



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

العنوان

دور التحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المحاسبة والمالية
تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت اشراف:
د. بكوش لطيفة

إعداد الطلبة:
العابب الطاهر
جويدة محمد نصر
بقاص محمد لمين

لجنة المناقشة:

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	ا. د فيصل محمد مايدة
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقررا ومشرفاً	ا.د بكوش لطيفة
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا	د. العيفة رحيمة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَكْتَبَةُ كَلْبُورِ
١٤٢٠

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم، وكان فضله علينا عظيمًا. والشكر لله أولًا وآخرًا، الذي منحنا القوة والعزيمة لمواصلة مشوارنا الدراسي، ووقفنا لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على حبيبك ونبيك الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم، أزكى الصلاة وأتم التسليم.

ومن شكر الله أن نذكر أهل الفضل، وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة "بكوش لطيفة"، التي لم تدخر جهدًا في مساعدتنا على إنجاز هذا العمل، فبفضل توجيهاتها وتشجيعها القيم، تمكّننا من الوصول إلى هذه النتيجة. نسأل الله أن يحقق لها ما تصبو إليه، ويرفع مقامها في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة طاقم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على استقباليهم الكريم، وتعاونهم معنا، ومدّنا بالمعلومات الضرورية التي ساعدتنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

ولا يفوتني أيضًا أن أتقدّم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وكل الأساتذة الذين تشرفنا بأن كانوا جزءًا من رحلتنا التعليمية.

وأخيرًا، إلى كل من وسّعهم قلبنا ولم تسعهم كلماتنا، لهم منا كل التقدير والعرّفان.

إهداء

إلى من غرس فينا روح النجاح والصبر،
إلى من علمنا معنى العطاء دون انتظار مقابل...
إلى والدي الغالي رحمه الله، أبعث عرفاني ودعائي.
إلى من كان دعاؤها سر قوتي، وحنانها بلسم جراحي...
إلى أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها، أهدي نبض هذا الإنجاز.
إلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب والكفاح في مسيرة الحياة،
إلى أولادي الأحبة: عبد الحفيظ، عائشة، إسماء، زكرياء، إحسان، رفيدة، محمد البخاري
أنتم نبع الأمل، ومعكم يحلو العطاء.
إلى جميع أفراد أسرتي الكريمة، صغيرهم وكبيرهم،
كل باسمه، أينما كان، أنتم سندي وموئل قلبي.
إلى أصدقائي ورفقاء الدرب، داخل الجامعة وخارجها،
من شاركوني الخطى، وساندوني في الطريق.
إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة بكوش لطيفة، جزاها الله خير الجزاء،
ولأساتنتي الكرام الذين أناروا لنا دروب العلم والمعرفة.
إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع، عرفاناً وامتناناً.

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعَفْوِهِ تُمَحَى الزَّلَّاتُ، الحمد له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن مدّ في عمري ما بلغني هذه اللحظة، وأن ألهمني الصبر حين ضاق صدري، والثبات حين مالت بي الطرق

اهدي هاذا العمل العلمي

إلى الذين لم يكونوا مجرد أشخاص... بل كانوا زاد الرحلة. إلى من لم يدرسوا معي، لكنهم حملوا عني أنقال الأيام، إلى من لم يفهموا التخصص، لكنهم فهموا تعبي دون شرح إلى من لا تكفيهم كل الكلمات، ولا توفيهم كل الصفحات... إلى من كان وجودهما في حياتي أصدق معاني الرزق، وأعمق أشكال الرحمة.

إلى أمي، يا سكينه القلب حين يضطرب، يا من كان دعاؤك سرّاً بينك وبين الله، فكان الجواب رحمة في دربي، يا من حملت همّي قبل أن يُولد، وسهرت حين نام الجميع، وبكيت من أجلي في صمت.

كل حرفٍ كتبته، وكل علمٍ فهمته، وكل بابٍ فتحتة... كان لك فيه نصيب. أنت الوطن الذي لا يُهزم في قلبي.

إلى أبي، يا من كنت الحصن حين خفت، والسند حين تعبت، يا من علمتني أنّ الرجولة لا تُقال، بل تُعاش، وأن العطاء الحقيقي لا يُشترط أن يُرى، يكفي أن يُحسّ.

كنت الصامت الذي يتكلم في قلبي، والظلّ الذي ألجأ إليه كلما شعرت بالضعف.

إليكما أهدي ثمرة هذا التعب، لا لأنها تفي، بل لأنني مهما كتبت... تبقى الكلمات قاصرة عن الوفاء.

إلى من شاركوني لحظات الجدّ والتعب، إلى من كانوا عوناً لا يُقدّر بثمن، ورفاقاً في رحلة لم تكن سهلة...

شكراً لكم على روح التعاون، وصدق النية، وصبر الإنجاز.

جزاكم الله عني كل خير، وجعل تعبنا هذا شاهداً لنا لا علينا

وإلى من أكرمني الله بمرافقتها في هذا الدرب العلمي،

الأستاذة الفاضلة: بكوش لطيفة، لك من القلب كل الامتنان، لا على إشرافك العلمي فحسب، بل على صدقك، وحكمتك، وأخلاقك العالية.

كنت أكثر من مشرفة... كنت نوراً يهديني إذا تاه السبيل. أسأل الله أن يرفع قدرك، ويجزيك عني خيراً ما يجزي أهل الفضل.

وإلى السادة أعضاء لجنة التحكيم،

أقدم خالص شكري وتقديري لقراءتكم، ونقدكم، وتقييمكم لهذا الجهد المتواضع، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من نقص فمن نفسي.

هذا العمل أهديه لكل من زرع في قلبي نوراً، ولكل من غرس في عقلي فكرة، ولكل من ظلّ يؤمن بي حين كدتُ أفقد الإيمان بنفسي

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجزي كل من كان له فضل علينا خير الجزاء.

فما هذا إلا ثمرة دعاء، وصبر، وتوفيق من الله وحده.

الحمد لله على ما أنعم، وله الشكر على ما أتم

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة،
الذي غادر الحياة، لكنه لم يغادر قلبي يوماً،
إلى من غرس فيّ حب العلم والعمل،
إلى من تمنيت أن يشاركني لحظة التتويج بهذا الإنجاز...
رحمك الله وأسكنك فسيح جناته،
أهدي هذا العمل لروحك، عربون وفاء ودعاء لا ينقطع.
إلى من كانت لي دعوة لا تغيب وسنداً لا يميل...
إلى أمي الغالية، نبض قلبي وضياء دربي،
إلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب وشريكة الكفاح،
إلى أبنائي الأعزاء، زينة حياتي وأمل في الغد،
أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً بالحب والدعم الذي لا يُقدّر بثمن.
إلى من كانوا لي سنداً وعوناً في مسيرتي العلمية...

الملخص

هدفت الدراسة إلى إظهار دور التحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، لتحقيق أهداف الدراسة ، وبالاعتماد على الاستبيان ، لجمع البيانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة ، المتمثل في إطارات وعمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالوادي ، وقد تم توزيع 110 استبيان واسترجع منها 90 على العينة المستهدفة 'توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : أن هناك مساهمة عالية ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في تعزيز ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ويساهم التحول الرقمي في دعم قرارات إستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة للمحاسبين ، وتسهم استراتيجيات التحول الرقمي في فتح آفاق جديدة للمؤسسة من خلال استقطاب شرائح أوسع من الزبائن ودخول أسواق جديدة ، وأوصت الدراسة ، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة إتباع آليات التحول الرقمي في تعزيز ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وضرورة توفير بيئة ملائمة لاستخدام التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وحثمية تكوين وتأهيل المحاسبين في المجال الرقمي و التكنولوجي .

الكلمات المفتاحية : تحول رقمي - محاسبة إدارية إستراتيجية - اتخاذ قرار .

Abstract

The study aimed to demonstrate the role of digital transformation in enhancing strategic management accounting. A descriptive and analytical approach was used to achieve the study's objectives. A questionnaire was used to collect data, which was distributed to the study population, represented by the executives and employees of the Electricity and Gas Distribution Directorate of El Oued. A total of 110 questionnaires were distributed, and 90 were returned from the targeted sample.

The study reached several important findings, the most significant of which is that there is a high and statistically significant contribution of digital transformation to enhancing strategic management accounting practices. Digital transformation contributes to supporting strategic decision-making by providing accurate information to accountants. Digital transformation strategies contribute to opening new horizons for the organization by attracting broader segments of customers and entering new markets. The study concluded with several recommendations, most notably: the necessity of adopting digital transformation mechanisms in enhancing strategic management accounting practices,

the necessity of providing a suitable environment for the use of digital transformation and strategic management accounting, The inevitability of training and qualifying accountants in the digital and technological field..

Keywords: Digital Transformation - Strategic Management Accounting - Decision Making

فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان.....
.....	إهداء.....
.....	الملخص.....
.....	فهرس المحتويات.....
.....	قائمة الجداول.....
.....	قائمة الأشكال.....
.....	قائمة الاختصارات والرموز.....
I	مقدمة.....
6	الفصل الأول.....
6	الإطار النظري للتحويل الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
7	المبحث الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
7	المطلب الأول: ماهية وطبيعة التحويل الرقمي.....
7	أولاً: تعريف التحويل الرقمي.....
9	ثانياً: خصائص التحويل الرقمي.....
11	ثالثاً: أهمية واهداف التحويل الرقمي.....
13	رابعاً: متطلبات تطبيق التحويل الرقمي و تقنياته.....
16	خامساً: ابعاد وخطوات التحويل الرقمي.....
19	سادساً: مقومات ومزايا و عيوب التحويل الرقمي.....
20	المطلب الثاني: ماهية طبيعة المحاسبة الادارية الاستراتيجية.....
20	أولاً: مفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الفرع الأول.....
33	المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
33	أولاً: أثر التحويل الرقمي على وضايف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
36	ثانياً: تطبيقات التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
38	ثالثاً: التحديات التي تواجه التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.....
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
	أولاً: دراسة حسن احمد كشمير 2025 بعنوان اثر التحويل الرقمي على خصائص المعلومات المحاسبية
41	في القوائم المالية.....

ثانيا: دراسة محمد حسن الاشول 2023 بعنوان 'دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغيير الاستراتيجي	41
ثالثا: دراسة 'اشرف سالم عبد الكافي ،سالمه مصباح القذافي علي '2023 بعنوان 'مدى مساهمة التحول الرقمي و الحوسبة السحابية في تعزيز مهنة المحاسبة من وجهة نظر الاكاديميين و المختصين في مجال المحاسبة	41
رابعا: دراسة ' ، عائشة عبد الله مرزوق ، مفيدة ضو الهواري '2023' بعنوان ' ' فاعلية التحول الرقمي في مجال المحاسبة وتأثيره على أداء المحاسب الإداري '	42
خامسا: دراسة شرقي أسماء 2024مذكرة شهادة الدكتوراة جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر بعنوان 'دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية '	42
سادسا: دراسة فاطمة الزهراء قوادري ، سندس عبيدي سعد '2023' مذكرة ماستر جامعة ورقلة بعنوان ' تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ' دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس ورقلة	43
سابعا: دراسة مصطفى جمعة محمد علي 2021' بعنوان اثر التحول الرقمي على مهنة المحاسبة والمراجعة و التعليم المحاسبي في ليبيا .المعوقات و الحلول.	43
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية.	44
أولا: دراسة Authors: D.A. Thilini Yasodha Ranawaka & Said Ismail Said Supervisor: Christian Ax. (Digital Transformation in Management Accounting: Shaping Corporate Strategies) A case study Based on Swedish Service-related firm	44
ثانيا: دراسة Mohammed Saad Obaida* (Navigating digital transformation in accounting system): Challenges and opportunities	44
ثالثا: دراسة Daniel E. O'Leary، 2022، Digitization, Digitalization and Digital Transformation in Accounting, Electronic Commerce and Supply Chains	45
رابعا: دراسة Cici Rosmal1 *Universitas Indonesia Maju ، 2024 (Digital Transformation in Management Accounting): Towards Efficiency and Competitive Advantage	45
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.	46

51 خلاصة الفصل الأول
52 الفصل الثاني
52 الدراسة الميدانية
53 تمهيد
54 المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
54 المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
54 أولاً: تقديم مجتمع الدراسة المختار
75 المطلب الثاني: المناهج والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
75 أولاً: المنهج المتبع في الدراسة
77 ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
84 المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
84 أولاً: الأدوات الإحصائية
85 ثانياً: البرامج المستخدمة
86 المبحث الثاني: مناقشة النتائج
86 المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
86 أولاً: متغير عدد سنوات الخبرة
87 ثانياً: متغير المستوى التعليمي
88 ثالثاً: عدد العمال
89 المطلب الثاني: اتجاه آراء العينة حول ابعاد التحديات
107 خلاصة الفصل:
109 خاتمة
115 قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

28	الجدول رقم 1 الفرق بين المحاسبة الإدارية التقليدية والإستراتيجية.....
46	الجدول رقم 2: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
57	الجدول رقم 3 شريحة تعداد العمال.....
68	الجدول رقم 4: عدد وأنواع الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في قسم المالية والمحاسبة.....
74	الجدول رقم 5: توزيع الاستثمارات على أفراد العينة.....
79	الجدول رقم 6: معامل الارتباط لبيرسون للمحور الأول.....
80	الجدول رقم 7: معامل الارتباط لبيرسون للمحور الثاني.....
80	الجدول رقم 8: معامل الثبات الكلي الفاكارومباخ.....
81	الجدول رقم 9: معامل الثبات لفقرات الاستبيان (الفاكرومباخ).....
82	الجدول رقم 10: الإحصاءات الوصفية (التوزيع الطبيعي للبيانات معاملي الإلتواء والتفرطح).....
82	الجدول رقم 11: مقياس لكارت الخماسي.....
83	الجدول رقم 12: معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس لكارت الخماسي.....
86	الجدول رقم 13: . توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....
87	الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
88	الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال.....
89	الجدول رقم 16: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الأول.....
90	الجدول رقم 17: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الأول.....
91	الجدول رقم 18: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث للمحور الأول.....
92	الجدول رقم 19: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الثاني.....
93	الجدول رقم 20: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني.....
94	الجدول رقم 21: : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني.....
94	الجدول رقم 22: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع للمحور الثاني.....
95	الجدول رقم 23: معامل الارتباط.....
96	الجدول رقم 24: الارتباطات الإحصائية.....
98	الجدول رقم 25: الارتباط الخطي المتعدد.....
99	الجدول رقم 26: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVAa).....
100	الجدول رقم 27: معاملات الانحدار المتعدد.....
101	الجدول رقم 28: الانحدار الخطي للنموذجين.....

101	ANOVAA نتائج تحليل التباين
102	معاملات المحور الثاني
103	Model Summary نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد ملخص النموذج
104	جدول المعاملات (Coefficients)

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: خصائص التحول الرقمي..... 10
- الشكل رقم 2: تقنيات التحول الرقمي..... 15
- الشكل رقم 3: خطوات التحول الرقمي..... 18
- الشكل رقم 4: تحديات التحول الرقمي..... 40
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للشركة الام..... 56
- الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي..... 58
- الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة..... 63
- الشكل رقم 8: واجهة تقنية الاتصال للبريد الداخلي المحلي Connect K..... 70
- الشكل رقم 9: واجهة تقنية الاتصال للبريد الداخلي الواسع TENSİK..... 70
- الشكل رقم 10: واجهة نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني HISSAB..... 71
- الشكل رقم 11: نموذج الدراسة..... 78
- الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 86
- الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 87
- الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال..... 88

قائمة الاختصارات والرموز

أنظمة تخطيط موارد المؤسسات	Enterprise Resource Planning	ERP
الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
خوادم قاعدة البيانات	Engineering and Leadership in Information Technology	ELIT
الاتحاد الدولي للاتصالات	Interernational télécommunication Union	ITU
نظام قاعدة البيانات	Data Base Management System	DBMS
مجلس معايير المحاسبة المالية	Financial Accounting Standards Board	FASB
كهرباء وغاز الجزائر	Electricité et Gaz Alger	EGA
هيئة مختصة لصناعة العدادات وآلات المراقبة	Antreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle	AMC
شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر	Société Distribution Alger	SDA
شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط	Société Distribution Centre	SDC
شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق	Société Distribution Est	SDE
شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرب	Société Distribution Ouest	SDO
مؤسسة إنتاج الكهرباء	Société Production Electricité	SPE
تسيير المنظومة الكهربائية	Gestion System Electric	GSE
تسيير شبكة و نقل الكهرباء	Gestion Réseau Transport Electricité	GRTE
تسيير شبكة و نقل الغاز	Gestion Réseau Transport Gaz	GRTG
شركة هندسة الكهرباء و الغاز	Compagnie de l'engineering de l'Electricité et du Gaz	CEEG
الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز	Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz	SADEG
مهندس الأمن	Hygiène Sécurité Environnement	HSE
مدير التوزيع	Direction Distribution	DD
قسم الموارد البشرية	Division Ressource Humain	DRH
قسم الإدارة والصفقات	Division Administration Marché	DAM
مصلحة القضايا العامة	Service Affaire Général	SAG
قسم استغلال أنظمة الإعلام الالي	Division Exploitation Système Informatique	DESI

قسم تخطيط شبكة الكهرباء و الغاز	Division Planification Réseau	DPR
قسم الدراسات وتنفيذ أشكال الكهرباء و الغاز	Division Etudes et Travaux Elec. Et Gaz	DEETEG
قسم تقنيات الكهرباء	Division Technique Electricité	DTE
قسم تقنيات الغاز	Division Technique Gaz	DTG
قسم العلاقات التجارية	Division Relation Commercial	DRC
قسم المحاسبة و المالية	Division Finance et comptabilité	DFC
ربط عملاء جدد	Raccordement Client Nouveau	RCN
منخفض التوتر / منخفض الضغط	Base Tension / Base Pression	BT/BP
متوسط التوتر	Moyen Tension	MT
عالي التوتر	Hors Tension	HT
متوسط الضغط	Moyen Pression	MP
فواتير خاصة بالإدارات	Facture sur mémoire	FSM
النظام المحاسبي المالي	Système de comptabilité financière	SCF
الرسم على النشاط المهني	Taxe sur Activité Professionnelle	TAP
الرسم على القيمة المضافة	Taxe sur la Valeur Ajoutée	TVA
نظام خاص بالتزامات الزبائن	Engagement	ENG
نظام خاص بتسيير الزبائن	Système de Gestion Clientèle	CRMS
تسيير تقنيات العملاء	Gestion de Technique Client	GTC
المحاسبة النقدية للعملاء	Comptabilité de trésorerie Client	CTC

مقدمة

مقدمة

عند التأمل في مجريات الأحداث التي مر بها المجتمع الإنساني، يلاحظ تسارعاً واضحاً منذ أواخر القرن التاسع عشر، وتزايداً في وتيرة التغيرات ابتداءً من منتصف القرن العشرين، خاصة مع بروز شبكة الإنترنت. ومع مطلع القرن الحادي والعشرين، أصبحت الثورة الرقمية من أبرز مظاهر التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحديث، حيث نتج عنها تطور كبير في وسائل وتقنيات الاتصال الرقمية والإلكترونية، التي أصبحت حاضرة بقوة في مختلف مجالات الحياة اليومية للإنسان.

هذا التوجه نحو الرقمنة لم يعد خياراً، بل أصبح اتجاهًا عالمياً تشهده معظم دول العالم، رغم ما يصاحبه من تحديات. وقد أطلقت العديد من الدول مبادرات متنوعة لتحقيق التحول الرقمي ومواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع، لا سيما في ما يتعلق بتحديث وسائل الاتصال واعتماد الأتمتة في إنجاز الأنشطة البشرية المختلفة، مما يُمهّد لقيام مجتمع رقمي خالٍ من الوثائق الورقية، يُعرف بـ"المجتمع اللاورقي".

في ظل التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الرقمية، فقد نتج عنه تطور وسائل و تقنيات الاتصال الحديثة الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، التي غزت جميع الميادين والأنشطة اليومية للإنسان، يعد مجال الرقمنة أو التحول الرقمي من أبرز المجالات التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة، مما احداث تحول جذري في أساليب إعداد التقارير المالية، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

تعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية عنصراً أساسياً في دعم عمليات التخطيط، والرقابة، وصنع القرارات الفعالة، حيث تعتمد المؤسسات اليوم على البيانات الرقمية المتاحة في الوقت الحقيقي لتعزيز دقة التحليل المالي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي في هذا المجال يفرض تحديات تتعلق بتوفير بنية تحتية تقنية متطورة، وتدريب الكوادر البشرية، وضمان أمن المعلومات.

وفي هذا الإطار، وعلى غرار ما قامت به مؤسسات في مختلف أنحاء العالم، شهدت بعض الشركات الوطنية خطوات فعلية لتجسيد مشروع التحول الرقمي على أرض الواقع، تمهيداً للانخراط في مجتمع رقمي ومواكبة ركب الدول المتقدمة. ومن بين هذه الشركات، نجد مجمع سونلغاز، الذي يسعى لإحداث تحول جذري في بيئة عمله الداخلية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة واستثمار مبالغ مالية معتبرة، بهدف تعزيز ممارسة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتحسين الأداء وخلق قيمة مضافة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

اولا: طرح الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كالتالي:

كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في شركة سونلغاز الوادي؟

من أجل معالجة وتحليل الإشكالية الرئيسية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

- هل يساهم التحول الرقمي في تعزيز دوافع تبني نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب التقني لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب السلوكي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب الثقافي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي في تعزيز نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التحول الرقمي في تعزيز دوافع تبني نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب التقني لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب السلوكي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؛

● **الفرضية الفرعية الرابعة:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب الثقافي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة الى نوعين اساسين هما:

الأهمية العلمية:

محاولة العمل على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين دقة وكفاءة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

استكشاف أثر التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الأهمية العملية:

معرفة تحديد الصعوبات والتحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تبني التحول الرقمي في مجال المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

تقديم مقترحات لتعزيز التحول الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تعتمد على التوافق والملاءمة بين تكنولوجيا المعلومات الممثلة في صورة التحول الرقمي ونظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. مما يعود بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

رابعا: أهداف الدراسة

أما الهدف الرئيسي للبحث فيتمثل في دراسة كيفية قيام التحول الرقمي بتعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيمه الى الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على كيفية تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من طرف التحول الرقمي.
- التعرف على مديرية سونلغاز الوادي والفروع التابعة له.
- تحديد كيفية الاستفادة من هذا التعزيز في مؤسسة سونلغاز.
- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية لاستراتيجية التحول الرقمي

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي وهي كما يلي:

أ - دوافع ذاتية

- الموضوع ضمن تخصص الطلبة وهو محاسبة وتدقيق
- الميول الشخصي لهذا الموضوع كونه من المواضيع الحديثة وخاصة في مجال مهنة المحاسبة.

ب - دوافع موضوعية

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع حديثة الدراسة.
- الرغبة في التوسع و اخذ فكرة حول اهم المفاهيم الحالية المتعلقة بالتحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
- محاولة التعرف على التحول الرقمي الذي أصبح من الضروريات في عصرنا الحالي ومدى تأثيره على المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

تمت دراسة هذا الموضوع والوصول الى الأهداف المرجوة وفقا للحدود التالية:

- الحدود المكانية: شركة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- الحدود الزمانية: ترتبط بمضمون ونتائج الدراسة الميدانية، فكانت متمثلة بالموسم الدراسي 2025/2024
- الحدود الموضوعية: تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على المواضيع المرتبطة أساسا بالتحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

- الحدود البشرية: إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، والمصالح التقنية والتجارية التابعة لها.

سابعا منهج الدراسة:

لدراسة موضوعنا والتطرق لكل جوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الاطار النظري لكل من التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان يضم جميع الجوانب الرئيسية لمحاو البحث وتم تحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.

ثامنا: صعوبات البحث:

من اهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا هي:

- حادثة موضوع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في الجزائر؛
- ضغط العمل في مصلحة المحاسبة و المالية و الوكالات التجارية أدى الى تأخر استلام الاستبيان ؛
- صعوبة استعمال البرنامج الاحصائي SPSS لأنه لم نتطرق إليه سابقا.

تاسعا هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة على فصلين عرضت بطريقة تخدم الموضوع والعمل على توضيح الإطار النظري لكل من العنصرين المستقل النحول الرقمي و التابع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية فقد تم التطرق في الفصل الأول للتحول الرقمي تم عرض من خلاله في المبحث الأول الى المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والعلاقة بينهما، وهذا من خلال المبحث الأول، اما المبحث الثاني تم التطرق الى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه دراسة ميدانية لشركة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حيث تطرقنا في المبحث الأول للطرق والادوات المستخدمة في الدراسة اما المبحث الثاني مناقشة النتائج وتحليلها ثم اختبار مدى صحة الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحويل الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية

المبحث الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية

المطلب الأول: ماهية وطبيعة التحويل الرقمي

مع التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا، أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها في العصر الحديث. فقد باتت أغلب العمليات داخل المؤسسات تُنجز بشكل آلي دون الحاجة للتدخل البشري المباشر، إلا في حالات محدودة، مما أدى إلى اعتماد واسع على الأدوات الرقمية.

