

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics,
Commercial and Management Sciences
Department of Economics.
Specialization: Banking and monetary
Economy



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصاد
تخصص اقتصاد نقدي ومالي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية
دراسة حالة مؤسسة الخزينة العمومية -خنشلة-

إشراف الأستاذ(ة):

بن جمعة أمينة

إعداد الطالب (ة):

❖ معلم مروة

❖ غواري خلود

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة)	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
دريدي صافية	أستاذ مساعد-أ-	جامعة عباس لغرور	رئيسا
بن جمعة أمينة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة عباس لغرور	مشرفا
مسعي سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكر و عرفان

قال الله تعالى {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه} سورة النمل الآية 40

الحمد والشكر لله عز وجل على فضله حيث أتاح لنا انجاز هذا العمل فالله الحمد أولاً وأخراً،
ويسرنا أن نقدم أسمى كلمات الشكر والامتنان والعرفان بالجميل لأستاذتنا المشرفة على الرسالة
الفضيلة " الأستاذة بن جمعة أمينة " التي كانت سنداً لنا، حيث منحتنا من وقتها الثمين ومن بحر
معلوماتها وخبرتها الواسعة ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها السريرة مما شكل إضافة كبيرة
للعمل البحثي لها منا كل لتقدير وحفظها الله ورعاها وتمعها بالصحة والعافية.
كما نتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة هذه المذكرة وتصويبها لكل أعضاء لجنة المناقشة
الكريمة.

وإلى روح أستاذي الراحلة " صالح السعيد " الذي زرع فينا روح العلم، وغرس فينا القيم، ورحل
عن دنيانا بجسده، لكن أثره باق فينا ما حيننا، لك مني الدعاء مابقيت حية ولك الذكر الطيب
مادامت الكلمة تنبض، رحمك الله رحمة واسعة، وأسكنك فسيح جناته.

ومن باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون طيلة فترة انجاز هذا
العمل من قريب أو من بعيد والحمد لله من قبل ومن بعد.

20



25

إهداء

من قال أنا لها "نالها" لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات ولكنني فعلتها ونلتها
إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى فخري واعتزازي

"والدي"

إلي من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سرقوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي

"والدتي"

إلي ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهبي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قررة عيني "أخي وأخواتي"
لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق لرفقاء السنين أهدىكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أتممت أول ثمرته راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وان يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا عليا.

"خلود غواري"

إهداء

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي بالصبر والاصرار
إلى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا.....
من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزالي بذاتي.....
.....أبي.....

إلى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها.....
إلى الانسانة العظيمة التي لطالما تمننت ان تقرر عينها في يوم كهذا.....
.....أمي.....

إلى ضلعي الثابت وأمان ايامي
إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها إلى خيرة ايامي وصفوتها إلى قرّة عيني
... أخواتي....

ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق
.... إليكم عائلتي....

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضله
سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها
وانا لها وان ابت رغما عنها أتيت بها
فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام
واخر دعونا الحمد لله رب العالمين.

"معلم مروة"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق التحول الرقمي في الخزينة العمومية بولاية خنشلة، نظرا لما يمثله هذا التحول من خطوة أساسية نحو تقريب الإدارة من المواطن من خلال تسهيل الوصول إلى المنصات الرقمية وتبني إجراءات إدارية عن بعد، ويسهم ذلك في تعزيز العلاقة التفاعلية بين الإدارة والمواطن وتحسين جودة الخدمات العمومية عبر توظيف تقنيات حديثة ولتحقيق هذا التحول يتطلب الأمر تعبئة كافة الإمكانيات المتاحة، نظرا لاهميتها الرقمنة في بناء نظام إداري حديث يدعم تنفيذ السياسات والخطط بفاعلية وهو ما يستدعي تنسيق الجهود وتوحيد المبادرات لمواجهة التحديات وتجاوز العقبات المرتبطة بتنفيذ مشروع التحول الرقمي، وانطلاقا من رؤية شاملة لتبني هذا المشروع تم تحليل مجموعة من الفرضيات باستخدام أدوات منهجية وإحصائية دقيقة لمعالجة إشكالية الدراسة مما أفضى إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود التحول الرقمي لكن بشكل بطيء ولا بد من تفعيل البنية التحتية للمساهمة في مواجهة العراقيل والارتقاء بجودة الخدمة العمومية وتحسينها بشكل فعال، وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتوفير بنية رقمية متكاملة لضمان جودة الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، تحسين الأداء، الخزينة العمومية.

Abstract:

This study aims to shed light on the reality of digital transformation implementation in the municipal treasury, considering this transformation a fundamental step toward bringing the administration closer to the citizen. This is achieved by facilitating access to digital platforms and adopting administrative procedures that contribute to enhancing the interactive relationship between the administration and the citizen, and improving the quality of public services by employing modern technologies. Achieving this transformation requires the availability of all possible capabilities due to the significant importance of building an administrative system supported by plans and policies and effectively coordinated efforts. This necessitates coordinating efforts, unifying initiatives, overcoming obstacles, and addressing gaps related to the implementation of the digital transformation project.

Based on a comprehensive theoretical framework for the project, a set of hypotheses were analyzed using a systematic and accurate approach to address the study's problem, which led to a set of findings. The most notable of these is that digital transformation cannot be achieved quickly and requires the activation of the environment necessary to confront challenges and improve public service quality. A set of recommendations was confirmed, the most prominent of which include enhancing resource efficiency, providing an integrated digital environment to ensure service quality, bringing the administration closer to the citizen, and improving administrative performance.

Keywords:

Digital transformatin, performance improvement, public treasury.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	الشكر وعران
IV-III	الاهداء
V	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل النظري للتحويل الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
05	المطلب الثاني: فوائد وأهداف التحويل الرقمي
07	المطلب الثالث: خصائص التحويل الرقمي
08	المطلب الرابع: أشكال التحويل الرقمي
10	المبحث الثاني: دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحويل الرقمي
10	المطلب الأول: أسباب التحويل الرقمي ودوافعه
12	المطلب الثاني: متطلبات التحويل الرقمي
15	المطلب الثالث: مراحل التحويل الرقمي
16	المطلب الرابع: مجالات التحويل الرقمي
18	المبحث الثالث: التحويل الرقمي وآليات عمله في الإدارة
18	المطلب الأول: آليات عمل التحويل الرقمي
19	المطلب الثاني: إستراتيجيات التحويل الرقمي في الإدارة
22	المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي
23	المطلب الرابع: أبعاد التحويل الرقمي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء الخزينة العمومية	
27	تمهيد:

28	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء
28	المطلب الثاني: أهمية تقسيم الأداء
29	المطلب الثالث: أنواع الأداء
30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
33	المبحث الثاني: ماهية الخزينة العمومية
33	المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية
33	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
35	المطلب الثالث: أهمية الخزينة
35	المطلب الرابع: وظائف الخزينة العمومية
36	المبحث الثالث: موارد وإستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية
36	المطلب الأول: موارد الخزينة العمومية
37	المطلب الثاني: إستخدامات الخزينة العمومية
37	المطلب الثالث: مصادر تمويل الخزينة العمومية
40	المبحث الرابع: تنظيم وعمليات الخزينة العمومية
40	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية
40	المطلب الثاني: المصالح الخارجية للخزينة العمومية
51	المطلب الثالث: عمليات وحسابات الخزينة العمومية
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء خزينة بولاية خنشلة	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: لمحة عن خزينة ولاية خنشلة
48	المطلب الأول: نشأة الخزينة الولائية
48	المطلب الثاني: مفهوم الخزينة الولائية
49	المطلب الثالث: دور خزينة الولائية
50	المطلب الرابع: المهام الأساسية للخزينة العمومية لولاية خنشلة
51	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية خنشلة
58	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة
58	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

فهرس المحتويات

60	المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: إختبار الثبات لفقرات الإستبيان
63	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة
74	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل
75	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
75	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية ومناقشتها
76	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها
77	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
83	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
16	المجالات المحولة من خلال الرقمنة	1-1
56	يتعين على الخزينة العمومية موارد وإستخدامات تعود عليها بالربح	1-2
57	درجات سلم ليكارت الخماسي	2-2
58	المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي	1-3
59	إختبار ثبات فقرات الإستبيان بإستخدام معامل Crounbach:Alpha	2-3
60	التجزئة النصفية لأداة الدراسة	3-3
61	مصفوفة الارتباط لمحور الاعتماد على التحول الرقمي	4-3
63	مصفوفة الارتباط لمحور تحسين أداء الخزينة العمومية	5-3
64	خصائص العينة حسب الجنس	6-3
64	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	7-3
65	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	8-3
66	خصائص العينة حسب مجال الوظيفة	9-3
67	خصائص العينة حسب مجال الوظيفة	10-3
68	درجة الموافقة حول المحور الاول والثاني	11-3
69	درجة الموافقة حول بنود البعد الاستراتيجي	12-3
70	درجة الموافقة حول بنود البعد التكنولوجي	13-3
71	درجة الموافقة حول بنود البعد التنظيمي	14-3
72	درجة الموافقة حول بنود بعد الموارد البشرية	15-3
73	درجة الموافقة حول بنود البعد التشريعي والأمني	16-3
73	درجة الموافقة حول المحور الثالث تحسين أداء الخزينة العمومية	17-3
75	القيمة الإحصائية للأختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov	18-3
75	نتائج اختبار بيرسون للفرضية الاولى	19-3
76	نتائج تحليل لاختبار تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى $\alpha=0,05$	20-3
77	نتائج تحليل لاختبار تأثير ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية المؤهلة في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أداء الخزينة العمومية عند مستوى $\alpha=0,05$	21-3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
05	البناء الهرمي لتحويل المعلومات، تحويل العمليات، التحويل الرقمي	1-1
06	فوائد التحويل الرقمي	2-1
12	متطلبات التحويل الرقمي	3-1
46	الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية	1-3
63	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس	2-3
64	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة الفئة العمرية	3-3
65	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	4-3
65	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب مجال الوظيفة	5-3
66	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	6-3

المقدمة

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولا رقميا غير مسبوق شمل مختلف جوانب الحياة، حيث أصبح التوجه نحو تبني تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة ضرورة حتمية تفرضها متغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية العالمية، ولم تعد المؤسسات العمومية بمختلف أنواعها بمنأى عن هذه التحولات، إذ بات من الضروري أن تواكب هذا التطور من خلال تحديث أنظمتها الإدارية والمالية والبحث عن آليات عمل أكثر كفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، يعتبر التحول الرقمي من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمدها الدول والمؤسسات لتحقيق مرونة إدارية ومالية أكبر، عبر تبني تقنيات متطورة تعزز من جودة الخدمات العمومية وترفع من أداء المصالح المالية، على رأسها الخزينة العمومية، التي تعد من الركائز الأساسية لضبط توازنات الدولة المالية وتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

ومع التطورات الراهنة في البيئة الإدارية والمالية، أصبح من الضروري إدماج التكنولوجيا الحديثة في تسيير الخزينة العمومية، بما يعزز تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ويحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ونظرا لأهمية التحول الرقمي ودوره المحوري في تعزيز أداء الخزينة العمومية، وجب البحث في آليات التحول الرقمي المعتمدة والواجب إعتماها في هذا القطاع، ومحاولة قياس أثرها على جودة الخدمات المالية وأساليب تحسين أداؤها، ومحاولة التعرف على أهم التحديات التي تعيق تطبيق هذا التحول، واقتراح حلول مناسبة لتحقيق إدارة مالية عمومية أكثر فعالية وشفافية، لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية بولاية خنشلة؟

🚩 **الأسئلة الفرعية:** ومن خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق منها مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

❖ هل يوجد تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزينة العمومية بخنشلة؟

❖ هل يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التحول الرقمي لتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية بخنشلة؟

🚩 **فرضيات الدراسة:**

وبناء على ما سبق ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

المقدمة

❖ لا يوجد تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزينة العمومية لولاية خنشلة.

❖ لا يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التحول الرقمي وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم دوافع اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

❖ الذاتية: الميول الشخصي في دراسة هذا الموضوع.

❖ الموضوعية: مجال التخصص "اقتصاد نقدي ومالي" يتناسب مع هذا الموضوع.

❖ العصرنة: يعد هذا الموضوع من أبرز القضايا المطروحة بقوة على الساحتين العلمية والعملية في الوقت الراهن، نظراً لما يشهده العالم من تحول نحو عصر مجتمع المعلومات، الذي بات الانتقال إليه ضرورة حتمية. أهمية الدراسة:

❖ تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع يتميز بقدر كبير من الحداثة والأهمية، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات العمومية للتحول نحو الرقمنة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ويأتي هذا التوجه استجابة لتلبية حاجيات المواطنين، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.

وتكمن أهمية هذه الدراسات تحديداً في سعيها إلى إبراز أثر الانتقال من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الرقمية على أداء الخزينة العمومية بولاية خنشلة.

أهداف الدراسة:

❖ توضيح مفهوم التحول الرقمي وأبرز أبعاده وخصائصه.

❖ التعرف على أبرز المعوقات التي تعيق عملية التحول الرقمي.

❖ إبراز أهمية الخزينة العمومية لولاية خنشلة ووظائفها ضمن المنظومة المالية للدولة.

❖ دراسة أثر التحول الرقمي على أداء الخزينة العمومية لولاية خنشلة.

❖ الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات العمومية على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الاعتماد على الحلول الرقمية.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

❖ الحدود الموضوعية: تحدد حدود هذه الدراسة في التركيز على دور التحول الرقمي وأبعاده في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الخزينة العمومية بولاية خنشلة.

❖ الحدود المكانية: الخزينة العمومية لولاية خنشلة.

❖ الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال فترة مابين 2025/04/15 إلى 2025/05/04

❖ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفين في خزينة ولاية خنشلة.

منهج الدراسة وأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من ناحية النظرية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد دراسة حالة، حيث تم اختيار الخزينة العمومية لولاية خنشلة كنموذج لدراسة. أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم الاستبانة موجهة لموظفين الخزينة العمومية لولاية خنشلة، تم تحليلها باستخدام برنامج الإحصاء، وذلك بالاستعانة ببرنامج الإحصاء SPSS لتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية و تناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2022 و 2024 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية وحسب كونها دراسات عربية وأجنبية، الدراسات العربية التي تناولت محور تأثير التحول الرقمي على الأداء المالية في المؤسسة الاقتصادية وأثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية ودور رقمته الخزينة في تفعيل الرقابة على النفقات العمومية، ثم الدراسات الأجنبية التي تناولت محور دور التحول الرقمي في تحسين بيئة التعليم المحاسبي والحد من جائحة كوفيد 19 و التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية، والدراسات العربية كذلك تحت عنوان دور رقمنة الخزينة في الرقابة على نفقات التسيير ودور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

الدراسات العربية:

❖ دراسة بالوداد أية، سويكي خولة 2024/2023: بعنوان دور رقمنة الخزينة في تفعيل الرقابة على

النفقات العمومية، والتي هدفت الى تحليل تأثير الرقمنة علي دقة وسرعة جمع البيانات المالية وتقييم تأثير الرقمنة علي الشفافية والمساءلة وتحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات المالية مع تحديد التحديات وتأثير الرقمنة على الكفاءة والفعالية، إذ تمثلت عينتها في دراسة خزينة ولاية ميلة وفق المنهج الوصفي التحليلي، كان من أبرز نتائجها أن الرقمنة هي أحد الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها للرقابة على النفقات، كما أنها تساهم في تطوير استراتيجيات الاستثمار وتحسين القرارات المالية بشكل عام وأن الرقمنة في الخزينة تسهل عمليات الرصد والتحليل المستمرة للتدفقات النقدية والتكاليف والإيرادات.

❖ **دراسة زمורה جمال 2024/2023:** بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، والتي هدفت إلى التعريف بالتحول الرقمي في سياق المنظمات العمومية وأساليبها في إدارة التحول الرقمي أي تمثلت عينتها في دراسة حالة القطاع الصحي بولاية باتنة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات بشكل عام ومنظمات عمومية بشكل خاص في القطاع العمومي، التغيير التنظيمي وثقافي مع تواجد قيادة رقمية قوية توكل لها مهمة قيادة التحول لرقمي لهذه المنظمات وموارد بشرية ماهرة،

❖ **دراسة عنابي فتيحة، زيان فاطمة الزهراء 2024/2023:** بعنوان أثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي وفوائده وخطواته مع أبرز أهم متطلبات التحول الرقمي والعوائق التي تواجهه والتعرف على أهمية التحول الرقمي في أداء العمليات المالية على مستوى الخزينة العمومية، مع إبراز دور الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير، إذ تمثلت عينتها في دراسة خزينة ولاية المدية، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن التحول الرقمي يعتبر من أهم أولويات المؤسسات المالية حيث يسعى معظمها لتقديم خدمات وعمليات مبتكرة بعيدا عن طرق التقليدية والسعي إلى ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام، فالتوجه نحو الرقمنة يساهم في تعزيز العمليات الرقابية مما يضمن مساعي الدولة بربط مختلف مصالح خزينة العمومية ببعضها البعض وإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، والعمل على توفير نظام رقابة داخلي محمي في خزينة العمومية.

❖ **دراسة فاطمة الزهراء، قوادري سندس عبيدي الزهراء 2023/2022:** بعنوان تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، والتي هدفت إلى التعرف على مؤشرات تقييم الأداء وتطبيق مؤشرات أداء المالي على مؤسسة، وتسليط الضوء أكثر على التحول الرقمي لأهميته في الوقت الحالي إذ تمثلت عينتها في دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لمويليس، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها استخدام التكنولوجيا والرقمنة كأهم عنصرين ومحاولة تطوير منهما فبذلك يتم التأثير إيجابيا على العملاء وجذبهم ومنه يعود هذا الأخير عليها بالأرباح ودرجة التكنولوجيا المستخدمة في تزايد بوتيرة منتظمة بالمؤسسة .

❖ **دراسة مخلوفي عزوز 2022:** بعنوان دور رقمنة الخزينة في الرقابة على نفقات التسيير و التي هدفت إلى التعرف على الإدارة الالكترونية، وإبراز دور رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير؛ إذ تمثلت عينتها في دراسة خزينة ولاية الاغواط وفق المنهج الوصفي التحليلي، كان من أبرز نتائجها ربط مختلف مصالح الخزينة ببعضها البعض إضافة إلى الدقة والسرعة في الإنجاز وحسن سير مرور الحوالات، التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري واكتشاف الخطأ وتفادي استمراره، منح المحسوبة و البيروقراطية في تمرير الحوالات لأنها متسلسلة الكترونيا .

دراسة Heba Hanade و ABDERHMAN Mohammed Rashwan و Mahmoud Abo Arab 2021 بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين بيئة التعليم المحاسبي والحد من جائحة كوفيد 19، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في تعزيز منظومة التعليم العالي في فلسطين، واقترح توصيات قد تساعد قطاع التعليم العالي بمؤسساته في النهوض بالتعليم العالي وتحسينه وخصوصا التعليم المحاسبي في فلسطين، لضمان استمراره إذ تمثلت عينتها المكونة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها يساعد التحول الرقمي في بيئة التعليم المحاسبي، له القدرة واضحة في تعزيز إمكانية الجامعات الفلسطينية من الاستمرار بتقديم خدماتها التعليمية في جائحة كوفيد 19، يسمح باستخدام التحول الرقمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية باكتشاف الاتجاهات الحديثة فيما يتعلق بأساليب التدريس الجديدة و التكيف معها.

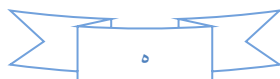
❖ دراسة RANDA EAD SHRAIR 2023: بعنوان التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الآلي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والكشف عن الفروقات في الدلالات الإحصائية؛ إذ تمثلت عينتها بين متوسطات استجابات أفراد في مؤسسات التعليم العالي، وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها نشر ثقافة التعليم الرقمي عبر وسائل العالم المختلفة، الاهتمام بعقد دورات تثقيفية، توضح أهمية التعلم الرقمي في العملية التعليمية، تصميم برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات الطلبة وقدراتهم، تنظيم لقاءات للعاملين لزيادة معرفتهم بالرقمنة والتحول الرقمي.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

❖ اتفقت كل من دراسة فاطمة الزهراء و قوادري سندس، مخلوفي عزوز، سويكي خولة، زمورة جمال، عنابي فتيحة وفاطمة الزهراء على تأكيدهما على الدور الايجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية، لاسيما من حيث تعزيز الكفاءة وتسريع الوصول إلى المعلومة، وتكريس مبدأ الشفافية، كما اجمع الباحثون على هدف مشترك أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في تقليص الأخطاء البشرية، و تسهيل عمليات الرقابة المالية والإدارية، أما دراسات كل من هبة هند وعبد الرحمن ورندة عيد شرير تناولا التحول الرقمي في قطاع التعليم مع التركيز على التعليم العالي المحاسبي .

❖ اتفقت كل من دراسة فاطمة الزهراء قوادري سندس في مؤسسة اقتصادية وزمورة جمال في القطاع الصحي على تحسين الأداء العام، وأخرى ركزت على الرقابة والشفافية والنفقات العمومية لكل من مخلوفي عزوز، سويكي خولة وآخرون في الخزينة العمومية.

❖ اتفقت كل من دراسة فاطمة الزهراء عنابي فتيحة، مخلوفي عزوز، سويكي خولة ركزت في عينتها على موظفي وإطارات الخزينة العمومية سواء على المستوى المحلي مثل خزينة ولاية بسكرة أو الوطني الخزينة العامة للدولة في المقابل، دراسة فاطمة الزهراء وقوادري سندس اعتمدت على عينة من موظفي مؤسسة اقتصادية، بينما



اختارت زمورة جمال عينة من العاملين في قطاع الصحة العمومية، مما يعكس اختلافا في طبيعة المؤسسات التي تمت دراستها، أما فيما يخص دراسة هبة هند محمود و عبد الرحمن محمد رشوان، رندة عيد شرير فقد ركزا على عينة الطلبة ولأساتذة باعتبارهم المستفيدين المباشرين من الرقمنة في التعليم، في حين شملت دراسة عبد الرحمن محمد رشوان مسؤولي التعليم العالي و الإداريين بما يعكس اهتماما بالبنية التحتية والسياسات المؤسسية.

❖ طبقت الدراسات السابقة منهج الوصفي التحليلي، لكن يمكن اعتبار ان دراسة عبد الرحمن محمد رشوان ورنند عيد شريلا أكثر عمقا لأنهما تناولوا موضوع التحول الرقمي من منظور مؤسسي واستراتيجي داخل التعليم العالي الحكومي وناقشت البنية التحتية، والحوكمة، والتحديات التقنية والتنظيمية، أيضا دراسة عنابي فتيحة كانت من بين الأعمق على مستوى الخزينة العمومية، إذ ناقشت ليس فقط آثار التحول الرقمي بل قدمت تحليل الأثر الرقمنة في محاربة الفساد وتعزيز الشفافية.

❖ اتسمت الدراسات السابقة بتفاوت في عدة جوانب، من أهمها طبيعة العينة: حيث تنوعت بين موظفي الخزينة العمومية، عمال مؤسسات اقتصادية، عاملين في قطاع الصحة، وطلبة وأساتذة جامعيين، مما يعكس اختلافا في مجالات التطبيق، كما اختلف من حيث زاوية المعالجة، فبعضها ركز على الأداء المالي والرقابة وأخرى على البيئة التعليمية.

❖ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

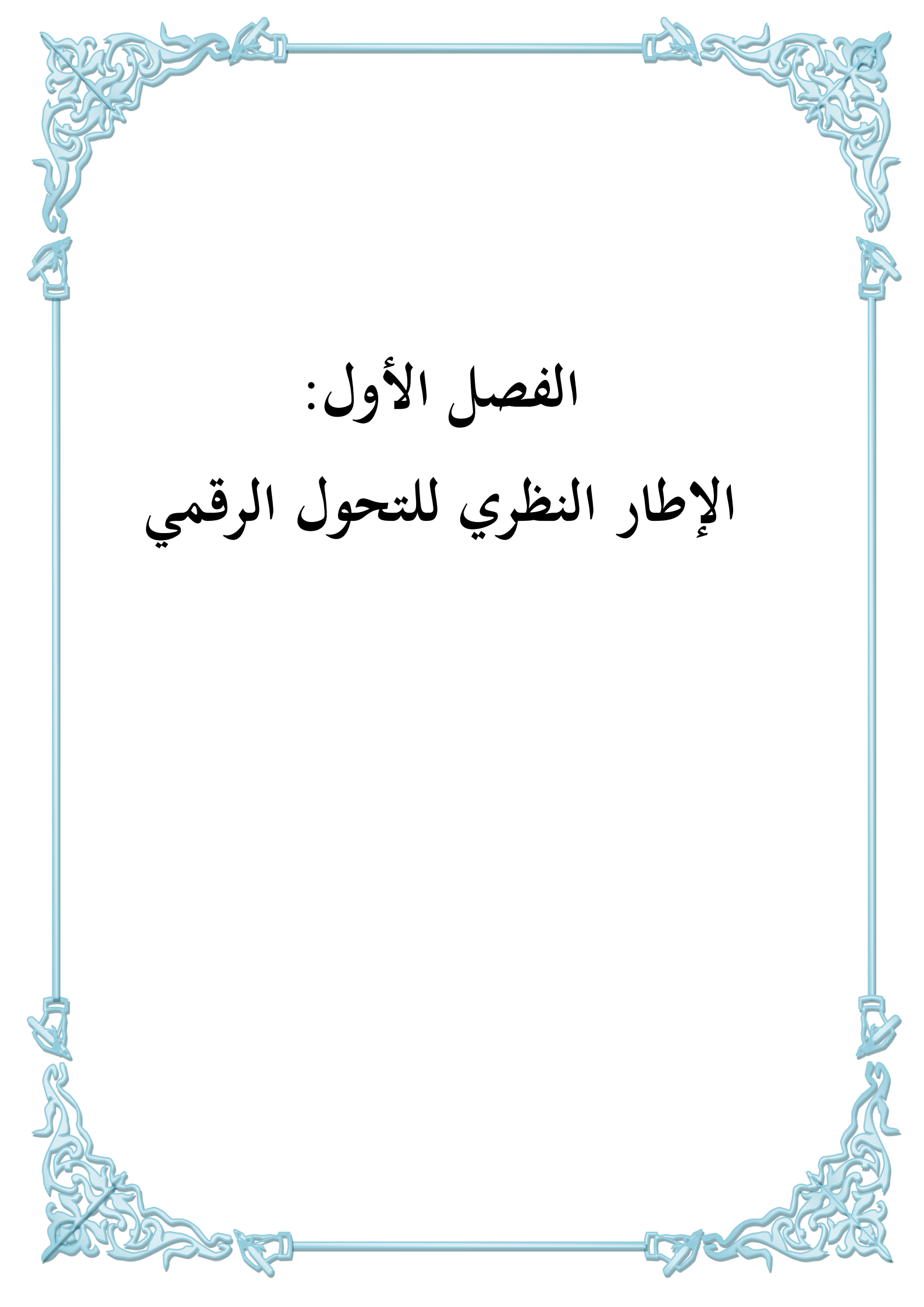
❖ تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية التي تتمثل في ضعف في أداء الخزينة العمومية وتكمن بتأخر الإجراءات، ضعف الشفافية، بطء في التحصيل أو ضعف المتابعة، مع المتغير المعاصر المتمثل في التحول الرقمي حيث يشمل استخدام التكنولوجيات الحديثة وتفعيل أبعاد استراتيجية، وتنظيمية وتشريعية لأجل تطوير أساليب العمل والإدارة.

