



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي : 2025/.....

قسم علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية ومحاسبة

المذكرة موسومة ب:

إسهامات التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الدكتور:

- د. عز الدين عطية

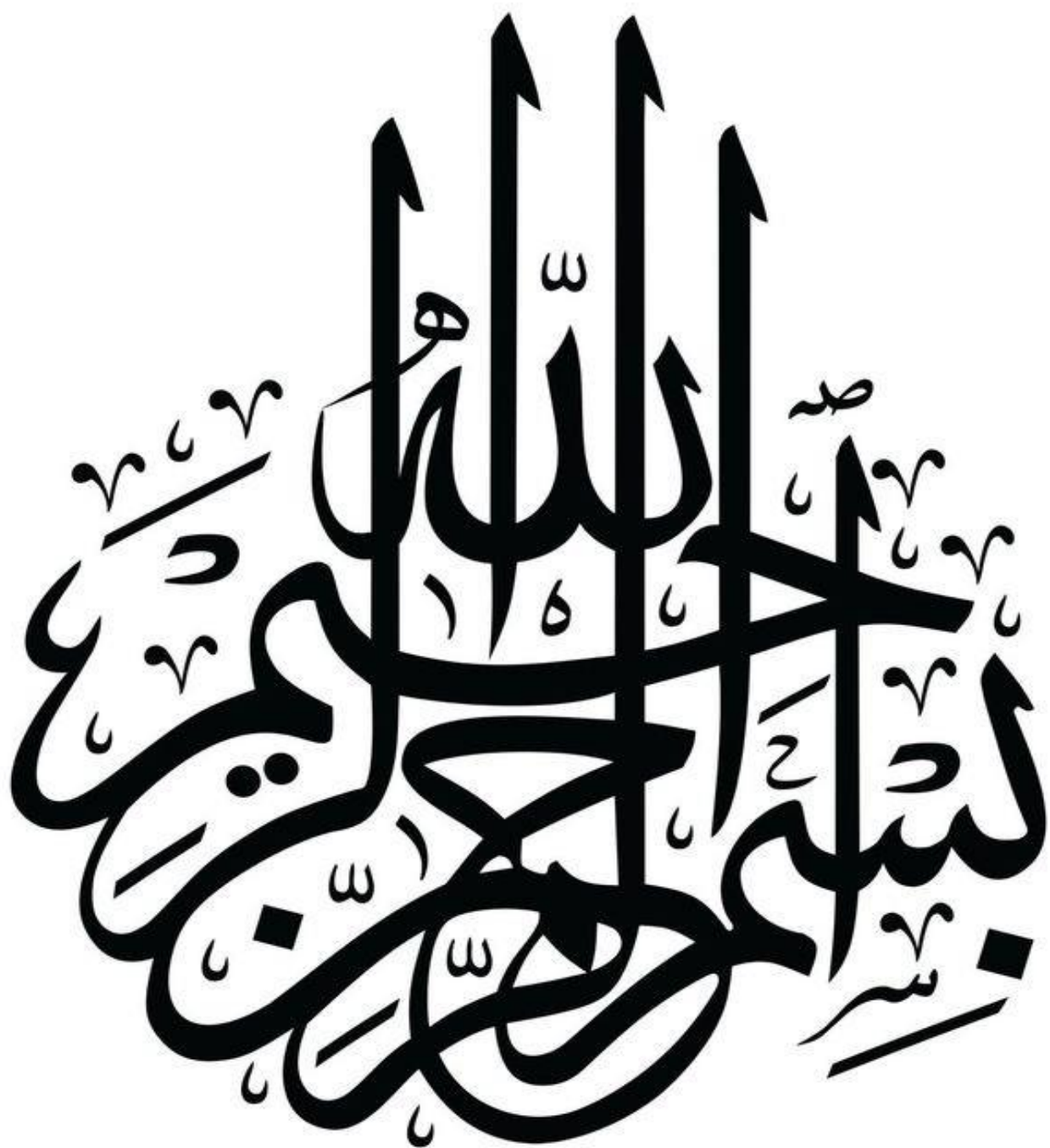
من اعداد الطالبة :

- عبيد مروي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عز الدين عطية	أستاذ	رئيسا
عمامرة ياسمينية	أستاذ	عضوا ومناقشا
عز الدين عطية	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2025/2024



شكرو عرفان

الحمد لله الذي ماتم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وماتخطى العبد من عقبات وصعوبات

إلا بتوفيقه الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم

ولقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

ومن هنا أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور عز الدين عطية على إشرافه

على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معي وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي مهدت لي

الطريق لإنجاز هذا العمل فجزاك الله كل خير

كما أتوجه بالشكر إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة إلى الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة جميع

أساتذتي إلى الذين كان لهم الدور الكبير في تكويني العلمي والمعرفي خلال سنوات دراسي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله فطر السموات والأرض وسخر الليل والنهار ورزقنا بنعمة العلم والتعلم

أهدي هذا العمل الى :

من قال الله فيهما

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

أبي وأمي

من قال الرسول فيهما

سنشد عضدك بأخيك

إخوتي وأخواتي

إلى من وجدت فيهم نعم الأهل والإخوة

صديقاتي وأصدقائي

إلى من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي

مروى



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الاهداء

I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
III	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي في إطار حوكمة المؤسسات
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات أساسية حول التحول الرقمي
2	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
6	المطلب الثاني: تقنيات ووسائل التحول الرقمي
9	المطلب الثالث : مستويات ومجالات التحول الرقمي
10	المطلب الرابع: مزايا و معوقات التحول الرقمي
11	المبحث الثاني :علاقة التحول الرقمي بمفهوم الحوكمة
11	المطلب الأول :عموميات حول الحوكمة
18	المطلب الثاني : ركائز ومبادئ الحوكمة
21	المطلب الثالث: محددات وآليات الحوكمة
26	المطلب الرابع: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

32.....	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
34.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38.....	خلاصة الفصل:
39	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
40.....	تمهيد:
41.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
41.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-
43.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
47.....	المطلب الثالث: النشاطات والخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر / تبسة
51.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
52.....	المطلب الأول: إجراءات تنفيذ الدراسة
53.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أدوات ووسائل جمع المعلومات
56.....	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات
57.....	المطلب الاول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
62.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69.....	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
79.....	خلاصة الفصل:
81	الخاتمة العامة
85	المصادر والمراجع
90	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية	34
02	المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	36
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	53
04	تقدير الاتجاهات	54
05	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	55
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	58
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	59
09	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	60
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	61
11	استجابات أفراد العينة نحو تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة	63
12	استجابات أفراد العينة نحو تطبيق الحوكمة في المؤسسة	66
13	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	69
14	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	70
15	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى	71
16	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية	72
17	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة	74
18	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة	75
19	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية	77
20	معامل ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والحوكمة	78



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص الحوكمة	15
02	الأطراف الفاعلة في الحوكمة	17
03	ركائز الحوكمة	18
04	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التنمية الاقتصادية OCD	21
05	محددات الحوكمة	22
06	اليات الحوكمة	26
07	الهيكل التنظيمي	43
08	نموذج الدراسة	52
09	توزيع أفراد العينة حسب العينة حسب الجنس	57
10	توزيع أفراد العينة حسب العينة حسب المؤهل العلمي	58
11	توزيع أفراد العينة حسب العينة حسب المستوى الوظيفي	59
12	توزيع أفراد العينة حسب العينة حسب الخبرة المهنية	60
13	توزيع أفراد العينة حسب العينة حسب متغير العمر	61
14	توزيع الطبيعي للمحور الأول (التحول الرقمي)	69
15	توزيع الطبيعي للمحور الثاني (الحوكمة)	70



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
97	اتفاقية التربص	01
93	الإذن بالطبع	02
92	استمارة الاستبيان	03
90	مخرجات SPSS	04



المقدمة العامة



المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في شتى المجالات نتيجة التقدم التكنولوجي الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أثرت بعمق في مختلف مجالات الحياة على المستوى الفردي أو المؤسساتي أو حتى على مستوى الحكومات والدول. فقد أدى التقدم السريع في هذه التكنولوجيا إلى تغيير جوهري في أساليب التسيير والتواصل ومعالجة المعلومات، مما جعل المؤسسات بمختلف أنواعها تعتمد بشكل متزايد على هذه الوسائل لتحديث أنظمتها وتطوير أدائها وتعزيز تنافسيتها وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال طيفاً واسعاً من الأدوات والتقنيات، مثل الإنترنت، والأنظمة المعلوماتية، والاتصالات اللاسلكية، والحوسبة السحابية، وغيرها من الوسائط التي ساهمت في تسهيل جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتبادلها بسرعة وفعالية. وقد أصبحت هذه التكنولوجيا حجر الزاوية في الانتقال من النمط التقليدي إلى نمط الكتروني، وهو ما مهد الطريق لما يُعرف اليوم بالتحول الرقمي ويُعد التحول الرقمي من أبرز نتائج التطور التكنولوجي، حيث يمثل نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات من خلال دمج التكنولوجيا في جميع جوانب النشاط الاقتصادي والإداري. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال أجهزة أو برامج جديدة، بل أصبح يمثل رؤية شاملة لإعادة بناء العمليات التنظيمية وتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية.

كما أصبح ضرورة ملحة تملئها طبيعة البيئة التنافسية والتغيرات السريعة في الأسواق، مما جعل المؤسسات تسعى إلى رقمنة عملياتها والاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي توفرها الحلول الرقمية.

في هذا الإطار، تزايد الاهتمام بدور التحول الرقمي في تعزيز مفاهيم الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية. فالرقمنة تمثل أحد الأدوات الحديثة التي تساعد في تحقيق الشفافية، تسهيل المراقبة، تدعيم المساءلة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وهي كلها مبادئ أساسية في مفهوم الحوكمة. إذ أصبحت المؤسسات، بفضل التقنيات الرقمية، قادرة على ضبط عملياتها بشكل أكثر دقة، ومراقبة أدائها بشكل فوري، والتفاعل بسرعة مع محيطها الداخلي والخارجي.

وتُعتبر الحوكمة من المفاهيم المحورية في الاقتصاد المعاصر، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، وتُعنى بضمان الإدارة الرشيدة، مع تأكيد المسؤولية والمساءلة في مختلف مستويات التسيير. وتكتسي الحوكمة أهمية خاصة في ظل تعقد البيئة الاقتصادية وارتفاع مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يجعل من الضروري تبني آليات فعالة لضبط وتوجيه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. ومن هنا، تبرز أهمية الربط بين التحول الرقمي والحوكمة، باعتبار أن الرقمنة تُعد رافعة قوية لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز التسيير السليم ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

➤ إشكالية الدراسة :

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية الآتية :

الي أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة -؟
إلى جانب التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- فيما يتمثل مفهوم التحول الرقمي ؟ وما علاقته بمفهوم الحوكمة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد التقنيات والحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد البيانات والحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات والحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد الموارد البشرية والحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

➤ فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة والاجابة على التساؤلات الفرعية تم صياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية التي

سيتم اثباتها في هذه الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-

✓ الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التقنيات و الحوكمة بمؤسسة اتصالات لجزائر - تبسة-.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد البيانات و الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العمليات و الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الموارد البشرية و الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

➤ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي باعتباره من المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي أحدثت نقلة نوعية في أساليب التسيير داخل المؤسسات كما تسعى الدراسة الى ابراز المكانة

المتزايدة التي يحتلها مفهوم الحوكمة بوصفه إطار شاملا يهدف الى تحسين الأداء العام للمؤسسات وتتمثل كذلك أهمية هذه الدراسة في توضيح كيفية مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

➤ أهداف الدراسة:

- الغرض من هذه الدراسة هو الوصول الى جملة من الأهداف المتمثلة في:
- تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
- التعرف على مفاهيم التحول الرقمي وتقنياته ومتطلبات تطبيقه.
- التعرف على مدى تطبيق اليات حوكمة المؤسسات في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الحوكمة في المؤسسة.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

- يكن اختيارنا لهذه الدراسة للاعتبارات التالية:
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص محاسبة ومالية.
- مدى أهمية الموضوع في حد ذاته وعلى القطاع الاقتصادي على وجه الخصوص.
- قلة البحوث والدراسات على موضوع الحوكمة وماله من أهمية.
- حداثة الموضوع بمتغيريه.

➤ حدود الدراسة:

- تتمثل حدود دراسة موضوع البحث في:
- الحدود المكانية : تم تحديد المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر **Algerie Telecom** - تبسة.-
- الحدود الزمانية : تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة

➤ منهج الدراسة:

- حتى نتمكن من الاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على:
- المنهج الوصفي من خلال الالمام بمختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين التحول الرقمي والحوكمة في الجانب النظري ،أما في الجانب التطبيقي فقد تم استعمال المنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده ومفهوم الحوكمة وذلك بالاعتماد على الاستبيان الموزع على العمال في مؤسسة

اتصالات الجزائر تبسة وتم تحليل نتائجه باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

➤ هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

-**الفصل الأول :** الذي هو تحت عنوان التحول الرقمي الأدبيات النظرية في إطار حوكمة المؤسسات تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث من خلال التطرق في المبحث الأول الى عموميات أساسية للتحول الرقمي وفي المبحث الثاني إلى مفاهيم أساسية حول الحوكمة وعلاقة التحول الرقمي بالحوكمة أما المبحث الثالث فقد تم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والحوكمة.

-**الفصل الثاني :** الذي هو تحت عنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تم فيه تقديم عام للمؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وكذلك تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

➤ صعوبات الدراسة:

أثناء الدراسة لهذا الموضوع تم التعرض لمجموعة من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع المتعلقة بالتحول الرقمي.

- صعوبة جمع المعلومات من المؤسسة المتعلقة بمفهوم الحوكمة.



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي في إطار حوكمة المؤسسات



تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورا رقميا متسارعا غير من طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية وفرض نماذج جديدة للتسيير تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية وقد أصبحت الرقمنة عنصرا أساسيا في تحقيق التنافسية والاستدامة حيث لم تعد المؤسسات قادرة على مواصلة نشاطها وفق النماذج التقليدية بل أصبحت مطالبة بتبني استراتيجيات للتحويل الرقمي تشمل مختلف جوانب عملها في هذا السياق يبرز مفهوم الحوكمة باعتباره إطارا تنظيميا يهدف إلى ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة ويعزز من الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة إذ تهدف الحوكمة إلى ضمان اتخاذ قرارات رشيدة ومكافحة الفساد وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مما يجعلها ضرورة ملحة في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير .

ومن أجل معالجة الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

❖ **المبحث الأول:** عموميات أساسية حول التحويل الرقمي.

❖ **المبحث الثاني:** علاقة التحويل الرقمي بالحوكمة.

❖ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

المبحث الأول: عموميات أساسية حول التحويل الرقمي

أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا مهما في جميع المجالات وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وبشكل يومي أصبح مصطلح التحويل الرقمي شائع جدا في المجتمع عامة وفي المجال الاقتصادي خاصة لما له من أهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية والمعاملات الاقتصادية، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحويل الرقمي خصائصه، أهدافه، أهميته، متطلباته، وسائله، تقنياته، مجالاته مستوياته مزاياه، معوقاته.

المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي

أصبح التحويل الرقمي في عصرنا الحالي واحدا من أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تطوير أعمالها والوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها.

1- تعريف التحويل الرقمي

جاءت العديد من التعاريف التي ساعدت على فهم التحويل الرقمي كمفهوم حضري باهتمام بالغ نذكر منها:
يعرف التحويل الرقمي بأنه: "التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة العمل، ولخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل، بغرض تسهيل الإجراءات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي".¹

ويعرف كذلك بأنه: "عملية انتقال المؤسسة من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وكذلك تحسين طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية".²

وأيضا: "يمثل التحويل الرقمي تطبيق التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والإنترنت وتحليل البيانات لتغيير عمليات الأعمال وتحسين النتائج بشكل مستمر ومتطور".³

¹ - بلقاسمي خالد ، دهمي عمر، "مظاهر التحويل الرقمي في الجزائر - عرض تجربة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الآفاق، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يوم 08-09 نوفمبر 2023، ص 03.

² - لخضر بن سعيد، "اتجاهات التحويل الرقمي في الجزائر ومساهماته في التنمية المستدامة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس (الجزائر)، 2022، ص 316.

³ - لعلال العمري، "التحويل الرقمي في التعليم العالي - الأسس والمكونات"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2024، ص 257.

وعرف: " بأنه ذلك التحويل الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لإبتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والإستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين "¹.

ويعرف كذلك: " باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري ".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التحويل الرقمي هو: مفهوم وآلية تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين أداء المؤسسة وتطوير عملياتها ونماذج أعمالها بشكل جذري.

2/ خصائص التحويل الرقمي:

يتميز التحويل الرقمي بعدة خصائص ومن أبرزها:³

✓ **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها.

✓ **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية إنتاج مقترحات قيمة جديدة تهدف الى توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.

✓ **التغير التنظيمي:** في سياق التحويل الرقمي على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى مع مستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وزيادة قدرة الموظفين على التكيف مع الأدوار الجديدة والخروج من العمل الروتيني.

✓ **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردون الآخرين، حيث تساهم التكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباحا أعلى للمؤسسات.

¹ - Salima Abida, "The Role of Digital Transformation in the Quality of Higher Education" , Forum For Economic Studies and Research Journal, University of Blida2,Algeria, Volume: 07, N°: 01, 2023, p. 505.

² - Risto Paavola et al. Role of middle managers in modular digital transformation: the case of Servu. In the 25th European Conference on Information Systems (ECIS). Guimarães. Portugal. 2017. P02.

³ -حميم سالم، وبلقرع فاطمة، "أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الجزائرية بالأغواط"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجلفة، 2023، ص 78.

✓ **رقمنة العمليات:** قدرة التحويل الرقمي على رقمنة العمليات وسيرورة العمليات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

3/ أهمية التحويل الرقمي:

أصبح التحويل الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تهدف إلى التطوير وتحسين خدماتها بالإضافة إلى تسهيل وصولها للمستخدمين، والتحويل الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يمس المؤسسات وأسلوب عملها وكيفية تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء المستهدفين لجعلها تتم بشكل أسهل وأسرع وتكمن أهمية التحويل الرقمي في: ¹

✓ تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساعد التحويل الرقمي على رقمنة العمليات التقليدية، مما يقلل الوقت والجهد المبذول.

✓ تعزيز تجربة العملاء:

يساهم استخدام التقنيات الرقمية في تقديم خدمات سريعة ومريحة تلبي متطلبات العملاء بكفاءة.

✓ تعزيز القدرة التنافسية:

يساعد التحويل الرقمي في تقديم منتجات وخدمات جديدة، مما يمكن المؤسسات من التميز في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية.

✓ زيادة الإنتاجية:

يساعد التحويل الرقمي في تحسين سيرورة العمل وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز دقة العمليات مما يرفع كفاءة الأداء ويحقق إنتاجية أعلى. ²

4/ أهداف التحويل الرقمي:

يسعى التحويل الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في: ³

¹ -عدنان مصطفى البار، " تقنيات التحويل الرقمي " كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة ملك عبد العزيز، (السعودية)، 2020، ص 3.

² -شبابحي سفيان، هاني منال، "التحويل الرقمي في البنوك الإسلامية الواقع والتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 01، جامعة بكرة، 2025، ص ص 104-105.

³ -سناء محمد عبد الغني، " انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، 2022 ص 56.

• تعزيز وتطوير الأنظمة التكنولوجية والثقافة المؤسسية المبتكرة التي تشجع على التعاون بين المؤسسات والمجتمع.

• إنشاء وصيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.

• تحديث نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.

• تحسين الوصول الى الخدمات وارساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

• تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الإستقلالية، وتعزيز الثقة.

• تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

5/ متطلبات التحويل الرقمي:

يتم تطبيق التحويل الرقمي من خلال مجموعة من المتطلبات المتكاملة التي تشمل الموارد البشرية والعمليات، البيانات، والتقنيات والتي تتمثل فيما يلي:¹

❖ الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحويل الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

❖ العمليات:

تُعد العمليات مجموعة من الأنشطة أو المهام المنسقة والمتراصة التي تهدف إلى تقديم خدمة أو إنتاج منتج معين للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال بسموح بتطوير العمليات على المستويين الداخلي والخارجي وذلك لضمان، التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي ويشمل ذلك تحقيق التوافق بين العمليات الداخلية والخارجية مع وجود نظام رقابي يضمن تنفيذ هذه العمليات بكفاءة وفعالية.

❖ البيانات:

¹-قرقطن ناصر، لعشب سهام، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)، جامعة البليدة 2 لونيبي علي (الجزائر)، 2023، ص 240.

