البشري يحدث الفرق: تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الآفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم

4- المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي: فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحول الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

[1] جميلة سلايمي، يوسف البوشي ، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 ، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 952-953.

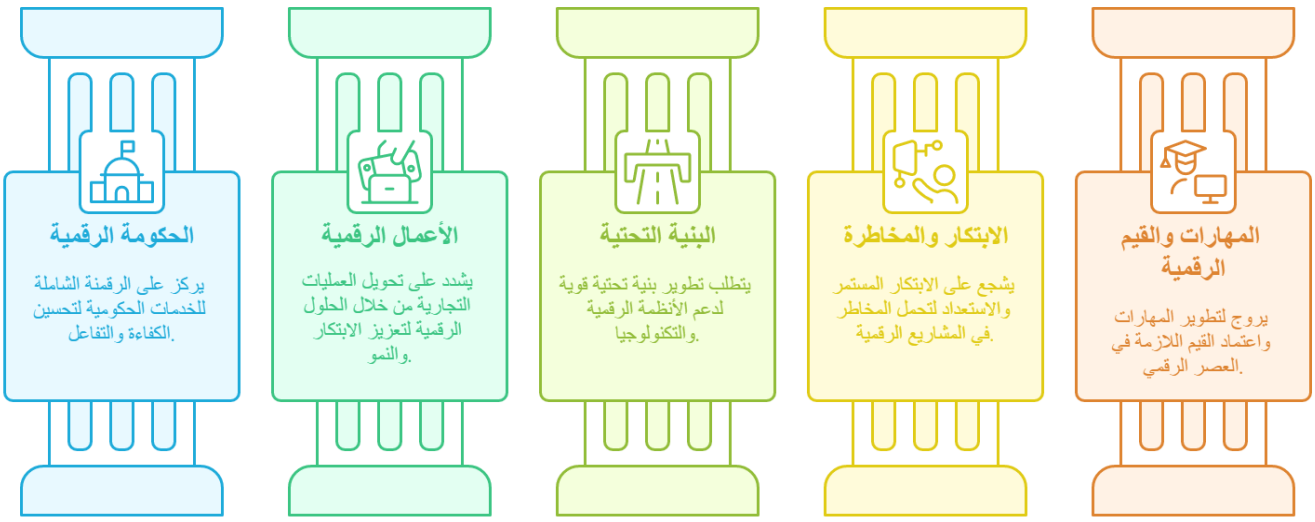
5- الإدارة بالمعنى والقيم : تبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء.

6- تغيير نموذج التكلفة: يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.

7- بدء الأعمال في سحابة: هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل الذي يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والآمن على(Devos) بدء الأعمال في السحابة مباشرة .فنجد في هذا الصدد نظام الصعيد الداخلي وللعملاء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وتقديم تحديثات البرامج، والآمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.

8- تتبع عملية التقدم: عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة الغقتصادية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز. من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحول الرقمي للمؤسسات الإقتصداية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحول الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها .وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم المؤسسات الإقتصادية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة.

الشكل رقم I-4: مراحل وخطوات التحول الرقمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021 ، ص7.

المطلب الثالث : متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي

تتطلب عملية التحول الرقمي اتباع نهج استراتيجي، وفهم آليات العمل المتاحة، والتدريب المناسب لجميع أصحاب المصلحة لتوضيح الطريقة المناسبة وضمان التنفيذ الفعال، علاوة على ذلك تنفيذ التحول الرقمي يتطلب توافر التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات في القطاعين العام والخاص.

أولا – متطلبات التحول الرقمي:

1- المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية

تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة الهياكل والعمليات و الإجراءات في المؤسسات الإقتصادية لتتناسب مع متطلبات التحول الرقمي .قد يشمل ذلك استحداث إدارات جديدة آو إلغاء أخرى . يتطلب استخدام التقنية وجود تنظيم إداري متطور لضمان نجاح المؤسسة الإقتصادية.[1]

تشمل المتطلبات التنظيمية والتكنلوجية للتحول الرقمي إنشاء البنية التحتية الرقمية: ويقصد بالبنية التحتية الرقمية التي تتمثل في مجموعة العناصر الأساسية التالية : التقنيات ،البيانات والعمليات[2].

- ✓ **التقنيات** : ويقصد بها توفير المتطلبات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، وأهمها تقنيات التطبيقات الاجتماعية، التقنيات المتنقلة، تحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السحابية. ويعبر مصطلح الحوسبة السحابية (Cloud Computing) عن امكانية الوصول عند الطلب إلى موارد و خوادم مادية او افتراضية، و تخزين البيانات و معالجتها بمرونة عالية والعمل عن بعد دون الحاجة لبنية تحتية محلية مكلفة.
- ✓ **العمليات** : تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على المعيدين الداخلي و الخارجي للمؤسسات والشركات، لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة.[3]

---

[1] محمد محمد عادل، **متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية مصر**، مجلة كلية التربية ، العدد 133،جامعة بنها مصر، 2023 ، ص564 .

[2] نهلة عبد الوهاب عبد الصادق مشهور، سماح عبد الحفيظ يوسف، **تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (Jaauth) ، المجلد 21 ، العدد 03، مصر، 2021، ص 237 .

[3] نفس المرجع السابق.

✓ **البيانات** :الدخول في عملية التحول الرقمي وإنجاحها يجب أن تتم إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها و الاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة و توقعاتها.

2- المتطلبات البشرية والمالية:

تعد الموارد البشرية أهم عنصر في التحول الرقمي، فمهما كانت إمكانيات الحكومة الإلكترونية متاحة وكبيرة، فإنها ستبقى بدون أي فائدة إذا لم يتم استخدامها والاستفادة منها من قبل المواطنين والموظفين والعملاء، سواء في التعاملات الشخصية أو المهنية. وحتى تتحقق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي؛ لا بد وأن نزود الأفراد بثقافة معلوماتية أساسية وهامة من قبل متخصصين في تقنية المعلومات، حتى تكون هناك كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومبدعة وقادرة على التعامل مع الوسائل الإلكترونية، ولديها استعداد لتحقيق التحول الرقمي والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات. [1]

كما هو أساس لنجاح أي منظمة بصفة عامة والأنظمة و البرامج بصفة خاصة، وهو مطلب لتطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير(كوادر)عناصر بشرية ذات كفاءة ومؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير وتنفيذ الخدمات، كما أن التغيير نحو التحول الرقمي يتطلب وجود كفاءات ذات خبرة علمية وذات قناعة تامة بضرورة تنفيذ التحول في المصارف.

حيث تعتمد المصارف على موظفيها الذين هم مصدر نجاحها فتعمل على استقطاب والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين لتوفير خدمة عملاء ممتازة وإدارة فعالة للمصرف، ولابد أن تتأمن إدارة المصارف تقييم وتحسين أداء الموظفين بشكل مستمر، بالإضافة لتوفير بيئة عمل مشجعة ومرنة، كما لابد من توفير التدريب المناسب للموظفين لتطوير مهاراتهم باستمرار[2].

ثانيا – نماذج و استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية

تتنوع نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي وفقا لطبيعة المؤسسات وأهدافها، حيث تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. تختلف هذه النماذج في آليات تطبيقها ومدى تكاملها مع البيئة الرقمية الحديثة. كما تلعب الإستراتيجيات دورا محوريا في توجيه عمليات التحول وضمان نجاحها وفق متطلبات كل قطاع .في هذا السياق، سيتم استعراض أبرز النماذج والإستراتيجيات المعتمدة، مع تحليل أثرها على عمليات التطوير و الابتكار داخل المؤسسات.

---

[1] **مي نزيه جافو ، تماني إبراهيم الأحمدي الحربي ، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين**،Arab Journal for Scientific Publishing ، الإصدار 08 ،العدد 77، الأردن، 2025، ص ص 485-486

[2] سرقين زين العابدين، عبد الرزاق جميلة، **فعالية الرقمنة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك BEA بوسعادة**، مذكرة ماستر في المالية والتجارة الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2024، ص 19.

1- نماذج التحول الرقمي

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

- ✓ **النموذج الفني** : يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.
- ✓ **النموذج السلوكي** : يركز على المتغيرات السلوكية الفردية، التنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمية.
- ✓ **النموذج الفني الاجتماعي** : يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.
- ✓ **نموذج الشراكة في المعلومات** : يعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
- ✓ **نموذج تحليل القوي التنافسية** : يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعي إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.
- ✓ **نموذج إدارة الأصول الرقمية** :يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية(التخزين الدخول للمعلومات التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها.)
- ✓ **نموذج التحول التدريجي** :يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات قياس الاحتياجات الرقمية مسبقة.
- ✓ **نموذج التحول الاستراتيجي** :يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة.
- ✓ **نموذج التحول الديناميكي** :يعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ **نموذج التكلفة والعائد** :يعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

---

[1] عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة غزة، فلسطين، كلية العلوم الإدارية والمالية، يومي 13 و 14 جويلية 2020 ، ص ص 9-10.

- ✓ **نموذج التحويل المتكامل** :يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.
- ✓ **نموذج تحويل الاستئجار** :يتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

2- استراتيجيات التحول الرقمي

يمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسة وهي :[1]

- ✓ **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة** :في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية، عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التموضع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.
- ✓ **إستراتيجية التكييف التكنولوجي** :تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.
- ✓ **استراتيجية التموضع** :في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن تطلق على هذه الإستراتيجية بإستراتيجية "التدعيم الإلكتروني".

[1] عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، مرجع سابق، ص 11.

المبحث الثاني : الإطار النظري لكفاءة الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي واحدا من المؤشرات والركائز الأساسية لتقييم نجاح أي مؤسسة أو مشروع، فهو يعكس بوضوح الوضع الحقيقي للمؤسسة و قدرتها على بلوغ أهدافها الاقتصادية حيث يُظهر الأداء المالي كفاءة وفعالية المؤسسة في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وهو يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي و كفاءة الأداء المالي

يمثل الأداء المالي عصب الشركة لوضع الخطط المستقبلية لتوسيع نشاطاتها، والمحافظة على أدائها أمام الجمهور بأفضل نتائج، حيث يعتبر أداة للحكم الموضوعي إذ يوفر نظام معلومات رقمية دقيقة وموثوقة قابلة للقياس تعكس قدرة وقابلية الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبات واضحا أن النمو الاقتصادي في الدول والحفاظ على مراكز المؤسسات الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة أدائها المالي.

أولا – مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي أداة لتحفيز الإدارة والعاملين لبذل مزيد من الجهد بهدف خلق قيمة مضافة جديدة، وتحقيق نتائج أفضل، لذلك فقد اهتم الكثير من المفكرين والباحثين بعملية تقييم الأداء في مختلف الاتجاهات الفكرية من أجل تحسين الأداء من جهة، ومن أجل تطوير أدوات للقياس تتناسب مع واقع بيئة الأعمال في الوقت الحاضر من جهة أخرى.[1]

يعرف الأداء المالي على أنه: " انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق الأهداف أو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة . ويرى بعض المفكرين بأن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية و القوائم المالية ،مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.وكذلك مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام قصير وطويل الأجل من أجل تشكيل ثروة.[2]

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .وعليه فإن الأداء المالي يتسم بالآتي:

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

---

[1] إيمان شايب، صفاء نيلي ،محمد زرقون ، **تقييم كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA**، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية،المجلد 07 العدد 01، 2021 ، ص 350.

[2] مهند جعفر حسن حبيب، **أساليب التحميل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية**، مجلة البديل الإقتصادي(مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة)، المجلد 07 العدد 02 ،2020 ، ص 59.

✓ الاداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه في الاستثمار في المؤسسة.

ثانيا – مفهوم كفاءة الأداء المالي

تحظى الكفاءة بأهمية بالغة لدى الاقتصاديين، نظراً لكونها تعبيرا عن مؤشر نجاح المؤسسات أو فشلها، حيث أنها تعتبر من أهم المعايير المستخدمة في قياس أداء المؤسسات بمختلف أبعاده الاقتصادية والإدارية والمالية والمحاسبية، ولتحقيق المؤسسات الاستغلال الأمثل لمواردها ومحاولة تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة يتم ذلك باستخدام الأساليب الكمية التي تمكن من التعرف على جوانب الهدر في الطاقات والإمكانيات المختلفة للتخلص منها، وتحسين توزيع هذه الموارد داخل مختلف مصالح هذه المؤسسات، بما يضمن تحقيق كفاءة عالية في الأداء.

ومن هذه الأساليب الكمية المتبعة نجد أسلوب تحليل مغلف البيانات، الذي يساهم في تحسين العلاقة بين مدخلات ومخرجات هذه المؤسسات، وهما العاملان الأساسيان في تحديد درجة كفاءة المؤسسات.

ويمكن تحسين الكفاءة بخمسة طرق: [1]

1– ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات :ويعني الحفاظ على نفس مستوى المخرجات والعمل على تخفيض المدخلات من خلال التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة والتي لا يترتب التخلي عنها التأثير في كم المخرجات المحققة.

2– زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات: ويعني ذلك زيادة كمية المخرجات باستعمال نفس المستوى من المدخلات.

3– زيادة المخرجات وزيادة المدخلات :بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى من نسبة الزيادة في المدخلات، ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق.

4– تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات :بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر من تخفيض المخرجات.

5– زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات : ويعتبر هذا أفضل المداخل وهو الحالة المثالية حيث يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بتخفيض المدخلات.

ثالثا – الفرق بين الأداء المالي و كفاءة الأداء المالي

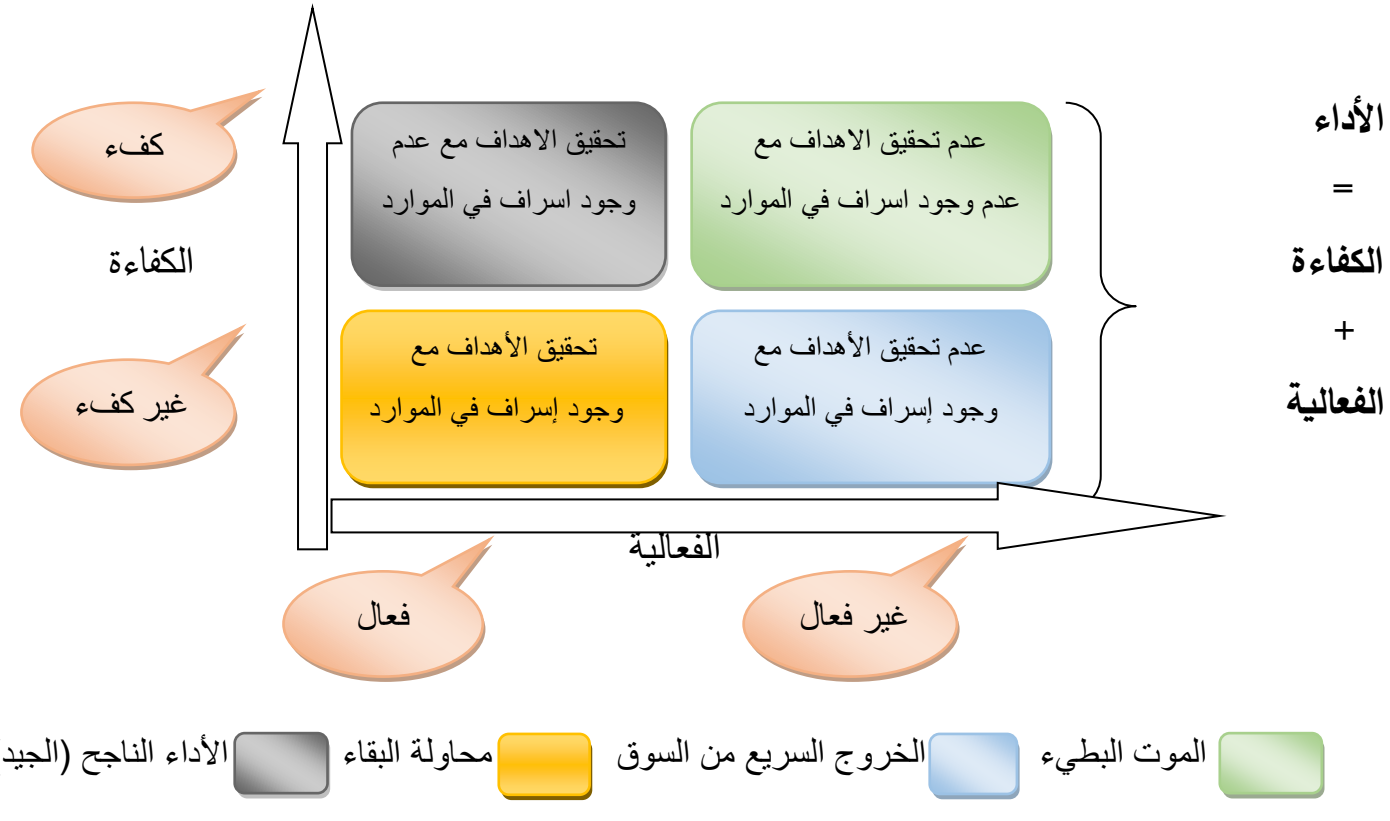
نظرا لارتباط الأداء بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

يتضح مما سبق أن استمرارية المؤسسة ترتبط بمستوى أدائها أي بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فالوصول إلى الأهداف المسطرة يعني تحقيق الفعالية، كما يجب أن يتم الوصول إلى هذه الأهداف بتكاليف منخفضة مما يعني تحقيق الكفاءة وبذلك تكون كل من الكفاءة والفعالية مترابطين وبالتالي في هذه الحالة تحقق المؤسسة مستوى الأداء الجيد أي **(الأداء = الكفاءة + الفعالية)**.

[1] إيمان شايب، صفاء نيلي ،محمد زرقون ، مرجع سابق، ص 351.

حيث يمكن شرح الأداء المالي وعلاقته بالفعالية والكفاءة من خلال الشكل

الشكل رقم I–5 : يوضح علاقة الأداء المالي بالفعالية والكفاءة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على المعلومات السابقة

رابعا– العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المالي: تصنف العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

1. العوامل الداخلية: تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في كفاءة الأداء المالي في[1]:

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية، ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.
- ✓ **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وايجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح، وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
- ✓ **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر...الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

2. العوامل الخارجية: يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية ...الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في[2]:

- ✓ **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك سيؤثر بايجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

---

[1] نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص ص 151-152.

[2] ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي**، دار الثقافة، عمان، 2009، ص136.

- ✓ **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.
- ✓ **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بايجابية على الأداء المالي. [1]

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي

يسمح تقييم الأداء المالي بمعرفة الأهداف المالية التي حققتها المؤسسة، وأيضا معالجة الخلل في حالة فشل المؤسسة في تحقيقها لأهدافها خاصة المالية منها، لذا من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء مجموعة من المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء المالي مع إبراز أهم الخطوات المتتبعة في عملية تقييم الأداء المالي.

أولا– مفهوم تقييم الأداء المالي

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم، وتعتبر عملية الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف، ومن هنا يمكن تعريف تقييم الأداء أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"[2].

---

[1] ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي**، دار الثقافة، عمان، 2009، ص136.

[2] عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص121.

أما تقييم الأداء فيقصد به عملية قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنته بالنتائج المحققة أو بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[1].

يقصد بتقييم الأداء المالي تقديم حكم ذو قيمة عن إدارة الموارد الطبيعية والمادية المتاحة لإدارة المؤسسة، وبالطريقة التي تشبع رغبات أطرافها المختلفة، ويعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا[2].

يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا، أي تقديم إجراءات ووسائل وطرق لقياس ما يمكن قياسه، ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية[3]:

- ✓ تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛
- ✓ تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة، فحين أن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة[4].

ثانيا– أهداف تقييم الأداء المالي:

تهدف عملية تقييم الأداء بشكله العام إلى تحقيق ما يلي[5]:

- ✓ متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة المحددة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما هي ضمن الخطة المرسومة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة ونوعا عن سير الأداء؛

---

[1] معنصم فضل عبد الرحيم، **فتح الرحمن حسن المنصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السعودية، 2015، ص69.

[2] زبيدي البشير، سعيدي يحي، **جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الوادي، 2015، ص92.

[3] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص38.

[4] منير عوادي، **دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص68.

[5] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2017، ص ص 71-72.

- ✓ قياس مدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، وتوفر المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج االمؤسسة؛
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الأخطاء مستقبلا؛
- ✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المؤسسات إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط الشركة لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- ✓ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء الشركة، تسهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءتها؛
- ✓ تنشيط الأجهزة الرقابية في أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، وتقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف يسعى تقييم الأداء المالي لتحقيقها وهي[1]:

- ✓ **التوازن المالي**: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، عبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة– رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة –وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.
- ✓ **نمو المؤسسة** :يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات وسياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

[1] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص247.

- ✓ **الربحية والمردودية**: يعد الهدف الأساسي من التقييم هو تحديد الربحية والمردودية وتعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، من خلال قياس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح.
- ✓ **السيولة وتوازن الهيكل المالي**: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة – المخزونات والقيم القابلة للتحقيق – إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود الشركة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

بالإضافة إلى التعرف على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها واستخداماتها المختلفة، كما يساعدها على التنبؤ بفشلها المالي وكذا قدرتها على المنافسة ومدى إستمراريتها في السوق[1].

المطلب الثالث : مؤشرات قياس كفاءة الأداء المالي

تعبر المؤسسة عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد .وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تُعبر بصفة أدق عن أدائها .وتَسْتخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أداءها الفعلي مجموعة من المؤشرات تُظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛ و تعد المؤشرات المالية من الأدوات المهمة لتقييم أداء الشركة و قدرتها على مواجهة التزاماتها المستحقة عليها حاليا ومستقبليا لأنها تمثل أداة شخصية أساسية من أدوات التحليل المالي و التي يمكن تقسيمها إلى مؤشرات تقليدية و المتمثلة في المؤشرات المالية و المؤشرات الحديثة و المتعلقة بالجانب الإستراتيجي للمؤسسة ، في هذا المطلب سنتناول أهم هاته المؤشرات بشيء من التفصيل.

أولا – مؤشرات السيولة و كفاءة إدارة النقد

إن السيولة تعكس قدرة الشركة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول التي يسهل تحويلها بسرعة إلى نقدية سائلة، ويتم إدراج هذه الأصول في الميزانية العمومية تحت بند الأصول المتداولة حيث يطلق عليها دائما رأس المال العامل Working Capitalوالذي يمثل الموارد المطلوبة للتشغيل اليومي ولاستغلال الإستثمارات الرأسمالية طويلة الأجل ويستفاد من

[1] ثناء محمد طعيمة، **محاسبة شركات التأمين** –الإطار النظري والتطبيق العملي وفقا لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين وإعادة التأمين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص298.

الأصول السائلة في تغطية الالتزامات قصيرة الأجل التي يعبر عنها في الخصوم المتداولة و يطلق اسم صافي رأس المال العامل Net Working Capitalوتتمثل في:[1]

1- نسبة التداول (السيولة العامة):

يمكن حساب نسبة التداول وذلك بقسمة إجمالي الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، ويعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من الأصول المتداولة،و تسمى هذه النسبة أحيانا بنسبة رأس المال العامل لأنها عبارة عن نسبة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة و هما مكونات رأس المال العامل.[2]

بموجب العلاقة أدناه يتم حساب نسبة التداول Current Ratio

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة(ديون قصيرة)

هذه النسبة تعني أن الأصول المتداولة تغطي الالتزامات قصيرة الأجل، وبصفة عامة إذا كانت شركة لديها فائض في السيولة فيجب أن تكون قيمة الأصول المتداولة أعلى من الخصوم المتداولة؛ أي زيادة البسط عن المقام أي: زيادة الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة

2- نسبة السيولة المنخفضة:

تستخدَم نسبة السيولة المنخفضة كبديل عن نسبة التداول؛ وذلك لأنها تستبعد بند المخزون من الأصول المتداولة باعتبار أنه من الصعب تحويله إلى نقدية سائلة بسهولة . وهي النسبة التي تعتبر مقياسا لمقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) من الأصول سريعة التحول إلى نقدية. [3]

ويتم حساب نسبة السيولة المنخفضة بطرح قيمة المخزون السلعي من إجمالي الأصول المتداولة و تقسيم النتائج على الخصوم المتداولة

نسبة السيولة المنخفضة = الأصول المتداولة- المخزون / الخصوم المتداولة

من المعروف أن درجة سيولة كل أصل تختلف من أصل إلى آخر من حيث سهولة تحويلها إلى النقدية. فبينما تتمتع النقدية و الأوراق المالية بدرجة عالية من السيولة يتصف المخزون بدرجة سيولة متدنية نسبيا. فسهولة وسرعة تصريف المخزون تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى ، ولذلك و لإعطاء صورة متكاملة عن مركز السيولة للمؤسسة تم استخراج نسبة أخرى إضافة إلى نسبة التداول و هي نسبة السيولة المنخفضة.

---

[1] أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية** ، دار كتب العربية، القاهرة، 2005، ص 158.