❖ استخدمت هذه الدراسة المدخل الكمي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل الفهم العميق والتحليل الوصفي بما يعزز شمولية وعمق الدراسة ويجعل الدراسة موثوقة وفائدة لصنع القرار.

❖ اعتمدت هذه الدراسة على أداة معينة حيث شملت الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر. ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية، وشمول عينتها على الخزينة العمومية لولاية خنشلة واستعمال أداة الاستبانة واستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

من أجل الاحاطة بمختلف جوانب البحث، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية مسبقة بمقدمة ومتبوعة بخاتمة وقد تم تقسيم الفصول كما يلي:

- ❖ الفصل الاول الموسوم بالإطار النظري لتحول الرقمي، حيث تم التطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث، يتمثل المبحث الاول في مدخل النظري للتحويل الرقمي، والمبحث الثاني في دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحويل الرقمي، والمبحث الثالث في التحويل الرقمي واليات عمله في الادارة.
- ❖ الفصل الثاني الموسوم بالإطار النظري لأداء الخزينة العمومية، حيث تم التطرق من خلاله إلى أربع مباحث، يتمثل المبحث الاول في مدخل الاداء، والمبحث الثاني ماهية الخزينة العمومية، والمبحث الثالث موارد واستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية، والمبحث الرابع تنظيم وعمليات الخزينة العمومية.
- ❖ الفصل الثالث الموسوم ب التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء لخزينة بولاية خنشلة، حيث تم التطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث، يتمثل المبحث الاول في لمحة عن الخزينة العمومية لولاية خنشلة، والمبحث الثاني إجراءات الدراسة التطبيقي والوسائل المستخدمة، والمبحث الثالث تحليل وصفي لاجابات عينة الدراسة لمحوري الاستبيان، والمبحث الرابع اختبار الفرضيات دراسة وتحليل النتائج.



الفصل الأول:
الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد:

يشهد العالم تغيرات جذرية في مختلف مجالات نتيجة للتقدم التكنولوجي المتسارع وقد أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية التي تعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات، وتغير نمط حياة الأفراد وتحدث تحولا واسعا في الاقتصاد والمجتمع. لم يعد التحول الرقمي خيارا بل ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الحديث والتنافسية العالمية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم مفهوم الرقمنة ثم التطرق إلى مدخل مفاهيمي شامل للتحول الرقمي، ودوافعه ومراحلها، إضافة إلى استعراض آليات عمله في الإدارة كما سيتم التطرق الى أبعاده، مع تسليط الضوء على الاستراتيجيات التحول الرقمي في الإدارة، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

❖ المبحث الأول: مدخل إلى التحول الرقمي.

❖ المبحث الثاني: دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحول الرقمي

❖ المبحث الثالث: التحول الرقمي وآليات عمله في الإدارة.

المبحث الأول: مدخل النظري للتحول الرقمي.

في هذا المبحث، سنستعرض المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي من خلال تعريفه وفوائده، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهميته والأهداف التي يسعى لتحقيقها وبعدها نذكر أشكاله التي يركز عليها التحويل الرقمي، وسائله ومتطلباته الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي

قبل التطرق إلى مفهوم التحويل الرقمي، يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الرقمنة لتوضيح التداخل الوارد بينهما:¹ فيما يخص مصطلح "الرقمنة" يؤدي إلى معنيين مختلفين، إذ تفحصنا لأدبيات الفرنسية:

❖ **Numérisation**: العملية التقنية لنقل المحتوى والخصائص الشكلية للوثيقة الورقية إلى الوسائل الرقمية، تتم هذه العملية عادة عن طريق المساح الضوئي. تنتج رقمنة المستندات الورقية معالجة أسرع للمعلومات المشتركة أو الوصول إلى المعلومات عندما تكون متصلة بالإنترنت ولم تعد موجودة في الأرشيفات الورقية البعيدة.

❖ **Dématérialisation**: بطريقة ما تتعارض إزالة الطابع المادي مع الإنتاج الأولي للوثائق الرقمية، أي دون المرور عبر المرحلة الورقية في ما سيتعين علينا التوقف عن إنشاء المستندات الورقية من أجل مسحها ضوئيا لاحقا.

❖ أما **Digitalisation**: هي عملية المنظمة لدمج التقنيات الرقمية بشكل كامل في جميع أنشطتها وحتى إنشاء تقنيات جديدة وتنوعها، فيه هذا المنظور تنطوي الرقمنة على تغييرات في الإستراتيجية والنموذج الإقتصادي والنهج التشغيلي والثقافة.

❖ **Ledigital**: "الرقمنة" هي مجموعة الإستخدامات والتجارب الناتجة عن تشبيك الأدوات الرقمية عبر الإنترنت.

❖ **Transformation**: التحويل في أعمال المنظمات أو أنشطة وهياكل الحكومات، يعني إجراء تغييرات عميقة تطال نماذج الأعمال وحتى الإجراءات العملية، وقد يمس التحويل تغيير في المنتجات، أو في طريقة تقديم الخدمة. وقد يكون التحويل إستراتيجيا يمس وظائف المنظمة ككل.

ثانيا على مستوى المصطلحات الأنجلو سكسونية فهناك إختلاف في إستعمال كل من مصطلحي: Digitization وdigitalization.

- **Digitization (رقمنة المعلومات)**: تشير إلى التحسين الداخلي للعمليات (على سبيل المثال، أتمته العمل وتقليل الورق) مما يؤدي إلى خفض التكلفة.

- **Digitization (رقمنة العمليات)**: هي إستراتيجية أو عملية تتجاوز تنفيذ التكنولوجيا لتشمل تغييرا جوهريا أعمق لنموذج العمل بأكمله وتطور العمل.

وحسب أحد الباحثين تعرف الرقمنة على أنها عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، والمعروف أيضا بإسم التمكين الرقمي، بعبارة أخرى تأخذ الرقمنة عملية تناظرية وتغيرها إلى شكل رقمي دون أي تغييرات عينية مختلفة للعملية نفسها.

❖ **تعريف آخر لنفس المكتب**: الرقمنة هي إستخدام التكنولوجيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال للحصول على إيرادات جديدة وزيادة فرض خلق القيمة.

¹ - زمورة جمال، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء منظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص3.

❖ **تعريف التحويل الرقمي:** لا يوجد حاليا تعريف متفق عليه بشكل عام لمصطلح التحويل الرقمي، ومع ذلك

سيتم عرض التعريفات المختارة في سياق التحويل الرقمي فيما يلي:

- هو دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل»¹.

- ويعرف أيضا على أنه «مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى شكلها الإلكتروني الذكي، بإعتماد على تقنيات الحديثة والمتطورة»².

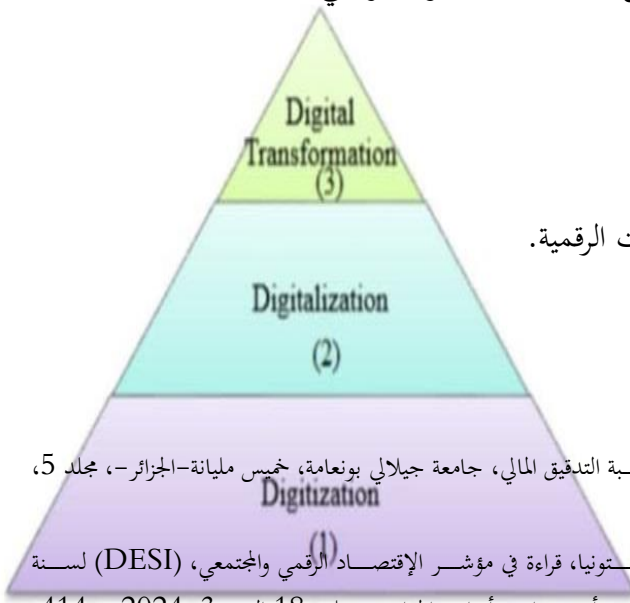
- كما يعرف أيضا على أنه «عملية دمج بين مجموعة من قدرات التقنية الرقمية والأفكار الابتكارية في نموذج عمل جديد من أجل تقديم خدمات ومنتجات في شكل إبداعي متميز، تختلف عن الطرق التقليدية وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكاليف الإنتاجية من أجل الإستحواذ على أكبر حصة سوقية بين المنافسين»³. ومن خلال ماسبق وغيره يمكن تعريف التحويل الرقمي على أنه: أسلوب علمي تكنولوجيا للإدارة والوظائف التقليدية للمنظمات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية بإعتماد على تقنيات تكنولوجية، وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بطريقة إبداعية والعمل على تحسين عمليات إتخاذ القرارات داخل المنظمات بإستغلال الفرص التي تمنحها التكنولوجيا وتجنب التهديدات والمخاطر المحتمل.

الشكل(1-1): البناء الهرمي لتحويل المعلومات، تحويل العمليات، التحويل الرقمي

3- الإستفادة من التكنولوجيا الناشئة لبناء أنظمة

أعمال جديدة ونماذج أعمال وتجربة المستخدم والموظف.

2- تحسين العمليات من خلال الإستفادة من تكنولوجيات الرقمية.



¹ - خيرة شياوشسي، زهرة خلوف، التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق المالي، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة-الجزائر، -، مجلد 5، العدد1، 2023، ص18.

² - غزاوي محمد، العوامل الحاسمة لنجاح عمليات التحويل الرقمي في دولة أستونيا، قراءة في مؤشر الإقتصاد الرقمي والمجتمعي، (DESI) لسنة 2022. مجلة دراسات إقتصادية مخبر تكامل إقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أحمد درايعة أدرار- الجزائر، -، مجلد، 18 العدد 3، 2024 ص414.

³ - محمد أحمد عبد العتي، تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، مجلد 3، العدد 4، ص 137.

1- الإنتقال من التناظرية إلى الرقمية.

المصدر، زمورة جمال: دور التحول الرقمي في تحسين أداء منظمات العمومية، مرجع سابق، ص 06.

المطلب الثاني: فوائد وأهداف التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة من أهمها:¹

- ❖ تغيير نماذج العمل والإرتقاء بأساليب التفكير.
 - ❖ تحقيق جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن.
 - ❖ تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتقليص الإجراءات وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
 - ❖ تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.
- كما له فوائد أخرى تتمثل في:²
- ❖ يوفر التكلفة والجهد والوقت بشكل كبير.
 - ❖ تحسن التكلفة التشغيلية وينظمها.
 - ❖ يخلق فرصا جديدة ومبتكرة بعيدة كل البعد عن الطرق التقليدية القديمة في تقديم مختلف الخدمات.
 - ❖ الشفافية في التعامل.

كما يؤدي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية كما

يلي:³

- ❖ **المواطنين:** تتمثل في دعم حق المواطنين في المعرفة والمعلومات وإستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت وأقل تكلفة، وتحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة.
- ❖ **المستثمرين:** جذب الإستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية، وتوفير البنية المعلوماتية وإستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في الإدارة وتدريب..

¹ - بوعللي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة تحليلية وتصنيفية بإستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، المدرسة العليا لتسيير والإقتصاد الرقمي، الجزائر، مجلد 8 عدد 02، 2023، ص، 93.

² - عاشوري بدر الدين، عاشوري ابراهيم، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل الإندماج في الإقتصاد الرقمي، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، جامعة عمار تليجي أغواط - الجزائر - مجلد 8 عدد 02، 2023، ص 219.

³ - خيرة شاوشي، زهيرة خلوف، مرجع سابق ص 19.

- ❖ الجهات الحكومية: تتركز في محاربة الفساد والقضاء عليه، زيادة كفاءة، فعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الأداء الحكومي، وتوفير الخدمات على مدار، 24 ساعة.
- الشكل (1- 2): فوائد التحويل الرقمي.



المصدر: حويش حورية، مجدوب خيرة، مساهمة التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية، دراسة تطبيقية لعينة من البنوك على مستوى ولاية تيارت، مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة ابن خلدون تيارت -الجزائر-، مجلد 10، العدد 2، 2024، ص: 63.

من خلال إقتراح تنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالتحويل الرقمي، تناول أحد الباحثين، أهداف التحويل الرقمي على المستويين الاجتماعي والإقتصادي في النقاط الآتية:¹

- ❖ تحديث نظام التعليم لتمكين الأفراد من إكتساب مهارات جديدة وتوجيههم نحو المستقبل، مما يساعدهم على تحقيق التفوق في المجال الرقمي والمجتمع.

- ❖ تعزيز تطوير الأنظمة التكنولوجية والثقافة الحالية بأسلوب أكثر ابتكار وتعاوننا على مستوى المؤسسات والمجتمع.

- ❖ بناء وصيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية، مع ضمان إدارتها بكفاءة وإمكانية وصل الجميع إليها، وتحقيق توازن بين جودة الخدمة وتكاليفها.

- ❖ تعزيز أمن البيانات الرقمية، وضمان الشفافية، وتحقيق متطلبات الإستقلالية وتعزيز الثقة في البيئة الرقمية.

- ❖ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، ووضع معايير وآليات تضمن جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

- ❖ إعتتماد نماذج أعمال مبتكرة ومتجددة، مع تطوير الأطر التنظيمية والمعايير الفنية لضمان كفاءة الأداء.

على المستوى العام، يسعى التحويل الرقمي في القطاع العمومي إلى تحقيق الأهداف التالية:²

¹ - سناء عبد الغني، إنعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والإقتصاد، المعهد العالي للدراسات المتطورة لقطامية المجلد 15، العدد 04، ص 56 (بتصرف).

² - زمورة جمال، مرجع سابق، ص 12 (بتصرف).

- ❖ تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامة.
- ❖ تطوير وتنفيذ حلول مبتكرة تستجيب بسرعة للتغيرات الاجتماعية والإقتصادية.
- ❖ تعزيز فهم احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات بما يلي توقعاتهم.
- ❖ دمج القطاع الخاص والخبرات الخارجية لتوسيع نطاق الخدمات.
- ❖ زيادة الإيرادات من خلال تقديم الخدمات العامة عبر المنصات الرقمية.
- ❖ إستحداث مصادر تمويل جديدة لدعم الابتكار المستقبلي.

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمي:

إن خصائص التحول الرقمي هي ما يميزها عن التقليدية، نذكر منها:¹

- أ/التشبيك الفائق: تعمل على ربط قاعدة البيانات بالإنترنت لتوفير معلومة محددة وبشكل دقيق.
- ب/التفاعل الأني: إمكانية مواصلة العمل في أي مكان حول العالم وبأي وقت من خلال تقنيات الإتصالات الحديثة.
- ج/السرعة الفائقة: من خلال تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة في إنجاز بعض المعاملات الإدارية.
- د/الرقابة المباشرة والصادقة لضمان الشفافية: من خلال متابعة مواقع العمل عبر الشاشات وكاميرات الرقمية بإطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية.
- هـ/السرية والخصوصية: بما تملكها الإدارة من برامج حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلى لذوي الصلاحية.
- و/زيادة الإتقان: ماتضمنها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات.
- ي/ تخفيف القيود البيروقراطية وتقليل الأوراق في إنجاز المعاملات.

المطلب الرابع: أشكال التحول الرقمي:

يأخذ التحول الرقمي أشكالا ودرجات متنوعة تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكن هناك بعض الأشكال التي تعتبر الأكثر إستخداما منها:²

❖ الحوسبة السحابية:

تتيح الحوسبة السحابية إمكانية إستئجار تقنيات المعلومات بدلا من شرائها أو الإستثمار الكبير في البنية التحتية مثل قواعد البيانات، البرمجيات، والأجهزة تشمل هذه الخدمات مثل أنظمة التشغيل، الخوادم، التخزين قواعد البيانات، الشبكات، التطبيقات والتحليلات الذكية، ويتم تقديمها عبر الإنترنت، تعرف هذه الخدمات بإسم الحوسبة

¹ - زروقي فاطمة الزهراء، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الجغرافيا الإقتصادية، المركز الجامعي لتيبازة-الجزائر-، المجلد 1، العدد 1، 2024، ص 27.

² - حوسيش حورية، مجدوب خيرة، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، دراسة لعينة من البنوك على مستوى ولاية تيارت، الجزائر، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 10، العدد 02، 2024، ص 64 (بتصرف).

السحابية، حيث توفر حلولاً مبتكرة بسرعة ومرونة و في تخصيص الموارد، بإضافة إلى القدرة على مراقبة التكاليف، كما أن الحوسبة السحابية تمنح الشركات السرعة وقابلية التوسع، والمرونة اللازمة لتطوير ودعم حلول تكنولوجيا المعلومات وإبتكارها

❖ تطبيقات الهاتف الذكية:

تطبيقات الهاتف الذكي تعد من أبرز التكنولوجيا الحديثة، حيث تسهم في تحسين أداء المنظمات وتسهيل تقديم الخدمات للأعضاء والمستفيدين، يمكن للمنظمات إنشاء تطبيقات مخصصة تتيح للمستخدمين الوصول إلى خدماتها بسهولة وفاعلية عبر الهواتف الذكية.

ومن بين أهم الفوائد التي تقدمها تطبيقات الهواتف الذكية، "سهولة الوصول والإستخدام، توفير الوقت والجهد، تحسين تجربة المستخدم، التواصل الفعال، الإبتكار والتطوير المستمر"، بإختصار تعتبر تطبيقات الهواتف الذكية، وسيلة متطورة لتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء والمستفيدين وجعلها أكثر كفاءة في مختلف المجالات.

❖ الذكاء الاصطناعي:

تتمثل قدرة بعض البرامج الإلكترونية والتطبيقات والأنظمة الحاسوبية في محاكاة وتقليد السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان، مما يمنحها إمكانية التعليم والإستنتاج، وذلك من خلال عدة آليات وتقنيات منها: الذكاء الاصطناعي، الشبكات العصبية، تحليل البيانات والتعليم الآلي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

❖ أنترنت الأشياء:

يصف مصطلح أنترنت الأشياء نظاماً يرتبط فيها العالم الرقمي بالعالم الذي يشكل شبكة عالمية، وتستخدم تكنولوجيا أنترنت الأشياء أجهزة الإستشعار وتقنية نقل البيانات المدججة في الأجهزة والمعدات، ينتج ذلك تنسيق الكائنات والتحكم فيها عبر شبكة بيانات (أنترنت) بهدف قيمة مضافة للمستخدم.

المبحث الثاني: دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحول الرقمي:

يتناول هذا المبحث دواعي التحول الرقمي، ومتطلباته، وأبرز الوسائل المستخدمة لتحقيقه بإضافة إلى مجالاته.

المطلب الأول: أسباب التحول الرقمي ودوافعه

إن موجة التحول أو التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات، قد دفعت بجميع المؤسسات نحو الإعتماد على التحول الرقمي لذلك نجد تطورات دفعت إلى التحول الرقمي وأهم هذه الأسباب هي:¹

¹ - نورة سليمان فيسة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة الشلف- الجزائر-، المجلد 04، العدد 04، 2021، ص: 558-559 (بتصرف).

❖ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

يساهم توظيف التكنولوجيا الحديثة في تعزيز رفاهية المجتمع وتحسين كفاءة المؤسسات، مما يتيح فرصا للإستثمار في التقنيات المتطورة لتبسيط الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتاحة.

❖ توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

دفعت العولمة العديد من الدول إلى تحسين خدماتها لتحقيق معايير الجودة العالمية، حيث أصبح رضا المواطنين معيارا أساسيا في تقييم الأداء الحكومي، مما دفع الحكومات إلى تقديم خدمات إلكترونية تضاهي ماتوفره الدول المتقدمة.

❖ التحولات الديمقراطية:

ومارافقتها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية لمطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية الدولية.

❖ الحاجة إلى دعم الموظفين:

يساهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الموظفين عبر أنظمة حديثة تسهل تعاملهم مع الحكومة، وتحسين جودة الخدمات من خلال تقنيات متطورة، مما يرفع من مستوى الكفاءة ويوفر بيئة عمل أكثر مرونة.

❖ الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:

يؤدي إعتتماد التكنولوجيا إلى تقليل التكاليف، وتخفيف الأخطاء، وتقليص البيروقراطية، وذلك عبر إعادة هندسة الإجراءات، مما يسرع تحقيق الأهداف الإدارية، ويمنح الموظفين فرصة تطوير مهاراتهم.

❖ التسويق:

يشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتحسين الدخل وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركز الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق وعليه واجبات.

❖ تقديم خدمات جديدة ومتطورة:

يتيح التحول الرقمي تطوير خدمات جديدة تعتمد على أحدث التقنيات، مما يعزز كفاءة الإجراءات، ويسهم في تسريع المعاملات وتقديم حلول أكثر مرونة للمواطنين، بما يضمن تجربة أفضل في التعامل مع المؤسسات الحكومية.

❖ دوافع التحول الرقمي:

في هذا الصدد قامت شركة دبلويت بإجراء مقابلات مع أكثر من 1200 هيئة حكومية مختلفة من العالم، ونجحت في تحديد أهم أربعة دوافع لعملية التحول الرقمي في القطاع العام تشمل هذه الدوافع في ثلاثة وهي:¹

❖ التكاليف والضغطات المفروضة على الميزانية.

¹ - جاسم كريمة، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصري، تجربة مصر نموذجيا، محور التنمية المحلية المستدامة، جامعة بحى فارس بالمدينة، ص: 6-7 (بتصرف).

❖ متطلبات العملاء والمواطنين.

❖ توجهات الحكومة.

1- التكاليف والضغوطات المفروضة غدعلى الميزانية:

شهدت أسعار النفط تراجعاً ملحوظاً منذ أواخر 2014، مما دفع الدول الغنية بالنفط إلى البحث عن حلول لمواجهة الإنخفاض الكبير في الإيرادات، وقد سعت هذه الدول إلى تقليل حجم الإنفاق على الأجور والمشاريع الحكومية، مع إتخاذ تدابير مختلفة لضبط التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بكفاءة أعلى، لضمان الإستقرار المالي المستدام.

2- متطلبات العملاء والمواطنين:

إكتسبت وسائل التواصل الإجتماعي إنتشاراً واسعاً في العالم العربي، مما أتاح فرضاً جديدة للتواصل والتفاعل، وقد ساهم ذلك في تعزيز التعاون بين الحكومات والمواطنين، حيث أصبحت هذه المنصات وسيلة فعالة لنقل الآراء والمقترحات ومع ذلك لم تقتصر الإستفادة منها على ذلك فحسب، بل أصبحت أيضاً قناة يستخدمها المواطنون للتعبير عن مطالبهم والمطالبة بتحسين جودة الخدمات الحكومية، مثل توفير حلول الدفع الإلكتروني للخدمات المختلفة.

3- توجهات الحكومة:

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لإتخاذ قراراتها، وهذا مايساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحويل الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحويل الرقمي، لا بد لها من توفير شرطين مهمين هما:

❖ إدراج التحويل الرقمي في الخطط، بمعنى يجب أن تندرج برامج التحويل الرقمي ضمن قائمة الرؤى والخطط الوطنية.

❖ إتخاذ القرارات السريعة، إن إتخاذ القرارات السريعة يمكن للهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحويل الوطني بسرعة وفعالية.

المطلب الثاني: متطلبات التحويل الرقمي ووسائله

يتطلب التحويل الرقمي جهوداً منسقة وعوامل متعددة، حيث تأتي البنية التحتية للتحويل الرقمي في المقام الأول، تليها أهمية العنصر البشري وهو مجموع من القائمين العاملين في ميدان التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتوفير بيئة مناسبة للاتصالات والمعلومات، إلى جانب الدعم المالي والتشريعات التنظيمية، لا يمكن إغفال الإطار القانوني وعليه يتطلب توفير الموارد الضرورية لضمان نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها بكفاءة من خلال مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- المتطلبات القانونية:

¹ - حميدوش علي، بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 47.

تشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.

2- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تشمل مجمل تعديلات التي يجب إجرائها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية للأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها.

3- المتطلبات التقنية:

يمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

❖ المتطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الإتصالات والأنترنت.

❖ المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها.

❖ المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، ويتضمن ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بفاعلية وكفاءة عالية.

بالإضافة إلى هناك متطلبات أخرى من بينها:¹

1- توافر وسائل الإلكترونيات اللازمة للإستفادة من الخدمات التي يقدمها التحول الرقمي والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة وغيرها من الأجهزة، التي تمكننا من الإتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تنتج لمعظم الناس الحصول عليها.

2- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات، وكافة المعلومات الأساسية للعمل على إدارة وتوجيه التحول الرقمي بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مركز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة.

3- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل التحول الرقمي وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

4- توفر الإدارة السياسة، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

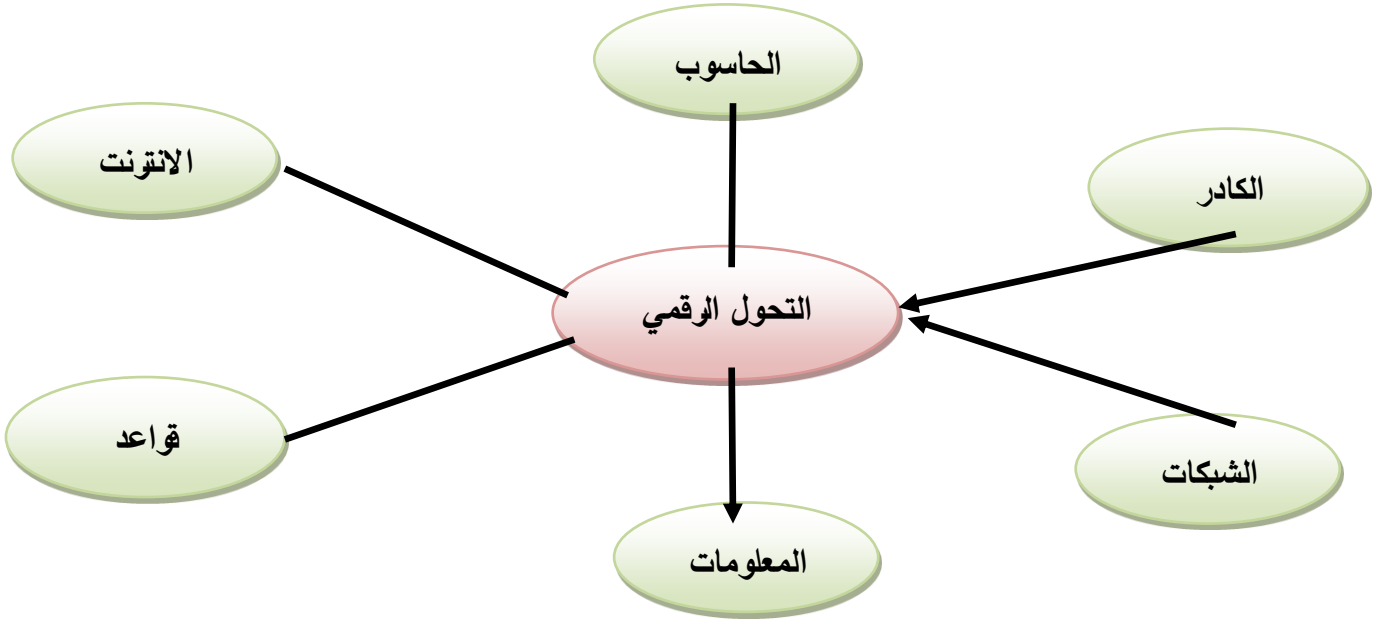
5- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية لحماية المعلومات الوطنية والشخصية لحماية الأرشيف الإلكتروني من أي عبث.

6- وجود نشر ثقافة إستخدام التحول الرقمي وطرق ووسائل إستخدامها للمواطنين ومن خلال ماتم عرضه يمكن أن نلخص متطلبات التحول الرقمي فيما يلي:

الكادر البشري، الشبكات قواعد البيانات، الأنترنت، وجهاز الحاسوب .
حسب ما يوضحه الشكل أدناه.

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية هانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 13، جامعة الوادي، 2015، ص 215.

الشكل (1-3): متطلبات التحول الرقمي



المصدر: العربي بوعمامة، رقاد حليلة، مرجع سابق، ص39.

- وسائل التحول الرقمي.

يرتكز التحول الرقمي على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد والمجتمعات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- الأنترنت:

أصبحت الأنترنت وسيلة إتصال حديثة تؤثر في حياة الأفراد، إذ يتسم بتأثيره الواسع وسهولة إستخدامه، كما يوفر صورة دقيقة حول تدفق المعلومات وإنتشارها في كل زمان ومكان، مما يجعله من أبرز وسائل و آليات التحول الرقمي.

2- المواقع والصفحات الإلكترونية:

بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية وإقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وتعليمية وترفيهية..... إلخ.

3- البريد الإلكتروني:

¹ - كتاف عبد القادر، إنزارة عادل، إستراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة للتنمية في الجزائر، الواقع والآفاق، مجلة آفاق فكرية جامعة مستغانم، مجلد 12، العدد 2، 2024، ص: 181-182 (بتصرف).

هو وسيلة حديثة لإستقبال وإرسال الرسائل إلكترونيا عبر الأنترنت أو الشبكات المختلفة، مما يجعله بديلا فعالا عن البريد التقليدي في كثير من الأحيان.

4- مواقع التواصل الإجتماعي:

أصبحت مواقع التواصل الإجتماعي جزءا من حياة المستخدمين، حيث تؤثر في الجوانب السياسية والثقافية والدينية والإقتصادية، فهي تتيح للأفراد والجماعات التواصل وتبادل المعلومات عن بعد، مما يسهل التفاعل الفوري ومشاركة الملفات والصور ومقاطع الفيديو بسهولة.

5- الهواتف الذكية:

أصبحت الهواتف الذكية من الأدوات الأساسية في عالم الأعمال، حيث ساهمت في تعزيز السوق من خلال تقديم الخدمات والترويج، مما أدى إلى تقليل التكاليف الإدارية وتحسين كفاءة العمليات، كما ظهرت تطبيقات حديثة مثل "التجارة المتنقلة" التي مكنت المستخدمين من إرسال الرسائل الإلكترونية، ونشر الأخبار والإطلاع على الأسواق والنتائج الرياضية، إضافة إلى تسهيل المعاملات التجارية والدخول إلى منصات الحكومية، إلى جانب ذلك ساعدت التقنيات المتطورة على تحسين التفاعل والتواصل بين المستخدمين عبر تطبيقات الأنترنت الحديثة مثل: فيسبوك، تويتر... إلخ.

6- المنصات الإلكترونية.

تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوي والولوج إلى المعلومات العامة في إطار الحكومة الرقمية، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية للتمكين الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية التي لها دورا هاما في تمكين الأفراد والقطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في جميع جوانب الحياة بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة وغيرها.

المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي.

تمر عملية التحول الرقمي بالثلاثة مراحل كالاتي:¹

❖ مراحل بناء إستراتيجية التحول الرقمي:

تمثل هذه المرحلة عنصرا أساسيا في نجاح التحول الرقمي، حيث تتطلب وضع رؤية إستراتيجية واضحة تعيد صياغة رسالة المنظمة وفق نهج رقمي متطور، يشمل ذلك تحديث نموذج الأعمال التقليدي، وإعتماد التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة التغيير لدعم التحول الرقمي بفعالية، من خلال تحليل المتغيرات المتاحة والإستفادة منها وفق الخطوات التالية:

❖ تحديد الرؤية المستقبلية.

❖ تحديد القدرات الحالية للمنظمة.

❖ إختيار نوع التكنولوجيا التي سيتم الإعتماد عليها.

¹ - سي الطيب الهشمين رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2023-2024، ص 136-138 (بتصرف).

- ❖ تعزيز شبكة الأنترنت وتقويتها.
- ❖ تحديد المنافسين اللذين ينشطون في نفس نشاط المؤسسة من حيث الميز الجغرافي والقيمة المقدمة.
- ❖ لتعزيز ثقافة الموظفين، يجب تحديد التوقعات المرجوة وقياس مدى دعمها التحول الرقمي، مع التركيز على تطوير الثقافة التنظيمية الحالية والعمل على تحسينها.
- ❖ تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية والإستراتيجية الرقمية.
- ❖ إنشاء نظام آمن لحماية المعلومات والبيانات التنظيمية.
- ❖ دعم إستراتيجية التحول الرقمي:

تلعب الثقة المنظمة دورا مهما في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب ذلك توفير دعم معنوي للأفراد من خلال التشجيع والتأييد، إلى جانب تمكينهم من إستخدام التقنيات الحديثة وتذليل العقبات التي تواجههم كما يستدعي توفير دعم خاص للمؤسسة، نظرا لأن التحول الرقمي يعد إستثمارا طويل الأمد، مما يتطلب هيكلا تنظيميا واضحا لضمان تحقيق الفائدة المرجوة بمرور الوقت.

❖ تنفيذ وتقييم الإستراتيجية التحول الرقمي:

تقوم المنظمة بتعيين وتكليف فريق يقوم بتنفيذ الإستراتيجية التحول الرقمي، وفريق آخر يقوم بمراقبة التنفيذ والتدخل من أجل التقييم وتصحيح الإنحرافات وتقومها دوريا.

المطلب الرابع: مجالات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لإستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية:¹

❖ العملاء:

في ظل التحول الرقمي، أصبح العملاء هم المحور الرئيسي، حيث لم يعد التسويق التقليدي يعتمد فقط على إستهدافهم بمنتجات جاهزة، بل أصبح يركز على شبكات التواصل والتفاعل معهم، العملاء اليوم أكثر ديناميكية إذ تتغير علاقاتهم مع الشركات والخدمات بناء على تجاربهم المباشرة، هذا يؤثر على سمعة المنتجات ويجعل الإستخدام الرقمي أداة أساسية في فهم إحتياجاتهم وسلوكياتهم، لذلك وبناء علاقات مستدامة معهم، مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات وزيادة الولاء.

❖ المنافسة:

اليوم لم تعد المنافسة تقتصر على الشركات التقليدية، بل يمكن أن تأتي من مصادر غير متوقعة مثل الشركات المصنعة أو حتى العملاء أنفسهم، كما أن الوساطة الرقمية قلصت الفجوة بين المنتجين والمستهلكين، مما زاد من حدة التنافس، في المقابل قد تلجأ الشركات إلى التعاون مع المنافسين عند وجود مصالح مشتركة أو نماذج أعمال

¹ - زمورة جمال، مرجع سابق ص، 13-14 (بتصرف).

الفصل الأول:

الاطار النظري للتحول الرقمي والخزينة العمومية

تكاملية تخدم الطرفين والنشاطات التي تقدمها هذه المنصات، والأهم من ذلك تلعب التكنولوجيا الرقمية دورا أساسيا في تعزيز منصات الأعمال التجارية، مما يسمح للمنظمات بإنشاء قيمة جديدة من خلال التفاعل بين الشركات والعملاء.

❖ البيانات:

أصبحت البيانات اليوم محركا أساسيا للأعمال، حيث تستغل الشركات كمياتها الهائلة لإستخلاص رؤى دقيقة وتحسين قراراتها، تجمع البيانات من مصادر متعددة مثل التفاعل عبر الأنترنت والأجهزة الذكية، ثم تحلل لإكتشاف أنماط جديدة وتوقعات مستقبلية، هذا الإستخدام المتزايد للبيانات يمنح الشركات ميزة تنافسية، مما يجعلها عنصرا حيويا في إستمرارية المنظمات وتطورها في السوق.

❖ الابتكار:

تعتمد الشركات الناشئة اليوم على التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الابتكار، حيث يتم تبني أساليب التجريب السريع للحصول على ردود فعل فورية وتحسين المنتجات أو الخدمات بسرعة، يتم التركيز على النماذج الأولية القابلة للتطوير، مما يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، كما يتم تحديث المنتجات بإستمرار بناء على آراء العملاء، مما يقلل من مخاطر الفشل ويعزز النجاح الإستراتيجي.

❖ القيمة:

إن الإعتماد على عرض قيمة غني متغير يدعو إلى التحدي والإضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد، على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي، فالمنظمات تواجه تحديات كبيرة، مما يستلزم إستجابة مرنة لبيئة الأعمال المتغيرة، يعتمد النجاح على تبني التقنيات لتحسين تجربة العملاء والتوسع، مع التركيز على الفرص الناشئة والإستفادة من الموارد بمرونة وتكيف.

الجدول (1-1): المجالات المحولة من خلال الرقمنة.

المجال	نسبة التحول الرقمي
التسويق والتجارة وخدمة زبون	
الإعلان والاتصال	78%
التسويق	75%
خدمة الزبائن	75%
التجارة	74%
وظائف الملكية والدعم	
الموارد البشرية	52%
الامداد	50%
خدمة الزبون	44%

44%	البحث والتطوير
34%	المالية
15%	مجال آخر
3%	في جميع المجالات دون تمييز

المصدر: ملاح وثام، عمامرة ياسمين، تجربة التحويل الرقمي والتوجه نحو الإقتصاد الرقمي في الجزائر، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، المجلد 03، العدد 02، 2024، ص 147.

المبحث الثالث: التحويل الرقمي وآليات عمله في الإدارة: وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مايلي:

المطلب الأول: آليات عمل التحويل الرقمي: حيث يعمل على:¹

1/ تطوير وتأهيل آليات الإشتغال داخل الإدارة.

يمثل تطوير وتأصيل البنية الرقمية في الإدارة العمومية عنصرا أساسيا لتحديث الخدمات المحلية، يتطلب ذلك إنشاء شبكات موحدة بين المؤسسات لضمان تواصل فعال، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال الرقمنة مع توفير قنوات إتصال تسهل الحصول على الخدمات بفعالية، ولتحقيق ذلك يجب تحديد الإحتياجات التقنية والإستراتيجية لضمان تكامل الأنظمة وتوسيع شبكات الإتصال.

2- تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص.

إن تعزيز آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يعد أمرا أساسيا لدعم الجماعات المحلية في تلبية إحتياجات المواطنين، يساهم القطاع الخاص بخبراته التكنولوجية، في تحسين جودة الخدمات عبر تطوير قنوات الإتصال

¹ فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم الإعلام والإتصال، جامعة قسنطينة، 2021، ص: 145-148. (بتصرف).

وتعزيز تكامل المؤسسات العمومية، مما يضمن إستجابة أكثر كفاءة لمتطلبات التنمية من خلال جملة الإجراءات التالية:

❖ تتبع وتطوير أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الإداري، من خلال إعداد دراسات ميدانية خاصة باستخدام الرقمنة والكيفيات المناسبة للتسيير الإداري ووضع الأهداف والبرامج.

❖ توحيد البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي ومساعدة الإدارات العمومية على طرق وضع برامج التحديث الإداري.

❖ إعداد قاعدة بيانات للخدمات عن بعد التي يمكن تغطيتها بواسطة برامج الرقمنة الشامل. لأن القطاع الخاص دورا هاما في دعم المشاريع الإستثمارية والتكنولوجية، من خلال توفير الموارد الأساسية والمساهمة في تمويل البنية التحتية، إضافة إلى تقديم حلول تقنية متطورة، وتعزيز شبكات الإتصال، وإنشاء مراكز تدريب لتطوير الكفاءات.

3- الإستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي:

تساهم الثورة الرقمية في تعزيز التكامل بين المواطن والموظف العمومي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات ويشمل ذلك تطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، إضافة إلى تعزيز الوعي بأهمية الوسائل الإلكترونية، كما أن الإستثمار في الكفاءات البشرية المؤهلة يساهم في تحقيق التحول الرقمي بسلاسة، مما يجعل الإدارة أكثر كفاءة وفاعلية.

4- آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي:

1.4- المواطن الرقمي:

هو مصطلح جديد بدأ يفرض وجوده مؤخرا، يشير إلى الفرد الذي يشارك بفعالية في المجتمع الرقمي، مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات، ويظهر ذلك من خلال إستخدامه للأنظمة الرقمية، حيث يتمكن الأشخاص من التفاعل مع الآخرين رقميا وتبنى التقنيات الحديثة في حياتهم اليومية، يشهد التعليم والإدارة تحولا رقميا مسارعا، حيث أصبح إستخدام التكنولوجيا ضروريا لتقديم الخدمات بكفاءة، تسعى البرامج التدريبية إلى تزويد الأفراد بمهارات الرقمية، مثل البحث عبر الأنترنت وإدارة الملفات، لتمكينهم من التكيف مع التطورات الحديثة كما أن التحول الرقمي يوفر وسائل إتصال فعالة بين الحكومة والمواطنين، مما يساهم في تحسين الخدمات العامة وتعزيز التفاعل الرقمي، يتطلب هذا التحول إستعدادا مجتمعيا وتطوير مهارات تواكب المستجدات التكنولوجية لضمان الإستفادة المثلى من الخدمات الرقمية.

2.4- آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

في الجزائر أصبح التحول الرقمي للإدارة العامة نحو مسؤولية توثيق وإصدار مجموعة واسعة من وثائق الرسمية مثل، الحالة المدنية، وجوازات السفر البيومترية، بطاقة الهوية، المراسلات الإدارية المتنوعة، في حين المستندات ساهمت

في تغيرات في أساليب العمل، مع أنه قد يعتبر مصدرا للمخاطر لضمان تدفق البيانات، المخزنة، وأدى التحول الرقمي الخدمات العامة من خلال إستخدام وسائل الإعلام التكنولوجية لتبسيط الإجراءات وتسهيل عمل الموظفين، دون بذل أي مجهود، كما يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين العلاقة بين المواطنين والإدارة، مما يضمن تقديم خدمات أكثر كفاءة ودقة، ومع ذلك فإن تحديات مثل، حماية البيانات الشخصية، التعامل مع المعوقات التقنية تتطلب تطوير وحلول متكاملة لضمان إستدامة النظام الرقمي وتحقيق أقصى إستفادة منه، وحماية البيانات من السرقة، مع إشتراط مبررات واضحة لإستخدامها، خاصة إذا كانت تتضمن معلومات حساسة يجب فرض القيود القانونية على الوصول إليها.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي في الإدارة،

يجب على المؤسسات العمومية تبني الآليات الإستراتيجية لتحول الرقمي قصد تحسين الخدمات المقدمة للمواطن:¹

1- البنية التحتية للتحول الرقمي:

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة عنصرا أساسيا في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للتحول الرقمي، على غرار العديد من الدول، تسعى الجزائر إلى تبني الرقمنة لدعم سياساتها الوطنية وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، مما يسهم في تنفيذ الخطط والسياسات بفعالية، وفي هذا الإطار، تعمل الجزائر على تطوير بنية تحتية قوية وشاملة للاتصالات تشمل:

❖ إنشاء قاعدة تقنية متينة ومتكاملة.

❖ الإستثمار في الموارد البشرية وتطوير المهارات.

❖ مواجهة التحديات الرقمية ومواكبة المستجدات التكنولوجية.

❖ إعتناء رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية.

تعد الرؤية الإستراتيجية لتطوير المؤسسات العمومية محورا أساسيا في الإصلاحات الإدارية بالجزائر، حيث تهدف إلى تقديم خدمات عمومية ذات كفاءة وجودة تليبي إحتياجات المواطنين، وتشمل هذه الرؤية تحديث الأجهزة الرقمية لتعزيز تبادل المعلومات داخل الجماعات المحلية، وتحقيق التكامل بين الأنظمة المعلوماتية لمختلف الإدارات، مما يجعل الرقمنة أداة فعالة لتحسين الخدمات والعلاقة بين المواطن والإدارة.

❖ إستراتيجية الأمن المعلوماتي في الإدارة العمومية:

تهدف الإستراتيجية إلى حماية المعلومات في المؤسسات عبر تعزيز الأمن المعلوماتي والأنظمة الرقمية، مما يسهم في زيادة الشفافية وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى الوثائق وتعزيز جودة الخدمات الإدارية، يعد التحول الرقمي عنصرا أساسيا في تطوير الإدارة العمومية من خلال توفير أنظمة معلومات

¹ - فوزية صادقي، مرجع سابق، ص: 149-152 (بتصرف).

تدعم إتخاذ القرارات و تحسين العمل الإداري ضمن إطار الحكومة الإلكترونية، كما تسهم الأنظمة الرقمية في تقديم خدمات إلكترونية فعالة، مما يقلل العوائق بين الإدارة والمواطنين، ويحسن جودة الخدمات المقدمة.

❖ إستراتيجية الرفع من كفاءة الجهاز الإداري:

تعد التنمية الإدارية عنصراً أساسياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن مما يسهم في الحد من البيروقراطية ولتحقيق ذلك، ينبغي رفع كفاءة الجهاز الإداري عبر اعتماد تقنيات حديثة، وتحسين مهارات الموظفين في التعامل مع طلبات الخدمة وتهيئة بيئة عمل فعالة، كما يعزز استخدام التكنولوجيا الحديثة من آليات التواصل بين الإدارات العمومية والمواطنين، مما يسهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية.

❖ إستراتيجية تفعيل القنوات الإتصالية بين الإدارة والمواطن:

يهدف توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات إلى إحداث تغيير إيجابي في النمط الإداري، من خلال تحسين الخدمات ورفع كفاءة الأداء، ويسعى هذا التوجيه إلى تحقيق رضا المواطنين عبر التعرف على إحتياجاتهم، إضافة إلى إشراك الموظفين في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، كما يعتمد على وضع آليات لقياس رضا المستفيدين، وتوفير قنوات إتصال متعددة تتيح للمتعاملين الحصول على الخدمات بسهولة وفي أي وقت ومكان، إلى جانب اعتماد إجراءات فعالة لإستقبال ومعالجة الشكاوى.

❖ إستراتيجيات تطوير المرفق العام:

تعمل المؤسسات العمومية على تنظيم المرفق العام من خلال تبني وسائل حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي والعلمي، مما يتيح تحسين الخدمات وتسهيل وصول الأفراد إليها، ويعد الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الرقمية ضرورة تفرضها المصلحة العامة، إذ يسهم في دعم المرفق العام وتحديثه عبر التحول الرقمي وتأهيل الموظفين لمواكبة المستجدات والتطورات المستمرة.

❖ إستراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية:

تهدف الجماعات المحلية إلى تعزيز المشاركة الإلكترونية للمواطنين عبر التخلي عن الأساليب التقليدية وإعتماد تقنيات حديثة لتحسين الخدمات العمومية، يتم ذلك من خلال توفير تطبيقات تتيح تقديم الملاحظات، وإعتماد أنظمة متابعة الشكاوي، وإستطلاعات الرأي لجمع آراء المواطنين، إضافة إلى إستخدام البريد الإلكتروني ومراكز الإتصال، تسهم هذه الإستراتيجية في تقوية التواصل بين الإدارة والمواطن، وضمان تلبية إحتياجاته، مع تعزيز التوعية حول الرقمنة عبر وسائل الإعلام الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

❖ التقليل من حجم الملفات الإدارية:

تم إصدار مرسوم تنفيذي في جويلية 2015، يهدف إلى تحقيق الأعباء الإدارية على المواطنين من خلال إعفائهم من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة في السجل الوطني الآلي، ألزم هذا المرسوم الإدارات العمومية بعدم إشتراط هذه الوثائق مستقبلاً، مما يسهم في تسهيل الإجراءات وربط الإدارات بالسجل الوطني الرقمي، يأتي هذا الإجراء في إطار جهود تحت تحديث الإدارة، تبسيط الخدمات وتقريبها من المواطنين، مما يعزز الثقة والمشاركة الفعالة في التحول نحو الخدمات الرقمية.

❖ إستراتيجية التحويل الرقمي من أجل تحقيق الإجراءات الإدارية:

تهدف إلى تسهيل المعاملات الإدارية عبر تقليل التعقيدات البيروقراطية، وتعزيز القرب بين الإدارة والمواطن، لتحقيق ذلك تم اعتماد إستراتيجيات التحويل الرقمي تواكب التطور التكنولوجي، بدءا بالتحويل الرقمي سجلات الحالة المدنية، مما ساهم في تحسين الخدمات وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، كما شملت الجهود لتبسيط الإجراءات، وتحسين الإستجابة لشكاوي المواطنين وإعفائهم من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة في السجل الوطني، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم، 204-15 الصادر في 29 جويلية، 2015.

المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي:

يتطلب التحويل الرقمي تلبية متطلبات متعددة وعدم أو ضعف وجود تلك المتطلبات يشكل عائقا ومن أهم هذه المعوقات:¹

معوقات القانونية:

من أبرز المعوقات التي يواجهها التحويل الرقمي هي المعوقات القانونية:

- ❖ عدم وجود تشريعات كافية لإعتماد النسخ الإلكترونية كوثائق قانونية مثل الإتفاقيات وعقود العمل وغيرها.
- ❖ عدم تفعيل وتطبيق التشريعات القانونية ذات العلاقة بالفساد الإداري.

معوقات المالية:

تتمثل في:

- ❖ تكلفة الوصول إلى الشبكة العالمية للأنترنيت.
- ❖ قلة الموارد المالية المتخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي.
- ❖ قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق التحويل الرقمي.
- ❖ قلة الحوافز المالية المقدمة للموظفين خلال عملية التحويل الرقمي.

معوقات الإدارية:

تتمثل في:

- ❖ إنعدام التخطيط والتنسيق على كافة مستوى الإدارة العليا لبرامج التحويل الرقمي.
- ❖ ضعف المعرفة الحاسوبية لدى الموظفين.
- ❖ قصور برامج التوعية الإعلامية في مواكبة تنفيذ التحويل الرقمي.
- ❖ قلة إستخدام البريد الإلكتروني في المراسلات.

معوقات التقنية:

¹ - بشير مسعود عون، الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها، مجلة الأستاذ ربيع، كلية الإقتصاد، جامعة الجفارة، ليبيا العدد 2023، 24، ص 52-54 (بتصرف).

تتمثل في:

- ❖ نقص الخبرة الرقمية في التعامل مع التحول الرقمي.
- ❖ ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية.
- ❖ تخوف المتعاملين من تأثير التقنية الحديثة على وظائفهم وحوافزهم بسبب تقليص العمالة.
- ❖ ندرة الدورات التدريبية المتواصلة لمواكبة التطورات التقنية الحديثة.