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل دوري وفعال لتوفير معلومات وإجراءات دقيقة وموثوقة، مع تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي واستخراج البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان تدفقها بشكل منتظم والاستفادة منها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

❖ التقنيات:

يتم بناء التحويل الرقمي باستخدام مجموعة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز بيانات تتيح استخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية مستمرة. كما يتطلب ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها من خلال فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

المطلب الثاني: تقنيات ووسائل التحويل الرقمي

1/ تقنيات التحويل الرقمي:

من أجل أن يحقق التحويل الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات:¹

- **الحوسبة السحابية:** هي تقنية تتيح للمؤسسات استئجار خدمات تكنولوجيا المعلومات عبر الإنترنت، مثل الخوادم والتخزين وقواعد البيانات، بدلا من الاستثمار في شراء هذه البنية التحتية. تساهم هذه التقنية في تعزيز الابتكار والمرونة كما تساعد في تقليل التكاليف من خلال تخصيص الموارد.
- **تطبيقات الهاتف الذكية:** تعد تطبيقات الهاتف الذكي من أبرز التقنيات التي تساعد المؤسسات في تحسين أدائها وتسهيل تقديم خدماتها. تمكن هذه التطبيقات المستخدمين من الوصول إلى الخدمات بسهولة وفعالية كما توفر مزايا عديدة مثل سهولة الاستخدام، توفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة المستخدم. كما تساهم في تعزيز التواصل الفعال ودعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعلها أداة قوية لتقديم خدمات مبتكرة وفعالة.
- **الذكاء الاصطناعي:** يتمثل الذكاء الاصطناعي في قدرة البرامج الإلكترونية والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية، مثل التعلم والاستنتاج، واتخاذ القرار، وذلك بالاعتماد على تقنيات متعددة تشمل الشبكات العصبية، تحليل البيانات، والتعلم الآلي.

¹-خويش حورية، مجذوب خيرة، "مساهمة التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك في ولاية تيارت الجزائر"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 10، العدد 02، جامعة ابن خلدون (تيارت)، 2024، ص 64.

■ **انترنت الأشياء:** يشير مصطلح إنترنت الأشياء إلى نظام يربط بين العالم الرقمي والعالم المادي عبر شبكة عالمية تعتمد تكنولوجيا إنترنت الأشياء على أجهزة الاستشعار وتقنيات نقل البيانات المدمجة في الأجهزة والمعدات مما يسمح بتنسيق وتحكم في الكائنات عبر شبكة الإنترنت بهدف تقديم قيمة مضافة للمستخدم.

■ **البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة:** هي مجموعة كبيرة من البيانات ذات حجم كبير، تتصف بالسرعة لتحليل البيانات في الوقت الحقيقي وصنع القرار في ثوان معدودة تستخدمها المؤسسات في التنبؤ وفهم عميق للأعمال والعملاء وأصحاب المصلحة.¹

■ **الأمن السيبراني:** وهو نظام أمني يهدف إلى مكافحة الاستخدام غير المصرح به والأنشطة الإجرامية التي تستهدف البيانات يرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اللاتينية سايبير Cyber والتي تعني فضاء المعلومات.²

12 وسائل التحويل الرقمي:

إن تعدد الوسائل المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جداً، وأن الحديث عن التحويل الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات إتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة الاتجاهات يصعب السيطرة عليها، تعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال من أشد الوسائل أثراً على المجتمعات وثقافتهم وتوجهاتهم وأفكارهم ومن أهمها: القنوات الفضائية والهواتف الذكية ومواقع الانترنت وغيرها من الوسائط وغيرها من الوسائل التي تعمل على توجيه سلوك المجتمعات وتتمثل في:³

- **القنوات الفضائية:** للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدة إيجابيات من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في أوقات مختلفة، لتصل إلى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع المؤسسات أخرى، وكذلك استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر فعالية وتأثيراً.

¹-مرسي خولة، موساوي هاجر، "تطبيق التحويل الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك دراسة -لبنك متعدد الجنسيات"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر)، 2023، ص 527 .

² -هادف رشا، يدو محمد، " دور التحويل الرقمي في تفعيل الإدارة العامة الجديدة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، المجلد 13، العدد 02 ، جامعة لونييسي علي - البليدة 2 (الجزائر) ، 2024 ، ص 166.

³ - سقاط عزيز الرحمان ،"التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 25 ، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية)، 2022، ص101.

-**الهواتف الذكية:** تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابا، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنها معظم الأفراد.

-**الإنترنت :** يعتبر عالم الإنترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع و إيجابيات لا يمكن حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الإنترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة ، مكتوبة ، مرئية ، أو شكل رسومات انو غرافيك وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير ومن مزايا الإنترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لجميع المستخدمين في كل مكان، فهي ليست محصورة أو مقيدة بمكان أو اقليم محدد بالإضافة إلى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها وبعد ذلك السنوات، بحيث ما على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريدها وغالبا ما يجدها متوفرة.

-**الوسائط الرقمية :** هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن تذكر منها على سبيل المثال:

■ **المواقع والصفحات الالكترونية :** بعضها اخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية العرض السلع وبيعها ، وصفحات دينية وترفيهية و التعليمية الخ

■ **المراسلات البريدية :** مثل بريد الياهو و الهوتميل، ويمكن من خلالها ارسال المخاطبات والمراسلات و الرد عليها وهي وسيلة سهلة وسريعة غير مكلفة.

■ **مواقع المحادثة :** ويمكن من خلالها إجراء المكالمات والمحادثات الفورية مثل الواتساب والفايبر وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.

■ **المدونات:** وهي وسيلة للكتابة ونشر الافكار والآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقة في انها تستخدم الانترنت كوسيلة، وتمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الاخبار بمختلف انواعها، بعضها الآخر يختص بأمور شخصية ويومية.

■ **مواقع التواصل الاجتماعي:** مثل الفيس بوك وتويتر واليوتيوب ويمكن من خلال التواصل الاجتماعي و السياسي والثقافي والاعلامي، وهي وسائل واسعة الاستخدام و الانتشار، ويتمكن من خلالها نقل ونشر الأخبار ومشاركة الصور والفيديوهات .

■ **استخدام روبوت الدردشة التفاعلي:** يستخدم الإجابة على استفسارات المستخدمين المتشابهة والمتكررة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.

■ **استخدام القصص :** على انستغرام أو الفاسبوك أو الواتساب وحتى اليوتيوب وغيرها.

المطلب الثالث : مستويات ومجالات التحويل الرقمي

1/ مستويات التحويل الرقمي :

يتم التحويل الرقمي بشكل عام على ثلاث مستويات وتتمثل في :¹

- **على مستوى القيادة :** يتمثل في تبني المؤسسة لهذا التحويل ودعمه، بالإضافة إلى متابعة تطوراتها.
 - **على مستوى الاستراتيجية :** وذلك أن يدخل التحويل الرقمي في صلب رسالة المؤسسة واستراتيجيتها التنفيذية والمستقبلية وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.
 - **على مستوى الثقافة :** وذلك أن تظهر آثار التحويل الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة من الموظفين وبيئة عمل إجراءات ومعايير و قيم تتبناها المؤسسة وتعمل بها.
- ### 2/ مجالات التحويل الرقمي:

هناك ثلاثة مجالات رئيسية للتحويل الرقمي تتمثل في:²

- **تجربة العملاء :** سابقا، كانت تجربة العميل ترى فقط من وجهة نظر نقاط الاتصال المختلفة. ومع ذلك، يمكن الحصول على تصور أكثر اكتمالاً من خلال إضافة عناصر المبيعات الرقمية والتسويق وتبسيط عمليات البيع لفهم العملاء بشكل أفضل في سياق رقمي.
- **العمليات التجارية:** يمكن للشركات أيضا استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتحديث العمليات التجارية وينقسم مؤلفو تحويل العمليات التجارية إلى ثلاث قطاعات، حيث أن تجريد العمليات من الطابع المادي هو الأكثر وضوحا.
- **نموذج الأعمال التجارية:** في أبسط أشكالها، يدفع التحويل الرقمي إلى التفاعل العالمي من فتح أبواب الوصول إلى أسواق جديدة. في الواقع أكثر من 600 من 1559 إطارا استجوبوا في أحد الدراسات يؤكدون أنهم قد قاموا بتوسيع نطاق أنشطتهم إلى أسواق جديدة بمساعدة التكنولوجيا الرقمية. ومع ذلك، يبدو أن إنشاء نماذج أعمال جديدة باستخدام التقنيات الرقمية أمر نادر بنسبة 7% فقط من الراجحين قد أعلنوا عن قدرتهم على إنشاء أعمال جديدة.

¹-صفافيح مسعود، معمري بلقاسم، "دور إستراتيجية التحويل الرقمي في تطوير الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لوسط - سونلغاز - بالمدينة" ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة المدية ، 2023-2024 ص5.

²- Hafsi Mouaad, Said Assar, Le rôle " la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique. Une étude exploratoire, AIM 2017: 22ème Conférence de l'Association Information et Management, 2017, Paris, France P5.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التحويل الرقمي

1/ مزايا التحويل الرقمي:

- ✓ للتحويل الرقمي مزايا عديدة ومتنوعة تعود على الأفراد وعلى المؤسسات فهو:¹
- ✓ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
- ✓ يساهم في رفع جودة الخدمات وتسهيل الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة .
- ✓ صنع فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .
- ✓ يساعد الشركات والمؤسسات الحكومية على التوسع والوصول إلى أبعد الحدود.
- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة، وكفاءة سير العمل .
- ✓ سهولة وسرعة ومرونة تقديم الخدمات الجديدة.
- ✓ رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يساهم في تقليل الأخطاء والإنفاق معا .
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات بما يعزز استمرارية الأعمال والخدمات.
- ✓ إمكانية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل .
- ✓ تطوير جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين .

2/ معوقات التحويل الرقمي :

- توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحويل الرقمي داخل المؤسسات مما يعيق التنفيذ الناجح لبرامج التحويل الرقمي وتحقيق اهدافها المنشودة نذكر منها:²
- ✓ تحديد الاولويات حيث ان ترتيب الاولويات قد يهمل التحويل الرقمي كأولوية يمكن أن تساهم في تحقيق العديد من الأهداف.
 - ✓ نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التحويل الرقمي.
 - ✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا.
 - ✓ نقص الكفاءات والقدرات المؤهلة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحويل الرقمي والتغيير يعد من أبرز العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لتلك البرامج وتحقيق أهدافها المرجوة.

¹-سامية خواثرة، "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 58، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2021، ص ص 110-111.

² -ابتنسام طوبال ، حورية حمني، " دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاح التحويل الرقمي "،مجلة العلوم الإنسانية،المجلد 07،العدد 03 ، جامعة ام البواقي،2020 ص 1189.

المبحث الثاني: علاقة التحوّل الرقمي بمفهوم الحوكمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة سلسلة من الازمات المالية الحادة من أبرزها أزمة جنوب شرق اسيا في التسعينات والفضائح المالية التي طالت شركات امريكية كبرى مثل Worldcom و Enron بالإضافة الى أزمة الرهن العقاري سنة 2008 وقد أدت هذه الازمات الى انهيار مؤسسات مالية واقتصادية وكشفت عن تواطؤ شركات تدقيق مثل Arthur andersen مما أثار الشكوك حول مصداقية القوائم المالية وضعف اليات الرقابة والحوكمة داخل تلك المؤسسات وقد أظهرت هذه الوقائع الحاجة الملحة الى تعزيز الحوكمة للحد من الفساد المالي والاداري وضمان الاستدامة في بيئة الأعمال وبناءا على ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم حوكمة المؤسسات خصائصها أهميتها أهدافها ، أطرافها ، ركائزها ، مبادئها، محدداتها، الياتها، بالإضافة إلى مساهمة التحوّل الرقمي في تعزيز هذه الحوكمة.

المطلب الأول: عموميات حول الحوكمة

تعتبر الحوكمة نظاما ونموذجا تسييريا حديثا يهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات وتنظيم علاقاتها الداخلية والخارجية.

1/ نشأة الحوكمة :

نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات بعد ظهور نظرية الوكالة (Théorie d'agence) والتي يعود ظهورها إلى الأمريكيين (Berls & Means) سنة 1932 وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات¹.

وفي عام 1976 قام كل من جونسون وماكلين بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة،

أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية المعرفة باسم تريدواي (Treadway) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة المؤسسات.

¹- علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، "واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة ، المجلد 02، العدد 02 ، جامعة الأغواط ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 2018، ص 118.

أما البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات كادبوري Cadbury في ديسمبر 1992 وتقريرها والمشكل من قبل مجلس مجلّسي التقارير المالية وسوق لندن الأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ومن ثم أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف رسمي بمفهوم حوكمة المؤسسات¹.

2 / تعريف الحوكمة :

أ / لغة :

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه البحث في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة وهو ما يعني الانضباط، والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فلفظ الحوكمة يتطلب العديد من الجوانب منها:²

- **الحكمة :** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية.
- **الحكم :** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك.
- **الحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب/ اصطلاحاً :

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه للحوكمة بين المفكرين والباحثين والمنظمات، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية فلقد تم تقديم عدة تعريفات وفقاً لاختلاف وجهات النظر نذكر منها ما يلي:³

¹ - عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات : دراسة ميدانية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2008-2009، ص6.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص23.

أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2012 ص09³

■ **من الناحية الاقتصادية:** تعد مجموعة من الآليات التي تمكن المؤسسة من الحصول على التمويل، وتسهم في تعظيم قيمة أسهمها الشركة واستمراريتها على المدى الطويل.¹

■ **من الناحية القانونية:** تشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية - من حيث كونها تامة أو غير تامة والتي تحدد حقوق و واجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة، ومسيري المؤسسة من جهة أخرى.

■ **من الناحية الاجتماعية والأخلاقية:** تعرف بأنها التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال حماية حقوق صغار المستثمرين وتحقيق تنمية اقتصادية عادلة.

كما عرفت مجموعة من المنظمات والهيئات:

● **عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC:** "بأنها هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".²

● **عرفها البنك الدولي:** "على أنها الحكم الراشد مرادفا للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية أي من الأعلى إلى الأسفل".³

● **كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:** "بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء".⁴

● **وكذلك عرفت بانها:** "النظام الذي يضبط و يوجه أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الواجبات والحقوق بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية المساهمين وذوي العلاقة ويضع الإجراءات والقواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة والمراقبة لتقييم الأداء".⁵

¹ - الأخضر عزي ، لخضر أوصيف ، "اشكالية الحوكمة في الشركات تطبيقات وتجارب ودولية مع اشارة الى الحالة الجزائرية "، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة البليدة 02 ، 2011 ، ص ص 11-12.

² - وليد ناجي الحيايي حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015 ص 14 .

³ - محمد علي سعيد، "الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا، 2009، ص 38.

⁴ - OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.2015.p9.

⁵ - Organisation For Economic Co-Operation And Development, " Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective", Paris, 2008, p 15.

• وكذلك وصفتها لجنة Cadbury في تقريرها الشهري سنة 1992 بقولها : "الحوكمة هي النظام الذي تدار وتراقب به الشركات" ¹.

• وعرفها البنك العالمي : " بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية" ²
انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بان الحوكمة : مجموعة من القواعد والمبادئ والاليات التي تضمن اتخاذ قرارات سليمة في المؤسسة تهدف الى حماية حقوق جميع اصحاب المصلحة وضمان تحقيق اهداف المؤسسة بشكل مستدام.

3/خصائص الحوكمة :

تتميز حوكمة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي ³:

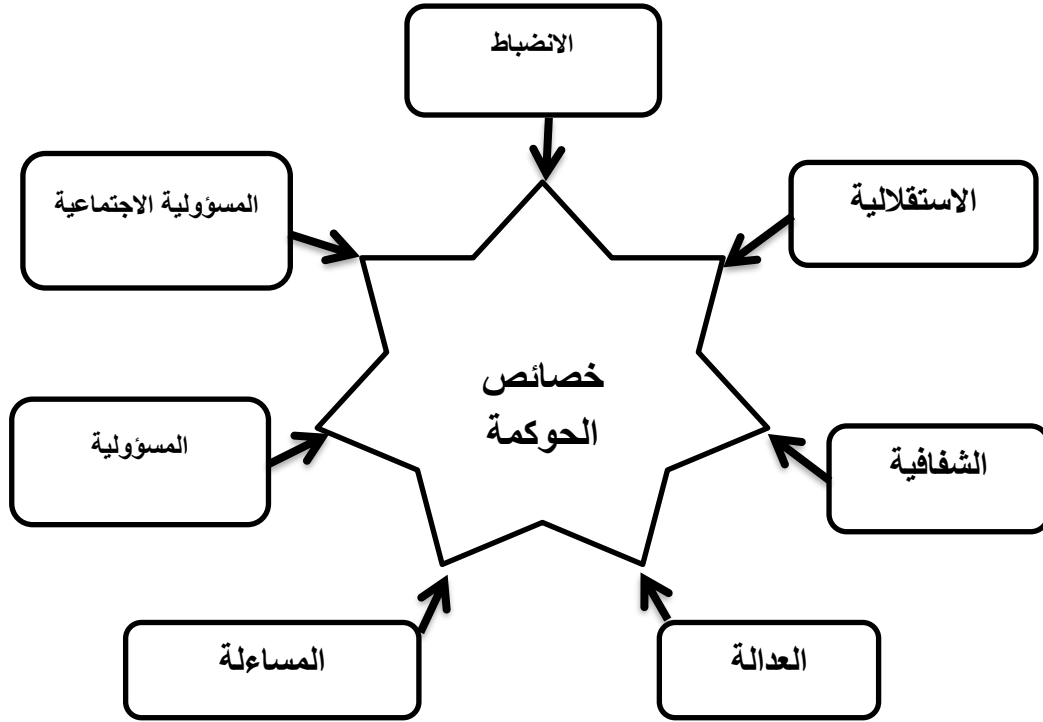
- ✓ الانضباط Discipline : ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
 - ✓ الشفافية Transparency : ويقصد بها تقديم وإعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة.
 - ✓ الاستقلالية Independence: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات.
 - ✓ المساءلة Accountability : وتعني إمكانية تقييم وتقدير الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - ✓ المسؤولية Responsibility: ويقصد بها المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة.
 - ✓ العدالة Justice وتعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو مسيرين أو أصحاب مصلحة في الشركة.
 - ✓ المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility ، وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد.
- ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ –Codbury cmmitte, financial report of checommitte on the financial aspects of corporate governance, london, profesional publishing, 1992, p05.

²–Santiso Carlos, Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality. The Georgetown Public .Policy Review, Vol. 07, No. 01 p 05.

³ -زغوان سفيان ،عزة الأزهر، "حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 10، جامعة الجزائر 3، 2020، ص200.

الشكل رقم(01):خصائص الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

4/ أهمية الحوكمة:

تكمّن أهمية الحوكمة في:¹

- ✓ تدعم القدرة التنافسية للشركات.
- ✓ تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.
- ✓ تدعم النمو الاقتصادي وتحسن الأداء العام للمؤسسات.
- ✓ تساهم في الحد من الفساد من خلال آليات الضبط والرقابة.
- ✓ تمكن من الاندماج في النظام المالي العالمي.
- ✓ تعزز كفاءة الأداء داخل المؤسسات وتساهم في تحسينه.
- ✓ تساهم في تسهيل الوصول إلى الأسواق المالية وتعزيز التنافسية.
- ✓ تقلل من تكلفة رأس المال من خلال تقليل المخاطر وتعزيز الشفافية.
- ✓ تؤدي إلى زيادة قيمة الأسهم . وارتفاع جاذبيتها لدى المستثمرين.

¹ - عبد المطلب عثمان محمود، " نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة الأسواق المالية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2015ص65.

- ✓ تضمن استمرارية المؤسسات واستقرارها المالي على المدى الطويل.
 - ✓ تركز مبادئ العدالة والشفافية في التعاملات المالية والإدارية.
 - ✓ تتيح الوصول إلى معلومات موثوقة وشفافة لاتخاذ قرارات رشيدة.
 - ✓ تعزز حماية حقوق المساهمين داخل المؤسسات وترفع من مستوى الثقة في إدارتها.
- 5/ أهداف الحوكمة:

- للحوكمة مجموعة من الاهداف وتتمثل في:¹
 - الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء .
 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات .
 - إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء .
 - المراجعة والتعديل لقوانين الحوكمة لأداء الشركات.
 - عدم الخلط بين مهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة .
 - تمكين الشركات من الحصول على تمويل من المستثمرين المحليين والأجانب.
 - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركة.
 - تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية.
 - العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الاطراف ذوي المصلحة المشتركة.
 - حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا اقلية او أغلبية وتعظيم عوائدهم.
 - منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- 6/ لأطراف الفاعلة في الحوكمة:

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتسهم بدرجة كبيرة في تحديد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل في:²

¹ -عدنان بن حيدر درويش، " حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة "، اتحاد المصارف العربية ، 2007ص31.

² -محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص18.