[2] عدنان تايه ألنعيمي، ياسين كاسب الخرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 217.

[3] محمود فتوح و عمر عبد الكريم،**الإدارة المالية أسس تقييم المشاريع تقييم الشركات القرارات التمويلية الإستراتيجية**،شعاع للنشر و العلوم، الأردن،2010، ص ص 172-318 .

وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها سهلة التحويل إلى نقدية. وتشمل هذه الأصول كل من النقدية ، الأوراق المالية ، ذمم المدينة و تستبعد المصروفات المدفوعة مقدما والمخزون لصعوبة تحويله إلى نقد.

3- نسبة النقدية و شبه النقدية (السيولة الجاهزة):

إذا كانت نسبة السيولة السريعة تفترض صعوبة تسهيل المخزون خلال سنة ،فان نسبة النقدية تفترض أيضا صعوبة تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير قبل مضي سنة .

وإذا كان الأمر كذلك فان مصادر السيولة للمؤسسة سوف تنحصر في النقدية و غيرها من الأصول التي لا توجد صعوبة تذكر في تسييلها مثل الودائع المصرفية ، و أذونات الخزانة أو غيرها من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسرعة دون خسائر على الإطلاق . وفيما يلي كيفية حساب تلك النسبة

نسبة النقدية و شبه النقدية = النقدية + شبه النقدية / الخصوم المتداولة

و مما يذكر أنه إذا كانت تلك النسبة مساوية أو تزيد عن الواحد الصحيح، فقد يكون ذلك مؤشرا على إفراط المؤسسة في توفير السيولة، إذ يعني أن المؤسسة تحتفظ بأصول سائلة تساوي أو تزيد عما عليها من التزامات قصيرة ، رغم أن بعض تلك الالتزامات سوف يستحق في تواريخ لاحقة . مثل هذا التصرف هو في عداد التصرفات غير المرغوبة . فكون جانب كبير من أصول المؤسسة في صورة نقدية ،وهي أصول لا تدر عائد ضئيل هي مسألة لابد و أن تترك بصمة على مؤشرات الربحية ، وعلى ثروة الملاك بالتبعية

ثانيا: مؤشرات الربحية و كفاءة استغلال الموارد

إن ربحية أي مؤسسة عبارة عن المحصلة النهائية للعديد من القرارات والسياسات الداخلية، تساعد مؤشرات الربحية في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول المختلفة، ولنسب الربحية اهتمام خاص لأصحاب المؤسسة والمساهمين والبنوك التي تمنح االمؤسسة قروضا، وكذلك للمستثمرين في الأوراق المالية في بورصة الأوراق المالية[1].

- تحليل القوة الإرادية للمؤسسة و قدرتها على تحقيق الأرباح من الأمور التي تهم مالكي و إدارة المؤسسة و العديد من مستخدمي القوائم المالية من محللين ماليين، مقرضين ومستثمرين. والقوة الإرادية تعني قوة المؤسسة على توليد الأرباح من العمليات الأساسية التي أسست المؤسسة للقيام بها.

وقياسها يكون بالإعتماد على مفهوم الربح التشغيلي كما سيتم التحدث عنه لاحقا و بشكل عام تعتبر القوة الإرادية أهم معامل أمان بالنسبة للمقرض لضمان تحصيل الديون و خاصة في الأجل الطويل. وتعكس نسبة الربحية الأداء الكلي للمؤسسة حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها ، و تعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية و التمويلية.

[1] جميل أحمد توفيق ، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، الأردن، 1998، ص 125

فبالإضافة إلى استخدام التحليل الرئيسي و الذي يبين نسبة كل عنصر من عناصر قائمة الدخل إلى المبيعات، هناك عدد أخر من نسب التي تقيس نسب الربحية للمؤسسات من أهما ما يلي:[1]

1- هامش مجمل الربح للمبيعات: يتم حساب نسبة هامش مجمل الربح للمبيعات؛ وذلك بقسمة مجمل الربح على صافي المبيعات و يطلق على هذه العلاقة أيضا اسم حافلة مجمل العمليات ، وهذه النسبة تهتم بقياس مدى كفاء ة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفتها مبيعاتها،وليس هناك معيار نمطي يمكن استخدامه للحكم على النسبة.

العلاقة

هامش مجمل الربح للمبيعات = مجمل الربح / المبيعات السنوية ×100

= صافي المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة/ صافي المبيعات× 100

2- نسبة هامش ربح العمليات:

تعتبر هذه النسبة من أفضل النسب التي تستخدم لقياس ربحية العمليات و خاصة عند المقارنة بين المنشأة التي تختلف إختلافا كبيرا في مقدار الأصول العامة التي تمتلكها و هي تقيس كذلك القوة الإيرادية للمشروع.[2]

و يتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

هامش ربح العمليات = صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب/ صافي المبيعات × 100

= المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة- مصاريف التشغيل/ المبيعات

إن الفرق بين نسبة هامش مجمل الربح أو نسبة هامش ربح العمليات هو الإيرادات أو المصروفات الأخرى مثل:

- مصاريف الإيجارات أو تأخير المعدات
- إيرادات متنوعة مثل بيع بلاستيك خردة أو إنتاج عادم أو إيرادات أوراق مالية.
- مصاريف التسويق والإعلان.
- الديون المعدومة نتيجة البيع الآجل.

معظم المصروفات السابقة ترتبط بطريق غير مباشر بعملية البيع ولكنها لا تدخل مباشرة عند حساب تكلفة البضاعة المباعة.[1]

3- نسبة هامش صافي الأرباح:

نسبة هامش صافي الأرباح = صافي الربح بعد الضريبة / صافي المبيعات

= المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة- مصاريف التشغيل- الفوائد- الضرائب/ صافي المبيعات × 100

---

[1] نفس المرجع السابق،126

[2] أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، مرجع سابق، ص173

4- معدل العائد على حقوق الملكية:

وتعتبر هذه النسبة كمؤشر لتقييم الأداء الشامل لإدارة المؤسسة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الإرادات والمصروفات الأخرى التي تخرج عن نطاق النشاط العادي للمؤسسة يشير هذا المؤشر إلى معدل العائد الصافي الذي تحقق لأصحاب المؤسسة أو الملاك كمحصلة نهائية لاستثماراتهم داخل المؤسسة ، ويعتبر مؤشر العائد على حقوق الملكية ROE المقياس الشائع للعائد الذي يطلبه المساهمون مقابل المخاطر التي تتعرض لها استثماراتهم ، فهو يعبر عن العلاقة بين الأرباح التي استطاعت االمؤسسة تحقيقها من استخدام أموال المساهمين المستثمرة لديها ، لذا يعتبر مؤشرا شاملا لتقييم الربحية . كما ويعتبر مؤشرا على مدى مقدرة االمؤسسة على جذب الإستمارات إليها لأن المحدد الأساسي لقرارات المستثمرين هو العائد على هذه الاستثمارات.[1]

يدل ارتفاع هذا المؤشر على كفاءة القرارات الاستثمارية والتشغيلية ، وسيكون من نتائج ارتفاع هذا المؤشر تعظيم لثروة المساهمين وذلك كنتيجة لارتفاع سعر السهم في السوق المالي.

يتم حساب هذا المؤشر وذلك بقسمة صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب على حقوق الملكية.

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الأرباح قبل الفوائد الضرائب / حق الملكية × 100

ثالثا – مؤشرات النشاط و كفاءة الدورة التشغيلية

تقيس نسب النشاط كفاءة استخدام الأصول الخاصة بالمؤسسة وخاصة في توليد إيرادات المبيعات كأحد المصادر الأساسية لإيرادات الشركة، وتستخدم هذه النسب وذلك لتقييم المنافع التي تم إنتاجها باستخدام هذه الأصول مثل : المخزون، و أوراق القبض، وإجمالي أصول االمؤسسة.

1- معدل دوران الأصول الثابتة:

يقيس مؤشر معدل دوران الأصول الثابتة قدرة الأصول الثابتة على إنتاج وتوليد إيرادات صافية في صورة مبيعات، ويتم حساب هذا المؤشر؛ وذلك بقسمة صافي إيرادات المبيعات على صافي الأصول الثابتة بعد خصم قسط الإهتلاك.

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة

يظهر تفسير قيمة معدل دوران الأصول الثابتة مشكلة لا يمكن إغفالها. إذ تبين الأدبيات المحاسبية أن أرصدة حسابات الأصول الثابتة تعكس التكلفة التاريخية لهذه الأصول، هذا ما يعني أنها تتجاهل أثر التضخم الذي يجعل قيمة الأصول الثابتة المقدرة بالتكلفة التاريخية (المقدرة بالقيم النقدية) أقل من قيمتها الحقيقية نتيجة انخفاض قيمة النقود.

لحل المشكلة و المشاكل المشابهة يحاول المحاسبون استخدام أساليب تجعل القوائم المالية تعكس القيم الجارية و ليس التاريخية ما سيساعد على تحسين عمليات المقارنة ، ولكنهم لم يتوصلوا حتى الآن إلى الحل ناجع ، ولان المحللين لا يمتلكون البيانات اللازمة لإجراء التعديلات فإنهم يعتمدون على الاجتهاد الشخصي لحل المشكلة المذكورة. [2]

---

[1] منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، دار السلام، الطبعة الخامسة، القاهرة، 2003، ص 103

[2] أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، مرجع سابق، ص194

2- معدل دوران إجمالي الأصول:

معدلات الدوران السابقة (أوراق القبض، المخزون والأصول الثابتة) تعكس المزايا التي حصلت عليها المؤسسة من استخدام أصل معين، وحتى نستطيع أن نلقي نظرة عامة على إنتاجية المؤسسة، يفضل أن نستخدم معدل دوران إجمالي الأصول أو معدل الإدارة الكلية للأصول حسب ما يطلَقُ عليه البعض.

حيث يتم حسابه عن طريق قسمة صافي المبيعات خلال الفترة على إجمالي الأصول التي ساهمت في إنتاج هذه المبيعات. ويعطي هذا المؤشر فكرة عن عدد المرات خلال العام التي ساهمت أصول الشركة في إنتاج أو توليد إيرادات المبيعات. [1]

معدَل دوران إجمالي الأصول= صافي المبيعات / إجمالي الأصول

ونستفيد من هذه النسب والمعدلات في معرفة كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها واستغلالها لهذه الأصول في توليد المبيعات.تعتبر معدلات الدوران من المؤشرات المهمة التي يتم عن طريقها معرفة كفاءة استخدام أصول المشروع في توليد إيرادات التشغيل، حيث أننا نستطيع الحكم على إدارة المشروع معين من حيث مدى كفاءة تلك الإدارة في تشغيل الأموال في الأنشطة المختلفة أو معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل عناصر الموجودات إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة والربحية والمخاطرة وهذه في الحقيقة معادلة صعبة من الناحية الواقعية.

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي

من المؤكد أن التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية سيؤثر على عدد، نوع وطبيعة الوظائف .ومع ذلك، فإن هذا التأثير لن يكون كبيرا إذا تمكنت هذه المؤسسات من التعامل مع العاملين الحاليين بشكل مناسب، من خلال تهيئتهم وتدريبهم لمواكبة هذا التحول.

كما أن للتحول الرقمي تأثير إيجابي وعلاقة قوية بالنتائج المالية المحققة لهذه المؤسسات، وذلك من خلال الاستثمار في أنظمة تشغيلية جديدة، الاستثمار في التقنيات والقنوات الجديدة، سهولة الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية، تحسين سرعة ودقة المعاملات، تحسين الكفاءة، تحسين تجربة العملاء، توسيع قاعدة العملاء . وبالتالي فإن اعتماد المؤسسات الإقتصادية على الحلول الرقمية سيساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أفضل وبتكلفة أقل، مما يؤدي إلى أداء مالي أفضل، من خلال تحقيق عائد على الأصول وعائد على حقوق الملكية أعلى، وتحقيق فائض في الموارد المالية على المدى الطويل.

[1] أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، مرجع سابق، ص195

المطلب الأول: تأثير التحول الرقمي على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة

تعمل الرقمنة على تسريع وتيرة العولمة مما يسمح للمؤسسات على زيادة قدرتها التنافسية, مما يستدعي تغيير يمس كل جوانب المؤسسات بما فيها توزيع المهام الوظيفية والذي يتطلب بدوره توفير كفاءات بتقنيات رقمية عالية تسمح لهم العمل ضمن نظام ايكولوجي رقمي، أو تقدم لهم فرص أحسن للعمل ورفع الأجور.

يلعب التحول الرقمي دورا كبيرا في تقليل المصاريف في المنظمة من خلال:[1]

- ✓ بدلا من دفع تكاليف هاتفية ذات مسافة بعيدة يمكن إرسالها بالبريد الإلكتروني.
- ✓ استبدال التكاليف الباهظة لإرسال وإنتاج قوائم البيع بالبريد الإلكتروني و النشرات الفنية و الإصدارات الصحفية، التقارير الحكومية والتقارير الفنية بتقديم نفس الموارد.
- ✓ تقليل مساحة المكاتب وتكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين للتعديل عن بعد باستعمال الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تقليل استعمال الأوراق والمواد المصاحبة باستعمال البريد الإلكتروني وجعل المستندات متاحة باستعمال التسيير الإلكتروني للوثائق.

في ظل زيادة حدة المنافسة و التغيرات الحاصلة في أسواق الأعمال التجارية تعاني المؤسسات اليوم من عدم القدرة على الاستجابة والتأقلم، هذا كله يعيق عملية تحولها رقميا لذا ولمواجهة ذلك يمكن للمؤسسات اللجوء الى 3 مجموعات أساسية للتكنولوجيات من بينها الحوسبة السحابية، الأمن الرقمي، الوسائط الرقمية وغيرها، ثانيا على أفضل ممارسات إدارة تكنولوجيا الأعمال، و أخيرا على كفاءات اللينة الضرورية لتقييم قدرات التحول الرقمي.

ان تطوير الكفاءة الرقمية يعد بمثابة سلسلة متصلة من المهارات الفعالة نحو كفاءة منتجة واستراتيجية فتطوير الكفاءات الرقمية يعتمد بالدرجة الأولى على الأدوات والممارسات اليومية للافراد في عملهم لذا لتطوير الكفاءات يجب مراعاة إرشادات بناءا على مستويين هما:[2]

- المستوى المفاهيمي بنية التعرف على المجالات الرئيسية للكفاءة الرقمية.
- تفعيل مهام التعلم و التقييم الواجبة التنفيذ باستخدام أدوات وممارسات حديثة لإجراء التعديلات

---

[1] ابراهيم بختي، **مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير تسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة** ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005 ، ص50

[2] قوراري أسماء، **التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2024، ص 104-106

فوظائف اليوم تتطلب توفر مستوى معين من الكفاءات الرقمية, هذا كنتيجة لتسارع عملية التحول الرقمي للمؤسسات ,وكذا الاقتصاد التعاوني الذي يطور نماذج اقتصادية جديدة تتيح فرصا و مسارات جديدة للعمل ،ويفرض تحديات لتطوير الكفاءات الحالية لها خصوصا بعد سيطرة الروبوتات والذكاء الاصطناعي على الوظائف والمهام الروتينية.

بصفة عامة هناك ثلاث أولويات رئيسية لتطوير الكفاءات في ظل التحول الرقمي:

- ✓ مراجعة وتنقيح برامج التدريب لتشمل الكفاءات الجديدة الأكثر طلبا.
- ✓ جذب المزيد من الإفراد الى البرامج المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للرفع من عرض العمالة وتلبية لاحتياجات المؤسسات على المدى الطويل.
- ✓ تكييف كفاءات القوى العاملة في العمل .

المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على جودة وسرعة المعلومات المالية

جدير بالذكر ان التحول الرقمي قد أحدث طفرة في طريقة معالجة وعرض المعلومات المالية وغير المالية، مما كان له أثر في تطوير التقارير المالية من خلال تحسين جودة ومصداقية المعلومات المالية؛ أي تحسين جودة التقارير المالية.

كما أشار القنبرى إلى أن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وتقنيات التحول الرقمي أدت إلى تحسين جودة التقارير المالية من خلال رفع خاصيتي الملائمة والموثوقية وزيادة جودة المعلومات المحاسبية.

كما أشار عبد التواب (2020) ، إلى أثر التحول الرقمي من خلال تطبيق تكنولوجيا سلاسل الكتل وهي إحدى تقنيات التحول الرقمي إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية.

بالإضافة غالى أن التحول الرقمي يؤثر على الخصائص النوعية للمعلومات المالية كما يلي[1]:

- ✓ **ملائمة المعلومات:** حيث تمنح تكنولوجيا التحول الرقمي لكل المستفيدين من التقارير المالية حق الوصول الى المعلومات ذات الصلة بالقرارات المطلوب اتخاذها، كما أن المعلومات عند تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي سوف تتسم بالقيمة التنبؤية والتأكيدية.
- ✓ **الموثوقية:** تعتبر البيانات المتوفرة في شكل رقمي مثل بيانات الصور والفيديو والبيانات الصوتية من تسجيل للاجتماعات وأراء العملاء وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات، علاوة على البيانات النصية للمستندات غير المالية مثل رسائل البريد الإلكتروني وصفحات الويب، تأكيد على مدى موثوقية البيانات.
- ✓ **التمثيل الصادق:** تعتبر القابلية للمقارنة والقابلية للفهم من الخصائص الأساسية للتمثيل الصادق للقوائم المالية، وتساعد البيانات الرقمية المتمثلة في شكل الصور والفيديوهات والبيانات الصوتية والنصية على تحقيق القابلية للمقارنة والقابلية لفهم.

[1] طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف، **أثر التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية دراسة ميدانية**، مجلة علمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد15، العدد الأول ، مصر، 2024 ، ص 2999.

- ✓ **القابلية للفهم والقابلية للمقارنة:** حيث تساهم تقنيات التحول الرقمي في تزويد كل مستخدمي التقارير المالية بمستوى معقول من الفهم للمعلومات والقابلية للمقارنة.
- ✓ **التوقيت المناسب:** يساعد التحول الرقمي على تحقيق التوقيت المناسب للمعلومات المالية، سواء من حيث توقيت المعالجة وتوقيت الإفصاح.

كما أشار **حسن** (2023) انه كلما تحركت الوحدة الاقتصادية نحو التحول الرقمي كلما أدى ذلك إلى كفاية وموثوقية المعلومات المحاسبية وبالتالي تعود بالفائدة على مستخدميها.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق تقنيات الحوسبة السحابية كآلية من آليات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة معلومات التقارير المالية متمثلا في توفير معلومات تتسم بالملائمة والموثوقية في المعاملات الاقتصادية.

المطلب الثالث: نموذج تحليلي يربط التحول الرقمي بمؤشرات كفاءة الأداء المالي

أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ضرورة إستراتيجية للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. ونحاول تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين التحول الرقمي ومفهوم كفاءة الأداء المالي المؤسسي نذكر منها:[1]

- ✓ **التحول الرقمي كمحرك للتميز المؤسسي:**

لم يعد التحول الرقمي خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تعتمدها المؤسسات الحديثة لضمان البقاء والاستمرارية . المؤسسات التي تنجح في التكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتوظيفها بكفاءة، غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من الأداء والخدمات.

- ✓ **تحسين الكفاءة التشغيلية:**

أحد أبرز فوائد التحول الرقمي هو رفع كفاءة العمليات اليومية داخل المؤسسة .عبر الأتمتة والرقمنة، يمكن تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتقليل التكاليف التشغيلية، مع الحد من التدخل البشري الذي قد يكون عرضة للأخطاء. مثال ذلك رقمنة المعاملات الإدارية، التي كانت تستغرق أيامًا وأصبحت تُنجز في دقائق.

- ✓ **دعم القرار من خلال البيانات:**

التحول الرقمي يُنتج كمًا هائلًا من البيانات الدقيقة، التي يمكن تحليلها باستعمال أدوات ذكاء الأعمال .هذه البيانات تتيح للإدارة اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على مؤشرات أداء واقعية، ما يزيد من فرص النجاح ويقلل من المخاطر.

- ✓ **تعزيز العلاقة مع المستفيدين:**

الرقمنة تُمكن المؤسسات من التواصل المباشر والفعال مع جمهورها، سواء كانوا زبائن أو مواطنين أو شركاء. استخدام التطبيقات الذكية، مواقع الويب، ومنصات التواصل يرفع من مستوى التفاعل، وبالتالي يزيد من رضا المتعاملين وولائهم.

---

[1] بلاغيث ياسر، **أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنيعة** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2025، ص16

✓ **تشجيع الابتكار المؤسسي:**

البيئة الرقمية تفتح المجال لتجربة أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمشاكل قديمة .كما تسهّل اختبار المشاريع الرقمية بسرعة وبتكلفة أقل، مما يشجع المؤسسة على تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

✓ **تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية:**

من خلال الأنظمة الرقمية، تصبح المعلومات متاحة ومؤمنة، ويمكن تتبع العمليات ومراقبتها بدقة .هذا يعزز من الشفافية، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية والمهنية.

✓ **تكامل العناصر لتحقيق التميز:**

لبلوغ التميز المؤسسي الحقيقي، لا يكفي إدخال التكنولوجيا فقط، بل يجب أن يتم ذلك ضمن إستراتيجية شاملة تشمل تدريب الموارد البشرية، تطوير القيادة، وتوفير بنية تحتية رقمية قوية .فالعنصر البشري يبقى هو المحرك الفعلي لأي تحول ناجح.

الشكل رقم I–6 :العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة

خلاصة:

يتبين من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن التحول الرقمي يمثل تحولًا استراتيجيًا عميقًا في أساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية، حيث لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية والمالية بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الأداء العام. ويعتمد هذا التحول على مجموعة من التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والتي أصبحت تشكل أدوات رئيسية لدعم كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

كما تبين أن كفاءة الأداء المالي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج المالية المرجوة، ويتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالسيولة والربحية والنشاط وكفاءة الدورة التشغيلية. وقد أظهر التحليل النظري أن تبني التحول الرقمي يسهم في تحسين هذه المؤشرات من خلال تطوير نظم المعلومات المالية والمحاسبية، وتسريع معالجة البيانات، ورفع دقة المعلومات وموثوقيتها، وتقليص التكاليف التشغيلية، وتحسين الرقابة الداخلية ودعم اتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية لفهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي، ويمهد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الدراسة التطبيقية بهدف اختبار هذه العلاقة على أرض الواقع وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وتحليل أبعاد كل من التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المالي، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة النظرية بينهما، يأتي هذا الفصل لاستكمال الدراسة من الجانب التطبيقي.

ويهدف هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية، وذلك قصد تحليل مدى انعكاس التحول الرقمي على كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُعد هذا الجانب التطبيقي خطوة أساسية في البحث العلمي، باعتباره يسمح باختبار مدى توافق الإطار النظري مع الواقع الفعلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على بيانات مالية حقيقية تم الحصول عليها من المؤسسة، والمتمثلة في الميزانيات وجداول حساب النتائج، إضافة إلى الاستعانة ببعض المعطيات الداخلية المتعلقة بطريقة تسيير المعلومات المالية. وقد تم اختيار فترتين زمنيتين للمقارنة، وهما الفترة الأولى (2012–2013) التي تعكس وضع المؤسسة قبل التوسع في استخدام أدوات التحول الرقمي، والفترة الثانية (2023–2024) التي تمثل المرحلة الحديثة التي شهدت فيها المؤسسة تطورًا ملحوظًا في استخدام الأنظمة الرقمية. ومن خلال هذه المقاربة الزمنية المقارنة، يسعى هذا الفصل إلى تحليل تطور كفاءة الأداء المالي للمؤسسة، وربطه بدرجة اعتمادها على تقنيات التحول الرقمي، بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في السياق التطبيقي.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية، تأسس سنة 1982 ، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف إنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية، إذ يعتبر مقر إنتاج المدية محل دراستنا أحد وأهم هذه الفروع لمجمع صيدال، واهم مؤسسة للمضادات الحيوية على مستوى الوطني، وسنتناول في هذا المبحث تعريف ونشأة مقر إنتاج المدية وهيكلها التنظيمية.

المطلب الأول : نبذة عامة عن مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

ANTIBIOTCAL هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 1.187.500000 دج، يقع مقره بطريق الخميس، ويبعد حوالي 10 كلم عن ولاية المدية، تصل مساحته إلى 33 هكتار بعدما كانت في حدود 25 هكتار منها 19 هكتار مبينة، بدأ فرع المضادات الحيوية بالانتاج سنة 1988 من المواد الأولية إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها وتسويقها وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال SIDAL تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال، ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 1998/02/02 يختص في صناعة المضادات الحيوية البنسيلية معتمدا على أوضاع التعمير وتصف التصنيع، تحصل على شهادة الجودة 9001 (ISO) سنة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية[1] :

- **المؤسسة** :م.ع.إ /شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.187.500000 دج
- **العنوان** :طريق الخميس ص .ب 33 المدية_الجزائر
- **رقم سجل التجاري**: 26/0800B0342357
- **رقم الحساب البنكي: القرض الشعبي الجزائري المدية رقم : 004 00140110 70 776 01/84**

الموقع الإلكتروني: www.saidalgroup.dz

يقع المقر 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر بـ :33 هكتار، يتوفر على:

- عمارة إنتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنيسيلينية والأخرى للمنتجات الغير البنيسيلينية.
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق تركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف الوظائف التعبئة والتغليف والخدمات.