تم التطرق في هذا المطلب الأول، الى ماهية التحويل الرقمي من حيث: تعريفه، خصائصه، أهميته و أهدافه، متطلباته و تقنياته وخطواته و ابعاده و مزاياه و عيوبه.

أولاً: تعريف التحويل الرقمي

من الناحية اللغوية:

التحويل: مصدر الفعل "تحوّل"، ويعني التغيير والانتقال من حالة إلى أخرى.

الرقمي: نسبة إلى "الرقم"، ويشير إلى استخدام الأرقام والتكنولوجيا الحديثة في إنجاز مختلف العمليات.

بذلك، فإن التحويل الرقمي لغويًا يعني الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية الحديثة في أداء العمل.¹

من الناحية الاصطلاحية:

تعددت التعريفات لمفهوم التحويل الرقمي وفقًا لاختلاف الجهات والباحثين، ومن أبرزها:

التعريف الأول: التحويل الرقمي هو عملية تحويل مصادر المعلومات المتنوعة (مثل الكتب، التسجيلات، الصور... إلخ) إلى صيغة رقمية قابلة للقراءة عبر الحاسوب، باستخدام النظام الثنائي (Bits & Bytes)، وهي لغة الآلة، ويتم ذلك من خلال تقنيات وأجهزة مخصصة لمعالجة البيانات.²

¹ إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر، ومحمد النجار، المعجم الوسيط، مصر: دار الدعوة، 2004، ص 173، ص 351.

² مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، 2016، ص 6. متاح على الرابط: www.herdoegypt.org، تم التصفح في 2025/02/06.

التعريف الثاني: حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

التحوّل الرقمي يمثل الأثر الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن الرقمنة، والتي تشمل تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية، واستعمال هذه البيانات والتقنيات الرقمية لإحداث تغييرات ملموسة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.¹

التعريف الثالث: هو استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق أداء أفضل، وميزة تنافسية مستمرة، من خلال تحويل نماذج العمل وتجربة العملاء والعمليات الداخلية، مع التأثير في الجوانب البشرية مثل الثقافة التنظيمية والمهارات والشبكات.²

التعريف الرابع: التحوّل الرقمي هو عملية تطوير شاملة تهدف إلى تحسين الكيان التنظيمي عبر إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه، بالاعتماد على المعلومات والحوسبة وتقنيات الاتصال.³

التعريف الخامس: يشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال والمجتمع، بهدف تحسين كفاءة التشغيل، رفع الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وابتكار حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.⁴

ورغم تنوع التعريفات، لا يوجد تعريف موحد للتحوّل الرقمي، بل يُبنى فهمه انطلاقاً من تخصصات ومجالات مختلفة، مما أدى إلى ظهور تباين في تفسيره بين الجهات.

ومن خلال ما سبق، يمكن تلخيص التحوّل الرقمي على النحو التالي:

هو الانتقال من نموذج عمل تقليدي يعتمد على الأساليب اليدوية، إلى نموذج عمل رقمي حديث يستند إلى تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ العمليات المختلفة. ويساهم هذا التحوّل في:

- خفض التكاليف وتحسين الجودة.
- رفع الكفاءة التشغيلية.
- تقديم خدمات مبتكرة وسريعة بتكلفة أقل، وبكفاءة أعلى.

¹ OECD iLibrary, "Chapter 1: Understanding Digital Transformation" 2019, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/58ee7fe5-en/index.html?itemId=2025/02/16>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 16/02/2025.

² خميس، آسر أحمد، "أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، الجزء 3، المجلد 2، العدد 2، 2021، ص 1005-1006.

³ Mikalef, Patrick, and Parmiggiani, Elena. Digital Transformation in Norwegian Enterprises. Springer, Switzerland, 2022, pp. 66,67

⁴ شحادة مها، تأثير أبعاد التحوّل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الاسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الاردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، المجلد 02، العدد 01، 2022، ص 67

- ضمان استمرارية المؤسسة في السوق من خلال تلبية تطلعات العملاء وتحقيق رضاهم. ما يضمن للمؤسسة استمراريته و بقائها في دائرة المنافسة .

ثانيا: خصائص التحويل الرقمي

أصبح التحويل الرقمي اليوم من أبرز الأدوات التي تساهم في تقليص الفجوات بين دول العالم، وتعزيز رفاهية الأفراد والمجتمعات من خلال تقديم خدمات متنوعة، سهلة الوصول، وفعالة من حيث التكلفة والوقت.

ويبرز دوره المهم في تسهيل تبادل المعلومات والبيانات دون عوائق مكانية أو زمنية، بفضل مجموعة من الخصائص المتميزة، من أبرزها:¹

- **التفاعلية:** يتميز الاتصال الرقمي بكونه تبادليًا ثنائي الاتجاه، حيث يتم التفاعل بين المرسل والمستقبل في شكل حوار مستمر، وليس اتصالاً أحادي الاتجاه كما في الوسائل التقليدية.
- **اللاتزامية:** تتيح التقنية الرقمية للمستخدمين استقبال الرسائل في الوقت الذي يناسبهم، دون الحاجة لأن يكون الطرفان متواجدين في نفس اللحظة، مما يعزز من مرونة التفاعل.
- **المشاركة والانتشار:** التحويل الرقمي يجعل من كل فرد ناشراً ومشاركاً فاعلاً، حيث يمكن لأي شخص يملك أدوات بسيطة مشاركة رسائله وأفكاره مع جمهور واسع.
- **المرونة:** تتمتع النظم الرقمية بقدر عالٍ من المرونة، كونها تُدار بواسطة برامج برمجية قابلة للتعديل والتخصيص، ما يتيح استخداماً أكثر جودة وكفاءة.
- **اندماج الوسائط:** تسمح الوسائل الرقمية باستخدام أنواع متعددة من المحتوى مثل: النصوص، الصوت، الصور الثابتة والمتحركة، الرسوم البيانية، وغيرها، في تجربة تواصل متكاملة.
- **الانتباه والتركيز:** المتلقي الرقمي يختار المحتوى ويتفاعل معه بوعي، ما يجعله أكثر انتباهاً وتركيزاً مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية التي غالباً ما تكون سلبية.
- **التخزين والحفظ:** يتيح التحويل الرقمي تخزين الرسائل والمعلومات واسترجاعها بسهولة، مما يعزز من القدرة على الرجوع للمحتوى في أي وقت.
- **تقليص الوقت:** قربت التكنولوجيا بين الأماكن، فجعلت العالم متجاوراً إلكترونياً، وساهمت في تسريع العمليات والخدمات.¹

¹ هاني رجب رزق محمود، "قياس أثر تطبيق التحويل الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية"، المحلة العلمية للدراسات الحاسوبية، يوليو (جولية)، 2022، المجلد، 4 العدد، 3، الصفحة. 439

- **تقليص المكان:** من خلال وسائط التخزين الرقمية، يمكن الاحتفاظ بكميات ضخمة من المعلومات في مساحة صغيرة، مع إمكانية الوصول السريع لها.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** يتيح التحويل الرقمي تفاعلاً ذكياً بين الإنسان والنظام الرقمي، ما يسمح بتوزيع بعض المهام الذهنية على الآلات لتحقيق نتائج أسرع وأدق.
- **تكلفة أقل وزمن أسرع:** التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات جعل من الممكن تقديم خدمات بتكلفة منخفضة وفي وقت قياسي.
- **الذكاء الاصطناعي:** تعتمد بعض الأنظمة الرقمية على محاكاة الذكاء البشري، مثل: القدرة على التعلم، التنبؤ، الاستنتاج، ومعالجة المشكلات، مما يجعل الأنظمة أكثر ذكاءً وفاعلية في ضبط مسارات الاتصال.²
- **تكوين شبكة اتصال:** يتم تجميع الأدوات والتقنيات الرقمية لتشكيل شبكات تواصل متكاملة، مما يسهم في تدفق المعلومات بين الجهات المختلفة، سواء كانت صناعية، إدارية أو خدمية.

الشكل رقم 1: خصائص التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على ما سبق

¹ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2005، ص. 29.

² حسن، عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط. 2، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997، ص. 151.

ثالثاً: أهمية واهداف التحويل الرقمي

1- أهمية التحويل الرقمي

يُعد التحويل الرقمي أحد العوامل الرئيسية في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع، من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل ممكنة¹. وتكمن أهمية التحويل الرقمي في بعدين رئيسيين:

● على المستوى الجزئي (داخل المؤسسات)

يُحدث التحويل الرقمي تأثيراً جوهرياً في العمليات الداخلية للمؤسسات، حيث تسهم التقنيات الحديثة مثل إنترنت الأشياء، والتنقل الذكي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والواقع المعزز، وتطبيقات الهواتف الذكية، ووسائل التواصل الاجتماعي في:

- تعزيز تفاعل المؤسسات مع العملاء الرقميين.

- تطوير المنتجات والخدمات المعتمدة على تقنيات المعلومات.

- تحسين العمليات التشغيلية وجعلها أكثر كفاءة ومرونة.

ومع هذا التحويل، تشهد المؤسسات نقلة نوعية في نمط العمل، إذ يتم إعادة تشكيل كيفية تقديم الخدمات وتسيير الأعمال بشكل غير مسبوق.²

● على المستوى الكلي (الاقتصاد العام)

يرتبط التحويل الرقمي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاقتصاد الرقمي، الذي يقوم على استخدام المعلومات الرقمية والتقنيات الحديثة في إدارة الأنشطة الاقتصادية. ويتميز هذا الاقتصاد بالتفاعل المستمر بين:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومختلف القطاعات الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي.

¹ أبو النصر، مدحت محمد، "التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 4، العدد 13، 2023، ص. 144.

² أحمد مروة زكريا، المهارات التكنولوجية والتحول الرقمي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد: 02، العدد: 22، 2023، ص. 189.

ويهدف هذا التكامل إلى تحقيق الشفافية، والسرعة، والدقة في عرض وتحليل المؤشرات الاقتصادية، بما يمكن صناع القرار من التخطيط الفعّال وتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن تلخيص أهمية التحويل الرقمي في النقاط التالية¹:

- تسريع سير العمل اليومي وزيادة كفاءة وجودة الأداء.
- تسهيل وسرعة تقديم الخدمات الجديدة بمرونة عالية.
- تعزيز مستويات الشفافية والحوكمة، مما يقلل من الأخطاء والتكاليف.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات لضمان استمرارية الأعمال.
- توظيف التقنيات الحديثة في التنبؤ، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الأداء.
- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق رضاهم.

2- أهداف التحويل الرقمي

يسعى التحويل الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُسهم في تطوير المؤسسات والمجتمع بشكل شامل، ومن أبرز هذه الأهداف²:

- تعزيز الابتكار في الأنظمة التكنولوجية والثقافية والمالية: من خلال تبني حلول رقمية متقدمة تسهم في تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة حياة المجتمع.
- بناء وصيانة بنية تحتية قوية للاتصالات الرقمية: تضمن سهولة الوصول، الإدارة الفعالة، وتوازن مثالي بين جودة الخدمات وتكاليفها.
- تنمية مهارات الأفراد والمؤسسات: وذلك بتوجيههم نحو مستقبل رقمي متميز، بما يعزز من قدرتهم على التكيف والتفوق في بيئة رقمية متغيرة.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية: وذلك من خلال ضمان الاستقلالية، حماية الخصوصية، وبناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية.
- تحسين سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية: من خلال وضع ضوابط وآليات تضمن الجودة والعدالة في تقديم هذه الخدمات لكافة فئات المجتمع.

¹ عساف سوسن فوزي، عبدربه نشوى محمد، أهمية التحويل الرقمي Transformation Digital في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد: 07، العدد: 12، 2021، ص.559

² رضوان، مصطفى أحمد حامد، والبدرى، عصام أحمد، "أثر التحويل الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية"، مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد 50، العدد 3، 2023، ص. 387-388.

• **تبنى نماذج أعمال حديثة ومبتكرة:** إلى جانب تطوير الإطار التنظيمي والمعايير الفنية التي تدعم استدامة التحويل الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل التحويل الرقمي على تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء، من خلال استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات ذكية ومخصصة تلي احتياجاتهم بكفاءة.

كما يُساهم التحويل الرقمي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات باستخدام موارد أقل ودون هدر، مقارنةً بما كان عليه الوضع قبل الرقمنة. وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد، وتمكين المجتمعات من التنافس الفعّال وإحداث تحول جذري في طبيعة الخدمات المقدمة لكافة الأطراف المعنية.

رابعاً: متطلبات تطبيق التحويل الرقمي وتقنياته

1- متطلبات التحويل الرقمي

يُعد التحويل الرقمي مشروعاً استراتيجياً يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيقه داخل المؤسسات. وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي¹:

• **استراتيجية المؤسسة:** واضحة ومحددة. وتتمثل الاستراتيجية هنا في القرارات التي تمثل استراتيجية المؤسسة الأساس الذي يُبنى عليه التحويل الرقمي، حيث يجب أن تكون رسالة (Mission) ورؤية (Vision) المؤسسة تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، في ظل ظروف تتسم بعدم اليقين أو نقص المعلومات. لذا، يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تكييف المؤسسة مع التغيرات البيئية، مع التركيز على الجانب التكنولوجي من خلال تحديث البنية التحتية لتقنية المعلومات بما يشمل توفير الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتطورة.

• **الهيكل التنظيمي:** لم تعد النماذج التقليدية للهيكل التنظيمي ملائمة لعصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية. بل أصبحت الهياكل الأكثر فعالية هي تلك القائمة على النماذج الشبكية، والمصفوفات، وهياكل الخلايا الحية المعتمدة على وحدات الاتصال. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير الإجراءات والأساليب الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

• **التعليم والتدريب:** يتعين على العاملين داخل المؤسسات التكيف مع التغيرات الناجمة عن تطبيق التحويل الرقمي. ومن هنا تبرز أهمية دور الإدارة في تنظيم برامج تدريبية وتعليمية مستمرة تُمكن الموظفين من مواكبة التطورات المتلاحقة، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت المبذولين، ورفع الكفاءة الإنتاجية.

¹ طلق، عوض الله السواط، وياسر ساير الحربي، "أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 5، العدد 2022، ص. 657.

- القيادة والدعم الإداري: تشكل القيادة العنصر الحاسم في نجاح أو فشل أي مشروع، بما في ذلك مشاريع التحويل الرقمي. ويُعد التزام القيادة ودعمها لعمليات التحويل ضرورياً لتعزيز تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. كما أن اهتمام الإدارة العليا ودعمها لتقنيات المعلومات يُعد من العوامل الأساسية لإنجاح الإدارة الإلكترونية.
- الإطار التشريعي والتنظيمي: يستلزم التحويل الرقمي وجود بيئة قانونية وتشريعية مناسبة، من خلال تطوير القوانين والأنظمة التي تُسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية. إذ إن معظم التشريعات التقليدية نشأت في بيئة تتطلب التفاعل المباشر بين الموظف والعميل، في حين يتطلب التحويل الرقمي قوانين تدعم العمل عن بُعد والمعاملات الرقمية.
- الموارد البشرية: يُعد العنصر البشري أحد أهم مقومات نجاح مشاريع التحويل الرقمي، فهو المصدر الرئيسي في تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية. ومن الضروري الاستفادة من خبرات العاملين داخل المؤسسة، وكذلك من الخبراء الخارجيين، لضمان تحقيق أعلى درجات الكفاءة في تنفيذ المشروع.
- الأمن السيبراني: يترتب على استخدام التكنولوجيا تحديات أمنية مثل القرصنة والاختراق، مما يُهدد خصوصية البيانات وسرية المعلومات. لذلك، يُعد توفير نظام أمني متكامل أولوية لضمان حماية معلومات العملاء، وتعزيز الثقة في المؤسسة، والحفاظ على كفاءتها التشغيلية.

2- تقنيات التحويل الرقمي

- يعتمد التحويل الرقمي على مجموعة من التقنيات الحديثة التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها. ومن أبرز هذه التقنيات¹:
- تقنية البلوك تشين (Blockchain): تُعد البلوك تشين بمثابة دفتر أستاذ رقمي موزع، يُستخدم لتسجيل البيانات المشفرة بشكل آمن ومثبت ضمن قاعدة بيانات تشاركية. وتعمل هذه التقنية بطريقة لامركزية، مما يتيح نقل المعلومات أو القيم بين الأطراف دون الحاجة إلى جهة مركزية.
 - الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تشير إلى استخدام مجموعة من الأجهزة والموارد عبر الإنترنت لمعالجة وتخزين البيانات. وتتيح الوصول إلى البيانات في أي وقت ومن أي مكان، مع دعم وظائف مثل النسخ الاحتياطي، واستعادة البيانات، ونقل البيانات الضخمة. وتُعد من التقنيات الأساسية في القطاع المصرفي حالياً.

¹ نبيلة قرزير، و آخرون،، التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 5، العدد 2022، ص 657.

- **البيانات الضخمة (Big Data):** تشمل كميات هائلة من البيانات المتنوعة من حيث المصدر والشكل، والتي تنمو بوتيرة سريعة جدًا. ونظرًا لضخامتها، لا يمكن معالجتها أو تحليلها باستخدام أنظمة قواعد البيانات التقليدية، مما يتطلب أدوات وتقنيات متقدمة لتحليلها والاستفادة منها في اتخاذ القرار.
- **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):** هو محاكاة للقدرات الذهنية البشرية من خلال برمجيات وآلات ذكية قادرة على أداء مهام معقدة بكفاءة عالية وبدون أخطاء تقريبًا. ويُستخدم في مجالات متعددة مثل الاستثمارات المالية، التمويل، وتقديم التوصيات المبنية على تحليل البيانات عبر الخوارزميات.
- **إنترنت الأشياء (Internet of Things – IoT):** تُشير إلى شبكة من الأجهزة المتصلة (سلكية ولاسلكية) التي تتبادل البيانات والمعلومات بسرعة وكفاءة. وتُسهّم هذه التقنية في تحسين التواصل بين الأنظمة وتوسيع نطاق التحكم والمرونة في العمليات.
- **الأمن السيبراني (Cyber Security):** مع توسع التحويل الرقمي، خاصة في القطاع المصرفي، برزت الحاجة إلى حماية البيانات والعمليات من التهديدات السيبرانية. ويشمل الأمن السيبراني مجموعة من البرمجيات والأجهزة التي تضمن حفظ المعلومات وضمان سرية وسلامة المعاملات.

التقنيات في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: تقنيات التحويل الرقمي.



المصدر: من اعداد الطلبة مما سبق

خامسا: ابعاد وخطوات التحويل الرقمي

1- أبعاد التحويل الرقمي

تُعد أبعاد التحويل الرقمي من الركائز الأساسية التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية. وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي¹:

● **البعد الهيكلي:** يرتبط بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والمهارات المطلوبة لاستثمار التقنيات الرقمية الحديثة، ويشمل:

- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن خطوات عملية واضحة تشمل الفاعلين والمسؤوليات.
- إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام وإنشاء وظائف جديدة تتماشى مع متطلبات الرقمنة.
- تحديد نوع القيادة المناسبة لعملية التحويل (مركزية أو لا مركزية)، حسب طبيعة وهيكل المؤسسة.
- إدخال تغييرات تشغيلية تشمل جميع الإجراءات والأنشطة ما بعد الرقمنة.
- تنمية المهارات عبر التدريب المهني المناسب للوظائف الرقمية الجديدة.
- إعداد خطط استراتيجية لإدارة عملية التحويل الرقمي بشكل فعال.

● **البعد المعلوماتي:** يركز على إدارة البيانات من حيث جمعها، فرزها، تحليلها، والاستفادة من المعلومات الناتجة عن معالجتها لدعم اتخاذ القرار.

● **البعد البيئي:** يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل:

- الإطار القانوني والسياسي.
- الموارد التقنية والبشرية المتاحة.
- البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

● **البعد الأمني:** يشمل أمن المعلومات والتقنيات المستخدمة، ويغطي:

- حماية الأجهزة والتطبيقات والشبكات.
- تأمين البيانات والمعلومات الحساسة.

¹Zaoui, Fadwa, Assoul, Saliha, and Souissi, Nissrine. "What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry." International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), vol. 8, no. 4, 2019, pp. 9963–9964.

- ضمان الأمن البشري والبيئي المرتبط باستخدام التكنولوجيا.

- **بعد الجودة:** يقصد به مستوى جودة المنتجات والخدمات الناتجة عن تطبيق التحويل الرقمي، وسعي المؤسسة لتقديم قيمة مضافة للمستهلك.
- **البعد المالي:** يتعلق بالاستثمار في مشاريع التحويل الرقمي، وقياس العائد المالي الناتج عنها لضمان الجدوى الاقتصادية.
- **البعد الثقافي:** يتضمن القيم والسلوكيات المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأثرها على حياة الأفراد والمجتمع ككل.
- **البعد الابتكاري:** يركز على الإبداع والابتكار في التصميم والإنتاج واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي.
- **البعد التشاركي:** يتعلق بتعزيز التعاون والتفاعل بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، بوصفهم جزءاً رئيسياً في منظومة التحويل الرقمي.

2- خطوات التحويل الرقمي

يتطلب التحويل الرقمي وجود استراتيجية شاملة تهدف إلى تقديم خدمات مبتكرة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية، مع ضمان الأمان وخفض التكاليف. كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة بشكل مستمر، وتحقيق رضا العملاء وولائهم. ولتحقيق ذلك، لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية، تتمثل فيما يلي¹:

- **إنشاء الرؤية:** تُعد الرؤية تصوراً مستقبلياً لما سيكون عليه وضع الرقمنة داخل المؤسسة وخارجها، وتتمثل في تحديد الهدف الرئيسي لتحويل المؤسسة من نموذج تقليدي إلى نموذج رقمي. ويتطلب ذلك وضع أهداف طويلة الأجل تُرسم من خلالها الملامح العامة لما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه مستقبلاً.
- **تحليل السوق:** تعني هذه الخطوة دراسة سوق عمل المؤسسة بشكل دقيق، وتحليل الأدوات التكنولوجية المستخدمة في بناء الأنظمة الرقمية، إلى جانب دراسة المؤسسات المماثلة التي سبقت في تطبيق التحويل الرقمي، بهدف الاستفادة من تجاربها.

¹ مصيلحي، حسين. (2021). التحويل الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات (الطبعة 1). مصر: دار الكتب والوثائق القومية، ص. 14، 12.

- **تصميم تجربة المستخدم:** بعد وضع الرؤية وتحليل السوق، يجب التركيز على تصميم تجربة رقمية متميزة تُقدّم للعملاء. حيث يقوم العميل بمقارنة هذه التجربة بتجاربه مع مؤسسات أخرى، لذلك من المهم تصميم تجربة فريدة تعزز من رضا المستخدم وتُفوق المؤسسة على منافسيها.
- **تقييم الوضع الحالي:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الوضع الفعلي للمؤسسة، ورصد الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية. ويتم ذلك من خلال تقييم البنية التحتية الرقمية، وجودة البرامج والتطبيقات والأدوات المستخدمة في تلبية احتياجات العمل.
- **تهيئة البنية التحتية:** تُعتبر هذه المرحلة أساسية في وضع الاستراتيجية الرقمية، وتشمل الاستعانة بخبراء البيانات والمتخصصين في المجال الرقمي، إلى جانب تمكين فرق العمل من تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات التحويل. كما يتطلب الأمر تعزيز ثقافة رقمية جديدة تتناغم مع التغييرات القادمة في العمليات.

ويتم إعادة الانطلاق من جديد، كما يوضحه الشكل رقم 3.

الشكل رقم 3: خطوات التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة مما سبق

سادسا: مقومات ومزايا و عيوب التحويل الرقمي

1- مقومات التحويل الرقمي

عند تطبيق التحويل الرقمي، لا بد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية التالية¹:

- إدارة التقنيات: يُشترط وجود فريق متخصص مسؤول عن إدارة التكنولوجيا والبنية التحتية للشبكة، لضمان التشغيل الفعّال والكفاء للأنظمة الرقمية.
- البيانات: لكي تكون المعلومات دقيقة وموثوقة، لا بد من إخضاعها لعمليات فحص وتحليل دقيقة باستخدام أساليب فعّالة.
- الموارد البشرية: العنصر البشري يُعد من الركائز الأساسية للتحويل الرقمي، لذا يجب أن يتمتع الأفراد بالكفاءة العلمية والعملية، ليتمكنوا من التعامل مع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات السليمة.
- العمليات: ينبغي على المؤسسة أن تلتزم بالتطبيق السليم للتحويل الرقمي من خلال وضع سياسات تقنية واضحة تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير العمليات التشغيلية.