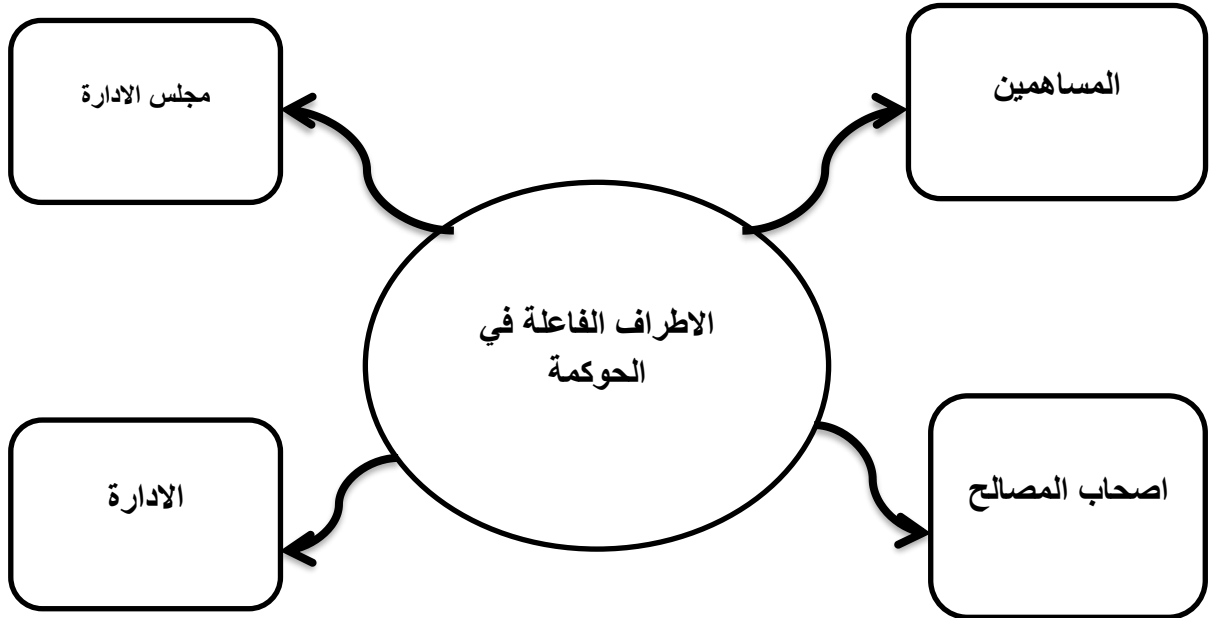
المساهمين : وهم من يقد مون رأس المال للشركة من خلال ملكيتهم للأسهم، مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، و لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الملائمين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة : هم من يمثلون المساهمين وأيضاً أصحاب المصالح ، كما يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة إدارة الأعمال اليومية للشركة، بالإضافة إلى مراقبة أدائهم، وتحديد السياسات العامة للشركة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين.

الإدارة: وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للمؤسسة ، وتقديم التقارير المتعلقة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعد إدارة المؤسسة المسؤولة عن تعظم أرباح الشركة وزيادة قيمتها إلى جانب مسؤوليتها عن الإفصاح والشفافية في المعلومات المقدمة للمساهمين.

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. و يمكن توضيح هذه الأطراف في الشكل التالي :

الشكل رقم (02):الأطراف الفاعلة في الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

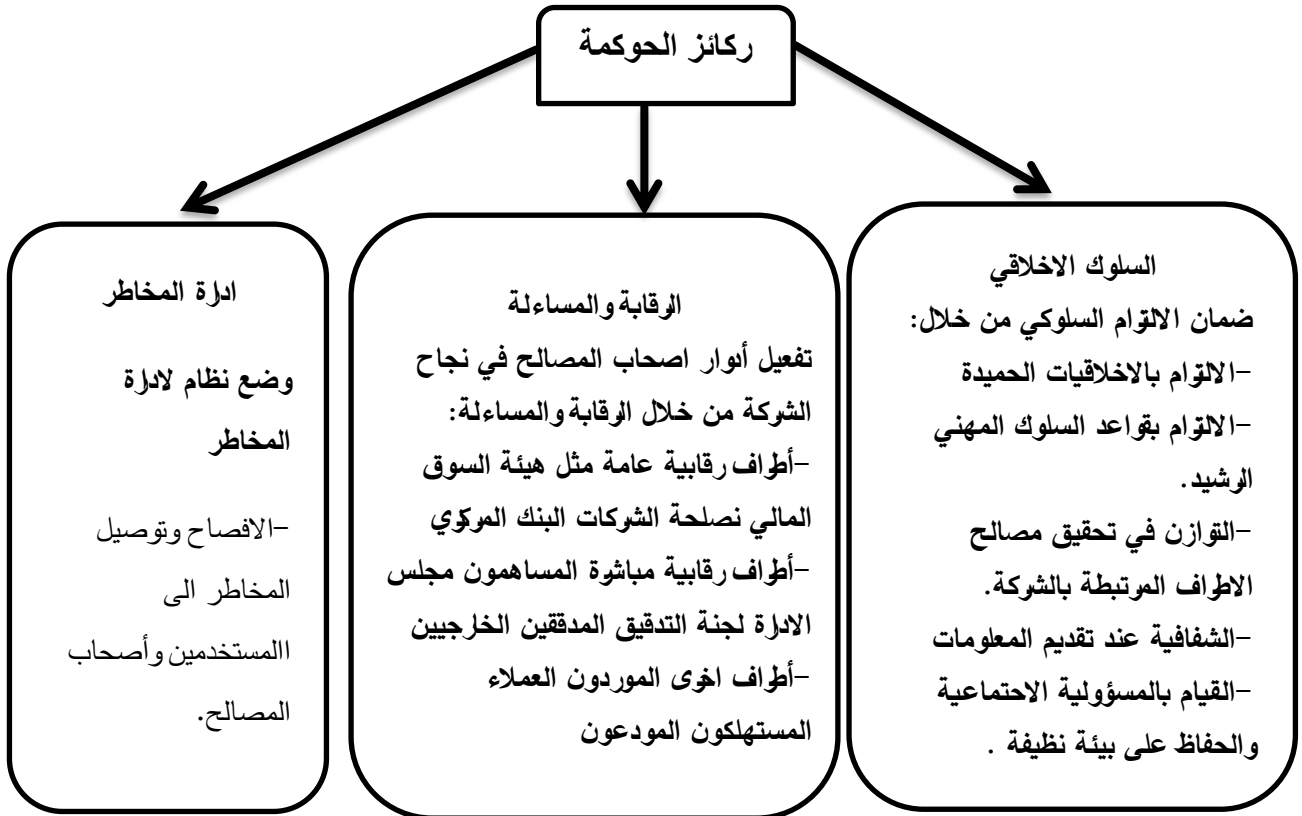
المطلب الثاني : ركائز ومبادئ الحوكمة

1/ ركائز الحوكمة:

ترتكز الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية وهي كما يلي ¹:

- ✓ **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية في عرض المعلومات المالية.
 - ✓ **الرقابة والمساءلة:** وتتجسد من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة مثل الموردون، المساهمون، مجلس الإدارة، البنوك، العملاء.
 - ✓ **إدارة المخاطر:** وذلك بوضع نظام لإدارة المخاطر.
- والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(03): ركائز الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005، ص 47.

¹ - طارق عبد العال حماد ،"حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية الاسكندرية 2005، ص 47.

2/ مبادئ الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع، معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت ايضا المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي اعتمدتها كل جهة لوضع لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:¹

أ/ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التعاون الاقتصادي والتنمية:

- وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1992 وقد تم تعديلها عام 2004 وتتمثل في:²
- ضمان وجود أساس إطار عمل فعال للحوكمة: ينبغي أن يدعم هذا الإطار أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون منسجما مع سيادة القانون، وأن يوضح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
 - حقوق المساهمين : يجب توفير الحماية والتسهيلات اللازمة لتمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم.
 - المعاملة العادلة للمساهمين: يجب ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين الأقلية والأجانب كما يجب أن يتاح لجميع المساهمين الفرصة للحصول على تعويض مناسب في حالة تعرض حقوقهم للانتهاك.
 - دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات : يجب الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة التي يحددها القانون أو من خلال الاتفاقات المتبادلة، وتعزيز التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصلحة كما يساهم في خلق الثروات، وتوفير الوظائف، و ضمان استدامة الشركات المالية السليمة.
 - الإفصاح والشفافية: ينبغي ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء والملكية وحوكمة الشركة .
 - مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي ان يضمن مجلس الادارة التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبله ومحاسبته أمام الشركة والمساهمين.

ب/ مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee) :

¹ - عادل رزق، "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، سبتمبر 2007، ص 166.

² - OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:¹

❖ قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

❖ إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلى ومساهمة الأفراد في ذلك.

❖ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد

للمجلس

❖ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

❖ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط

العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات Balances & Checks

❖ مراقبة خاصة المراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات

العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

❖ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة ترقيات أو عناصر أخرى. وأيضا

بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو عناصر أخرى.

❖ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ج/ مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجّهات وقواعد ومعايير عامة تراها

أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة

كالتالي:²

■ الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

■ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

■ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

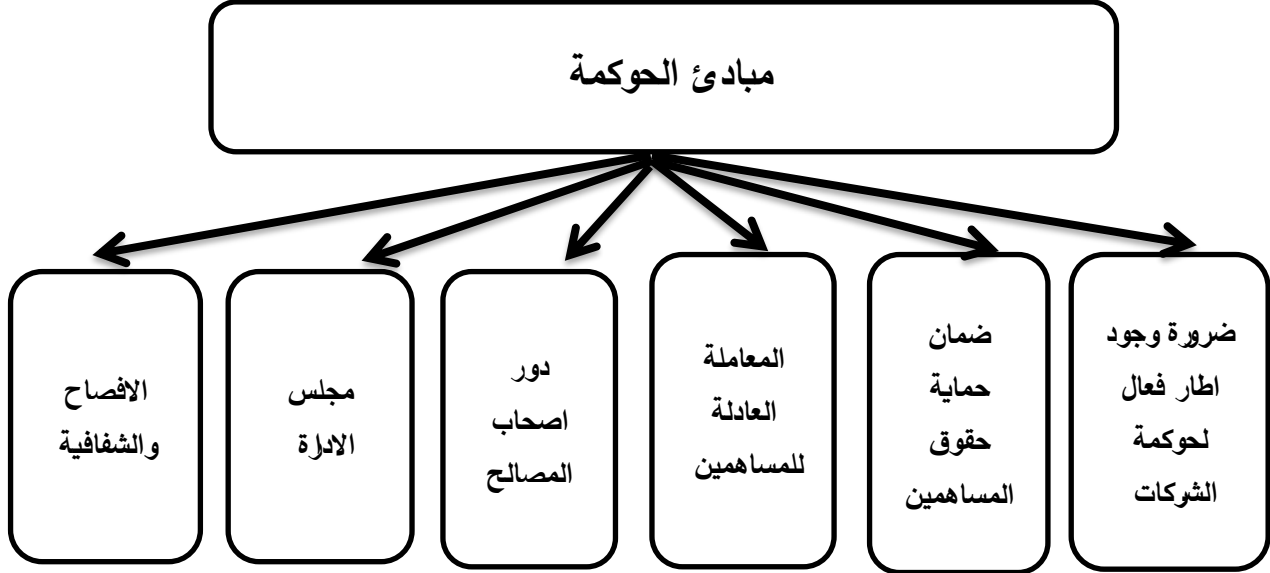
■ القيادة.

¹ -مصطفى يوسف الكافي، "الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات جذورها - اسبابها- تداعياتها افاقها"، مكتبة المجتمع العربي النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015، ص ص242 .

² -البنك الاهلي المصري، "اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة في الشركات"، النشرة الاقتصادية، العدد 02، المجلد 56 القاهرة 2003 ص11.

ويمكن توضيح اهم هذه المبادئ في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

المطلب الثالث: محددات وآليات الحوكمة

1/ محددات الحوكمة :

لكي تتمكن المؤسسات بل وحتى الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة ، لا بد من توافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتتمثل في:¹

أ/ المحددات الخارجية :

تمثل هذه المحددات البيئة أو الاطار العام للاستثمار الذي تنشط ضمنه الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وتتمثل في:

• القوانين والتشريعات التي تحكم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وأنظمة سوق المال والقوانين المرتبطة بالإفلاس الى جانب القوانين المنظمة للمنافسة والتي تهدف الى مكافحة الاحتكار.

¹-محمد مصطفى سليمان ، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)" ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009، ص23.

• فاعلية الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات من خلال تعزيز الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها الى جانب فرض العقوبات المناسبة وتطبيقها فعليا في حالة عدم التزام الشركات.

• توفر نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

• دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية بما يسهم كفاءة عمل الأسواق، وتتمثل هذه المؤسسات في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

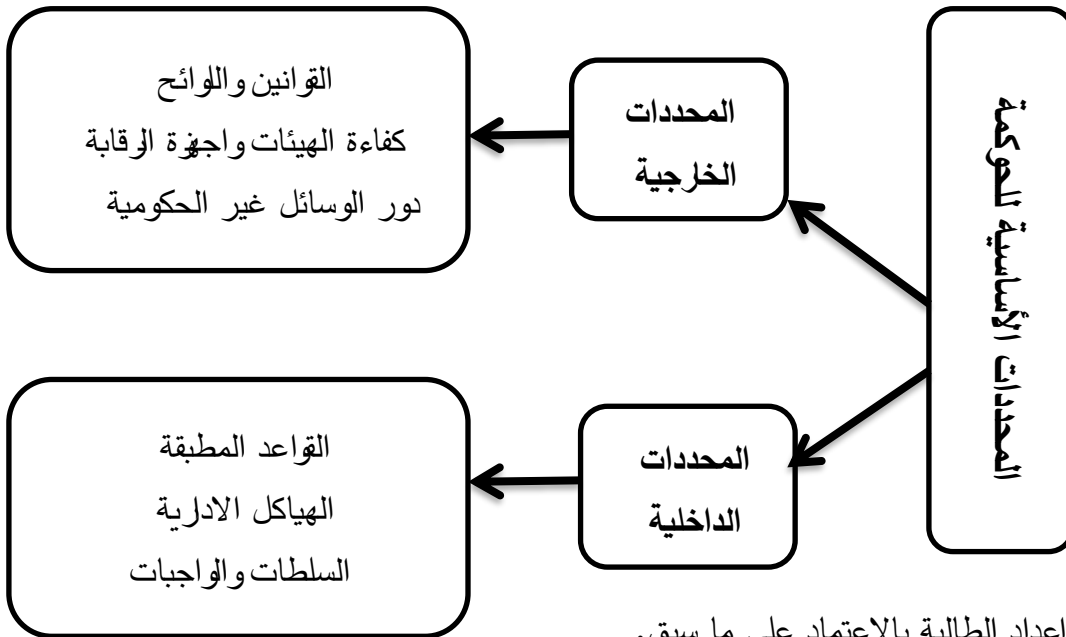
ب / المحددات الداخلية :

وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تهدف الى وضع هياكل ادارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتحدد توزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح ويتم ذلك بطريقة تجنب تضارب المصالح بينهم ، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

ومن المهم الإشارة ان هذه المحددات سواء كانت داخلية او خارجية فإن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تعزز إدارة الشركة، من خلال تقليل التعارض بين مصالح الأطراف مختلف في الشركة.

ويمكن توضيحها في الشكل الاتي:

الشكل رقم(05): محددات الحوكمة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

2/ آليات الحوكمة:

يقصد بآليات حوكمة الشركات الطرق والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتنقسم إلى قسمين¹:

أ / الآليات الداخلية:

تركز هذه الآليات على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل

في:

٧ دور مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، حيث يحمي رأس مال المستثمرين في الشركة من سوء الاستخدام من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وعزل ومكافأة الإدارة العليا، كما يساهم مجلس الإدارة القوي بفعالية في وضع استراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يمكنها من العمل لتحقيق مصلحة الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية لها، كما يجب أن تتمتع بالسلطة الكافية لممارسة صلاحياتها باستقلالية بعيدا عن أي تدخلات سياسية وبيروقراطية في شؤونها إضافة إلى دورها باختيار الإدارة العليا والإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك ومن أجل أن يتمكن مجلس الإدارة من أداء مهامه في الإشراف والتوجيه والرقابة بشكل فعال، يقوم بتشكيل عدد من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

● لجنة التدقيق:

بعد الاخفاقات والاضطرابات المالية التي شهدتها الشركات العالمية، حظيت لجنة التدقيق باهتمام بالغ من قبل الهيئات الدولية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات الحوكمة في تعزيز الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي، إلى جانب دعمها لهيئات التدقيق الخارجي، فضلا عن تأكيدها على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

● لجنة المكافآت:

¹ -بروش زين الدين دهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012 ص ص 13-16.

ركزت الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات على أهمية تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد اكدت ارشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة في مجال الشركات المملوكة للدولة، بهدف ضمان تحقيق مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال استقطاب الكفاءات المهنية العالية وتتمثل مهام لجنة المكافآت في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

● لجنة التعيينات :

تتمثل مهمة لجنة التعيينات في اختيار أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع احتياجات ومتطلبات الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين تقوم اللجنة بتحديد أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم بشكل مستمر .

✓ التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، فقد أكدت لجنة كاديري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

✓ الإفصاح والشفافية :

يعتبر الإفصاح من الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي الأداء والملكية فعندما تكون المعلومات متاحة لكل المستثمرين تصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات، حيث تتمثل أهم النيات الحوكمة في ضرورة تطبيق معايير الإفصاح على كافة المؤسسات التي تنشر حساباتها وقوائمها المالية للجمهور ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير التي تضمن الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للمؤسسة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش كما تعمل على معالجة تضارب المصالح وتقديم المعلومات الكافية خاصة على الأنشطة التي لا تظهرها القوائم المالية مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل المختصين وغير المختصين من فهمها¹

¹ - عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، "مساهمة النيات الحوكمة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في الحد من حجم الفساد الإداري"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، جامعة الجزائر 03، 2022، ص 84.

ب/ الآليات الخارجية:

تتمثل هذه الآليات بالرقابة التي يمارسها اصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ومن بين هذه الآليات :¹

✓ التدقيق الخارجي:

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، فإن التدقيق الخارجي يعتبر أداة مستقلة عن الشركة حيث يقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة سواء في القطاع الحكومي أو المالي فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة نفسها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير والرقابة فيها يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محددة مسبقا ، تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجيين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن إجراؤها على نظام الرقابة الداخلية.

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجيين من الحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة والعقلانية إلى أقصى حد ممكن كما تحاول ضمان إعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بنزاهة كاملة، على لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.

✓ سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات:

عند فشل آليات حوكمة الشركات الداخلية تعمل سوق الرقابة على الشركات كآخر آلية للضبط لان عدم ملائمة الآليات الداخلية للحكومة سيظهر من خلال سوء أداء الشركة وهذا ما سيؤدي إلى إرسال إشارة إلى فريق إدارة آخر، بحيث ينظر للشركة كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات وأدائها، كالدراسة التي قام بها powell سنة 1997

✓ التشريع والقوانين:

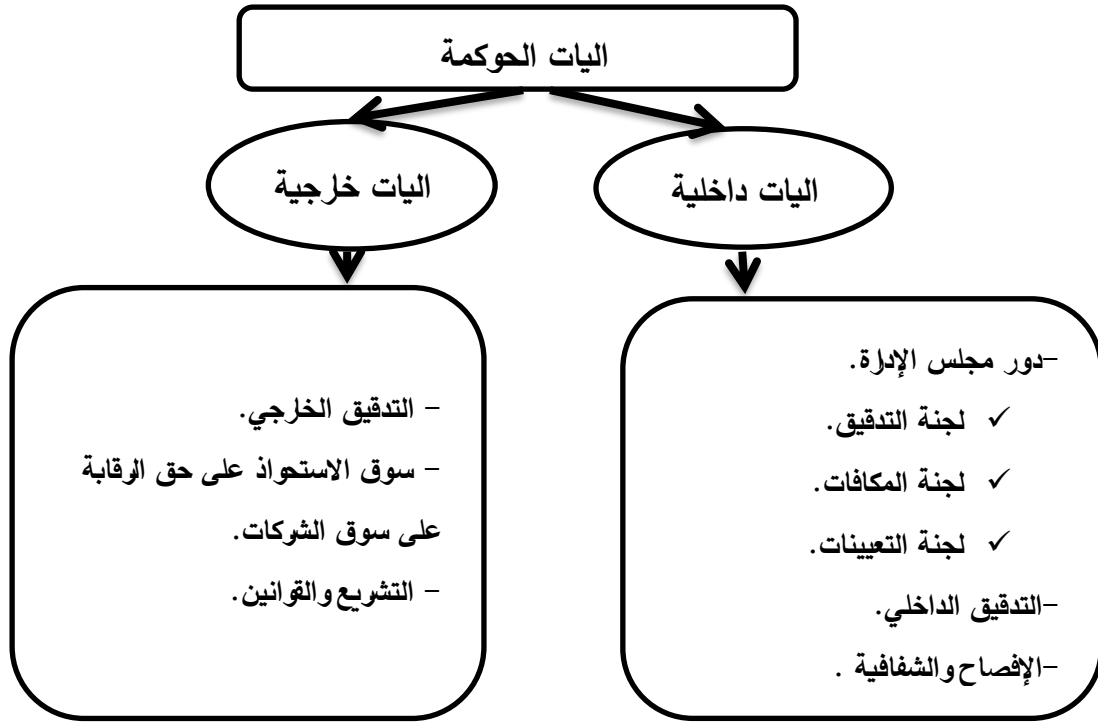
غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعض.

¹-كردوسي أسماء ،"محاضرات في مقياس حوكمة الشركات" قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص ص 22. 21 .