المطلب الرابع: أبعاد التحول الرقمي:

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية:¹

أ/ البعد الهيكلي والتنظيمي:

الرقمنة تؤثر المؤسسة ككل، وليس فقط على التقنية، يتطلب نجاحها تغييرات تنظيمية عميقة، مثل تعيين مسؤول مختص (IT)، وإتخاذ قرارات إستراتيجية مستندة إلى دراسة وتحليل، مع تعزيز ثقافة التحول الرقمي والتعلم المستمر.

ب/ البعد الوظيفي (الموارد البشرية):

لنجاح التحول الرقمي يجب على المؤسسة التفكير في تأهيل موظفيها إداريا وتنظيميا، حيث يعتمد التنفيذ على تدريب المستخدمين ودعم إحتياجاتهم المعرفية، مع ضمان مشاركة الجميع في العملية بقيادة مدربين ومدربين متخصصين.

ج/ البعد التقني والإعلامي:

يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الإتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائط التكنولوجية في العمليات التنظيمية، وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الرقمية كأدوات، ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة. بإضافة إلى هناك أبعاد أخرى من بينها:²

د/ الإستراتيجية:

على غرار المفهوم التقليدي لإستراتيجية المنظمة والذي ينطوي على تخطيط وصياغة الأهداف طويلة المدى، فإن إستراتيجية التحول الرقمي تتخذ نهجا مميذا وتوسع إلى تحقيق أهداف مختلفة، إنطلاقا من منظور يركز على تحويل المنتجات والعمليات والأبعاد الإدارية عن طريق إدخال التقنيات الجديدة لإعادة تشكيل سير عمل المنظمة من أجل زيادة كفاءتها.

ه/ الثقافة التنظيمية:

¹ - ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، بعين البيضاء، أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 364 (بتصرف).

² - ذهبي كاسيا، بوهالي محمد، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، دراسة حالة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024، ص: 54-55. (بتصرف).


تشكل ثقافة المؤسسة إستجابة لمحيطها، حيث تتكيف مع الأحداث الجديدة وتعكس تفاعل الأفراد مع التحديات، تتغير هذه الثقافة بمرور الوقت لتعكس سلوك العاملين وقيمهم، ليس للمؤسسة ثقافة ثابتة، بل تتطور وفقا لبيئتها تسهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين عبر مزيج من القيم القديمة والمفاهيم الجديدة، مما يسهل عملية التغيير لتحقيق تحول ناجح، يجب التركيز على التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا، مع تعزيز بيئة داعمة للتحول والإبتكار.

و/الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها إذا يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على إستخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب لتخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع التغيير والتطور.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي، مبيّناً أنه يمثل عملية شاملة لإعادة هيكلة العمليات والأنشطة داخل المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والابتكار، حيث يُعد التحول الرقمي نهجاً استراتيجياً يتجاوز مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية. وفي الختام، أكد الفصل أن التحول الرقمي ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق التميز والتطور المستدام في بيئة عمل تتسم بالتغيير المستمر.



الفصل الثاني:

أداء الخزينة العمومية

تمهيد:

تعد الخزينة العمومية أحد الركائز الأساسية في تسيير المالية العامة للدولة، حيث تتولى تنفيذ العمليات المالية المتعلقة بجمع الإيرادات وصرف النفقات وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها، ويعد أداء الخزينة مؤشرا مهما على فعالية السياسات المالية وكفاءة إدارة المال العام كما أن تحسين أدائها يسهم في تعزيز الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث.

❖ المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

❖ المبحث الثاني: مدخل إلى الخزينة العمومية.

❖ المبحث الثالث: موارد واستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية.

❖ المبحث الرابع: تنظيم وعمليات الخزينة العمومية

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء.

في هذا المبحث سنستعرض المفاهيم الأساسية للأداء من خلال تعريفه ومميزاته، بالإضافة إلى أنواعه التي يقوم عليها الأداء وعوامله الأساسية التي يركز عليها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء، في معناه البسيط: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، من جانب آخر، يبقى مصطلح الأداء في مجال علوم التسيير مفهوماً غامضاً إلى حد ما ويستخدم المرجع عادة في " مراقبة التسيير" وحسب ما يعرفه على أن "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها" وتعبير آخر فإن الأداء هو كل من له القدرة على بلوغ أو تحقيق أهدافه المرجع.¹

كما عرفه العديد من الباحثين في المجال، أن الأداء هو: "تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لموارها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأمد بقية الإستمرار في مجال الأعمال.

وتم تعريف الأداء حسب أحد الباحثين إلى أنه يعني النمو في المبيعات والحصة السوقية والنمو المالي والنمو الإجمالي للمؤسسة، ويشمل الأداء ثلاث مجالات محددة لنتائج المؤسسة: الأداء المالي والذي يضم مثلاً الأرباح والفائدة على الإستثمار والفائدة على الأصول، ثانياً أداء السوق مثل المبيعات والحصة السوقية، وثالثاً عائد المساهمين ويشمل عائد المساهمين والقيمة الاقتصادية المضافة وما إلى ذلك.²

المطلب الثاني: أهمية تقسيم الأداء.

تحتوي عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها على النحو الآتي:³

❖ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

¹ - شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016 ص 81.

² - تامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة، الجليلي، بونعامة، خميس مليانة، المسيلة، الجزائر، 2023-2024، ص 51.

³ - ربة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر السنة 2013 - 2014، ص 23-24.

- ❖ إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- ❖ إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.
- ❖ إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية من "العاملين" فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- ❖ تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

المطلب الثالث: أنواع الأداء:

حتى تتمكن المؤسسة من تحديد معيار أو مؤشر مناسب لتقييم الأداء بشكل دقيق، تستند في ذلك إلى نوع الأداء إنطلاقا من التقسيم الموالي والذي يتمثل في:¹

1- حسب معيار المصدر:

الأداء الداخلي: ويسمى بأداء الوحدة، حيث أنه محصلة ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو ينتج أساسا إنطلاقا مما يلي:

❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة ويمكن إعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية التي لا يمكن نسخها أو تقليدها.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الموارد المالية المتاحة.

❖ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الذي تسبب فيه متغيرات البيئة الخارجية فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه إنما هو وليد المحيط الخارجي، وقد يكون له أثر إيجابي على المؤسسة كما يمكن أن يكون سلبي مما يفرض على المؤسسة دائما أن تقوم بتحليل نتائجها، خاصة بالنسبة للمتغيرات الكمية التي يمكن قياسها وتحديد أثرها عليها.

¹ - تامري صلاح الدين، مرجع سابق، ص: 53-54.

2- حسب معيار الشمولية:

❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهم في تحقيقها كل أقسام ومصالح والوظائف ومكونات المؤسسة، في هذا النوع من الأداء يمكن التطرق إلى مدى وسبل تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والربح والنمو وغيرها، وعليه فإن الأداء هنا في الحقيقة ماهو إلا محصلة تفاعل أداء مكوناتها الفرعية والتي هي بدورها أنظمة بحد ذاتها.

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، مثلا يمكن أن يتم تقسيمه حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3- حسب معيار الطبيعة:

❖ **الأداء الإقتصادي:** ويعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة ذات الطابع الربحي إلى تحقيقه ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تحققها المؤسسة من خلال تعظيم المخرجات (الأرباح) بأقل قدر ممكن من الموارد المادية، المواد الأولية، الوقت، الموارد البشرية، وغيرها.

❖ **الأداء الإجتماعي:** يشير إلى مدى رضا الأفراد "العاملين" على مؤسستهم لأن مستوى رضاهم يعتبر مؤشرا هاما على مدى وفاءهم لمؤسستهم، وتتجلى أهميته ودوره في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ إقتصرت المؤسسة، أي كل ماله صلة بالعلاقات الإجتماعية مثل الصراعات، الأزمات.

❖ **الأداء التكنولوجي:** حتى يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي يجب عليها أن تضمن أهدافا لها علاقة بالتكنولوجيا، كجزء مهم من إستراتيجيتها مثل تطوير تكنولوجيات معينة أو إبتكار طرق جديدة لإستغلالها أو الحصول على أكبر حصة سوقية لتكنولوجيا معينة، وهو أمر منطقي كون أن العصر الذي نتواجد فيه المؤسسات الآن يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء سواء إيجابيا أو سلبيا، والتي لا بد من كل مؤسسة أن تحدها حيث يوجد نوعين من العوامل هما عوامل داخلية والخارجية والتي تتمثل في:¹

❖ **العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابيا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها ويمكن إنجازها فيما يلي:

1- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر أهم العوامل وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة ومستقبل منتجاتها وتنقسم هذه العوامل إلى:

¹ - سهام طرشاني، الإبتكار الشويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، السنة 2008، ص-ص: 65 - 68.

- **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة وتمتاز بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.
- **عوامل اقتصادية وقطاعية:** كوفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة، تسوية الأجور... وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.
- 2- العوامل الاجتماعية والثقافية:** هي أنماط حياة وسلوكيات مشتركة تميز المجتمع وقد تتغير مع الزمن نتيجة التفاعل مع ثقافات أخرى، تنعكس هذه الثقافة على المؤسسات، مما يستدعي وجود ثقافة مؤسسة موحدة تشمل القيم والتقاليد والتاريخ والمعايير التي توجه الأفراد وتؤثر في العمل والاستراتيجيات.
- **القيم:** بصفة عامة تمثل الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدد التصرفات المقبولة والمسموح بها.
- **التقاليد:** وهي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، ومن أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد...
- **تاريخ المؤسسة:** هي تلك الروايات عن ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات والنجاحات وهي تقوي وتدعم القيم المشتركة.
- 3- العوامل السياسية والقانونية:** تؤثر بشدة على أداء المؤسسة، مثل الاستقرار السياسي، القوانين، والسياسات الحكومية، يجب على المؤسسة التكيف معها لأنها قد تعيق النمو، خصوصا في دول النامية.
- 4- العوامل التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بالعوامل السياسية كالقوانين والاستقرار، وبالعوامل التكنولوجية مثل التقدم العلمي والتقنيات المستخدمة، ويجب عليها التكيف مع هذه التغيرات لضمان الاستمرارية والنمو.
- **العوامل الداخلية:** هي المحيط الداخلي للمؤسسة التي تتحكم فيه وتنقسم إلى قسمين:
- 1- العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
- ❖ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - ❖ نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - ❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة.
 - ❖ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- 2- العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
- ❖ التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث الجنس والسن.
 - ❖ مستوى تأهيل العمال.
 - ❖ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

❖ نظامي المكافآت والحوافز.

المبحث الثاني: ماهية الخزينة العمومية.

في هذا المبحث سنستعرض المفاهيم الأساسية للخزينة العمومية من خلال تقديم تعريف لها من الجانب القانوني والمالي، بالإضافة إلى مجموعة العناصر المكونة لها وتعرف على أهميتها ووظائفها التي تقوم بها، بالإضافة إلى الإشارة إلى مصادر تمويلها واستخداماتها وعملية تنظيمها وعمليات التي تعتمد عليها الخزينة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية.

تجدر الإشارة أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد للخزينة العمومية، وهذا نظرا لتعدد التعاريف كل وحسب وجهة نظره، ومن بين التعاريف نذكر مايلي:

الخزينة العمومية هي صراف وممول للنفقات العامة للدولة فهي تعبر عن الحالة المالية للدولة بحيث تقوم بجمع الموارد المالية المحصلة والالتزام بصرف النفقات العامة.¹

التعريف القانوني:

هي هيئة مالة وطنية ليس لها شخصية معنوية، مكلفة بتحقيق الفعل المالي والحركة المالية للدولة والهيئات العمومية الأخرى، وذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة، كما أنها العون الذي يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة وميزانية الهيئات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.²

التعريف المالي والاقتصادي:

هي مؤسسة مالية تضمن الحفاظ على التوازن النقدي والمالي بموجب عمليات الصندوق والبنك، كما تقوم بممارسة النشاط الوصائي وتمويل الاقتصاد.³

الخزينة العمومية هي جهاز الدولة المالي الرئيسي المكلف بتجميع الإيرادات العامة وتنفيذ النفقات العامة وإدارة الدين العام والمحافظة على المال العام وتنظيم العلاقات المالية، أي أنها قلب النظام المالي للدولة وتضمن تدفق الأموال بشكل منظم لتحقيق أهداف الحكومة.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة.

يتم تحديد العناصر المكونة للخزينة إنطلاقا من الميزانية المالية، وعليه فإن الخزينة تتكون من عناصر الأصول وعناصر الخصوم والتي يمكن عرضها كمايلي:

عناصر الأصول:

¹ - ملال محمد، راجحي بوعبد الله، التدقيق الجبائي كآلية للمحافظة على أموال الخزينة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية قيساسية، مجلة تنظيم والعمل، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت- الجزائر، المجلد 10، العدد 04، 2021، ص 163.

² - قناشي يوسف، بن سنة ناصر، دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي، مجلة أوراق إقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 26.

³ - المرجع السابق.

هي الأصول المتاحة في فترة قصيرة، والتي يمكن أن تستعملها المؤسسة في تمويل احتياجاتها وتتكون من مايلي:¹

❖ **الأوراق التجارية:** هي عبارة عن أوراق قابلة للتداول بالطرق التجارية وتمثل حقا موضوعه مبلغ من النقود، ومعنى ذلك أن الأوراق التجارية هي تلك السندات الإذنية التي تصدرها المؤسسة مقابل فائدة معينة تدفعها للمشتريين القائمين بعملية الشراء وتعتبر من أهم وسائل تمويل التي تستعملها المؤسسة من أجل توفير السيولة في خزنتها، وهذا بواسطة الإتصال بينكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع إقطاع العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها كأجر العمل.

❖ **الودائع لأجل:** تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل قائمة، بينما خاصية السيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانية سحبها في أي وقت ولكن بعد إستيفاء بعض الشروط الضرورية مثل، الإخطار المسبق.

❖ **الحسابات البريدية الجارية والمصرفية:** هي الأموال الجاهزة التي يتاح للمؤسسة التصرف فيها في أي وقت وحسب شروط متفق عليها بين المؤسسة والبنك وتمثل في: (حساب الصندوق، الحساب البريدي الجاري...).

❖ **سندات الخزينة:** وهي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي، عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة (لمدة سنة أو أقل) وبمعدل ثابت وعند حلول موعد الإستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة، وبالتالي فالسند هو ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها.

❖ **سندات الصندوق:** هو إلتزام مكتوب من طرف المؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند (مبلغ القرض) في تاريخ الإستحقاق، وقد يكون هذا السند محرر بإسم الشخص أو لأمره أو لحامله، ومدة السند لا تتجاوز (12 شهرا) ويمكن لحامل السند قبل إنقضاء المدة أن يقدمه إلى البنك للخصم، إذ إحتاج إلى السيولة قبل تاريخ الإستحقاق.

❖ **عناصر الخصوم:** هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، يمول إحتياجات المؤسسة الإقتصادية، يمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون المستحقة أو تتمثل أساسا في العناصر التالية:

➤ **تسهيلات الخزينة:** هي عبارة عن قروض تمنح من قبل البنك للمؤسسة التي تعاني من صعوبات السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا والتي يمكن أن تنتج عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات، ومن هنا يمكن

¹ - بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2010-2011، ص: 16-17.

القول أن: هدف هذه التسهيلات هو تغطية لرصيد المدين إلى حين أقرب فرص تتم فيها عملية التحصيل لصالح المؤسسة، حيث يتم إقتطاع مبلغ القرض (مبلغ التسهيلات)، وعادة مايلجأ إلى هذه التسهيلات في نهاية الشهر أين تكثر وتسدد مدفوعات المؤسسة.

➤ **السحب على المكشوف:** وهي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي عادة ماتكون من عملائها الدائمين، يسمح من خلالها لهذه المؤسسة القيام باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيد لها لدى البنك.

➤ **السلفات المصرفية:** هي علاقة إتفاق بين المؤسسة الإقتصادية والبنك المتعامل معها، ويمكن لهذا الأخير (البنك) أن يسمح للمؤسسة بسحب الأموال حتى إن لم يكن لها أموال جاهزة في حسابها، ولكن بشروط متفق عليها من الطرفين وبمعدل فائدة مرتفع.

المطلب الثالث: أهمية الخزينة: تتمثل في مايلي:¹

تعتبر الخزينة من الوظائف المهمة عنصرا حاسما في حياة المؤسسة حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرتها على مواجهة كل إلتزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالإستغلال والتمويل الذاتي، وهي بذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات النقدية الحقيقية من وإلى المؤسسة، وبالتالي فهي المرآة العاكسة تكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية الإدارة المالية.

ومن الأمور المهمة والأساسية في الحياة الإقتصادية تواجه نقد لدى المؤسسة في الخزينة، وإن إختلفت كميته من وقت إلى آخر تبعاً للظروف الإقتصادية، والنقد شأن أي أصل متداول يجب الإعتدال فيه، فإذا زاد رصيد النقد فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل جزء من الأموال، وإذا إنخفض الرصيد النقدي عن الحدود المطلوبة فقد تعجز المؤسسة عن سداد إلتزاماتها وفي هذه الحالة قد تتعرض المؤسسة إلى مخاطر لا تقل عن مخاطر تقليل العائد على الإستثمار.

المطلب الرابع: وظائف الخزينة العمومية

يمكن حصر الوظائف الخزينة العمومية في النقاط التالية:²

- ❖ **أمين صندوق الدولة:** تحقق الخزينة عمليات ترصيد الإيرادات ودفع نفقات الدولة ويكون ذلك وفقا للقانون العام والمحاسبة العمومية، وتتمثل هذه العمليات في إسترجاع ما يخص الإيرادات والدفع للنفقات، وتنبثق من الخزينة عمليات أخرى تتمثل في حركات مالية تقوم بها في أي وقت وعبر التراب الوطني، والتي يمكن تلخيصها أساسا في تسيير الأموال الجاهزة حتى يمكنها تلبية حاجيات السيولة لدفع النفقات.
- ❖ **مصرفي الدولة:** تعتبر مؤسسة مالية للدولة، إلا أنها تحقق نشاط بنكي بأتم معنى الكلمة وتتمتع بمحفظه مكونة من إيداعات العديد من الممولين الذين يتمثلون في هيئات مصالح وخواص عليهم بإيداع أموالهم بموجب القانون عند المحاسبين العموميين للخزينة.

¹ - بلعباس نايبي سيد أحمد، المرجع سابق، ص 18.

² - نوري يوسف، بوضياف صالح، الجباية العادية كآلية لتمويل الخزينة العمومية في ظل جائحة كورونا، مجلة الميل الإقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد، 05، العدد 01، 2022، ص 614.

- ❖ **وظيفة الوصاية التقنية:** تقوم الخزينة بنوع من الوصاية التقنية على البنوك وشركات التأمين وصناديق الضمان الإجتماعي، إذ تقوم بالإشراف والتنظيم وإجراء عمليات تقييمية وتحليلية، كما تقترح التصحيحات والتعديلات الضرورية لمشاريعها ومؤسساتها.
- ❖ **معالجة الإختلالات المؤقتة:** في حالة ما إذا وقع عجز في الخزينة أو عدم توازن بين الإيرادات والنفقات الموجودة في الميزانية، تتكفل الخزينة بتغطية هذا العجز باللجوء إلى الأموال المودعة في الخزينة أذونات الخزينة أو سلف بنك الإيداع.

المبحث الثالث: موارد وإستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية.

المطلب الاول: موارد الخزينة العمومية:

للخزينة العمومية مجموعة من الموارد تتمثل أساس في:¹

- ❖ **الأرباح:** التي تدفع لها من قبل الشركات التي تكون الدولة مساهمة فيها، وهي غالب ما تكون في آخر كل سنة عندما تقفل الحسابات وتدون في الميزانيات النهائية.
- ❖ **مداخيل مبالغ الإيجار الخاصة:** بأمالك الدولة العقارية وكذلك مبالغ قيمة العقارات المباعة بمناسبة التنازل عن أملاك الدولة.
- ❖ **فوائد القروض:** التي تمنحها الدولة وكذلك التسيبقات وكل المجمدات المالية ملك الدولة في البنوك الأجنبية.
- ❖ **الغرامات القضائية:** التي تسلطها الدولة بمناسبة تطبيق النصوص الجزائية على مرتكبي المخالفات والجنح والجنایات وتتغير نسبة هذه الموارد بحسب المتابعات القضائية التي تباشرها الجهات القضائية في درجاتها الثلاث على المستوى الوطني.
- ❖ **ودائع مراسلي الخزينة:** حيث ألزم المشرع الجزائري فئة من الأشخاص على إيداع أموالهم العمومية على مستوى الخزينة العمومية، في حسابات بنكية وحصرهم في الدواوين والمؤسسات ذات الطابع الإداري وشركات التأمين والتعاضديات وصناديق الضمان الإجتماعي والتقاعد والتوفير.
- ❖ **سندات الخزينة:** سند الخزينة هو دين قصير الأجل تصدره الدولة وتعرضه على الجمهور من أجل تسديدها ديونها، وتكون إصدارات هذه السندات محددة المدة تتراوح أحيانا بين (3 أشهر إلى سنة) وذلك حسب الإحتياجات المالية للدولة، بحيث يكون إصدار هذه السندات لسد الثغرات المالية وتلبية الحاجيات.
- ❖ **تسيبقات بنك الجزائر:** إن الخزينة العمومية تتجه أحيانا إلى بنك الجزائر التي يجوز على حساب على مستواه مفتوح لحساب الخزينة مثلها مثل جميع البنوك الأخرى، فالخزينة عندما تتأكد أن مواردها النقدية غير كافية لمواجهة النفقات، في هذه الحالة تلجأ إلى بنك الجزائر من أجل أن يزودها بالنقود التي تحتاجها

¹ - نوري يوسف، بوضيف صالح، مرجع سابق، ص: 614-615.

في شكل تسبيقات نقدية، كون أن بنك الجزائر يصدر النقود بإعتباره بنك البنوك وذلك بتفويض من الدولة.

المطلب الثاني: إستخدامات الخزينة العمومية: يتعين على الخزينة العمومية موارد وإستخدامات تعود عليها بالربح، ويتم إدراجها بإختصار في الجدول التالي:

الجدول (1-2): موارد واستخدامات الخزينة

الموارد	الاستخدامات
- ودائع وموارد مجمعة	- تمويل الإيرادات
- نقود معدنية	- الجماعات المحلية 90%
- سكوك بريدية	- قروض للمؤسسات والخواص
- اذونات الخزينة	- مساعدات للمؤسسات العامة
- ودائع الإدارة والمراسلين	
- قروض في السوق المالي	
- علاقة مع المؤسسات المالية	
- البنوك والشركات المالية	
- مؤسسات أخرى	
- البنك المركزي	

المصدر: من إعداد الباحثين بإعتماد على، نجات حمداني، بلعوجة حسينة، مساهمة جباية شركات التأمين في تمويل الخزينة للدولة، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة أحمد زبانة غيليزان، الجزائر، المجلد الثامن، العدد 1، 2022، ص 208.

المطلب الثالث: مصادر تمويل الخزينة العمومية:

هناك مصادر عديدة لتمويل الخزينة الدولة من بينها:¹

أ/المصادر العادية: وهي منصات ينص عليها قانون المالية سنويا بإنتظام عائدات ممتلكات الدولة.

- ❖ إيرادات الدومين العام: وهي عبارة عن مجموعة الأموال المنقولة والعقارية التي تملكها الدولة ملكية عامة.
- ❖ إيرادات الدومين الخاص: وهي عبارة عن مجموع الأموال العقارية والمنقولة التي تملكها الدولة ملكية خاصة.
- ❖ إيرادات الدومين المالي: وهو ماتملكه الدولة من سندات مالية وفوائد القروض ويعتبر أهم مصدر الخزينة الدولية.

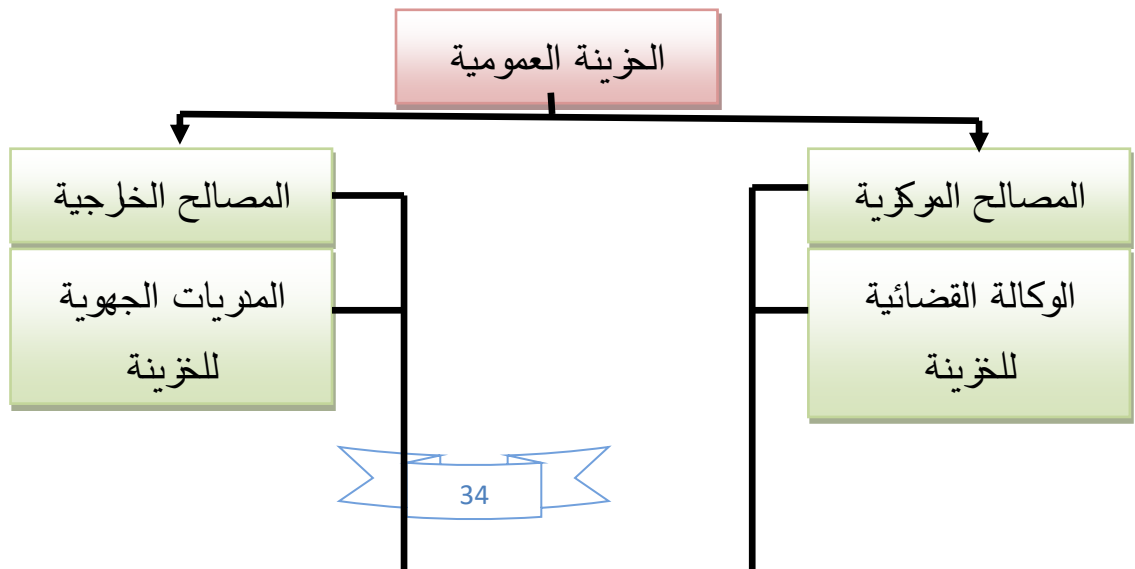
❖ الضرائب والرسوم: وهي إيرادات تحصل عليها الدولة من الضرائب المفروضة على الخواص إلى جانب الرسوم الجمركية المفروضة على مايصدر وعلى ما يستهلك.