2- مزايا التحويل الرقمي

يُعد التحويل الرقمي خطوة استراتيجية تحمل العديد من المزايا، من أبرزها²:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة مقارنة بالأساليب التقليدية.
- تسهيل عملية إدارة المستندات والتعامل معها بطريقة رقمية فعّالة.
- تقليص الوقت والجهد المبذولين، مما يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية أعلى.
- تعزيز أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- اعتماد آليات متقدمة لحماية المعلومات وضمان أعلى مستويات الأمان.
- تمكين مستخدمي المعلومات من الوصول إليها بسهولة، مع الحفاظ على سرية البيانات وأمنها.

¹، رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وأبو رحمة، محمد عبدالله، "التحول الرقمي وانعكاسه على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق"، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، 2020، ص. 7.

² أشرف سالم عبد الكافي، وسالمة مصباح القذافي علي، "مدى مساهمة التحويل الرقمي والحوسبة السحابية في تعزيز مهنة المحاسبة من وجهة نظر الأكاديميين والمختصين في مجال المحاسبة"، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2023، ص. 49.

3- عيوب التحويل الرقمي

- رغم المزايا العديدة التي يوفرها التحويل الرقمي، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب، ومن أبرزها¹:
- تعرض المستخدمين غير الملمين باستخدام الإنترنت لخطر النصب والاحتيال.
 - إمكانية تسريب بيانات المستخدم واستخدامها لأغراض غير مشروعة، مثل الابتزاز.
 - تقليص الاعتماد على العنصر البشري، مما قد يؤدي إلى فقدان الوظائف وارتفاع معدلات البطالة.
 - ارتفاع تكاليف تنفيذ مشاريع التحويل الرقمي.
 - في حال فشل الاستثمارات الرقمية، قد تتكبد الشركات خسائر كبيرة تصل إلى حد الإفلاس.

المطلب الثاني: ماهية طبيعة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

مع تطور بيئة الأعمال وتزايد التحديات التي تواجهها، أصبحت المنظمات تعتمد بشكل متزايد على التقليدية و التعمق في ادواتها وتقنياتها

أولاً: مفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الفرع الأول

خلال العقد الماضي، حظيت ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية باهتمام متزايد من الأكاديميين والمؤسسات التجارية نظرًا لدورها الحيوي في تحليل البيانات المالية ودعم القرارات الاستراتيجية. تُستخدم هذه الممارسات لتقييم أداء الشركة في الأسواق، وفهم هيكل التكاليف، وتحليل تكاليف المنافسين، بالإضافة إلى مراقبة الوضع الاستراتيجي للشركة ومنافسيها بمرور الوقت.

توفر تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية العديد من الفوائد للمؤسسات، حيث تشمل محاسبة المنافسين، والمحاسبة الاستراتيجية، وتحليل التكلفة الاستراتيجية، والتخطيط والتحكم الاستراتيجي، وإدارة الأداء، إلى جانب دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ورغم هذه الإمكانيات الكبيرة، لا تزال هناك تحديات تتعلق بكيفية التطبيق الفعلي لهذه الممارسات، إلى جانب نقص المعرفة حول استخدامها بطريقة استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف الشركات.²

¹ حمادة، حسام أحمد، "دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والإدارية، المجلد 13، العدد 2، 2023، ص 24.

² لزعي، حسام الدين مصطفى، مرجع سابق، ص 55

1- تعريف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تعددت تعريفات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية عبر السنوات، حيث قدم الباحثون والمختصون رؤى مختلفة حول دورها وأهميتها في دعم استراتيجيات الأعمال.

● **التعريف الأول:** عرف كينيث سيموندز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي عملية توفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية المتعلقة بالشركة ومنافسيها، بهدف استخدامها في تطوير ومراقبة الاستراتيجية التجارية¹

● **التعريف الثاني:** عرف بروميتش المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (Strategic Management Accounting) هي فرع من فروع المحاسبة يركز على توفير المعلومات المالية وغير المالية التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة. وتهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار المنافسين، العملاء، والتكاليف طويلة الأجل، وذلك بهدف تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيز قيمتها على المدى الطويل.²

● **التعريف الثالث:** عرف ديكسون وسميث (Dixon & Smith) أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي: " استخدام المعلومات المحاسبية لدعم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التركيز على قياس الأداء بناءً على العوامل الحرجة للنجاح، وتوجيه الانتباه إلى البيئة الخارجية والتغيرات السوقية." تعرف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على أنها عملية مكونة من أربع مراحل تشمل:

- تحديد الاستراتيجية الخاصة بالكيان
- تحليل التكلفة الاستراتيجية
- تحليل السوق الاستراتيجي
- تقييم الاستراتيجية المتبعة³

¹ Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. Management Accounting, 59(4), 26–29

² Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. Accounting, Organizations and Society, 15(1–2), 27–46.

³ Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting. Omega: The International Journal of Management Science, 21(6), 605–618. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(93\)90020-V](https://doi.org/10.1016/0305-0483(93)90020-V)

● **التعريف الرابع:** يُعرف ويلسون المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأنها:

"التحول من التركيز الداخلي التقليدي للمحاسبة الإدارية إلى منظور أوسع يأخذ في الاعتبار البيئة التنافسية، والتركيز على المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية"¹

● **التعريف الخامس:** عرف هوك المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي عملية تحليلية تهدف إلى جمع واختيار وتحليل البيانات المالية، وذلك لمساعدة فريق الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الأداء التنظيم أي ان المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي:

"استخدام الأدوات والتقنيات المحاسبية الإدارية التي تدعم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التجارية، من خلال التركيز على العوامل طويلة الأجل، البيئة الخارجية، والمنافسين، وليس فقط الجوانب التشغيلية الداخلية." ويشير هوك إلى أن هذا النوع من المحاسبة يساعد الإدارة على التوافق مع التغيرات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات ذات صلة بالأهداف المستقبلية وتوجهات السوق.²

● **التعريف السادس:** عرف لانجفيلد-سميث (Langfield-Smith) على ان تستلزم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية اتخاذ توجه استراتيجي عند توليد وتفسير وتحليل المعلومات المالية، حيث يلعب تحليل أنشطة المنافسين دورًا رئيسيًا في عملية المقارنة أي أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي:

"استخدام الأدوات والتقنيات المحاسبية لدعم صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، من خلال دمج المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالسوق والمنافسين والعوامل البيئية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي." كما تؤكد أن هذا النوع من المحاسبة يُعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ويقود إلى تحسين الأداء طويل الأجل.³

¹ Wilson, R. M. S. (1995). Strategic management accounting. In D. Ashton, T. Hopper, & R. W. Scapens (Eds.), Issues in management accounting (2nd ed., pp. 13–31). London: Prentice Hall.

² Hoque, Z. (2001). Strategic management accounting: Concepts, processes and issues. London: Spiro Press. p. 45

³ Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 204–228. <https://doi.org/10.1108/09513570810854400>

مما سبق يمكن ان نعطي تعريف شامل للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية:

المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي فرع متقدم من فروع المحاسبة الإدارية يهتم بتوفير وتحليل المعلومات المالية وغير المالية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. وتركز على ربط المعلومات المحاسبية بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال دراسة البيئة الخارجية (مثل السوق والمنافسين) والداخلية (مثل الموارد والعمليات)، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز القيمة طويلة الأجل. تشمل هذه المحاسبة تحليل التكاليف، تحليل سلسلة القيمة، المقارنة المرجعية، استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس الأداء بناءً على العوامل الحرجة للنجاح، وليس فقط على البيانات المالية التقليدية.

2- خصائص المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تعتمد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المحاسبة الإدارية التقليدية، حيث تهدف إلى دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات. يمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

• التركيز على المعلومات الخارجية حول المنافسين والعملاء والموردين

لا تقتصر على العمليات الداخلية، بل تهتم بدراسة البيئة الخارجية، مثل تحليل السوق والمنافسين، لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

على عكس المحاسبة الإدارية التقليدية التي تركز بشكل أساسي على البيانات الداخلية للشركة، تتميز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بقدرتها على توفير وتحليل المعلومات الخارجية المتعلقة بالمنافسين، العملاء، والموردين.

يعود هذا التوجه إلى الدراسات المبكرة، مثل ما أشار إليه سيمونديز¹، حيث ركزت المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على البيئة الخارجية، مع التركيز على تحليل التكاليف المقارنة، وأحجام السوق، وأرباح المنافسين المباشرين. وتماشياً مع ذلك، يرى برومويتش²، ان أحد الجوانب الأساسية لهذه المحاسبة هو توفير معلومات دقيقة عن الأسواق، والقدرة التنافسية للشركة، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

بالتالي، تهدف هذه الأنظمة إلى تحليل حصة السوق، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، ودراسة هياكل التكلفة والأسعار في السوق، مما يوفر رؤية شاملة تساعد الشركات على تطوير استراتيجياتها التنافسي.

¹ Simmonds, op. cit., p. 207

² Bromwich, M., op. cit., p. 28.

• التركيز على التخطيط طويل الأجل والمستقبلي

تركز على الأبعاد الزمنية المستقبلية، مما يميزها عن المحاسبة الإدارية التقليدية التي تهتم غالبًا بالفترات القصيرة. تختلف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية عن الأساليب التقليدية من حيث الأفق الزمني، حيث تعتمد بشكل أساسي على التخطيط طويل الأجل بدلاً من التركيز على الفترات الزمنية القصيرة.

فإنها تعد بمثابة الأساس الذي تعتمد عليه القرارات المستقبلية، إذ لا يقتصر دورها على تحليل الأداء الحالي، بل يمتد إلى استشراف المستقبل، وتقييم السيناريوهات المحتملة، والتكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكد العديد من الباحثين على هذه النقطة، مشيرين إلى أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تسعى إلى توسيع نطاق التحليل ليشمل فترات أطول، مما يجعلها أداة ضرورية في تطوير الرؤى الاستراتيجية للشركات¹

• التركيز على الأهداف المالية وغير المالية في عملية اتخاذ القرار

من أهم ما يميز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هو عدم اقتصرها على التحليل المالي التقليدي، بل تشمل أيضاً الأبعاد غير المالية، مثل تحليل الحصة السوقية، رضا العملاء، جودة المنتجات، ومستوى الابتكار.

تعمل هذه الأنظمة على ربط البيانات المحاسبية بالموقف الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تعتمد الشركات في اتخاذ قراراتها على مجموعة واسعة من المعلومات المالية وغير المالية. وكما أوضح لورد، فإن الشركات التي تركز على تخصصات معينة في المنتجات تعطي اهتماماً أكبر لتحليل تكاليف التسويق، بدلاً من التحكم في تكاليف التصنيع، وذلك وفقاً لاستراتيجيتها التنافسية في السوق.

هذا التكامل بين العوامل المالية وغير المالية يساعد الشركات على تحليل أدائها الاستراتيجي بدقة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً واستدامة على المدى الطويل.² تتسم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بتركيزها على البيئة الخارجية، والرؤية المستقبلية، والربط بين الأداء المالي وغير المالي، ما يجعلها أداة تحليل شاملة تدعم الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية.

• التركيز على تحليل الموقف النسبي للتكلفة

تلعب التكاليف النسبية دوراً حاسماً في تحديد الميزة التنافسية للشركات، حيث تركز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحليل فرص تقليل التكاليف دون المساس بجودة المنتجات أو الخدمات. فبدلاً من الاقتصار على

¹ الزعبي، حسام الدين مصطفى، مرجع سابق، ص 61.

²Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: The emperor's new clothes? Management Accounting Research, 7(3), 347–366. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.002>

تحقيق معايير التكلفة التقليدية، تسعى هذه الأنظمة إلى تحديد أساليب جديدة لتحسين المنتجات وتقديمها بأفضل جودة ممكنة مع الحفاظ على التكاليف عند مستوى تنافسي. ومن بين الأدوات المستخدمة في هذا السياق:

تحليل سلسلة القيمة، الذي يساعد الشركات على التعرف على نقاط القوة والضعف في عملياتها الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص لتقليل التكاليف.

تحليل التكاليف التنافسية، الذي يهدف إلى مقارنة تكاليف الشركة مع تكاليف منافسيها لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. بالتالي، فإن اعتماد هذا النهج يساعد الشركات على تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، مما ينعكس بشكل مباشر على ربحيتها وقدرتها على المنافسة.¹

• تحقيق التميز من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وجذابة

إحدى أهم السمات التي تميز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي قدرتها على دعم الشركات في بناء ميزات تنافسية مستدامة، من خلال التركيز على تقديم منتجات مبتكرة وجذابة تلبي احتياجات العملاء وتتفوق على العروض المنافسة.

وفقاً لما أوضحه لورد (1996، ص 348)، فإن تحقيق التميز يتطلب مرحلتين أساسيتين:

- تحليل الوضع الاستراتيجي : حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد الميزات التنافسية التي تمتلكها بالفعل
- تطوير الميزة التنافسية : في هذه المرحلة، تسعى الشركات إلى تحسين أو تعزيز الميزات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، عبر الابتكار، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية

تعكس هذه الخصائص الدور المتنامي للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات. فمن خلال التركيز على المعلومات الخارجية، والتخطيط طويل الأجل، والجمع بين الأهداف المالية وغير المالية، وتحليل التكلفة النسبية، وتحقيق التميز، يمكن للشركات تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية.²

¹ العيسوي، سامي، المحاسبة الاستراتيجية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 66.

² Lord, B. R., op. cit., p. 348.

3- أهمية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تكتسي المحاسبة الإدارية الاستراتيجية أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت أداة حاسمة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات و يمكن تلخيص أبرز أدوارها فيما يلي :

• دور المحاسب في صياغة القرارات الاستراتيجية

لم يعد دور المحاسب يقتصر على تسجيل البيانات المالية وتحليلها، بل أصبح عنصرًا رئيسيًا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم بتقديم رؤى متكاملة حول الموارد المالية والبشرية والتشغيلية.¹

يساعد هذا الدور في تحسين تكامل العمليات داخل المؤسسة، وهو ما يتجلى في مفهوم المؤسسة الأفقية الذي يشير إلى الشركات التي تعمل على تنسيق أنشطتها عبر سلسلة القيمة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة، وتعزيز التركيز على العملاء، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء العام²

• منهجية محاسبية ذات طابع استراتيجي

على عكس المحاسبة التقليدية التي تركز على العمليات الداخلية، تعتمد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحليل البيئة التنافسية الخارجية، مما يتيح للإدارة رؤية أشمل وأدق لاتجاهات السوق والمنافسين.

هذا النهج يوفر معلومات أكثر شمولًا حول العوامل الاقتصادية والصناعية التي تؤثر على المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على معطيات استراتيجية، بدلاً من الاكتفاء بالتحليل المالي التقليدي الذي يركز فقط على التكاليف والإيرادات الداخلية³

• تحقيق التوازن بين العناصر الأساسية للتنافس

لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة، تحتاج الشركات إلى الموازنة بين ثلاثة عناصر رئيسية تشكل ما يُعرف بالمثلث التنافسي الاستراتيجي، وهي:

- تحقيق الجودة العالية : لضمان رضا العملاء وزيادة ولائهم.
- تقليل التكاليف التشغيلية : لتعزيز القدرة على المنافسة السعرية.

¹ Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press 1996, p. 35.

² Drury, Colin. Management and Cost Accounting. 9th ed. Boston: Cengage Learning 2015, p. 540,

³ العربي، عبد العزيز. المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016. ص. 40.

• تحسين سرعة تلبية الطلبات : لتقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب.

يُعد تحقيق التوازن بين هذه العوامل أمرًا أساسيًا، ليس فقط بالنسبة للشركات التجارية، ولكن أيضًا للمنظمات غير الربحية التي تحتاج إلى إدارة مواردها بكفاءة لتلبية احتياجات المستفيدين بأفضل طريقة ممكنة¹

• توفير معلومات دقيقة لدعم صنع القرار

تلعب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تقديم المعلومات التي يحتاجها متخذو القرار، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يساعد في:

- تحليل الأداء المؤسسي من منظور شامل : مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
- تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء : من خلال توفير بيانات مالية دقيقة حول اتجاهات السوق والمخاطر المحتملة.
- تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة : مما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة.²

• دعم استراتيجيات التنافس وتعزيز الميزة التنافسية

من خلال تحليل البيانات المالية وغير المالية، تساعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المؤسسات على تطوير استراتيجيات متقدمة تمكنها من التميز في السوق، وأبرز هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية خفض التكاليف: حيث تسعى الشركات إلى تحقيق أعلى كفاءة تشغيلية ممكنة، مما يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية دون التأثير على الجودة
- استراتيجية التميز : والتي تهدف إلى إضافة قيمة فريدة إلى المنتجات أو الخدمات، مما يتيح للمؤسسة فرض أسعار أعلى والحصول على مكانة أقوى في السوق بفضل جودة المنتج أو الميزات الفريدة التي يوفرها.³

¹ محمد، طارق. المحاسبة الإدارية المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد، 2019، ص. 115،

² Hilton, Ronald W. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment ، ص. 91، McGraw-Hill. 2014. الطبعة الحادية عشرة. نيويورك:

³ العيسوي، سامي. مرجع سابق، ص. 72

4- الفرق بين المحاسبة الإدارية التقليدية و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تختلف المحاسبة الإدارية التقليدية عن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من حيث الرؤية والوظيفة والمجال الزمني. فبينما تركز المحاسبة التقليدية على تسجيل وتحليل التكاليف الداخلية وتقديم تقارير مالية تهدف إلى الرقابة وتقليل المصروفات، تركز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على دعم القرارات طويلة المدى من خلال تحليل البيئة التنافسية الخارجية، والتننبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أن المحاسبة التقليدية تعتمد على بيانات مالية داخلية، في حين تعتمد المحاسبة الاستراتيجية على مزيج من البيانات المالية وغير المالية، مثل رضا العملاء، وجودة المنتج، وسرعة الاستجابة للأسواق. وتهدف الأخيرة إلى تحسين الأداء العام عبر أدوات تحليل متقدمة كتحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.¹

ويمكن مما سبق تلخيص الفوارق في الجدول التالي² :

الجدول رقم 1 الفرق بين المحاسبة الإدارية التقليدية والإستراتيجية

المعيار	المحاسبة الإدارية التقليدية	المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
التركيز الزمني	تركز على الأداء الماضي والنتائج المالية الحالية	تركز على المستقبل والقرارات طويلة المدى
نطاق التحليل	داخلي - يهتم بالتكاليف والعمليات الداخلية فقط	داخلي وخارجي - يشمل البيئة التنافسية وسلسلة القيمة
نوع المعلومات	مالية بحتة	مالية وغير مالية (مثل رضا العملاء، جودة المنتج)
الهدف الأساسي	الرقابة وتقليل التكاليف	دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية
أدوات التحليل	الموازنات، تقارير التكاليف	تحليل سلسلة القيمة، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل SWOT
الجمهور المستهدف	الإدارات التشغيلية	الإدارة العليا وصناع القرار
اتخاذ القرارات	يتم اتخاذ القرارات بناءً على البيانات المالية والتقارير المحاسبية السابقة، مع التركيز على	يتم اتخاذ القرارات بناءً على التحليل الاستراتيجي، الذي يشمل اتجاهات السوق،

¹ العيسوي، سامي. مرجع سابق، ص. 29-33،

² محمود الكاشف، المحاسبة الإدارية بين الفكر التقليدي والاتجاهات المعاصرة، دار النشر: Noor Publishing، 2016، ص87.

سلوك المستهلك، والتطورات التكنولوجية، لضمان المرونة والتكيف مع المتغيرات.	تحسين العمليات التشغيلية
--	--------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة محمود الكاشف ، المحاسبة الإدارية بين الفكر التقليدي والاتجاهات المعاصرة

5- الأدوات والتقنيات المستخدمة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و تصنيفها

تستخدم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مجموعة متنوعة من الأدوات التي تُمكن المؤسسات من دعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية. ويمكن تصنيف هذه الأدوات إلى أربع مجموعات رئيسية:

● أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية: وتكمن في ما يلي¹ :

- تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) ويُستخدم لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج وتحسين كفاءتها.
- تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) ويساعد في تقييم الوضع الاستراتيجي من خلال مزج العوامل الداخلية والخارجية.

● أدوات قياس الأداء الاستراتيجي : وتكمن في التالي² :

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وتُمكن من قياس الأداء عبر أربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتتيح تتبع الإنجاز في مجالات محددة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

● أدوات إدارة التكلفة والتحليل : وتكون كالآتي³ :

- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC - Activity-Based Costing) ويساعد في تحليل التكلفة بدقة وتحديد الأنشطة غير الفعالة.
- تحليل التكاليف المستهدفة (Target Costing) ويُستخدم لتحديد التكلفة المثالية للمنتج من خلال النظر في سعر السوق المرغوب فيه.

¹ Kaplan, Robert S., and David P. Norton, op. cit., pp. 23, 41.

² Hilton, Ronald W., op. cit., pp. 84, 95.

³³³ العيسوي، سامي، مرجع سابق، ص 63، 77.

● أدوات مقارنة وتقييم التنافس : وتكون كالآتي¹ :

- التحليل المقارن (Benchmarking) ويُستخدم لمقارنة أداء الشركة بأفضل الممارسات في الصناعة.
- تحليل المنافسين (Competitor Analysis) ويُستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ووضع استراتيجيات فعالة.

شمل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد الشركات على تحسين أدائها واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً. يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى خمس فئات رئيسية²:

- تحليل التكاليف، والذي يركز على فهم التكاليف وإدارتها بذكاء، مثل تكلفة دورة الحياة والتكلفة المستهدفة.
- التخطيط وقياس الأداء، حيث يتم استخدام أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال أدوات مثل التكلفة الاستراتيجية وتقييم العلامة التجارية، مما يساعد الشركات على تحديد اتجاهاتها المستقبلية.
- تحليل المنافسة، حيث يتم مراقبة السوق ودراسة المنافسين باستخدام أدوات مثل تقييم تكلفة المنافس ومراقبة المواقف التنافسية.
- محاسبة العملاء، التي تهدف إلى فهم مدى ربحية العملاء وتعزيز علاقتهم بالشركة من خلال تحليل ربحية العملاء وتقييمهم كأصول

¹ Hilton, Ronald W., Managerial Accounting, 9th ed., Boston: Cengage Learning, 2015, pp. 499–538.

² العيسوي، سامي مرجع سابق، ص، 65،80

ويمكن تفصيل شرح الأدوات و التقنيات من خلال الجدول التالي ¹ :

جدول رقم: أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

التصنيف الرئيسي	التقنية / الأداة	الشرح
أدوات تحليل التكاليف	تكلفة السمة	تعتمد على تحليل المنتج أو الخدمة بناءً على الميزات التي يقدرها العملاء، مما يساعد في تحديد القيمة المضافة لكل سمة وتحقيق ميزة تنافسي
	تكلفة دورة الحياة	تأخذ في الاعتبار جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج منذ مرحلة التصميم وحتى التخلص منه، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤية طويلة الأجل
	تكلفة الجودة	تركز على تحليل تكاليف الوقاية من العيوب، التقييم، الأخطاء الداخلية والخارجية، بهدف تحسين الجودة وتقليل التكاليف غير الضرورية
	التكلفة المستهدفة	يتم تحديد تكلفة المنتج بناءً على الأسعار التي يمكن تحقيقها في السوق، مما يساعد الشركات على التحكم في تكاليف الإنتاج منذ مرحلة التصميم
	تكلفة سلسلة القيمة	تهدف إلى تحليل جميع الأنشطة التي تساهم في تكوين تكلفة المنتج، بدءاً من الموردين وصولاً إلى العملاء، مما يساعد في تحقيق وفورات اقتصادية وتعزيز الكفاءة.
	أدوات التخطيط والتحكم وقياس الأداء	القياس المقارن (Benchmarking)
قياس الأداء المتكامل (بطاقة الأداء المتوازن - BSC)		أداة استراتيجية تربط بين الأداء المالي وغير المالي من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
أدوات صنع القرار الاستراتيجي	التكلفة الاستراتيجية	تؤكد على ضرورة دمج استراتيجيات التكلفة مع الأهداف الاستراتيجية العامة، مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
	التسيير الاستراتيجي	يشمل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وتحليل

¹ محمود الكاشف ، المحاسبة الإدارية بين الفكر التقليدي والاتجاهات المعاصرة - جامعة الدول العربية، 2019، صفحة 89

المخاطر والفرص لملاءمة القرارات المالية مع الأهداف الاستراتيجية		
يساعد في تحليل القيمة السوقية للعلامة التجارية وتأثيرها على الأداء المالي، مما يدعم قرارات الاستثمار والتوسع	تقييم العلامة التجارية	
تركز هذه التقنية على تحليل هياكل تكلفة المنافسين لمساعدة الشركة في تحديد موقعها التنافسي وتطوير استراتيجيات فعالة لتخفيض التكاليف.	تقييم تكلفة المنافس	أدوات المحاسبة التنافسية
تهدف إلى جمع وتحليل بيانات السوق حول المنافسين، مثل حصتهم السوقية وأسعارهم واستراتيجياتهم، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على تحليل المنافسة	مراقبة المواقف التنافسية	
تعتمد على تحليل الأداء المالي وغير المالي للمنافسين باستخدام بياناتهم المالية المتاحة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم	تقييم أداء المنافسين	
تعتمد على دراسة الإيرادات والتكاليف لكل عميل لتحديد العملاء الأكثر ربحية وتحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات	تحليل ربح العميل	أدوات محاسبة العملاء
يقيس القيمة المالية التي يحققها العميل طوال فترة تعامله مع الشركة، مما يساعد في توجيه الجهود نحو الاحتفاظ بالعملاء ذوي القيمة العالية	تحليل ربحية العملاء مدى الحياة	
تعتبر العملاء أصولاً استراتيجية للشركة، حيث يتم تحليل ولائهم وتأثيرهم عليها وتعتبر العملاء أصولاً استراتيجية للشركة، حيث يتم تحليل ولائهم وتأثيرهم على الإيرادات المستقبلية لدعم قرارات التسويق والتوسع.	تقييم العملاء كأصول	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة محمود الكاشف ، المحاسبة الإدارية بين الفكر التقليدي والاتجاهات المعاصرة

المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

التحويل الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هما مجالان مرتبطان بشكل متزايد حيث يؤثر التحويل الرقمي بشكل جوهري على طرق و أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مما يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات و في هذا المطلب يتناول الباحثون أولاً اثر التحويل الرقمي على وظائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و ذلك من خلال عناصر استراتيجيات التحويل الرقمي و التحليل المالي و اتخاذ القرار و التخطيط المالي و التنبؤ، وإدارة التكاليف الاستراتيجية و ثانياً تطبيقات التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية .

أولاً: أثر التحويل الرقمي على وظائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

يواجه عالم المستقبل تحديات كبيرة نتيجة للتطورات السريعة و التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ، مما يستدعي من المؤسسات التخطيط الفعال لعمليات التأقلم المستمر، ويعد من ابرز المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في مختلف المؤسسات ،لضمان البقاء و النمو في بيئة متغيرة .يجب على المؤسسة القدرة على التكيف و مواكبة أي تغير حتى استباق هذه التغيرات المتلاحقة ،يمكن هذا النهج المؤسسات من تحقيق نقلة نوعية في أدائها ،و الارتقاء الى مستويات اعلى من الكفاءة و الفاعلية .¹

لاشك ان الرقمية و التحويل الرقمي و تطوير تكنولوجيا المعلومات أصبحوا يمثلون فرصا كبيرة للمؤسسات ،قد كان للتحويل الرقمي تأثير ملحوظ على أداء مهنة المحاسبة بشكل عام ، و على المحاسبة الإدارية بشكل خاص ،وهذا يتطلب من المحاسب الإداري تعديل أسلوب عمله و أدائه ليتماشى مع هذه التغيرات التكنولوجية ،ويواكب التطورات الحديثة في هذا المجال.²

1- عناصر استراتيجية التحويل الرقمي

تعتبر صياغة استراتيجية التحويل الرقمي بمثابة مفهوم مركزي يهدف الى دمج التنسيق الكامل داخل المؤسسة ،و تحديد الأولويات و تنفيذ التحولات الرقمية من خلال نظام المحاسبة الإدارية المتواجد داخل المؤسسة ، وتشير الدراسات الى أن استراتيجيات التحويل الرقمي تتضمن مجموعة من العناصر المشتركة التي تتمثل في النقاط التالية :¹

¹ الأشول، محمد حسن، "دور التحويل الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغيير الاستراتيجي"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24، العدد 1، 2023، ص 14.

² أحمد محمد زامل، "جداريات المحاسب الإداري: إطار شامل - دراسة نظرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق - مصر، المجلد 41، العدد 2، 2019، ص 6.

- استخدام التقنيات و التكنولوجيا : يتناول هذا المحور قدرة المؤسسة على الاستفادة من التقنيات الحديثة و مدى قدرتها على تطبيق نظم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية استنادا الى طموحاتها التكنولوجية المستقبلية .
- التغيرات في خلق القيمة : يتعلق هذا المحور بتأثير استراتيجيات النحول الرقمي على سلاسل القيمة داخل المؤسسة ، كأحد ابعاد تطور نظم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية . ومدى انحراف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الاعمال الأساسية التقليدية . |
- التغيرات الهيكلية : يتطلب هذا المحور إحداث تغيرات هيكلية لتوفير الأساس المناسب للعمليات الرقمية الجديدة ، حيث تشير هذه التغيرات الى الاختلافات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ، خاصة فيما يتعلق بإدخال الأنشطة الرقمية داخل الوحدات الإدارية.
- الجوانب المالية : لا يمكن تفعيل المحاور السابقة إلا بعد دراسة و تحليل الجوانب المالية للمؤسسة ، يشمل ذلك قدرة المؤسسة على التمويل بسبب انخفاض الاعمال الأساسية ، مما يتيح تمويل متطلبات التحويل الرقمي ، إذ تعتبر الجوانب المالية محركا رئيسيا التحويل الرقمي ، في حين إن انخفاض التمويل المالي قد يؤثر سلبا على تنفيذ الاستراتيجيات المستهدفة .

2- التحليل المالي و اتخاذ القرار

يحدث التحويل الرقمي تأثيرا جوهريا على وظائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، لاسيما في مجال التحليل المالي و اتخاذ القرار ، ينعكس هذا التأثير في تحسين دقة المعلومات المالية ، و تسريع العمليات و توفير أدوات تحليل متطورة تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية وهي كما يلي¹:

- تحسين جودة المعلومات المحاسبية: يساهم الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في توفير معلومات أكثر دقة و موثوقة ، مما يعزز شفافية التقارير المالية و يزيد من ثقة المستثمرين و أصحاب المصالح ، و قد أظهرت الدراسات أن تطبيق التحويل الرقمي يساهم في تحسين ملاءمة و موثوقية المعلومات المحاسبية ، مما يعزز خصائصها النوعية بشكل ملحوظ .

¹ Silvia Avira, Rofi'ah, Endang Setyaningsih, Suryandari Sedyo Utami Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success Universitas Gunadarma, Indonesia Academic Editor: Nguyen Ngoc Anh Copyright © 2023 Silvia Avira et al This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License. Published in: INFLUENCE

- **تسريع العمليات المحاسبية:** تساهم الامتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق في المهام الروتينية، مما يسمح للمحاسبين بالتركيز على الأنشطة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال تتيح الأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي بتحليل المعاملات المالية بشكل فوري، مما يساعد في الكشف عن الأنماط غير الطبيعية و اتخاذ الإجراءات المناسبة دون تأخير،² وتسريع اتخاذ القرار المالي.
 - **تعزيز القدرة على التكيف:** يساهم التحويل الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهذا بدوره يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي القرار ويمكن المؤسسات من الاستجابة بفعالية للتحديات المختلفة.
 - **دعم التحليل المالي و اتخاذ القرار:** توفر الأدوات الرقمية إمكانيات تحليلية متطورة مثل النمذجة المالية و التنبؤات المستندة الى البيانات التاريخية مما يساهم في تقييم الاستثمارات و اختيار البدائل المالية المثلى، كما تتيح التقارير الفورية رؤية أوضح للوضع المالي للمؤسسة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة و دقة¹.
- باختصار يلعب التحويل الرقمي دورا محوريا في تعزيز وظائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، من خلال رفع جودة المعلومات المالية، و تسريع العمليات، و توفير أدوات تحليلية متقدمة تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية بفاعلية و دقة.

3- التنبؤ والتخطيط المالي

- يحدث التحويل الرقمي تأثيرا كبيرا على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لا سيما في مجالي التنبؤ و التخطيط المالي، ينعكس هذا التأثير في رفع دقة التنبؤات المالية، و تعزيز كفاءة التخطيط المالي، إضافة الى توفير أدوات تحليلية متطورة تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية بشكل أكثر دقة و فاعلية².
- **تحسين دقة التنبؤات المالية:** يساهم التحويل الرقمي في رفع مستوى دقة التنبؤات المالية من خلال الاستفادة من تقنيات تحليل البيانات الضخمة و الذكاء الاصطناعي، إذ تتيح هذه التقنيات إمكانية معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة و دقة، مما يساهم في تقديم توقعات مالية أكثر موثوقية، كما أظهرت الدراسات بان تطبيق التحويل الرقمي يعزز جودة المعلومات المحاسبية، مما ينعكس اجابا على دقة التوقعات المالية و يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات.

¹ Silvia Avira et al., Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success, op. cit., p. 342.

² Silvia Avira et al., Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success, op. cit., p. 340

● **تحسين كفاءة التخطيط المالي:** تساهم الأدوات الرقمية في عمليات التخطيط المالي و تقليل احتمالية وقوع الأخطاء البشرية، من خلال الاعتماد على الائمة و تقنيات الذكاء الاصطناعي، تمكن المؤسسات من وضع خطة مالية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مختلف السيناريوهات المستقبلية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المحتملة، كما أشارت إحدى الدراسات الى ان التحويل الرقمي يلعب دورا هاما و بارزا في تطوير أدوات محاسبة التكاليف، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

● **توفير أدوات تحليلية متقدمة:** يمنح التحويل الرقمي المؤسسات إمكانية الوصول الى منصات تحليلية متطورة تتيح استكشاف البيانات المالية بطرق أكثر دقة و ابتكار تساعد هذه الأدوات في تحديد الاتجاهات المالية. وتحليل الأداء و اتخاذ القرارات، استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة و موثوقة كما أكدت الدراسات أن التحويل الرقمي يسهم في تعزيز قدرات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية خاصة في ظل بيئات الاعمال المتغيرة.¹

يعد التحويل الرقمي عنصرا أساسيا في تعزيز و ضائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، حيث يساهم في تحسين دقة التنبؤات المالية، وزيادة كفاءة التخطيط المالي بالإضافة الى توفير أدوات تحليلية متقدمة تدعم اتخاذ قرارات مالية مدروسة و أكثر فعالية.

ثانيا: تطبيقات التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

يعد التحويل الرقمي ركيزة أساسية في تطوير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية حيث يساهم في تعزيز الكفاءة و الدقة الى جانب توفير أدوات تحليلية متطورة تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية بشكل أكثر استنارة، و فيما يلي بعض أبرز تطبيقات التحويل الرقمي في هذا المجال

1- الذكاء الاصطناعي و تحليل البيانات الضخمة

تساعد هذه التقنيات المؤسسات على معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعة و دقة، مما يسهم تحسين جودة المعلومات المحاسبية و تقديم توقعات مالية أكثر موثوقية¹

2- أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP

تعمل هذه الأنظمة على دمج العمليات المالية و الإدارية ضمن نظام واحد متكامل، مما يحسن كفاءة التخطيط المالي و يسهل الوصول الى المعلومات .

¹ الاشول محمد حسن، مرجع سابق، ص16

3- الحوسبة السحابية

تتيح تقنيات الحوسبة السحابية للمؤسسات الوصول الى البيانات المالية من أي مكان وفي أي وقت . مما يعزز من مرونة العمل و يسهل التعاون بين الفرق المختلفة .

4- تعزيز الامن السيبراني

مع تطور التحويل الرقمي ، تزداد الحاجة الى البيانات المالية من التهديدات الالكترونية ، مما يتطلب تبني استراتيجيات امنية متقدمة لضمان سرية وسلامة المعلومات .

5- تطوير مهارات المحاسبين

يفرض التحويل الرقمي على المحاسبين ضرورة اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة ،مثل الامام بتقنيات الذكاء الاصطناعي و تحليل البيانات ، يساعد ذلك في ضمان التطبيق الفعال للتحويل الرقمي داخل المؤسسات و تعزيز دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، يحدث التحويل الرقمي تغييرا جوهريا في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، حيث يوفر تقنيات و أدوات متقدمة تحسن من كفاءة العمليات و دقة المعلومات المالية ، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكثر .

ويمكن تلخيص فوائد التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في ما يلي :

- تقليل التكاليف التشغيلية
- تسريع عمليات اتخاذ القرار في العمليات المحاسبية و التقارير المالية
- تحسين الدقة و الشفافية للبيانات المالية
- دعم اتخاذ القرار المستند الى البيانات

تطبيقات التحويل الرقمي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال توفير ادلة قوية على النشاط الاقتصادي للمؤسسة ، و هذا ينعكس بشكل ايجابي على ثقة المستثمرين في الممارسات المحاسبية داخل هذه المؤسسات وذلك من خلال ما يلي¹ :

- التخطيط لعملية البحث و التطوير
- التخطيط الجيد لعملية الإنتاج
- احكام الرقابة على العمليات التشغيلية و تقليص حجم العمليات الإدارية
- توفير و اختصار الوقت و الجهد المستغرق في تنفيذ الأنشطة

¹ Silvia Avira et al., op. cit., p. 344.

- القدرة على التوسع و التكيف مع التغيرات المستمرة في العمليات اليومية للمؤسسة .

إن تطبيقات التحويل الرقمي يمكن ان تؤدي الى إعادة صياغة نظم المحاسبة الإدارية لتناسب مع استراتيجية المؤسسة ، مما ينعكس بشكل احابي على أدائها المالي و التشغيلي كما يسهم التحويل الرقمي في تحسين إدارة العمليات و تنسيق الأنشطة بشكل اكثر فعالية ، مما يخلق قيمة إضافية للعملاء من خلال تعزيز الخدمات المقدمة لهم دون الاكتفاء بتحقيق وفورات لتكاليف فقط يمكن أن يسهل تعزيز المحاسبة الادارية الاستراتيجية عبر التحويل الرقمي في عملية التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات .

ثالثا: التحديات التي تواجه التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يوفر فوائد كبيرة ، لكنه يواجه عدة تحديات تعيق تبنيه و تنفيذه بفاعلية و ابرز هذه التحديات هي :

1- ندرة القوة العاملة المؤهلة رقميا

يعد نقص الكفاءة من أهم التحديات التي تواجه عملية التحويل الرقمي ، و تعيق نجاحه و التي سببها المنظومة التعليمية التي تفتقر الى التدريب و التخصصات الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية¹ و قلة خبرة الحاسبين في التعامل مع تقنيات التحليل المتطور ، الذكاء الاصطناعي و البلوك تشين .

2- ثقافة رفض التغيير

رفض الموظفين و المديرين التكيف مع التكنولوجيا الجديدة بسبب الخوف من فقدان الوظيفة ، او صعوبة التأقلم تعد عائقا في نجاح عملية التحويل الرقمي² .

3- ارتفاع تكلفة التحويل الرقمي

الاستثمار في أنظمة EPR ، الذكاء الاصطناعي ، و الامتة يتطلب ميزانيات ضخمة ، مما يشكل عبءة للشركات الصغيرة و المتوسطة و نجاح عملية التحويل الرقمي يتطلب أموال و مبالغ كبيرة جدا لجلب التكنولوجيا المطلوبة³ ،

¹ تيسير علي زاهر، "دور التحويل الرقمي في أداء منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 4، العدد 2، 2022، ص 10-24.

² مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، "دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحويل الرقمي: إطار نظري للتحويل الرقمي بإدارة التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر" (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر، 2023، ص 62

³ محمود عبد الرحمن كامل مكاوي، "معوقات التحويل الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، جامعة عين شمس، القاهرة، 2019، ص 13-14.

4- المخاوف و الحواجز التنظيمية

ويتمثل هذا التحدي في نقص وعي و إدراك العملاء لأهمية التحويل الرقمي ، و فوائده حيث يميل بعض العملاء نحو تكوين ادراك سلبي انه من الصعب التعامل مع التكنولوجيا الرقمية لتعقديها وخوفا من الخطأ و الفشل في استخدامها و المخاطر المترتبة عنها.¹

5- عدم وجود استراتيجية ورؤية واضحة للتحويل الرقمي

إن أي مؤسسة تنوي التحويل رقميا يجب عليها وضع استراتيجية تحدد من خلالها الأهداف الأساسية التي تطمح المؤسسة الوصول اليها ، كما اكدت مختلف الأبحاث على ان الاستراتيجية يجب ان تقود عملية التحويل الرقمي وليس التكنولوجيا وان نجاح هذا التحويل الرقمي يعتمد على كيفية تحقيق المنظمات لتكامل هذه التكنولوجيا داخل اعمالها يؤدي الى تغيير عمليات المنظمة الجوهرية .²

6- مخاطر امن المعلومات

عدم توفر التامين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها و نرى هذا بان مخاطر امن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة ،ومنها التحسس و الاختراق و القرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحويل الرقمي ويزيد من مخاوف اعتمادها في المنظمات²

7- ضعف البنية التحتية

تتمثل هذه البنية في تقنيات و تجهيزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وهي الأساس لنجاح عملية التحويل الرقمي و يؤدي ضعف هذه البنية الى عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لمواجهة التحويل الرقمي وذلك بسبب قدمها و محدوديتها ،وتحدي بعض الشركات في صعوبة تحديد القوائم المالية المباشرة للتحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

8- ضعف القوانين و التشريعات

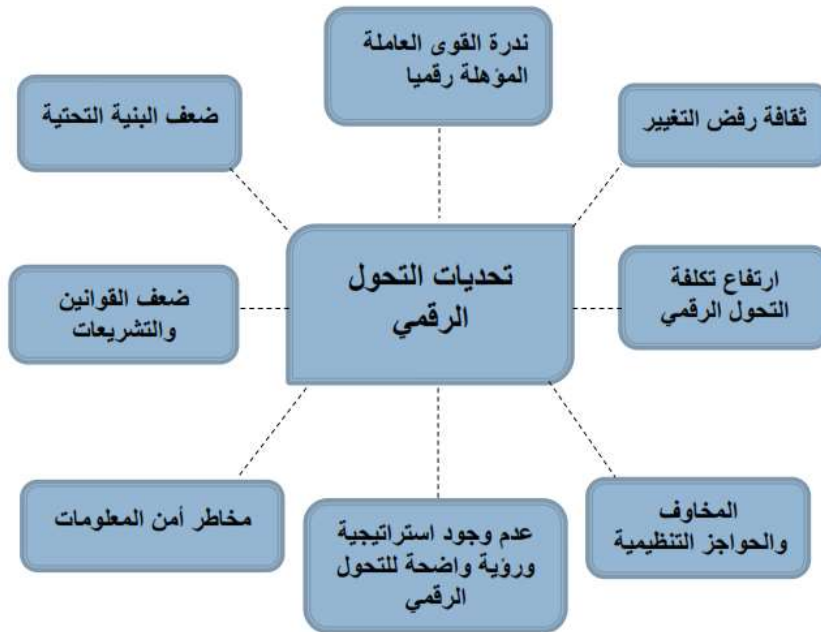
إن تطور القوانين المالية و المحاسبية قد يعيق تبني التكنولوجيا الرقمية بسرعة ، وغياب القوانين و التشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحويل الرقمي وبالتالي ضياع حقوق الافراد . كما تشكل عائق يجب \ فعالية التحويل الرقمي مما قد يعود بخسائر على المنظمة .³

¹ مريم نعموني، "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 2020، ص 561-575.

² شيماء تباي، إلهام صخري، و شيماء عقون، إستراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمائية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر (Poste Algérie - ولاية قالمة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2022، ص32

³ شيماء تباي، إلهام صخري، و شيماء عقون. مرجع سابق ص32-33

الشكل رقم 4: تحديات التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة مما سبق

على الرغم من التحديات يمكن التغلب عليها عبر التخطيط الاستراتيجي. التدريب المستمر، وتوظيف التكنولوجيا بذكاء لضمان نجاح التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا البحث الى عرض ابرز الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات الصلة بالموضوع دور التحويل الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، في حين تباينت و اختلفت الدراسات من حيث معالجتها السابقة المقصودة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة حسن احمد كشمير 2025 بعنوان اثر التحويل الرقمي على خصائص المعلومات

المحاسبية في القوائم المالية

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف اثر التحويل الرقمي على خصائص المعلومات المحاسبية وتوصل البحث الى ان تقنيات التحويل الرقمي قد اسفرت عن تغييرات جذرية في الإجراءات التكنولوجية الحديثة، حيث اثرت هذه التقنيات بشكل مباشر على خصائص المعلومات المحاسبية، و اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي لعرض مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بمجال البحث ،اما الجانب التطبيقي تم من خلال تحليل الوثائق ،من ابرز النتائج دمج هذه التقنيات يسهم في جمع و تحليل البيانات في الوقت المناسب لتحسين جودة المعلومات و القوام المالية ،كما اظهر البحث ان التحويل الرقمي له اثار إيجابية على خصائص البيانات المحاسبية ابرزها :زيادة الثقة، وعسر المعلومات ، الشفافية ، وأوصى البحث بتشجيع المنظمات على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية الحديثة وتطوير مهارات المحاسبين في استخدام الأنظمة الرقمية ،وتعزيز المساءلة و الشفافية في القوائم المالية .

ثانيا: دراسة محمد حسن الاشول 2023 بعنوان 'دور التحويل الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية

الاستراتيجية في بيئة التغيير الاستراتيجي .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور التحويل الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغيير الاستراتيجي داخل منظمات الاعمال ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،وفقا لمجتمع وعينة دراسة قدرت ب127 مفردة ،مقسمة الى ثلاث فئات :معدني تكنولوجيا المعلومات، ومسؤولي الإدارة المالية ، ومجموعة من أساتذة الجامعات ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج هامة ابرزها :المحاسبة الإدارية الاستراتيجية أصبحت ركيزة أساسية في المحاسبة ،بينما اصبح التحويل الرقمي عنصرا أساسيا لتلبية احتياجات تحليل الاعمال و تقييم الأداء ،كما اكدت الدراسة على ضرورة استجابة المنظمات لتقنيات التحويل الرقمي و التكيف معها لتحقيق قيمة مضافة ،بالإضافة الى أهمية تطوير استراتيجيات فعالة في نظم المحاسبة الإدارية لمواكبة التطورات الادارية المستمرة .

ثالثا: دراسة 'اشرف سالم عبد الكافي ،سالمه مصباح القذافي علي '2023 بعنوان 'مدى مساهمة

التحويل الرقمي و الحوسبة السحابية في تعزيز مهنة المحاسبة من وجهة نظر الاكاديميين و المختصين في مجال المحاسبة .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور التحويل الرقمي و الحوسبة السحابية في تعزيز مهنة المحاسبة ، وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي ، لتحقيق اهداف الدراسة ، وذلك من خلال الدراسات المرجعية و الأبحاث و الرسائل العلمية ، لتغطية الجانب النظري ، اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقدر عدد مجتمع العينة ب70 استبانة من الاكاديميين و المختصين في مجال المحاسبة و توصلت الدراسة تعزيز مهنة المحاسبة ، كما اوصت بضرورة تبني اليات التحويل الرقمي و الحوسبة السحابية في العمل المحاسبي ، إضافة الى أهمية توفير بيئة مناسبة تمكن من تطبيق هذه التقنيات بكفاءة ، وضرورة اتخاذ إجراءات وقائية لحفظ المعلومات عند استخدام التحويل الرقمي و الحوسبة السحابية ، وضرورة توفر المعرفة و الخبرة لدى المحاسبين لكي يتمكنوا من استخدام التكنولوجيا و التعامل معها .

رابعاً: دراسة ' ، عائشة عبد الله مرزوق ، مفيدة ضو الهواري '2023' بعنوان ' ' فاعلية التحويل الرقمي في مجال المحاسبة وتأثيره على أداء المحاسب الإداري '

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ابرز تداعيات فاعلية التحويل الرقمي على مهنة المحاسبة ، وتأثيره على أداء المحاسب الإداري وذلك من خلال تحليل ودراسة الإصدارات المهنية و الأبحاث الاكاديمية السابقة ذات الصلة ، وتعتمد الدراسة على المنهج التحليلي النقدي ، وأداة تحليل الوثائق قي الجانب التطبيقي حيث توصلت الدراسة الى ضرورة تنظيم و تفعيل اليات لدعم مهنة المحاسبة في ليبيا لمواجهة تحديات التحويل الرقمي ، كما كشفت الدراسة ان التحويل الرقمي يستند الى عدة أدوات ، منها تقنية سلاسل الكتل و البيانات الضخمة و الذكاء الاصطناعي والعملات الرقمية المشفرة ، و العقود الذكية ، واطهرت انعكاسات التحويل الرقمي على طبيعة عمل المحاسب ، مثل التغيرات الجذرية و الهيكلية في بيئة العمل ، وامتت مراحل الدورة المحاسبية و تعزيز التحليل الفوري و الدقيق للبيانات المالية ، والحد من السلوكيات الانتهازية بالإضافة الى تحسين جودة المعلومات المحاسبية والتقارير المالية. و تناول البحث التحديات المرتبطة بالتحويل الرقمي في المحاسبة ، مثل الأمان ، الخصوصية ، والتكلفة ، مشيراً إلى أن نجاح هذا التحويل يتطلب تغييرات هيكلية وثقافية داخل المؤسسات. يسلط البحث الضوء على الأثر العميق للتحويل الرقمي في تغيير طبيعة مهنة المحاسبة والعمل الإداري ، ويؤكد على ضرورة تطوير مهارات المحاسبين لمواكبة هذا التغيير. كما يبرز أهمية استثمار التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية ، ويوصي بتعزيز التعليم والتدريب في تكنولوجيا المحاسبة واعتماد أفضل الممارسات التقنية لتحقيق التميز المهني.