على سبيل المثال، أدي إصدار قانون سنة 2002 sarbon oxly إلى إحداث تغييرات جوهرية في حوكمة الشركات، ليصبح من أبرز القوانين المنظمة لهذا المجال فقد فرض هذا القانون متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، وطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرّة لمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة¹.

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): آليات الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الرابع: مساهمة التحوّل الرقمي في تعزيز الحوكمة

يعد التحوّل الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الحوكمة داخل المؤسسة إذ يُمكن من تحديث آليات العمل وتطوير نظم المعلومات بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الشفافية والمساءلة. من خلال اعتماد تقنيات رقمية مثل الأنظمة المعلوماتية المتكاملة والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، تستطيع المؤسسة تحسين عملية اتخاذ

-كردوسي اسماء، "محاضرات في مقياس حوكمة الشركات" قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 22. 21.

القرار، وتحديد المسؤوليات، ومراقبة الأنشطة بدقة. كما يُعزز التحويل الرقمي من قدرة المؤسسة على الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، ويُمكنها من رصد المخاطر والتصرف بشكل استباقي. وبالتالي، فإن العلاقة بين التحويل الرقمي والحوكمة داخل المؤسسة الاقتصادية هي علاقة تكاملية، حيث يُشكل التحويل الرقمي رافعة مهمة لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يدعم الاستدامة والقدرة التنافسية في بيئة اقتصادية.¹

أصبح التحويل الرقمي أداة محورية في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات، حيث مكن من إعادة هيكلة اليات العمل بما يتماشى مع التحديات المعاصرة وسرعة التغيرات في بيئة الأعمال. ويبرز دوره بوضوح من خلال مجموعة من المحاور الأساسية التي تسهم في دعم مبادئ الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي عبر تعزيز الشفافية وتطوير اليات اتخاذ القرار وتحسين ادارة المخاطر ورفع الكفاءة من بين هذه المحاور:²

1/ إدارة المخاطر:

توفر التقنيات الرقمية الحديثة قدرة متقدمة على معالجة كميات ضخمة من البيانات بتكاليف منخفضة، ما يتيح للمؤسسات تحليل أنماط الأداء ورصد المخاطر المحتملة بصورة دقيقة وفعالة. كما يُسهم التحويل الرقمي في تقليل السلوك الانتهازي للإدارة من خلال تعزيز الشفافية وتقليل فجوات المعلومات، مما يقلل من القرارات العشوائية والاستثمارات غير المدروسة. وتساعد أنظمة المعلومات الرقمية كذلك في الكشف المبكر عن المشكلات التشغيلية، مما يعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على إدارة الأزمات وتحمل المخاطر.

2/ تحسين الشفافية:

أدى تطبيق التكنولوجيا الرقمية إلى تعزيز شفافية المعلومات المحاسبية والإدارية، مما مكن الجهات الرقابية والمساهمين من الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي. كما تجاوزت التكنولوجيا الرقمية الحواجز الزمنية والجغرافية، ما سمح بتدفق أسرع للمعلومات وخفض تكاليف المعاملات، وتحقيق قدر أكبر من التعاون بين المؤسسات. وقد أسهم هذا في تقليص التجارب غير المجدية وتعزيز الثقة بين مختلف الاطراف

3/ تحقيق جودة التدقيق:

¹ - حاج قويدر قورين، وبن غالية كثرة، "حوكمة الشركات في سياق اعتماد أدوات التحويل الرقمي ودورها في تحسين الأداء المالي : نموذج مقترح"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني : رؤى حول التطورات الحديثة في الأداء المالي للمؤسسات التقنيات الكمية في تقييم الأداء، الابتكار، الحوكمة والاستدامة المالية في البيئة الاقتصادية الحالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر، يوم 30 جانفي 2025.

² - بن خلوف وسام، ورياض مريم، "أثر التحويل الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين "SAA" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، المركز الجامعي مرسل عبد الله تيبازة، ص ص401، 402.

يعمل التحويل الرقمي خلال أداء مهمة التدقيق على دعم وتطوير نوعية انجاز المهام من خلال الاستفادة من مزايا ومنافع أدواته الرقمية المختلفة، بهدف توفير الوقت والجهد واطمأن المهام بمستوى عال من الجودة، مما يساعد على الحصول على دلائل الاثبات بموضوعية تامة، وتحقيق متطلبات مصداقية التدقيق التي تتجسد في الاستقلالية وعدم التحيز لضمان الحفاظ على المعلومات المالية وحماية ممتلكات المؤسسة.

4/ اتخاذ القرارات:

ساهم التحويل الرقمي بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الإدارية، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي. فكما أشار بريجنولفسون وماكافي في كتاب عصر الآلة الثانية، فإن التطور التكنولوجي تجاوز القدرات البشرية في معالجة المعلومات، ووفر أدوات تحليل متقدمة تساعد في استخلاص رؤى استراتيجية دقيقة. وأكد مارتينيز أن استخدام تقنيات تعلم البيانات أصبح ضرورة لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على تحليل معمق للبيانات.

5/ تعزيز الكفاءة:

يعمل التحويل الرقمي في المؤسسات على تسهيل العمليات وتعظيم فعاليتها بصفة عامة، فعوامل مثل رقمنة الأعمال الروتينية تقود إلى تحرير الموظفين للتركيز على المسؤوليات الإستراتيجية والإبداعية التي تعمل على تعظيم قيمة المؤسسة، بالإضافة الى أن انسجام اجراءات العمل الرقمي والوصول الفوري إلى المعلومات يساهم في إعداد بيئة عمل أكثر قابلية للتكيف مع المتغيرات، مما يؤدي إلى تطوير المنظومة بشكل كامل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الدعائم الأساسية لمنهجية الدراسة العلمية وتوجد العديد من الدراسات المتعلقة بالتحويل الرقمي وكذلك دراسات متعلقة بالحوكمة والتي تعتبر من المواضيع المهمة ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي بدورها تنقسم إلى دراسات عربية دراسات اجنبية بالإضافة إلى المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وهي كالآتي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي وعلاقته بالحوكمة وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب:

الدراسة (01): بن خولف وسام رياض مريم (2024) الموسومة بـ "أثر التحويل الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على حوكمة شركات التأمين، من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين (SAA). وقد ركزت على مجموعة من أبعاد الحوكمة، من بينها الشفافية، إدارة المخاطر، اتخاذ القرارات الامتثال للقوانين واللوائح، والتفاعل مع المؤمن وقد توصلت النتائج إلى أن التحويل الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز عمليات إدارة المخاطر، وتحسين دقة اتخاذ القرارات، وضمان الامتثال للأطر التنظيمية، بالإضافة إلى تقوية التفاعل مع الزبائن. ومع ذلك، تكشف الدراسة أن التحويل الرقمي لا يؤثر بشكل كبير على الشفافية، كما تؤكد هذه الدراسة على الدور البارز للتحويل الرقمي في إعادة تنظيم هياكل الحوكمة، وتبرز ضرورة تبني إستراتيجيات لتحسين الشفافية بالتزامن مع جوانب الحوكمة الأخرى.¹

الدراسة (02): فراحات عايدة، بن يوسف خلف الله (2024) الموسومة بـ "تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إرساء القواعد الأساسية لحوكمة الشركات وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر داخل الشركات كما تناولت الدراسة بعض الدول التي تبنت استراتيجيات وطنية للتوجه نحو اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات ومن أهم النتائج التي توصلت لها:

¹ - بن خولف وسام، ورياض مريم، "أثر التحويل الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي مرسل عبد الله تيبازة، 2024.

✓ إن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكنها معالجة مجموعات ضخمة من البيانات والتعرف على الأنماط والاتجاهات، وتقديم رؤى قيمة لإرشاد عملية صنع القرار في الوقت المناسب من قبل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

✓ كما تعمل هذه التطبيقات على رقمنة المهام المتكررة مثل إدارة المستندات وإعداد التقارير وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وبالتالي هذا يؤدي الى تعزيز الشفافية والثقة بين أصحاب المصالح، مما يحمي سمعة الشركة ونزاهتها.

✓ إن تطبيق الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات لا يخلو من التحديات والقيود التي يجب العمل على التصدي لها. وبالرغم من تبني بعض الدول إستراتيجيات وطنية خاصة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، إلا أن أغلبها لا ترقى إلى المستوى المطلوب

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز التكوين والتدريب للكوادر البشرية في هذا المجال، والعمل على إصدار تشريعات واضحة تضمن التحكم البشري وتراعي الاعتبارات الأخلاقية. كما تؤكد على أهمية إدماج التعليم والبحث العلمي في هذا المجال، وتحفيز الدراسات العربية حول الذكاء الاصطناعي وحوكمة الشركات، إضافة إلى ضرورة قيام الشركات والحكومات بمراجعة استراتيجياتها الرقمية بما يواكب التكنولوجيا المتسارعة، ويعزز من إنتاجية الشركات وشفافيتها وقدرتها التنافسية.¹

الدراسة (03): حمزة رضوان، مسعودي إلياس (2024)، الموسومة ب"دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة سعت الدراسة إلى استكشاف كيفية توظيف التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة، تعزيز الشفافية، وتسريع الأداء داخل المؤسسة، ودراسة تأثير ذلك على تحقيق أهداف الحوكمة وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة تسهم في تحسين فعالية العمليات الإدارية وزيادة قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة بين الإدارة والجمهور. كما تشير النتائج إلى أن الرقمنة تساعد في تقليل الفساد الإداري وتسهيل الوصول إلى المعلومات كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الرقمنة كأداة حتمية لتحقيق حوكمة فعالة ومستدامة في المؤسسات العمومية، وطرحت مجموعة من التوصيات لتعزيز تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية.²

1 - فراحات عابدة، بن يوسف خلف الله، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات"، مجلة دفتار اقتصادية، المجلد 15، العدد 01 المركز الجامعي الشريف بوشوشة، أفلو (الجزائر) 2024.

2 - حمزة رضوان، إلياس مسعودي، "دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف (المسيلة) 2023/2024.

الدراسة (04): عبد المجيد كموش، الموسومة بـ "واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: الشركات المدرجة في بورصة الجزائر نموذجا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، من خلال التركيز على حالة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، والتي تعد من أهم الآليات المساهمة في تجسيد ممارسات الحوكمة، وذلك عبر ما تفرضه من إجراءات وقواعد تنظيمية، إشرافية ورقابية على تلك الشركات وقد كشفت نتائج الدراسة أن شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر تلتزم بشكل عام بتطبيق المبادئ المتعارف عليها في حوكمة الشركات، بما يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال الجزائرية. كما بينت الدراسة وجود تغطية قانونية ملائمة تتماشى مع المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات. ومع ذلك أظهرت النتائج وجود ضعف وقصور في الدور الذي تلعبه بورصة الجزائر في تعزيز ممارسات الحوكمة، مما يشير إلى ضرورة التعجيل بإصدار قانون أو لائحة رسمية خاصة بحوكمة الشركات في الجزائر.¹

الدراسة (05): جلابي، فاطمة الزهرة. الموسومة بـ "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية بالمركب التجاري الصناعي - مطاحن الحضنة - المسيلة"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات وذلك من خلال تجسيد خصائص الحوكمة والمتمثلة في الشفافية، المسؤولية والمساءلة وقد أجريت دراسة ميدانية على مستوى المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتم اختيار عينة قصدية تتكون من أربعة مسؤولين من المركب، كما استخدم برنامج التحليل الكيفي، ومن أجل اختبار فرضيات هذه الدراسة اعتمد على دراسة كيفية، حيث استخدمت المقابلة مع الخبراء، كأداة رئيسة لجمع البيانات (Nvivo) لتحليل بيانات المقابلة مع المسؤولين. أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الشفافية والمساءلة بدرجة جيد وأن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق المسؤولية بدرجة مقبول.²

الدراسة (06): سحنون، أحلام، وحدي عبد القادر الموسومة بـ "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين الدفلى."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ولاية عين الدفلى من خلال دراسة مدى توفر مقومات الحوكمة داخل هذه المؤسسات، وأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤشرات الأداء المالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان موجه لعينة من

¹ - كموش، عبد المجيد، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: الشركات المدرجة في بورصة الجزائر نموذجا"، مجلة التكامل الاقتصادي المجلد 07، العدد 01، جامعة فرحات عباس - (سطيف 1)، 2019.

² - جلابي، فاطمة الزهرة. دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة - المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019.

المؤسسات الجزائرية. ومن خلال دراسة الموضوع بأبعاده النظرية والميدانية، تم التوصل لوجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي يتمثل في المساعدة على تحقيق إفصاح شامل ودقيق وعادل عن الوضعية المالية، وتحديد المسؤوليات لجميع المستويات الإدارية، وحماية مصالح مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

الدراسة (07): بوزرواطة أسماء، حمادي مليكة الموسومة بـ "دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"

التعرف على أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وتهدف هذه الدراسة بالتركيز على آلية مجلس الإدارة، آلية لجنة المراجعة، آلية التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجية توصلت أن آليات الحوكمة تتميز بالاتساق فيما بينها من أجل إدارة المخاطر في المؤسسة

أنه يوجد أثر لآليات الحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية وإن إدارة المخاطر تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي تساهم في تحقيقها لأهدافها بشكل أفضل وكذلك تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة يرفع من فعالية إدارة المخاطر وتوصي الدراسة بـ تنظيم دورات تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة تخص إدارة المخاطر بشكل دوري وتكوين لجان مراجعة تضم خبراء في التدقيق وإدارة المخاطر مع ضرورة اجتماعها بانتظام المراقبة التغيرات الجارية في بيئة المخاطر التدقيق الداخلي وتعزيز التدقيق الداخلي وذلك بواسطة تجهيزه بأدوات تقييم حديثة وبرمجيات متطورة لتحليل المخاطر.¹

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة (01): (Mohamed lamine alloun ، Abdelhak Saadi) الموسومة بـ

Role of Corporat Governance in improving institutional performance Case

–Study NAFTAL Company –Biskra.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى قبول متوسط لحوكمة الشركات في شركة نفطال من خلال التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية، وهذا راجع إلى سعي الشركة لتطبيق أبعاد الحوكمة بشكل جيد، بالإضافة إلى وجود مستوى قبول متوسط أيضا للأداء في شركة نفطال، حيث كان أدائها يعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تسعى إلى تحقيق

¹ _حمادي، مليكة وبوزرواطة، أسماء، دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 17، العدد 02، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، (الجزائر)، 2024.

أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها، وبذلك يكون لحوكمة الشركات أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة.¹

الدراسة (02) : (Kanem Saliha ،Ayadi Abdelkader) الموسومة بـ

board of directors in promoting the application of governance Study a sample of Algerian banks–

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى تعزيز تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة في البنوك الجزائرية، ولقد اعتمدت الدراسة على عينة من البنوك الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يساهم مجلس إدارة البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة المجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان استمرارية تطبيق حوكمة البنوك.²

الدراسة (03) : (Hajar Moussaou ,Khawla Morsi) الموسومة بـ

Implenting of digital transformation as a mechanism to improve banks' performance A study of a multinational bank

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحويل الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء البنوك، من خلال دراسة حالة لبنك متعدد الجنسيات. تركز الدراسة على تحليل ثلاثة عوامل رئيسية وهي: حجم العملاء والإيرادات المحققة من تعاملاتهم الرقمية، تكلفة العمليات والربحية. كما تهدف إلى تسليط الضوء على كيفية توظيف البنوك للتكنولوجيا الرقمية لابتكار خدمات جديدة وتحسين أساليب تقديمها بكفاءة عالية، مما يساعدها في تحسين موقفها التنافسي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يتطلب تغييرات هيكلية في البنك وخدماته، ويعزز العلاقة بين البنوك والعملاء، مما يؤدي إلى تحقيق ربحية أكبر. كما تقدم الدراسة تصوراً مستقبلياً حول البنوك الرقمية الافتراضية³

الدراسة (04) : (Hajira, Bouzouina) الموسومة بـ

The extent to which internal audit contributes to the establishment of corporate governance principles under international internal auditing standards – a case study of AGRO SIM

¹ -محمد لمين علون عبد الحق سعدي، "دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة نفطال - بسكرة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05 ، العدد 02 جامعة علي لونيسي - البليدة 2 الجزائر؛ جامعة محمد خيضر - بسكرة الجزائر. 2020.
² -كانم صليحة، وعيادي عبد القادر، "دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، المجلد 16 ، العدد 24 جامعة الشلف - (الجزائر) 2020.
³ _مرسي خولة، موساوي هاجر، تطبيق التحويل الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك - دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه لحضر - الوادي الجزائر. 2023.

تهدف هذه الدراسة الى محاولة ابراز مدى مساهمة التدقيق الداخلي كآلية فعالية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات، وذلك من خلال التطرق الى المفاهيم المعايير والمبادئ النظرية لكل من التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، بالإضافة الى الاعتماد على دراسة ميدانية للشركة وقد توصلت الدراسة الى أن التدقيق الداخلي يؤدي دورا فعالا في المساهمة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تقييم نقاط قوة وضعف نظام الرقابة الداخلي وإدارة المخاطر التي ستسمح بزيادة الإفصاح والشفافية.¹

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي وعلاقته بالحوكمة سيتم المقارنة بين هذه الدراسات كالآتي:

1/ المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية

الجدول رقم (01): الدراسة الحالية مع الدراسات العربية

الدراسة 01	الدراسة 02	الدراسة 03	الدراسة 04	
الباحث	بن خروف وسام رياض مريم	حمزة رضوان ، مسعودي إلياس	بوزرواطة أسماء ، حمادي مليكة	عبيد مروي
العنوان	أثر التحويل الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين	دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية	دور اليات الحوكمة في ادارة المخاطر	اسهامات التحويل الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية
الإطار الزمني	2024	2024	2024	2025
الإطار المكاني	الشركة الوطنية للتأمين SAA	مؤسسة اتصالات الجزائر	مؤسسة اقتصادية	مؤسسة اتصالات الجزائر
وسائل الدراسة	استبانة	استبانة	استبانة	استبانة
المنهج المتبع	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي

¹ - هجيرة بوروينة، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة حالة شركة AGRO SIM مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة البليدة 2 (الجزائر)، 2022.

الإشكالية	هل هناك علاقة بين التحويل الرقمي والحوكمة	مادور الرقمنة في تفعيل الحوكمة في اتصالات الجزائر	ماهو تأثير اليات الحوكمة على ادارة المخاطر.	ما مدى مساهمة التحويل الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية
النتائج	أن التحويل الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز عمليات إدارة المخاطر، وتحسين دقة اتخاذ القرارات، وضمان الامتثال للأطر التنظيمية، بالإضافة إلى تقوية التفاعل مع الزبائن. ومع ذلك، تكشف الدراسة أن التحويل الرقمي لا يؤثر بشكل كبير على الشفافية، كما تؤكد هذه الدراسة على الدور البارز للتحويل الرقمي في إعادة تنظيم هياكل الحوكمة، وتبرز ضرورة تبني إستراتيجيات لتحسين الشفافية بالتزامن مع جوانب الحوكمة الأخرى.	أن الرقمنة تساهم في تحسين فعالية العمليات الإدارية وزيادة قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة بين الإدارة والجمهور. كما تشير النتائج إلى أن الرقمنة تساعد في تقليل الفساد الإداري وتسهيل الوصول إلى المعلومات كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الرقمنة كأداة حتمية لتحقيق حوكمة فعالة ومستدامة في المؤسسات العمومية	أنه يوجد أثر لآليات الحوكمة على ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تتميز اليات الحوكمة بالاتساق فيما بينها من أجل ادارة المخاطر.في المؤسسة ادارة المخاطر تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي تساهم في تحقيقها لأهدافها بشكل أفضل تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة يرفع من فعالية ادارة المخاطر.	توصلت الدراسة التطبيقية إلى ان الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر وفعل بأبعاد التحويل الرقمي (التقنيات، البيانات، العمليات، الموارد البشرية) ، مما يعكس تبايناً في درجة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز مبادئ الحوكمة ومن خلال اختبارات الانحدار الخطي وتحليل معامل الارتباط، تبين وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التحويل الرقمي والحوكمة.