[1] مجمع صيدال، أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم10، ديسمبر 2013، ص4

– اختص في إنتاج الأشكال التالية :حقن، كبسولات، مراهم، مشروبات، أقراص، مساحيق.

ويوظف حاليا 736 عاملا، من بينهم 620 رجال بنسبة مئوية 84.24 % ، و116 نساء بنسبة مئوية 15.26 %، موزعين عبر الطاقة السوسيو مهنية كالتالي:

الجدول رقم II–1: يبين توزيع العاملين بالموقع

الصنف	عدد العمال	النسبة المئوية
إطارات	**169**	**%22.16**
أعوان تحكم	**211**	**%28.68**
أعوان تنفيذ	**356**	**%49.17**
المجموع	**736**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة

أولا – النشأة والتطور

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية **CTIP** لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي[1] :

في 1972/05/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على المؤسسة الإيطالية **CTIP** نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.

– في **1997/05/06** تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر .

– **في 1977/06/30** تسلمت المؤسسة إنجاز الشغل.

– **في 1978/02/12** باشرت المؤسسة إنجاز الشغل.

[1] أهزي مريم، بودالي كوثر عبير،**مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2020، ص96

قدرت مدة الإنجاز بـ 05 شهر، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- ✓ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ**
- ✓ الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية **S.N.I.C**
- ✓ المؤسسة الوطنية الكيميائية **E.D.I.C**

بعد تسليم المشروع في **1982/04/12** تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

وفي سنة **1986** بدأ استغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية **LICENCE.I.B.ITALIE** .

وفي يوم **الثلاثاء 04 أكتوبر 1988** دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل **الشاذلي بن جديد**، وفي نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل مركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم **صيدال** لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في **1998/02/02** تحت اسم فرع **انتيبيوتيكال**.

ابتداء من تاريخ **2014/01/01** تم حل وإدماج بالامتصاص المؤسسة العمومية الاقتصادية أنتيبيوتيكال ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة المجموعة الصناعية صيدال.

الجدول رقم II–2 : لمحة عن مقر الإنتاج بالمدية

التسمية	مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني
المرسوم رقم 82–162 المؤرخ عام 1982	كانت تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة
المرسوم رقم 84–151 المؤرخ في أفريل 1985	نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة الكيميائية والبتروكيميائية
المرسوم رقم 85–74 المؤرخ في أفريل 1985	تم تعديل المؤسسة وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ، حيث فرضت وجودها في السوق الوطنية والأجنبية كما استطاعت أن تنتج عدة مواد صيدلية
عام 1996	انتهجت صيدال استراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز موقعها في السوق العالمية للأدوية من خلال الحرص الدائم على مراقبة الجودة
02 فبفري 1998	لبست صيدال شكل جديد- مجمع صناعي – يمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات مستقلة إداريا وهي أربع فروع (فارمال بيوتيك، صوميدال، المضادات الحيوية.)
رأسمال الإجمالي	**1.187.500.000 دج**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ثانيا– طبيعة النشاط

يختلف فرع المضادات الحيوية عن المجمع من حيث السياسة العامة المنتهجة و الإستراتيجيات المطبقة، حيث أن كل خططه وكذا الأفكار الاستراتيجية هي وليدة تلك التي يتبناها المجمع. ويعتبر موقع انتاج المدية في ميدان صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري و البيطري.

وقد بدأ الموقع بالإنتاج سنة 1988، حيث تعمل مصالح الموقع في مختلف مراحل نشاطها بدءا بإنتاج المواد الأولية و إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها و تسويقها و يتمحور نشاطها حول:

1– استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية وتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض، وذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية. حيث تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البينيسيلينية في:

-Penicilline Vacid.

-Penicilline Potassique.

في حين تتمثل المواد الأولية المصنعة الغير البينيسيلينية في[1] :

-Oxytetracycline.

- Tetraclin.

2– إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية:

حقن، أقراص كبسولات، مراهم، مشروبات و مساحيق على مستوى التخصصات الصيدلانية انطلاقا من المواد سابقة الذكر و يعتبر البينيسلين من المواد الأولية الوسيطة التي تنتج منها المضادات الحيوية البينيسيلينية التالية:

Amoxicilline.، Oxalline، Ampicilline

كما يمكن تقسيم نشاط و مهام الموقع إلى مهام أساسية و أخرى ثانوية:

1. المهام الأساسية : تتمثل في :

- ✓ إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء.
- ✓ إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية.
- ✓ الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات الموقع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية و السعي لاختراق الأسواق الدولية.
- ✓ تامين جودة و مراقبة تحليل و تركيب الدواء.
- ✓ القيام بالبحوث التطبيقية و تطوير الأدوية الجنيسة.

2.المهام الثانوية: تتمثل في :

- ✓ انتاج منتجات التعبئة و التغليف.
- ✓ عبور ونقل السلع.
- ✓ صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج و العمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية و رفع الطاقة للموقع لإنتاجية.
- ✓ تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب و التحليل).

---

[1] أهزي مريم، بودالي كوثر عبير،**مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2020، ص98

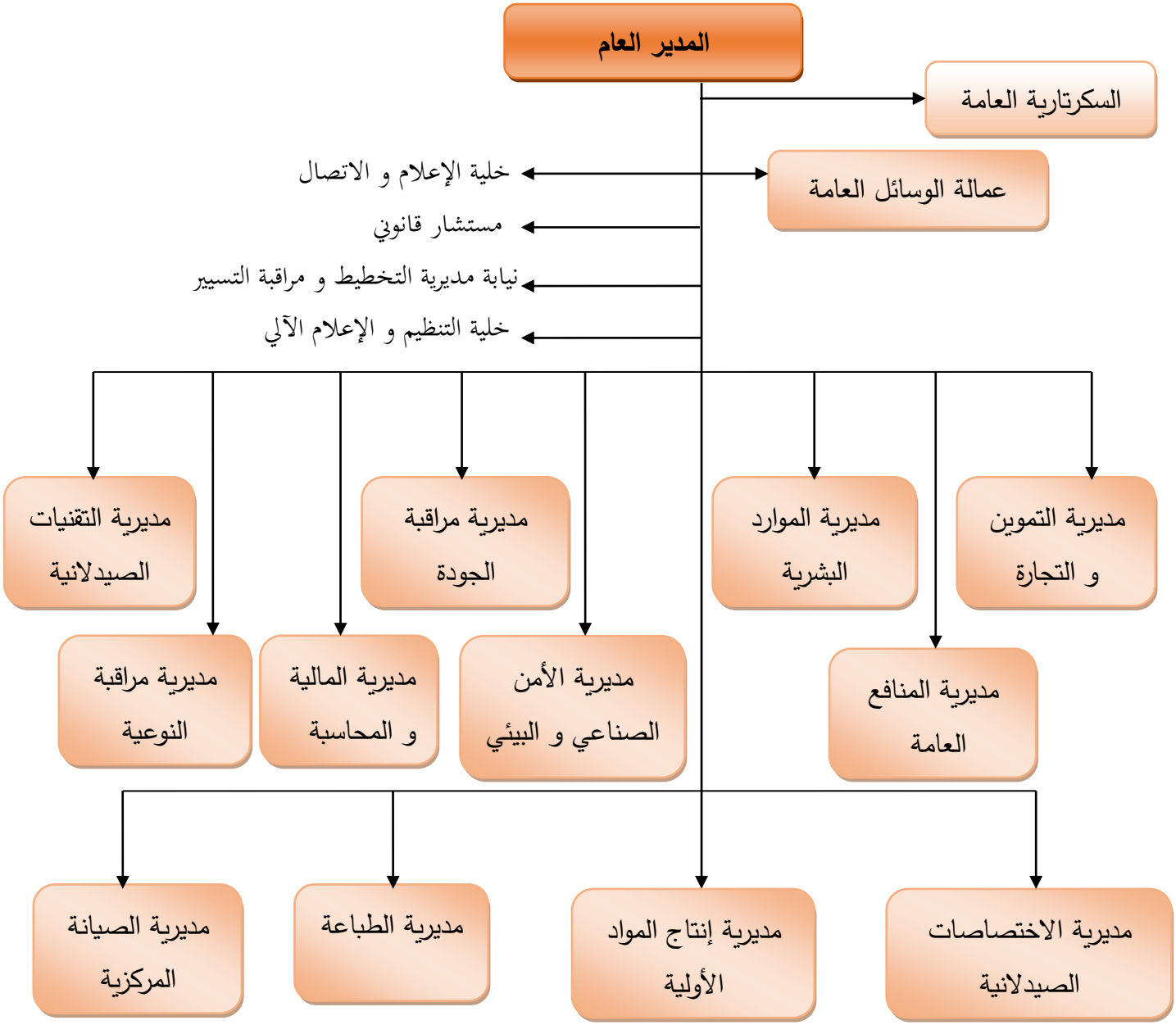
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال المدية

من اجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيها المؤسسة و التجاوب للتطورات و التغيرات المستمرة، قامت بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات.

أولا – التنظيم الإداري

تتكون مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية من مجموعة تضم عددا من المديريات والوحدات والفروع والتي تتعاون فيما بينها ضمن هيكل تنظيمي معين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

الشكل رقم II–1 : الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية



المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

1- الإدارة العامة للموقع : [1]

- **الرئيس المدير العام** : مهمته إدارة وضع سياسات منبثقة من الإستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط والبعيد من أجل ضمان نمو اقتصادي وتوسيع الفرع.

خلية الإعلام والاتصال :من مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسات الاتصالية العامة.

- ✓ **خلية التنظيم والإعلام الآلي** :تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل.
- ✓ **المساعد القانوني** :مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ **مساعد العلاقات الخارجية** : مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم المعلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين و الشركاء.
- ✓ **خلية المشاريع** : مهمتها متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل المقر، خاصة مشاريع الشراكة.
- ✓ **مديرية الوسائل العامة** : تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بوسائل المكتبة المتعددة مثل، المكاتب، الأقلام، الاوراق، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن تسيير حظيرة النقل.
- ✓ **المساعد المكلف بالبيئة** : مكلف بتطبيق سياسات البيئة المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات.
- ✓ **خلية التدقيق و المراجعة والتحليل الشامل** : مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات

ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع.

2-المديريات الأساسية وتتمثل في:

- **مديرية التقنيات الصيدلانية** :مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية** :هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددتين.
- **مديرية مراقبة النوعية** :مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية(شروط التخزين ومحيط العمل) و مراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.
- **مديرية الصنع المركزية** : مهمتها الحفاظ على آلات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.
- **المديرية المالية والمحاسبة** :تقوم بـ
  - ✓ التسيير المالي للمؤسسة.
  - ✓ إدارة التدفقات النقدية.
  - ✓ إنجاز العمليات للخزينة.

[1] أهزي مريم، بودالي كوثر عبير،نفس المرجع السابق ،ص99

- ✓ التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض.
- ✓ المحاسبة العامة للمخزونات.

– **مديرية الموارد البشرية** :تقوم بـ

- ✓ تكوين العمال .
- ✓ مراجعة تنظيم الهياكل بالمراكب(الوحدة).
- ✓ تسيير فعلي للعمال(الأجور، العطل، المرض،.... إلخ) .
- ✓ ضبط وتحسين كيفيات التسيير.
- ✓ اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

– **مديرية التموين والتجارة** : تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

– **المديرية التقنية الصيدلانية** :هذه المديرية تقوم على مراقبة و تدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.

– **مديرية المخابر** :مهمتها القيام بتحليل الأدوية، مراقبة النوعية وضمان الجودة.

– **مديرية الطباعة** :هذه المديرية تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية إستعمال الدواء(NOTICE)، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى خارج الوطن.

– **مديرية إنتاج المواد الأولية** :تقوم بـ

- ✓ إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل(البنسيلين Pénicilline ، والأموكسيسيلين Amoxicilline ، أمبسيلين Ampicilline إلخ...)
- ✓ مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن.

ثانيا– التنظيم المالي والمحاسبي:

تعتبر المديرية المالية و المحاسبية من أهم المديريات المتواجدة في الموقع، لديها علاقة متكاملة مع المديريات الأخرى في هذا الموقع لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

- **تعريف مديرية المالية و المحاسبة:**

هي المسؤولة عن الوضعية المالية، حيث إنها تعمل على تقييم المخزونات و كذا التكفل المالي بمختلف مشتريات الموقع، بما أنها تعتبر همزة وصل بين المديريات و المصالح و تتكون هذه المديرية من دائرتين دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

1- دائرة المالية: تتكون من المصالح التالية:

أ- مصلحة الخزينة: تضم رئيس الخزينة، أمين الصندوق و المحاسب وتتمثل مهامها في :

- ✓ استقبال جميع الملفات و طلبات التسديد للقيام بالدفع.
- ✓ استقبال مختلف الاوراق التجارية لإرسالها للبنك.
- ✓ العلاقة مع البنك.
- ✓ تمويل الصناديق الفرعية لمختلف المديريات.
- ✓ وضع المخطط للخزينة.
- ✓ مراقبة المطعم.

ب- مصلحة الموردين الأجانب: تتكون من رئيس المصلحة و المحاسبين المكلفين بتنفيذ المهام التالية:

- ✓ استقبال ملفات الإستراد.
- ✓ تسيير ملفات الموردين الأجانب.
- ✓ تطبيق الإجراءات.

ج- مصلحة الجباية: تضم إطار من أجل القيام بالمهام التالية:

- ✓ جميع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري او السنوي.
- ✓ الإتصال بمديرية الضرائب.
- ✓ حساب النتيجة الجبائية.
- ✓ متابعة ملفات المنازعات الجبائية.

2- دائرة المحاسبة العامة: تتكون من المصالح التالية:

أ- مصلحة الإستثمارات: تتكون هذه المصلحة من إطار للقيام بالمهام التالية:

- ✓ تسجيل العمليات المتعلقة بالإستثمارات.
- ✓ معالجة الجرد المادي.
- ✓ التكفل المالي بمختلف الإستثمارات و مشتريات الفرع.
- ✓ وضع حسابات خاصة بالإستثمارات.

ب- مصلحة المحاسبة العامة: تتكون من رئيس المصلحة و المحاسبين للقيام بالمهام التالية:

- ✓ تسجيل العمليات اليومية التي يقوم بها المركب الحسابي.
- ✓ تسجيل عمليات الخزينة.
- ✓ التسجيل المحاسبي للأجور.
- ✓ حساب النتيجة الصافية للسنة المالية.
- ✓ تسجيل العمليات التي تتم بين الفروع.
- ✓ تسجيل العمليات المختلفة.
- ✓ إعداد الميزانية الختامية و تقييم السنة المالية.

ج- مصلحة المحاسبة التحليلية: ويكمن دورها الرئيسي في:

- ✓ تأمين التسيير الحسن لنشاط الفرع و هذا من خلال المعلومات التي تتحصل عليها من الأقسام التالية التموين، التخزين، الإنتاج، أي متابعة التدفقات السلعية و دراسة تسيير كل دوائر الوحدة.
- ✓ البحث عن كيفية تخفيض تكلفة المنتوجات مع الحفاظ على النوعية الجيدة، تقوم هذه المصلحة بتحليل المعلومات و دراستها، و خاصة المستمدة من مصلحة المحاسبة العامة، والهدف الذي تعمل على تحقيقه هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الإنحرافات و تحديد مسؤولياتها، كما أنها تساهم في تحسين تسيير المراقبة و ذلك من خلال إعطاء بعض الإقتراحات الخاصة بالإنحرافات الحاصلة في الموقع.

د- مصلحة الأرشيف: كل الأرشيف (المديرية المالية و المحاسبة) يعتبر تحت مسؤولية دائرة المحاسبة العامة.

3- أهداف مديرية المالية و المحاسبة:

تطمح هذه المديرية إلى تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تحقيق الأهداف نذكر منها:

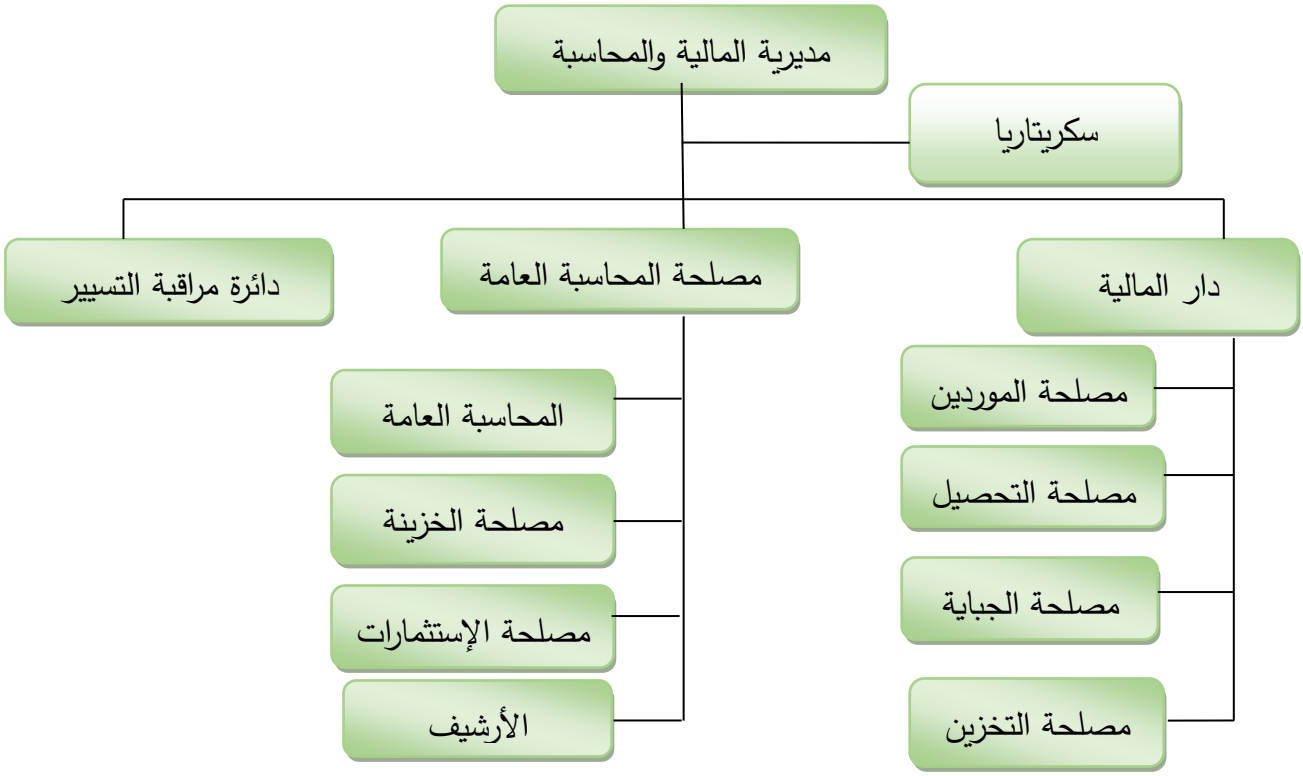
- ✓ تحديد نتيجة أعمال للمؤسسة من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة.
- ✓ تحديد المركز المالي في تلك الفترة.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات للفترة أو الفترات القادمة.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات اللازمة للأحكام الرقابية على أموال المؤسسة والمحافظة على الممتلكات من الضياع والتلاعب والاختلاف.
- ✓ الاحتفاظ بالتسجيلات كاملة ومنظمة ودائمة التصرفات المالية التي تقوم بها المؤسسة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

وكل هذا يدخل في الحفاظ على سمعة المؤسسة باعتبارها سمعة مالية تتحكم في مختلف المعاملات الخاصة مع العملاء من موردين وزبائن.

4- الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة من أكثر المصالح والمديريات التي يجب مراقبتها ومتابعتها باهتمام لأنها مسؤولة عن تقييم المخزونات، وكذا التكفل بالتسيير والتحليل المالي لمختلف مشتريات الفرع والمحاسبة اللازمة .

الشكل رقم II-2 : الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة

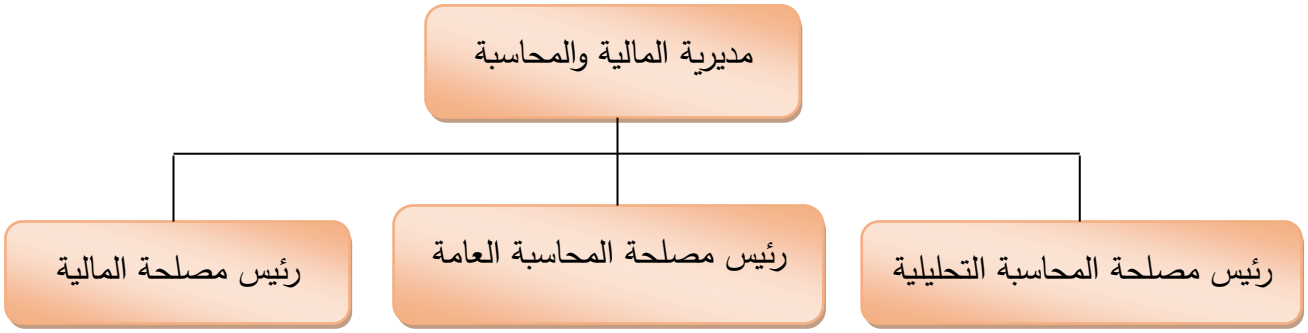


المصدر : من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المتوفرة من المؤسسة

5- التحليل المالي في مديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر كل من مديرية المالية و المحاسبة و خلية المراجعة و التحليل والحوصلة الهيئتين المكلفتين بتقييم و تشخيص المؤسسة، لاسيما الحالة المالية لها، و بإمكانها استغلال كل الوسائل العلمية في ذلك، حيث توجد على مستوى الفرع مديرية المالية و المحاسبة التي تقوم بمهام التسجيل الخاصة بإعداد الجداول الخاصة بالمحاسبة العامة، و عمليات التسجيل الخاصة بالمحاسبة التحليلية و إعداد الموازنات.

الشكل رقم II–3 :يوضح مصالح مديرية المالية والمحاسبة



المصدر : من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المتوفرة من المؤسسة

يمكن لمدير المالية و المحاسبة بالمؤسسة ان يقوم بتفسير وتحليل الميزانية إذ أنه ملزم بإعداد ما يسمى بحصيلة التقرير المالي synthèse du rapport financier bilan مع نهاية كل سنة مالية، ليقوم بعرضها أمام مجلس الإدارة، و يتمثل اجتهاد هذه الأخيرة في إعطاء قراءة مختصرة عن الميزانية كما يمكن الاستعانة بالجداول الأخرى، مع محاولة تقديم الملاحظات على الانحرافات السلبية و تثمين النتائج الإيجابية.

المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

يعتبر التحول الرقمي داخل مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال خيارا استراتيجيا يهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي و تحديث نظم المعلومات و ضمان تسيير أكثر فعالية للموارد و قد تجسد هذا التحول من خلال اعتماد مجموعة من البرمجيات و الأنظمة الرقمية التي مست مختلف وظائف المؤسسة.

و قد قمنا بتخصيص هذا المطلب من أجل التطرق فيه لدراسة الأداء المالي الخاص بالمؤسسة ومعرفة الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي على هذا الأداء، وقبل البدأ بعملية دراسة الأداء المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال يجب التنويه أن المؤسسة قد تبنت نظام الرقمي بعد سنة 2010 أي انطلاقة التحول الرقمي في عملها وبرامجها لذلك إخترنا أن تكون فترة الدراسة قبل التحول الرقمي أي لسنوات 2009 و 2010 وبعد التحول الرقمي اي سنة 2023 و 2024 لكن نظرا لأننا لم نستطيع الحصول على جميع القوائم المالية الخاصة بسنوات 2009 و 2010 فقد اكتفينا بدراسة سنوات 2012 و 2013 أي بعد تبني التحول الرقمي مباشرة وسنوات 2023 و 2024 بعد اعتماد التحول الرقمي.

أولا– المقابلة الميدانية:

من خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال ، قمنا بزيارة أقسام المؤسسة للتعرف على الهيكل التنظيمي لها، ناهيك عن التحول الرقمي المطبق على مستوى هاته الأقسام، بالإضافة لدور كل مصلحة و مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي ، كما تم زيارة قسم الإدارة والمالية، و ما مدى تطبيق التحول الرقمي على مستوى أهم دائرة في المؤسسة.

1. تحليل نتائج المقابلة: تم القيام بإتباع أسلوب المقابلة الفردية شفوية مع موظف بقسم المالية و المحاسبة السيد **جلال نور الدين** الذي ساعد كثيرا في اتمام هذا العمل من خلال توجيهاته و تدخلاته و المعلومات التي شاركها، كما قام بالإجابة على بعض التساؤلات التي تمثلت في:

السؤال الأول :بما تساعد مصلحتكم في إدارة المؤسسة وكيف يتم ذلك؟

وكان الجواب :في تسجيل القيود للمدخلات والمخرجات وإعداد القوائم المالية غير أن الدور الأساسي للمصلحة يتمحور في مساعدة إدارة المؤسسة على معرفة المركز المالي للشركة.