خامساً: دراسة شرقي أسماء 2024مذكرة شهادة الدكتورة جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر بعنوان ' دور التحويل الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية '

تهدف الدراسة الى استكشاف دور التحويل الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم جميع جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية ، من خلال تناول

المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة استنادًا إلى المصادر العلمية، ثم تطبيق ذلك عمليًا عبر نموذج تحليلي يدرس العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة وأسواق المشتقات المالية العالمية، باستخدام بيانات وتقارير من هيئات دولية متخصصة.، اسفرت على تحليل حجم التعامل بالمشتقات المالية في الأسواق غير المنظمة عالميا ،الى جانب استعراض احصائيات وتقارير التكنولوجيا المالية خلال الفترة الممتدة من 2013 الى 2023 واطهرت النتائج ان تبني التقنيات الرقمية في الأسواق المالية يسهم في خفض تكاليف المعاملات ،وتعزيز سرعة ودقة تنفيذها ،إضافة الى تطوير التداول الالكتروني عبر المنصات الرقمية ،ورفع مستوى الشفافية من خلال تقليل عدم تماثل المعلومات وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما اوصت الدراسة على تعزيز الاشراف على التكنولوجيا المالية في الأسواق المالية وعلى تكوين وتدريب المعنيين بالتعاملات الرقمية في الأسواق المنظمة لتحقيق المخاطر التشغيلية .وتسخير جهود التعاون بين المنظمات لاستحداث قوانين ولوائح تتماشى مع التطور المستمر للتقنيات الرقمية.

سادسا: دراسة فاطمة الزهراء قوادري ، سندس عبيدي سعد '2023' مذكرة ماستر جامعة ورقلة بعنوان ' تأثير التحويل الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ' دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس ورقلة .

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على تأثير التحويل الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاستعانة بالقوائم المالية للمؤسسة في الجانب التطبيقي لمعرفة وضعية المؤسسة و مدى استجابتها للتحويل الرقمي، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية الوحيدة لجميع الملاحظات و لتحليل القوائم المالية لمؤسسة موبليس ورقلة ، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها ان درجة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في تزايد بوتيرة منتظمة بالمؤسسة ،واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابا على المؤسسة ،كما اوصت الدراسة بدمج البرامج المحاسبية الحديثة كالاوراكل مثلا ضمن البرامج التدريسية في الجامعات و المعاهد لتسهيل مواكبة ركب العمل في اقل وقت .

سابعا: دراسة مصطفى جمعة محمد علي '2021' بعنوان اثر التحويل الرقمي على مهنة المحاسبة والمراجعة و التعليم المحاسبي في ليبيا .المعوقات و الحلول.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر التحويل الرقمي على مهنة المحاسبة و التعليم المحاسبي من خلال استكشاف مدى تحسين الأداء المحاسبي في ظل التحويل الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية كما تسعى الدراسة الى تطوير المناهج التعليمية بما يتماشى مع هذا التطور واعتمد الباحثان على المنهج الاستقرائي و الاستنباطي ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من المهنيين الممارسين لمهنة المحاسبة كذلك القائمين بالتعليم المحاسبي وبلغ عدد مجتمع العينة 70 فردا بالإضافة الى تحديد المعوقات التي قد تعرقل عملية التحويل الرقمي وقد توصلت الدراسة الى نتائج متعددة منها مساهمة التحويل الرقمي في تطوير مهنة المحاسبة و المراجعة ،حيث يساعد في تسريع انجاز العمليات المحاسبية و المالية وتحليل البيانات

بكفاءة كما يساهم في تحسين التعليم المحاسبي من خلال دمج التقنيات الحديثة، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير أداء المحاسبين لمواكبة التحويل الرقمي، وتعزيز الإفصاح المحاسبي باستخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة الى تحديث المعايير المحاسبية لتتوافق مع التطورات الرقمية، كما ينبغي العمل على رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد و تعديل التشريعات المالية و الضريبية بما يواكب التحويل الرقمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

أولاً: دراسة **Authors: D.A. Thilini Yasodha Ranawaka & Said Ismail**

Said Supervisor: Christian Ax. (Digital Transformation in

Management Accounting: Shaping Corporate Strategies) A case

study Based on Swedish Service-related firm

تهدف هذه الدراسة لفهم كيفية اسهام التحويل الرقمي في المحاسبة الإدارية في تطوير الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية اعتمادا على المنهج الاستقرائي لتطبيق الاطار النظري لوجهة نظر الموارد تم تحليل نتائج دراسة لثلاث شركات سويدية تعمل في مجال صناعات الطيران وتقنية المعلومات باستخدام طريقة دراسة حالة متعددة ذو نوعية مع مقابلات شبه هيكلية ومستندات ذات صلة، واطهرت نتائج الدراسة ان الشركات تستخدم التقنيات ERP والادوات السحابية والذكاء الاصطناعي لتحسين الإنتاجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما اكدت الدراسة على أهمية التحويل الرقمي في تبسيط العمليات، وتعظيم تخصيص الموارد، وتحقيق قيمة مضافة من خلال الاستفادة بشكل استراتيجي من هذه التقنيات، كما تدعو الدراسة الشركات للاستمرار في التحويل الرقمي كجزء من استراتيجياتها طويلة الاجل لضمان النجاح في بيئة الاعمال المتغيرة، وتوصي هذه الدراسة باستخدام منهجية كمية لتقديم رؤى إضافية وتعزيز المعرفة الاكاديمية .

ثانياً: دراسة **Mohammed Saad Obaida* (Navigating digital**

transformation in accounting system): Challenges and

opportunities

هدفت هذه الدراسة على تقييم التحديات المرتبطة بعملية التحويل الرقمي في أنظمة المحاسبة للشركات المدرجة في بورصة سوق الخرطوم للأوراق المالية، مع التركيز على وجهات نظر الإدارة العليا، و الإدارة المالية وإدارة التكنولوجيا، وقد اعتبرت هذه الإدارات جزءاً لا يتجزأ من هذه الدراسة، نظراً لفهمها العميق لعمليات التحويل الرقمي ومتطلباته و التحديات الحالية و المتوقعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة استبيانا لجمع البيانات شمل 315 فردا ضمن مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج توجها نحو التحويل الرقمي من خلال اتمتة الإجراءات المحاسبية، وتعزيز الثقافة الرقمية، واعتمادا على استراتيجيات للتحويل الرقمي، واوصت الدراسة بتنفيذ خطط للتطوير المستمر واعادة القادة في عملية التحويل الرقمي وخطوة معتمدة لجذب الكفاءة

الرقمية في مجال أنظمة المحاسبة، مع التركيز الرقمي المستمر للموظفين، واوصت بالتحويل الرقمي في الامتة القائمة على الحواسيب الى الحوسبة السحابية لتقليل تكاليف البنية التحتية للتحويل الرقمي والالتزام المستمر بتعزيز الثقافة الرقمية داخل الشركات.

ثالثا: دراسة 2022 Daniel E. O'Leary، Digitization, Digitalization and Digital Transformation in Accounting, Electronic Commerce and Supply Chains

وتهدف هذه الدراسة الى اثر تطبيق التعريفات الأساسية الرقمية و التحويل الرقمي في المنظمات على المحاسبة و التجارة الالكترونية وسلاسل التوريد واعتمدت الدراسة على الأسلوب الاستقرائي، التحليلي و مراجعة للمصطلحات الرئيسية، وتسلسلاً هرمياً للتحليل، كما استقصت الدراسة مدى استخدام بعض هذه المصطلحات. وتوصلت الدراسة الى ابرز النتائج التالية : الحاجة الى التحويل الرقمي في كل مكان و التكامل بين جميع الأطراف ' المنظمات، التطبيقات ، العملاء و الشركاء ' ضرورة حتمية و الحاجة الى إعادة هندسة العمليات وفحص العديد من الأمثلة على العمليات المحاسبية ودور الأشخاص في المنظمات التي تم تحويلها رقمياً وتوصلت الدراسة أيضا الى ان هناك تشابهاً كبيراً بين أنظمة المحاسبة وسلاسل الإمداد؛ إذ تعتمد سلاسل الإمداد على كميات كبيرة من المعلومات المحاسبية وتولّد هي بدورها كميات هائلة من المعلومات والمخرجات المحاسبية. كما اخترت التجارة الإلكترونية لأنها تمثل مثلاً واضحاً على التحويل الرقمي لمجموعة متكاملة من الأنشطة. بالإضافة إلى ذلك، فإن كلاً من المحاسبة وسلاسل الإمداد مدمجتان ضمن أنظمة التجارة الإلكترونية. واوصت بضرورة ادراج التقنيات المهمة لاستمرار تطور هذه المنظمات ، ، كما اوصت بالأبعاد الأساسية للتحويل الرقمي بما في ذلك الرقمية الشاملة والتكامل بين الأطراف و إعادة الهندسة الرقمية بالإضافة الى جمع البيانات لتوليد رؤية استراتيجية للبيانات. .

رابعا: دراسة 2024Universitas Indonesia Maju *Cici Rosmal1 (Digital Transformation in Management Accounting): Towards Efficiency and Competitive Advantage

ركزت هذه الدراسة على تأثير التحويل الرقمي في تعزيز كفاءة المحاسبة الإدارية وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال دمج التقنيات المتقدمة في إدارة البيانات واتخاذ القرارات. استخدمت الدراسة منهجاً موضوعياً نوعياً ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع خبيرين من قطاع التعليم العالي، ممن لديهم خبرة مباشرة ورؤية واضحة حول دمج التقنيات الرقمية في العمليات. وتُتيح منهجية دراسة الحالة النوعية للباحثين وفحص الظاهرة بشكل دقيق ومنهجي، مما يضمن فهماً شاملاً لجميع جوانبها. وقدمت هذه الدراسة نتائج متعددة منها دخول التحويل الرقمي ادى الى تغيرات ديناميكية التشغيل خاصة في إدارة البيانات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية،

،اي تغييرات كبيرة في العمليات التشغيلية. كما تؤكد نتائج الدراسة على أهمية اتخاذ القرار القائم على البيانات في تحقيق الميزة التنافسية. فمن خلال الاستفادة من قوة التحليلات المتقدمة وخوارزميات التعلم الآلي، يمكن للمؤسسات الكشف عن رؤى خفية، وتحديد الاتجاهات الناشئة، واستغلال الفرص الجديدة في ظل المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القدرة على استخدام البيانات اللحظية والتحليلات التنبؤية تمكن المؤسسات من توقع تحولات السوق، وتخفيف المخاطر، واغتنام فرص النمو، مما يعزز موقعها التنافسي في واحتتمت بتوصيات عملية لدعم النمو المستدام والمرونة التنظيمية . كما اوصت بدمج التقنيات المتقدمة التي تعزز كفاءة العمليات و ترشيد المنظمات لدعم وتعزيز ممارسة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و كما يقترح عدة اتجاهات للبحوث المستقبلية، مثل دمج التقنيات الحديثة (كالدكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء)، ودراسة التحديات التي تواجه المحاسبين، واستكشاف دور المحاسبة في تطوير المنتجات المستدامة. ويشير إلى ضرورة تطوير المناهج البحثية لتواكب خصائص البيانات الرقمية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث وتطبيقات عملية تمنح المؤسسات مزايا تنافسية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تمت دراسة تأثير التحويل الرقمي في تعزيز وضائف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ،حيث تم طرح الموضوع في الجزائر ومصر وليبيا و السودان و السويد و الولايات المتحدة و إندونيسيا بهدف الوصول الى إجابات حول التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات .

واعتمدت معظم الدراسات على أدوات تحليل البيانات مثل برامج **EXCEL**و**SPSS**لتحليل المعطيات بالإضافة الى استخدام الاستبيانات و المقابلات لجمع المعلومات الازمة .

يمكن إجراء دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه التشابه و الاختلاف في متغيرات الدراسة بالإضافة الى ميدان الدراسة و أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية ،ومن اجل هذا تم تلخيص اهم الفروقات بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة في الجدول التالي :

الجدول رقم 2: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
الدراسة العربية الاولى	المتغير المستقل:التحول الرقمي منهج الدراسة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	المتغير التابع : المعلومات الحاسبية في القوائم المالية أداة الدراسة : تحليل وثائق الحدود الزمنية و المكانية : مصر2025 اما الدراسة الحالية سونلغاز الوادي الجزائر 2025 نوع الدراسة : مقال في مجلة اما دراستنا فهي بحث جامعي مذكرة ماستر

<p>الحدود الزمنية و المكانية :</p> <p>مصر 2024 اما الدراسة الحالية سونلغاز الوادي الجزائر 2025</p> <p>نوع الدراسة :مقال في مجلة</p> <p>اما درستنا مذكرة تخرج دراسة جامعية شهادة ماستر</p>	<p>المتغير المستقل و المتغير التابع :</p> <p>التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية</p> <p>منهج الدراسة :الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>أداة الدراسة :استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS</p>	<p>الدراسة العربية الثانية</p>
<p>المتغير المستقل : الحوسبة السحابية اما درستنا التحول الرقمي وحده</p> <p>المتغير التابع :مهنة المحاسبة</p> <p>اما درستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحدود الزمانية و المكانية :ليبيا 2023 في وجهة نظر الاكاديميين</p> <p>نوع الدراسة : مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل :التحول الرقمي</p> <p>منهج الدراسة :الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>أداة الدراسة :استبيان وبرنامج التحليل الاحصائي SPSS</p>	<p>الدراسة العربية الثالثة</p>
<p>المتغير التابع : المحاسبة</p> <p>اما درستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية</p> <p>منهج الدراسة :المنهج التحليلي النقدي اما درستنا المنهج التحليلي الوصفي</p> <p>أداة الدراسة : تحليل وثائق</p> <p>اما درستنا استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS</p> <p>الحدود الزمنية و المكانية :ليبيا 2023 اما الدراسة الحالية سونلغاز الوادي الجزائر 2025</p> <p>نوع الدراسة : مقالة في مجلة</p> <p>اما درستنا دراسة جامعية مذكرة تخرج ماستر</p>	<p>المتغير المستقل :التحول الرقمي</p> <p>المتغير التابع : المحاسبة</p>	<p>الدراسة العربية الرابعة</p>
<p>المتغير التابع :أدوات الهندسة المالية</p> <p>أدوات الدراسة :تحليل وثائق اما الحالة الحالية استبيان و التحليل الاحصائي spss</p> <p>الحدود المكانية :جامعة معسكر الحالية جامعة الوادي</p> <p>الحدود الزمانية : الدراسة سنة 2024/2023 اما الحالية 2025/2024</p> <p>نوع الدراسة :مذكرة تخرج دكتوراه الدراسة الحالية مذكرة تخرج ماستر</p>	<p>المتغير المستقل :التحول الرقمي</p> <p>منهج الدراسة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>الحدود المكانية :الجزائر</p>	<p>الدراسة العربية الخامسة</p>

<p>المتغير التابع: الأداء المالي أدوات الدراسة: تحليل وثائق اما الحالة الحالية استبيان و التحليل الاحصائي spss الحدود المكانية: جامعة ورقلة والحالية جامعة الوادي الحدود الزمانية: الدراسة سنة 2023/2022 اما الحالية 2025/2024</p>	<p>المتغير المستقل: التحويل الرقمي منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أدوات الدراسة: كلاهما اعتمدا على المقابلة الحدود المكانية: الجزائر نوع الدراسة: دراسة جامعية</p>	<p>الدراسة العربية السادسة</p>
<p>المتغير التابع: مهنة المحاسبة والمراجعة و التعليم المحاسبي اما دراستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي و الاستنباطي اما دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الحدود الزمانية و المكانية: لبيبا 2022 نوع الدراسة: مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل: التحويل الرقمي أداة الدراسة: استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS</p>	<p>الدراسة العربية السابعة</p>
<p>المتغير التابع: المحاسبة الادارية اما دراستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الاستقرائي و تحليل الدراسات و الوثائق ا ما دراستنا المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS الحدود الزمانية و المكانية: السويد 2024 نوع الدراسة: مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل: التحويل الرقمي أدوات الدراسة: كلا الدراستين اعتمدتا على المقابلة</p>	<p>الدراسة الأجنبية الاولى</p>
<p>المتغير التابع: نظام المحاسبة اما دراستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحدود الزمانية و المكانية: السودان 2024 نوع الدراسة: مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل: التحويل الرقمي منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS</p>	<p>الدراسة الأجنبية الثانية</p>

<p>المتغير التابع : المحاسبة و سلاسل التوريد اما دراستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية منهج الدراسة :الاعتماد على المنهج الاستقرائي اما دراستنا على المنهج الوصفي الحدود الزمانية و المكانية :الولايات المتحدة الامريكية2022 أداة الدراسة :تحليل الدراسات و الوثائق اما دراستنا استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS نوع الدراسة : مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل :التحول الرقمي</p>	<p>الدراسة الأجنبية الثالثة</p>
<p>المتغير التابع : دراستنا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية منهج الدراسة : المنهج الموضوعي النوعي اما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة :تحليل الدراسات و فحص الوثائق اما دراستنا استبيان و برنامج التحليل الاحصائي SPSS الحدود الزمانية و المكانية :اندونيسيا2024 نوع الدراسة : مقالة في مجلة</p>	<p>المتغير المستقل :التحول الرقمي المتغير التابع : المحاسبة الادارية أداة الدراسة : المقابلات</p>	<p>الدراسة الأجنبية الرابعة اعم</p>

المصدر: من إعداد الطلبة مما سبق الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، يمكن ملاحظة وجود عدد من أوجه التشابه والاختلاف، وذلك على النحو التالي:

- أوجه التشابه:
- تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الهدف الأساسي، إذ تسعى جميعها إلى استكشاف دور التحويل الرقمي على المتغير التابع، والمتمثل في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
- معظم الدراسات المكتوبة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تناول موضوع الدراسة، وهو المنهج ذاته الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.
- أوجه الاختلاف:
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث أدوات جمع البيانات؛ إذ اعتمدت بعض الدراسات على المقابلات أو المؤشرات العالمية، بينما استخدمت دراستنا الاستبيان كأداة رئيسية .
- فيما يتعلق بالنتائج، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين شدة التحويل الرقمي والأداء التشغيلي، كما أن تأثير التحويل الرقمي كان أكبر على الأداء التشغيلي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على فاعلية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات

خلاصة الفصل الأول

تتزايد أهمية التحويل الرقمي في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات واستخدام أدواتها المختلفة في التعاملات اليومية على مستوى الأفراد والمؤسسات. فقد أصبح الانتقال إلى التقنيات الرقمية ضرورة ملحة، لما له من دور فاعل في تطوير المنتجات والخدمات، وتحقيق فوائد كبيرة للمؤسسات. ويظهر تأثير التحويل الرقمي بوضوح في المؤسسات، حيث تعتمد نتائجه - سواء كانت إيجابية أو سلبية - على مدى كفاءة استخدامه وإدارته.

ومن أبرز الفوائد المترتبة على التحويل الرقمي: تحسين تحليل البيانات، الوصول إلى نتائج أكثر دقة، خفض التكاليف التشغيلية، تحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة وكفاءة العمليات، وهو ما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وجذب عملاء جدد. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات تحديات متعددة أثناء عملية التحويل، من بينها نقص الخبرات أو صعوبة التوفيق بين الأنظمة التقليدية والتقنيات الحديثة، الأمر الذي يتطلب توافر مقومات بشرية وتقنية مؤهلة لضمان نجاح هذا التحويل.

وفي السياق ذاته، تُعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من الركائز الأساسية للواقع التشغيلي في المؤسسات، إذ تمثل القلب النابض للأداء السلوكي للأفراد داخلها. وباعتبارها نظامًا متكاملًا، تساهم في توفير وتحليل البيانات المالية وغير المالية، بهدف دعم اتخاذ القرار، وتحقيق التميز، والسيطرة على الأسواق من خلال تحقيق اضلاع المثلث الاستراتيجي: الجودة، التكلفة، والسرعة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

في الفصل الأول، تناولنا الإطار النظري لاستراتيجية التحول الرقمي، حيث استعرضنا أبرز المفاهيم المرتبطة به، ودوافع تبنيه، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. كما تطرقنا إلى أشكال التحول الرقمي، والمفاهيم الأساسية للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، مع تقديم العلاقة بين التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

أما في هذا الفصل، فسنحاول تطبيق الجانب النظري على الواقع العملي، وقد اخترنا شركة سونلغاز كدراسة حالة. سنسعى إلى التعرف على استراتيجية التحول الرقمي التي تعتمدها الشركة، وتحليل أثرها في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

ولتحقيق ذلك، سنتناول في المبحث الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، بينما سنعرض في المبحث الثاني أهم النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أدوات البحث الميداني، مثل المقابلات والاستبيانات، وذلك بهدف تشخيص استراتيجية التحول الرقمي في شركة سونلغاز وقياس أثرها على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يشكل هذا المبحث جزءاً أساسياً من هذه الدراسة، إذ يهدف إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات ومدى تأثيرها المتبادل، وذلك من خلال تحديد الطريقة المعتمدة في الدراسة عبر المطلب الأول، وتوضيح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها في المطلب الثاني، بما يسهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بمعرفة صدق وثبات الاستبيان و ذلك عن طريق تحليل العينة المدروسة.

أولاً: تقديم مجتمع الدراسة المختار

1- مجتمع الدراسة

يشير مفهوم مجتمع الدراسة إلى "جميع المفردات التي تشكل إطار البحث محل الدراسة، سواء كانت أفراداً أو أشياء"¹، ويُعدّ تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يمكّن الباحث من الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

وانطلاقاً من ذلك، تم اختيار الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز كمجتمع للدراسة، نظراً لمكانتها البارزة كإحدى أهم الشركات الوطنية بعد الاستقلال. وتضطلع هذه المؤسسة بدور محوري في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، حيث تهيمن على السوق الجزائرية بفضل قوتها التنظيمية والإدارية ورأسمالها الكبير، مما يجعلها دون منافس حقيقي في هذا المجال. ووقع الاختيار على مجتمع شركة سونلغاز كمجتمع دراسة، كونها تعتبر بيئة تطبيقية تتناسب مع الدراسة بسبب طابع النشاط الخدماتي الذي يتطلب قدراً معيناً من الرقمنة واستخدام الوسائط الرقمية.

• نشأة الشركة الأم

تعود نشأة شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) إلى المرسوم التنفيذي رقم 47-1002 الصادر بتاريخ 5 جوان 1947، الذي نص على إسناد تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحمل اسم "شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)".

وفي سنة 1969، واستجابة للخيارات السياسية المتبعة آنذاك والقطيعة مع الحقبة الاستعمارية، تم حلّ شركة EGA، وتعيينها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969. وبموجب هذا المرسوم، مُنحت الشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع،

¹ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص. 26

استيراد وتصدير الكهرباء، إضافة إلى توزيع الغاز الطبيعي على المستوى الوطني، ولجميع أصناف الزبائن (صناعيين، فلاحين، سكنات...). وقد استوجب ذلك تنفيذ وتسيير شبكات النقل والتوزيع.

وفي عام 1983، وبعد مرور أربعة عشر عامًا على تأسيسها، خضعت سونلغاز لأول عملية إعادة هيكلة أسفرت عن إنشاء خمس شركات متخصصة وهيئة للتصنيع، وهي:

- "كهريف" المتخصصة في أشغال الكهرباء الريفية؛
- "كهركيب" المختصة بتركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية؛
- "كنغاز" المعنية بإنشاء شبكات نقل وتوزيع الغاز؛
- "إنزغا" المكلفة بالأشغال الهندسية المدنية؛
- "التركيب" المختصة في التركيبات الصناعية؛
- (AMC) هيئة مختصة بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

وفي عام 1995، تم تعديل النظام الأساسي للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

ثم تحوّلت في عام 2002 إلى شركة قابضة ذات أسهم، تضم عدة فروع تنشط في مجالات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، كما فُتح لها المجال للتدخل في السوق الدولية من خلال امتلاك أسهم ومساهمات في شركات أخرى.

وفي سنة 2006، أنشئت أربع شركات توزيع إقليمية للكهرباء والغاز وهي:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SDA)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

وجاءت هذه الخطوة ضمن عملية إعادة هيكلة تهدف إلى تحسين الكفاءة ورفع الأداء، وقد نتج عنها تأسيس 33 شركة فرعية و 6 شركات مساهمة مباشرة.