2/ المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

الجدول رقم (02): الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

الدراسة 04	الدراسة 03	الدراسة 02	الدراسة 01	
Abid maroua	Hajira, Bouzouina	‘Ayadi Abdelkader (Kanem Saliha	Mohamed lamine Abdelhak ‘alloun (Saadi	الباحث
The contribution Of digital transformation in enhancing Governance in economic institutions	The extent to which internal audit contributes to the establishment of corporate governance principles under international internal auditing standards	The role of the board of directors in promoting the application of governance	Role of Corporat Governance in improving institutional performance	العنوان
مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -	شركة AGRO SIM	عينة من البنوك الجزائرية	شركة نفطال بسكرة	الاطار المكاني
2025	2021	2020	2020	الاطار الزمني
استبانة	استبانة	استبانة	استبانة	وسائل الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	المنهج المتبع
ما مدى مساهمة التحويل الرقمي في تعزيز الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة ؟-	كيف يمكن أن يساهم التدقيق الدخلي كالية في إرساء وتعزيز مبادئ حوكمة الشركات	كيف يمكن أن يساهم مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة	مامدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين	الإشكالية

توصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى قبول متوسط لحوكمة الشركات في شركة نפטال من خلال التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية، وهذا راجع إلى سعي الشركة لتطبيق أبعاد الحوكمة بشكل جيد، بالإضافة إلى وجود مستوى قبول متوسط أيضا للأداء في شركة نפטال، حيث كان أدائها يعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها، وبذلك يكون لحوكمة الشركات أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة.	توصلت الدراسة إلى أنه يساهم مجلس إدارة البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة المجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان استمرارية تطبيق حوكمة البنوك.	توصلت الدراسة الى أن التدقيق الداخلي يؤدي دورا فعالا في المساهمة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تقييم نقاط قوة وضعف نظام الرقابة الداخلي وإدارة المخاطر التي ستسمح بزيادة الإفصاح والشفافية.	توصلت الدراسة التطبيقية إلى ان الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر وفعل بأبعاد التحوّل الرقمي (التقنيات، البيانات، العمليات، الموارد البشرية) ، مما يعكس تبايناً في درجة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز مبادئ الحوكمة ومن خلال اختبارات الانحدار الخطي وتحليل معامل الارتباط، تبين وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين التحوّل الرقمي والحوكمة.
---	--	---	--

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يتضح أن التحويل الرقمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة تفرضها متغيرات البيئة الحديثة لما يقدمه من فرص لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير أساليب العمل كما برزت الحوكمة كإطار تنظيمي يهدف إلى ترشيد التسيير وضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات وقد تم التوصل إلى أن العلاقة بين التحويل الرقمي والحوكمة هي علاقة تكملية حيث يعزز كل منهما الآخر ويسهم التحويل الرقمي في تسهيل و تطبيق مبادئ واليات الحوكمة بشكل فعال وقد أكدت الدراسات السابقة هذا التوجه من خلال نتائجها التي أجمعت على أهمية دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن ممارسات الحوكمة لتحقيق مؤسسات أكثر كفاءة وفعالية وعليه فإن نجاح المؤسسات في العصر الرقمي يمر حتماً عبر التكامل بين التحديث التكنولوجي والتسيير الرشيد وفق مبادئ الحوكمة.



الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة -



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى الأدبيات النظرية للتحول الرقمي في إطار حوكمة المؤسسات والذي تناولنا فيه موضوع التحول الرقمي والحوكمة وكذلك الدراسات السابقة سنتطرق في هذا الفصل إلى تبيان العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- باستخدام أسلوب الإستبانة وتحليل نتائجها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) وتم تقسيم هذا الفصل إلى :

❖ **المبحث الأول :** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر Algeria Telecom -تبسة-.

❖ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

❖ **المبحث الثالث:** تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تشيد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجية لزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن.

- **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.**

- **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.**

- **المطلب الثالث: المهام والخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر -تبسة.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من النشأة والتعريف والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسيتم تناول ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

1/ نشأة المؤسسة:

لقد نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات حيث تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 1جانفي 2003، تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وتعتبر من الناحية القانونية مؤسسة حديثة النشأة، بدأت نشاطها رسميا في 1جانفي 2003، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري في 11ماي 2002 تحت رقم 020018083 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

2/ تطور المؤسسة:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور السريع الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة

الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القرار 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في "مؤسسة بريد الجزائر"، وثانيهما مؤسسة "اتصالات الجزائر"

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية هادفة لخدمة عملائها في مجال الاتصالات كحقل للتطوير بفعل الثورة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتمحور نشاطات المؤسسة في تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، وكذا انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات، مع تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. ويتضح مما تقدم أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف أساسا لموصول الى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وتهدف الى ما يلي :

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة لمخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين وبالأخص المناطق الريفية .
- زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية محمية للاتصالات تتميز بالمرونة .
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام والاتصال

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

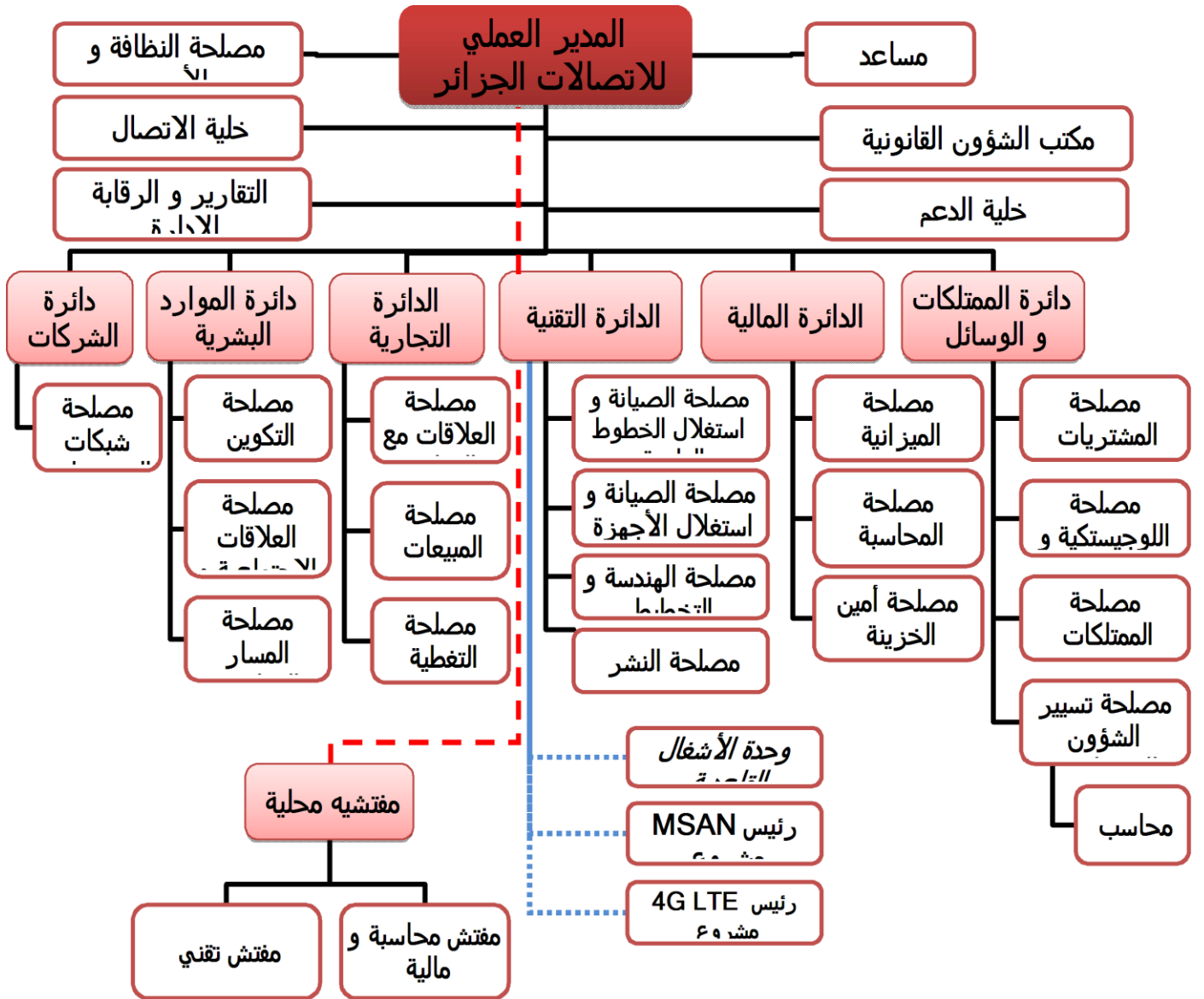
تعد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع تبسة مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على

توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى أربعة خاليا وأربعة

دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر /تبسة



المصدر: خلية الاعلام والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1.الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خاليا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

- **الخلية التفتيشية:** وتقوم بتطبيق القانون وفتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل

- **خلية العلاقات الخارجية:** وتعمل على تمثيل المؤسسة وتحسين صورتها أمام الزبائن والمستثمرين

- **خلية امن الداخلي للمؤسسة:** وتقوم ب توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب وكذلك تحديد فرقة حراسة تسيير عمى امن الإدارة وجميع هياكل المؤسسة

- **الخلية النوعية:** تعمل على مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج كما تسعى وراء تحقيق الأهداف

2. الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

1.2.الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات :

1.1.2.مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشايخ و الضرائب المختلفة

2.1.2.مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل عمى تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات عمى مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة .

3.1.2.مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

1.3.1.2.مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات و العقارات و الإعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار .

2.3.1.2. مصلحة الشؤون القانونية : تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك

الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة .

3.3.1.2. مصلحة الميزانية : من وظائفها ما يلي :

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام .
 - فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية .
 - إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة
- 2.2. دائرة الموارد البشرية : وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1.2.2. مصلحة الموارد البشرية : وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي

- 1.1.2.2. مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريح و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين, مكتب التسيير ومكتب الأجور

2.1.2.2. مكتب الأجور : ويقوم بالوظائف التالية :

- القيام بعلميات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات والشكاوى.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح .

3.1.2.2. مكتب تسيير : ويقوم بالوظائف التالية :

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعمق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛

- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات .

2.2.2. مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم بتسيير المخزن وكذا تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة .

3.2.2. مصلحة اللوجستية: تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و

الصيانة و هي تنقسم الى ثلاثة مكاتب :

1.3.2.2. مكتب النقل : ويقوم بنقل الأجهزة و العتاد و صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية

2.3.2.2. مكتب البناء : تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح و كذلك تأمين الأجهزة

و خاصة تجهيزات الإدارة

3.3.2.2. مكتب الإمداد : ويقوم بشراء وسائل و احتياجات المؤسسة

3.2. الدائرة التقنية : وتتكون من

1.3.2. مصلحة الشبكة : تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم الى ثالث مكاتب) مكتب

تركيب الخطوط، مكتب دراسة المراجع ، مكتب مراقبة الانتاج)

2.3.2. مصلحة الممتلكات القاعدية : تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة

وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و تظم مكتب الإرسال و الاستبدال ومكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

3.3.2. مصلحة شبكات الأنترنت : تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات و التكنولوجيا

4.2. الدائرة التجارية: وتضم المصالح التالية

1.4.2. مصلحة علاقات الزبائن تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2.4.2. مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات

الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات .

3.4.2. مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية

و الشهرية و السنوية لكل انواع الممتلكات.

المطلب الثالث: النشاطات والخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر / تبسة

أولاً: النشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

تتمحور فيما يلي¹:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الرسائل الصوتية والمكتوبة والبيانات الرقمية والأعلام السمعي والبصري؛
- استغلال الشبكات العامة والخاصة للاتصالات والعمل على تنميتها وتطويرها لمتواصل عبرها؛
- العمل على تطوير وتنمية الاتصالات المحمية مع جميع المتعاملين في الشبكة؛
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وفي هذا السياق خصصت المؤسسة استثمارات ضخمة قدرت ب 203976 مليون دج، أي ما يعادل 5.2 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات وضعت لتعينة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنت ونظم المعلومات...الخ

ثانياً: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة في خدمات الهاتف، الأنترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون اشتراك وفيما يلي شرح لهذه العناصر² :

1/ الهاتف الثابت(wll):

وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة هذه الخدمة بهذا الشكل :

- الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في اعداد الأعمدة والكابل انطلاقاً من مركز الانتاج الى موقع الزبون .

¹ معلومات محصلة من المؤسسة اتصالات الجزائر /تبسة

² الرابط الالكتروني للمؤسسة: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من الإشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك .

2/ خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسيولة الشبكة
- السيولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة؛

3/ الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثالثة... الخ)؛
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحمية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي؛
- خدمات الأنترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي).

4/ خدمات متممة

كما تعمل اتصالات الجزائر على تطوير خدمة " أثير " الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محمية راديو واستخدام تقنية CDMA EVDO2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكاملة
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر
- بالاتصال بالرقم 1501
- بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية

5/الهاتف بدون كابل:

في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر باعتماد أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت دون كابل. هذه الأجهزة سيمة التركيب ولا تحتاج الى أعمدة لوضع الكابل بين المشارك ومركز النتاج الهاتفي والمسمات باللغة الإنجليزية (loo local Wireless) هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية: يمكن للزبون المشارك التنقل بالهاتف الى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية .

5.1.الهاتف النقل حسب نظام (GSM) :من بين الخدمات يوجد أيضا الإشارك الهاتفي حسب هذا النظام يسمح للزبون بالإشارك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جية ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية، ويتم عقد الإشارك بين الزبون والعون الإداري .

2.5.الهاتف النقل(mobilis) :نقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقل بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات. حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الأم لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقط البيعية مع الزبون بمأ لإستمارة الإشارك مباشرة دون الاتصال بالوكالة .

6.اتصالات الجزائر " موبيليس " :فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقل والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس

-أزيد من 10 ملايين مشترك

-أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبيليس تفرض نفسيا دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة كذلك تطور منتجاتها وخدماتها: " عرض، 061 موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي + موبلي ،كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسللي" و " رسيمو"

1.6.البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا باستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك المتعددة الخدمات والتي تقوم بتقديم استمارة إتفاق إلى الزبون .

2.6.هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام(satelite) و(GSM) حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية وصولا إلى الهند ودول غرب الصين. كما

تغطي هذه الشبكة الاتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن لمزبون الإتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل (sms) و (SPG)

3.6 خدمة الأنترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الأنترنت وفق نظام (www) إلى الزبائن من خلال مقاهي الأنترنت أو الأنترنت في المنزل. حيث يعمل فرع مجمع اتصالات الجزائر " جواب"، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعمقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسيل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي .

7. إتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي .
-تشجع على استعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الأنترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، " محاضرات الفيديو"، " الصوت عبر الأنترنت"، "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقل.. الخ
-تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة .

8. أنيس بموس للمشاركين الخواص:

انيس بموس هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر " جواب"، مستند على آخر عمى آخر التكنولوجيا الحديثة (Génération NEW NGN NETWORK) متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء :

-بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Home Anis و Elite Anis نقترح عميكم الأنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت - .بالنسبة المهنيين المحترفين، هناك خدمة Pro Anis ويوفر لكم الأنترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق

الكبرى لموطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على ان تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة¹.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

لتحليل مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، تقتضي الضرورة العلمية اعتماد منهجية واضحة ومنظمة تمثل الإطار الذي يوجّه الدراسة نحو نتائج دقيقة وموضوعية. ويُعد هذا الإطار مرجعاً أساسياً في ترتيب الأفكار وتحليل المعلومات بطريقة منهجية تسهّل فهم الموضوع وتناوله من مختلف جوانبه.

وفي هذا السياق، سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الضرورية، والتي من خلالها يمكن تقييم دور التحول الرقمي في دعم آليات الحوكمة داخل المؤسسة.

وعليه، يتضمن هذا المحور العناصر التالية:

- المطلب الأول: إجراءات تنفيذ الدراسة.
- المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة .

¹ الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة algérie télécom الرابط على: <https://www.algerietelecom.dz/ar>.

المطلب الأول: إجراءات تنفيذ الدراسة

تقوم أي دراسة علمية على إجراءات منهجية موجّهة، تساعد الباحث على فهم موضوعه، والإجابة عن تساؤلاته، وكشف الغموض المحيط به. ورغم اختلاف هذه الإجراءات باختلاف طبيعة الدراسة، إلا أنها تُعد أساسًا في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

أولاً: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: اتصالات الجزائر ولاية تبسة

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الدراسية 2024-2025

مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من عمال المؤسسة وتم توزيع 37 استبيان وتم استرجاعهم بالكامل

ثانياً: نموذج الدراسة

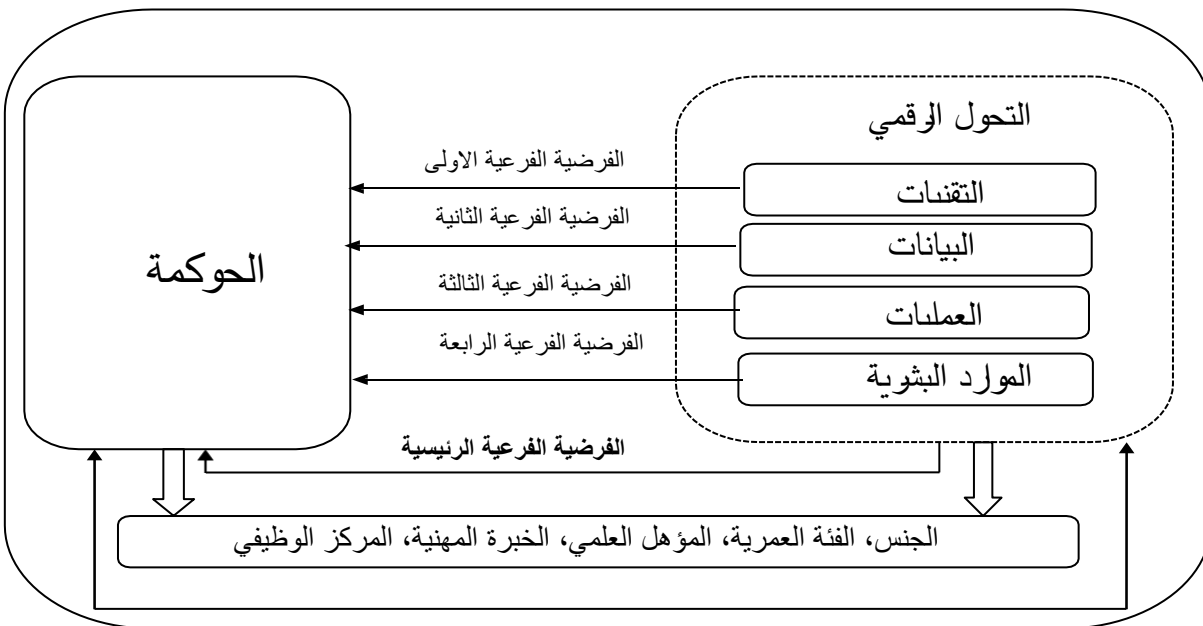
تتناول الدراسة مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

-المتغير المستقل: التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، العمليات، الموارد البشرية)

-المتغير التابع: الحوكمة

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على الإطار النظري للدراسة

المطلب الثاني: صدق وثبات أدوات ووسائل جمع المعلومات

أولاً: أدوات ووسائل جمع المعلومات

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss

قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاث محور كما يأتي:

المحور الأول يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة لمهنية، المركز الوظيفي.

المحور الثاني التحول الرقمي في المؤسسة: قسم الى أربعة عناصر: اولا التقنيات، ثانيا البيانات، ثالثا العمليات، رابعا الموارد البشرية

المحور الثالث: الحوكمة في المؤسسة قسم الى أربعة عناصر: اولا إطار الحوكمة وإدارة المخاطر، ثانيا الافصاح والشفافية، ثالثا التدقيق الداخلي، رابعا التدقيق الخارجي

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز حسن عبد الفتاح مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع 2007 ص 540.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجياً ابتداءً من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم(04) : تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام	الدلالة
[1.79 – 1.00]	غير موافق بشدة	منخفض جداً
[2.59 – 1.80]	غير موافق	منخفض
[3.39 – 2.60]	محايد	متوسط
[4.19 – 3.40]	موافق	مرتفع
[5.00 – 4.20]	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson
- الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

- لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق من ذلك .وكانت النتائج كالآتي:

- الجدول رقم (05) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التحول الرقمي في المؤسسة	16	0.922
2	الحوكمة في المؤسسة	16	0.931
	جميع محاور الاستبيان	32	0.943

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: التحول الرقمي في المؤسسة والثاني: الحوكمة في المؤسسة كانت قيمته أكبر من 0,60، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.943 وهي قيمة تفوق 0,60، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحميل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه محاور الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم أيضا في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات لأجل تحديد اسهامات التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، وسيتم التطرق الى المطالب المالية :

- المطلب الاول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.
- المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

الفرع الأول: متغير الجنس

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول الموالي:

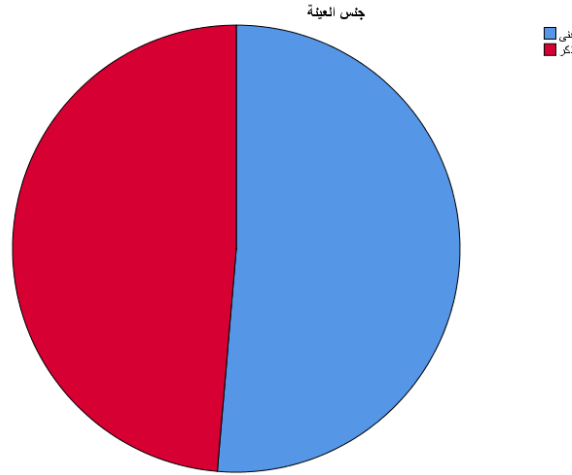
الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
إناث	19	%51.4
ذكور	18	%48.6
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يمكن ترجمة المعلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الشكل أن نسبة مشاركة الذكور أكبر في الاستبيان حيث تمثل %48.6 ونسبة مشاركة الإناث تمثل %51.4، ويفسر هذا كلا لجنسين يبدان اهتمام بموضوع الاستبيان وهذا خلال ماتمت ملاحظته أثناء توزيع الإستمارات.