السؤال الثاني :فيما يتجلى تطبيق التحول الرقمي على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية؟

الجواب : تجلى ذلك من خلال استعمال برنامج MEGA COMPTA الخاص بالعمليات المحاسبية والمالية .

السؤال الثالث : هل يقوم برنامج MEGA COMPTA بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة؟

الجواب :لا يقوم هذا البرنامج بعمليات التحليل والاستشراف غير انه يساهم في تسهيل هذه العملية من خلال إعطائه لجداول منظمة ودقيقة وسريعة وخالية من الخطأ.

السؤال الرابع :حسب رأيك ما هو دور التحول الرقمي في تحسين وظائف المؤسسة ككل؟

الجواب : ساهم التحول الرقمي في تحسين أداء ووظائف المؤسسة من خلال قيامه بالتنسيق والربط بين المصالح وسهولة إيصال واستعمال المعلومات فيما بين أقسام المؤسسة باستعمال الشبكة الداخلية التي تعتبر أحد أشكال التحول الرقمي المطبق من قبل المؤسسة، كما ساهم انتهاج سياسة تحول رقمي إلى كسب مزيد من الوقت وتخفيض الكثير من التكاليف وتجنب العديد من الأخطاء.

السؤال الخامس :حسب موقعك بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال هل ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للشركة؟

الجواب :تجلت مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال:

- توفير برامج تسهل عمليات حجز المعلومات والمعطيات المحاسبية على غرارMEGA COMPTA .
- سمح في إبراز وإعطاء معلومات مالية شفافة وبشكل سريع.
- حفظ المعلومات، تأمينها وسهولة الرجوع إليها.
- تسهيل وتبسيط القوائم والجداول المالية مما يساهم في تسهيل قراءتها وتحليلها.

ثانيا– الأنظمة الرقمية المعتمدة: اعتمدت مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال على مجموعة من الأنظمة المعلوماتية المتكاملة التي تهدف إلى رقمنة العمليات الداخلية و تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المصالح وذلك في إطار نظام معلوماتي متكامل من نوع ERP **تخطيط موارد المؤسسة** يعتمد على توحيد و تكامل مختلف التطبيقات و البرمجيات المتخصصة حسب كل وظيفة ويربط بين مختلف أقسام المؤسسة ومن أبرزها:[1]

1– نظام تخطيط الإنتاج:

يستخدم هذا النظام من أجل:

- ✓ تنظيم و برمجة عمليات الإنتاج.
- ✓ تحسن استغلال الموارد (البشرية و المادية).
- ✓ متابعة تقدم سير الإنتاج بشكل مستمر مما يسمح برفع الكفاءة الإنتاجية و تقليل الإختلالات.

2– نظام تسيير أوامر الشراء (CMD MED):

يسمح هذا النظام بـ:

- ✓ إدارة طلبات الزبائن.

متابعة عمليات التسليم.

- ✓ تجميع و توحيد المعطيات التجارية مما يساهم في تحسين دقة المعالجة التجارية.

3– نظام تسيير المخزون(المواد الأولية و مواد التغليف):

يهدف هذا النظام إلى:

- ✓ متابعة حركة المخزون (الدخول والخروج).
- ✓ ضبط مستويات المخزون.
- ✓ ضمان تتبع المواد المستعملة في عملية الإنتاج مما يساعد على تفادي النقص او الفائض.

4– نظام تسيير التحاليل المخبرية و الإفراج عن المنتجات:

يتكفل هذا النظام:

- ✓ متابعة التحاليل المخبرية (الفيزيائية والكيميائية).
- ✓ التحقق من النتائج .
- ✓ الإفراج عن المنتجات وفق معايير الجودة قبل التسويق.

[1] مقابلة مع السيد باب الشيخ عبد الله، موظف بقسم الإعلام الالي،2026/05/08، 14:30

5- نظام تسيير مخزون المنتجات النهائية: يسمح هذا النظام بـ:

- ✓ متابعة المنتجات الجاهزة.
- ✓ تنظيم عمليات الشحن و التوزيع.
- ✓ تحسين تسيير المخزون النهائي والتحكم الجيد فيه.

6- النظام المحاسبي: يقوم هذا النظام بـ:

- ✓ معالجة و تسيير العمليات المالية.
- ✓ متابعة المصاريف و الإيرادات.
- ✓ إعداد التقارير المالية.

كما تعتمد المؤسسة في هذا الإطار على برنامج MEGA COMPTA الذي يعتبر أداة أساسية في التسيير المحاسبي، حيث يساعد على تسجيل و معالجة البيانات المالية بدقة، و إعداد الكشوفات المحاسبية بسرعة مما يدعم الرقابة المالية و اتخاذ القرار.

الشكل رقم II-4 : واجهة برنامج MEGA COMPTA



المصدر :واجهة نظام المعالجة الآلي

7- نظام تسيير الموارد البشرية:

يستخدم هذا النظام من أجل:

✓ إدارة ملفات الموظفين.

متابعة العطل و الغيابات و تسيير الرواتب.

✓ متابعة الأداء و التكوين داخل المؤسسة.

ثانيا- مجالات الرقمنة داخل المؤسسة وأهداف التحول الرقمي

شملت عملية الرقمنة في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال مختلف الجوانب الحيوية لنشاطها حيث مست عدة مجالات أساسية : [1]

1- المجال الإداري:

تم اعتماد الرقمنة في معالجة المراسلات والملفات الإدارية، مما ساهم في تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، وتسريع الإجراءات الداخلية، وتحسين التنسيق بين المصالح

2- المجال المالي والمحاسبي:

تم استخدام أنظمة معلوماتية وبرامج متخصصة مثل Méga Compta لتسيير العمليات المالية وإعداد التقارير بدقة، مما ساهم في تحسين جودة المعلومات المالية ودعم اتخاذ القرار.

3- مجال الإنتاج والجودة:

سمحت الرقمنة بمتابعة سلسلة الإنتاج من المواد الأولية إلى المنتج النهائي، مع إمكانية تتبع كل مرحلة من مراحل التصنيع، مما يعزز الرقابة على الجودة والامتثال للمعايير الصيدلانية.

4- مجال الموارد البشرية:

ساهمت الرقمنة في تحسين تسيير الموارد البشرية من خلال إدارة ملفات الموظفين، ومتابعة الغيابات والعطل، وتسيير الرواتب، إضافة إلى متابعة التكوين والأداء.

ثالثا- أهداف التحول الرقمي في مؤسسة صيدال

في إطار تحديث نظم المعلومات اعتمدت شركة صيدال فرع أنتيبيوتيكال على الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي و تعزيز تتبع العمليات و ضمان تسيير أفضل للموارد من خلال:[2]

✓ **إعادة تصميم العمليات الداخلية** :التحول الرقمي يقود المؤسسة إلى إعادة هندسة عملياتها الأساسية، عبر استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الوقت، وتقليص التكاليف وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح.

[1] مقابلة مع السيد باب الشيخ عبد الله، موظف بقسم الإعلام الالي،2026/05/08، 14:30

[2] تقرير السيد باب الشيخ عبد الله، موظف بقسم الإعلام الالي،2026/05/08، 14:30

- ✓ **تطوير تجربة العميل** :يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير الطرق التي تتفاعل بها المؤسسة مع عملائها، من خلال قنوات رقمية جديدة (مثل تطبيقات الهواتف والمواقع الذكية)، مما يسمح بتجربة أكثر تخصيصا وسرعة في الإستجابة لحتياجاتهم.
- ✓ **ابتكار نماذج أعمال جديدة** :التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات وكفاءتها، بل يشجع أيضا على خلق نماذج عمل مبتكرة(مثل المنصات الرقمية، نماذج الإشتراك، الخدمات حسب الطلب) مع تتبع دقيق لكافة الانشطة.
- ✓ **إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي** :تحتاج المؤسسات إلى تعديل هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة، مع تخفيف الهرمية، وتبني أنماط عمل مرنة، تركز على الفرق متعددة الوظائف.
- ✓ **تغير الثقافة المؤسسية** :يفرض التحول الرقمي ثقافة جديدة داخل المؤسسة قائمة على الإبتكار، التجريب، وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمر.
- ✓ **تكامل البيانات وتحليلها** :يشكل جمع البيانات وتحليلها جزءا أساسيا من التحول الرقمي، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات قائمة على معطيات دقيقة وفي الوقت المناسب:.[1]

المبحث الثاني: تحليل كفاءة الأداء المالي لمؤسسة صيدال قبل وبعد التحول الرقمي

قصد تطبيق ما جاء من وصف في الجانب النظري، سنحاول في هذا المبحث القيام بدراسة للحالة المالية وتحليل الأداء المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية وذلك من خلال الأرقام والمؤشرات التطبيقية ، ويتم التحليل عن طريق مجموعة من المؤشرات والنسب التي تم التطرق إليها سابقا في الجانب النظري وذلك خلال فترتين مختلفتين (2012-2013) و(2023-2024) من أجل تقييم أثر التحول الرقمي على الكفاءة المالية.

المطلب الأول : تحليل القوائم المالية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة، ومن خلالها يتمكن كل من المساهمين والمقترضين وكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة تقييم أدائها وإكتشاف نقاط القوة والضعف اللازمة لإتخاذ القرارات الصحيحة،ومن خلال هذا المطلب نحاول عرض أهم القوائم المالية للمؤسسة وهي الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول و الخصوم و جدول حساب النتائج بعرض الهيكل المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية – للفترة 2012-2013 و 2023-2024.

أولا– تحليل الميزانية

- **الأصول:** تعتبر الأصول من أهم عناصر الميزانية المالية لأنها تمثل مجموع الموارد الاقتصادية التي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها الإنتاجية والتجارية.
- **الخصوم:** يمثل جانب الخصوم مصادر تمويل المؤسسة سواء كانت أموالًا خاصة أو ديونًا.

[1] تقرير السيد باب الشيخ عبد الله، موظف بقسم الإعلام الالي،2026/05/08، 14:30

1- الميزانية المالية المفصلة للفترة (2012-2013)

سيتم من خلال هذا العنصر بتقديم الميزانية المالية المفصلة المختصرة للسنوات المدروسة جانب الأصول و الخصوم.

الجدول رقم II-3 : الميزانية المالية المختصرة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الأصول للفترة (2012-2013)

(جانب الأصول)

الأصول / السنوات	الصافي لسنة 2012	الصافي لسنة 2013
الاصول غير ملموسة	9 532 661.49	2 579 522.58
أراضي	125 595 404.00	125 595 404.00
مباني	34 592 128.35	24 213 955.97
تثبيتات مادية أخرى	847 230 683.72	518 942 031.47
القروض والأصول المالية الأخرى غير جارية	842 500.00	2 442 500.00
الضرائب المؤجلة على الأصول	92 034 533.54	73 061 945.94
مجموع الأصول غير الجارية	**1 109 827 911.10**	**746 835 359.96**
المخزونات قيد الصنع	1 004 201 402.66	1 466 713 387.31
المستحقات والاستخدامات المتماثلة	3 894 066 614.22	4 533 857 604.25
الزبائن	2 799 985 492.34	3 441 699 347.87
مدينون آخرون	1 094 020 442.43	1 091 987 315.47
ضرائب	60 679.45	170 940.91
الخزينة	754 490 620.25	425 841 561.62
مجموع الأصول الجارية	**5 652 758 637.13**	**6 426 412 553.18**
المجموع العام للأصول	**6 762 586548.23**	**7 173 247 913.14**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الأصول ملحق رقم 1

نلاحظ من خلال جانب الأصول أنه:

عرفت مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية خلال سنتي 2012 و2013 تغيرات مهمة على مستوى هيكل الأصول، وهو ما يعكس تطور النشاط الاقتصادي والتشغيلي للمؤسسة كما يلي:

بلغت الأصول غير الجارية سنة 2012 حوالي 1.109 مليار دج لتنخفض سنة 2013 إلى 746.8 مليون دج، أي بتراجع معتبر. ويعود هذا الانخفاض أساسًا إلى تراجع قيمة التثبيتات المادية الأخرى من 847.2 مليون دج إلى 518.9 مليون دج، و يرجع ذلك إلى ارتفاع الإهتلاكات، استبعاد بعض التجهيزات، انتهاء العمر الاقتصادي لبعض المعدات وإعادة تقييم سياسة الاستثمار.

كما عرفت المباني انخفاضًا من 34.5 مليون دج إلى 24.2 مليون دج، وهو ما يعكس استهلاك جزء من قيمة الأصول الثابتة بفعل الإهتلاك السنوي.

أما الأصول غير الملموسة فقد سجلت ارتفاعًا طفيفًا من 166 مليون دج إلى 168 مليون دج، ما يدل على اهتمام المؤسسة النسبي بالبرمجيات والحقوق المعنوية والتقنيات الحديثة.

في حين بقيت الأراضي مستقرة، وهو أمر طبيعي نظرًا لعدم وجود عمليات اقتناء أو بيع عقارية خلال الفترة.

كما ارتفعت القروض والأصول المالية الأخرى غير الجارية من 842 ألف دج إلى 2.4 مليون دج، ما يعكس توسعًا محدودًا في الاستثمارات المالية طويلة الأجل.

أما الضرائب المؤجلة على الأصول فقد انخفضت من 92 مليون دج إلى 73 مليون دج، وهو ما قد يرتبط بانخفاض الفروقات المؤقتة المتعلقة بالمعالجة الجبائية والمحاسبية.

و عليه يمكن القول أن المؤسسة اتجهت خلال سنة 2013 إلى تقليص نسبي في حجم الاستثمارات الثابتة، وهو ما قد يعكس مرحلة إعادة تنظيم أو التحكم في النفقات الاستثمارية.

أما الأصول الجارية فقد ارتفعت من 5.65 مليار دج سنة 2012 إلى 6.42 مليار دج سنة 2013، ما يعكس توسع النشاط التشغيلي والتجاري للمؤسسة.

حيث ارتفعت المخزونات من 1.004 مليار دج إلى 1.466 مليار دج، وهي زيادة كبيرة تعكس توسع النشاط الإنتاجي، زيادة حجم المواد الأولية والمنتجات الجاهزة واستعداد المؤسسة لتغطية الطلب المتوقع.

كما عرف حساب الزبائن ارتفاعًا كبيرًا من 2.79 مليار دج إلى 3.44 مليار دج، ما يدل على: ارتفاع حجم المبيعات الآجلة، توسع النشاط التجاري، زيادة الاعتماد على البيع بالآجل.

أما حساب المدينون الآخرون فقد سجل هذا العنصر استقرارًا نسبيًا، ما يعكس ثبات حجم الحقوق المختلفة للمؤسسة لدى الغير.

وفيما يخص الخزينة فقد انخفضت من 754 مليون دج إلى 425 مليون دج، وهو انخفاض معتبر يعكس: ارتفاع الإنفاق التشغيلي ، زيادة الاستثمارات ، ارتفاع حجم الأموال الموظفة في المخزون والزبائن.

رغم ارتفاع الأصول الجارية، إلا أن تركّزها الكبير في الزبائن والمخزونات قد يؤثر على مستوى السيولة الفعلية للمؤسسة.

الجدول رقم II–4 : الميزانية المالية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الخصوم للفترة (2012-2013)

(جانب الخصوم)

الخصوم / السنوات	الصافي لسنة 2012	الصافي لسنة 2013
رأس المال الصادر	1 187 500 000.00	1 187 500 000.00
الأقساط والاحتياطات	894 218 157.27	1 109 770 060.47
فارق إعادة التقييم	638 740 384.75	427 898 054.65
حقوق ملكية أخرى– مرحلة	83 463 974.45	83 463 974.45
النتيجة الصافية	669 541 903.20	832 915 127.65
مجموع الأموال الخاصة	**3 473 464 419.67**	**3 641 547 217.22**
القروض والديون المالية	128 539 272.53	95 062 971.67
ديون أخرى غير جارية		493 645 268.24
مؤونات ومنتجات مسددة سلف	487 158 419.35	384 854 184.85
مجموع الخصوم غير الجارية	**615 697 691.88**	**973 562 424.76**
الموردون والحسابات الملحقة	2 216 960 501.29	1 725 238 356.17
الضرائب	180 646 531.77	201 892 921.35
ديون أخرى	157 958 751.50	567 511 341.52
خزينة الخصوم	117 858 652.12	63 495 652.12
مجموع الخصوم الجارية	**2 673 424 436.68**	**2 558 138 271.16**
المجموع العام للخصوم	**6 762 586 548.23**	**7 173 247 913.14**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الخصوم ملحق رقم 2

نلاحظ من خلال جانب الخصوم:

ارتفعت الأموال الخاصة من 3.47 مليار دج سنة 2012 إلى 3.64 مليار دج سنة 2013 ويعتبر هذا الارتفاع مؤشرًا إيجابيًا يعكس تحسن النتائج المالية، ارتفاع الاحتياطات و تعزيز التمويل الذاتي.

كما ارتفعت النتيجة الصافية من 669 مليون دج إلى 832 مليون دج، وهو ما يدل على تحسن الربحية والكفاءة الاقتصادية.

أما الاحتياطات فقد ارتفعت من 894 مليون دج إلى 1.10 مليار دج، ما يعكس احتفاظ المؤسسة بجزء من الأرباح لدعم مركزها المالي.

في المقابل، انخفض فارق إعادة التقييم من 638 مليون دج إلى 427 مليون دج، وهو ما قد يرجع إلى إعادة تقييم بعض الأصول أو استهلاك الفوائض السابقة.

أما الخصوم غير الجارية فقد ارتفعت من 615 مليون دج إلى 973 مليون دج ويرجع ذلك أساسًا إلى ظهور ديون أخرى غير جارية بقيمة 493 مليون دج سنة 2013. ويعكس هذا الوضع توسع التمويل طويل الأجل، زيادة الاعتماد على الديون الاستثمارية و تمويل مشاريع أو توسعات جديدة.

ورغم ارتفاع هذه الديون، فإن حجم الأموال الخاصة بقي أكبر بكثير، ما يدل على توازن الهيكل المالي.

في حين انخفضت الخصوم الجارية من 2.67 مليار دج إلى 2.55 مليار دج

حيث انخفضت ديون الموردين من 2.21 مليار دج إلى 1.72 مليار دج، وهو مؤشر إيجابي يعكس تحسن قدرة المؤسسة على التسديد، انخفاض الاعتماد على التمويل قصير الأجل و تحسين العلاقة مع الموردين.

وقد ارتفعت الضرائب من 180 مليون دج إلى 201 مليون دج، ما يعكس ارتفاع النشاط والأرباح الخاضعة للضريبة.

أما الديون الأخرى ارتفعت بشكل معتبر من 157 مليون دج إلى 567 مليون دج، ما يدل على توسع الالتزامات المختلفة قصيرة الأجل.

رغم ارتفاع بعض الالتزامات، فإن انخفاض الموردين وتحسن الأموال الخاصة يدل على وجود توازن نسبي في الوضعية المالية للمؤسسة.

2- الميزانية المالية المفصلة للفترة (2023-2024)

سيتم من خلال هذا العنصر بتقديم الميزانية المالية المفصلة المختصرة للسنوات المدروسة جانب الأصول و الخصوم.

الجدول رقم II-5: الميزانية المالية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الأصول للفترة (2023-2024)

(جانب الأصول)

الأصول / السنوات	الصافي لسنة 2023	الصافي لسنة 2024
أراضي	125 595 404.00	125 595 404.00
مباني	28 308 622.11	68 703 818.25
تثبيتات مادية أخرى	504 581 747.87	804 822 838.24
تثبيتات حالية	176 927 934.61	175 485 862.48
القروض والأصول المالية الأخرى غير جارية	2 482 250.00	3 042 250.00
الضرائب المؤجلة على الأصول	48 076 280.80	58 419 352.05
مجموع الأصول غير الجارية	**953 606 718.32**	**1 286 795 384.22**
المخزونات قيد الصنع	2 362 191 082.09	2 274 850 030.27
الزبائن	98 785.39	6 633 574.67
مدينون آخرون	2 300 620.38	152 202.67
ضرائب	6 161 401.25	
الخزينة	3 168 662.27	10 609 747.85
مجموع الأصول الجارية	**2 373 920 551.38**	**2 292 245 555.46**
المجموع العام للأصول	**3 327 527 269.70**	**3 579 040 939.68**

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على ميزانية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الأصول ملحق رقم 1

نلاحظ من خلال جانب الأصول:

سجلت الأصول غير الجارية ارتفاعًا ملحوظًا من 953.6 مليون دج سنة 2023 إلى 1.286 مليار دج سنة 2024 أي بزيادة معتبرة ، وهو ما يعكس توسعًا استثماريًا واضحًا طويل الأجل داخل المؤسسة حيث أن:

بقيت قيمة الأراضي مستقرة عند 125.5 مليون دج خلال السنتين، ما يدل على عدم وجود عمليات بيع أو اقتناء عقارية جديدة.

وقد ارتفعت قيمة المباني من 28.3 مليون دج إلى 68.7 مليون دج، وهي زيادة معتبرة تعكس توسعة المنشآت الصناعية و إنجاز أو تطوير وحدات إنتاج جديدة.

كما عرفت التثبيتات المادية الأخرى ارتفاعًا كبيرًا من 504.5 مليون دج إلى 804.8 مليون دج. ويعتبر هذا العنصر من أهم مؤشرات الاستثمار داخل المؤسسة و يمكن ربط هذه الزيادة بعملية التحول الرقمي التي تتطلب تجهيزات وتقنيات حديثة لتطوير الأداء.

في حين سجلت التثبيتات الجارية انخفاضًا طفيفًا من 176.9 مليون دج إلى 175.4 مليون دج. أما القروض والأصول المالية غير الجارية فقد ارتفعت الأصول من 2.48 مليون دج إلى 3.04 مليون دج، وهو ارتفاع محدود يعكس زيادة طفيفة في الاستثمارات المالية طويلة الأجل وتوسيع بعض العلاقات الاستثمارية أو المالية. كما ارتفعت الضرائب المؤجلة على الأصول من 48 مليون دج إلى 58.4 مليون دج.

أما الأصول الجارية فقد انخفضت الأصول الجارية من 2.373 مليار دج سنة 2023 إلى 2.292 مليار دج سنة 2024. ورغم هذا الانخفاض النسبي، بقيت الأصول الجارية تمثل الجزء الأكبر من إجمالي الأصول، ما يعكس الطبيعة التشغيلية للمؤسسة الصناعية.

و فيما يخص المخزونات انخفضت من 2.362 مليار دج إلى 2.274 مليار دج ويعتبر هذا الانخفاض مؤشرًا إيجابيًا يعكس تحسن إدارة المخزون، تسريع دورة الإنتاج والبيع كما يدل على أن المؤسسة أصبحت أكثر كفاءة في التحكم في مستويات التخزين بفضل استخدام الأنظمة الحديثة والتقنيات الرقمية.

ورغم الانخفاض، تبقى المخزونات مرتفعة جدًا مقارنة بباقي عناصر الأصول الجارية، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الصناعية والصيدلانية.

أما الزبائن فقد ارتفع حساب الزبائن بشكل كبير من 98 ألف دج إلى 6.63 مليون دج. ورغم أن ارتفاع الذمم المدينة قد يضغط على السيولة، إلا أن قيمتها بقيت منخفضة نسبيًا مقارنة بحجم النشاط، ما يدل على فعالية نظام التحصيل.

وقد انخفضت قيمة المدينين الآخرين من 2.3 مليون دج إلى 152 ألف دج، كما اختفى حساب الضرائب سنة 2024، وهو ما قد يدل على تسوية الوضعية الجبائية أو استرجاع حقوق جبائية.

وقد ارتفعت الخزينة من 3.16 مليون دج إلى 10.6 مليون دج. ويعتبر هذا التحسن مؤشرًا إيجابيًا يعكس: تحسن إدارة التدفقات النقدية، تعزيز السيولة النقدية. ورغم ذلك تبقى قيمة الخزينة ضعيفة مقارنة بحجم النشاط والالتزامات.

و يتضح أن المؤسسة سعت خلال سنة 2024 إلى تحسين إدارة المخزون، رفع كفاءة التحصيل، تعزيز السيولة النقدية، تحسين استغلال الأصول الجارية وهو ما يعكس تطور أساليب التسيير المالي والتشغيلي.