وأخيراً، بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي الذي أقر سنة 2002، ليُصبح متوافقاً مع أحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002، المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عبر الأنايب. وتُشغل سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظف.¹

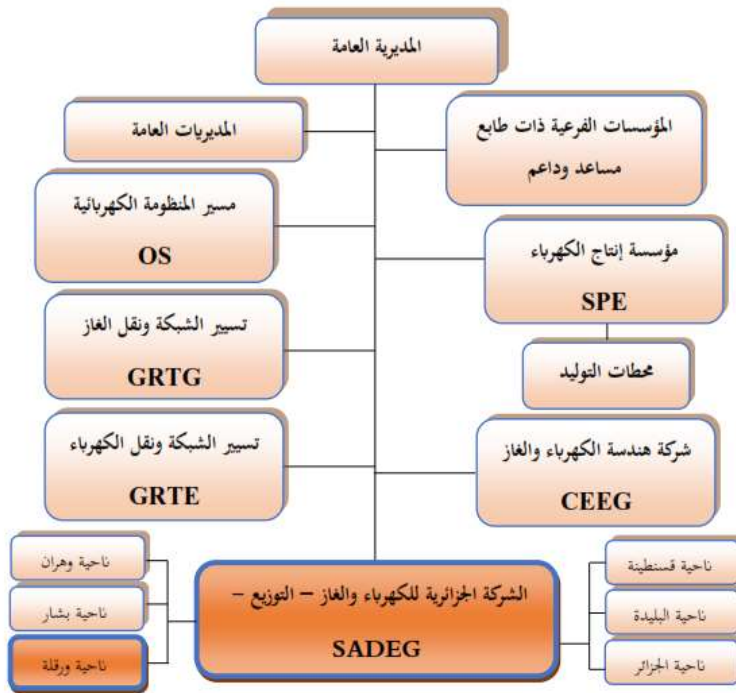
• الهيكل التنظيمي للشركة الام

بيّن الشكل رقم 5 الهيكل التنظيمي للشركة الأم التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع (SADEG)، والتي تندرج ضمنها مديرية توزيع الوادي.

وفي سنة 2022، وضمن إطار إعادة تنظيم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)، وبما يتماشى مع توجيهات مجمع سونلغاز، تم إنشاء "ناحية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، والتي يقع مقرها بنهج القدس بولاية ورقلة.

ويمتد النطاق الإقليمي لهذه الناحية ليشمل 14 مديرية توزيع موزعة على الولايات التالية: أولاد جلال، المنيع، عين صالح، جانت، المغير، تقرت، عين قزام، بسكرة، الأغواط، تمنراست، غرداية، ورقلة، إليزي، وأخيراً ولاية الوادي، التي تمثل عينة الدراسة في هذا البحث.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للشركة الام



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

¹ الموقع الرسمي لسونلغاز. ، www.sonelgaz.dz ، 15h.30 22/04/2025.

2- عينة الدراسة

عرف العينة على أنها "جزء من مجتمع الدراسة تُجمع منه البيانات الميدانية، وهي تمثل نسبة معينة من المجتمع الأصلي"¹¹.

وفي سياق هذا البحث، تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي كعينة للدراسة. وقد كانت بداياتها كمندوبية تابعة لمركز توزيع ولاية بسكرة. ومع تزايد عدد السكان في ولاية الوادي خلال أواخر الثمانينيات، تم إنشاء مركز توزيع جديد تابع إدارياً لولاية ورقلة، واستمر هذا الوضع إلى غاية سنة 2006، حيث تم ترقيته إلى مديرية جهوية. وفي عام 2010، تم اعتماد التسمية الرسمية "مديرية التوزيع بالوادي".

تُعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وقد أنشئت تطبيقاً لأحكام القانون رقم 02/01 المؤرخ في 5 فبراير 2002، والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

تغطي المديرية إقليم ولاية الوادي، بما في ذلك ولاية المغير، حيث تقع ولاية الوادي ضمن العرق الشرقي الكبير، على الحدود مع دولة تونس. وتمتد مساحتها الجغرافية على نحو 44.586 كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكانها حوالي 820.000 نسمة، موزعين عبر 30 بلدية.

تضم المديرية 235.527 زبوناً في مجال الكهرباء، و64.716 زبوناً في مجال الغاز، ويشرف على تقديم الخدمات لهؤلاء الزبائن طاقم يتكون من 657 عاملاً موزعين عبر مختلف المصالح كالآتي:

الجدول رقم 3 شريحة تعداد العمال

شريحة العمال	عدد العمال	العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	185	11	0,06%
عون تحكم	254	1	0,004%
عون تنفيذي	239	13	0,05%
المجموع	678	25	0,04%

المصدر: مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

¹ رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص، 267.

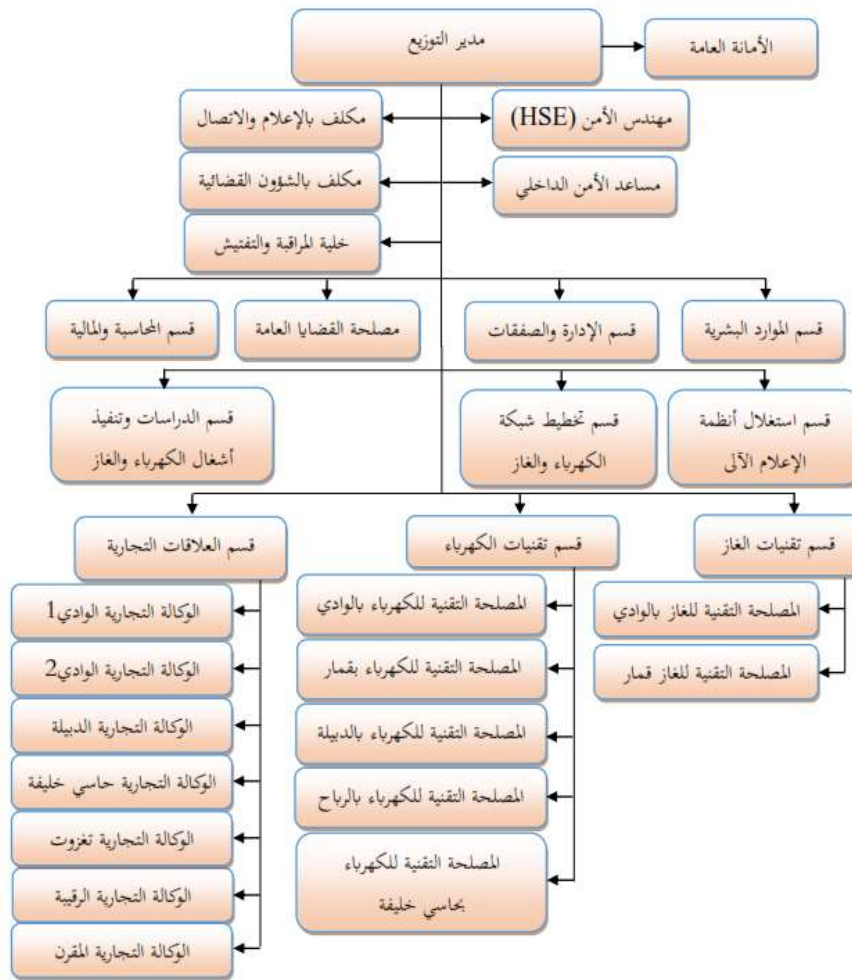
تتلخّص مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فيما يلي:

- ضمان تزويد الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية في إطار من الأمان، الاستمرارية، والجودة؛
- الاستجابة لجميع طلبات التموين بالكهرباء والغاز مع الالتزام بمعايير الجودة والثبات في الخدمة؛
- تنفيذ برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية ومواكبة أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- الحرص على تحقيق المساواة بين جميع الزبائن في حال توفر نفس الشروط.

❖ الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

يتكوّن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، كما هو موضح في الشكل رقم 6، من عدة أقسام ومصالح، وتفصيلها كالتالي:¹

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

¹ مقابلة مباشرة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية يوم 2025/04/26

○ مدير التوزيع (DD)

يمثل رأس الهرم في المديرية، وهو ممثل رسمي للمديرية الجهوية بورقلة والشركة الأم. من أبرز مهامه:

- الإشراف العام على جميع العمليات والمصادقة عليها؛
- تحليل التقارير الواردة وتقديم نسخ منها للجهات العليا (الشركة الأم)؛
- مراقبة أداء العمال والتنسيق بين مختلف الأقسام.

○ الأمانة العامة

مكتب مساند للمدير في أداء مهامه، وتشمل مسؤولياته:

- استقبال المكالمات الهاتفية والتكفل بالبريد الوارد والصادر وتسجيلهما؛
- تنظيم جدول زيارات المدير؛
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات والخرجات الميدانية.

○ مهندس الأمن (HSE)

يُعنى بالأمن والسلامة، وتتمثل مهامه في:

- إعداد جدول زيارات وبرامج توعوية؛
- تنظيم اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- تفقد مواقع الأشغال الجديدة والحالية؛
- تنفيذ تعليمات ومتطلبات السلامة؛
- إعداد إحصائيات حوادث الكهرباء والغاز بالتنسيق مع المصالح التقنية.

○ المكلف بالأمن الداخلي

مسؤول عن تأمين هياكل المديرية داخليًا، وتشمل مهامه:

- الإشراف على جوانب الأمن الداخلي؛
- إرسال تقارير دورية وفورية بعد الحوادث للمديرية الجهوية؛
- إجراء تفتيش دوري للتأكد من الجاهزية الأمنية؛

- إعداد خطة أمن داخلي بالتعاون مع مهندس الأمن والسلامة.

○ المكلف بالإعلام والاتصال

- يقوم بدور أساسي في التواصل مع الجمهور والعملاء، وتشمل مهامه:
- إعداد وتنسيق محتوى إعلامي مناسب عبر الملصقات، النشرات، الصحافة، والإذاعة؛
- اقتراح مواضيع دعائية بناءً على ملاحظات العملاء؛
- تعزيز العلاقة مع وسائل الإعلام المختلفة (المكتوبة، السمعية، البصرية).
- المشاركة في التظاهرات التجارية والتحسيسية التي تقوم بها المديرية.

○ المكلف بالشؤون القضائية

- تقديم الدعم القانوني لجميع الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني؛
- تنظيم وتوفير المعلومات القانونية عند الحاجة؛
- التكفل بجميع الإجراءات القانونية مثل رفع دعاوى نخص التعدي على ممتلكات الشركة؛
- اتخاذ التدابير اللازمة لتحصيل الديون بمختلف أنواعها؛
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية.

○ قسم الموارد البشرية (DRH)

- تسيير شؤون الموظفين من التوظيف، الحضور، الغيابات، التكوين، التنقلات، العطل، الأجور وغيرها؛
- متابعة الملفات الإدارية للعمال على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها.

○ قسم الإدارة والصفقات (DAM)

- تسيير الاستثمارات الخاصة ببرامج الشركة؛
- الإشراف على استثمارات البنية التحتية الخاصة بالمنشآت؛
- إدارة استثمارات المشاريع الكبرى التابعة للدولة؛
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالاستثمارات؛
- متابعة الإجراءات الإدارية لمنح الصفقات العمومية وتحرير العقود؛

- إعداد دراسات إحصائية لمتابعة تنفيذ الاستثمارات.

○ **مصلحة الوسائل العامة (SAG):** تشمل نوعين من الوسائل:

- **الوسائل الحضرية:** متابعة وصيانة الممتلكات المتنقلة (سيارات، شاحنات...)، وشراء قطع الغيار، ونقل العمال والمعدات، ومراقبة استهلاك الوقود.

- **وسائل العمليات العامة:** تسيير الوسائل المادية، وتزويد المصالح المختلفة باللوازم، ومتابعة النظافة وصيانة المقرات.

○ **قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي (DESI)**

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي (أجهزة، طابعات...)؛

- إدارة الشبكات الداخلية والاتصالات (LAN و IP Téléphone)؛

- إعداد حسابات المستخدمين وتقديم الدعم التقني؛

- طباعة فواتير الكهرباء بجميع أنواعها (BT، BP، MT، HT...).

○ **قسم تخطيط شبكات الكهرباء والغاز (DPR)**

- إعداد المخطط الرئيسي لشبكات الكهرباء والغاز؛

- دراسة خطط إعادة هيكلة الشبكات؛

- إنشاء قاعدة بيانات لمتابعة الاستهلاك وتطور الشبكات؛

- التحقق من سلامة وصلات الشبكات.

○ **قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEETEG)**

- إعداد الدراسات الخاصة بربط الزبائن الجدد؛

- متابعة المشاريع من حيث الموقع والمخططات؛

- تنفيذ ومراقبة أشغال الكهرباء والغاز؛

- مراقبة نوعية الخدمات في مواقع الإنجاز.

○ **قسم تقنيات الكهرباء (DTE):** يضم خمس مصالح تقنية تغطي مناطق: الوادي، قمار، الدبيلة، الرياح، وحاسي خليفة. وتشمل مهامه:

- إعداد خرائط الشبكات الكهربائية.
- التنسيق بين مراكز النقل والمديرية التقنية.
- إعداد برامج الصيانة؛
- إدارة المحولات وتوسعة الشبكات الكهربائية.

○ **قسم تقنيات الغاز (DTG):** يضم مصلحتين تقنيتين (الوادي وقمار)، ومهامه تشمل:

- ضمان جودة واستمرارية الشبكة الغازية؛
- تطوير تقنيات القياس؛
- المساهمة في تنفيذ البرامج والخطط التقنية.

○ **قسم العلاقات التجارية (DRC):** مراقبة وتفتيش الوكالات التجارية السبع: (الوادي 1، الوادي 2،

الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، الرقبة، المقرن)

- متابعة طلبات الكهرباء والغاز ذات الضغط المتوسط .
- فوارة الأعمال المتعلقة بطلبات الزبائن الجدد والمشاركين .
- إدارة شؤون الزبائن (الفوترة، تحصيل الديون...).

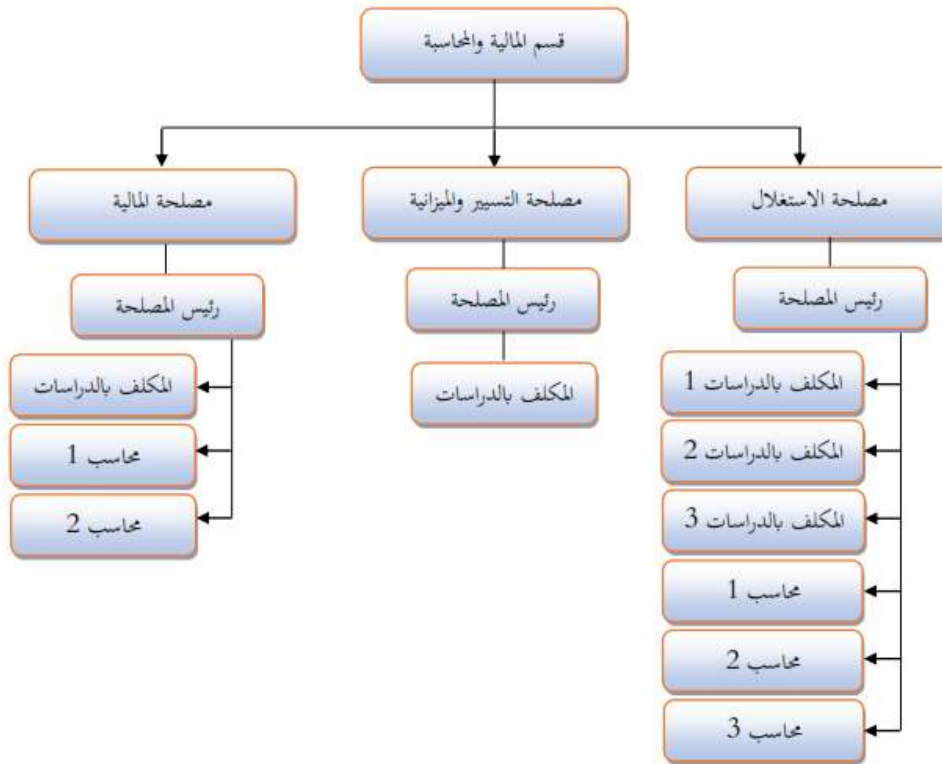
○ **قسم المحاسبة والمالية (DFC)**

- يتكفل هذا القسم بعدة مهام أساسية، من أبرزها:
- إعداد الميزانية السنوية الخاصة بالمديرية؛
- تسجيل ومتابعة جميع العمليات المالية التي تقوم بها المديرية؛
- ضمان المراقبة المحاسبية لكافة الأنشطة؛
- إعداد التقارير المالية الدورية وفق المعايير المعتمدة.

❖ الهيكل التنظيمي ومهام قسم المالية والمحاسبة وعلاقته ببعض الأقسام الأخرى

يتكون قسم المالية والمحاسبة من هيكل تنظيمي متكامل يشمل عدة مصالح، كما هو موضح في الشكل رقم 7. وتعمل هذه المصالح بشكل متناسق لتنفيذ المهام المالية والمحاسبية وضمان شفافية العمليات داخل المديرية. وفيما يلي عرض مفصل لهذه المهام:

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

○ رئيس قسم المالية والمحاسبة

يتولى تنسيق النشاط العام داخل القسم، وتشمل مسؤولياته:

- الإشراف العام ومراقبة سير العمل المالي والمحاسبي
- توقيع الوثائق الرسمية ومراقبة صحتها
- متابعة الوضعية البنكية من حيث التحصيلات والتسديدات.

○ مصلحة الاستغلال المحاسبي

■ رئيس المصلحة:

- متابعة التعديلات المتعلقة بنظام المحاسبة المالي (SCF)
- إعداد جدول تسوية الحسابات في نهاية السنة
- إعداد النتائج السنوية
- الإشراف على أعوان المصلحة.

■ المكلفون بالدراسات:

- تسجيل الإهلاك ومراقبتها؛
- التصريحات الجبائية الشهرية والسنوية (الطابع، TVA، TAP)
- مراجعة حسابات الضرائب ومقارنتها
- إعداد رقم الأعمال السنوي
- متابعة الجرد الدوري لحسابات الزبائن
- التقييد المحاسبي للحسابات البينية بين الوحدات (ح18)
- متابعة الكفالات بمختلف أنواعها ورفع اليد عنها.

■ المحاسب الأول:

- تسجيل التحصيلات الخاصة بالمواطنين والمقاولين
- متابعة فواتير الأشغال (حسابات 181 و183)
- مراقبة حسابات المساهمات المحولة (579884 و579885)
- إعداد تقارير تفصيلية خاصة بالحسابات المكلف بها.

■ المحاسب الثاني:

- تسجيل عمليات الإيجار
- إعداد طلبات الصكوك
- التصريحات الاجتماعية الشهرية (الضمان والتعاضدية)

- تسوية الحسابات المرتبطة بمهامه.

■ المحاسب الثالث:

- معالجة فواتير الشراء وترتيبها
- تسجيل حركة المحروقات (مازوت، غاز، بنزين)
- تسجيل التحويلات المالية
- تسوية الحسابات المكلف بها.

○ مصلحة المالية

■ رئيس المصلحة:

- إعداد تقارير دورية لحركة الأموال
- متابعة الإيرادات والنفقات
- تحرير الشيكات والإشراف على حفظها.

■ المكلف بالدراسات:

- أرشفة الوثائق المالية
- تسوية حسابات التسديد
- متابعة العمليات البنكية والتواصل مع المؤسسات المصرفية
- مراقبة الوثائق الخاصة بالتحصيل والدفع
- معالجة كافة إجراءات الدفع.

■ المحاسبون:

- تسجيل حركة الأموال اليومية
- إعداد أجور الموظفين ومعالجتها محاسبياً
- تحرير جداول الدفع وتحويلها للجهات المعنية
- التواصل الدائم مع البنوك.

○ **مصلحة تسيير الميزانية:** وتتكون من رئيس مصلحة ومكلف بالدراسات، ويتقاسمان المهام التالية:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية
- تقدير احتياجات الخزينة وضمان السيولة المالية
- متابعة النفقات الاستثمارية وغلق الأظرفة المالية
- مراقبة النفقات التشغيلية وتحليلها بشكل دوري.

○ **العلاقة مع الأقسام الأخرى**

يرتبط قسم المالية والمحاسبة ارتباطاً وثيقاً بعدة أقسام أخرى يتمتع قسم المالية والمحاسبة بعلاقات متينة وتكاملية مع مختلف الأقسام داخل المديرية، نظراً لدوره الحيوي في معالجة وتحليل البيانات المالية عبر نظام المعلومات المحاسبية المعروف باسم (HISSEB)، والذي يُستخدم للتحكم في جودة التقارير والقوائم المالية السنوية الخاصة بالشركة.

■ **التعريف بالنظام المعلوماتي المحاسبي "HISAB"**

"HISAB" هو نظام معلومات محاسبي تم تطويره من قبل فرع من فروع مجمع سونلغاز يُعرف بـ Information Djazair El Technology، وقد صُمم خصيصاً لخدمة مصالح المالية والمحاسبة، ويعمل وفقاً لمبادئ النظام المحاسبي المالي (SCF) المعتمد في الجزائر.

تم اختبار النظام لأول مرة في مديريةية توزيع الجزائر العاصمة لمدة ستة أشهر، قبل أن يتم تعميمه على كافة مديرديات وفروع مجمع سونلغاز في أكتوبر من سنة 2012.

يتميّز النظام بالخصائص التالية:

- قدرة تشغيلية عالية تستوعب نحو 682 محاسباً ومسيراً مالياً عبر مختلف وحدات المجمع
- يحتوي على مدونة حسابات تضم أكثر من 2,480 حساباً
- يسجل سنوياً حوالي 3.3 مليون قيد محاسبي
- مزوّد بواجهة إدخال بيانات آلية، ما يسهل عملية التسجيل والدقة في المعالجة.

كما يتضمن ثلاث واجهات فرعية متخصصة في التسيير:

- واجهة تسيير الزبائن (R50)
- واجهة تسيير الموارد البشرية (NOVA)
- واجهة تسيير المخزون (S40)

ولتحقيق التنسيق الفعال وتكامل المعطيات، تعتمد الشركة على مجموعة من الأنظمة الرقمية التي تربط بين الأقسام والمصالح المختلفة، من بينها:

- نظام **MALYA**: مخصص لإدارة الأموال المقبوضة، سواء عبر الحسابات البنكية أو البريدية الجارية.
- نظام **ENG**: يهتم بجميع أنواع فواتير الأشغال الخاصة بالكهرباء والغاز.
- نظام **CRMS**: يُستخدم لإدارة علاقات الزبائن وتتبع ملفاتهم ومعاملاتهم.
- نظام **GTC**: مسؤول عن متابعة خزينة الوكالات التجارية والمديرية، ويتعلق أساساً بمقبوضات الزبائن.
- نظام **CTC**: يعمل على تحويل جميع العمليات المسجلة إلى حسابات محاسبية بشكل آلي.

يلعب قسم المالية والمحاسبة دوراً محورياً في التنسيق مع مختلف الأقسام بالمديرية، نظراً لارتباطه الوثيق بالمعاملات المالية والمحاسبية، ويمكن تلخيص هذه العلاقات على النحو التالي:

○ **العلاقة مع قسم العلاقات التجارية:** تتمثل هذه العلاقة في المهام التالية:

- مراقبة فواتير المقاولين الخاصة بربط الزبائن الجدد، وضمان تسديدها
- تدقيق حركة الأموال الواردة إلى الحسابات البنكية والبريدية
- متابعة فواتير الزبائن وجميع الوثائق المتعلقة بمعاملاتهم المالية.

○ **العلاقة مع قسم الموارد البشرية:** وتشمل ما يلي :

- تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي وأجور العمال
- مراقبة وتسجيل العمليات المحاسبية الخاصة بالأجور والرواتب لضمان دقتها وامتثالها للمعايير.

○ العلاقة مع قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز : تتمثل في يلي :

- متابعة تنفيذ برامج الاستثمارات الخاصة بالمشاريع
- مراقبة فواتير المقاولين المرتبطة بأشغال الكهرباء والغاز، بما فيها البرامج المدعومة من طرف الدولة، وضمان تسديدها في الوقت المناسب.

○ العلاقة مع مصلحة القضايا العامة: وتتجسد في ما يلي :

- مراقبة ومتابعة عمليات الجرد الخاصة بالمخزونات والاستثمارات
- تدقيق فواتير الموردين المرتبطة بالمشترقات والخدمات، والتأكد من تسديدها حسب الإجراءات المعمول بها.

3- تشخيص واقع التحول الرقمي على مستوى مؤسسة سونلغاز الوادي

❖ أدوات عمل مؤسسة سونلغاز :

○ الأجهزة الإلكترونية :

تتألف من مجموعة متكاملة من الأجهزة المتصلة فيما بينها للقيام بعمليات التسجيل المحاسبي الإلكتروني. حيث تسمح بتشغيل النظام من خلال تسيير مختلف التطبيقات المعلوماتية بواسطة شبكة الاتصال للوصول لقواعد البيانات قصد تخزين أو استرجاع المعلومات. والتي يمكن توضيحها بالتفصيل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: عدد وأنواع الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في قسم المالية والمحاسبة

Equipement	Quantité
Micro ordinateur IBM TC A51 200 GO INTEL 2.5 GHZ 3	15
Micro ordinateur HP 7300 LCD INTEL 2.5 GHZ 5	13
Micro ordinateur Condor LCD 500 GO INTEL 1.5 GHZ 4	4
Micro ordinateur ACER M 460 1000 GO AMD 1.5 GHZ 1	2
Onduleu UPS Périph 2	2
Routeur Cisco Périph 3	3
Modem Cisco 2	2

Equipement	Quantité
Switch Cisco Périph 4	4
Lexmarck DN Laser 5	5
Samsunge ML3710 ND Laser	2

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج المقابلة مع رئيس قسم المحاسبة و المالية

○ شبكة الاتصالات الإلكترونية وتقنيات الاتصال الداخلي:

تعتمد مديرية التوزيع الوادي على شبكة الاتصالات الواسعة للتواصل مع المديرية المركزية وبقية الفروع، كما تُستخدم الشبكة المحلية لضمان الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المديرية. وسيتم تفصيل هذه الجوانب كما يلي:

■ شبكة الاتصالات الإلكترونية :

يتم الاتصال بالشبكة الواسعة " WAN " للوصول لقواعد البيانات في الجزائر العاصمة من خلال شبكة شركة اتصالات الجزائر من نوع " HDSL " والتي تتكون من شبكة اتصالات إلكترونية بأسلاك الألياف البصرية التي لها قوة تدفق عالية جدا، تساهم في تدفق المعلومات واسترجاعها، من الوادي إلى خوادم قاعدة البيانات " ELIT .