الفرع الثاني: متغير المؤهل العلمي

توزعت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي على النحو الموضح في الجدول الموالي:

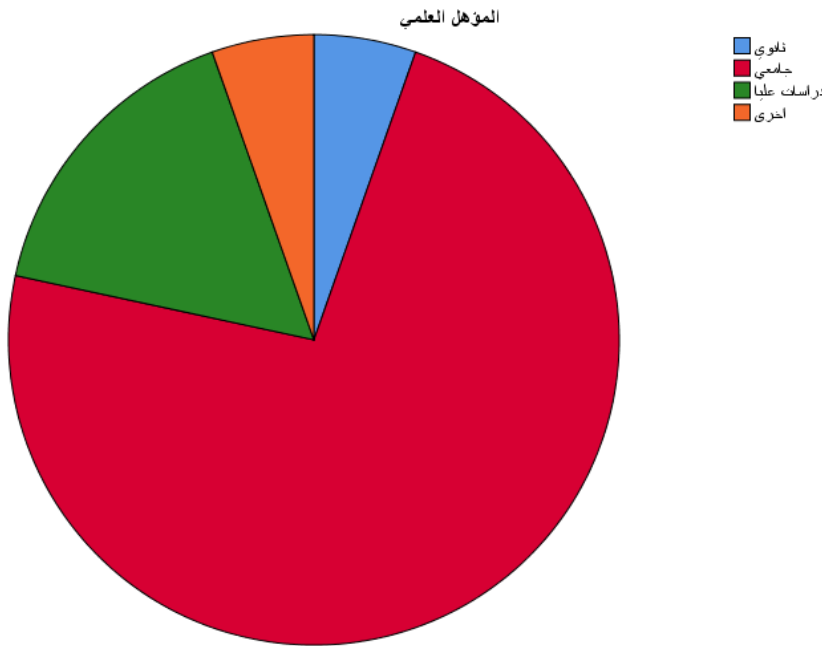
الجدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	5.4%
جامعي	27	73%
دراسات عليا	06	16.2%
شهادة أخرى	02	5.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة البكالوريا وشهادة أخرى تمثل 5.4% وهي النسبة الأقل، أما بالنسبة للحاصلين على دراسات عليا تمثل 16.2% وهذا مؤشر لكون أفراد المجتمع الدراسة

مؤهلين للإجابة على الإستبيان، أما بالنسبة لشهادة جامعية تمثل 73% وهي النسبة الأكبر ، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتواجدة في المؤسسة.

الفرع الثالث: متغير المستوى الوظيفي

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي على النحو الموضح في الجدول الموالي

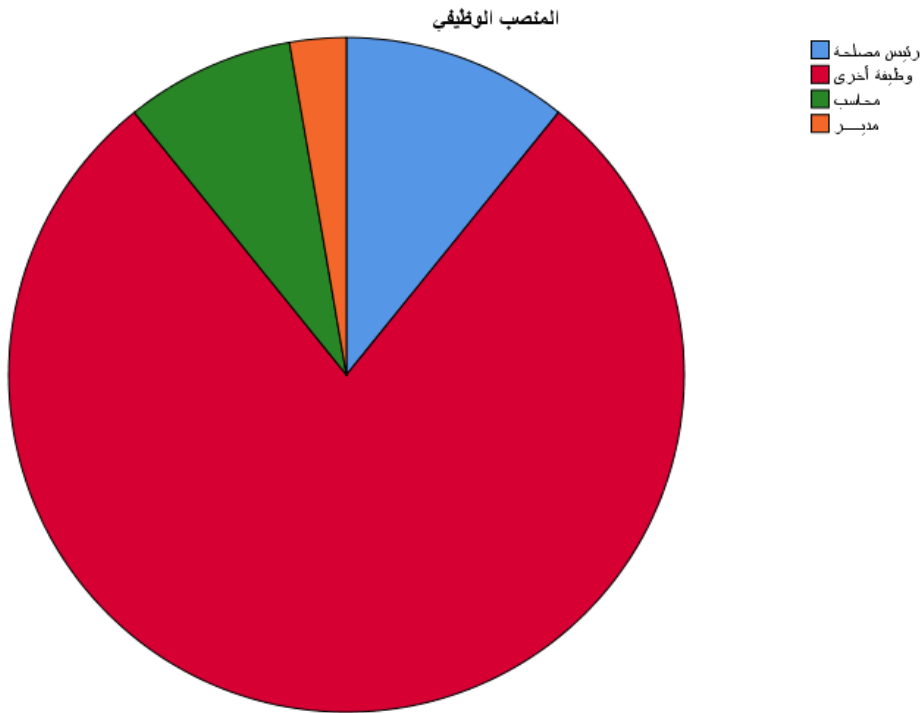
الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير 1	1	% 2.70
رئيس مصلحة 04	04	% 10.81
محاسب 3	03	% 8.10
وظيفة أخرى 29	29	% 78.37
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يمكن ترجمة المعلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة 2.7% تمثل منصب مدير و 10.81 % تمثل وظيفة رئيس مصلحة بالمؤسسة، و2% تضمنت نسبة إدارات المحاسبة، أما النسبة المتبقية وهي الأكبر بقيمة 78.37% تمثل الوظائف الأخرى (متصرف إداري، عون إدارة....).

الفرع الرابع: متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية على النحو الموضح في الجدول الموالي:

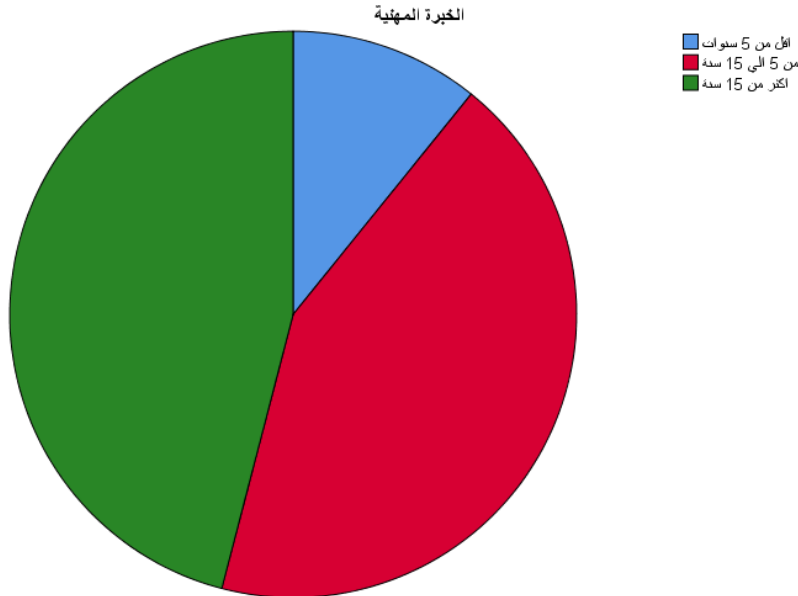
الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	10.8%
من 5 إلى أقل من 15 سنوات	16	43.2%
من 15 سنة فما فوق	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يمكن ترجمة المعلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم(12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة المستجوبين للفئة الأولى التي لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات قد بلغت 10.8%، أما بالنسبة للفئة الثانية التي لا تتعدى خبرتهم 15 سنة فقد بلغت 43.2%، أما بالنسبة للفئة الثالثة فقد بلغت نسبتها

45.9 %، وهي نتائج منطقية لنمو المؤسسات المتزايد، وتوظيفها للكفاءات الشابة والإستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المزيد من التقدم والإزدهار.

الفرع الخامس: متغير العمر

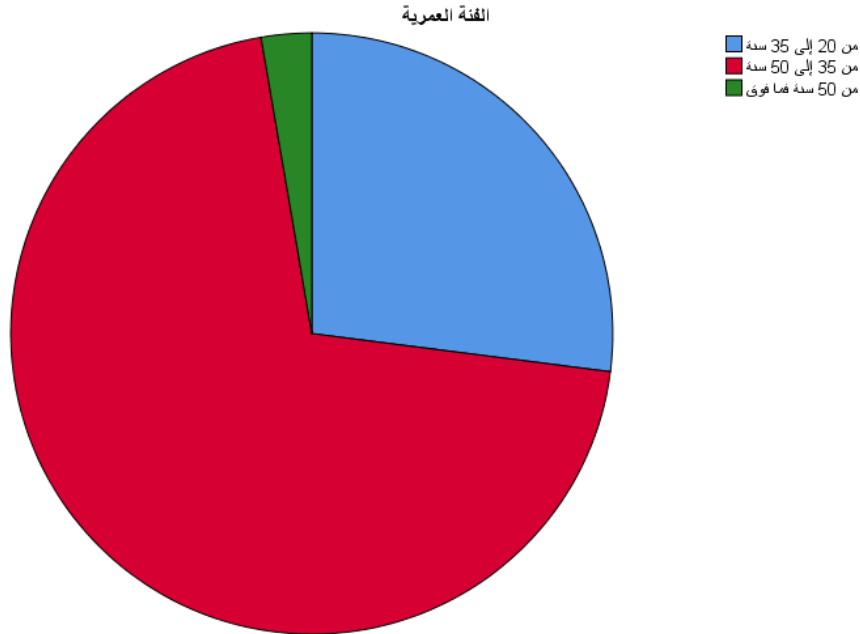
الجدول رقم (10) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 35 سنة	10	27%
من 35 إلى 50 سنة	26	70.3 %
من 50 سنة فما فوق	1	2.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة وهي الفئة من 35 إلى 50 سنة والتي قدرت بـ 70.3 % لتليها الفئة من 20 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 27 %، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقدت بـ: 2.7%

الشكل رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمؤهل الوظيفي والخبرة المهنية، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية

الفرع الأول: استجابات أفراد العينة نحو تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11) : يوضح استجابات أفراد العينة نحو تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
01	التكرار	14	22	1	00	4.35	0.538	2	مرتفع جدا
	النسبة	37.8	59.5	2.7	00				
02	التكرار	15	21	1	00	4.38	0.545	1	مرتفع جدا
	النسبة	40.5	56.8	2.7	00				
03	التكرار	12	25	00	00	4.30	0.463	5	مرتفع جدا
	النسبة	32.4	67.6	00	00				
04	التكرار	10	27	00	00	4.27	0.45	9	مرتفع جدا
	النسبة	27	73	00	00				
05	التكرار	11	24	2	00	4.24	0.548	10	مرتفع جدا
	النسبة	29.7	64.9	5.4	00				
06	التكرار	14	20	2	00	4.32	0.580	3	مرتفع جدا
	النسبة	37.8	54.1	5.4	2.7				
07	التكرار	13	22	2	00	4.30	0.571	6	مرتفع جدا
	النسبة	35.1	59.5	5.4	00				
08	التكرار	15	18	3	00	4.32	0.626	4	مرتفع جدا
	النسبة	40.5	48.6	8.1	2.7				
09	التكرار	13	22	2	00	4.30	0.571	7	مرتفع جدا
	النسبة	35.1	59.5	5.4	00				
10	التكرار	9	25	2	00	4.14	0.631	11	مرتفع
	النسبة	24.3	67.6	5.4	2.7				
11	التكرار	12	24	1	00	4.30	0.52	8	مرتفع جدا
	النسبة	32.4	64.9	2.7	00				
12	التكرار	7	27	2	00	4.08	0.595	14	مرتفع
	النسبة	18.9	73	5.4	2.7				
13	التكرار	9	25	2	00	4.14	0.631	12	مرتفع
	النسبة	24.3	67.6	5.4	2.7				
14	التكرار	5	30	1	00	4.05	0.524	15	مرتفع
	النسبة	13.5	81.1	2.7	00				
15	التكرار	6	30	1	00	4.14	0.419	13	مرتفع
	النسبة	16.2	81.1	2.7	00				
16	التكرار	7	26	3	00	4.05	0.621	16	مرتفع
	النسبة	18.9	70.3	8.1	2.7				
المتوسط الحسابي العام للمحور الأول						4.22	0.389		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول يقدر بقيمة 4.22 بمعنى أن اجمالي الإجابات تتجه درجة مرتفع جدا ويفسر ذلك بالالتزام النسبي في مؤسسات عينة الدراسة بتطبيق التحول الرقمي وان

الانحراف المعياري يقدر ب 0.545، وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت للعبارات لأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول كما يلي:

العبارة رقم (01): تسعى المؤسسة لامتلاك بنية تحتية رقمية متطورة لدعم عملية التحول الرقمي، حيث سجلت متوسط حسابي 4.35 قدره وانحراف معياري قدره 0.538 واحتلت العبارة المرتبة 02 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تسعى لامتلاك بنية تحتية رقمية متطورة لدعم عملية التحول الرقمي.

العبارة رقم (02): تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الاجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة، حيث سجلت متوسط حسابي 4.38 قدره وانحراف معياري قدره 0.545، واحتلت العبارة المرتبة 01 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الاجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة..

العبارة رقم (03): تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.463، واحتلت العبارة المرتبة 05 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.

العبارة رقم (04): تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالتحديث والصيانة الدورية لها، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.45، واحتلت العبارة المرتبة 09 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه المؤسسة تعمل على تحسين كفاءة الأجهزة بالتحديث والصيانة الدورية لها.

العبارة رقم (05): تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري قدره 0.548، واحتلت العبارة المرتبة 10 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه المؤسسة تستغل مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.

العبارة رقم (06): تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري قدره 0.580، واحتلت العبارة المرتبة 03 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تحوز على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.

العبارة رقم (07): توجد في المؤسسة برامج معلوماتية لمعالجة البيانات والمعلومات، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.571، واحتلت العبارة المرتبة 06 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه توجد في المؤسسة برامج معلوماتية لمعالجة البيانات والمعلومات،

العبارة رقم (08): تسعى المؤسسة الى تطوير برامج أمن الكترونية لحفظ البيانات وسريتها، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري قدره 0.626، واحتلت العبارة المرتبة 04 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تسعى الى تطوير برامج أمن الكترونية لحفظ البيانات وسريتها

العبارة رقم (09): تسعى المؤسسة الى امتلاك قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.571، واحتلت العبارة المرتبة 07 بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تسعى الى امتلاك قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها

العبارة رقم (10): تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري 0.631 قدره 11، واحتلت العبارة المرتبة مرتفع بدرجة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تعمل على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة

العبارة رقم (11): تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها الالكترونية لكسب رضا العميل، حيث سجلت متوسط حسابي 4.30 قدره وانحراف 0.52 معياري قدره 08، واحتلت العبارة المرتبة بدرجة مرتفع جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تعمل على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها الالكترونية لكسب رضا العميل.

العبارة رقم (12): تسعى المؤسسة الى تسهيل عمل الادارة التنفيذية من خلال رقمنة العمليات، حيث سجلت متوسط حسابي 4.08 قدره وانحراف معياري قدره 0.595، واحتلت العبارة المرتبة 14 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد المؤسسة تسعى الى تسهيل عمل الادارة التنفيذية من خلال رقمنة العمليات.

العبارة رقم (13): تقوم المؤسسة بتحديد فواتيرها والتزاماتها بشكل الكتروني، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 0.14 وانحراف معياري قدره 0.631، واحتلت العبارة المرتبة 12 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تقوم بتحديد فواتيرها والتزاماتها بشكل الكتروني.

العبارة رقم (14): تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مستعدة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 0.05 وانحراف معياري قدره 0.524، واحتلت العبارة المرتبة 15 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية مستعدة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.

العبارة رقم (15): تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 4.14، واحتلت العبارة المرتبة 13 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تحرص على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.

العبارة رقم (16): تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.621، واحتلت العبارة المرتبة 16 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تشجع العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.

الفرع الثاني: استجابات أفراد العينة نحو تطبيق الحوكمة في المؤسسة

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17-32) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12): يوضح استجابات أفراد العينة نحو تطبيق الحوكمة في المؤسسة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
01	التكرار	00	5	14	17	2.62	0.758	16	متوسط
	النسبة	00	13.5	37.8	45.9				
02	التكرار	1	3	15	18	2.65	0.753	15	متوسط
	النسبة	2.7	8.1	40.5	48.6				
03	التكرار	3	28	3	3	3.84	0.688	8	مرتفع
	النسبة	8.1	75.7	8.1	8.1				
04	التكرار	8	21	3	5	3.86	0.918	6	مرتفع
	النسبة	21.6	56.8	8.1	13.5				
05	التكرار	9	21	4	3	3.97	0.833	1	مرتفع
	النسبة	24.3	56.8	10.8	8.1				
06	التكرار	3	11	14	9	3.22	0.917	14	متوسط
	النسبة	8.1	29.7	37.8	24.3				
07	التكرار	5	16	10	6	3.54	0.931	13	مرتفع
	النسبة	13.2	43.2	27	16.2				
08	التكرار	6	18	9	4	3.7	0.878	12	مرتفع
	النسبة	16.2	48.6	24.3	10.8				
09	التكرار	3	21	12	1	3.7	0.661	11	مرتفع
	النسبة	8.1	56.8	32.4	2.7				
10	التكرار	5	22	8	2	3.81	0.739	9	مرتفع
	النسبة	13.5	59.5	21.6	5.4				
11	التكرار	4	23	8	2	3.78	0.712	10	مرتفع
	النسبة	10.8	62.2	21.6	5.4				
12	التكرار	6	24	7	00	3.97	0.6	2	مرتفع
	النسبة	16.2	64.9	18.9	00				
13	التكرار	5	23	7	2	3.84	0.727	7	مرتفع
	النسبة	13.5	62.2	18.9	5.4				
14	التكرار	7	20	9	1	3.89	0.737	5	مرتفع
	النسبة	18.9	54.1	24.3	2.7				
15	التكرار	8	19	8	2	3.89	0.809	4	مرتفع
	النسبة	21.6	51.4	21.6	5.4				
16	التكرار	8	20	7	2	3.92	0.795	3	مرتفع
	النسبة	21.6	54.1	18.9	5.4				
المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني									
						3.638	0.471	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني يقدر بقيمة 3.638 بمعنى أن اجمالي الإجابات تتجه درجة الموافقة ويفسر ذلك بالالتزام النسبي في مؤسسات عينة الدراسة بتطبيق الحوكمة كما كان الانحراف المعياري يقدر بـ 0.471، وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت للعبارات لأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف: المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول كما يلي

العبارة رقم (01): يوجد لدى العمال اطلاع كاف بموضوع الحوكمة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 0.758 واحتلت العبارة المرتبة 16 بدرجة متوسط، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يوجد لدى العمال اطلاع كاف بموضوع الحوكمة.

العبارة رقم (02): يعتمد مصطلح الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.753، واحتلت العبارة المرتبة 15 بدرجة متوسط، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يعتمد مصطلح الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسة.

العبارة رقم (03): تقوم المؤسسة بإدارة مختلف المخاطر المتعلقة بالمؤسسة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.688، واحتلت العبارة المرتبة 08 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تقوم بإدارة مختلف مخاطرها.

العبارة رقم (04): تضع المؤسسة اهدافها الاستراتيجية بدقة وتسعى لتحقيقها وتقييمها باستمرار، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.918، واحتلت العبارة المرتبة 06 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تضع اهدافها الاستراتيجية بدقة وتسعى لتحقيقها وتقييمها باستمرار.

العبارة رقم (05): تقوم المؤسسة بتحديد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.833، واحتلت العبارة المرتبة 01 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بان المؤسسة تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح.

العبارة رقم (06): تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية في موقعها الالكتروني، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 0.917، واحتلت العبارة المرتبة 14 بدرجة متوسط، حيث ان عينة الدراسة تجد بان المؤسسة تقوم بالإفصاح عن نتائجها المالية في موقعها الالكتروني.

العبارة رقم (07): يتمكن اصحاب المصالح من الاطلاع على اعمال المؤسسة بسهولة وشفافية، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 0.931، واحتلت العبارة المرتبة 13 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يتمكن اصحاب المصالح من الاطلاع على اعمال المؤسسة بسهولة وشفافية.

العبارة رقم (08): تزداد ثقة اصحاب المصالح في المؤسسة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.7 وانحراف معياري قدره 0.878، واحتلت العبارة المرتبة 12 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه تزداد ثقة اصحاب المصالح في المؤسسة.

العبارة رقم (09): يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية، داخل الشركة حيث سجلت متوسط حسابي 3.7 قدره وانحراف معياري قدره 0.661، واحتلت العبارة المرتبة 11 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بان المدقق الداخلي يتمتع ب الاستقلالية داخل الشركة.

العبارة رقم (10): تحظى وظيفة التدقيق الداخلي باهتمام ودعم الإدارة العليا، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.739، واحتلت العبارة المرتبة 09 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه تحظى وظيفة التدقيق الداخلي باهتمام ودعم الإدارة العليا.

العبارة رقم (11): يمتلك المدققون الداخليون المعرفة والكفاءة التي تخول لهم القيام بمسؤوليتهم بكفاءة وفاعلية حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.712، واحتلت العبارة المرتبة 10 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يمتلك المدققون الداخليون المعرفة والكفاءة التي تخول لهم القيام بمسؤوليتهم بكفاءة وفاعلية.