الجدول رقم II–6 : الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الخصوم للفترة (2023-2024)

(جانب الخصوم)

الخصوم / السنوات	الصافي لسنة 2023	الصافي لسنة 2024
فارق إعادة التقييم	614 898 378.10	614 898 378.10
النتيجة الصافية	283 927 368.06	261 386 873.45
رؤوس الأموال الخاصة الأخرى	-	-
حسابات الارتباط	1 601 145 056.73	1 743 601 502.42
مجموع الأموال الخاصة	**2 499 970 802.89**	**2 619 886 753.97**
مؤونات ومنتجات مسددة سلف	219 473 381.70	269 319 189.25
مجموع الخصوم غير الجارية	**219 473 381.70**	**269 319 189.25**
الموردون والحسابات الملحقة	484 849 549.89	578 798 879.83
الضرائب	56 854 492.83	30 456 910.00
ديون أخرى	66 379 042.39	80 579 206.63
خزينة الخصوم		
مجموع الخصوم الجارية	**608 083 085.11**	**689 834 996.46**
المجموع العام للخصوم	**3 327 527 269.70**	**3 579 040 939.68**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية جانب الخصوم ملحق رقم 2

نلاحظ من خلال جانب الخصوم:

ارتفعت الأموال الخاصة من 2.499 مليار دج سنة 2023 إلى 2.619 مليار دج سنة 2024 ما يعكس تحسن في الوضعية المالية والذي يدل على قوة التمويل أما فارق إعادة التقييم بقي مستقرًا عند 614.8 مليون دج، ما يدل على عدم وجود إعادة تقييم جديدة للأصول.

وقد انخفضت النتيجة الصافية من 283.9 مليون دج إلى 261.3 مليون دج نتيجة توسع النشاط وما يرافقه من أعباء إضافية وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الذاتي، وهو ما يمنحها استقلالية مالية جيدة.

كما ارتفعت الخصوم غير الجارية من 219 مليون دج إلى 269 مليون دج. نتيجة توسع النشاط و توسع التمويل الخارجي. وكذا الخصوم الجارية من 608 مليون دج إلى 689 مليون دج. ويعكس هذا الارتفاع: ارتفاع الالتزامات قصيرة الأجل. زيادة التمويل التشغيلي المرتبط بالنشاط.

وقد ارتفعت الموردون والحسابات الملحقة من 484 مليون دج إلى 578 مليون دج. أما الضرائب انخفضت من 56 مليون دج إلى 30 مليون دج ويعتبر ذلك مؤشرًا إيجابيًا يعكس تحسن إدارة الالتزامات الجبائية و تسوية جزء من المستحقات الضريبية.

أما الديون الأخرى فقدارتفعت من 66 مليون دج إلى 80 مليون دج. ويعكس هذا الارتفاع زيادة بعض الالتزامات التشغيلية المختلفة المرتبطة بالنشاط

ويكمن القول من خلال قراءة الميزانية بجانبيها الأصول والخصوم ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التثبيتات المادية، و هو ما يعكس طبيعة نشاطها الصناعي كما أن الزيادة في قيمة الأصول خلال سنة 2024 قد تكون مرتبطة بعملية التحول الرقمي و تحديث وسائل الإنتاج.

ثانيا– تحليل جدول حسابات النتائج

يسمح جدول حسابات النتائج بتحليل الأداء الاقتصادي والتشغيلي للمؤسسة وقياس مدى قدرتها على تحقيق الأرباح.

1– جدول حسابات النتائج للفترة (2012–2013)

من خلال الميزانية المالية مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية يأتي جدول حسابات النتائج خلال الفترة (2012-2013) على النحو التالي:

الجدول رقم II–7 : جدول حسابات النتائج للفترة (2012-2013)

البيـــــان	سنة 2012	سنة 2013
رقم الأعمال	3 342 043 884.77	3 329 644 038.98
تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة وقيد التصنيع	20 013 388.41	363 699 002.79
إنتاج السنة المالية	**3 362 057 273.18**	**3 693 343 041.77**
المشتريات المستهلكة	1 109 856 426.78	1 159 051 345.03
الخدمات الخارجية	84 806 583.30	77 147 205.77
استهلاك السنة المالية	**1 194 663 010.08**	**1 236 198 550.80**
القيمة المضافة للإستغلال	**2 167 394263.10**	**2 457 144 490.97**
أعباء المستخدمين	957 992 787.72	913 526 957.25
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	15 313 284.30	22 097 440.00
إجمالي فائض الإستغلال	**1 194 088 191.08**	**1 521 520 093.72**
المنتجات العملياتية الأخرى	5 945 427.18	6 677 782.36
الأعباء العملياتية الأخرى	25 673 249.85	22 722 147.51
مخصصات الإهتلاكات والمؤونات	320 771 039.00	439 536 004.79
عكس خسائر انخفاض القيمة والمخصصات	6 881 551.64	6 011 427.01
النتيجة العملياتية	**860 470 881.05**	**1071951150.79**
المنتوجات المالية	10 355 689.26	13 733 702.17
الأعباء المالية	**–30 157 672.24**	**–31 969 249.33**
النتيجة المالية	-19 801 982.98	-18 235 547.16
النتيجة العادية قبل الضرائب	**840 668 898.07**	**1 053 715 603.63**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-179 697 553.96	-201 827 888.38

الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	8 570 559.09	-18 972 587.60
مجموع منتجات الأنشطة العادية	3 385 239 941.26	3 719 765 953.31
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-2 715 698 038.06	-2 886 850 825.66
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**669 541 903.20**	**832 915 127.65**
صافي نتيجة السنة المالية	**669 541 903.20**	**832 915 127.65**

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على جدول حسابات النتائج لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ملحق رقم 3

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ:

شهدت المؤسسة استقراراً نسبياً في رقم الأعمال خلال الفترة 2012-2013. حيث ارتفع إنتاج السنة من 3.36 مليار دج سنة 2012 إلى 3.69 مليار دج سنة 2013 نتيجة تحسن النشاط الإنتاجي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

وقد ارتفع استهلاك السنة المالية من 1.19 مليار دج إلى 1.23 مليار دج.

كما سجلت القيمة المضافة فائضاً مهماً من 2.16 مليار دج إلى 2.45 مليار دج. ما يعكس قدرة المؤسسة على خلق الثروة و تحسين استغلال عوامل الإنتاج. وكذا مساهمة المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال خلق قيمة اقتصادية مرتفعة.

أما فائض الاستغلال فقد ارتفع من 1.19 مليار دج إلى 1.52 مليار دج ويعكس ذلك تحسن الأداء التشغيلي و التحكم النسبي في التكاليف. ويعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تعكس قوة المؤسسة التشغيلية.

وقد أدى تحسن ارتفاع الإنتاج و زيادة القيمة المضافة و كذا تحسن الاستغلال التشغيلي إلى ارتفاع النتيجة العملياتية من 860 مليون دج إلى 1.07 مليار دج. ورغم ارتفاع مخصصات الإهتلاكات والمؤونات، استطاعت المؤسسة الحفاظ على تطور إيجابي في الأداء العملياتي.

سجلت النتيجة المالية قيمة سالبة خلال السنتين، ويرجع ذلك إلى ارتفاع الأعباء المالية مقارنة بالمنتوجات المالية. ومع ذلك، فإن تأثيرها بقي محدودًا مقارنة بقوة النتيجة العملياتية.

وقد ارتفعت النتيجة الصافية بشكل ملحوظ سنة 2013 من 669 مليون دج سنة 2012 إلى 832 مليون دج سنة 2013، مما يدل على تحسن الأداء المالي.

كما يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح متزايدة وتحسين مركزها المالي خلال هذه الفترة.

2.جدول حسابات النتائج للفترة (2023-2024)

من خلال الميزانية المالية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية يأتي جدول حسابات النتائج خلال الفترة (2023-2024) على النحو التالي:

الجدول رقم II-8 : جدول حسابات النتائج للفترة (2023-2024)

البيـــــان	سنة 2023	سنة 2024
المبيعات والمنتوجات الملحقة	2 537 357.60	16 106 905.21
تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة وقيد التصنيع	3 555 723 535.72	4087 708 862.11
إنتاج السنة المالية	**3 558 260 893.32**	**4 103 815 767.32**
المشتريات المستهلكة	2 053 363 959.59	2 390 593 817.23
الخدمات الخارجية	134 891 033.52	206 901 330.15
استهلاك السنة المالية	**2 188 254 993.11**	**2 597 495 147.38**
القيمة المضافة للإستغلال	**1 370 005 900.21**	**1 506 320 619.94**
أعباء المستخدمين	866 105 621.81	1 011 189 542.46
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	66 600 876.75	58 910 632.14
إجمالي فائض الإستغلال	**437 299 401.65**	**436 220 445.34**
المنتجات العملياتية الأخرى	821 277.45	16 221 018.92
الأعباء العملياتية الأخرى	14 628 535.44	6 065 867.59
مخصصات الإهتلاكات والمؤونات	133 259 209.98	187 027 829.53
النتيجة العملياتية	**290 232 933.68**	**259 347 767.14**
المنتوجات المالية	9 949 380.96	9 994 818.20
الأعباء المالية	28 949 124.41	18 298 783.14
النتيجة المالية	**-18 999 743.45**	**-8 303 964.94**
النتيجة العادية قبل الضرائب	**271 233 190.23**	**251 043 802.20**

الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-12 694 177.83	-10 343 071.25
مجموع منتجات الأنشطة العادية	3 569 031 551.73	4 130 031 604.44
مجموع أعباء الأنشطة العادية	3 285 104 183.67	3 868 644 730.99
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**283 927 368.06**	**261 386 873.45**
صافي نتيجة السنة المالية	**283 927 368.06**	**261 386 873.45**

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على جدول حسابات النتائج مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ملحق رقم 3

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ:

لقد ارتفع إنتاج السنة المالية بشكل ملحوظ من 3.55 مليار دج إلى 4.10 مليار دج. ويعتبر هذا الارتفاع مؤشرًا مهمًا يدل على: زيادة الطلب على المنتجات و تحسين القدرة الإنتاجية. كما يعكس مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء والإنتاجية. كما ارتفع استهلاك السنة المالية من 2.18 مليار دج إلى 2.59 مليار دج.

ويرجع ذلك إلى ارتفاع حجم النشاط وزيادة تكاليف المواد الأولية. ورغم هذا الارتفاع، تمكنت المؤسسة من الحفاظ على مستويات إنتاج مرتفعة.

وقد ارتفعت القيمة المضافة من 1.37 مليار دج إلى 1.50 مليار دج. ويعكس ذلك قدرة المؤسسة على خلق الثروة وتحسين المردودية الاقتصادية ورفع كفاءة استغلال عوامل الإنتاج. كما يدل على استمرار المؤسسة في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة رغم ارتفاع التكاليف.

في حين سجل فائض الاستغلال استقرارًا نسبيًا حيث انتقل من 437 مليون دج إلى 436 مليون دج. ويعكس هذا الاستقرار: قدرة المؤسسة على الحفاظ على توازنها التشغيلي و التحكم النسبي في التكاليف.

انخفضت النتيجة العملياتية من 290 مليون دج إلى 259 مليون دج. ويرجع هذا الانخفاض إلى: ارتفاع الإهتلاكات والمؤونات، زيادة الأعباء التشغيليةو ارتفاع تكاليف التسيير. ورغم التراجع، بقيت النتيجة العملياتية إيجابية، ما يدل على استمرار فعالية النشاط الأساسي.

وقد تحسنت النتيجة المالية السالبة من -18.9 مليون دج إلى -8.3 مليون دج. ويعتبر هذا التحسن مؤشرًا إيجابيًا يعكس: انخفاض الأعباء المالية ، تحسين إدارة التمويل و تقليص تكلفة الديون.

كما انخفضت النتيجة الصافية من 283 مليون دج إلى 261 مليون دج.

و رغم هذا التراجع، فإن المؤسسة بقيت تحقق أرباحًا إيجابية، ما يدل على: استمرار الاستقرار المالي و قدرة المؤسسة على مواجهة الضغوط التشغيلية.

المطلب الثاني: قياس وتحليل مؤشرات كفاءة الأداء المالي

فيما يلي سنتطرق إلى صلب الدراسة الميدانية ألا وهي قياس وتحليل الأداء المالي للميزانيات محل الدراسة الخاصة بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية مستخدمين المؤشرات المالية التي سبق وتناولناها في الفصل الأول وهي مؤشرات السيولة ومؤشرات الربحية و مؤشرات النشاط .حيث سنرى أولا عرض النتائج بشكل متسلسل مستخدمين في ذلك الأشكال البيانية نظرا لسهولتها في التفسير، مع مناقشة وتحليل النتائج المعروضة .

أولا– مؤشرات السيولة

تعبر مؤشرات السيولة عن قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل اعتماداً على أصولها الجارية ويتم حسابها وفق العلاقات التالية:

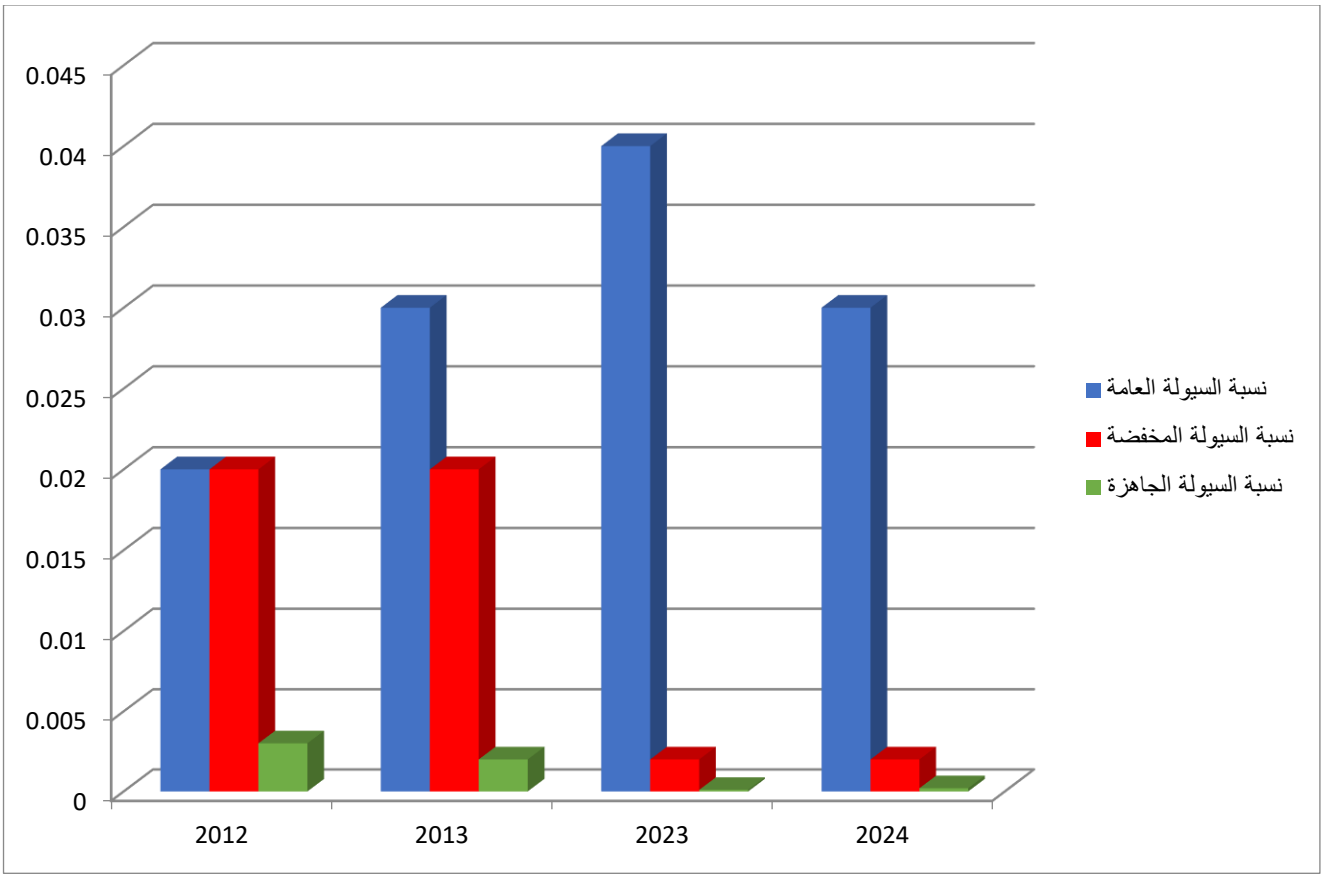
- **نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية**
- **نسبة السيولة المخفضة= الأصول الجارية – المخزونات /الخصوم الجارية**
- **نسبة السيولة الجاهزة = أموال الخزينة / الخصوم الجارية**

الجدول رقم II–9 : مؤشرات السيولة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية خلال الفترتين 2012–2013 و 2023–2024

البيـــان / السنـــوات	2012	2013	2023	2024
نسبة السيولة العامة	2.11	2.51	3.90	3.32
نسبة السيولة المخفضة	1.74	1.94	0.19	0.25
نسبة السيولة الجاهزة	0.28	0.17	0.01	0.02

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية وجدول حساب النتائج لسنوات 2012، 2013، 2023،2024

الشكل رقم II-5 : يوضح مؤشرات السيولة لسنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ ما يلي:

- **تحليل مؤشر السيولة العامة** :يبين هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة أصولها الجارية. ومن خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية حققت نسب سيولة مرتفعة خلال جميع السنوات محل الدراسة، حيث ارتفعت من 2.11 سنة 2012 إلى 3.90 سنة 2023.

ويعكس هذا التطور تحسناً في إدارة الموارد المالية والسيطرة على الالتزامات قصيرة الأجل، خاصة بعد اعتماد الأنظمة الرقمية التي ساهمت في تحسين تسيير التدفقات النقدية وتسريع المعالجة المحاسبية.

ورغم انخفاض المؤشر قليلاً سنة 2024 إلى 3.32، إلا أنه يبقى ضمن مستوى جيد يدل على استقرار الوضعية المالية للمؤسسة.

- **تحليل مؤشر السيولة المنخفضة** : يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على المخزونات.

خلال الفترة 2012-2013 سجلت المؤسسة نسباً جيدة، حيث تجاوز المؤشر الواحد الصحيح، مما يدل على توفر أصول سريعة التحول إلى نقدية.

أما خلال الفترة 2023-2024 فقد انخفض المؤشر بشكل واضح نتيجة الارتفاع الكبير للمخزونات مقارنة بباقي الأصول الجارية، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل أكبر على المخزون ضمن نشاطها الإنتاجي.

ورغم هذا الانخفاض، فإن المؤسسة لا تزال تحافظ على توازن مالي مقبول بفضل استقرار السيولة العامة.

- **تحليل مؤشر السيولة الجاهزة** :يعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل اعتماداً على السيولة النقدية الجاهزة فقط.

يتضح من النتائج أن المؤسسة سجلت انخفاضاً في السيولة الجاهزة خلال الفترة الثانية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة أكبر على الأصول الأخرى والمخزونات في تمويل نشاطها، وليس على النقدية المباشرة فقط. كما يمكن تفسير هذا الانخفاض بزيادة الاستثمارات والعمليات التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي.

ونستخلص ان هذا المؤشر:

- يبين قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل .نلاحظ تحسن واضح بعد 2013 وبلوغ ذروة سنة2023 ، مما يعكس قوة في إدارة الأصول الجارية .الانخفاض الطفيف في 2024 يبقى ضمن مستوى جيد يدل على استقرار مالي.
- يوضح قدرة المؤسسة على الوفاء بالديون قصيرة الأجل دون الاعتماد على المخزون .تراجع المؤشر في الفترة الثانية يعكس زيادة المخزونات، لكنه يبقى مقبولاً نظراً لطبيعة النشاط الصناعي.

- يعكس الاعتماد على النقدية فقط .القيم المنخفضة في السنوات الأخيرة تدل على توجيه السيولة نحو الاستثمار والتشغيل بدل الاحتفاظ بالنقد.

ثانيا: مؤشرات الربحية

تعبر مؤشرات الربحية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الارباح من نشاطها و استغلال مواردها المتاحة كما تسمح بقياس فعالية المؤسسة في التحكم في التكاليف وتحقيق العائد المناسب،و تتمثل نسب الربحية كما يلي:

هامش الربح الصافي =النتيجة الصافية / رقم الاعمال

هامش الربح التشغيلي =نتيجة الإستغلال / رقم الاعمال

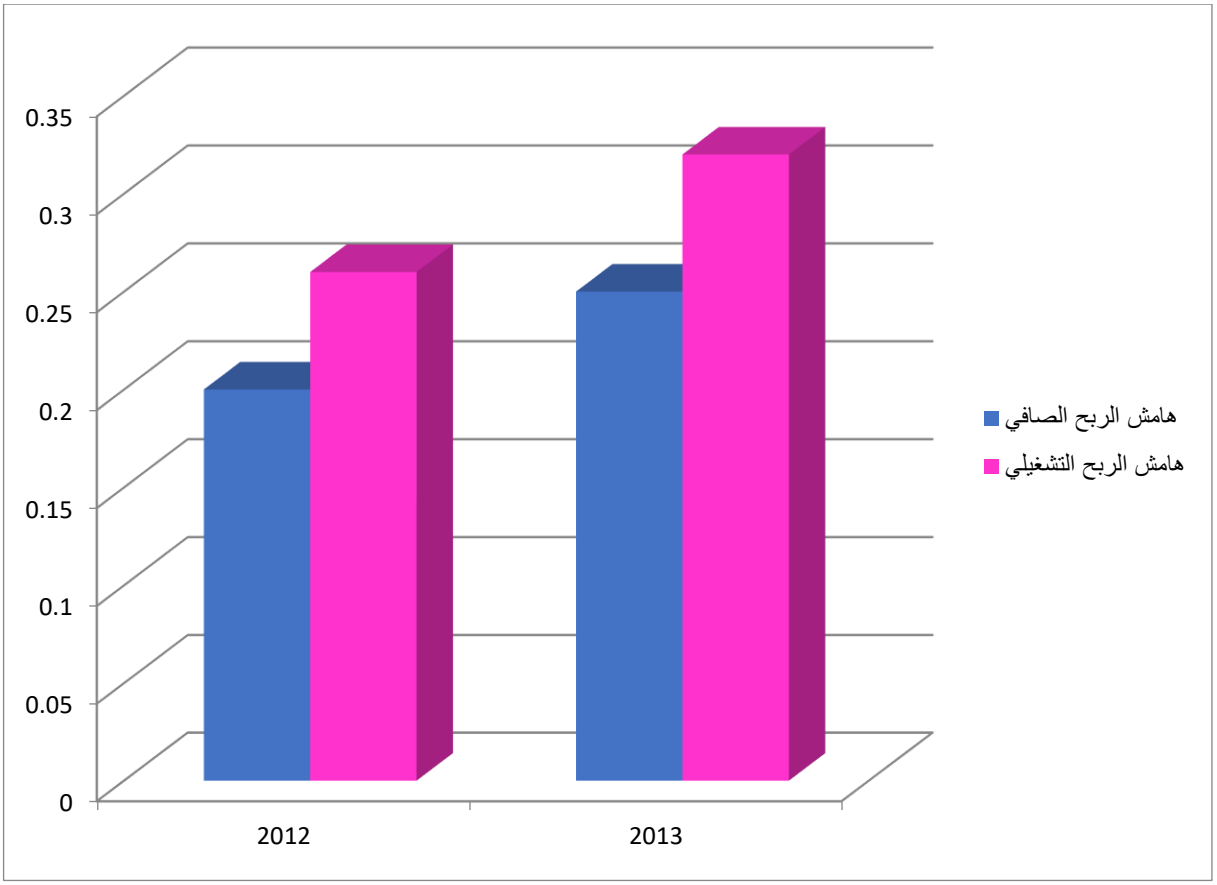
معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الأرباح قبل الفوائد الضرائب/حق الملكية × 100

الجدول رقم II–10 : مؤشرات الربحية لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية خلال الفترتين 2012–2013 و 2023–2024

البيـان / السنـوات	2012	2013	2023	2024
هامش الربح الصافي	%20.03	%25.01	%11189.57	%1622.91
هامش الربح التشغيلي	%25.75	%32.19	%11439.87	%1610.26
العائد على حقوق الملكية	%19.27	%22.87	%11.36	%9.98

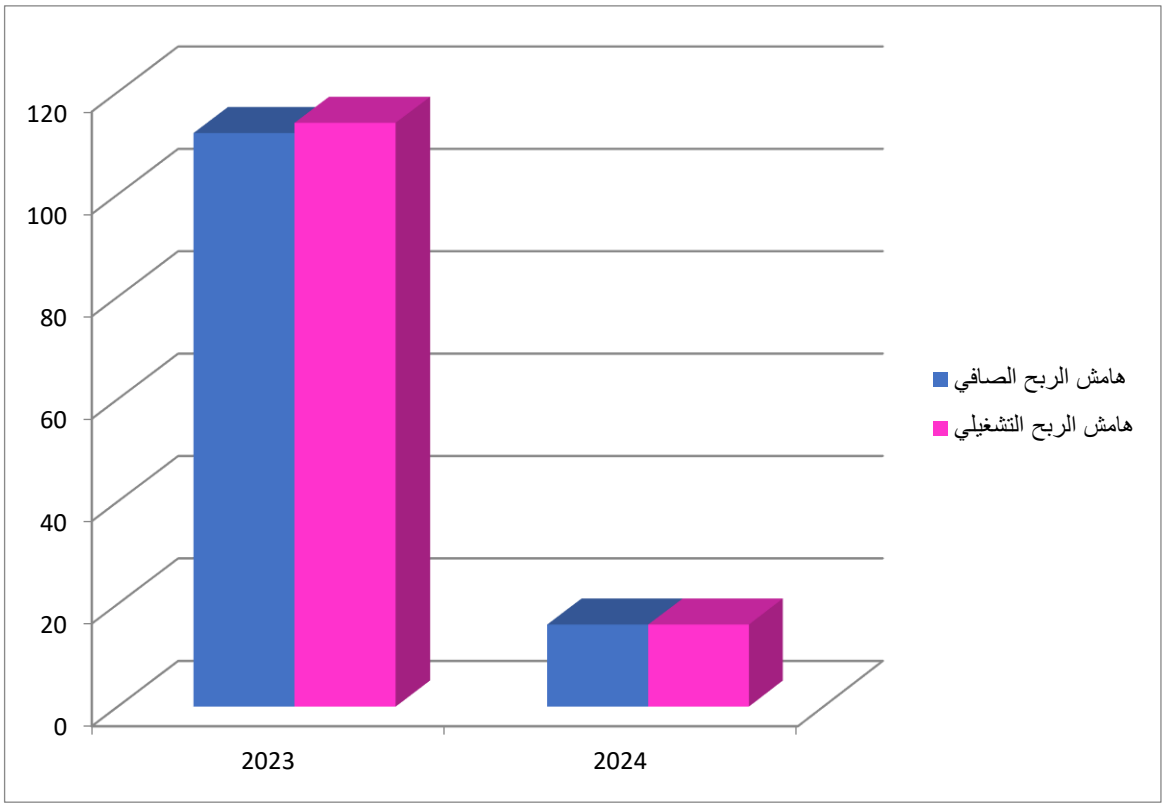
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية وجدول حساب النتائج لسنوات 2012، 2013، 2023،2024

الشكل رقم II–6 : يوضح مؤشرات الربحية لسنتي 2012–2013



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

الشكل رقمII-7 يوضح مؤشرات الربحية لسنتي 2023-2024



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ ما يلي:

- **تحليل هامش الربح الصافي** :يبين هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية انطلاقاً من رقم أعمالها.