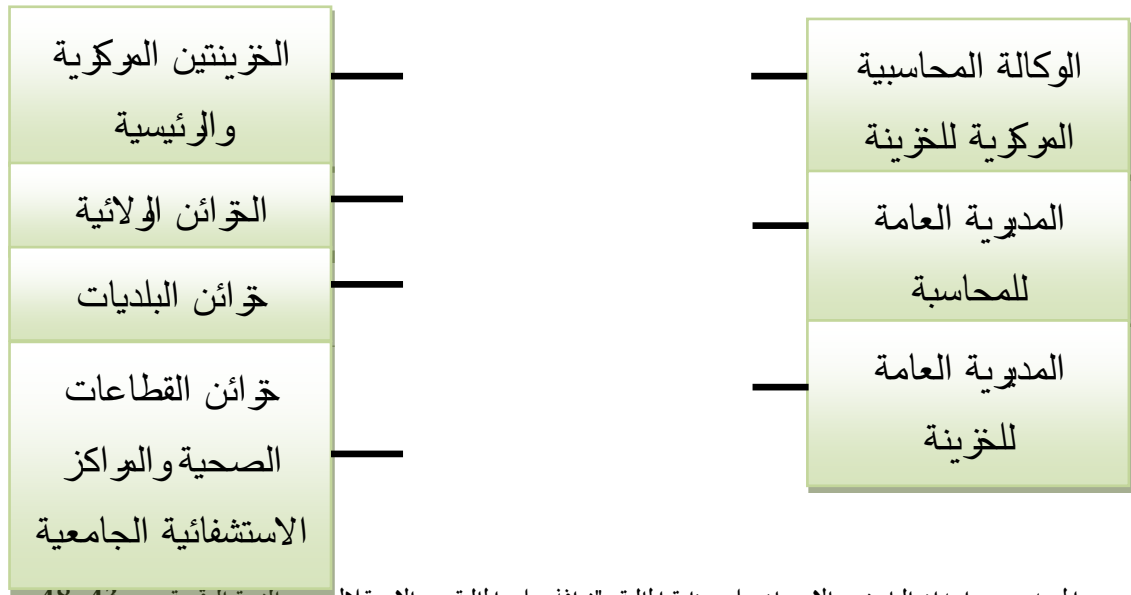
¹ - يحيوي نصيرة، دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية أثرها على الميزانية العامة والإقتصاد الوطني، مجلة دورية محكمة، جامعة عمار التليجي الأغواط، الجزائر، العدد 15، 2011، ص: 223-224.

- ❖ الجباية البترولية: وهي المفروضة على ما يصدر من البترول عن السونطراك نحو الخارج.
- ب/المصادر الغير عادية: وهي مبالغ مالية تظهر في ميزانية الدولة بشكل غير منتظم وهي:
- ❖ القروض العامة: تحصل عليها الدولة باللجوء إلى الأفراد و البنوك وفي نفس الوقت قد تكون داخلية أو خارجية.
- ❖ الإعانات: وهي مساعدات تقدمها الدولة الغنية للدول الفقيرة نتيجة تعرضها لكوارث طبيعية.
- ❖ الغرامات الجزافية: تقرضها السلطات العامة على الجناة، وأصحاب المخالفات وتحصل نقدا.
- ❖ الإصدار النقدي: التمويل بالتضخم وتلجأ إليه في حالة إستثنائية عندما تصبح الكتلة النقدية أقل من السلع و الخدمات.

المبحث الرابع: تنظيم وعمليات الخزينة العمومية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية.





المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على وزارة المالية، "نوافذ على المالية من الإستقلال حتى الثورة الرقمية، ص 43-48.

المطلب الثاني: المصالح الخارجية للخزينة العمومية.

عرفت المصالح الخارجية للخزينة العمومية تطورا جديدا بموجب المرسوم التنفيذي رقم (91-129)، المؤرخ في تاريخ، 11 ماي 1991، المعدل والمتمم في المادة الثانية للمصالح الخارجية للخزينة، وتتمثل في مايلي:¹

❖ المديريات الجهوية للخزينة.

❖ الخزينة المركزية والخزينة الرئيسية.

❖ الخزائن الولائية.

كما تعد من المصالح الخارجية للخزينة خزائن البلديات، وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية الإستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

وسنقوم بدراسة المصالح الخارجية التي تمثل مراكز محاسبية طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها، وهي:

الخزينة المركزية التي يديرها أمين مركزي، والخزينة الرئيسية التي يديرها أمين رئيسي، ثم الخزائن الولائية وعلى رأسها أمناء ولائيون، ثم خزائن البلدية يكلف بها أمناء للخزينة البلدية، وكذا خزائن المؤسسات العمومية الإستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية.

1- الخزينة المركزية الرئيسية:

بالنسبة للخزينة المركزية تقوم طبقا للمادة 60 من المرسوم التنفيذي، 91-129، المؤرخ بتاريخ، 11 ماي 1991، بمايلي:

¹ - سخري سفيان، النظام القانوني للخزينة العمومية، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر (01)، الجزائر، السنة، 2012-2013، ص: 37-38.

❖ تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات الموازنة والميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالإدارات المركزية والوزارات وكذلك ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

❖ تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحسابه المحاسبون العموميون قصد إدراجها في محاسبتها مع إرسال البيانات إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة.

أما بالنسبة للخزينة الرئيسية: فقد حددت المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم، 91-129 مهامها حيث تقوم خاصة بمايلي:

- ❖ دفع المعاشات العسكرية الخاصة بالعجز والتقاعد والمعاشات المخصصة للمجاهدين وذوي الحقوق.
- ❖ تنفيذ عمليات القروض والإيرادات والنفقات المرتبطة بالحسابات الخاصة بالخزينة.

02- الخزائن الولائية:

لقد حددت المادة (10) من نفس المرسوم صلاحيات الخزائن الولائية حيث تقوم بالخصوص بمايلي:

❖ تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة ميزانيات الدولة والحسابات الخاصة للخزينة وكذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها.

❖ تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها الحساب الخزينة ومحاسبون عموميون آخرون قصد إدراجها في المحاسبة، مع إرسال الوثائق والبيانات إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة.

❖ تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية.

❖ مراقبة ميزانيات البلديات والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

03- الخزائن البلدية وخزائن المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية.

حيث نص القرار الوزاري المؤرخ في (07) سبتمبر سنة 2005 على تنظيمها ومهامها، وهي تقوم بالخصوص بتنفيذ عمليات التحصيل بالنسبة للإيرادات، ووظف النفقات للبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالنسبة للخزائن البلدية وعمليات الإيرادات والنفقات للمؤسسات الصحية بالنسبة لخزائن القطاعات الصحية.

المطلب الثالث: عمليات وحسابات الخزينة العمومية.

1- العمليات المتعلقة بالخزينة العمومية.

تدرج عمليات الخزينة في الحسابات المتميزة للخزينة ضمن الشروط المحددة عن طريق التنظيم وتقوم الخزينة تحت مسؤوليات الدولة بتنفيذ العمليات المالية للخزينة وتتضمن هذه العمليات الخاصة بمايلي¹:

¹ - راجي بوعبدالله، محاضرات المحاسبة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت الجزائر، 2021-2022، ص 04.

- ❖ إدارات وتسديدات الإقتراض المنفذة وفق للترخيصات الممنوحة بمقتضى قانون المالية.
- ❖ عمليات إيداع بأمر وحساب الهيئات المكتتبة لدى الخزينة.
- ❖ تنفيذ عمليات إيداع وسحب الأموال من الخزينة العمومية طبقا للأحكام المطبقة على كل عملية من هذه العمليات في مجال التنظيم الخاص بالمحاسبة العمومية.
- ❖ تنفيذ عمليات إيداع وسحب الأموال من الخزينة العمومية طبقا للأحكام المطبقة على كل عملية من هذه العمليات في مجال التنظيم الخاص بالمحاسبة العمومية.
- ❖ يحدد قانون المالية أصناف المؤسسات العمومية الخيرة على إيداع وفراقتها المالية كليا أو جزئيا لدى الخزينة، وتحديد شروط دفع وإسترداد هذه الإيداعات.
- ❖ يحدد التنظيم الخاص بالمحاسبة العمومية شروط فتح وتسيير الحسابات الجارية المفتوحة من طرف الخزينة العمومية لفائدة الهيئات العمومية المكتتبة بصفة دائمة لدى الخزينة.

2- حسابات الخزينة العامة.

إن الحسابات الخاصة للخزينة التي يسمح بإستخدامها حاليا في الجزائر، ينبغي فتحها بموجب قانون المالية ويمكن تجميعها في الأصناف التالية.¹

❖ الحسابات التجارية.

تدرج في الحسابات التجارية، من حيث الإيرادات والنفقات، المبالغ المخصصة لتنفيذ عمليات ذات طابع صناعي أو تجاري تقوم بها المصالح العمومية التابعة للدولة، بصفة إستثنائية فهي إذن عمليات مطابقة لنشاطات المصالح المماثلة في المؤسسات.

وتكتسي تقديرات النفقات للحسابات التجارية طابعا تقييما، ويحدد قانون المالية سنويا المبلغ الذي يمكن ضمن حدوده دفع النفقات المتعلقة بالعمليات المناسبة لما تتجاوز هذه النفقات المبالغ المحصلة فعلا بالنسبة لمجمل الحسابات التجارية، ويتم إثبات النتائج السنوية لكل حساب تجاري وفق القواعد العامة للمخطط الوطني للمحاسبة.

❖ حسابات التخصيص الخاص:

تدرج في حسابات التخصيص الخاص للعمليات الممولة بواسطة الموارد الخاصة على إثر إصدار حكم في قانون المالية، ويمكن أن تتم موارد حساب التخصيص الخاص بحصة مسجلة في الميزانية العامة للدولة ضمن الحدود المبينة في قانون المالية.

وتحدد العمليات المحققة على حسابات التخصيص الخاص، ترخص وتنفذ حسب نفس شروط عمليات الميزانية العامة للدولة.

¹ - لعمارة جمال، علاقة الحسابات الخاصة للخزينة للميزانية العامة للدولة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 04، 2005، ص: 105-100.

ولا ينبغي أن يتجاوز مجموع النفقات مجموع إيرادات في حساب التخصيص الخاص بإستثناء ما قدر مسبقا من طرف قانون المالية، وفي حدود المبلغ المسموح به.

وفي الحالة التي يسجل فيها حساب التخصيص الخاص حالة من عدم التوازن، في نهاية السنة المالية يكون الفارق موضوع نقل جديد في نفس هذا الحساب بالنسبة للسنة المالية التالية، وهذا يجعل من حسابات التخصيص الخاص نقلت من قاعدة سنوية الميزانية العامة.

وأما إذا حدثت حالة عدم التوازن خلال السنة، فإنه يعالج بإحدى الطريقتين:

❖ إذا تجاوزت الإيرادات التقديرات يمكن رفع الإعتماد في حدود الفائض.

❖ وأما إذا كانت الإيرادات أدنى من التقديرات يمكن الترخيص بفتح مكشوف في الحدود المنصوص عليها في قانون المالية.

وتكون حسابات التخصيص الخاص موضوع برنامج عمل معد من طرف الأمرين بالصرف المعنيين المحدد فيه، بالنسبة لكل حساب الأهداف المسطرة وكذا أجال الإنجاز، ويتم تحديد نفقات وإيرادات هذه الحسابات بموجب قائمة، كما يتم وضع جهاز لمتابعة وتقييم حسابات التخصيص الخاص، معد من طرف الوزير المكلف بالمالية مع الأمرين بالصرف المعنيين.

ورغم ذلك فإن كل قانون مالية يتم المصادقة عليه يقرر تحويل إيرادات خاصة لتمويل بعض العمليات المهمة والمتنوعة جدا، كما هو الحال بالنسبة للعمليات المسجلة في حسابات التخصيص الخاص.

❖ حساب التسبيقات:

تبين حسابات التسبيقات عمليات منح التسبيقات أو تسديدها التي يرخص للخزينة العمومية بمنحها في حدود الإعتمادات المفتوحة لهذا الغرض، ويجب فتح حسابات متميز للتسبيقات لكل مدين أو صنف من المدينين. وتتفى التسبيقات الممنوحة للهيئات العمومية من الفوائد، إذا تم تسديدها ضمن أجل أقصاه سنتين، فإذا تعذر ذلك يمكن أن تكون التسبيقية غير المسددة إما موضوع أجل جديد يمتد على فترة أقصاها سنتين، مع احتمال تطبيق معدل الفائدة على الفترة الأخيرة أو تحويلها إلى قرض.

❖ حساب القروض.

يخص هذا الحساب لتدوين القروض الممنوحة من الخزينة العمومية إلى البنك الوطني الجزائري، لأجل التمويل نت موارد الخزينة للإستثمارات المخططة في القطاع الفلاحي الإشتراكي أو التقليدي، والتي لا تدخل في نطاق القرض المصرفي العادي.

❖ حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية:

تعتمد العمليات المنجزة تطبيقا للإتفاقيات دولية مصادق عليها قانونيا، في حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية، ويكتسي المكشوف المرخص به سنويا لكل حساب طابع حصريا.

❖ حسابات المشاركة أو المساهمة:

لقد تم إنشاء حسابات المشاركة أو المساهمة والتزامات بمناسبة عمليات تطهير المؤسسات العمومية الإقتصادية، وقد ورد ذكرها في مدونة حسابات الخزينة، ولم يرد ذكرها في القانون المتعلق بقوانين المالية من ضمن الحسابات الخاصة للخزينة، ولم يرد نشر لها قوانين المالية السنوية. وهي حسابات مخصصة لإيواء من جهة، الأسهم التي تصدرها المؤسسات العمومية لصالح الدولة، ومن جهة أخرى عمليات الإكتتاب، التعويض عن التنازل وإعادة شراء سندات المساهمة والتزامات، ويدفع الأجر المتعلق بسندات المساهمة والتزامات للميزانية العامة للدولة.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال دراسة هذا الفصل أنا تحسين أداء الخزينة العمومية أحد المؤشرات الأساسية لقياس فعالية السياسة المالية للدولة وحسن تسيير المال العام، حيث تعد الخزينة العمومية جهازا تابعا للإدارة المالية تضطلع بتنفيذ الإجراءات الضرورية لتسيير وتحرص على تغطية نفقاتها ومواجهة مختلف التزاماتها المالية، وتعد من أبرز أدوات السياسة المالية التي تسهم في تحقيق التوازن المالي للدولة وتدبير الموارد والنفقات العمومية. تعتمد الخزينة العمومية على مختلف المصادر لتمويل نفقاتها، من بينها الإيرادات العادية والتي تشمل على إيرادات الدومين الضرائب والرسوم، وإيرادات غير عادية تتمثل في القروض العامة والإصدار النقدي، الإعانات، الغرامات الجزائية، كما يسهم حسن أداء الخزينة في تعزيز مصداقية السياسة المالية وتحقيق الاستقرار المالي، وتفادي العجز والديون غير المبررة وبالتالي، فإن تطوير أداء الخزينة يظل ضروريا لدعم التنمية وتحسين جودة الخدمات العمومية.

الفصل الثالث:

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء
خزينة بولاية خنشلة.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للفصل الأول إلى الإطار النظري لتحول الرقمي وكذا الإطار النظري للخزينة العمومية وأدائها، بهدف الربط بين الجانب النظري والتطبيقي العملي للتحويل الرقمي دوره في تحسين أداء الخزينة العمومية، تنتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مستوى خزينة ولاية خنشلة، يركز هذا الفصل على التعرف على المنهجية المتبعة والأدوات المعتمدة في الدراسة والمنهج المستخدم، بإضافة إلى توضيح الأدوات المستعملة في جميع البيانات وتوزيع الإستثمارات على موظفين المؤسسة، كما سيتم تحليل المعطيات المقدمة ليتبع ذلك بعرض النتائج والعمل على مناقشتنا، وعليه سنقوم بهيكلة هذا الفصل كالاتي:

- ❖ المبحث الأول: لمحة عن خزينة ولاية خنشلة.
- ❖ المبحث الثاني: اجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة لمحوري الاستبيان
- ❖ المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن خزينة ولاية خنشلة

الخزينة العمومية جهاز مالي يؤدي خدمة لا هي تجارية ولا هي صناعية تندرج ضمن اقتصاد الدولة بعد الاستقلال، وهي مصالح مالية تابعة للسلطة المركزية وتخضع لسلطة وزير المالية، تتوزع هذه المصالح على إقليم الدولة وفق تنظيم يشمل الناحية المالية، وحدة الصندوق والمفتشية الولائية، وتشرف عليها مديرية مخصصة تحت وصاية وزارة المالية. تهدف كل مصلحة إلى تحقيق اختصاصها النوعي، حيث نجد مصالح مركزية وأخرى خارجية، كما تتوزع الخزينة العمومية عبر المصالح الجهوية لتغطي كافة المستويات الوطنية، وتتمثل مهامها في تنفيذ العمليات المالية المصادق عليها ضمن الميزانية، وتندرج مسؤوليتها في الإطار القانوني الخاص بالأموال العمومية. الهدف الرئيسي من الخزينة العمومية هو ضمان خدمات عمومية ذات طابع مالي تخدم الدولة والمواطن، وتسهم في تحقيق الأهداف المسطرة في قوانين المالية.¹

المطلب الأول: نشأة الخزينة الولائية.

أنشأت الخزانة الولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-37 المؤرخ مبن 1967/2/2 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة ثم المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 1991/5/11 الذي تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 40/3 المؤرخ في 2003 / 1 / 13 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها تم جاء القرار المؤرخ في 2005/9/7 تطبيقا للمرسوم 40/3.

يتشرف على خزينة الولاية أمين الخزينة بعين من قبل وزير المالية وهو مسؤول مسؤولية شخصية ومالية على كل العمليات المالية التي يقوم بها المركز المحاسبي الذي يشرف عليه فترة ترأسه له، ويساعد أمين خزينة الولاية في مهامه وكيلين مفوضين يفوضها للإمضاء فرديا أو جماعيا كل وثائق تسيير المركز المحاسبي.

تعد الخزينة العمومية ذي مسؤولية كبيرة حيث قامت الدولة الجزائرية بالتقسيم الإداري الأول والذي نجم عنه تقسيمات الخزينة المركزية وهذا بعد ما زاد حجم السكان وصعب التحكم في التسيير، قامت الدولة سنة 1984 بإنشاء خزينة فرعية لكل ولاية لتسهيل وتقريب الإدارة من المواطن للحصول على كل ما يريده من وثائق أو معلومات وهنا يكون المواطن قريبا من الإدارة، وتكون الخزينة قد أدت مهامها على أكمل وجه من الناحية القانونية من جهة ومن الناحية الانسانية من جهة اخرى.²

المطلب الثاني: مفهوم الخزينة الولائية.

تأسست خزينة ولاية خنشلة بموجب التقسيم الجديد سنة 1984م التي انبثقت على إثرها ولاية خنشلة التي كانت تابعة إداريا لولاية أم البواقي وهي إحدى دوائرها، الخزينة جاءت لتبرز إحدى المعالم الأساسية التي تفصل الولاية عن دوائرها وهي المقر المالي الخاص بتوزيع النفقات العمومية الخاصة بميزانية الدولة والولاية.

1 - معلومات مقدمة من طرف مصلحة محل الدراسة.

2 - المرجع السابق.

إثر التقسيم الإداري لسنة 1984 الذي انشقت على أثره عدة ولايات ومن بينها ولاية خنشلة التي كانت معظم بلدياتها تابعة للولايات التالية: أم البواقي، باتنة وتبسة وأثر هذا التقسيم على تأسيس خزينة ولاية خنشلة التي كانت تضم 22 موظفا عند نشأتها حيث في السابق وإثر مرسوم 91-129 المؤرخ في 11 ماي 1991 وحسب المادة 11 يتكون هيكلها من أربعة مكاتب ولكن حاليا وإثر مرسوم 02-161 المؤرخ في 1 ماي 2005 فإن هيكلها يتكون من 8 مكاتب.

1 - تعريف خزينة لولاية خنشلة.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري كما نص عليها المرسوم رقم: 90-99 المؤرخ في: 1990/03/27، هي هيئة مالية تابعة لوزارة المالية توجد على مستوى إقليم الولاية يديرها أمين الخزينة ويساعده في ذلك وكيلين مفوضين. يعتبر أمين الخزينة كآمر بالصرف أو النفقة، فمن ميزانية الدولة تقوم الخزينة بدفع النفقات المشاريع والإعانات المالية، فالولاية لديها عدة مؤسسات عمومية وتعليمية تابعة لها مثلا: مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي تقوم الخزينة بتمويلها وتدعيمها. تحتوي ميزانية الخزينة على جانبين جانب المدين Credit الذي يعتبر كإيرادات (مدخلات) للخزينة والجانب الدائن (Debit) الذي يعتبر كنفقات (مخرجات)، كما أنها تعمل من يقوم بفتح حسابات في الخزينة، تراعي في نظامها المحاسبي قوانين المحاسبة العمومية.

المطلب الثالث: دور خزينة الولاية.

إن الخزينة هي مؤسسة عمومية ذات طابع غير ربحي تعتمد في نشاطها المحاسبي على المحاسبة العمومية، فعلى المستوى الوطني هناك 58 ولاية كل ولاية لديها خزينة خاصة بيها وفي كل مقرر ولاية هناك مدير يدير خزينة الولاية أمين الخزينة يساعده في ذلك وكيلين مفوضين، ويتمثل دورها في:

- ❖ تنفيذ كل العمليات الخاصة بالنفقات والإيرادات؛
- ❖ تنفيذ ميزانية الدولة والحسابات الخاصة بالخزينة والميزانية الخاصة بالولاية والنفقات العمومية؛
- ❖ تنفيذ وتفتيش النفقات الممنوحة مسبقا؛
- ❖ التأكد من تركز العمليات من طرف مصالحها الداخلية والحسابات المطبقة من محاسبيها العموميين؛
- ❖ متابعة والتأكد من دخول كل الإيرادات إلى الخزينة والحفاظ على أوراق الشبوتية؛
- ❖ السهر والتأكد من وصول كل التحويلات المرسلة من طرف خزينة الولاية إلى الأماكن المعنية بها؛
- ❖ فكل القوانين المطبقة في خزينة الولاية تكون مدرجة في الجريدة الرسمية للديموقراطية الشعبية الجزائرية.¹

المطلب الرابع: المهام الأساسية للخزينة العمومية لولاية خنشلة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المهام الأساسية للخزينة العمومية لولاية خنشلة تتمثل في:

1- الخزينة بنك الدولة:

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة محل الدراسة

إن أهم الخدمات التي تقوم بها الخزينة العمومية هي خلق الاموال والسهر على التطبيق الميداني للمخطط العالمي وفي هذا الصدد يقوم قانون المالية بالتحويل من إجراءات قانونية الى نفقة مالية حقيقية مصنفة في المالية العامة على نفقة تسيير أو تجهير أي أن الخزينة العمومية هي تقوم بتحويل النفقات والإيرادات العامة على أموال حقيقية عن طريق شبكة المحاسبين العموميين الموزعين على التراب الوطني.

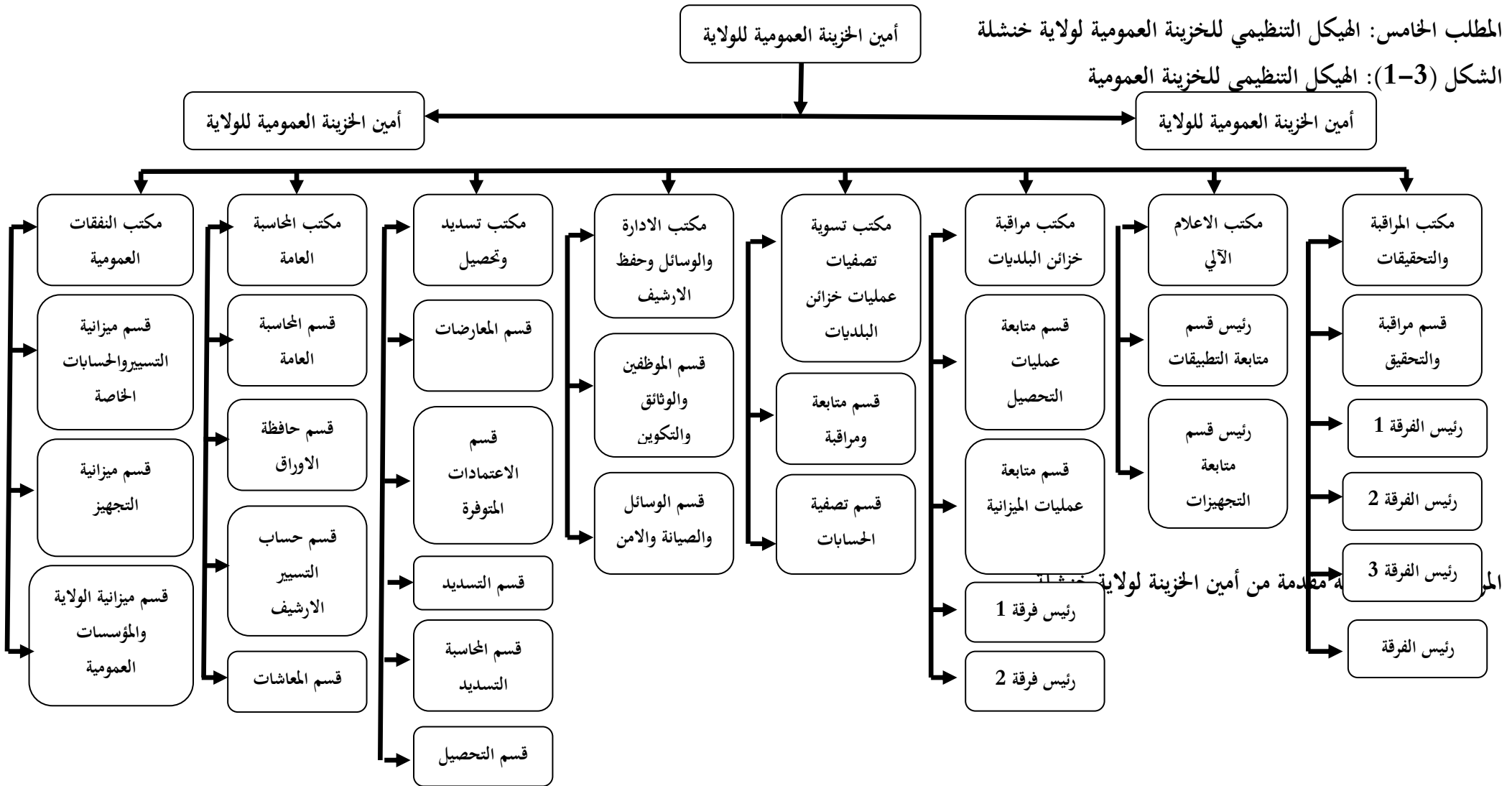
2 - الخزينة صندوق الدولة:

إذا كانت الخزينة العمومية بنك للدولة فهي تعاني حتما ككل البنوك من مشكلة السيولة ولفادي هذه المشكلة تلجأ الخزينة العمومية الى عدة إجراءات منها:

- ❖ السندات المنقولة.
- ❖ سندات الخزينة.
- ❖ الأموال الخاصة بالخزينة.
- ❖ أموال العملاء.
- ❖ تسيقات البنك المركزي

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية خنشلة

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية



تتكون خزينة الولاية من ثمانية مكاتب:

مكتب النفقات العمومية، مكتب الحافظة والمحاسبة، مكتب التحصيل والتسديد مكتب المراقبة والتحقيق، مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف، مكتب تسوية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية، مكتب مراقبه ميزانيات البلديات القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية، مكتب الاعلام الآلي.