■ تقنيات الاتصال الداخلي (البريد الإلكتروني (Messagerie):

تستعمل شركة سونلغاز البريد المحلي والواسع كالتالي:

■ تقنية الاتصال الداخلي: "Kerio Connect":

هي تقنية اتصال تستخدم في إرسال الملفات ما بين رئيس قسم المالية والمحاسبة ومختلف مرؤوسيه وتكون في شكل تقارير ولوائح تنظيمية وتعليمات وارده وصادرة، ذات صلة بمخرجات نظام المعلومات أو بمدخلاته، كما تستعمل في التواصل مع بقية الأقسام التابعة لمديرية التوزيع الوادي، في إرسال محاضر الاجتماعات الشهرية المتعلقة بلوحات القيادة للمديرية، والحصيلة السنوية المالية والشهرية وتقارير قسم الموارد البشرية، وتمتاز هذه التقنية بتوفير الوقت والجهد في الاتصال، والاقتصاد في إسراف الأوراق المطبوعة.

الشكل رقم 8: واجهة تقنية الاتصال للبريد الداخلي المحلي Connect K

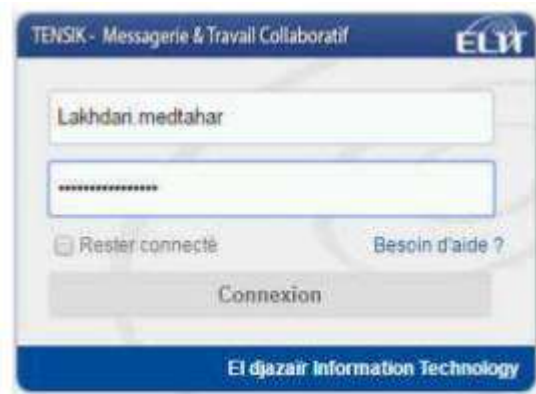


المصدر: من واجهة تقنية الاتصال للبريد الواسع Kerio connect

■ تقنية الاتصال الداخلي: "TENSİK"

هي تقنية اتصال إلكتروني من تصميم "ELIT" تعمل من خلال الإنترنت تستعمل في ربط الاتصال بين شركات وفروعها فيما بينها، إضافة إلى تعزيز التعاون والتنسيق، تستخدم في إرسال الملفات ما بين مديرية قسم المالية والمحاسبة بالبلدية، و قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع الوادي .

الشكل رقم 9: واجهة تقنية الاتصال للبريد الداخلي الواسع TENSİK



المصدر: من واجهة تقنية الاتصال TENSİK قسم المالية والمحاسبة

○ جهاز المودم (Modem):

يُعد المودم جهازاً أساسياً لتحويل البيانات الرقمية إلى إشارات تماثلية والعكس، وهو ما يُعرف بعملية "التعديل وإلغاء التعديل". تُرسل هذه البيانات، المسماة بـ ELIT، عبر شبكة الاتصالات، حيث تُسترجع من قواعد البيانات لتُستخدم في حواسيب مختلف فروع الشركة، مثل مديرية التوزيع بورقلة، مما يتيح نقل المعلومات بسلاسة بين الأنظمة المحلية والمركزية.

○ قواعد البيانات: تقوم شركة سونلغاز بتخزين بياناتها على أربع خوادم مركزية وفق نظام متطور يضمن الأمان والكفاءة، وهي:

- قاعدة بيانات رئيسية من نوع Dell بسعة تخزين تبلغ 500 تيرابايت، مدعومة بـ 24 معالجًا.
- خادمان احتياطيان من نفس النوع (Dell) بسعة 500 تيرابايت لكل منهما، مع 12 معالجًا لكل خادم.
- تعتمد هذه القواعد على تقنية التخزين المزدوج لضمان حماية واستمرارية البيانات.
- يستخدم نظام قاعدة البيانات هيكلًا شبكيًا يُعرف بـ Structured Data Network، وهو ما يسمح بترايط مرن وسريع بين مختلف مكونات قاعدة البيانات.

○ البرمجيات التطبيقية: تعتمد المؤسسة على البرنامج المحاسبي الإلكتروني HISSAB كنظام معلومات محاسبي متكامل.

يمكن هذا النظام قسم المالية والمحاسبة من إدارة العمليات المحاسبية بدقة وفعالية، ويوفر واجهة تفاعلية تسهّل متابعة البيانات المالية الشهرية والسنوية.

الشكل رقم 10: واجهة نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني HISSAB



المصدر: قسم المالية والمحاسبة - نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني HISSAB

4- التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالنسبة لسونلغاز

تُعد شركة سونلغاز (Sonelgaz) من كبريات المؤسسات العمومية النشطة في قطاع الطاقة بالجزائر، وتوسعي، على غرار العديد من الشركات المعاصرة، إلى تبني التحول الرقمي، لاسيما في المجالات الحيوية مثل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. غير أن هذا المسار لا يخلو من تحديات جدية، ومن أبرزها ما يلي¹:

- **محدودية البنية التحتية التكنولوجية:** ما تزال الأنظمة القديمة (Legacy Systems) تُستخدم على نطاق واسع داخل الشركة، ما يجعل عملية تحديثها عملية معقدة ومكلفة. هذا الواقع يُعيق اعتماد أدوات رقمية متطورة في مجال المحاسبة.

- **نقص الكفاءات الرقمية:** لا يتمتع جميع الموظفين بالكفاءة الكافية في استخدام أدوات التحليل الذكي أو أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، مما يحدّ من فعالية التحول الرقمي ويقلل من مردوديته.

- **ضعف في إدارة البيانات وأمنها:** تتطلب المحاسبة الاستراتيجية بيانات دقيقة، آنية، وآمنة. وفي ظل غياب منظومات فعالة لإدارة البيانات، تصبح المخرجات غير موثوقة بالشكل المطلوب لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

- **التمويل المحدود للمبادرات الرقمية:** رغم وجود الرغبة في التحديث، غالبًا ما تصطدم المشاريع الرقمية بقلة الموارد المالية أو بأولويات أخرى أكثر إلحاحًا، كالصيانة وتوسعة البنية التحتية الطاقية.

- **مقاومة التغيير داخل المؤسسة:** لا يزال بعض الموظفين يفضلون الأساليب التقليدية ويبدون مقاومة لأي تغييرات في طرق العمل، خاصة في الإدارات التي تعوّدت على إجراءات روتينية ثابتة.

- **ضعف التنسيق بين الإدارات:** حتى عند إدخال نظم رقمية في قسم معين، لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة ما لم يكن هناك تكامل وتنسيق فعال بين مختلف الأقسام لضمان سيرورة العمل الرقمي بشكل شامل.

ولمواجهة هذه التحديات، من الضروري وضع خطة تحول رقمي متكاملة، تبدأ بتأهيل الموارد البشرية، تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتبني حلول الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة المالية و المحاسبة

❖ المثل التطبيقية: ¹

اعتماد نظام ERP متقدم مثل SAP S/4HANA أو Oracle Cloud ERP

المجال المستهدف: تحليل التكاليف ودعم القرار الاستراتيجي

○ الوضع الحالي بدون نظام رقمي:

تعتمد سونلغاز بشكل كبير على جداول Excel التقليدية، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل عن الآخر. وعند الحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية (كخفض التكاليف أو الاستثمار في البنية التحتية)، تفتقر المؤسسة إلى رؤية مالية موحدة ودقيقة تغطي مختلف وحدات الإنتاج والتوزيع.

○ الوضع المستقبلي بعد اعتماد نظام ERP مثل SAP S/4HANA:

تكامل البيانات المالية في منصة موحدة: يتم جمع جميع المعطيات المتعلقة بالمصاريف، الإيرادات، والأداء المالي لمختلف الوحدات الجغرافية في لوحة تحكم مركزية (Dashboard) تسهل المتابعة والتحليل.

○ تحليلات فورية (Real-Time Analytics):

تستطيع الإدارة مراقبة الأداء المالي لكل وحدة إنتاج أو توزيع لحظة بلحظة، وتحديد نقاط الخلل أو التكاليف غير المبررة بسرعة لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

○ توقع التكاليف المستقبلية عبر الذكاء الاصطناعي:

يوفر النظام سيناريوهات تنبؤية مبنية على البيانات التاريخية، ويقترح توصيات ذكية.

مثال: "في حال ارتفاع تكلفة النقل بالجنوب بنسبة 10%، سيكون التأثير على أرباح سنة 2026 بالشكل التالي..."

○ ربط الأداء المالي بالأهداف الاستراتيجية:

تتم مراقبة مساهمة كل وحدة في تحقيق الأهداف العامة، مع ربط الأداء الضعيف بالمعايير المحاسبية والإجراءات المعتمدة لتصحيح المسار وتحسين النتائج.

¹ مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة

○ النتائج المتوقعة:

- تحسين جودة القرار المالي
- تقليص التكاليف التشغيلية
- رفع كفاءة الإدارة المالية

تم توزيع 110 استبيان على جميع أفراد العينة، في حين لم يتم استرجاع 10 استمارات، أما الاستمارات

الجدول رقم 5: توزيع الاستمارات على أفراد العينة

النسبة	العدد	
100%	110	عدد الاستبيانات الموزعة
90%	100	عدد الاستبيانات المسترجعة
82%	90	عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: المناهج والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تم في هذا المطلب التطرق الى المناهج واستخدام البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل عينة الدراسة

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

المنهج هو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لدراسة ظاهرة أو موضوع معين، بهدف الكشف عن الحقيقة، وفهم أسباب المشكلة، وتقديم حلول مناسبة لها. ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المناهج التالية:¹

- **المنهج الوصفي** : يُستخدم هذا المنهج لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، مع وصف النتائج .
- **المنهج التحليلي**: يُستخدم هذا المنهج لتحليل النتائج وتفسيرها بصورة منهجية.
- **المنهج الاستقصائي**: يُعتمد عليه لاستغلال البيانات الميدانية من خلال تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع البحث.
- **المنهج الإحصائي**: يتيح هذا المنهج استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات بشكل دقيق.

وتمثلت الأساليب الإحصائية في مايلي:

- **أولاً- معامل الثبات** من خلال استخدام معامل ألفا كرومباخ لقياس أداة الدراسة أي عبارات الاستبيان؛ و معامل بيرسون للارتباط
- **ثانياً- مقاييس الإحصاء الوصفي** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- **ثالثاً- تحليل الانحدار الخطي** باستخدام طريقة المربعات الصغرى وذلك لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

¹ قعيد إبراهيم، منهجية البحث العلمي، محاضرة موجهة لطلبة سنة الثانية ماستر، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022، ص.3.

- **مصادر جمع المعلومات:** لضمان جمع معلومات علمية دقيقة وشاملة، تم استخدام نوعين من المصادر¹:
 - **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** وهي المصادر غير المباشرة كالمراجع والكتب، التي تنقل المعلومات عن المصادر الأصلية. وقد تم الاعتماد عليها في الجانب النظري وجزء من الجانب التطبيقي، خاصة في تعريف الأدوات الإحصائية والمنهج المستخدم.
 - **المصادر الأولية (Primary Sources):** وهي المصادر التي تتضمن معلومات مباشرة كالتقارير والوثائق الأصلية الصادرة عن المؤسسات والهيئات. وفي هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الوثائق المتعلقة بعينة البحث، إضافة إلى أدوات أخرى كالملاحظة، المقابلة، والاستبيان ضمن الجانب التطبيقي.
 - **أداة الملاحظة:** لعبت الملاحظة دورًا مهمًا في جمع المعلومات والتقصي، خاصة من خلال التواجد الدائم في الشركة موضوع الدراسة، حيث يعمل الباحث ضمن طاقمها. وقد تم توظيف نوع من الملاحظة²:
 - **الملاحظة دون مشاركة:** يُطبَّق هذا النوع في المصالح التي لا يعمل فيها الباحث، بهدف التعرف على جوانب إضافية متعلقة بموضوع الدراسة دون التدخل المباشر في سير العمل.
 - **المقابلة:** اعتمدنا على أسلوب المقابلات المباشرة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث تم إجراء محادثات مباشرة مع عدد من رؤساء الأقسام والمصالح بهدف التعرف على آرائهم وانطباعاتهم حول موضوع الدراسة، والوصول إلى بعض الحقائق المتعلقة بها. وقد تمت هذه المقابلات بتاريخ 23 أبريل 2025. شملت المقابلات كلاً من:
 - رئيس قسم الموارد البشرية
 - رئيس قسم المالية والمحاسبة
 - رئيس مصلحة الاستغلال والمالية وتسيير الميزانية التابع لقسم المالية والمحاسبة.
- من خلال الأسئلة حول استراتيجية التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية بجمع معلومات فيما يتعلق بالآتي :
- أشكال التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا وتقنياتها والمتغيرات الهيكلية في الشركة
 - مساعدة في تفسير أثر تطبيق التحول الرقمي على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

¹ عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، علم الكتب، سنة 2014 ص.3

² مورييس ألبرس، منهجية البحث في العلوم الاقتصادية، تدريبات علمية، دار القصة، الجزائر، ص185

- التحديات التي تواجه الشركة في موضوع الدراسة

● الاستبيان:

يعد الاستبيان أداة أساسية في البحوث الوصفية، كونه يتيح لنا معرفة آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة التي نقيس - واقع استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - الوادي- كان الاستبيان الوسيلة الأساسية المعتمدة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وذلك من أجل التحقق من صحة فرضيات البحث. تم توزيع الاستبيانات على الإطارات العاملة بالمديرية والمصالح التقنية والتجارية التابعة لها، وقد تم تصميمها خصيصًا لجمع معلومات تخدم أهداف الدراسة الأولية.

تم إعداد الاستبيان بصيغة مغلقة، بما يتماشى مع طبيعة الدراسة، لتناسب أهداف البحث الحالي وطبيعة مجتمع الدراسة. وقد تم بناء الاستبيان باستخدام مقياس لكارث الخماسي..

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

● مرحلة تصميم الاستبيان

○ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة ويتكون من خمس فقرات (ذكر الوظيفة ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، عدد الموظفين)

○ الجزء الثاني : يناقش فرضيات الدراسة اعتماد على نموذج الدراسة الذي تم اعداده على أساس دراسات

ومجموعة من المقابلات مع المعنيين ثم تم تقسيمه إلى محورين كما يلي :

● المحور الأول: استراتيجيات التحول الرقمي ويتكون من ثلاثة أبعاد :

- البعد الأول : استخدام التقنيات و التكنولوجيا : وتحتوي على 26فقرة

- البعد الثاني :التغيرات الهيكلية و تتكون من 9 فقرات.

- البعد الثالث :الجوانب المالية وتتكون من 9 فقرات

● المحور الثاني: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتكون من اربعة ابعاد.

- البعد الأول : دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و تتكون من 7 فقرات.

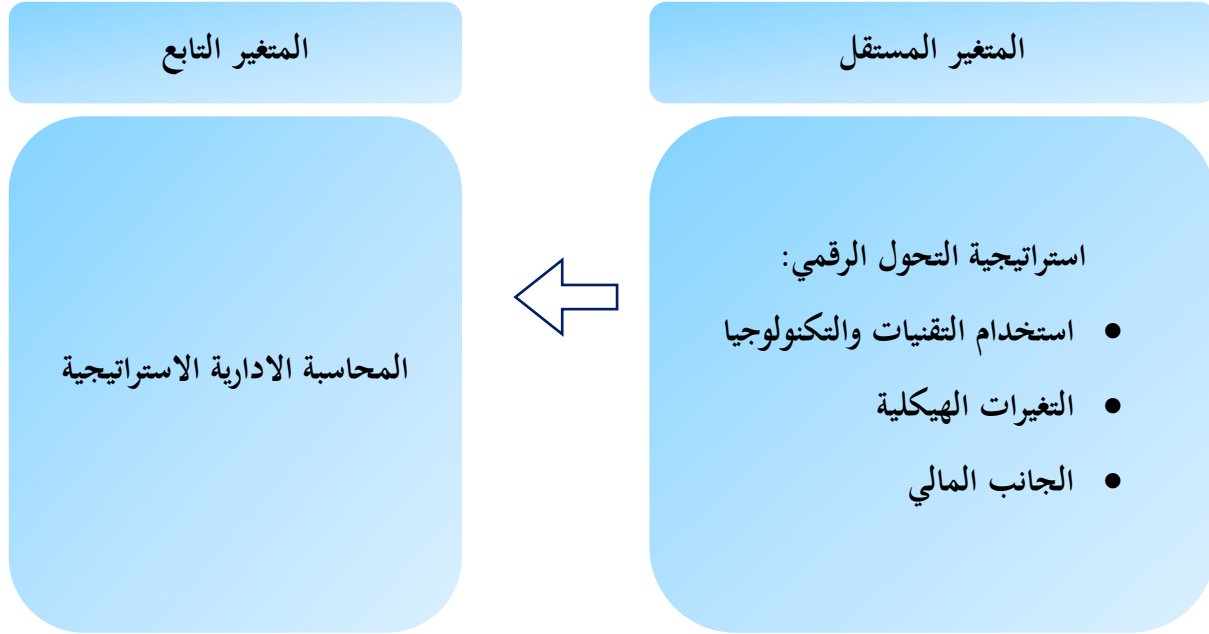
- البعد الثاني : الجانب التقني و يتكون من 7 فقرات

- البعد الثالث : الجانب السلوكي ويتكون من 6 فقرات

- **البعد الرابع:** الجانب الثقافي و يتكون من 6 فقرات

على هذا الاساس فان الاستبيان يدرس النموذج التالي:

الشكل رقم 11: نموذج الدراسة..



المصدر: من إعداد الطلبة.

● **مرحلة صدق الاستبيان:** قام الباحث بالتحقق من مصداقية أداة الاستبيان المستخدمة، حيث تُعد هذه الخطوة مؤشراً على ثبات الأداة. ويتجلى ذلك في نوعين من الاتساق:

- **الاتساق الظاهري:** ويُقصد به مدى استمرارية المقياس أو الاختبار في إعطاء نتائج متشابهة عند تكرار تطبيقه عبر فترات زمنية مختلفة.

- **الاتساق الداخلي:** ويُشير إلى مدى اتفاق فقرات المقياس أو الاختبار في قياس المفهوم نفسه، ويتم التحقق منه من خلال تحليل التباين.

○ **الصدق الظاهري (التحكيم من طرف الأساتذة)**

عند الانتهاء من تصميم الاستبيان وصياغة الأسئلة بما يخدم موضوع الدراسة، تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المختصين لتحكيمها، بهدف التأكد من سلامة صياغتها وخلوها من اللبس، وتصحيح أي خطأ قد يعيق تحقيق أهداف البحث. وإبداء رأيهم حول ابعاده .

يتم بعد ذلك توزيعها على إطارات وعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وكذلك المصالح التقنية والتجارية التابعة لها.

○ صدق المقياس:

■ الاتساق الداخلي :

نقصد بثبات وصدق العينة هو استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وعند إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاسيان نستخدم أحد 1 معاملات الثبات مثل معامل "ألفا كرومباخ" أو معامل "التجزئة النصفية"¹ إضافة إلى أنه سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة ومحورها.

عد القيام بالإجراءات المتعلقة ببناء الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه نسعى من خلال هذا العنصر للتأكد من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، حيث تم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة بالأبعاد التي تنتمي إليها، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون ومستوى المعنوية، بين درجة كل فقرة من فقرات المحور وأبعاد هذا المحور وكانت النتائج على النحو التالي :

● المحور الأول: استراتيجيات التحول الرقمي

الجدول رقم 6: معامل الارتباط لبيرسون للمحور الأول

عدد الفقرات	مستوى المعنوية	معامل الارتباط لبيرسون	المحور الأول
26	0,000	**0,971	استخدام التقنيات و التكنولوجيا
9	0,000	**0,908	التغيرات الهيكلية
9	0,000	**0,845	الجوانب المالية

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول رقم 6 أعلاه تحليل معاملات ارتباط مجمل الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التحول الرقمي و أبعاده الثلاث تجاوزت 0,8 عند مستوى الدلالة 0,01 هو أكبر من 0,5 ارتباط قوي وموجب في الفقرات ، و بالتالي يمكننا القول ان لهذه الفقرات صادق بنائي، وتعبير عن ما وضعت عليه .

¹ وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي ، SPSS الندوة العلمية للشباب العالمي ، ص.38

● المحور الثاني: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

الجدول رقم 7: معامل الارتباط لبيرسون للمحور الثاني

مستوى المعنوية	معامل الارتباط لبيرسون	عدد الفقرات	المحور الثاني: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
0,000	0,855**	7	دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
0,000	0,850**	7	الجانب التقني
0,000	0,799**	6	الجانب السلوكي
0.000	0,816**	6	الجانب الثقافي

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

بين الجدول أعلاه تحليل معامل الارتباط يحمل الفقرات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأبعادها الأربعة تجاوزت 0,799 على مستوى دلالة 0,01 و هو ارتباط قوي و موجب في الفقرات يمكننا القول أن لهذه الفقرات صدق بنائي و تعبر عن ما وضعت عليه .

○ ثبات الاستبيان

- التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الجدول رقم 8: معامل الثبات الكلي الفكارومباخ

معامل الثبات الفكارومباخ الكلي	عدد الأبعاد
0,955**	7

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لكل عبارات الأبعاد السبعة كانت كبيرة و قوية بلغت 0,955 و على هذا الأساس توجد علاقة طردية بين عبارات الاستبيان أي ان هناك ثبات و صدق بنائي و عيه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة.

الجدول رقم 9: معامل الثبات لفقرات الاستبيان (الفاكرومياخ)

الإحصاءات الخاصة بالنسبة لكل عنصر	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ إذا تم حذف العنصر
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	26	0,947
التغيرات الهيكلية	9	0,948
الجانب المالي	9	0,951
التحول الرقمي	44	0,944
المحاسبة الإدارية الاستراتيجية	26	0,950
الدوافع	7	0,950
الجانب التقني	7	0,958
لجانب السلوكي	6	0,953
الجانب الثقافي	6	0,954

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات عالي ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات هو الجانب التقني للمحور الثاني بـ 0.958 بينما معامل ثبات المحور الأول و الثاني قدر بـ 0.944 بينما كان معامل الثبات الاجمالي للمحاور عالي جدا حيث بلغ 0,955 مما يدل على ثبات وصدق محتوى الاستبيان والاسئلة ،

○ توزيع الطبيعي للبيانات

• **معاملي الالتواء و التفلطح:** معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) هما مقياسان إحصائيان يُستخدمان لتحليل شكل توزيع البيانات، خاصة عندما نريد معرفة ما إذا كان التوزيع طبيعياً أو منحرفاً أو يحتوي على ذيول أكثر أو أقل من الطبيعي.

الجدول رقم 10: الإحصاءات الوصفية (التوزيع الطبيعي للبيانات معاملي الالتواء والتفرطح)

عدد القيم (N)	الالتواء (Skewness)	خطأ معياري للالتواء	التفرطح (Kurtosis)	خطأ معياري للتفرطح	
90	-0.673	0.254	0.279	0.503	المحور الأول
90	-0.574	0.254	0.191	0.503	المحور الثاني
90					القيم الصالحة (حسب القائمة)

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح ان جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لان قيمتها تنتمي للمجال المقبول سواء معامل الالتواء او

معامل التفرطح حيث ان قيم الالتواء بلغت (-0.673) و (-0.574) وهي ضمن المجال المقبول ± 1 أما قيم التفرطح فبلغت (0.279) و (0.191) وهي ضمن المجال المقبول ± 3

البيانات موزعة طبيعيا لان معامل الالتواء (Skewness) محصور بين ± 1 و معامل التفرطح (Kurtosis) محصور بين ± 3

○ مقياس لكارث

فقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس لكارث الخماسي لكل العبارات، حيث يطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة ، كما هو موضح في الجدول التالي.:

الجدول رقم 11: مقياس لكارث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي كما يلي:

- المدى: هو المجال الذي تنتشر فيه البيانات وهو الفرق بين أكبر قيمة في البيانات وأصغر قيمة لها¹
- المدى: $5 - 1 = 4$ ومنه المدى = 4
- طول الفئة لمقياس لكارث: يتم تحديد طول الفئة بالعلاقة التالية: $5 / 4$ ومنه طول الفئة هو: 0.8

ومن كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس لكارث الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح (المجال)	الاتجاه (الأهمية)
1	[1.79 – 1.00]	لا أوافق بشدة
2	[2.59 – 1.80]	لا أوافق
3	[3.39 – 2.60]	محايد
4	[4.19 – 3.40]	أوافق
5	[5.00 – 4.20]	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي

¹ حيدوشي عاشور، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة، 2015-2016، ص 19.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

أولاً: الأدوات الإحصائية

تم في هذه الدراسة اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف البحث، وقد شملت ما يلي¹:

• **التكرارات والنسب المئوية:** لاحتساب عدد مرات تكرار كل إجابة وتحديد نسبتها المئوية، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة

• **المدى:** لبيان نطاق درجات المقياس المستخدم (لكارت الحماسي)، وذلك بحساب الفرق بين أكبر وأصغر قيمة.²

• **المتوسط الحسابي:** لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة وفق درجة الموافقة على فقرات الاستبيان.