حيث سجلت مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية هامش ربح مرتفعاً خلال الفترة 2012-2013 حيث تجاوزت النسب 18% و 20% وهي نسب تعكس اداء مالي قوي جدا ، خاصة سنة 2013 التي عرفت تحسناً في النتيجة الصافية وذلك نتيجة ارتفاع فعالية النشاط الإنتاجي و التحكم في التكاليف التشغيلية،كما أن المؤسسة خلال هذه الفترة كانت تستفيد من استقرار نسبي في تكاليف الإنتاج، فعالية العمليات الصناعية واستغلال جيد للطاقة الإنتاجية.

وقد ارتفع المؤشر سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 نتيجة ارتفاع فائض الاستغلال، ارتفاع النتيجة العملياتية و زيادة قدرة المؤسسة على خلق الأرباح.

كما يعكس هذا الارتفاع كفاءة الإدارة المالية في التحكم في النفقات، إدارة الموارد المتاحة و تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف.

أما خلال الفترة 2023-2024 فقد ظهرت نسب مرتفعة جداً بسبب انخفاض رقم الأعمال المصرح به مقارنة بحجم النتيجة الصافية، ويرجع ذلك أساسًا إلى الانخفاض الكبير في قيمة بند ''المبيعات والمنتجات الملحقة'' مقارنة بحجم الأرباح المحققة والنشاط الحقيقي للمؤسسة.

فمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية تعتمد بدرجة كبيرة على النشاط الإنتاجي الصناعي، في حين أن بند المبيعات والمنتجات الملحقة المسجل في جدول حسابات النتائج يمثل فقط جزءًا محدودًا من النشاط الكلي للمؤسسة. ولهذا فإن اعتماد هذا البند في حساب هامش الربح أدى إلى تضخم النسب بشكل كبير.

و رغم ارتفاع حجم الإنتاج والنشاط خلال 2023 و2024، إلا أن هامش الربح الصافي عرف انخفاضًا واضحًا مقارنة بالفترة الأولى. ويرجع ذلك أساسًا إلى ارتفاع تكاليف المواد الأولية، زيادة تكاليف الطاقة والخدمات وتكاليف التحول الرقمي والتحديث التكنولوجي. كما أن المؤسسة خلال هذه المرحلة دخلت في دورة استثمارية توسعية تهدف إلى تحديث التجهيزات، تطوير الأنظمة الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية.وهذه الاستثمارات تؤثر غالبًا على الربحية قصيرة الأجل بسبب ارتفاع الأعباء المرتبطة بها.

يعكس تراجع هامش الربح الصافي خلال الفترة الحديثة أن المؤسسة أصبحت تعمل في بيئة أكثر تعقيدًا تتسم بارتفاع المنافسة. ارتفاع تكاليف الإنتاج، الحاجة إلى استثمارات تكنولوجية مستمرة.

كما أن التحول الرقمي رغم تكلفته المرتفعة في البداية، إلا أنه يمثل استثمارًا استراتيجيًا طويل الأجل .

وبالتالي فإن انخفاض المؤشر خلال المرحلة الحديثة لا يعكس ضعفًا ماليًا بقدر ما يعكس مرحلة انتقالية نحو نموذج تسيير أكثر تطورًا وحداثة.

وعموماً، يبقى المؤشر دليلاً على قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي إيجابي.

- **تحليل هامش الربح التشغيلي** : يعكس هذا المؤشر كفاءة المؤسسة في تحقيق أرباح من نشاطها الرئيسي قبل احتساب العناصر المالية والضريبية.

حيث سجلت المؤسسة مستويات جيدة خلال لفترة 2012–2013، مما يدل على فعالية النشاط التشغيلي و على قوة الأداء الصناعي.ارتفاع فعالية الإنتاج، التحكم الجيد في المصاريف التشغيلية و ارتفاع القيمة المضافة.

كما أن ارتفاع هامش الربح التشغيلي سنة 2013 يعكس ارتفاع الإنتاج بوتيرة أسرع من ارتفاع التكاليف.

أما خلال الفترة 2023–2024، فقد ظهرت نسب مرتفعة جداً نتيجة ضعف رقم الأعمال المسجل مقارنة بالإنتاج والنتيجة العملياتية، وهو ما يتطلب تفسيراً محاسبياً لطبيعة تسجيل الإيرادات.

حيث يرجع ذلك إلى الانخفاض الكبير في قيمة المبيعات والمنتجات الملحقة، ارتفاع النتيجة العملياتية مقارنة بهذا البند.

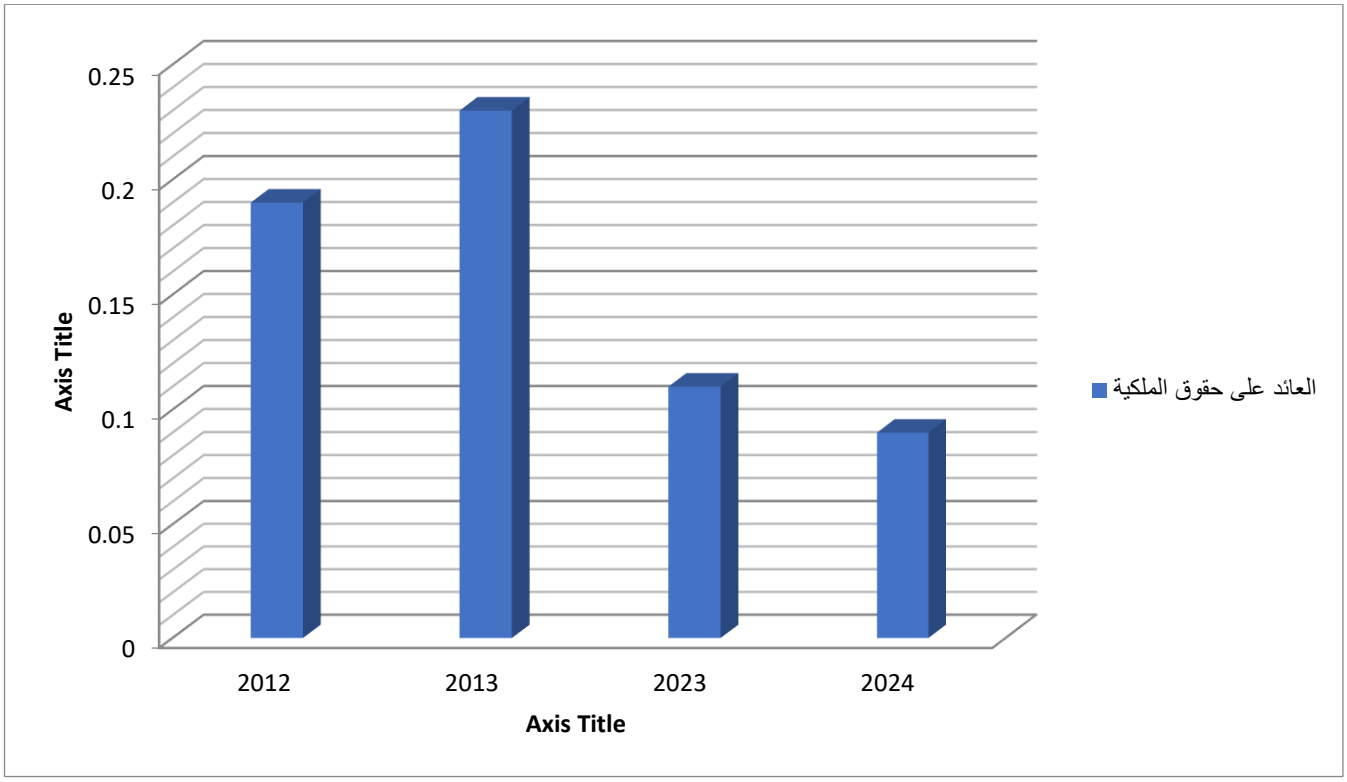
وطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة،كما أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت تحقق نشاطًا إنتاجيًا مرتفعًا، بينما لم يكن بند المبيعات يعكس الحجم الكامل للنشاط الاقتصادي الحقيقي و إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، و إلى ارتفاع تكاليف التشغيل،

و إلى زيادة تكاليف الصيانة والتحديث، ارتفاع أعباء المستخدمين،ارتفاع الإهتلاكات والمؤونات. كما أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت بصدد تحديث التجهيزات الصناعية و تطوير الأنظمة المعلوماتية،تعزيز الرقمنة. وهو ما أدى إلى ارتفاع الأعباء التشغيلية بشكل كبير.

لكن رغم هذا التراجع، بقي هامش الربح التشغيلي موجبًا، وهو ما يدل على استمرار فعالية النشاط الأساسي، قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية و نجاحها في الحفاظ على استمرارية نشاطها.

و يكشف هذا المؤشر أن المؤسسة انتقلت من مرحلة التركيز على تحقيق الأرباح المباشرة إلى مرحلة الاستثمار طويل الأجل وبالتالي فإن تراجع هامش الربح التشغيلي لا يعتبر مؤشرًا سلبيًا مطلقًا، بل يعكس مرحلة تحول استراتيجي داخل المؤسسة.

الشكل رقم II–8 يوضح مؤشرات العائد على حقوق الملكية للسنوات 2013،2013 ،2024،2023



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ ما يلي:

- **تحليل العائد على حقوق الملكية**: يعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الأموال الخاصة وقد سجل مستويات مرتفعة خلال الفترة 2012-2013 ما يدل على قوة التمويل الذاتي، ارتفاع الربحية و كفاءة الإدارة المالية أما خلال الفترة 2023-2024 فقد انخفض بسبب ارتفاع الأموال الخاصة، تراجع الأرباح الصافية و زيادة الاستثمارات و التكاليف.

لكن بقاء المؤشر في مستويات ايجابية يدل على استمرار قدرة المؤسسة على تحقيق عائد جيد للمساهمين.

ونستخلص أن هذا المؤشر:

– يظهر قدرة المؤسسة على تحويل رقم الأعمال إلى أرباح صافية .الفترة الأولى مستقرة، بينما القفزة في 2024-2023 تحتاج تفسير محاسبي لكنها تشير إلى تحسن في النتيجة مقارنة بالإيرادات المسجلة

– يقيس ربحية النشاط الأساسي .التحسن في 2013 يعكس كفاءة التشغيل، بينما التغير الكبير لاحقاً مرتبط بتغير بنية رقم الأعمال والتكاليف.

ثالثا– مؤشرات النشاط

وتتمثل في معدل دوران مجموع الأصول ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران الأصول المتداولة، وتشير إلى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح من خلال مقارنة رقم الأعمال المحققة لأنواع من الأصول.

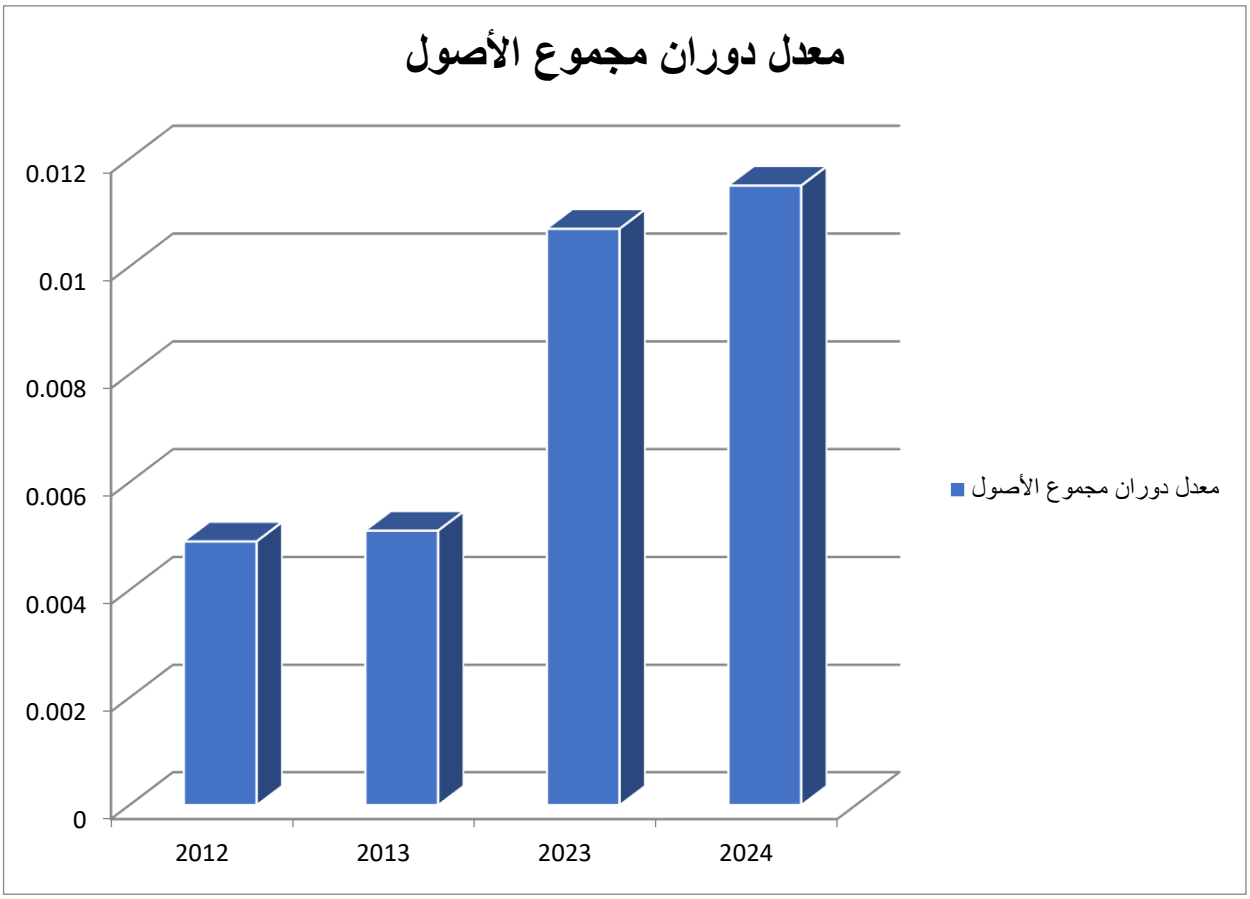
- **معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول**
- **معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول الثابتة**
- **معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول المتداولة**

الجدول رقم II–11 : يمثل مؤشرات النشاط لمؤسسة صيدال خلال الفترتين 2012–2013 و 2023–2024

البيـان / السنـوات	2012	2013	2023	2024
معدل دوران مجموع الأصول	0.49	0.51	1.07	1.15
معدل دوران الأصول الثابتة	3.03	4.95	3.73	3.19
معدل دوران الأصول المتداولة	0.59	0.57	1.50	1.79

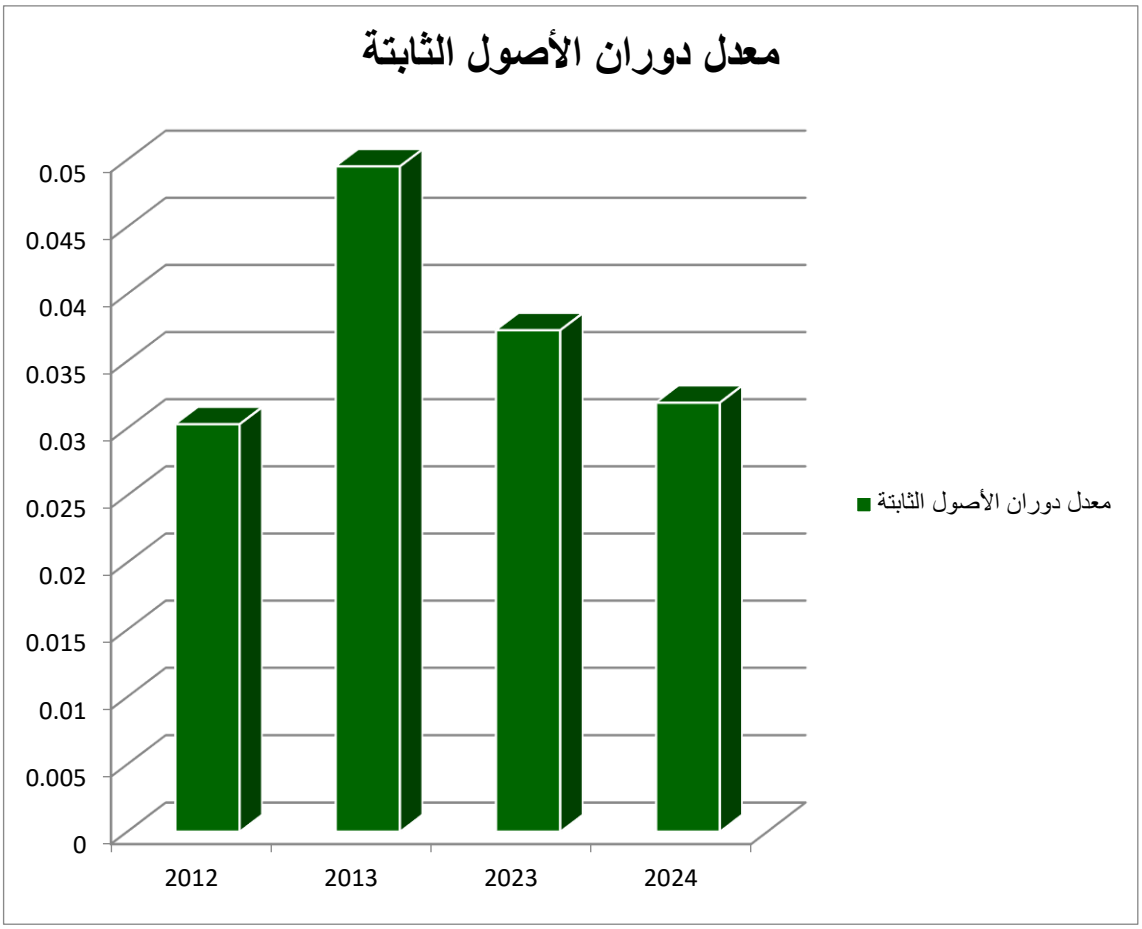
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية وجدول حساب النتائج لسنوات 2012، 2013، 2024،2023

الشكل رقم II–9 يوضح معدل دوران مجموع الأصول لسنوات الدراسة



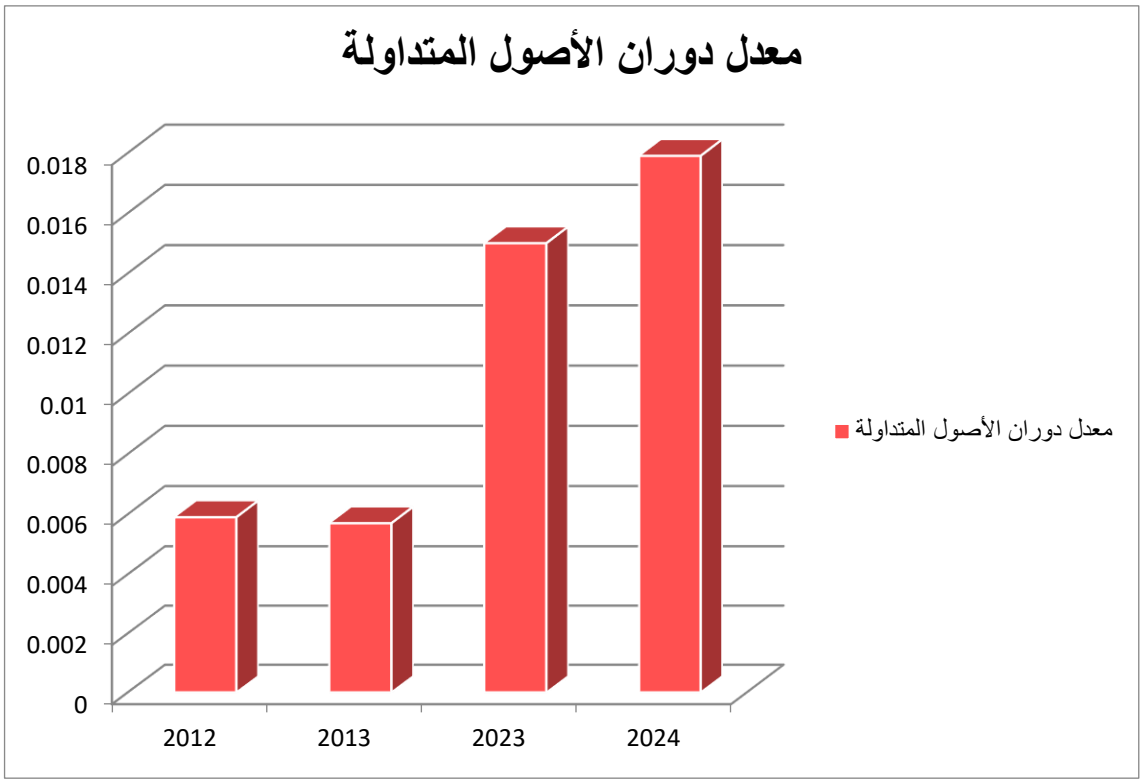
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

الشكل رقم II–10 يوضح معدل دوران الأصول الثابتة لسنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

الشكل رقم II-11 يوضح معدل دوران الأصول المتداولة لسنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيلين البيانيين نلاحظ ما يلي:

- **تحليل معدل دوران مجموع الأصول** :يبين هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مجموع أصولها لتحقيق الإنتاج.و يعكس ارتفاع دوران الأصول أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على تحقيق إيرادات مرتفعة باستخدام نفس الموارد أو موارد أقل نسبيًا.

و يتضح من النتائج أن المؤسسة حققت تحسنًا واضحًا في كفاءة استغلال الأصول خلال الفترة الحديثة مقارنة بالفترة الأولى.فخلال الفترة 2012 و2013 كانت المؤسسة تحقق مبيعات أقل نسبيًا مقارنة بحجم أصولها، وهو ما يعكس بطء نسبي في استغلال الإمكانيات المتاحة، ارتفاع حجم الأصول مقارنة بالنشاط وجود طاقات إنتاجية غير مستغلة بالكامل.أما خلال الفترة 2023 و2024 فقد ارتفع المؤشر بشكل واضح، ما يدل على تحسن الإنتاجية، رفع كفاءة استخدام الأصول وتطوير النشاط التشغيلي.

وقد أثر التحول الرقمي على المؤشر و ساهم بشكل مباشر في تحسين دوران الأصول من خلال تحسين تخطيط الإنتاج، تسريع العمليات التشغيلية و تحسين إدارة المعلومات. رفع كفاءة استخدام التجهيزات. ويعتبر هذا المؤشر من أبرز المؤشرات التي تؤكد نجاح المؤسسة في تحسين أدائها بعد التوجه نحو الرقمنة والتحديث.

- **تحليل معدل دوران الأصول الثابتة** :يعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على استغلال أصولها الثابتة لتحقيق الإنتاج.حيث سجلت المؤسسة مستويات مرتفعة خلال جميع السنوات، ما يدل على فعالية استخدام التجهيزات والتثبيتات في النشاط الإنتاجي.كما ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق والإنتاجية، مما ساعد على رفع كفاءة استغلال الأصول الثابتة.
- **تحليل مؤشر دوران الأصول المتداولة** :يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال أصولها المتداولة لتحقيق الإنتاج.حيث يتضح من النتائج أن المؤسسة حققت تحسناً كبيراً خلال الفترة الثانية، حيث ارتفع المؤشر بشكل ملحوظ مقارنة بالفترة الأولى. ويفسر هذا التطور بتحسن إدارة المخزونات والعمليات اليومية بفضل اعتماد الأنظمة الرقمية والبرمجيات الحديثة.