يساعد أمين خزينة الولاية في أداء مهامه وكيلان مفوضان ويمكنهم أن يؤهلها لإمضاء فردياً أو جماعياً على وثائق تسيير المركز المحاسبي.

مهام وأقسام مكاتب الخزينة الولائية:

1- مهام وأقسام مكتب النفقات العمومية:

أ. مهام مكتب النفقات العمومية: يكلف مكتب النفقات العمومية ب:

❖ استلام حوالات الدفع الصادرة عن حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

❖ إعداد الاحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

❖ السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

❖ السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ب. أقسام مكتب النفقات العمومية: يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة أقسام فرعية وهي:

❖ القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة.

❖ القسم الفرعي لميزانية التجهيز.

❖ القسم الفرعي الميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

2- مهام وأقسام مكتب الحافظة والمحاسبة.

أ - مهام مكتب الحافظة والمحاسبة: يتكلف مكتب الحافظة والمحاسبة ب:

❖ ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين والمحضرين القضائيين وتسييرها.

❖ ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات؛

❖ تنفيذ عمليات الإبداع الإدارية والقضائية؛

❖ تنفيذ قرارات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي؛

❖ ضمان تسديد المنح؛

❖ ضمان عمليات الإبداع والصرف والحفاظ على الاموال ومسك المحاسبية بذلك؛

- ❖ ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.
- ❖ ضمان مسك المحاسبة. وبهذه الصفة يقوم بمايلي:
- ❖ مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضوا الوكالات المالية.
- ❖ محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات الخاصة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها.
- ❖ إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية من الآجال المحددة إلى العون المحاسبي المركزي وإلى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.
- ب - أقسام مكتب المحاسبة العامة: يتكون مكتب المحاسبة العامة من أربعة أقسام فرعية وهي:
- ❖ القسم الفرعي للمحاسبة العامة.
- ❖ القسم الفرعي للحافظة الأوراق.
- ❖ القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفة.
- ❖ القسم الفرعي للمعاشات.

3- مهام واقسام مكتب التسديد والتحصيل

- أ- مهام مكتب التسديد والتحصيل: يكلف مكتب التسديد والتحصيل ب:
- ❖ ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع الصادرة والمقبولة تنفقات من ميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عنونا محاسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها.
- ❖ ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة.
- ❖ ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصنيفتها.
- ❖ ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وصعبة الخزائن.
- ❖ التحقق قبل تسديد أي حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ.
- ❖ القصوى للتخصيصات المرخص بها.
- ❖ تحرير صكوك التحويل وتأثيرها سندات الدفع المباشرة.
- ❖ ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها من الحسابات وتسويتها وتصنيفتها.
- ❖ ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصنيفتها.
- ❖ ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.
- ❖ إعداد كشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه.

- ❖ ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزنتها محاسبها المؤهل.
- ❖ ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفياتها.
- ❖ مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المعقول.
- ❖ ضمان متابعة ومحاسبة الاموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزنتها محاسبها المؤهل.
- ❖ اعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها.
- ❖ ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

ب- أقسام مكتب التسديد والتحصيل: يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية وهي:

- ❖ القسم الفرعي للمعارضات.
- ❖ القسم الفرعي للاعتمادات المتوفرة.
- ❖ القسم الفرعي للتسديد.
- ❖ القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات.
- ❖ القسم الفرعي للتحصيل.

4 - مهام وأقسام مكتب المراقبة والتحقيق:

أ - مهام مكتب المراقبة والتحقيق: يكلف مكتب المراقبة والتحقيق بـ:

- ❖ إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقيق.
- ❖ ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطني المتواجدة على مستوى الولاية.
- ❖ ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات.
- ❖ ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الاوراق النقدية التي كلف بها.
- ❖ متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.
- ❖ إعداد تقارير التحقيق ومذكرات تلخيص وكذا تقريرا سنويا لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقيق.

ب - أقسام مكتب المراقبة والتحقيق: يتكون مكتب المراقبة والتحقيق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقيق من أربع فرق إلى سنة فرق تحقق وتوضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس الفرقة.

5- مهام وأقسام مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف:

أ- مهام مكتب إدارة الوسائل ومعط الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بمايلي:

- ❖ دراسة واقتراح كل تدابير يتعلق بأمن المركز المحاسبي.
 - ❖ ضمان سير وصيانة الاملاك المنقولة والعقارية للخزينة.
 - ❖ السهر على حفظ الارشيف.
 - ❖ مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.
 - ❖ متابعة التسيير الاداري لموظفي المركز المحاسبي.
 - ❖ متابعة أنظمة الاعلام الآلي واستغلالها.
 - ❖ القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.
- ب - أقسام مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين نوعيين هما:
- ❖ القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين.
 - ❖ القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.
- 6- مهام وأقسام مكتب تسوية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- أ- مهام مكتب تسوية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية يكلف ب :
- ❖ مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق الضريبية وحقوق الاملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونيا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
 - ❖ مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال قرارات الحسابات الطرفية أو النهائية لنهاية التسيير.
 - ❖ مراقبة الحسابات وتأثيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على انجاز العمليات المرتبطة بها.
 - ❖ مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بصفة عامة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وازالتها.
 - ❖ السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع لاشعارات الغير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفقة.
 - ❖ السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون.
 - ❖ مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

أقسام مكتب تسوية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية يتكون من قسمين نوعين هما:

❖ القسم الفرعي لمتابعة المراقبة.

❖ القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

7- مهام وأقسام مكتب ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

أ- مهام مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية: يكلف المكتب بـ:

❖ مراقبة مصيدة الميزانيات الابتدائية والاضافية ورفض فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات.

❖ مراقبة تنفيذ الارادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.

❖ التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل ايراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة وتحليل النقائص في التصفية والتأخيرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الالزامية وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

ب - اقسام مكتب ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية من:

❖ القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية.

❖ القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل.

من فرقة إلى فرقتين للتحقيق توضع كل واحدة تحت سلطة رئيس فرقة.

8- مهام وأقسام مكتب الإعلام علام الآلي:

أ- مهام مكتب الإعلام الآلي: يكلف مهام مكتب الإعلام بـ:

❖ وضع التطبيقات واستغلالها.

❖ ضمان أمن المعطيات والتجهيزات.

❖ تبليغ المعطيات والتجهيزات.

❖ السهر على حسن سير النظام.

❖ توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ب - أقسام مكتب الاعلام الآلي: يتكون مكتب الاعلام الآلي من:

❖ القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات.

❖ القسم الفرعي المتابعة التجهيزات.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخزينة العمومية، من خلال دراسة ميدانية تحليلية تعتمد على بيانات واقعية وتمثل أهمية هذا التحليل في التحقق من مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز فعالية العمليات المالية والرقابية، وتقييم أثره على جودة الأداء العام داخل الخزينة. وقد تم إعداد استبيان ورقي وتوزيعه يدويًا على عينة مكونة من موظفين، إدارات، ومختصين في المجالين الإداري والمحاسبي على مستوى الخزينة العمومية لولاية خنشلة، بهدف جمع بيانات كمية قابلة للتحليل. شمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة موزعة على محورين أساسيين:

❖ **المحور الأول:** يقيس درجة الاعتماد على التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية، من خلال خمسة أبعاد رئيسية (استراتيجي، تكنولوجي، تنظيمي، موارد بشرية، تشريعي وأمني)؛

❖ **المحور الثاني:** يتعلق بتحسين أداء الخزينة العمومية في ظل تطبيق هذا التحول.

وقد تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 27، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتقييم صحة الفرضيات. تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي في مجال الحوكمة المالية، وتقديم تقييم ميداني لأثر التحول الرقمي على أداء الخزينة العمومية الجزائرية، بما يدعم جهود الدولة في تحقيق الشفافية، تحسين كفاءة التسيير المالي، وتعزيز جودة الخدمات العمومية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة

تتمثل إجراءات الدراسة التطبيقية في الإلمام بمختلف الجوانب الأساسية ذات الصلة، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لإنجاز دراسة ميدانية دقيقة وفعالة. وتشمل هذه الجوانب تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وضبط الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية والزمانية. كما تتضمن مراحل إعداد الاستبيان وتوزيعه يدويًا على أفراد العينة في إطار ميداني عملي جرى به الخزينة العمومية لولاية خنشلة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين والإطارات العاملين داخل الخزينة العمومية لولاية خنشلة، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمجالات تسيير المعاملات المالية، العمليات الرقابية، وتطبيق نظم المعلومات الرقمية. ويشمل ذلك العاملين في الأقسام المحاسبية، الإدارية، الإعلام الآلي، وكذا مصالح الرقابة والتدقيق الداخلي، نظرًا للطبيعة المتداخلة لموضوع التحول الرقمي وأثره على أداء الخزينة العمومية. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لعلاقته الوظيفية المباشرة بموضوع الدراسة، وكذا لدوره في تقييم مدى نجاعة التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة من حيث الفعالية، الكفاءة، والشفافية.

2- عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 50 موظفًا من الخزينة العمومية لولاية خنشلة، تم اختيارهم عمدًا (عن قصد)، بالنظر إلى خبراتهم ومناصبهم التي تسمح لهم بالإجابة الدقيقة على محتوى الاستبيان، بما يخدم أهداف البحث. وقد تم مراعاة التنوع في الرتب والمهام الإدارية ضمن العينة، لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر بشكل متوازن وموضوعي. تم إعداد استبيان رقمي يضم مجموعة من العبارات المقسمة على محاور تمس التحول الرقمي من جهة، وأداء الخزينة العمومية من جهة أخرى، وتم توزيعه يدويًا على أفراد العينة داخل مقر الخزينة العمومية. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات (50 استبيانًا)، وكانت كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

3- حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة على التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية، من خلال تحليل مدى اعتماد هذه المؤسسة على الوسائل الرقمية الحديثة، وتقييم مدى انعكاسها على فعالية الخدمات المالية، سرعة الأداء، وتقليل الأخطاء والمخاطر، ضمن إطار الحوكمة والرقابة الحديثة.

ثانيًا: الحدود المكانية

تجسدت الدراسة ميدانيًا داخل الخزينة لولاية خنشلة، باعتبارها مؤسسة نموذجية تخضع للإصلاحات الإدارية والمالية الجاري تنفيذها في القطاع العمومي.

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصرت نطاق الدراسة على عينة من موظفي وإطارات الخزانة لولاية خنشلة، ممن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة المناسبة للمشاركة في تحليل الموضوع.

رابعاً: الحدود الزمانية

أُجريت هذه الدراسة خلال فترة التبرص الميداني للباحث، والممتدة بين 15 أفريل الى 04 ماي وهو ما أتاح الفرصة للتفاعل المباشر مع بيئة العمل وجمع البيانات الضرورية.

ثانياً: الحدود الجغرافية

اقتصرت الدراسة على ولاية خنشلة، باعتبارها المجال الجغرافي الذي تنتمي إليه المؤسسة المدروسة. وتم اختيار الخزانة العمومية لولاية خنشلة كنموذج ميداني، بهدف الوقوف على واقع تطبيق التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة، مما يسمح بجمع بيانات دقيقة وذات صلة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: الحدود البشرية

شملت الحدود البشرية للدراسة عينة من موظفي وإطارات الخزانة لولاية خنشلة، موزعين عبر مختلف التخصصات والمستويات الإدارية. وقد تم اختيار هذه الفئة بشكل قصدي نظراً لعلاقتها المباشرة أو غير المباشرة بمجالات الرقمنة والإدارة المالية والرقابة الداخلية، ما يعزز من مصداقية ومهنية البيانات المستخلصة من الاستبيان.

رابعاً: الحدود الزمنية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2025، حيث جرى إعداد وتوزيع الاستبيانات شهري أفريل و ماي 2025، بينما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS النسخة 27 خلال شهر ماي 2025. وقد سمح هذا الإطار الزمني بضبط كافة مراحل الدراسة الميدانية من التخطيط إلى التحليل.

المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الورقي كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. وتعد هذه الأداة من أكثر الوسائل استعمالاً في البحوث الاجتماعية والإدارية، نظراً لقدرتها على قياس المتغيرات الكمية وتحقيق درجة عالية من الموضوعية عند تصميمها بطريقة علمية.

ونظراً للطبيعة التقنية والإدارية المعقدة لموضوع الدراسة، المتمثلة في التحول الرقمي وأثره على أداء الخزانة العمومية، تم تصميم فقرات الاستبيان بطريقة واضحة ومباشرة، بعيداً عن الغموض أو المصطلحات التقنية الصعبة، مع مراعاة توازن الفقرات بين الجانب المفاهيمي والجانب العملي.

❖ مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات اللازمة من أجل الإحاطة الشاملة بالجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث:

أولاً: المصادر الثانوية (العلمية)

في الجانب النظري، تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب الأكاديمية والمراجع العلمية المتخصصة في ميادين التحول الرقمي، الرقابة المالية، الإدارة العامة، الحوكمة، وتسيير المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى مقالات علمية محكمة ودراسات سابقة تناولت مواضيع مشابهة. كما تم الاستناد إلى بعض النصوص القانونية والتنظيمية التي تؤطر العمل داخل المؤسسات العمومية في الجزائر، بهدف فهم الإطار القانوني الذي يحكم عمليات الرقمنة وتحديث أنظمة التسيير والرقابة.

ثانياً: المصادر الأولية

في الجانب التطبيقي، تم الاعتماد على الاستبيان الورقي كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من الخزانة العمومية لولاية خنشلة. وقد صُمم الاستبيان وفق منهج علمي دقيق، بما يتماشى مع أهداف الدراسة وإشكالياتها المركزية، وقد تم توزيع الاستبيان يدوياً على عينة مكونة من 50 موظفاً من مختلف الرتب والاختصاصات، وتشكل البيانات المستخلصة منه القاعدة الأساسية للتحليل الكمي الذي تم إنجازه باستخدام برنامج **SPSS**.

❖ تقديم استبيان الدراسة

أولاً: إعداد أسئلة الاستبيان

تم إعداد استمارة الاستبيان وفق نموذج علمي يستند إلى الدراسات السابقة في مجال التحول الرقمي ونظام الرقابة المالية داخل المؤسسات العمومية. وقد تم تصميم الأسئلة لقياس العلاقة بين:

- التحول الرقمي (المتغير المستقل) بأبعاده المختلفة: البعد التنظيمي، التكنولوجي، التشريعي، البشري والأمني.
- تحسين أداء الخزانة العمومية (المتغير التابع)، من حيث السرعة، الشفافية، الدقة، وتقليص نسب الأخطاء المالية والإدارية.

وقد روعي في إعداد الاستبيان:

- استخدام أسلوب بسيط وواضح لتفادي اللبس أو الغموض.
- اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق مع كل فقرة.
- ترتيب المحاور بطريقة تسمح بتحليل شامل ومترايط لموضوع الدراسة.

كما تم مراجعة الصياغة من حيث الصدق والثبات، وتم تجريبها بشكل محدود مبدئياً للتأكد من وضوح الأسئلة قبل تعميمها على كافة أفراد العينة.

ثانياً: محاور الاستبيان

بعد مراجعة استمارة الاستبيان من طرف الباحث والمشرف، تم اعتماد الصيغة النهائية (الملحق رقم 1) التي تضمنت 37 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وفق ما يلي:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

يضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد العينة، مثل:

الجنس-الفئة العمرية-المستوى التعليمي-سنوات الخبرة المهنية-المنصب الوظيفي
ويهدف هذا المحور إلى توصيف العينة إحصائياً، وتحليل العلاقة المحتملة بين الخصائص الفردية والمواقف أو التصورات المتعلقة بالتحول الرقمي ونظام الرقابة الداخلية.

2. المحور الثاني: التحول الرقمي

يتناول هذا المحور قياس مستوى تبني المؤسسة للتقنيات الرقمية من خلال مجموعة من الأبعاد، مثل:

❖ البعد الأول: البعد الاستراتيجي يضم 5 عبارات

❖ البعد الثاني: البعد التكنولوجي يضم 7 عبارات

❖ البعد الثالث: البعد التنظيمي يضم 4 عبارات

❖ البعد الرابع: بعد الموارد البشرية ويضم 3 عبارات

❖ البعد الخامس: البعد التشريعي والأمني ويضم 4 عبارات

3. المحور الثالث: تحسين أداء الخزانة العمومية

1- مقياس التقدير المعتمد لمحاور الاستبيان

لقياس توجهات ومواقف أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي نظراً لانتشاره وفعاليته في البحوث الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح تقييم درجة اتفاق أو اختلاف المستجوبين مع كل عبارة. وقد تم اعتماد الدرجات التالية:

الجدول رقم (3-1): درجات سلم ليكرت الخماسي:

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

المصدر: من إعداد الطالبين

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الإستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفرغ وتحليل هذه الإستمارات وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي وأهمية نسبية موافقة لاستجاباتهم وذلك وفق الجدول.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا

الفصل الثالث:

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء خريزة بولاية خنشلة

المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية).

الجدول رقم (3-2): المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي:

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2
الأهمية النسبية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

2- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، الذي يقابله مستوى ثقة قدره (95%)، كمعيار للحكم على دلالة النتائج الإحصائية. وقد تم تطبيق الأساليب التالية:

الإحصاء الوصفي:

وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البيانات الديمغرافية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي.

اختبار صدق وثبات الاستبيان:

❖ صدق الاتساق الداخلي: عبر حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه.

❖ الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للاستبيان وأبعاده الفرعية.

اختبارات الفرضيات:

✓ اختبار (T) لعينة واحدة: (One-Sample T-test)

لاختبار ما إذا كانت المتوسطات تختلف عن القيمة الفرضية المحددة.

✓ اختبار (T) لعينتين مستقلتين: (Independent Samples T-test)

لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل الفروق حسب الجنس أو الرتبة).

تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعًا لاختلافات الفئات العمرية أو سنوات الخبرة.

تحليل الارتباط:

باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة

المطلب الثالث: إختبار الثبات لفقرات الإستبيان.

1- الصدق الظاهري.

من أجل إعداد إستبانة وفق شكل علمي ومنهجي تم تحكيم الإستبانة من قبل ذوي الخبرة، وقد تحصلت الطالبتين على جملة من الملاحظات والتعديلات والتي تم الالتزام بتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف وإضافة عبارات أخرى، إلى غاية الوصول إلى إعداد إستبانة إستبيان في شكلها النهائي.

2- قياس ثبات فقرات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

يقيس معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) مدى ثبات وموثوقية أداة الاستبيان، أي مدى اتساق إجابات الأفراد على فقرات المقياس. ويُعتبر المؤشر دالاً على جودة الأداة، فكلما اقتربت قيمة ألفا من 1، دلّ ذلك على ثبات داخلي قوي بين الأسئلة التي تقيس نفس المحور. عادةً ما تُعد القيمة المقبولة ≤ 0.70 دليلاً على ثبات جيد.

الجدول رقم (3-3) : إختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام Cronbach:Alpha

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.880
المحور الثاني	0.789
جميع عبارات الاستبيان	0.900

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

وفقاً لنتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (الجدول رقم 3)، تبين أن المحور الأول قد حصل على قيمة 0.880، مما يشير إلى مستوى عالي من الثبات الداخلي لهذا المحور. أما المحور الثاني، فقد أظهرت قيمته 0.789، وهي أيضاً قيمة مقبولة تشير إلى وجود ثبات جيد. فيما يتعلق بجميع عبارات الاستبيان، فقد بلغ معامل ألفا 0.900، وهو مؤشر على ثبات داخلي قوي جداً عبر كافة فقرات الاستبيان، مما يعزز موثوقية الأداة في قياس الأبعاد المختلفة للبحث. هذه النتائج تشير إلى أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بقدرة عالية على قياس ما يُفترض قياسه بدقة وموثوقية.

لمزيد من الثقة قامت الطالبتين باختبار التجزئة النصفية كطريقة أخرى لاختبار ثبات الاستبيان لمحاوره الإجمالية وحتى لأبعاد كل محور، وذلك عن طريق تقسيم فقرات الاستبيان الى جزئين، حيث الجزء الأول مخصص للأسئلة الفردية (س، 1، س، 3،...، 5الخ) والجزء الثاني مخصص للأسئلة الزوجية (س، 2، س، 4، س، 6،... الخ)، حيث يتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل جزء مستقل، ثم حساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والزوجية، ثم إجراء عملية تصحيح هذا المعامل وذلك باستخدام معامل سبيرمان براون المعدل للمعامل الأول Half Split. والجدول الموالي يبين لنا

الجدول(3-4): التجزئة النصفية لأداة الدراسة

العينة	المحور	معادل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان براون
50	2	0.894	0.944
50	3	0.615	0.761
جميع المحاور		0.866	0.928

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

أظهرت نتائج اختبار التجزئة النصفية كطريقة إضافية لاختبار ثبات الاستبيان للمحاور والأبعاد الخاصة به (الجدول رقم 4)، تعزيزًا للموثوقية التي أظهرتها نتائج معامل ألفا كرونباخ. تم تقسيم فقرات الاستبيان إلى جزئين، حيث تم تخصيص الجزء الأول للأسئلة الفردية والجزء الثاني للأسئلة الزوجية. ووفقًا لنتائج التحليل، تم حساب معامل الارتباط قبل التصحيح بين الجزء الأول والجزء الثاني للمحور الثاني، حيث بلغ **0.894**، وعند تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون تم الوصول إلى قيمة **0.944**، مما يشير إلى ثبات عالي بعد التصحيح. أما بالنسبة للمحور الثالث، فقد بلغ معامل الارتباط قبل التصحيح **0.615**، وبعد تصحيحه باستخدام نفس المعادلة، ارتفع إلى **0.761**، مما يدل على أن المحور الثالث يُظهر ثباتًا جيدًا. أخيرًا، عند حساب الثبات لجميع المحاور مجتمعة، بلغ **0.866** قبل التصحيح، و **0.928** بعد التصحيح، مما يعكس ثباتًا مرتفعًا للأداة بشكل عام. هذه النتائج تؤكد القدرة العالية للأداة على قياس المتغيرات المعنية بدقة وموثوقية.

الإتساق الداخلي لمحور الاولاتحول الرقمي:

هو واحد من مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يُستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف التي تهدف إليها الأداة الاستبائية. يهدف استخدامه إلى قياس الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عنصر والدرجة الكلية للمحور الذي يتبع له، بالإضافة إلى ارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للأداة الاستبائية بأكملها التي يتبع لها. وإحصائيًا نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي تبين نتائج حساب الصدق الإتساق الداخلي لفقرات التحول الرقمي كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول(3-5): مصفوفة الارتباط لمحور الاعتماد على التحول الرقمي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	البعد الاول	
01	**0.775	0.000
02	**0.725	0.000
03	**0.588	0.000
04	**0.593	0.000
05	**0.647	0.000
	البعد الثاني	
06	**0.531	0.000
07	*-0.329	0.020
08	0.212	0.140
09	0.688	0.000
10	**0.788	0.000
11	**0.412	0.000
12	**0.558	0.000
	البعد الثالث	
13	**0.699	0.000
14	**0.649	0.000
15	**0.710	0.000
16	**0.481	0.000
	البعد الرابع	
17	**0.480	0.000
18	**0.682	0.000
19	**0.583	0.000
	البعد الخامس	
20	-0.137	0.344
21	**0.406	0.003
22	**0.547	0.000
23	**0.623	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

(**) الارتباط عالي عند مستوى الدلالة (0.01)

(*) الارتباط عالي عند مستوى الدلالة (0.05)

في إطار التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي، باعتباره أحد مؤشرات صدق أداة الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى ارتباط كل عبارة من فقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور، وهو ما يعكس مدى انسجام الفقرات مع الهدف الذي صممت من أجله. ويوضح الجدول (5) نتائج مصفوفة الارتباط لفقرات هذا المحور.

أظهرت النتائج أن معظم الفقرات حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين هذه الفقرات والمحور ككل. فعلى سبيل المثال، بلغت قيمة معامل الارتباط للعبارة 0.775 (01)، بينما سجلت العبارة (10) أعلى ارتباط بقيمة 0.788، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين هذه الفقرات والبعد الذي تقيسه.