العبارة رقم (12): يسعى المدققون الداخليون دائما الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم من خلال التكوين المهني المستمر، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.6، واحتلت العبارة المرتبة 02 بدرجة مرتفع حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يسعى المدققون الداخليون دائما الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم من خلال التكوين المهني المستمر.

العبارة رقم (13): يؤدي القيام بالتدقيق الخارجي الى زيادة شفافية اعمال الشركة، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.727، واحتلت العبارة المرتبة 07 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن القيام بالتدقيق الخارجي يؤدي الى زيادة شفافية اعمال الشركة.

العبارة رقم (14): يمكن التدقيق الخارجي من زيادة مصداقية الافصاح الدوري للتقارير المالية، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.737، واحتلت العبارة المرتبة 05 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن التدقيق الخارجي يمكن من زيادة مصداقية الافصاح الدوري للتقارير المالية.

العبارة رقم (15): التدقيق الخارجي يساهم بشكل فعال في اكتشاف حالات الغش والتصرفات غير القانونية، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.809، واحتلت العبارة المرتبة 4 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن التدقيق الخارجي يساهم بشكل فعال في اكتشاف حالات الغش والتصرفات غير القانونية.

العبارة رقم (16): تقرير المدقق الخارجي كفيل بفض النزاعات بين الاطراف ذات المصالح، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.92 انحراف معياري قدره 0.795، واحتلت العبارة المرتبة 3 بدرجة مرتفع، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن تقرير المدقق الخارجي كفيل بفض النزاعات بين الاطراف ذات المصالح.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني

1- المحور الأول:

الجدول رقم (13) : التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التحول الرقمي	.169	37	.009	.948	37	.081

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spas.

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يوجد فرق معنوي حيث نرى قيمة sig لكل من Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov اكبر من 0.05 وعليه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية

الشكل رقم (14):توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

2- المحور الثاني:

الجدول رقم (14): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحوكمة	.119	37	.200*	.948	37	.085

*. This is a lower bound of the true significance.

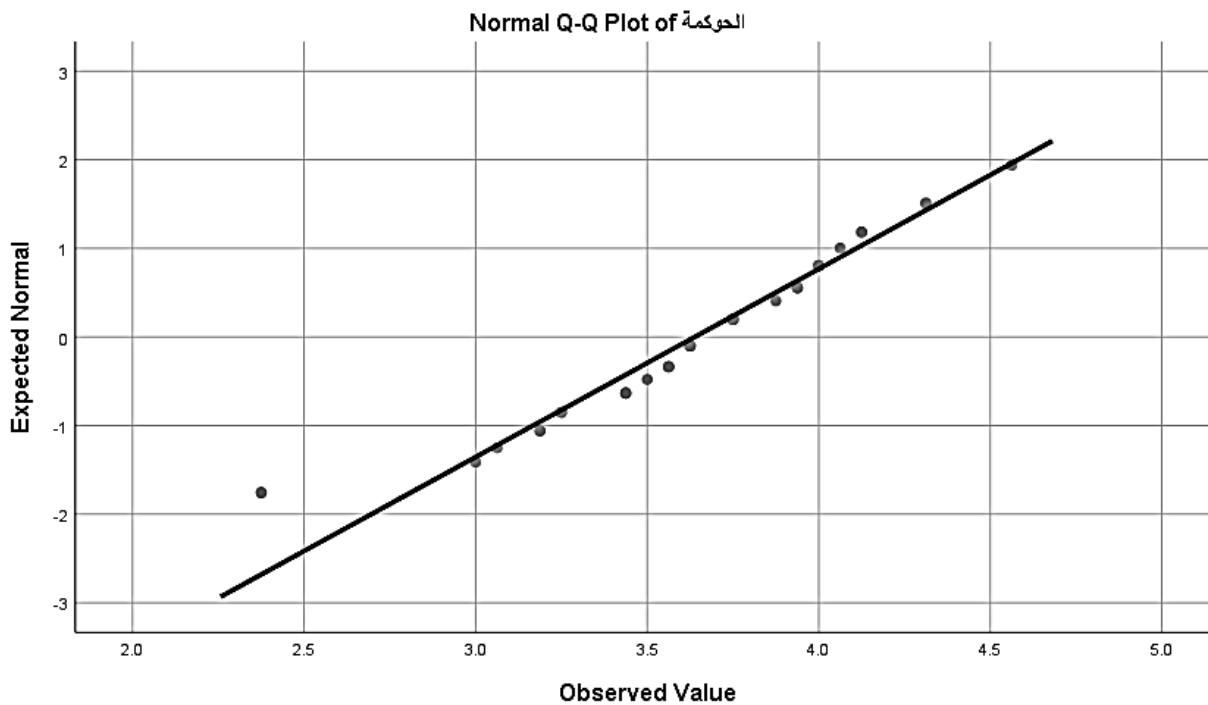
a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي أي لا يوجد فرق معنوي حيث نرى قيمة sig

لكل من Kolmogorov-Smirnov Shapiro-Wilk أكبر من 0.05 وعليه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية

الشكل رقم (15) : توزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية

1. تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت الفرضية الفرعية الأولى لاختبار مدى وجود أثر للحوكمة على التقنيات في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وقد تم صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتقنيات على الحوكمة.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتقنيات على الحوكمة.

الجدول رقم(15): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى

التقنيات					البيان	
المتغير المستقل	المتغير التابع	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
التقنيات	الحوكمة	0.462	0.213	0.542	3.078	0.004
		F المحسوبة		دلالة F		
		9.472		0.004b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة، حيث مثلت التقنيات المتغير المستقل، ومثلت الحوكمة المتغير التابع. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (0.462)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التقنيات والحوكمة.
- كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.213)، مما يدل على أن ما نسبته 21.3% من التغيرات في مستوى الحوكمة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في مستوى التقنيات.
- وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.542$) إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التقنيات تؤدي إلى زيادة قدرها (0.542) في مستوى الحوكمة، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً للتقنيات على الحوكمة داخل المؤسسة.
- أما بالنسبة لاختبار T فقد بلغت القيمة المحسوبة (3.078) عند مستوى دلالة (0.004)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد أن معامل الانحدار له دلالة معنوية.

• كما أظهر اختبار F المحسوب من خلال تحليل التباين (ANOVA) قيمة بلغت (9.472) عند مستوى دلالة (0.004b)، وهو ما يعزز دلالة النموذج ككل ويؤكد صلاحيته لقياس أثر التقنيات على الحوكمة.

انطلاقاً من هذه النتائج، وبالنظر إلى أن مستويات الدلالة (Sig.) لكل من اختبار T و F كانت أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر للتقنيات على الحوكمة، ويُقبل بدلاً عنها الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتقنيات على الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.

وتُشير هذه النتائج إلى أن تحسين مستوى التقنيات في المؤسسة من شأنه أن يسهم في رفع كفاءة الحوكمة وتحسين ممارساتها، الأمر الذي يعكس أهمية تبني الحلول التقنية كمدخل لتعزيز حوكمة المؤسسات.

2. تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت الفرضية الفرعية الثانية لاختبار مدى وجود أثر للبيانات على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وقد تم صياغتها على النحو التالي:

• الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبيانات على الحوكمة.

• الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبيانات على الحوكمة.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة، حيث مثلت البيانات المتغير المستقل، بينما مثلت الحوكمة المتغير التابع. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول رقم (16) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية

البيانات					البيان	
T دلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	Rمعامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.002	3.300	0.417	0.237	0.487	الحوكمة	البيانات
F دلالة			F المحسوبة			
0.002b			10.887			

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

- بلغ معامل الارتباط (R) بين البيانات والحوكمة (0.487)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين.
- كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.237)، أي أن ما نسبته 23.7% من التغيرات في مستوى الحوكمة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في البيانات.
- وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.417$) إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في البيانات تؤدي إلى زيادة قدرها (0.417) في مستوى الحوكمة، مما يعكس أثراً مباشراً موجباً.
- أما اختبار T فقد بلغت القيمة المحسوبة (3.300) عند مستوى دلالة (0.002)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي إحصائياً.
- كما أظهرت نتائج اختبار F أن القيمة المحسوبة بلغت (10.887) عند مستوى دلالة (0.002b)، وهي دالة أيضاً عند مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد صلاحية النموذج بشكل عام.

وبناءً على هذه النتائج، فإن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

هذه الفروق تعكس أن التقنيات تلعب دوراً مهماً في تحسين الحوكمة داخل المؤسسة.

يمكن أن تكون هذه الفروق مرتبطة باستخدام تقنيات حديثة أو استراتيجيات جديدة في أنظمة العمل والإدارة التي تساهم في تحسين الشفافية، الكفاءة، والرقابة الداخلية.

3. تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت الفرضية الفرعية الثالثة لاختبار مدى وجود أثر للعمليات على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وقد صيغت على النحو الآتي:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعمليات على الحوكمة.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعمليات على الحوكمة.

ولأجل التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث اعتُبرت العمليات هي المتغير المستقل، في حين مثلت الحوكمة المتغير التابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية على النحو التالي:

الجدول رقم (17) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة

البيانات					العمليات	
المتغير	المتغير	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المستقل	التابع	0.626	0.392	0,615	4.748	0.000
العمليات	الحوكمة	دلالة F		F المحسوبة		
		22.539		0.000 b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

- بلغ معامل الارتباط (R) بين الحوكمة والعمليات (0.626)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرين.
 - كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.392)، وهو ما يعني أن 39.2% من التغيرات في الحوكمة تعزى إلى العمليات، مما يعكس مستوى تفسير جيد من قبل النموذج.
 - وبلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0.615)، ما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى العمليات تؤدي إلى زيادة قدرها (0.615) في الحوكمة داخل المؤسسة.
 - أما قيمة T المحسوبة فقد بلغت (4.748) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل بكثير من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لمعامل الانحدار.
 - كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (22.539) عند مستوى دلالة (0.000b)، وهي دالة إحصائية أيضاً.
- بناءً على هذه النتائج، ونظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من 0.05 لكل من اختبار T و F، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H₀)، ويُقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H₁)، مما يؤكد وجود أثر معنوي دال إحصائياً للعمليات على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

هذه النتائج تشير إلى أن تحسين العمليات داخل المؤسسة (مثل الإجراءات، التنظيم الداخلي، تدفق العمل) ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على مستوى الحوكمة.

العمليات الفعالة تسهم في زيادة الشفافية، وضبط الأداء، وتحسين اتخاذ القرار، وكلها من مكونات الحوكمة الرشيدة.

4. تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

اختبرت الفرضية الفرعية الرابعة مدى وجود أثر للحوكمة على الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وقد تمت صياغتها على النحو الآتي:

- **الفرضية الصفرية: (H_0)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للموارد البشرية على الحوكمة.
- **الفرضية البديلة: (H_1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للموارد البشرية على الحوكمة.

وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغيرين، حيث اعتُبرت الموارد البشرية المتغير المستقل و الحوكمة المتغير التابع، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (18) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة

الموارد البشرية					البيان	
المتغير	المتغير	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المستقل	التابع	0.454	0.206	0.602	3.010	0.005
الموارد البشرية	الحوكمة	دلالة F		F المحسوبة		
		9.062		0.005 b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

- **بلغ معامل الارتباط (R)** بين الحوكمة والموارد البشرية (0.454)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين.
- **أما معامل التحديد (R^2)** فقد بلغ (0.206)، وهو ما يعني أن 20.6% من التغيرات التي تطرأ على الحوكمة تُفسَّر بالتغيرات في الموارد البشرية.
- **وبلغ معامل الانحدار (B)** قيمة (0.602)، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.602) في مستوى الحوكمة.
- **كما أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة** بلغت (3.010) عند مستوى دلالة (0.005)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالة إحصائية معتبرة لمعامل الانحدار.

- أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (9.062) عند مستوى دلالة (0.005b) ، وهي أيضًا أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) ، وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) ، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.

تُشير النتائج الكمية للدراسة إلى أن الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر - ولاية تبسة - تتأثر بشكل مباشر وفَعَال بمجموعة من الأبعاد الجوهرية، تمثلت في كل من: التقنيات، البيانات، العمليات، والموارد البشرية. فقد أظهرت التحليلات الإحصائية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط أن لكل من هذه الأبعاد أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين هذه المتغيرات المستقلة ومستوى الحوكمة داخل المؤسسة. ويُبرز ذلك أهمية التكامل بين هذه العناصر في تعزيز ممارسات الحوكمة، حيث تمثل التقنيات والبيانات البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم الشفافية وسرعة اتخاذ القرار، بينما تسهم العمليات الفعالة في ضبط الأداء وتوجيهه، ويُعد تطوير الموارد البشرية ركيزة أساسية لترسيخ ثقافة الحوكمة وتحقيق استدامتها.

ثانياً: تحليل الفرضية الرئيسية

تمثل هذه الفرضية اختباراً لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر - وحدة تبسة. وللتحقق من ذلك، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون، باعتبار أن التحويل الرقمي يمثل المتغير المستقل، في حين أن الحوكمة هو المتغير التابع.

1. معادلة الانحدار:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحويل الرقمي على الحوكمة.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحويل الرقمي على الحوكمة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول رقم(19) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية

التحول الرقمي						البيان	
المتغير المستقل	المتغير التابع	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	الثابت a	T المحسوبة	دلالة T
التحول الرقمي	الحوكمة	0.591	0.350	0.716	0.612	4.339	0.00
دلالة F				F المحسوبة			
18.830				0.000 b			

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

- بلغ معامل الارتباط (R) بين الحوكمة والتحول الرقمي (0.591)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.
 - كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.350)، مما يعني أن 35% من التغيرات في الحوكمة يمكن تفسيرها بالتغيرات في التحول الرقمي.
 - وبلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0.716)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.716) في مستوى الحوكمة.
 - أما بالنسبة لاختبار T فقد بلغت القيمة المحسوبة (4.339) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد دلالة معامل الانحدار.
 - كما أظهرت نتائج اختبار F المحسوب أن القيمة كانت (18.830) عند مستوى دلالة (0.000b)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للنموذج بشكل عام.
- بناءً على هذه النتائج، وبالنظر إلى أن مستوى الدلالة (Sig.) لكلا من اختباري T و F كانت أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)، مما يثبت وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ونستنتج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي وملحوظ على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية "اتصالات الجزائر - وحدة تبسة"، حيث يُظهر التحليل أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر في تحسين الحوكمة، ويدعم الشفافية والرقابة داخل المؤسسة، مما يعزز الأداء المؤسسي العام.

وكانت معادلة الانحدار الخطي كما يلي : $Y = 0.716(x) + 0.612$

- المقدار الثابت $a = 0.612$ في معادلة الانحدار المسمى أحياناً بـ القطع مع المحور (Y) يمثل القيمة التقديرية للمتغير التابع الحوكمة عندما تكون القيمة المستقلة التحول الرقمي = 0 (x)
- معامل الانحدار $B = 0.716$

2. معامل ارتباط بيرسون بين الحوكمة والتحول الرقمي

الجدول رقم(20): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والحوكمة

المتغير التابع (الحوكمة)	المتغير المستقل (التحول الرقمي)	القيمة الإجمالية (Sig)
معامل ارتباط بيرسون 0.591	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Sps.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين متغيري التحول الرقمي والحوكمة. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين التحول الرقمي والحوكمة (0.591)، وهي قيمة موجبة متوسطة إلى قوية، ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين إيجابية؛ أي أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، ارتفع معه مستوى الحوكمة.
- مستوى الدلالة الإحصائية $0.000 = (\text{Sig. 2-tailed})$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية جدًا.

والتي تفسر على أن التحول الرقمي له أثر واضح وقوي على تحسين الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة. إذ يُعتبر التحول الرقمي أداة محورية يمكنها تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة في الأداء المؤسسي. وتدعم هذه النتيجة أيضًا نتائج اختبار الانحدار التي أثبتت وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الحوكمة. ومما سبق نستنتج أن:

النتائج الكمية تشير إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي والحوكمة، سواء من خلال معامل الارتباط أو الانحدار، رغم أن التحول الرقمي يساهم بنسبة 35% فقط في التغيرات في الحوكمة بحسب (R^2)، إلا أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، كما تظهره اختبارات T و F.

بناءً على معادلة الانحدار ونتائج التحليل، نلاحظ أن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا في الحوكمة في المؤسسة. أي تحسن في التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كبيرة في ممارسات الحوكمة.

كما تؤكد أن تعزيز أدوات التحول الرقمي في المؤسسة سيؤدي إلى تحسين الشفافية، المساءلة، والكفاءة، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق حوكمة أفضل.

بناءً على هذه النتائج، يجب على المؤسسة تعزيز استراتيجياتها الرقمية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة لتحسين ممارسات الحوكمة، وضمان تحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - كما تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم معالجة وتحليل هذه البيانات عن طريق الانحدار الخطي البسيط واختبار برسن وتم التوصل بأن للتحويل الرقمي أثر ذو دلالة إحصائية على الحوكمة.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

في عصر تتسارع فيه الابتكارات الرقمية وتتزايد فيه التحديات التنظيمية والاقتصادية، أضحت التحول الرقمي ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسات الاقتصادية وتعزيز فعالية أدائها. ولم يعد هذا التحول خياراً تقنياً فحسب، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يفرض إعادة النظر في آليات التسيير، وهيكلية العمليات، وعلاقات المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، في ضوء مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تم التوصل إلى:

1. نتائج الدراسة:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج في جزئيه النظري والتطبيقي تلخص في شكل نقاط كما يلي:

1.1. نتائج الجانب النظري للدراسة:

- التحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا أو رقمنة الخدمات، بل هو عملية تحول شاملة في النماذج التشغيلية والثقافة التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. وهو يفرض إعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتبني فكر جديد في الإدارة مبني على الابتكار، المرونة، والتفاعل مع البيانات.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بدأت بالفعل في السير نحو تحول استراتيجي وليس فقط تشغيلي من خلال اعتمادها على مشاريع رقمية كبرى (الرقمنة الداخلية، الفوترة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، تفعيل أنظمة مراقبة رقمية للعمليات التقنية والإدارية...).
- شرعت مؤسسة اتصالات الجزائر فعلياً في مسار التحول الرقمي، عبر اعتماد أنظمة رقمية لتسيير الخدمات، وتطوير قنوات التواصل مع الزبائن، وتبني أدوات حديثة لتحسين الأداء التشغيلي. وقد انعكس ذلك إيجابياً على عدة جوانب من الحوكمة، لاسيما تحقيق الشفافية، وتسهيل الرقابة، ورفع مستوى الكفاءة، وتقليص مظاهر البيروقراطية.
- التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه الحوكمية إلا إذا اقترن بإصلاح إداري شامل، واستراتيجية مؤسساتية واضحة، وإرادة تنفيذية حقيقية. وهذا من خلال تفعيل برامج التدريب والتأهيل المستمر وتطوير تشريعات مرنة توطر التحول الرقمي وبناء أنظمة معلوماتية منفتحة وآمنة لخلق ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار الرقمي والمساءلة.

2.1. نتائج الجانب التطبيقي للدراسة:

توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد وجود علاقة مؤثرة بين التحول الرقمي والحوكمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- ما يدل على أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تقنية، بل عامل حاسم في تحسين أساليب الحوكمة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التقنيات على الحوكمة بمؤسسة اتصالات لجزائر - تبسة-، ما يدل على التأثير اواضح لبعد التقنيات الرقمية في تحسين آليات الرقابة والتسيير الداخلي، من خلال اعتماد حلول رقمية متقدمة ساهمت في تقليص الأخطاء، وتسريع سير المعاملات.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد البيانات على الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، ما يدل على دورها البارز في دعم اتخاذ القرار، من خلال إتاحة بيانات دقيقة وأنية للإدارة، مما يعزز من الشفافية والفعالية التشغيلية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العمليات على الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، ما يدل على ساهمتها في تحسين سلسلة الإجراءات الداخلية، وتقليص مظاهر البيروقراطية، ما أدى إلى رفع مستوى الكفاءة وتقليل التكاليف.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الموارد البشرية على الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، ما يدل على أهمية تأهيل العاملين وتكوينهم الرقمي في إنجاح مسار التحول الرقمي وتعزيز التفاعل مع الأنظمة الجديدة.
 - الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر - ولاية تبسة - تتأثر بشكل مباشر وفعال بأبعاد التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، العمليات، الموارد البشرية) ، مما يعكس تبايناً في درجة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز مبادئ الحوكمة.
 - من خلال اختبارات الانحدار الخطي وتحليل معامل الارتباط، تبين وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والحوكمة، سواء من خلال معامل الارتباط أو الانحدار، رغم أن التحول الرقمي يساهم بنسبة 35% فقط في التغيرات في الحوكمة بحسب (R^2)، إلا أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، كما تظهره اختبارات F و T.
- 2. إقتراحات:**

بناءً على ما سبق، يُوصى بما يلي:

- العمل على دعم التحول الرقمي بمقاربة إصلاح إداري فعالة.
- تعزيز التكوين والتدريب المستمر للموارد البشرية لمواكبة متطلبات الرقمنة.
- تطوير تشريعات تواكب التحولات الرقمية وتدعم بيئة الحوكمة الرشيدة.
- تشجيع ثقافة الابتكار والمسؤولية الرقمية داخل المؤسسات العمومية.