ونستخلص أن هذا المؤشر:

- يعكس مدى كفاءة استغلال مجموع الأصول .الارتفاع بعد التحول الرقمي يدل على تحسين الإنتاجية واستغلال الموارد.
- يبين فعالية استغلال التجهيزات .القيم المرتفعة طوال الفترة تعكس كفاءة الإنتاج الصناعي داخل المؤسسة.
- يوضح قدرة المؤسسة على تحويل الأصول الجارية إلى إنتاج .التحسن الكبير بعد 2023 يدل على تأثير الرقمنة في تحسين التسيير والسرعة التشغيلية.

المبحث الثالث: المقارنة الزمنية لمؤشرات كفاءة الأداء المالي وتحليل النتائج.

لقد انعكست محاولة التوجه الرقمي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال تسريع العمليات، تحسين جودة الخدمة، وتقليص التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات اليدوية .كما ساعد استخدام الحلول الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة داخل السوق، وزيادة كفاءتها في التسيير اليومي، مما أدى إلى تحسين الأداء العام سواء على المستوى الداخلي(تنظيم العمليات) أو الخارجي(الإستجابة لحاجيات الزبائن).

ومن خلال هذا المبحث سيتم توضيح أثر اعتماد الأنظمة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة على تحسين المؤشرات أساسية للأداء.

المطلب الأول: المقارنة الزمنية لمؤشرات كفاءة الأداء المالي

من خلال هذا المطلب لسنحاول تحليل أهم الفروقات التي تم تسجيلها على مستوى مؤشرات كفاءة الأداء المالي قبل وبعد اعتماد الرقمنة في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.

أولا– مقارنة قبل التحول الرقمي (2012–2013):

تتميزت هذه المرحلة بنمط تسيير تقليدي يعتمد بدرجة كبيرة على الإجراءات اليدوية في التسيير المحاسبي والمالي، وهو ما انعكس على طبيعة الأداء العام للمؤسسة.

– **من حيث الربحية:** سجلت المؤسسة مستويات جيدة نسبياً، تعكس قدرة صيدال فرع أنتيبيوتيكال على تحقيق نتائج إيجابية مستقرة، مدعومة بطلب مستمر على منتجاتها. غير أن هذه الربحية كانت في جزء كبير منها مرتبطة بعوامل سوقية أكثر من كونها نتيجة كفاءة داخلية عالية.

– **أما على مستوى السيولة:** فقد عرفت تحسناً تدريجياً، مما يدل على وجود توازن نسبي بين الموارد المالية والالتزامات قصيرة الأجل، إلا أن هذا التوازن كان يتأثر أحياناً ببطء عمليات التحصيل والدفع.

– **من خلال مؤشرات النشاط:** يظهر أن معدل دوران الأصول كان محدوداً نسبياً، وهو ما يعكس ضعفاً في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة. ويرجع ذلك إلى:

- ضعف أنظمة المتابعة والتحكم في المخزون.
- غياب أدوات تحليل لحظي للبيانات المالية.
- اعتماد قرارات تسييرية متأخرة نسبياً.

وعليه، يمكن القول إن هذه المرحلة اتسمت بـ ''استقرار مالي تقليدي''، لكنه غير مدعوم بكفاءة تشغيلية عالية.

ثانيا– مقارنة بعد التحول الرقمي (2023–2024)

بعد اعتماد الأنظمة الرقمية داخل مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال ، سجلت المؤسسة تحسناً ملحوظاً في مؤشرات السيولة والنشاط، حيث ارتفعت قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها وتحسن استغلال الأصول بشكل واضح ، كما ساهمت الرقمنة في تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتسريع العمليات المحاسبية والإدارية، خاصة مع استخدام برامج مثل.Mega Compta

تمثل هذه المرحلة تحولاً نوعياً في نمط التسيير داخل مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال ، نتيجة إدماج الرقمنة في مختلف العمليات المالية والإدارية.

- **على مستوى السيولة:** سجلت المؤسسة تحسناً واضحاً، حيث أصبحت أكثر قدرة على التحكم في التدفقات النقدية. هذا التحسن لا يعود فقط إلى زيادة الموارد، بل أيضاً إلى:
- تحسين سرعة معالجة العمليات المالية تقليص آجال التحصيل والدفع.
- وجود رؤية مالية لحظية لوضعية الخزينة مما جعل إدارة السيولة أكثر دقة ومرونة مقارنة بالفترة السابقة.

- **أما على مستوى النشاط:** فقد شهدت المؤشرات تطوراً قوياً جداً، خاصة معدل دوران الأصول، وهو ما يعكس انتقال المؤسسة من استغلال متوسط للموارد إلى استغلال أكثر كثافة وفعالية.

ويرجع هذا التطور إلى:

- رقمنة سلاسل الإنتاج والتوزيع
- تحسين إدارة المخزون بشكل لحظي
- دمج الأنظمة المعلوماتية بين مختلف المصالح
- تقليص الهدر في الوقت والموارد

وبالتالي، أصبحت الأصول تنتج قيمة مضافة أعلى بكثير مقارنة بالفترة التقليدية.

في المقابل، وعلى مستوى الربحية، تم تسجيل تراجع نسبي رغم ارتفاع الإنتاج، وهو ما يفسر اقتصادياً بما يلي:

- ارتفاع التكاليف الاستثمارية المرتبطة بالتحول الرقمي (أنظمة، تجهيزات، برمجيات)
- تكاليف التكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية.
- مرحلة انتقالية في إعادة تنظيم النظام الداخلي.
- عدم استقرار بعض عناصر التكاليف خلال فترة التحول.

وعليه، فإن هذا التراجع لا يعبر عن ضعف في الأداء، بل عن مرحلة إعادة هيكلة استثمارية تهدف إلى رفع الكفاءة على المدى المتوسط والطويل.

المطلب الثاني: تحليل الفروقات المسجلة

من خلال المقارنة بين المؤشرات المالية الخاصة بالفترتين (2012-2013) و(2023-2024)، يمكن تسجيل مجموعة من التحولات الهيكلية المهمة التي تعكس أثر التحول الرقمي على مختلف جوانب الكفاءة المالية، سواء من ناحية السيولة او النشاط او الربحية.

- **على مستوى مؤشرات السيولة:** سجلت المؤسسة تحسناً ملحوظاً بعد التحول الرقمي، حيث ارتفعت نسبة السيولة العامة من 2.11 سنة 2012 و2.51 سنة 2013 إلى 3.90 سنة 2023 و3.32 سنة 2024. ويعكس هذا التطور قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بشكل أفضل مقارنة بالفترة السابقة و تعزيز التوازن المالي الداخلي و تحسين إدارة التدفقات النقدية.

ويرجع هذا التحسن إلى اعتماد الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات المالية والمحاسبية، حيث ساهمت البرامج المعلوماتية في تحسين متابعة التدفقات النقدية، وضبط العمليات اليومية، وتسريع معالجة البيانات المالية(الفواتير والتحصيلات)، مما ساعد على التحكم الأفضل في الموارد المالية وتقليل التأخر في المعالجة واتخاذ القرار المالي.

– **على مستوى مؤشرات النشاط** : فقد شهدت المؤسسة تطوراً قويا واضحاً في معدل دوران الأصول، حيث ارتفع من 0.49 سنة 2012 و0.51 سنة 2013 إلى 1.07 سنة 2023 و1.15 سنة 2024. ويُظهر هذا الارتفاع تحسناً كبيراً في قدرة المؤسسة على استغلال أصولها وتحويلها إلى إنتاج فعلي. و رفع الإنتاجية مقارنة بحجم الأصول و تقليص الجمود في الأصول غير المستغلة.

ويمكن تفسير هذا التطور بالاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية الخاصة بتخطيط الإنتاج برقمنة تسيير الإنتاج و سلاسل التموين وتحسين إدارة المخزون بشكل لحظي ، ومتابعة العمليات التشغيلية، حيث ساهمت هذه الأنظمة في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح وتقليل ضياع الوقت، إضافة إلى تحسين تتبع المواد الأولية والمنتجات النهائية.

– **على مستوى مؤشرات الربحية** : على عكس السيولة والنشاط أظهرت مؤشرات الربحية تذبذبا و تراجعا نسبيا بعد التحول الرقمي رغم ارتفاع الإنتاج مقارنة بالفترة الأولى، حيث تراجع العائد على حقوق الملكية من 19.27% سنة 2012 و22.87% سنة 2013 إلى 11.36% سنة 2023 و9.98% سنة 2024.

ولا يعني هذا التراجع بالضرورة ضعف الأداء، بل يمكن تفسيره بارتفاع التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي مثل تكاليف اقتناء البرمجيات والأنظمة المعلوماتية، وتكاليف التكوين والصيانة والتحديث، إضافة إلى إعادة هيكلة العمليات الداخلية خلال مرحلة الانتقال الرقمي اختلاف طبيعة تسجيل بعض عناصر رقم الأعمال في الفترة الثانية.حيث ان الربحية هنا تعكس مرحلة استثمار و إعادة تنظيم أكثر من كونها مرحلة تعظيم أرباح فورية.

كما أن التحول الرقمي غالباً ما يُظهر نتائجه الإيجابية على المدى المتوسط والطويل، حيث تحتاج المؤسسة إلى فترة زمنية من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من الأنظمة الرقمية المعتمدة.

– **قراءة شاملة للفجوة بين الفترتين** : من خلال التحليل العام يمكن تلخيص الفروق الأساسية كما يلي:

الفترة 2012–2013: تتميز هذه الفترة باستقرار مالي نسبي و ربحية جيدة لكن بكفاءة تشغيلية أقل و استغلال محدود للأصول.

الفترة 2023–2024: تتميز هذه الفترة بكفاءة تشغيلية عالية جدا و تحسن واضح في السيولة و النشاط مقابل ضغط على الربحية.

هذا يعني أن المؤسسة انتقلت من نموذج تقليدي يركز على النتائج المالية المباشرة إلى نموذج حديث يعتمد على الكفاءة التشغيلية و الرقمنة في التسيير.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن التحول الرقمي داخل مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال ساهم بشكل واضح في تحسين كفاءة التسيير واستغلال الموارد ورفع فعالية النشاط، رغم استمرار بعض الضغوط المتعلقة بالتكاليف التشغيلية والاستثمارية.

كما يظهر أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على التحكم في المعلومات المالية والإدارية، واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة، وهو ما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة أحدث تحولا نوعيا في نمط التسيير المالي حيث:

- حسن السيولة بشكل واضح
- رفع كفاءة استغلال الأصول
- أعاد هيكلة النشاط التشغيلي
- لكنه في المقابل فرض تكاليف انتقال أثرت نسبيا على البرحية.

المطلب الثالث : تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

التحول الرقمي له دور كبير في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات، حيث يعد التحول الرقمي عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال التجارية، مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في كيفية تشغيل المؤسسة وتسليم القيمة للعملاء و يمكن تلخيص تأثير التحول الرقمي بصفة مباشرة على الأداء المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال في النقاط التالية:

أولا– تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن تلخيص تأثير التحول الرقمي بصفة مباشرة على الأداء المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية في النقاط التالية:

1– تفسير تطور المؤشرات المالية

تُظهر نتائج التحليل المالي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال خلال الفترتين محل الدراسة (2012-2013 و2023-2024) وجود تطور غير متجانس في مؤشرات الأداء المالي، حيث يلاحظ تحسن واضح في مؤشرات السيولة ومؤشرات النشاط، مقابل تذبذب نسبي في مؤشرات الربحية.

هذا التطور لا يمكن قراءته فقط من زاوية رقمية، بل يجب فهمه في إطار تغير نمط التسيير المالي داخل المؤسسة، إذ انتقلت صيدال فرع أنتيبيوتيكال من نظام تقليدي يعتمد على المعالجة اليدوية إلى نظام رقمي يعتمد على تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي. من الناحية التحليلية، يمكن تفسير هذا التطور من خلال ثلاث زوايا أساسية:

زاوية السيولة: تحسن قدرة المؤسسة على التحكم في التدفقات النقدية وتقليل فجوة التحصيل والدفع

زاوية النشاط: ارتفاع كفاءة استغلال الأصول وتحسين الإنتاجية

زاوية المعلومات: تحسين جودة وموثوقية البيانات المالية

وبالتالي، فإن التحسن المسجل يعكس أساساً تطور ''كفاءة النظام المعلوماتي المالي'' وليس فقط تحسن النتائج النهائية

يمكن تفسير هذا التحسن من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

بعد معلوماتي: تحسين جودة البيانات المالية وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي.

بعد زمني: تقليص الزمن بين حدوث العملية المالية واتخاذ القرار بشأنها.

بعد تنظيمي: تحسين التنسيق بين المصالح (محاسبة، إنتاج، تمويل).

2- ربط النتائج بالتحول الرقمي

يمكن إرجاع التحسن المسجل في المؤشرات المالية بشكل مباشر إلى إدماج التحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث أحدث هذا الأخير تغييراً عميقاً في طريقة معالجة وتدفق المعلومات.

من أهم آثار التحول الرقمي على الأداء المالي:

- تقليص زمن المعالجة المالية: حيث أصبحت العمليات تتم بشكل شبه آلي
- رفع دقة المعلومات: من خلال تقليل الأخطاء اليدوية في الإدخال
- تحسين سرعة اتخاذ القرار: بفضل توفر بيانات آنية
- تعزيز التكامل بين الوظائف: المالية، الإنتاجية، والتجارية

كما أن اعتماد أنظمة معلوماتية مثل البرمجيات المحاسبية (Mega Compta) ساهم في تحسين الرقابة الداخلية، وتسهيل تتبع العمليات المالية بشكل لحظي.

وعليه، فإن التحول الرقمي لم يؤثر فقط على النتائج، بل أعاد تشكيل طريقة إدارة المعلومة المالية داخل المؤسسة.

ثانيا- حدود الدراسة وصعوبات القياس

1- حدود الاعتماد على النسب المالية

رغم أهمية المؤشرات المالية في التحليل، إلا أنها تبقى محدودة من حيث التفسير لأنها:

- تقدم صورة كمية فقط دون تفسير نوعي.
- لا تعكس جودة التسيير الداخلي بشكل كامل
- قد تتأثر بطريقة إعداد البيانات المحاسبية

وبالتالي، فهي تعطي مؤشرات اتجاه وليس تفسيراً شاملاً للواقع.

2- عوامل أخرى مؤثرة على الكفاءة المالية

لا يمكن ارجاع التغيرات في الأداء المالي فقط إلى التحول الرقمي، بل توجد عوامل خارجية وداخلية أخرى مثل:

- تقلبات السوق والمنافسة
- التغيرات الاقتصادية العامة
- أسعار المواد الأولية
- القرارات الاستراتيجية للإدارة

وعليه، فإن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً ضمن منظومة متعددة العوامل.

خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ، يتضح أن المؤسسة قد شرعت في تبني مجموعة من الأدوات والتقنيات الرقمية التي ساهمت في تحديث أساليب التسيير ومعالجة المعلومات، خاصة في الجانب المالي، من خلال اعتماد أنظمة رقمية متخصصة في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها، إلى جانب إدماج الرقمنة في مختلف الوظائف الإدارية.

ورغم أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يزال في طور التطوير التدريجي ولم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل أو الرقمنة الشاملة، إلا أن المؤشرات الميدانية تشير إلى وجود توجه واضح نحو تعزيز هذا المسار، من خلال تحسين البنية المعلوماتية وتوسيع استخدام النظم الرقمية في مختلف العمليات.

أما على المستوى المالي، فقد أظهرت نتائج تحليل القوائم المالية، من خلال مقارنة الفترتين (2012–2013) و(2023–2024)، وجود تحسن ملحوظ في عدد من مؤشرات الأداء المالي خلال الفترة الثانية، مقارنة بالفترة الأولى التي عرفت بعض التذبذب والضعف في بعض الجوانب المالية. وقد تمثل هذا التحسن في تحسن الوضعية المالية العامة للمؤسسة، وانتقالها نحو درجة أعلى من الاستقرار والتوازن المالي.

ويُفهم من ذلك أن التحول الرقمي، رغم كونه في مرحلة انتقالية داخل المؤسسة، قد ساهم بشكل غير مباشر في تحسين كفاءة الأداء المالي، من خلال تحسين سرعة معالجة المعلومات، ورفع جودة البيانات المالية، ودعم عملية اتخاذ القرار، بما انعكس إيجابًا على المؤشرات المالية المدروسة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة، مع التأكيد على أن هذا الأثر ما يزال في طور التبلور التدريجي، ويحتاج إلى مزيد من التعزيز للوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية الرقمية والمالية.

خـــاتـــمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المالي، والذي قمنا بترجمته من خلال الفصلين السابقين حيث قمنا بالتطرق فيهما للجوانب النظرية والتطبيقية الخاصة بموضوع دراستنا، ففي الفصل الأول قمنا بالتطرق لمختلف العناصر النظرية الخاصة لكل من متغير التحول الرقمي ومتغير الأداء المالي بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، اما في الفصل الثاني فقمنا بالتطرق للدراسة التطبيقية حيث عرضنا تعريفات خاصة بالمؤسسة وهي مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ، وبعدها قمنا بتحليل الأداء المالي على مختلف القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة التي استطعنا الحصول عليها، و توصلنا إلى إدراك أهمية مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وقد حاولنا إبراز الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي التي وجدناها ضرورية في المؤسسات لما لها من دور في تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء البشرية وتسريع العمليات، مثل معالجة البيانات والفوترة وإعداد التقارير المالية ،أما عملية تقييم الأداء المالي فهي ضرورية لكل مؤسسة وتعتمد بشكل أساسي على تحليل القوائم المالية ودراسة مؤشرات قياس الأداء المالي التي تبين مدى تحقيق الأهداف، و توصلنا إلى عدة استنتاجات مقارنة بالفرضيات التي تم طرحها مسبقا وللتحقق من صحتها أو عدمه سنعرض في ما يلي اختبار الفرضيات و الاستنتاجات والتوصيات وآفاق الدراسة:

أولا– إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تكمن فوائد تطبيق التحول الرقمي على المؤسسة في تخفيض التكاليف وتوفير الوقت والجهد وكسب رضا العملاء.

هذه الفرضية ترتبط بالأهداف الجوهرية للتحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة المؤسسات الصناعية الكبرى مثل صيدال، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء الإداري والإنتاجي. وقد تبين أن مؤسسة صيدال قامت بتطوير نشاطها خلال الفترة الحديثة 2023–2024 من خلال تحديث التثبيتات المادية ، رفع حجم الاستثمارات و تطوير أنظمة التسيير، كما ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة المعلومات ، تقليص الإجراءات التقليدية و تحسين تدفق البيانات.

و رغم ارتفاع بعض الأعباء خلال 2023 و2024، إلا أن ذلك لا يعني فشل التحول الرقمي، بل يرجع أساسًا إلى ارتفاع الاستثمارات المرتبطة بالتحديث. و تكاليف اقتناء التجهيزات والأنظمة الحديثة.

كما أن التحول الرقمي ساهم في تحسين العلاقة مع العملاء من خلال تسريع المعاملات و رفع جودة التسيير والمتابعة. و في تحسين الكفاءة التشغيلية ، رفع فعالية التسيير و تحسين جودة الخدمات.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن التحول الرقمي يساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين رضا العملاء وجودة الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

هذه الفرضية تربط بين التحول الرقمي ومستوى الأداء المالي للمؤسسة ومن خلال تحليل المؤشرات المالية مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ، تبين وجود تطور واضح في عدة جوانب مالية بعد التوجه نحو التحول الرقمي، حيث سجلت المؤسسة خلال الفترة 2023 و2024 تحسن في دوران الأصول، تحسن إدارة الموارد و تطور القيمة المضافة.

كما حافظت المؤسسة على استقرار مالي مقبول و قدرة جيدة على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل، مستويات إيجابية من الربحية. حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين التسيير المالي، تسريع معالجة البيانات المحاسبية و رفع كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

و رغم تراجع بعض مؤشرات الربحية مقارنة بالفترة السابقة، حيث يرجع إلى ارتفاع تكاليف التوسع و تكاليف التحول الرقمي في مرحلته الأولى. وهو أمر طبيعي في المراحل الأولى من التحول الرقمي، حيث تتحمل المؤسسة أعباء استثمارية مرتفعة قبل أن تحقق المردودية الكاملة لهذه التحولات.

كما أن استمرار المؤسسة في تحقيق نتائج صافية إيجابية خلال 2023 و2024 يعكس نجاحها في الحفاظ على توازنها المالي رغم ارتفاع الضغوط التشغيلية.

وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين استغلال الموارد وتطوير التسيير المالي.

الفرضية الثالثة: يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

خلال المقارنة بين الفترتين 2012–2013 و2023–2024، تبين أن التحول الرقمي كان له أثر واضح على تطور الأداء المالي مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية فقد ساهمت الرقمنة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، رفع فعالية نظم المعلومات و تسريع المعالجة المحاسبية والمالية. كما ساعدت التقنيات الرقمية المؤسسة على تحسين استغلال الأصول، رفع كفاءة الإنتاج ، تحسين إدارة التدفقات المالية وتطوير الأداء الإداري والتنظيمي.

وقد انعكس ذلك على مجموعة من المؤشرات المالية، حيث سجلت المؤسسة:
تحسن دوران الأصول، ارتفاع القيمة المضافة و استقرار السيولة العامة، استمرار تحقيق الأرباح.

خاتمة

ورغم تراجع بعض نسب الربحية مقارنة بالفترة السابقة، إلا أن ذلك لا ينفي الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، لأن المؤسسة كانت في مرحلة توسع واستثمار وتحديث، كما أن الآثار الحقيقية للتحول الرقمي غالبًا ما تظهر على المدى المتوسط والطويل، حيث يعكس الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة الحديثة تحسن الكفاءة التشغيلية و تطور البنية التكنولوجية.

وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تؤكد وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة، سواء من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية أو تطوير التسيير المالي والإداري أو رفع فعالية استغلال الموارد.

ثانيا– نتائج الدراسة

1– أظهرت الدراسات والأبحاث التي تمت حول التحول الرقمي دوره الإيجابي في الأداء المالي من خلال خفض التكاليف التشغيلية والاستفادة من التحسينات في كفاءة التواصل مع العملاء عبر الوسائل الرقمية بدلاً من الوسائل التقليدية وتقديم الخدمات بما يضمن السرعة والجودة من خلال تدريب الموظفين على التحول الرقمي وتشجيعهم المستمر على تطوير أدائهم وإحداث تغييرات ثقافية وتعزيزات في البيئة التحتية.

2– ظهر خلال الفترتين المدروستين (قبل التحول الرقمي 2012–2013 وبعد التحول الرقمي 2023–2024) وجود تغيرات واضحة في قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل حيث:

- ✓ سجلت نسب السيولة في الفترة الأولى مستويات متذبذبة ، مما يعكس وجود ضغط على الخزينة وعدم استقرار في إدارة التدفقات النقدية.

في حين الفترة الثانية، فقد تحسنت مؤشرات السيولة بشكل ملحوظ، حيث أصبح بإمكان المؤسسة تغطية التزاماتها الجارية بصورة أكثر استقراراً. ويعود هذا التحسن إلى اعتماد أنظمة رقمية في تسيير المخزون، وتحسين عمليات التحصيل المالي، بالإضافة إلى تسريع معالجة الفواتير والمدفوعات.

وعليه التحول الرقمي ساهم في تعزيز مرونة السيولة وتحسين إدارة النقد داخل المؤسسة.

- ✓ أظهر تحليل مؤشرات الربحية وجود تطور إيجابي واضح في الفترة بعد التحول الرقمي.

حيث في المرحلة الأولى، كانت الربحية محدودة نسبياً نتيجة ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف التحكم في النفقات، إضافة إلى بطء في اتخاذ القرار المالي.

في المقابل، خلال الفترة الثانية، سجلت المؤسسة تحسناً في مستويات الربحية نتيجة تحسين كفاءة الإنتاج عبر الرقمنة وتقليل التكاليف التشغيلية كما ساهمت الرقمنة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وبالتالي زيادة الإيرادات.

وعليه التحول الرقمي كان له أثر إيجابي مباشر على تعزيز ربحية المؤسسة.

✓ أوضحت مؤشرات النشاط تحسناً تدريجياً في الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى.

حيث في الفترة قبل التحول الرقمي، كان دوران المخزون أبطأ نسبياً، مع وجود تأخر في تحصيل المستحقات، مما أدى إلى انخفاض كفاءة استخدام الأصول.

أما بعد تطبيق التحول الرقمي، فقد ارتفعت سرعة دوران الأصول وتحسن تسيير المخزون بشكل كبير نتيجة اعتماد نظم معلوماتية حديثة في التخطيط والرقابة.

كما ساعدت الرقمنة في تقليص مدة التحصيل المالي، مما أدى إلى تحسين السيولة الدورية للمؤسسة.