من جهة أخرى، لوحظ أن بعض الفقرات، مثل العبارة (08) و(20)، لم تحقق دلالة إحصائية، حيث كانت معاملاتها ضعيفة وغير دالة (0.212 و -0.137 على التوالي)، وهو ما قد يشير إلى ضعف ارتباطها بالمحور وقد يستدعي إعادة النظر فيها عند تطوير الأداة لاحقاً.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى مقبولاً من الصدق الداخلي لمحور التحول الرقمي، مما يعزز من ثقة الباحث في قدرة فقراته على قياس المفهوم المستهدف بدقة واتساق.

جدول (3-6): مصفوفة الارتباط لمحور تحسين أداء الخزانة العمومية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	**0.711	0.000
25	**0.390	0.000
26	**0.442	0.000
27	**0.696	0.000
28	**0.728	0.000
29	**0.622	0.000
30	**0.594	0.000
31	**0.682	0.000
32	**0.616	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

في إطار فحص صدق الاتساق الداخلي لمحور تحسين أداء الخزانة العمومية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك للتحقق من مدى اتساق العبارات مع بعضها البعض وانسجامها مع المفهوم العام الذي تقيسه.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فقد بينت النتائج أن جميع الفقرات التسع أظهرت معاملات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور. أبرز هذه العبارات كانت العبارة (28) التي سجلت أعلى قيمة ارتباط بلغت 0.728، تليها العبارة (24) بـ 0.711، وهما مؤشران على جودة صياغة هذه الفقرات ووضوحها في تمثيل البعد المستهدف. أما أدنى قيمة مسجلة فكانت للعبارة (25) بـ 0.390، ورغم أنها تمثل الحد الأدنى، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المقبول إحصائياً، مما يؤكد أن جميع العبارات لها مصداقية جيدة ومقبولة في قياس أداء الخزانة العمومية من وجهة نظر أفراد العينة.

وعليه، تؤكد هذه النتائج أن محور تحسين أداء الخزانة العمومية يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، ويُعد مناسباً للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول يعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، أما المطلب الثاني سنحاول من خلاله تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة.

من خلال هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول. خصائص العينة

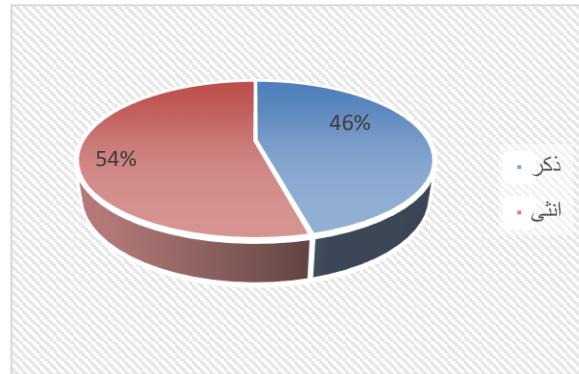
أ- الجنس

جدول رقم (3-7): يمثل خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	46%
أنثى	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

الشكل رقم (3-2): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

يبين الجدول رقم(7) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير الجنس. حيث بلغ عدد الذكور 23

مبحوثاً بنسبة 46%، في حين بلغ عدد الإناث 27 مبحوثاً بنسبة 54%.

هذا التوزيع يعكس تقارباً نسبياً بين الجنسين ضمن عينة الدراسة، مع ميل بسيط لصالح الإناث، مما يعزز من موضوعية النتائج ويُضفي توازناً في الآراء المستخلصة من الاستبيان، خصوصاً في دراسة مثل هذه تُعنى بالتحول الرقمي وأثره على أداء الخزانة العمومية، حيث لا يُفترض أن يكون التحيز قائماً على أساس النوع الاجتماعي.

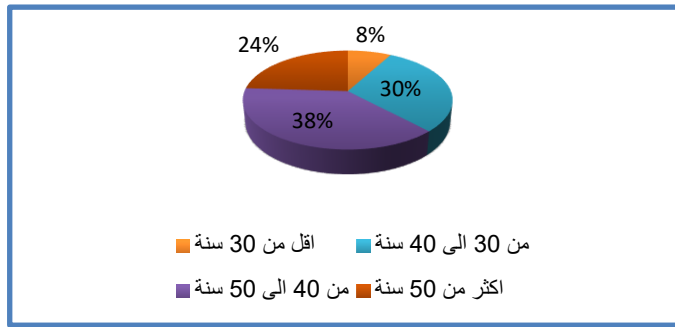
ب- خصائص العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (3-8): يمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
8%	4	اقل من 30 سنة
30%	15	من 30 الى 40 سنة
38%	19	من 40 الى 50 سنة
24%	12	اكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

الشكل رقم (3-5): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تعد الفئة العمرية من المؤشرات المهمة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، لما لها من دور في تفسير مدى استيعاب الأفراد للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، ومدى استعدادهم لتبني التحول الرقمي. وبالرجوع إلى الجدول رقم (8)، يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 38%، تليها فئة 30 إلى 40 سنة بنسبة 30%، في حين بلغت نسبة من هم أكثر من 50 سنة حوالي 24%، أما الفئة الأقل من 30 سنة فقد شكلت نسبة 8% فقط. وتُشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية ذات خبرة مهنية معتبرة، ما يُضفي مصداقية وعمقاً على إجاباتهم بشأن موضوع الدراسة المتعلق بالتحول الرقمي وأثره على أداء الخريزة العمومية. كما تعكس هذه التركيبة العمرية توازناً جيداً في العينة، يُسهم في تقديم رؤى متنوعة تتناسب مع مستويات مختلفة من التجربة والانخراط في محيط العمل الرقمي.

ج- المؤهل العلمي

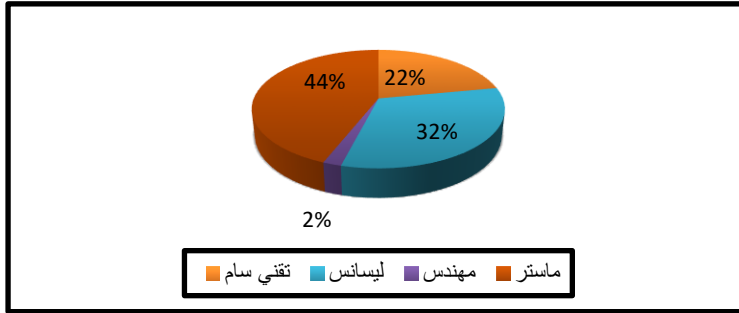
جدول رقم (3-9): يمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل
22%	11	تقني سام
32%	16	ليسانس
2%	1	مهندس
44%	22	ماستر

المجموع	50	100%
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

الشكل رقم(3-4): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



يُعد المستوى التعليمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في وعي الأفراد وإدراكهم للتغيرات الإدارية والتكنولوجية، لاسيما في سياق تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية. ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول رقم(9)، يُلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 44%، تليها شهادة الليسانس بنسبة 32%، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة تقني سام بلغت 22%، أما المهندسون فقد مثلوا نسبة ضئيلة بلغت 2% فقط. تعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي للعينة المدروسة، مما يُضفي موثوقية علمية على آراءهم حول مدى تبني التقنيات الرقمية ودورها في تحسين أداء الخريزة العمومية، كما يُعزز من جودة البيانات المستخلصة من استجابتهم، نظراً لقدرتهم على فهم وتحليل الظواهر الإدارية والمالية من منظور أكاديمي ومهني.

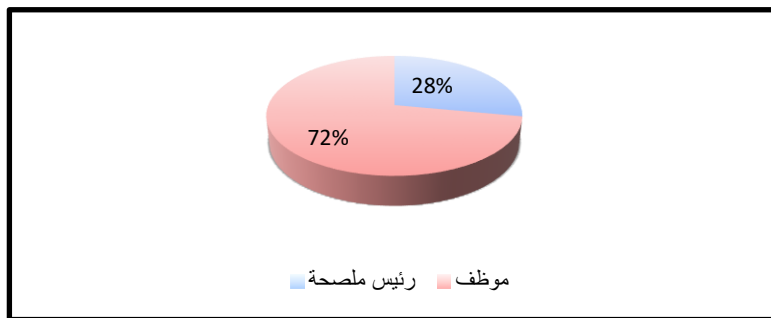
د- مجال الوظيفة

جدول رقم(3-10):.يمثل خصائص العينة حسب مجال الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
رئيس ملصحة	14	28%
موظف	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

الشكل رقم (3-5): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب مجال الوظيفة



تُعتبر الصفة الوظيفية من المؤشرات المهمة التي تُسهم في تفسير مدى تأثير الأفراد في صنع القرار داخل المؤسسة، ومدى إلمامهم بالإجراءات الإدارية والرقابية، خاصة في ظل التحول الرقمي. وبحسب الجدول رقم (10)، تُظهر نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظائف عادية بنسبة 72%، مقابل 28% يشغلون مناصب رؤساء مصالح. وتُشير هذه المعطيات إلى أن العينة تضم مزيجًا من مستويات وظيفية مختلفة، مما يُعزز تنوع وجهات النظر حول موضوع الدراسة. كما أن تمثيل الرؤساء في العينة يُعد ضروريًا لفهم أثر التحول الرقمي من منظور إداري إشرافي، في حين تتيح مساهمة الموظفين تقييماً دقيقاً للواقع العملي والتطبيقي لهذا التحول داخل الخزينة العمومية.

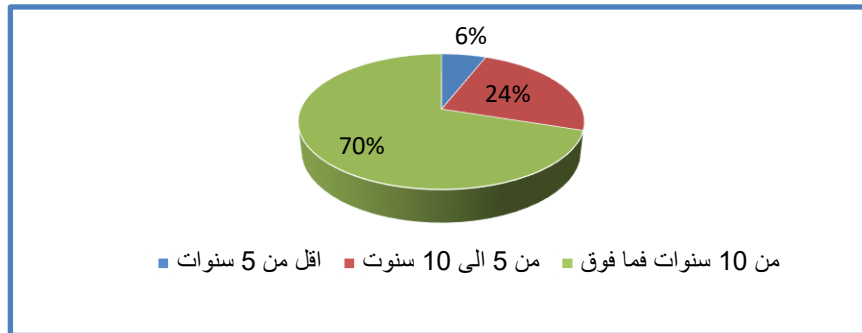
هـ- سنوات الخبرة

جدول رقم (3-10): يمثل خصائص العينة حسب مجال الوظيفة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	3	6%
من 5 الى 10 سنوات	12	24%
من 10 سنوات فما فوق	35	70%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

الشكل رقم (3-6): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تُعدّ سنوات الخبرة من العوامل الأساسية التي تُسهم في تشكيل مواقف واتجاهات الموظفين نحو التحول الرقمي، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة الإلمام بالأساليب التقليدية والحديثة في العمل الإداري. ووفقاً لما ورد في الجدول رقم (11)، تُشير النتائج إلى أن نسبة 70% من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، ما يدل على أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، وهو ما يُعزز من مصداقية الإجابات وعمق الرؤية تجاه موضوع الدراسة. في المقابل، تمثل الفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات نسبة 30%، مما يوفر توازناً نسبياً بين الفئات الخبيرة والجديدة، ويسمح بمقارنة كيفية تفاعل كل فئة مع التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفاد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم 1 و 2 السابقين.

الجدول (3-11): درجة الموافقة حول المحور الأول والثاني

البعد المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
1 البعد الاستراتيجي	3.65	0.842		موافق
2 البعد التكنولوجي	3.79	0.474	6	موافق
3 البعد التنظيمي	3.94	0.731	3	موافق
4 بعد الموارد البشرية	4.02	0.727	2	موافق
5 البعد التشريعي والأمني	3.89	0.560	4	موافق
المحور الاول : التحول الرقمي	3.83	0.512	5	موافق
المحور الثاني : تحسين أداء الخزانة العمومية	4.12	0.470	1	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المختلفة أن جميع الأبعاد سجلت مستويات مرتفعة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.65 و 4.12 على مقياس ليكرت الخماسي. فقد حصل محور تحسين أداء الخزانة العمومية على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.12، مما يعكس اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة حول الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على أداء الخزانة.

أما بالنسبة لمحور التحول الرقمي، فقد بلغ متوسطه 3.83، وهو ما يدل على مستوى جيد من التبنى والرضا حول أبعاد هذا التحول. وقد تميز بعد الموارد البشرية بأعلى متوسط ضمن هذا المحور (4.02)، يليه البعد التنظيمي (3.94)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الجوانب البشرية والتنظيمية في إنجاح عمليات التحول الرقمي. بالمقابل، جاء البعد الاستراتيجي بأدنى متوسط (3.65)، ما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالرقمنة. إجمالاً، تعكس هذه النتائج وعياً إيجابياً لدى المبحوثين بأهمية التحول الرقمي وانعكاسه المباشر على تحسين كفاءة وفعالية الخزانة العمومية

الجدول (3-12): درجة الموافقة حول بنود البعد الاستراتيجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الأخرف المعباري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	تتبنى الإدارة العليا بمؤسستكم استراتيجية واضحة تعزز التوجه نحو التحول الرقمي	3.80	0.989	2	موافق بشدة
02	يساعد وضع مؤسستكم لخطط استراتيجية قائمة على التحول الرقمي في تحقيق أهدافها المطلوبة	3.72	1.069	3	موافق
03	يساهم تبني المؤسسة لاستراتيجية رقمية في تعزيز كفاءة خدماتها	3.94	1.076	1	موافق
04	يمكن اعتماد المؤسسة لاستراتيجية رقمية محكمة في التقليل من مختلف الأخطار التي قد تحدث	3.08	1.226	5	محايد
05	تساعد الاستراتيجية الرقمية في خلق حلول مبتكرة على مستوى خدمات الخزانة	3.72	1.143	4	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

يعكس تحليل بنود البعد الاستراتيجي مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، وبالأخص الخزانة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.08 و3.94، وهو ما يشير إلى وجود موافقة إيجابية عامة، مع تفاوت في قوة الموافقة بحسب مضمون العبارات. حصلت العبارة التي تنص على أن تبني المؤسسة لاستراتيجية رقمية يساهم في تعزيز كفاءة خدماتها على أعلى متوسط (3.94) وأخرف معباري 1.076، ما يعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة حول الدور الحيوي للاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء. كما أبدى المشاركون موافقة شديدة على أن الإدارة العليا تتبنى استراتيجية واضحة تدعم التحول الرقمي متوسط (3.80)، وهو مؤشر على وعي إداري بأهمية الرقمنة. في المقابل، أظهرت العبارة التي تشير إلى اعتماد استراتيجية رقمية محكمة يقلل من الأخطار أدنى متوسط حسابي (3.08) واتجاهاً نحو الحياد، ما قد يعكس تردداً أو عدم وضوح لدى بعض أفراد العينة حول قدرة الاستراتيجية الرقمية على تقليل المخاطر المحتملة. وباقي العبارات تراوحت بين 3.72 و3.80، مما يؤكد أن الاستراتيجية الرقمية تُعتبر أداة فاعلة في دعم الابتكار وتحقيق الأهداف. بصفة عامة، تكشف النتائج أن البعد الاستراتيجي يحظى بقبول إيجابي لدى المستجوبين، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التوضيح والتطبيق العملي لتعزيز فاعليته وتقليل التردد المرتبط ببعض جوانبه.

الجدول: (3-13): درجة الموافقة حول بنود البعد التكنولوجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
06	تمتلك مختلف أقسام مؤسستكم أجهزة الحاسوب اللازمة لتأدية مهامهم	3.72	1.010	6	موافق بشدة
07	تمتلك مؤسستكم وسائل ذكية تساعدكم على تأدية مهامكم	3.74	0.985	5	موافق
08	يتيح استخدام التكنولوجيا الرقمية في عصرنة خدمات الخزانة العمومية	3.24	1.001	7	محايد
09	يساهم استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية بمؤسستكم في تسهيل عملية جمع ومعالجة مختلف البيانات وتحليلها واسترجاعها بكفاءة وفعالية	3.82	1.043	4	موافق
10	يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية من تجويد خدمات الخزانة العمومية	3.96	0.781	3	موافق
11	تروج مؤسستكم لخدماتها باستخدام مختلف المنصات الالكترونية	4.04	0.988	2	موافق
12	يمكن استعمال التكنولوجيا الرقمية بمؤسستكم في تسهيل مختلف المعاملات مع الأطراف الفاعلة	4.04	0.879	1	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تشير نتائج تحليل البعد التكنولوجي إلى تقييم إيجابي نسبي من طرف أفراد العينة بشأن توفر واستخدام التكنولوجيا الرقمية في الخزانة العمومية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.24 و4.04، مما يعكس عمومًا اتجاهًا نحو الموافقة مع تباين طفيف في تقدير فاعلية بعض الجوانب التقنية.

أظهرت أعلى متوسطات في العبارات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا في تسهيل المعاملات والترويج الإلكتروني، حيث سجلت كل من عبارة "يمكن استعمال التكنولوجيا الرقمية بمؤسستكم في تسهيل مختلف المعاملات مع الأطراف الفاعلة" و"تروج مؤسستكم لخدماتها باستخدام مختلف المنصات الإلكترونية" متوسطًا قدره 4.04، مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (0.879 و0.988 على التوالي). وهو ما يدل على اتفاق قوي من قبل العينة حول قدرة التكنولوجيا على دعم الوظائف التفاعلية والخدماتية للمؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بـ"استخدام التكنولوجيا في عصرنة خدمات الخزانة العمومية" بأدنى متوسط (3.24) وباتجاه محايد، مما يشير إلى تردد أو نقص في تفعيل الميادان للتكنولوجيا في عمليات التحديث الإداري. وهو مؤشر مهم يستدعي الوقوف على أسباب عدم تجسيد الرقمنة بالشكل الفعال في بعض الخدمات الأساسية.

من جهة أخرى، سجلت بقية العبارات متوسطات بين 3.72 و3.96، تعكس إجماعاً على أهمية وفعالية التكنولوجيا في دعم معالجة البيانات، وتوفير الوسائل الذكية، وتجهيز الأقسام بمستلزمات العمل الرقمي. بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود بنية تكنولوجية مقبولة في المؤسسة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لا تزال تتطلب تطويراً وتوظيفاً أكثر فاعلية للتكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بتحديث الخدمات العمومية وتوظيفها في العصرية الشاملة.

الجدول: (3-14): درجة الموافقة حول بنود البعد التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
13	يعتبر إحداث تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي بالخزينة العمومية ضرورة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي	3.90	0.974	2	موافق
14	يمكن أن يساهم إحداث تغييرات في الثقافة تنظيمية بالخزينة العمومية في تسهيل التوجه نحو التحول الرقمي	3.64	1.120	4	موافق
15	يؤدي التحول الرقمي إلى ظهور ممارسات تنظيمية جديدة في الخزينة العمومية .	3.82	1.063	3	موافق
16	التحول الرقمي يؤدي إلى ضمان الشافية والوضوح في الخزينة العمومية	4.40	0.699	1	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تشير نتائج تحليل البعد التنظيمي إلى وجود درجة عالية من الإدراك لدى أفراد العينة بشأن أهمية التغييرات التنظيمية في دعم التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين 3.64 و4.40، مما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو مواكبة التحولات الرقمية من خلال الإصلاحات التنظيمية. أظهرت العبارة التي تنص على أن "التحول الرقمي يؤدي إلى ضمان الشافية والوضوح في الخزينة العمومية" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.40، مع انحراف معياري منخفض (0.699)، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المبحوثين على أن الرقمنة تساهم بشكل مباشر في تعزيز الشافية وتحقيق مستويات أعلى من الوضوح في العمليات الإدارية والمالية.

كما توافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على ضرورة إحداث تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي، حيث سجلت هذه العبارة متوسطاً قدره 3.90، الأمر الذي يعكس قناعة بأهمية التكيف البيئي مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

أما فيما يخص ظهور ممارسات تنظيمية جديدة نتيجة للتحول الرقمي، فقد حققت العبارة متوسطاً قدره **3.82**، مما يشير إلى درجة مقبولة من الموافقة على أن الرقمنة تسهم في تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة، وإن كانت بدرجة أقل من البنود السابقة.

من جهة أخرى، جاءت العبارة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.64**، وهو ما يعكس حالة من التردد أو التباين في الآراء بشأن مدى فاعلية التغيير الثقافي داخل المؤسسة لدعم التحول الرقمي، وقد يشير ذلك إلى ضعف في تجسيد هذه التغيرات على أرض الواقع أو إلى الحاجة لمزيد من الجهود التوعوية والتحسيسية.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج على أن البنية التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، مع ضرورة دعم ذلك بإجراءات تكميلية تشمل إصلاح الثقافة المؤسسية وتعزيز الممارسات التنظيمية المستحدثة.

الجدول (3-15): درجة الموافقة حول بنود بعد الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
17	الموارد البشرية بالخزينة تدعم التوجه نحو التحول الرقمي	4.04	1.009	2	موافق
18	يوجد في مؤسستكم عمال ذوي كفاءات عالية تسهل تطبيق التحول الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته.	3.76	0.870	3	موافق
19	يساهم التحول الرقمي بالخزينة في تحسين إنتاجية مواردها البشرية	4.28	0.833	1	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تبرز نتائج تحليل بُعد الموارد البشرية إدراكاً إيجابياً من طرف أفراد العينة لأهمية العنصر البشري في دعم وإنجاح مسار التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين **3.76** و**4.28**، ما يشير إلى اتفاق عام حول دور الموارد البشرية في تعزيز هذا التحول.

وقد حظيت العبارة التي تنص على أن "التحول الرقمي بالخزينة يساهم في تحسين إنتاجية مواردها البشرية" بأعلى متوسط حسابي بلغ **4.28**، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (**0.833**)، وهو ما يعكس قناعة قوية لدى أفراد العينة بأن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأدوات والأنظمة، بل يمتد ليشمل رفع كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

كما أشار أفراد العينة بدرجة عالية من الموافقة إلى أن الموارد البشرية بالخزينة تدعم التوجه نحو التحول الرقمي، بمتوسط حسابي بلغ **4.04**، ما يدل على وجود إرادة تنظيمية وتفاعل بشري إيجابي مع مشاريع الرقمنة.

فيما سجلت العبارة المتعلقة بوجود عمال ذوي كفاءات عالية تساعد في تطبيق التحول الرقمي ومواكبة الزملاء متوسطاً قدره 3.76، وهو ما يعكس مستوى مقبول من الرضا حول توفر الكفاءات الفنية داخل المؤسسة، مع إمكانية تحسينه من خلال استراتيجيات التكوين المستمر والتوظيف النوعي. بناءً على ما سبق، يتضح أن الموارد البشرية تُعدّ أحد الدعامات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، وأن تحقيق الأثر الفعلي لهذا التحول يستوجب استثماراً في تنمية المهارات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتمكين العاملين من الأدوات والتكوينات الملائمة لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة.

الجدول: (3-16): درجة الموافقة حول بنود البعد التشريعي والأمني:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
20	التشريعات والقوانين الحالية بالقطاع تعزز التوجه نحو التحول الرقمي	4.40	0.638	1	موافق بشدة
21	مسؤولي مؤسستكم على دراية تامة بقضايا الأمن المتعلقة بالتحول الرقمي بالقطاع	3.90	0.814	2	موافق
22	تعتمد المؤسسة سياسات الأمن السيبراني لحماية مختلف بياناتها ومعلوماتها	3.64	0.942	3	موافق
23	يحافظ الأمن السيبراني على سلامة وخصوصية مختلف متعاملي الخزانة	3.62	1.066	4	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تعكس نتائج تحليل البُعد التشريعي والأمني إدراكاً إيجابياً من طرف أفراد العينة لأهمية الإطار القانوني ومستوى الأمان في دعم مسار التحول الرقمي بالخزانة العمومية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.62 و4.40، ما يدل على وجود اتفاق عام حول أهمية ودور التشريعات والأمن السيبراني في تعزيز هذا التحول. وقد سجلت العبارة التي تنص على أن "التشريعات والقوانين الحالية بالقطاع تعزز التوجه نحو التحول الرقمي" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.40، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.638)، مما يعكس مستوى عالٍ من القناعة لدى أفراد العينة بأن البيئة التشريعية تمثل عامل دعم قوي لمشاريع الرقمنة في الخزانة العمومية. كما أظهرت النتائج أن مسؤولي المؤسسة على دراية تامة بقضايا الأمن المتعلقة بالتحول الرقمي، بمتوسط حسابي بلغ 3.90، وهو ما يدل على وجود وعي تنظيمي معتبر بأهمية الأمن الرقمي ضمن سياق التحول التكنولوجي.

أما بالنسبة لبنود الأمن السيبراني، فقد جاءت بدرجة موافقة معتدلة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "تعتمد المؤسسة سياسات الأمن السيبراني لحماية مختلف بياناتها ومعلوماتها" 3.64، في حين جاءت عبارة "يحافظ الأمن

السيبراني على سلامة وخصوصية متعاملي الخزينة "بمتوسط 3.62، ما يشير إلى ضرورة تعزيز الجهود المبذولة في هذا الجانب، سواء من حيث تطوير السياسات أو التوعية بالأدوار الأمنية الحساسة في بيئة العمل الرقمية.

بالتالي، يمكن القول إن الإطار التشريعي يشكل نقطة قوة في دعم التحول الرقمي، إلا أن جانب الأمن السيبراني ما زال يتطلب تحسينات مستمرة، خاصة في ظل التهديدات الرقمية المتزايدة وتعقيد أنظمة المعلومات.