3. آفاق الدراسة:

تماشيًا مع نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح عدد من المواضيع البحثية التي من شأنها تعميق الفهم في هذا المجال وتوسيع دائرته، ومن أبرزها:

- تحليل مقارنة بين مؤسسات اقتصادية جزائرية مختلفة في مستوى نضج التحول الرقمي وانعكاساته على الحوكمة المؤسسية.
- دراسة أثر القيادة الرقمية (Digital Leadership) في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- بحث العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات العمومية من منظور المواطن الجزائري.
- تطوير نموذج جزائري للحوكمة الرقمية يتماشى مع خصوصيات الإدارة العامة في الجزائر.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والمقاومة الداخلية للتغيير على مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات.
- تقييم الأثر المالي والاقتصادي للتحول الرقمي على الأداء العام لمؤسسات الدولة.
- دراسة مقارنة بين تجارب دول مغربية (الجزائر، تونس، المغرب) في الحوكمة الرقمية في القطاع العمومي.



المصادر والمراجع



المصادر والمراجع

❖ الكتب

- ✚ أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2012
- ✚ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية الاسكندرية 2005.
- ✚ عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس اثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة الأسواق المالية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2015 ص 65.
- ✚ عدنان بن حيدر درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- ✚ عدنان مصطفى البار، "تقنيات التحول الرقمي" كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة ملك عبد العزيز، (السعودية)، 2020.
- ✚ علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ✚ محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009.
- ✚ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- ✚ مصطفى يوسف الكافي، "الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات جذورها - اسبابها- تداعياتها افاقها"، مكتبة المجتمع العربي النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015.
- ✚ وليد ناجي الحيايلى حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.

❖ مقالات علمية وأبحاث دوريات

- ✚ ابتسام طوبال، حورية حماني، "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاح التحول الرقمي"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 03، جامعة ام البواقي، 2020.
- ✚ الأخضر عزي، لخضر أوصيف، "اشكالية الحوكمة في الشركات تطبيقات وتجارب ودولية مع اشارة الى الحالة الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2011.

- ✚ بروش زين الدين دهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.
- ✚ بلقاسمي خالد ، دهيمي عمر، "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر - عرض تجربة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الآفاق ،جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يوم 08-09 نوفمبر 2023.
- ✚ بن خلوف وسام، ورياض مريم، "أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.
- ✚ البنك الاهلي المصري، "اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة في الشركات"، النشرة الاقتصادية، العدد 02، المجلد 56 القاهرة 2003.
- ✚ حاج قويدر قورين، وبن غالية كثرة، "حوكمة الشركات في سياق اعتماد أدوات التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء المالي: نموذج مقترح"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني: رؤى حول التطورات الحديثة في الأداء المالي للمؤسسات التقنيات الكمية في تقييم الأداء، الابتكار، الحوكمة والاستدامة المالية في البيئة الاقتصادية الحالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر، يوم 30 جانفي 2025.
- ✚ حميم، سالم، وبلقرع فاطمة، "أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الجزائرية بالأغواط"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجلفة، 2023.
- ✚ خويش حورية، مجدوب خيرة، "مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك في ولاية تيارت الجزائر"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 10، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت 2024.
- ✚ سامية خواثره، "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 58، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2021.
- ✚ سقاط عزيز الرحمان، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 25، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية)، 2022.

- ✚ سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، جامعة بني سويف، 2022.
- ✚ شباحي سفيان، هاني منال، "التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الواقع والتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 01، جامعة بسكرة، 2025.
- ✚ عادل رزق، "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، سبتمبر 2007.
- ✚ عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، "مساهمة اليات الحوكمة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في الحد من حجم الفساد الإداري"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، جامعة الجزائر 03، 2022.
- ✚ علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، "واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 02، العدد 02، جامعة الأغواط، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2018.
- ✚ قرط ناصر، لعشب سهام، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)، جامعة البلدية 2 لونيبي علي (الجزائر)، 2023.
- ✚ لخضر بن سعيد، "اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في التنمية المستدامة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس (الجزائر)، 2022.
- ✚ لعجال العمرية، "التحول الرقمي في التعليم العالي - الأسس والمكونات"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد بوضياف (المسيلة).
- ✚ مرسي خولة، موساوي هاجر، "تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك دراسة -بنك متعدد الجنسيات"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر)، 2023.
- ✚ هادف رشا، يدو محمد، "دور التحول الرقمي في تفعيل الإدارة العامة الجديدة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، جامعة لونيبي علي - البلدية 2 (الجزائر)، 2024.

❖ محاضرات ومذكرات التخرج

- ✚ صفايح مسعود، معمري بلقاسم، "دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط - سونلغاز - بالمدينة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة المدية، 2023-2024.

✚ عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008-2009.

✚ كردوسي أسماء، "محاضرات في مقياس حوكمة الشركات" قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

✚ محمد علي سعيد، "الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

✚ بن خلوفا وسام، ورياض مريم، "أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2024.

✚ فراحات عايدة، بن يوسف خلف الله، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 01 المركز الجامعي الشريف بوشوشة، أفلو (الجزائر)، 2024.

✚ حمزة رضوان، إلياس مسعودي، "دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2023/2024.

✚ كموش، عبد المجيد، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: الشركات المدرجة في بورصة الجزائر نموذجا"، مجلة التكامل الاقتصادي المجلد 07، العدد 01، جامعة فرحات عباس - (سطيف) 2019،(1).

✚ جلابي، فاطمة الزهرة. دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة - المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019.

✚ حمادي، مليكة وبوزرواطة، أسماء، دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 17، العدد 02، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، (الجزائر)، 2024.

- ✚ محمد لمين علون عبد الحق سعدي، "دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة نفطال - بسكرة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 02 جامعة علي لونيبي - البلدية 2 الجزائر؛ جامعة محمد خيضر - بسكرة الجزائر. 2020.
- ✚ كانم صليحة، وعيادي عبد القادر، "دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، المجلد 16، العدد 24 جامعة الشلف - (الجزائر) 2020.
- ✚ مرسي خولة، موساوي هاجر، تطبيق التحول الرقمي كالية لتحسين أداء البنوك - دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لحضر - الوادي الجزائر. 2023.
- ✚ هجيرة بورويينة، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة حالة شركة AGRO SIM مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة البلدية 2 (الجزائر)، 2022.



❖ المراجع باللغات الأجنبية

- ✚ Codbury cmmittle, financial report of checommitte on the financial aspects of corporate governance, london, profesional publishing, 1992.
- ✚ Hafsi Mouaad, Said Assar, Le rôle " la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique. Une étude exploratoire, AIM 2017 : 22ème Conférence de l'Association Information et Management, 2017, Paris, France.
- ✚ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. 2015.
- ✚ OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
- ✚ Organisation For Economic Co-Operation and Development, " Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective", Paris, 2008.
- ✚ Risto Paavola et al. Role of middle managers in modular digital transformation: the case of Servu. In the 25th European Conference on Information Systems (ECIS). Guimarães. Portugal. 2017.
- ✚ Salima Abida, "The Role of Digital Transformation in the Quality of Higher Education", Forum for Economic Studies and Research Journal, University of Blida2, Algeria, Vol: 07, N°: 01, 2023.
- ✚ Santiso Carlos, Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality. The Georgetown Public. Policy Review, Vol. 07, No. 01

❖ مواقع إلكترونية

- ✚ Algérie Télécom الموقع الإلكتروني الرسمي. <https://www.algeriatelecom.dz/ar>



الملاحق



الملحق رقم (01): اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ساحة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

الرقم: 2024/

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: اتصالات الجزائر

مقرها: تبسة

معتمدة من طرف: السيدة حناشي سليمة الوظيفة: رئيسة قسم الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- خبيز مروي 2-

3- ماستر التخصص محاسبة ومالية

عنوان المذكرة: إسهامات التحول الرقمي في تعزيز الحكومة في المؤسسات الاقتصادية

استاذ المشرف: د. عز الدين عطية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

لبائس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

استاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-08 المؤرخ في: 1980/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخطط للتعليمية في
تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

خطة الحضور السنوية
الفترة من: 2016-2017 الى 2017-2018

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على
المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من
طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينعى المتريص مجموع المؤلفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي
وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن
والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

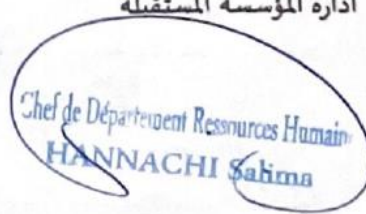
المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة
ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير
النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل
تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا
فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم



الملحق رقم (02): الاذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتكوين

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الامتياز (ة): عطية عز الدين

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*-
		2*-
		3*-
		4*-
		5*-

فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
إسهامات التحول الرقمي عن تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة لعلات الحجازية	مالية و ماستر	1*- عبد موعز
		2*-

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

2025/05/18

.....

د. عطية عز الدين



الدكتور: عز الدين عطية
أستاذ محاضر - أ -
جامعة العربي التبسي - تبسة

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص المالية والمحاسبة
والموسومة بعنوان :

"اسهامات التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية "

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

يرجى من سيادتكم تقديم المساعدة في اتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على هذه العبارات
بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة ونحيطكم علما بان اجابتم ستعامل بشكل سري
ولغاية البحث العلمي فقط تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم .

شكرا لكم على تعاونكم

تحت اشراف الاستاذ :

الدكتور عز الدين عطية

من اعداد الطالبة :

عبيد مروي

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الاول : الخصائص الديمغرافية :

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة :

▪ الجنس :

☐ انثى

☐ ذكر

▪ الفئة العمرية :

☐ من 20 الى اقل من 35 سنة ☐ من 35 الى اقل من 50 سنة

☐ من 50 سنة فما فوق

▪ المؤهل العلمي :

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ ثانوي

..... شهادة اخرى (يرجى التحديد)

▪ الخبرة المهنية :

☐ من 05 الى 15 سنة

☐ اقل من 05 سنوات

☐ اكثر من 15 سنة

▪ المركز الوظيفي :

☐ محاسب

☐ رئيس مصلحة

☐ مدير

..... وظيفة اخرى (يرجى التحديد)

المحور الثاني : التحول الرقمي في المؤسسة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
أولا التقنيات						
1	تسعى المؤسسة لامتلاك بنية تحتية رقمية متطورة لدعم عملية التحول الرقمي					
2	تتوفر المؤسسة على عدد كافى من الاجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة					
3	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر					
4	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالتحديث والصيانة الدورية لها					
5	تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.					
ثانيا البيانات						
6	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.					
7	توجد في المؤسسة برامج معلوماتية لمعالجة البيانات والمعلومات					
8	تسعى المؤسسة الى تطوير برامج أمن الكترونية لحفظ البيانات وسريتها					
9	تسعى المؤسسة الى امتلاك قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها					
ثالثا العمليات						
10	تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة					
11	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها الالكترونية لكسب رضا العميل					
12	تسعى المؤسسة الى تسهيل عمل الادارة التنفيذية من خلال رقمنة العمليات					
13	تقوم المؤسسة بتحديد فواتيرها والتزاماتها بشكل الكتروني					
رابعا الموارد البشرية						
14	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مستعدة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.					
15	تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي .					
16	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي .					

المحور الثالث : الحوكمة في المؤسسة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
اولا اطار الحوكمة وادارة المخاطر						
1	يوجد لدى العمال اطلاع كاف بموضوع الحوكمة					
2	يعتمد مصطلح الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسة					
3	تقوم المؤسسة بادارة مختلف المخاطر المتعلقة بالمؤسسة					
4	تضع المؤسسة اهدافها الاستراتيجية بدقة وتسعى لتحقيقها وتقييمها باستمرار					
5	تقوم المؤسسة بتحديد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح					
ثانيا الافصاح والشفافية						
6	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية في موقعها الالكتروني					
7	يمكن اصحاب المصالح من الاطلاع على اعمال المؤسسة بسهولة وشفافية					
8	تزداد ثقة اصحاب المصالح في المؤسسة					
ثانيا التدقيق الداخلي						
9	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية داخل الشركة.					
10	تحظى وظيفة التدقيق الداخلي باهتمام ودعم الإدارة العليا					
11	يملك المدققون الداخليون المعرفة والكفاءة التي تخول لهم القيام بمسؤوليتهم بكفاءة وفاعلية.					
12	يسعى المدققون الداخليون دائما الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم من خلال التكوين المهني المستمر					
ثالثا التدقيق الخارجي						
13	يؤدي القيام بالتدقيق الخارجي الى زيادة شفافية اعمال الشركة					
14	يمكن التدقيق الخارجي من زيادة مصداقية الافصاح الدوري للتقارير المالية					
15	التدقيق الخارجي يساهم بشكل فعال في اكتشاف حالات الغش والتصرفات غير القانونية.					
16	تقرير المدقق الخارجي كفيل بفض النزاعات بين الاطراف ذات المصالح					

الملحق رقم (04): مخرجات spss

نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.943	.944	32

أسئلة المحور الأول من الاستبيان

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.925	16

أسئلة المحور الثاني من الاستبيان

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.933	16

الملاحق

التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية

جنس العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	19	51.4	51.4	51.4
	ذكر	18	48.6	48.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	5.4	5.4	5.4
	جامعي	27	73.0	73.0	78.4
	دراسات عليا	6	16.2	16.2	94.6
	اخرى	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	4	10.8	10.8	10.8
	من 5 الي 15 سنة	16	43.2	43.2	54.1
	اكثر من 15 سنة	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	4	10.8	10.8	10.8
	وظيفة أخرى	29	78.4	78.4	89.2
	محاسب	3	8.1	8.1	97.3
	مدير	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المحور الاول

Descriptive Statistics

	N	Sum	Mean	Std. Deviation
تسعى المؤسسة لامتلاك بنية تحتية رقمية متطورة لدعم عملية التحول الرقمي	37	161	4.35	.538
تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الاجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة	37	162	4.38	.545
تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الاجهزة بالتحديث والصيانة الدورية لها	37	158	4.27	.450
تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر	37	160	4.32	.475
تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها	37	157	4.24	.548
تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات	37	158	4.27	.693
توجد في المؤسسة برامج معلوماتية لمعالجة البيانات والمعلومات	37	159	4.30	.571
تسعى المؤسسة الى تطوير برامج أمن الكترونية لحفظ البيانات وسريتها	37	158	4.27	.732
تسعى المؤسسة الى امتلاك قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها	37	159	4.30	.571
تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة	37	153	4.14	.631
تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها الالكترونية لكسب رضا العميل	37	159	4.30	.520
تسعى المؤسسة الى تسهيل عمل الادارة التنفيذية من خلال رقمنة العمليات	37	151	4.08	.595
تقوم المؤسسة بتحديد فوائدها والتزاماتها بشكل الكتروني	37	153	4.14	.631
تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مستعدة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة	37	150	4.05	.524
تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي	37	153	4.14	.419
تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي	37	150	4.05	.621
Valid N (listwise)	37			

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المحور الثاني الحوكمة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوجد لدى العمال اطلاع كاف بموضوع الحوكمة	37	2.62	.758	.125
يعتمد مصطلح الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسة	37	2.65	.753	.124
تقوم المؤسسة بإدارة مختلف المخاطر المتعلقة بالمؤسسة	37	3.84	.688	.113
تضع المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بدقة وتسعى لتحقيقها وتقييمها باستمرار	37	3.86	.918	.151
تقوم المؤسسة بتحديد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح	37	3.97	.833	.137
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية في موقعها الإلكتروني	37	3.22	.917	.151
يمكن أصحاب المصالح من الاطلاع على أعمال المؤسسة بسهولة وشفافية	37	3.54	.931	.153
تزداد ثقة أصحاب المصالح في المؤسسة	37	3.70	.878	.144
يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية داخل الشركة.	37	3.70	.661	.109
تحتل وظيفة التدقيق الداخلي باهتمام ودعم الإدارة العليا	37	3.81	.739	.122
يملك المدققون الداخليون المعرفة والكفاءة التي تخول لهم القيام بمسؤوليتهم بكفاءة وفاعلية.	37	3.78	.712	.117
يسعى المدققون الداخليون دائما الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم من خلال التكوين المهني المستمر	37	3.97	.600	.099
يؤدي القيام بالتدقيق الخارجي الى زيادة شفافية أعمال الشركة	37	3.84	.727	.120
يمكن التدقيق الخارجي من زيادة مصداقية الإفصاح الدوري للتقارير المالية	37	3.89	.737	.121
التدقيق الخارجي يساهم بشكل فعال في اكتشاف حالات الغش والتصرفات غير القانونية.	37	3.89	.809	.133
تقرير المدقق الخارجي كفيل بفض النزاعات بين الأطراف ذات المصالح	37	3.92	.795	.131

اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التحول الرقمي	.169	37	.009	.948	37	.081

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحوكمة	.119	37	.200*	.948	37	.085

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملاحق

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	Entered	Removed	
1	التحول الرقمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.591 ^a	.350	.331	.38534	.350	18.830	1	35	.000

a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.796	1	2.796	18.830	.000 ^b
	Residual	5.197	35	.148		
	Total	7.993	36			

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.612	.700		.874	.388
	التحول الرقمي	.716	.165	.591	4.339	.000

a. Dependent Variable: الحوكمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التقنيات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.462 ^a	.213	.191	.42395	.213	9.472	1	35	.004

a. Predictors: (Constant), التقنيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.702	1	1.702	9.472	.004 ^b
	Residual	6.291	35	.180		
	Total	7.993	36			

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. Predictors: (Constant), التقنيات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.302	.762		1.708	.096
	التقنيات	.542	.176	.462	3.078	.004

a. Dependent Variable: الحوكمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيانات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.487 ^a	.237	.215	.41736	.237	10.887	1	35	.002

a. Predictors: (Constant), البيانات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.896	1	1.896	10.887	.002 ^b
	Residual	6.097	35	.174		
	Total	7.993	36			

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. Predictors: (Constant), البيانات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.851	.546		3.391	.002
	البيانات	.417	.126	.487	3.300	.002

a. Dependent Variable: الحوكمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمليات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.626 ^a	.392	.374	.37272	.392	22.539	1	35	.000

a. Predictors: (Constant), العمليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.131	1	3.131	22.539	.000 ^b
	Residual	4.862	35	.139		
	Total	7.993	36			

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. Predictors: (Constant), العمليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.079	.543		1.987	.055
	العمليات	.615	.130	.626	4.748	.000

a. Dependent Variable: الحوكمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموارد البشرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.454 ^a	.206	.183	.42592	.206	9.062	1	35	.005

a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.644	1	1.644	9.062	.005 ^b
	Residual	6.349	35	.181		
	Total	7.993	36			

a. Dependent Variable: الحوكمة

b. Predictors: (Constant), الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.181	.819		1.442	.158
	الموارد البشرية	.602	.200	.454	3.010	.005

a. Dependent Variable: الحوكمة

نتائج الارتباط بيرسون

Correlations

		التحول الرقمي	الحكومة
التحول الرقمي	Pearson Correlation	1	.591**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
الحكومة	Pearson Correlation	.591**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

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

Correlations

		الحكومة	التقنيات
الحكومة	Pearson Correlation	1	.462**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	37	37
التقنيات	Pearson Correlation	.462**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	37	37

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

Correlations

		الحكومة	البيانات
الحكومة	Pearson Correlation	1	.487**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	37	37
البيانات	Pearson Correlation	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	37	37

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

Correlations

		الحكومة	العمليات
الحكومة	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
العمليات	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

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

Correlations

		الحكومة	الموارد البشرية
الحكومة	Pearson Correlation	1	.454**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	37	37
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.454**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	37	37

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

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إسهامات التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة "اتصالات" الجزائر". وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الدراسة الميدانية باستعمال استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسة. تطرقت الدراسة إلى أبعاد التحول الرقمي الأربعة: التقنيات الرقمية البيانات العمليات الداخلية، والموارد البشرية، ومدى تأثيرها على عناصر الحوكمة كالإفصاح والشفافية، إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي والخارجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسة، حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية، دعم اتخاذ القرار، رفع كفاءة الأداء، وتطوير آليات الرقابة. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، تأهيل الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي، الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الحوكمة.

Abstract

This study aims to analyze the contributions of digital transformation in enhancing governance within economic institutions, through a case study of Algérie Télécom. The research employed a descriptive-analytical approach, in addition to a field study using a questionnaire distributed to a sample of the company's employees.

The study addressed four dimensions of digital transformation:

digital technologies, data, internal processes, and human resources — and examined their impact on governance elements such as disclosure and transparency, risk management, and internal and external auditing.

The findings revealed a statistically significant relationship between the implementation of digital transformation and the enhancement of governance practices within the organization. Digital transformation contributes to improving transparency, supporting decision-making, enhancing performance efficiency, and developing control mechanisms.

The study concluded with several recommendations, most notably: the need to invest in digital infrastructure and to develop human resources to keep pace with digital transformation.

Key words: Digital Transformation, Governance.