وعليه التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة استخدام الأصول وتحسين دورة النشاط.

3– من خلال المقارنة بين الفترتين، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي شامل على الأداء المالي لمؤسسة صيدال، ويتجلى ذلك في تحسن واضح في مؤشرات السيولة ، ارتفاع مستويات الربحية ، تحسين كفاءة النشاط والدوران و تعزيز القدرة على التحكم في التكاليف ،تسريع عمليات اتخاذ القرار المالي.

وبالتالي، فإن اعتماد المؤسسة على الرقمنة لم يكن مجرد تحديث تقني، بل تحول استراتيجي ساهم في تحسين الأداء المالي بشكل مباشر ومستدام.

و تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أدى في حالة مؤسسة صيدال إلى تعزيز الأداء المالي وتحقيق توازن أفضل بين السيولة والربحية وكفاءة التشغيل.

4- التحول الرقمي ساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية و قد أثبتت الدراسة أن مؤسسة صيدال تمكنت من مواكبة التطورات الحديثة من خلال تبني آليات التحول الرقمي وتحديث أنظمة التسيير والإدارة، وهو ما ساعدها على تحسين مرونة النشاط ، رفع سرعة الاستجابة للمتغيرات،تعزيز القدرة على مواجهة المنافسة و تحسين فعالية التخطيط واتخاذ القرار.

كما ساهمت الرقمنة في تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة وجعلها أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.

5- استمرار قوة الهيكل المالي للمؤسسة رغم ارتفاع تكاليف التحديث والاستثمار، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة حافظت على توازنها المالي واستقرارها النسبي رغم ارتفاع التكاليف المرتبطة بعمليات التحديث والتحول الرقمي ويتضح ذلك من خلال استمرار تحقيق نتائج صافية إيجابية، ارتفاع حجم الأموال الخاصة و قدرة المؤسسة على تمويل جزء معتبر من نشاطها ذاتيًا.
كما يعكس ذلك قوة القاعدة المالية للمؤسسة وقدرتها على تحمل أعباء الاستثمار والتطوير دون التأثير بشكل خطير على استقرارها المالي.

6- التحول الرقمي يمثل استثمارًا استراتيجيًا طويل الأجل لتحسين تنافسية المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحديث الوسائل التقنية، بل يمثل توجهًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية و تطوير جودة التسيير، و رفع الإنتاجية.

كما بينت الدراسة أن النتائج الإيجابية الكاملة للتحول الرقمي تظهر تدريجيًا على المدى المتوسط والطويل، خاصة بعد استكمال عمليات التحديث وتحقيق الاستقرار التشغيلي، حيث أن الرقمنة تعد عنصرًا أساسيًا في دعم استمرارية المؤسسة وتحقيق التنمية المستقبلية.

ثالثا- الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج المتواصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

- على المؤسسة التحكم في مختلف تكاليفها و الاهتمام أكثر بمصادر إيراداتها وتقليل من تكاليفها من أجل ضمان رقم أعمال أكبر.
- القيام بتحديث وبرمجة مختلف البرامج للتأهيل البشري على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة بالمؤسسات.
- يجب أن نولي اهتمامًا كبيرًا للأفكار الإبداعية التي يقدمها موظفو المؤسسة وأن نشجع على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .
- دراسة تجارب المؤسسات الناجحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي وكيف نجحت في تحسين أدائها المالي.
- تأسيس المؤسسة لبنية تحتية تكنولوجية متطورة من خلال الاعتماد على أحدث الأجهزة وأنظمة التشغيل.

- تكثيف الجهود في مجال البحث والتطوير يعتبر أمرًا ضروريًا بشدة، ويجب الاستعانة بخبراء في قطاع الاتصالات، ولا سيما في مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر هذه البنية الأساسية لنجاح الأعمال الرقمية والتدقيق الالكتروني.

- زيادة الاهتمام بتقديم المعلومات المالية بصورة منتظمة بالاستفادة من عملية التحول الرقمي في ظل التوجه نحو الثورة الصناعية الرابعة.

- ضرورة تدريب الكوادر المحاسبية الأمثل وتحقيق جودة المعلومة المالية.

- دعم سياسات تقييم الأداء الملي بناءً على المهارات الرقمية، مع تبني مبادئ الشفافية والمسؤولية الرقمية في جميع مستويات المؤسسة.

رابعا– أفاق الدراسة

تناولت الدراسة جانبًا من العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، وما تزال هناك مجالات بحثية متعددة تستحق التوسع و الدراسة المستقبلية، حيث تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية أوسع يمكن أن تتناول:

1- دراسة أثر التحول الرقمي على المدى الطويل بعد استقرار الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.
2- أثر التحول الرقمي على جودة إتخاذ القرار المالي.
3- تحليل العلاقة بين الرقمنة و الربحية بشكل أكثر دقة من خلال نماذج كمية متقدمة.
4- مقارنة بين مؤسسات مختلفة في نفس القطاع لقياس مدى اختلاف اثر التحول الرقمي حسب طبيعة النشاط.
5- دراسة دور الذكاء الاصطناعي و البيانات الضخمة في تحسين التنبؤ المالي و اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية.
6- دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.
7- دور التحول الرقمي في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1. أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية** ، دار كتب العربية، القاهرة،2005.
2. برايان هوبكز وجيمس ماركهام، **الإدارة الإكترونية للموارد البشرية** .ط 1 ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ،2007 .
3. ثناء محمد طعيمة، **محاسبة شركات التأمين** –الإطار النظري والتطبيق العملي وفقا لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين وإعادة التأمين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
4. جميل أحمد توفيق ، **أساسيات الإدارة المالية** ، دار النهضة العربية ، الأردن ،الطبعة الأولى ، 1998.
5. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
6. عدنان تايه ألنعيمي و ياسين كاسب الخرشة ،**أساسيات في الإدارة المالية** ،دار المسيرة ،عمان ،الطبعة الأولى2007 .
7. عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
8. محمود فتوح و عمر عبد الكريم،**الإدارة المالية أسس تقييم المشاريع تقييم الشركات القرارات التمويلية الإستراتيجية**،شعاع للنشر و العلوم، الأردن،2010.
9. منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر** ،دار السلام،القاهرة ، الطبعة الخامسة،2003.
10. ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي**، دار الثقافة، عمان، 2009

- **البحوث الجامعية**

11. ابراهيم بختي، **مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة ماجستير تسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر ، 2005.
12. أهزي مريم، بودالي كوثر عبير،**مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير تخصص إدارة اعمال،جامعة يحي فارس المدية،2020.
13. آية بن ربيعة، شيماء قفاصة، **أثر الرقمنة على الأداء المالي لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير**، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق اهراس،2023.
14. بلاغيث ياسر، **أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنيعة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني ، جامعة غرداية، 2025.

15. بن قارة سيرين ، زيغم ابتهال ، التحول **الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية** دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي جامعة قالمة،2023 .

16. توامي يعقوب ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار E.N.T.P** ، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

17. حويش حورية، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية. دراسة ميدانية** ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث علوم اقتصادية تخصص مالية وبنوك ،جامعة ابن خلدون تيارت ،2025.

18. دغيش محمد الحسين، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– الوادي–**، مذكرة ماستر، فحص محاسبي،جامعة محمد خيضر بسكرة،2016.

19. رانية بهلول ، **دور التحول الرقمي في في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية**، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة 491، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي(ل م د) جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة،2024.

20. سرقين زين العابدين، عبد الرزاق جميلة، **فعالية الرقمنة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنكBEA بوسعادة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي(ل م د) جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2024.

21. فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي ، **تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة المديرية الجهوية مؤسسة" المديرية الجهوية–** ، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2023.

22. قوراري أسماء، **التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية** ، أطروحة مقدمة لنيل شيادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د ، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر ، 2023-2024.

23. محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي، **أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين** ، مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية،2024.

24. معلم محمدعلي، **أثر التحول الرقمي في تحسين المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة invest medic سطيف،** مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي –تبسة–،دفعة 2025.

- **المقالات و المجلات العلمية**

25. إيمان شايب، صفاء نيلي ،محمد زرقون ، **تقييم كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA**، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية،المجلد 07 العدد 01 ، 2021.

26. تقاوة رانية، شوام بوشامة، **أثر التحول الرقمي كخيار اقتصادي في ظل الإنتقال نحو الإقتصاد الرقمي في الجزائر**، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 06 العدد 01 افريل 2023.

27. جميلو سلايمي، يوسف البوشي ، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الواد، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 02،سبتمبر 2019.

28. دكتور مهند جعفر حسن حبيب، **أساليب التحميل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية**، مجلة البديل الإقتصادي(مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة)، المجلد 07 العدد 02، 2020.

29. زبيدي البشير، سعيدي يحي، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد التاسع، المجلد الثاني، جامعة الوادي، 2015.

30. طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف، **أثر التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية دراسة ميدانية**، مجلة علمية المجلد15، العدد الأول ، جويلية 2024.

31. محمد محمد عادل، **متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية مصر**، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد13 3، 2023 .

32. معنصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن حسن المنصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السعودية، 2015

33. **مي نزيه جافو** باحثة ماجستير، **تهاني إبراهيم الأحمدي الحربي** أستاذ مساعد ، Arab Journal for Scientific Publishing ،" تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"، الإصدار الثامن – العدد السابع والسبعون، – 2 آذار – 2025.

34. نهلة عبد الوهاب عبد الصادق مشهور، سماح عبد الحفيظ يوسف، **تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (Jaauth) ، المجلد 21 ، العدد 03، الجيزة(مصر)، ديسمبر 2021 .

- **التظاهرات العلمية**

35. عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة غزة، فلسطين، كلية العلوم الإدارية والمالية، يومي 13 و 14 جويلية 2020 .

36. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021.

37. مجمع صيدال أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم10، ديسمبر 2013

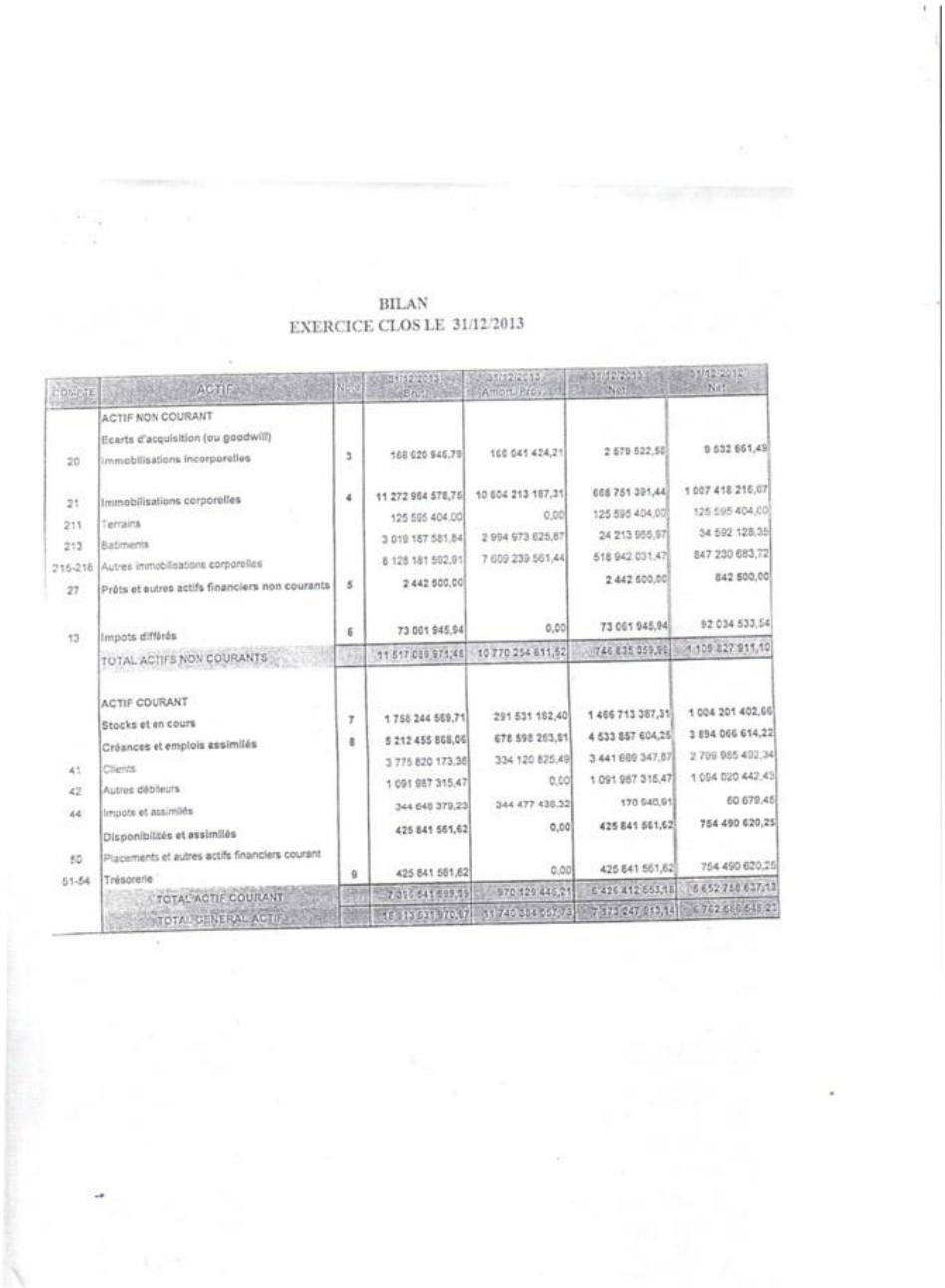
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Suhari**, et all, **the effect of digital transformation on organizational performance**: **a meta-analysis**, 2024,

2. **Talal Abbasi**, et all, **The impact of digital transformation on enhancing financial Algeria Telecom Comapny in**: **a field study of** ,**Constantine**.

الملاحق

الملحق رقم 01



BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2013

CODE	ACTIF	NOTE	31/12/2013 Brut	31/12/2013 Amort. Prov.	31/12/2013 Net	31/12/2012 Net
	ACTIF NON COURANT					
	Ecarts d'acquisition (ou goodwill)					
20	Immobilisations incorporelles	3	168 620 946,79	166 041 424,21	2 579 522,58	9 532 661,49
21	Immobilisations corporelles	4	11 272 964 578,75	10 604 213 187,31	668 751 391,44	1 007 418 216,07
211	Terrains		125 595 404,00	0,00	125 595 404,00	125 595 404,00
213	Batiments		3 019 167 581,84	2 994 973 625,87	24 213 955,97	34 592 128,35
215-216	Autres immobilisations corporelles		8 128 181 592,91	7 609 239 561,44	518 942 031,47	847 230 683,72
27	Prêts et autres actifs financiers non courants	5	2 442 600,00		2 442 600,00	842 600,00
13	Impots différés	6	73 001 945,94	0,00	73 001 945,94	92 034 533,54
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS		11 517 089 973,48	10 770 254 611,52	746 835 359,96	1 109 827 911,10
	ACTIF COURANT					
	Stocks et en cours	7	1 758 244 569,71	291 531 182,40	1 466 713 387,31	1 004 201 402,66
	Créances et emplois assimilés	8	5 212 455 868,06	676 598 263,81	4 535 857 604,25	3 894 066 614,22
41	Clients		3 775 820 173,36	334 120 825,49	3 441 699 347,87	2 709 985 402,34
42	Autres débiteurs		1 091 987 315,47	0,00	1 091 987 315,47	1 004 020 442,43
44	Impots et assimilés		344 648 379,23	344 477 436,32	170 940,91	60 679,45
	Disponibilités et assimilés		425 841 561,62	0,00	425 841 561,62	754 490 620,25
50	Placements et autres actifs financiers courant					
51-54	Trésorerie	9	425 841 561,62	0,00	425 841 561,62	754 490 620,25
	TOTAL ACTIF COURANT		7 396 541 999,39	970 129 446,21	6 426 412 553,18	6 652 758 637,13
	TOTAL GENERAL ACTIF		18 913 631 970,87	11 740 384 057,73	7 173 247 913,14	7 762 586 548,23

GROUPE SAIDAL SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
000016034235782

Date : 14/04/2026
Heure: 14:48:59
Utilisateur A1GE

BILAN

Période 01/01/2024 au 31/12/2024

Type Edition : DEFINITIVE

ACTIF	Note	N (2024) BRUT	N (2024) AMORT. PROV.	N (2024) Net	N-1 (2023) Net
ACTIFS NON COURANTS					
ECART D'ACQUISITION (OU GOODWILL)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		254 412 045.43	203 686 186.23	50 725 859.20	67 634 478.93
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
TERRAINS		125 595 404.00		125 595 404.00	125 595 404.00
BATIMENTS		3 166 822 031.23	3 098 118 212.98	68 703 818.25	28 308 622.11
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELL		9 351 406 340.00	8 546 583 501.76	804 822 838.24	504 581 747.87
IMMOBILISATIONS EN CONCESSION					
IMMOBILISATIONS ENCOURS		175 485 862.48		175 485 862.48	176 927 934.61
IMMOBILISATIONS FINANCIèRES					
TITRES MIS EN éQUIVALENCE - ENTREP					
AUTRES PARTICIPATIONS ET CRéANCES					
AUTRES TITRES IMMOBILISéS					
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS		3 042 250.00		3 042 250.00	2 482 250.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		58 419 352.05		58 419 352.05	48 076 280.80
TOTAL ACTIF NON COURAN		13 135 183 285.19	11 848 387 900.97	1 286 795 384.22	953 606 718.32
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		2 439 103 747.54	164 253 717.27	2 274 850 030.27	2 362 191 082.09
CRéANCES ET EMPLOIS ASSIMILéS					
CLIENTS		325 596 015.81	318 962 441.14	6 633 574.67	98 785.39
AUTRES DEBITEURS		152 202.67		152 202.67	2 300 620.38
IMPOTS					6 161 401.25
AUTRES ACTIFS COURANTS					
DISPONIBILITéS ET ASSIMILéS					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINAN					
TRESORERIE		10 609 747.85		10 609 747.85	3 168 662.27
TOTAL ACTIF COURANT		2 775 461 713.87	483 216 158.41	2 292 245 555.46	2 373 920 551.38
TOTAL GENERAL ACTIF		15 910 644 999.06	12 331 604 059.38	3 579 040 939.68	3 327 527 269.70

الملحق رقم 02

BILAN
EXERCICE CLOS LE 31/12/2013

COMPTE	PASSIF	Note	31/12/2013	31/12/2012
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis		1 187 500 000,00	1 187 500 000,00
106	Primes et reserves		1 109 770 060,47	894 218 157,27
105	Ecarts de réevaluation		427 898 054,65	638 740 384,76
11	Autres capitaux propres – Report à nouveau		83 463 974,45	83 463 974,46
12	Résultat net		832 915 127,65	669 541 903,20
	TOTAL I		3 641 547 217,22	3 473 464 419,67
	PASSIFS NON-COURANTS			
16	Emprunts et dettes financières	11	95 062 971,67	128 539 272,63
18	Autres dettes non courantes		493 645 268,24	
13	Impôts (différés et provisionnés)			
15	Provisions et produits constatés d'avance	10	384 854 184,85	487 158 419,35
	TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		973 562 424,76	615 697 691,98
	PASSIFS COURANTS			
40	Fournisseurs et comptes rattachés	12	1 725 238 356,17	2 216 960 501,29
44	Impots	12	201 892 921,35	180 646 531,77
45	Autres dettes	12	567 511 341,52	157 958 751,50
51	Trésorerie Passif	12	63 495 652,12	117 858 652,12
	TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 555 138 271,16	2 673 424 436,68
	TOTAL GENERAL PASSIF		7 175 247 913,14	6 762 586 548,23

GROUPE SAIDAL SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
000016034235782

Date : 14/04/2026
Heure: 14:49:13
Utilisateur A1GE

BILAN

Période 01/01/2024 au 31/12/2024

Type Edition : DEFINITIVE

PASSIF	NOTE	N (2024)	N-1 (2023)
CAPITAUX PROPRES			
AUTRES FOND PROPRES			
CAPITAL éMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)			
DOTATION DE L'ETAT			
CAPITAL NON APPELé			
PRIMES ET RESERVES -(RéSERVES CONSOLIDéES)			
ECARTS DE RéévALUATION		614 898 378.10	614 898 378.10
ECART D'éQUIVALENCE			
Resultat Net		261 386 873.45	283 927 368.06
AUTRES CAPITAUX PROPRES - REPORT A NOUVEAU			
INTER UNITES		1 743 601 502.42	1 601 145 056.73
TOTAL I		2 619 886 753.97	2 499 970 802.89
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)			
AUTRES DETTES NON COURANTES			
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		269 319 189.25	219 473 381.70
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		269 319 189.25	219 473 381.70
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES		578 798 879.83	484 849 549.89
IMPOTS		30 456 910.00	56 854 492.83
AUTRES DETTES		80 579 206.63	66 379 042.39
TRESORERIE PASSIF			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		689 834 996.46	608 083 085.11
TOTAL GENERAL PASSIF		3 579 040 939.68	3 327 527 269.70

الملحق رقم 03

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/13 au 31/12/13

Classe	DESIGNATIONS	Note	31/12/2013	31/12/2012
70	Chiffre d'affaires	13	3 329 644 036,98	3 342 043 884,77
72	Variation stocks produits finis et en cours		363 699 002,79	20 013 388,41
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation			
70-74	I- Production de l'exercice		3 693 343 041,77	3 362 057 273,18
60	Achats consommés	14/1	-1 199 051 345,03	-1 109 856 426,78
61-62	Services extérieurs et autres consommations	14/1	-77 147 205,77	-84 606 583,30
61-62	II- Consommation de l'exercice		-1 236 198 550,80	-1 194 663 010,08
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I- II)		2 457 144 490,97	2 167 394 263,10
63	Charges de personnel	14/2	-913 526 957,25	-957 992 767,72
64	Impôts, taxes et versements assimilés	14/3	-22 097 440,00	-15 313 284,30
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 521 520 093,72	1 194 088 191,08
75	Autres produits opérationnels	15	6 677 762,30	5 945 427,18
65	Autres charges opérationnelles	16	-22 722 147,51	-25 673 249,85
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	17	-439 536 004,79	-320 771 039,00
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 011 427,01	6 881 551,64
	V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 071 951 150,73	860 470 881,05
76	Produits financiers		13 733 702,17	10 355 689,26
66	Charges financières		-31 969 249,33	-30 157 672,24
	VI- RESULTAT FINANCIER	18	-18 235 547,16	-19 801 982,98
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+ VI)		1 053 715 603,57	840 668 898,07
69	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	19/1	-201 827 688,38	-179 697 553,96
69	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	19/2	-18 972 587,60	8 570 559,09
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 749 765 953,31	3 385 239 941,26
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 885 650 825,66	-2 715 698 038,06
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		832 915 127,65	669 541 903,20
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		832 915 127,65	669 541 903,20

GROUPE SAIDAL SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
000016034235782

Date : 14/04/2026
Heure 14:49:41
Utilisateur AIGE

COMPTE DE RESULTAT

Période du : 01/01/2024 Au : 31/12/2024

Type Edition : DEFINITIVE

	NOTE	N (2024)	N-1 (2023)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES		16 106 905.21	2 537 357.60
PRESTATIONS DE TRANSPORT			
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		4 087 708 862.11	3 555 723 535.72
PRODUCTION IMMOBILISéE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
CESSIONS MATIèRES PREMIèRES			
CESSIONS PRODUITS FINIS			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 103 815 767.32	3 558 260 893.32
ACHATS CONSOMMES		2 390 593 817.23	2 053 363 959.59
CESSIONS MATIèRES PREMIèRES			
CESSIONS PRODUITS			
SERVICES EXTéRIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		206 901 330.15	134 891 033.52
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		2 597 495 147.38	2 188 254 993.11
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 506 320 619.94	1 370 005 900.21
CHARGES DE PERSONNEL		1 011 189 542.46	866 105 621.81
IMPOTS , TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		58 910 632.14	66 600 876.75
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		436 220 445.34	437 299 401.65
CESSIONS PRODUITS			
AUTRES PRODUITS OPéRATIONNELS		16 221 018.92	821 277.45
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		6 065 867.59	14 628 535.44
CESSIONS CHARGES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS , PROVISIONS ET PERTES DE		187 027 829.53	133 259 209.98
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS			
V - RESULTAT OPERATIONNEL		259 347 767.14	290 232 933.68
PRODUITS FINANCIERS		9 994 818.20	9 949 380.96
CHARGES FINANCIèRES		18 298 783.14	28 949 124.41
VI - RESULTAT FINANCIER		-8 303 964.94	-18 999 743.45
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		251 043 802.20	271 233 190.23
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-10 343 071.25	-12 694 177.83
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 130 031 604.44	3 569 031 551.73
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 868 644 730.99	3 285 104 183.67
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		261 386 873.45	283 927 368.06
ELéMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRéCISER)			
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT MINORITAIRE			
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENCES			
IIX- RESULTAT MINORITAIRE			
IIIX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		261 386 873.45	283 927 368.06