الجدول (3-17): درجة الموافقة حول المحور الثالث تحسين أداء الخزينة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
24	يعتبر تحسين أداء المؤسسة أمورا ضروريا وهدفا رئيسيا تسعى الخزينة العمومية لتحقيقه	4.12	0.798	5	موافق
25	يساعد التسيير الفعال لموارد المؤسسة في تحسين أداء الخزينة العمومية	4.43	0.614	2	موافق بشدة
26	يمكن أن يساهم الاستخدام الأمثل للموارد في تحسين أداء الخزينة	4.38	0.85	3	موافق بشدة
27	يمكن أن يساهم تقليل الأخطاء في تحسين أداء الخزينة	4.52	0.677	1	موافق بشدة
28	تساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداء الخزينة العمومية	4.28	0.783	4	موافق بشدة
29	يمكن أن تساهم برامج التدريب والتكوين حول طرق وآليات استخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداء الخزينة	4.02	0.795	6	موافق
30	تؤدي الإدارة الفعالة للوقت في تحسين إنتاجية ورفع من أداء الخزينة العمومية	3.72	0.833	9	موافق
31	يعد تحسين الأداء أحد أهم أهداف الخزينة العمومية	3.96	0.879	7	موافق
32	يعتبر الالتزام بتسليم مختلف المهام المطلوبة من قبل الإدارات في الوقت المحدد من مؤشرات تحسن أداء الخزينة العمومية	3.78	0.864	8	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تشير نتائج تحليل هذا المحور إلى وجود وعي مرتفع لدى أفراد العينة بأهمية تحسين الأداء باعتباره هدفاً أساسياً تسعى الخزينة العمومية إلى تحقيقه في ظل التحول الرقمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.72 و4.52، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابياً عاماً نحو الموافقة على البنود المدرجة في هذا المحور.

وقد سجلت العبارة "يمكن أن يساهم تقليل الأخطاء في تحسين أداء الخزانة" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52 مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.677)، مما يعكس قناعة قوية لدى المحوئين بأن تقليل الأخطاء يشكل رافعة أساسية لتحسين الأداء في المؤسسة.

تليها العبارة "يساعد التسيير الفعال لموارد المؤسسة في تحسين أداء الخزانة العمومية" بمتوسط 4.43، ثم "يمكن أن يساهم الاستخدام الأمثل للموارد في تحسين أداء الخزانة" بمتوسط 4.38، وهي نتائج تؤكد أن إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فعال تعد من المحددات الرئيسة لرفع أداء المؤسسة.

أما العبارة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة فجاءت بمتوسط 4.28، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً بدور الرقمنة في تعزيز الكفاءة المؤسسية. كذلك، أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتكوين لها دور معتبر (متوسط 4.02) في دعم هذا الأداء، رغم أنها لم تسجل المرتبة الأعلى، ما قد يشير إلى ضرورة تعزيز الاستثمار في التكوين لضمان استدامة فعالية الأداء الرقمي.

في المقابل، حصلت عبارة "الإدارة الفعالة للوقت" على أدنى متوسط (3.72)، تليها عبارة "الالتزام بتسليم المهام في الوقت المحدد" (3.78)، ما يشير إلى أن التحكم في عامل الوقت لا يزال يمثل تحدياً جزئياً في مسار تحسين الأداء، ويتطلب المزيد من التنظيم والانضباط الإداري.

بناءً عليه، يمكن القول إن تحسين أداء الخزانة العمومية يركز أساساً على تقليل الأخطاء، التسيير الفعال للموارد، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بينما تبقى بعض الجوانب التنظيمية مثل الإدارة الزمنية بحاجة إلى اهتمام أكبر لتحسين النتائج الشاملة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية ومناقشتها

في الدراسات الإحصائية، يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية للتحقق من مدى مطابقة بيانات العينة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط مهم لتطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية. وتزداد أهمية هذا الاختبار عندما تكون طبيعة البيانات موضع دراسة دقيقة ومقارنة. وفي حالة العينات الصغيرة، التي يقل عدد أفرادها عادة عن 50 مفردة، يوصى باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لقياس مدى تطابق التوزيع الفعلي للبيانات مع التوزيع الطبيعي المفترض. يعتمد هذا الاختبار على مقارنة التوزيع التراكمي للبيانات مع التوزيع التراكمي النظري الطبيعي، ويحدد مدى وجود فروق معنوية بينهما. إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من 0.05، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام اختبارات إحصائية معلمية لاحقة. أما إذا كانت أقل من 0.05، فهذا يدل على انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي، مما يستدعي استخدام اختبارات لا معلمية أكثر ملاءمة. وعليه، يمثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف أداة فعالة ومناسبة للتحقق من طبيعة التوزيع خاصة في البحوث التي تعتمد على عينات صغيرة مثل هذه الدراسة.

الفرضية الصفرية: (H_0)

بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: (H_1)

بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3-18): القيمة الإحصائية لأختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاور الاستبئانة	
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية		
يتبع التوزيع الطبيعي	0.094	0.115	المحور الأول	1
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.101	المحور الثاني	2
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.085	جميع عبارات الاستبئانة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSSV27

وقد أظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكل من المحور الأول (0.094)، المحور الثاني (0.200)، وكامل عبارات الاستبئان (0.200) جميعها أكبر من المستوى المعتمد إحصائياً وهو 0.05 وبناءً عليه، يتم عدم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، ويُستنتج أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. إن أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي يسمح للباحثات باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر شروطاً إحصائية مناسبة لتحليل البيانات بشكل علمي دقيق.

عنوان الفرضية الرئيسية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين أداء الخزانة العمومية عند مستوى $\alpha=0,05$ ".
من أجل اختبار الفرضية نقوم بالاعتماد على اختبار بيرسون لمعرفة هل يوجد علاقة بين المتغيرين (التابع والمستقل)

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار بيرسون للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	تحسين أداء الخزانة العمومية	
0.000	**0.563	التحول الرقمي

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSSV27

بالاعتماد على نتائج اختبار بيرسون الموضحة في الجدول رقم (20)، تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخزانة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.563 عند مستوى دلالة 0.000. وبما أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، فإن ذلك يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء. ويُفهم من هذه النتيجة أن كلما زاد مستوى تبني ممارسات التحول الرقمي في الخزانة العمومية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تحسين أدائها، مما يعزز من فاعلية العمليات الإدارية ويُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها

عنوان الفرضية: للبعد التنظيمي دور إيجابي في تسهيل تطبيق الرقمنة بما ينعكس على تحسين أداء الخزانة العمومية بولاية خنشلة.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزانة العمومية بولاية خنشلة عند مستوى $\alpha=0,05$.

الفرضية البديلة: (H_1)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزانة العمومية بولاية خنشلة عند مستوى $\alpha=0,05$.
الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل اختبار تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزانة العمومية عند مستوى $\alpha=0,05$

المتغير التابع: تحسين أداء الخزانة العمومية			
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد
0.004	0.400	0.160	0.142

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSSV27

أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزانة العمومية، حيث بلغ معامل الارتباط $(R) = 0.400$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل الانحدار $(B) = 0.160$ ، وهو ما يدل على أن كل زيادة في فاعلية البعد التنظيمي تقابلها زيادة بمقدار 0.160 في مستوى أداء الخزانة العمومية. وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.142$ ، أي أن 14.2% من التغيرات في أداء الخزانة العمومية يمكن تفسيرها من خلال البعد التنظيمي.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.004$) ، وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يشير إلى دلالة إحصائية مقبولة. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزانة العمومية.

وتُبرز هذه النتيجة أهمية الاعتبارات التنظيمية — مثل توزيع الأدوار، وضوح الصلاحيات، وفاعلية التنسيق الإداري في تعزيز استيعاب التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء داخل الخزانة العمومية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها

عنوان الفرضية: يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزانة العمومية لولاية خنشلة.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزانة العمومية لولاية خنشلة.

الفرضية البديلة (H_1):

يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية لولاية خنشلة. الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل لاختبار تأثير ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية المؤهلة في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أداء الخزينة العمومية عند مستوى $\alpha=0,05$

المتغير التابع: تحسين أداء الخزينة العمومية		المتغير المستقل: بعد الموارد البشرية	
معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية
0.466	0.217	0.201	0.000

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSSV27

أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد المتعلق بالموارد البشرية في تحسين أداء الخزينة العمومية. حيث بلغ معامل الارتباط $(r) = 0.466$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة الاتجاه وموجبة بين توفر الموارد البشرية المؤهلة وفعالية أداء الخزينة.

كما سجل معامل الانحدار $(B) = 0.217$ ، ما يعني أن أي تحسن في مستوى تأهيل وتوظيف الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء الخزينة بنسبة 21.7%. أما معامل التحديد $(R^2) = 0.201$ ، فيوضح أن ما نسبته 20.1% من التغيرات التي تطرأ على أداء الخزينة يمكن تفسيرها من خلال البعد المتعلق بالموارد البشرية. وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة $(Sig) = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0-2) وقبول الفرضية البديلة، والتي مفادها أن للموارد البشرية المؤهلة دوراً فعالاً في تفعيل الرقمنة وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية.

خلاصة الفصل :

يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات التي تم بناؤها استنادًا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS. وقد تم التركيز على دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الخزانة العمومية، إلى جانب تحليل أثر بعض الأبعاد التنظيمية والبشرية في تفعيل هذا التحول. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخزانة العمومية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.563$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى دور الرقمنة كعامل محفز لتعزيز كفاءة وفعالية أداء هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالبعد التنظيمي، فقد تم التوصل إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذا البعد في تحسين الأداء، إذ بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.160$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.142$)، وهو ما يدل على أهمية العوامل التنظيمية في تسهيل تطبيق الرقمنة ودعم نتائجها الإيجابية.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثانية المرتبطة بتوفر الموارد البشرية المؤهلة، بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير قوي ومعنوي لهذا البعد على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.466$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.201$)، وهو ما يعكس الدور الجوهري للكفاءات البشرية في ضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وعليه، تؤكد نتائج هذا الفصل أن التحول الرقمي لا يمكن أن يؤدي ثماره إلا في ظل بيئة تنظيمية مناسبة وكوادر بشرية مؤهلة، ما يدعو إلى تبني رؤية شاملة ومتكاملة في إدارة مشاريع الرقمنة على مستوى الخزانة العمومية.

الخاتمة

الخاتمة:

يعد التحول الرقمي اليوم ركيزة محورية في نشاط المؤسسات، إذ أن معظم المنظمات تعتمد في أعمالها على آليات رقمية تتيح مرونة أكبر في إدارة عملياتها وتفعيل أدواتها، مما يجعل التحول الرقمي خيارا استراتيجيا أساسيا في بناء رؤى مستقبلية فعالة. ولا يتحقق هذا التحول إلا من خلال تدخل مباشر ومنظم يشمل تأهيل العاملين وتكييف أساليب العمل مع متغيرات البيئة الرقمية.

ويعزى هذا إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز تفاعل مع البيئة الخارجية، مما يمنح المنظمات مزايا تنافسية عبر استجابة السريعة لتشريعات والقوانين التنظيمية المتغيرة، وكذلك اختصار الوقت والتكاليف في تنفيذ العمليات. كما تساهم العوامل المصاحبة لهذا التحول مثل توافر المعلومات الدقيقة، وسرعة جمعها ومعالجتها، ومشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار، في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية الكفاءات ذات الخبرة العالية، وأصحاب الأفكار الإبداعية، الذين يشكلون عناصر فاعلة في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، بما ينسجم مع متطلبات البيئات المتغيرة.

ورغم تعدد فوائد التحول الرقمي إلا أنه يفرض تحديات كبيرة تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، وثقافة التنظيمية ومتطلبات الأمن السيبراني والخصوصية ولضمان نجاح هذا التحول لابد من رؤية إستراتيجية واضحة، وقيادة فعالة، وتدريب وتأهيل مستمر للموارد البشرية، إلى جانب تطوير الأنظمة التقنية وتعزيز مستويات الأمان. وفي ختامه يمكن القول أن التحول الرقمي يمثل ضرورة أمام المؤسسات والمجتمعات لمواكبة التغيرات المتسارعة والدعم الأساسية لتحقيق التنمية، ودفع عجلة الابتكار والتنافسية في ظل العصر الرقمي المتقدم.

نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية في الجزائر وخصوصا الخزينة العمومية ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعملية التحول الرقمي وقد لخصت نتائج إلى مايلي:

❖ تشير النتائج أن هناك وجود تحول رقمي في مؤسسة محل الدراسة لكن بشكل بطيء من خلال إجابات عينة الدراسة.

❖ اعتماد التكنولوجيا الحديثة يعد ضرورة حتمية في تطوير أداء الخزينة العمومية بشكل أفضل.

❖ من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسة هو نقص الخبرات المتخصصة وضعف المعرفة الرقمية.

❖ تسعى الجزائر إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة لتعزيز قدراتها في مجال التحول الرقمي بشكل أفضل.

❖ يعمل التحول الرقمي على تمهيد الطريق لتحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسات وتحقيق رضا العمال.

نتائج اختبار الفرضيات :

❖ رفض الفرضية الفرعية الرئيسية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وقبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية 0.05 .
 $\alpha =$

❖ رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وقبول الفرضية التي تنص على أنه للبعد التنظيمي دورا إيجابيا في تسهيل تطبيق التحول الرقمي بما ينعكس علي تحسين أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية 0.05 .
 $\alpha =$

❖ رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التحول الرقمي وتحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وقبول الفرضية التي تنص على انه يساهم توفر الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التحول الرقمي و تحقيق فعالية أكبر في أداء الخزينة العمومية عند مستوى معنوية 0.05 .
 $\alpha =$

التوصيات والاقتراحات:

- ❖ تنظيم دورات تدريبية دورية لفائدة موظفي الخزينة بهدف تعزيز كفاءتهم ومواكبة التحول الرقمي.
- ❖ توفير تجهيزات عالية الجودة لضمان تطبيق فعال لأنظمة الرقمنة على الصعيد الوطني.
- ❖ السعي لتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتشريعية التي تساهم في إنجاح مشروع الإدارة الرقمية.
- ❖ لا بد من توفير بنية تحتية متطورة تدعم مسار التحول الرقمي.
- ❖ يلزم الاستفادة من الابتكارات الرقمية والتقنيات المتقدمة لتعزيز الأداء وتحقيق أقصى درجات الفعالية.
- ❖ من الضروري أن تعمل المؤسسة على تقديم تعريف واضح للتحول الرقمي بمصادقية لضمان استيعابه وتفعيله داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

- بشير مسعود عون، الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها، مجلة الأستاذ ربيع، العدد 24، كلية الإقتصاد، جامعة الجفارة، ليبيا 2023.
- بوعلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، مجلد 8 عدد (02)، المدرسة العليا لتسيير والإقتصاد الرقمي، الجزائر، 2023.
- جاسم كريمة، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي، تجربة مصر نموذجيا، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس بالمدينة.
- حميدوش علي، بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8 عدد (1)، 2020.
- حوسيش حورية، مجدوب خيرة، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، دراسة لعينة من البنوك على مستوى ولاية تيارت، جزائر، مجلة الإقتصاد والمالية، مجلد 10 عدد (2)، 2024.
- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق المالي، مجلد 5، العدد 1، جامعة جيلالي بونعام، خميس مليانة، (الجزائر) 2023.
- ذهبي كاسيا، بوهاالي محمد، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، دراسة حالة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الإقتصادي مجلد 15 عدد (01) 2024.
- ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، بعين البيضاء، أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية، مجلد 6 عدد (01) 2022.
- زروقي فاطمة الزهراء، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الجغرافيا الإقتصادية، مجلد 1 عدد (1)، المركز الجامعي لتبليغ (الجزائر) 2024.
- سناء عبد المغني، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والإقتصاد، مجلد 15 عدد (04)، المعهد العالي للدراسات المتطورة لقطامية.
- عاشوري بدر الدين، عاشوري ابراهيم، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل الإندماج في الإقتصاد الرقمي، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 8 عدد (02)، جامعة عمار ثليجي (أغواط، الجزائر) 2023.
- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية هانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 13، جامعة الوادي، 2015.

- غزاوي محمد، العوامل الحاسمة لنجاح عمليات التحول الرقمي في دولة أستراليا، قراءة في مؤشر الإقتصاد الرقمي والمجتمعي، (DESI) لسنة 2022. مجلة دراسات إقتصادية مجلد، 18 العدد 3، مخبر تكامل إقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أحمد درابعة أدرار، (الجزائر) 2024.
- قناشي يوسف، بن سنة ناصر، دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي، مجلة أوراق إقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2019.
- كتاف عبد القادر، إنزارن عادل، إستراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، الواقع والآفاق، مجلة آفاق فكرية، مجلد 12 العدد (2) جامعة مستغانم 2024.
- لعمارة جمال، علاقة الحسابات الخاصة للخزينة للميزانية العامة للدولة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، كلية الحقوق والعلوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.
- ملال محمد، راجي بوعبد الله، التدقيق الجبائي كآلية للمحافظة على أموال الخزينة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية قيساسية، مجلة تنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 04، إقتصاد، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر 2021.
- نورة سليمان فيسة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية مجلد 4 عدد (03)، جامعة الشلف، جزائر 2021.
- نوري يوسف، بوضياف صالح، الجباية العادية كآلية لتمويل الخزينة العمومية في ظل جائحة كورونا، مجلة الميل الإقتصادي، المجلد (05) العدد (01)، جامعة الشهيد جمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.
- يحيوي نصيرة، دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية أثرها على الميزانية العامة والإقتصاد الوطني، مجلة دورية محكمة، العدد 15، جامعة عمار التليجي الأغواط، الجزائر، 2011.

أطروحات الدكتوراه:

- تامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة، الجيلالي، بونعامة، خميس مليانة، المسيلة، الجزائر، 2023-2024.
- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء منظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سي الطيب المهشمين رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2024.
- شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، (3) 2021.

رسائل الماجستير:

- بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2011.
- ربة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر السنة 2013 - 2014.
- سخري سفيان، النظام القانوني للخزينة العمومية، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر (01)، الجزائر، السنة، 2012-2013.
- سهام طرشاني، الابتكار الشويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، السنة 2008 .
- محمد أحمد عبد العتي، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مجلد 3، العدد 4، كلية التجارة، جامعة السويس .

المحاضرات:

- راجحي بوعبدالله، محاضرات المحاسبة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت الجزائر، 2021-2022.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
القطب الجامعي خنشلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر لقسم العلوم الاقتصادية بالقطب الجامعي عبد الحق رفيق براححي خنشلة، نقوم بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية، لذا نرجو من سيادتكم المشاركة في إثراء بحثنا هذا من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة X في الخانة المناسبة، والتكرم بالإجابة عليها بدقة لأن صحة نتائج هذه الدراسة تستمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي يتم الإدلاء بها من خلال هذا الاستبيان ستخضع لبند السرية ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام .
وشكرا على تعاونكم

من اعداد الطلبة:

- غواري خلود
- معلم مروى

اشراف الدكتوراة:
بن جمعة أمينة

- لموسم الجامعي: 2025/2024

المحور الأول : معلومات الشخصية عن عينة الدراسة :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 سنة إلى 50 أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي : تقني سامي ليسانس مهندس ماستر غير ذلك

مجال الوظيفة : مديرنائب مدير رئيس مصلحة موظف غير ذلك

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 05 الى 10 سنوات من 10 سنة فما فوق

المحور الثاني: التحول الرقمي

1- البعد الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	تتبنى الإدارة العليا بمؤسستكم استراتيجية واضحة تعزز التوجه نحو التحول الرقمي					
02	يساعد وضع مؤسستكم لخطط استراتيجية قائمة على التحول الرقمي في تحقيق أهدافها المطلوبة					
03	يساهم تبني المؤسسة لاستراتيجية رقمية في تعزيز كفاءتها					
04	يمكن اعتماد المؤسسة لاستراتيجية رقمية محكمة في التقليل من مختلف الأخطار التي قد تحدث					
05	تساعد الاستراتيجية الرقمية في خلق حلول مبتكرة على مستوى خدمات الخزينة					

2- البعد التكنولوجي:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
06	تمتلك مختلف أقسام مؤسستكم أجهزة الحاسوب اللازمة لتأدية مهامهم					
07	تمتلك مؤسستكم وسائل ذكية تساعدكم على تأدية مهامكم					
08	يتيح استخدام التكنولوجيا الرقمية في عصرنة خدمات الخزينة العمومية					
09	يساهم استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية بمؤسستكم في تسهيل عملية جمع ومعالجة مختلف البيانات وتحليلها واسترجاعها بكفاءة وفعالية					
10	يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية من تجويد خدمات الخزينة العمومية					
11	تروج مؤسستكم لخدماتها باستخدام مختلف المنصات الكترونية					
12	يمكن استعمال التكنولوجيا الرقمية بمؤسستكم في تسهيل مختلف المعاملات مع الأطراف الفاعلة					

3- البعد التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
13	يعتبر إحداث تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي بالخرزينة العمومية ضرورة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي					
14	يمكن أن يساهم إحداث تغييرات في الثقافة تنظيمية بالخرزينة العمومية في تسهيل التوجه نحو التحول الرقمي					
15	يؤدي التحول الرقمي إلى ظهور ممارسات تنظيمية جديدة في الخزينة العمومية.					
16	التحول الرقمي يؤدي إلى ضمان الشافية والوضوح في الخزينة العمومية					

4- بعد الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
17	الموارد البشرية بالخرزينة تدعم التوجه نحو التحول الرقمي					
18	يوجد في مؤسستكم عمال ذوي كفاءات عالية تسهل تطبيق التحول الرقمي وكذا مساعدة العمال الآخرين على مواكبته.					
19	يساهم التحول الرقمي بالخرزينة في تحسين إنتاجية مواردها البشرية					

5- البعد التشريعي والأمني:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
20	التشريعات والقوانين الحالية بالقطاع تعزز التوجه نحو التحول الرقمي					
21	مسؤولي مؤسستكم على دراية تامة بقضايا الأمن المتعلقة بالتحول الرقمي بالقطاع					
22	تعتمد المؤسسة سياسات الأمن السيبراني لحماية مختلف بياناتها ومعلوماتها					
23	يحافظ الأمن السيبراني على سلامة وخصوصية مختلف متعاملي الخزينة					

الخو الثالث: تحسين أداء الخزينة العمومية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
24	يعتبر تحسين أداء المؤسسة أمورا ضروريا وهدفا رئيسيا تسعى الخزينة العمومية لتحقيقه					
25	يساعد التسيير الفعال لموارد المؤسسة في تحسين أداء الخزينة العمومية					
26	يمكن أن يساهم الاستخدام الأمثل للموارد في تحسين أداء الخزينة					
27	يمكن أن يساهم تقليل الأخطاء في تحسين أداء الخزينة					
28	تساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداء الخزينة العمومية					
29	يمكن أن تساهم برامج التدريب والتكوين حول طرق وآليات استخدام التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداء الخزينة					
30	تؤدي الإدارة الفعالة للوقت في تحسين إنتاجية ورفع من أداء الخزينة العمومية					
31	يعد تحسين الأداء أحد أهم أهداف الخزينة العمومية					
32	يعتبر الالتزام بتسليم مختلف المهام المطلوبة من قبل الإدارات في الوقت المحدد من مؤشرات تحسن أداء الخزينة العمومية					

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes Ighlour University Khanchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

خفشة في : 2025/04/05

إلى السيد: مدير الخزينة العمومية لولاية خفشة



وزارة التعلّم والتعليم والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم الاقتصاد

الرقم: 486 / ك ع ا ت ع / ع ا ق / 2025

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي ومالي، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم مساعدة من أجل إجراء تريض تطبيقي في مؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم :

معلومات الطالب 02	معلومات الطالب 01
مروّة معلم	خلود غواربي
خفشة 2000/11/20	خفشة 2000/06/21
202034049340	202034038813
	رقم التسجيل
	الإسم واللقب
	تاريخ ومكان الإزدياد

عنوان التقرير : التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الخزينة العمومية - دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية خفشة



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbes Laghrour University Khouchela

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

Department of Economic Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم الاقتصاد
أكاديمية

..... : خنشلة في

الرقم: 486 / ك إ ع ت / ق ع ا ق / 2025

الاسم و اللقب : خلود غواري

تاريخ الميلاد: 2000/06/21

مكان الميلاد: خنشلة

• عنوان تقرير التريص: التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الخزينة العمومية – دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية خنشلة

• مكان التريص: الخزينة العمومية لولاية خنشلة
فترة التريص من: 04/15 إلى: 04/05 2025

ملاحظة	العلامة	عناصر المراقبة
ملاحظة	04/.....	المواظبة
ملاحظة	04/.....	المباراة
ملاحظة	04/.....	المعارف التطبيقية
ملاحظة	04/.....	قدرة العمل
ملاحظة	04/.....	العلاقة مع العمال
ملاحظة	20/.....	العلامة النهائية

رئيس مكتبة الوثائق العمومية بالخشلة
أحمد بن محمد

ملاحظات أخرى:

رئيس القسم
زورمان كريبان
رئيس قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية والعلوم التطبيقية
جامعة عباس لغرور خنشلة

ممثل المؤسسة
أيمن خزينة الولاية
ص. ب. 02

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عباس لغورور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم الاقتصاد



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes Laghrou University Khنشلة
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

الرقم: 1486 / ك ع ا ت ع ق / ق ع ا ق / 2025

الاسم و النقب : مروة مطم

تاريخ الميلاد: 2000/12/20

- عنوان تقرير التريص: التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الخزينة العمومية - دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية خنشلة
- مكان التريص: الخزينة العمومية لولاية خنشلة

مكان الميلاد: خنشلة

فترة التريص من: 04/15 إلى: 05/05 2025

..... خنشلة في :

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/.../04/...	ملاحظة
المبادرة	04/.../04/...	ملاحظة
المعارف التطبيقية	04/.../04/...	ملاحظة
فترة العمل	04/.../04/...	ملاحظة
العلاقة مع العمال	04/.../04/...	ملاحظة
العلامة النهائية	04/.../04/...	ملاحظة

رئيس مكتب الأبحاث التطبيقية
مروة مطم

ملاحظات أخرى:



رئيس القسم

ممثل المؤسسة

م. ط. يونس كورن
رئيس خزينة الولاية