• **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.

• **معامل ألفا كرومباخ:** للتحقق من صدق وثبات البيانات، وقياس مدى موثوقية محاور الاستبيان.

• **معامل الارتباط بيرسون:** لحساب قوة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات.

• **تحليل تباين الانحدار:** لاختبار دلالة النموذج الإحصائي ككل وملاءمته لتمثيل العلاقة بين المتغيرات.

• **الانحدار (البسيط والمتعدد):** لاختبار الفرضيات بشكل جزئي، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك التعرف على المتغيرات الأكثر تأثيراً وأهمية.

• **معامل الالتواء والتفلطح:** هما مقياسان لتحليل شكل توزيع البيانات، خاصة عندما نريد معرفة ما إذا كان التوزيع طبيعياً أو منحرفاً أو يحتوي على ذيول أكثر أو أقل من الطبيعي.

• **معامل الانحدار المتعدد:** معامل الانحدار المتعدد هو مقياس إحصائي يوضح تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع ثبات باقي المتغيرات، مما يساعد في تحليل العلاقات المعقدة بين عدة متغيرات وتقدير تأثيرها الجزئي والتراكمي³

¹ سناء طباحي، مرجع سابق، ص. 213-215

² ظاهر هاشم الكاظمي، التطبيقات العملية لكتابة الرسائل والأطاريح التربوية والنفسية التخطيط والتصميم، دار الكتب العلمية بيروت، 2012، ص. 95.

³ علي عبد الله دروزة، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 210

ثانياً: البرامج المستخدمة

أما فيما يتعلق بالبرامج الإحصائية، فقد تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 23)¹، وهو من أبرز وأشهر البرامج المتخصصة في المعالجة الإحصائية للبيانات، لما يتميز به من سهولة في الاستخدام ووضوح في النتائج.

كما تم الاستعانة ببرنامج Excel (الإصدار 2007) لرسم الدوائر النسبية الخاصة ببيانات عينة الدراسة بطريقة بصرية واضحة.

¹ رائد ادريس محمود الخفاجي، عبد الله مجيد د العتاي، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة، 2015 الأردن، ص.104

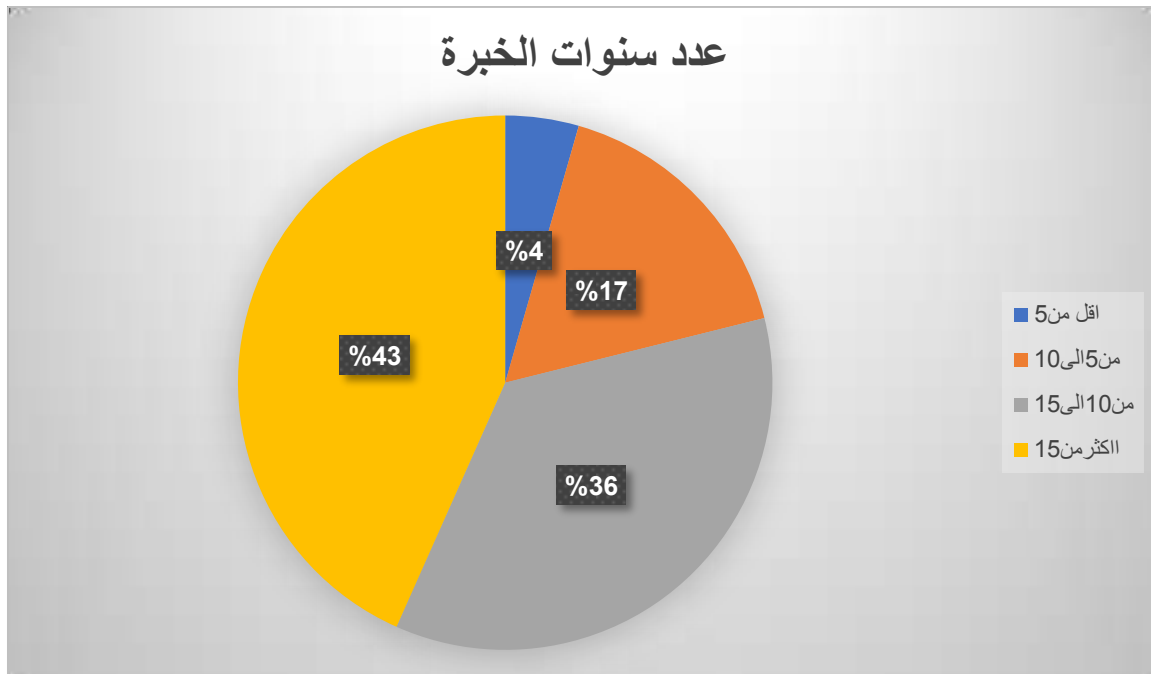
المبحث الثاني: مناقشة النتائج
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
أولاً: متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
4,4 %	4	أقل من 5
16,7 %	15	من 5 إلى 10
35,6 %	32	من 10 إلى 15
43,3 %	39	أكثر من 15
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم 13 الذي يوضح أفراد العينة حسب الخبرة و الشكل رقم 10 نلاحظ أكبر فئة هي أكثر من 15

سنة والمقدرة نسبتها 43,3%، والأقل منها نسبة هي من فئة 10 الى 15 سنة و المقدرة نسبتها ب35,6%، في حين أن الفئة قبل الأخيرة هي من فئة 5 إلى 10 سنوات و المقدرة نسبتها ب16,7%، في حين الفئة الأخيرة هي من فئة اقل من 5 سنوات ب4,4%.

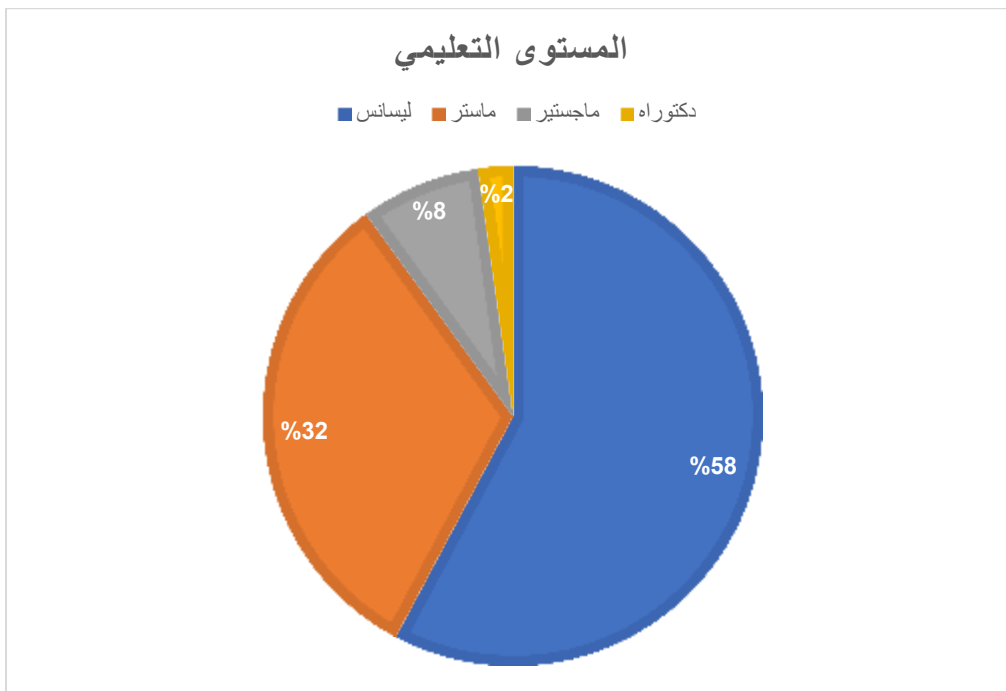
ثانيا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
57,8 %	52	ليسانس
32,2 %	29	ماستر
7,8 %	7	ماجستير
2,2 %	2	دكتوراه
100 %	90	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم 14 و الشكل رقم 11 اللذان يوضحان توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي ،نلاحظ ان اكبر فئة هي ليسانس نسبتها 57,8% و الأقل منها فئة الماستر ب32,2 % وتليها الفئة قبل الأخيرة الماجستير بنسبة 7,8%، اما الفئة الأخيرة هي الدكتوراه نسبتها 2,2%

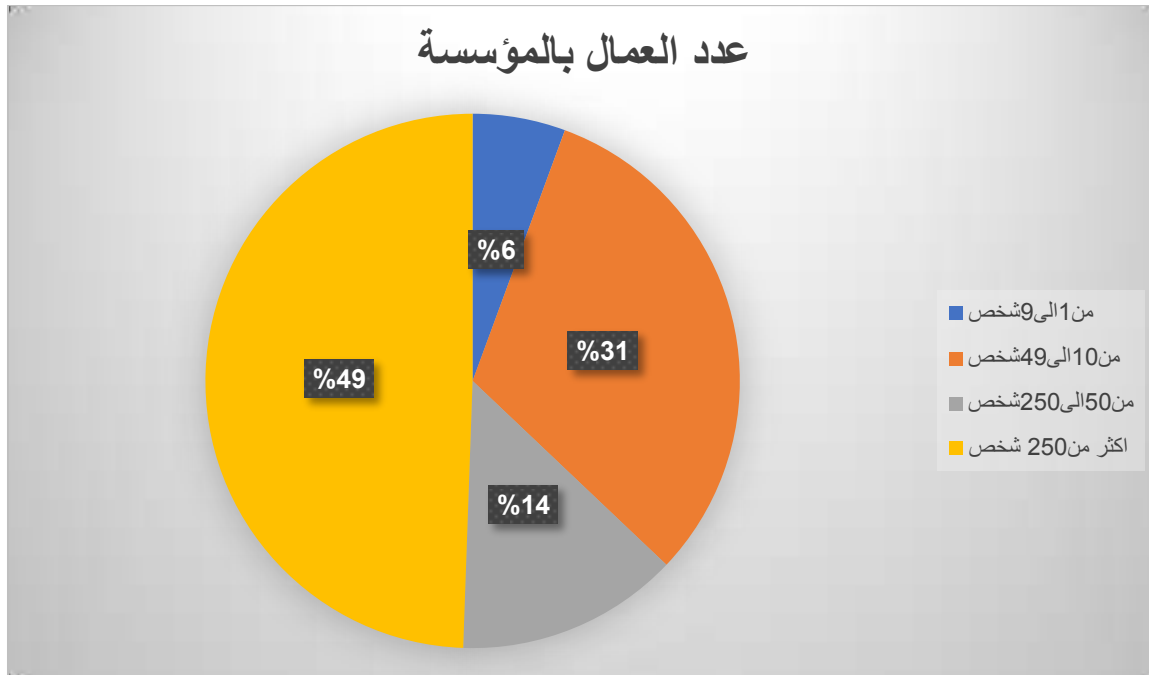
ثالثاً: عدد العمال

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5,6%	5	من 1 الى 9 شخص
31,1%	28	من 10 الى 49 شخص
13,3%	12	من 50 الى 250 شخص
48,9%	44	أكثر من 250 شخص
100%	90	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال



من خلال الجدول رقم 15 و الشكل رقم 12 اللذان يوضحان توزيع افراد العينة حسب عدد العمال بالمؤسسة ،نلاحظ ان اكبر فئة هي من 250 شخص بنسبة 48,9% و الأقل منها فئة من 10 الى 49 شخص بنسبة 31,1%، و تليها القبل الأخيرة هي من فئة 50 الى 250 شخص بنسبة 13,3%، اما الفئة الأخيرة هي من فئة 1 الى 9 شخص بنسبة 5,6%.

المطلب الثاني: اتجاه اراء العينة حول ابعاد التحديات

❖ المحور الأول

○ البعد الأول

الجدول رقم 16: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الأول

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفترة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
26	موافق	1,21	3,54	18,9	17	47,8	43	13,3	12	8,9	8	11,1	10	1س
3	موافق	1,03	3,87	25,6	23	51,1	46	13,3	12	4,4	4	5,6	5	2س
2	موافق	0,98	3,88	26,7	24	46,7	42	17,8	16	5,6	5	3,3	3	3س
8	موافق	1,02	3,76	23,3	21	43,3	39	23,3	21	5,6	5	4,4	4	4س
8	موافق	0,97	3,76	20,0	18	50,0	45	18,9	17	7,8	7	3,3	3	5س
18	موافق	0,97	3,70	16,7	15	48,9	44	25,6	23	2,2	2	5,6	5	6س
24	موافق	0,99	3,60	14,4	13	50,0	45	20,0	18	12,2	11	3,3	3	7س
4	موافق	1,23	3,84	14,4	13	56,7	51	20,0	18	4,4	4	3,3	3	8س
1	موافق	0,96	3,89	25,6	23	51,1	46	12,2	11	8,9	8	2,2	2	9س
14	موافق	0,90	3,74	18,9	17	48,9	44	20,0	18	12,2	11	00	00	10س
17	موافق	1,01	3,71	22,2	20	42,2	38	23,3	21	8,9	8	3,3	3	11س
16	موافق	1,00	3,73	21,1	19	46,7	42	20,0	18	8,9	8	3,3	3	12س
7	موافق	0,95	3,81	22,2	20	50,0	45	16,7	15	8,9	8	2,2	2	13س
20	موافق	1,10	3,67	24,4	22	37,8	34	22,2	20	11,1	10	4,4	4	14س
14	موافق	0,95	3,74	16,7	15	54,4	49	21,1	19	2,2	2	5,6	5	15س
8	موافق	0,87	3,76	18,9	17	46,7	42	26,7	24	6,7	6	1,1	1	16س
21	موافق	0,99	3,66	18,9	17	42,2	38	27,8	25	5,6	5	4,4	4	17س
5	موافق	0,98	3,83	24,4	22	47,8	43	17,8	16	6,7	6	3,3	3	18س
18	موافق	1,05	3,70	23,3	21	38,9	35	27,8	25	4,4	4	5,6	5	19س
25	موافق	1,05	3,59	16,7	15	45,6	41	24,4	22	6,7	6	6,7	6	20س
22	موافق	1,05	3,64	16,7	15	51,1	46	18,9	17	6,7	6	6,7	6	21س
8	موافق	0,89	3,76	20,0	18	44,4	40	27,8	25	6,7	6	1,1	1	22س
23	موافق	0,86	3,60	10,0	9	53,3	48	27,8	25	4,4	4	4,4	4	23س
21	موافق	1,00	3,66	17,8	16	46,7	42	23,3	21	7,8	7	4,4	4	24س
6	موافق	0,90	3,82	22,2	20	46,7	42	24,4	22	4,4	4	2,2	2	25س
8	موافق	0,86	3,76	18,9	17	46,7	42	25,6	23	8,9	8	00	00	26س

○ تحليل البعد الأول

حسب آراء أفراد العينة جاءت الفقرة رقم 9 من الجدول رقم: 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,89 وانحراف معياري 0.96 وفي اتجاه عام "موافق" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,4-4,19] حسب مقياس لكارث الخماسي ، ونجد الفقرة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,98 و في اتجاه عام "موافق"، أما الفقرة رقم 2 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,87 وانحراف معياري 1,03 في اتجاه عام "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تطبق استراتيجيات التحول الرقمي باستخدام التقنيات و التكنولوجيا وهذا يدل على الدور الذي تحظى به قواعد البيانات من أمن وسرية و حفظ البيانات المتعلقة بالزبائن وسهولة الإسترجاع عند الحاجة إليه

أما الفقرات المتبقية متوسطها الحسابي محصور بين 3,67 و 3,75 وفي اتجاه عام "موافق" لانتمائها لنفس المجال وانحراف معياري معظم القيم تقع في نطاق [0.86 – 1.23]، مما يشير إلى تفاوت متوسط بين آراء المشاركين. وهذا ما يدل على أن استخدام التقنيات و التكنولوجيا يساعد في اتخاذ القرارات.

○ البعد الثاني التغيرات الهيكلية

الجدول رقم 17: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الأول

الفرقة	بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي		الاتجاه العام	الترتيب
						النسبة	العدد		
س27	2	2,2	6	6,7	22	24,4	3,71	0,98	موافق
س28	2	2,2	8	8,9	25	27,8	3,62	0,91	موافق
س29	2	2,2	9	10,0	35	38,9	3,47	0,91	موافق
س30	4	4,4	5	5,6	27	30,0	3,58	0,93	موافق
س31	3	3,3	6	6,7	24	26,7	3,71	0,98	موافق
س32	6	6,7	9	10,0	21	23,3	3,53	1,09	موافق
س33	7	7,8	1	1,1	24	26,7	3,69	1,06	موافق
س34	7	7,8	2	2,2	25	27,8	3,63	1,06	موافق
س35	2	2,2	6	6,7	21	23,3	3,74	0,90	موافق

○ تحليل البعد الثاني

نلاحظ من الجدول رقم: 17 أن الفقرة رقم 35 تحتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,74 و انحراف معياري أما الفقرتين رقم 27 و 31 يحتلا المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0.98 أما الفقرة رقم 33 فتحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,06 في اتجاه عام "موافق" وانتمائهم إلى المجال [3,4 – 4,19]، ليعكس ذلك على عدم اختلاف أفراد العينة على أن التغييرات الهيكلية لاستراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة، تمد لها زيادة الأداء التشغيلي و المالي.

أما ابقى الفقرات فقد كان متوسطها الحسابي محصورا بين 3,47 و 3,69 في اتجاه عام "موافق" وهذا نظرا الى انتمائها الى نفس المجال، وهذا ما يدل في الإجمالي على ان التغييرات الهيكلية تجعل النظام المعلوماتي الحاسبي في الشركة يساعد كثيرا على القيام بعملية تحليل البيانات بتحقيق درجة عالية من الدقة في جمع و تخزين و معالجة المعلومات وتحويلها الى معلومات محاسبية مفيدة، وتسهيل عمل المحاسب.

○ البعد الثالث الجوانب المالية

الجدول رقم 18: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث للمحور الأول

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
6	موافق	0,83	3,64	11,1	10	53,3	48	25,6	23	8,9	8	1,1	1	س36
1	موافق	0,80	3,74	13,3	12	55,6	50	24,4	22	5,6	5	1,1	1	س37
2	موافق	0,92	3,73	18,9	17	46,7	42	25,6	23	6,7	6	2,2	2	س38
4	موافق	1,04	3,69	20,0	18	47,8	43	17,8	16	10,0	9	4,4	4	س39
9	موافق	1,10	3,43	11,1	10	48,9	44	21,1	19	10,0	9	8,9	8	س40
5	موافق	0,84	3,68	12,2	11	53,3	48	26,7	24	5,6	5	2,2	2	س41
7	موافق	0,91	3,58	10,0	9	51,1	46	31,1	28	2,2	2	5,6	5	س42
3	موافق	0,93	3,70	17,8	16	44,4	40	32,2	29	1,1	1	4,4	4	س43
8	موافق	0,93	3,56	13,3	12	43,3	39	32,2	29	7,8	7	3,3	3	س44

○ تحليل البعد الثالث

ظهر من خلال الجدول رقم: 18 أن الاتجاه العام لكل الفقرات "موافق" وهذا لانتمائها للمجال [3,40 – 4,19] التي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة بضرورة واهمية الجانب المالي في تطبيق استراتيجية التحول

الرقمي و اعتماد الشركة على نظم المعلومات المحاسبية بتقنيات التحول الرقمي مثل البيانات الضخمة يؤدي إلى زيادة جودة التقارير المالية. أما بالنسبة للمحور ككل فبلغ المتوسط الحسابي 3,69 اما الانحراف المعياري 0,63 و منه فانه في اتجاه عام هو موافق.

❖ المحور الثاني

○ البعد الأول: دوافع المحاسبة الادارية

الجدول رقم 19: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفترة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
6	موافق	0,95	3,69	14,4	13	55,6	50	18,9	17	6,7	6	4,4	4	45س
5	موافق	0,78	3,70	12,2	11	51,1	46	30,0	27	4,4	4	1,1	1	46س
4	موافق	0,91	3,73	14,4	13	55,6	50	21,1	19	3,3	3	4,4	4	47س
1	موافق	0,90	3,82	23,3	21	45,6	41	21,1	19	10,0	9	00	00	48س
3	موافق	0,91	3,74	17,8	16	51,1	46	21,1	19	7,8	7	2,2	2	49س
6	موافق	0,83	3,69	12,2	11	53,3	48	27,8	25	4,4	4	2,2	2	50س
2	موافق	0,99	3,80	20,0	18	53,3	48	16,7	15	3,3	3	5,6	5	51س

○ تحليل البعد الأول

بالاعتماد على نتائج الادوات الاحصائية المبينة في الجدول رقم 19 يبين لنا أن كل أفراد العينة كانت ايجابية حول دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة جاءت الفقرة رقم 48 من الجدول رقم 18 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,82 وانحراف معياري 0,90 وفي اتجاه عام "موافق" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,4-4,19] حسب مقياس لكارث الخماسي ، ونجد الفقرة رقم 51 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,99 و في اتجاه عام "موافق"، أما الفقرة رقم 49 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,74 وانحراف معياري 0,91 في اتجاه عام "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى رفع القدرة التنافسية وتحقيق التميز ورفع كفاءة المحاسب الإداري من اهم دوافع و مبررات تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

أما الفقرات المتبقية متوسطها الحسابي محصور بين 3,69 و 3,70 وفي اتجاه عام "موافق" لانتمائها لنفس المجال وانحراف معياري معظم القيم تقع في نطاق [0,99 – 0,78]، مما يشير إلى تفاوت متوسط بين آراء المشاركين. وهذا ما يدل على أن دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية فرضها الواقع الاقتصادي المقترن بالتطورات التكنولوجية الحديثة.

○ البعد الثاني: الجانب التقني

الجدول رقم 20: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
7	موافق	0,91	3,58	15,6	14	38,9	35	34,4	31	10,0	9	1,1	1	س52
4	موافق	0,95	3,71	17,8	16	48,9	44	23,3	21	6,7	6	3,3	3	س53
6	موافق	0,86	3,66	10,0	9	57,8	52	23,3	21	5,6	5	3,3	3	س54
1	موافق	0,93	3,79	14,4	13	55,6	50	24,4	22	2,2	2	2,2	2	س55
3	موافق	0,90	3,72	13,3	12	58,9	53	17,8	16	6,7	6	3,3	3	س56
2	موافق	0,83	3,73	12,2	11	57,8	52	24,4	22	2,2	2	3,3	3	س57
5	موافق	1,01	3,67	16,7	15	50,0	45	23,3	21	3,3	3	6,7	6	س58

○ تحليل البعد الثاني

حسب آراء أفراد العينة جاءت الفقرة رقم 55 من الجدول رقم:20 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3,79 وانحراف معياري 0,93 وفي اتجاه عام "موافق" لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40- 4,19] حسب مقياس لكارث الخماسي ، ونجد الفقرة رقم 57 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,83 و في اتجاه عام "موافق"، أما الفقرة رقم 56 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3,72 وانحراف معياري 0,90 في اتجاه عام "موافق"، أما الفقرات المتبقية متوسطها الحسابي محصور بين 3,58 و 3,71 وفي اتجاه عام "موافق" لانتمائها لنفس المجال وانحراف معياري معظم القيم تقع في نطاق [0,83- 1,01]، مما يشير إلى تفاوت متوسط بين آراء المشاركين. وهذا ما يدل على أن تطبيق تقنيات ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة و المرونة عند قيام الشركة بتحديث وتطوير النظام المحاسبي وجعله ذات ميزة تنافسية.

○ البعد الثالث: الجانب السلوكي

الجدول رقم 21: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
5	موافق	0,85	3,68	12,2	11	53,3	48	27,8	25	3,3	3	3,3	3	س59
3	موافق	0,82	3,79	14,4	13	58,9	53	20,0	18	4,4	4	2,2	2	س60
1	موافق	0,89	3,81	15,6	14	62,2	56	14,4	13	3,3	3	4,4	4	س61
2	موافق	0,83	3,80	17,8	16	52,2	47	23,3	21	5,6	5	1,1	1	س62
4	موافق	0,95	3,69	15,6	14	52,2	47	22,2	20	5,6	5	4,4	4	س63
6	موافق	0,88	3,56	8,9	8	52,2	47	27,8	25	7,8	7	3,3	3	س64

○ تحليل البعد الثالث

ظهر من خلال الجدول رقم: 21 أن الاتجاه العام لكل الفقرات "موافق" وهذا لانتمائها للمجال [3,40, 4,19] التي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة بضرورة واهمية الجانب السلوكي في تطبيق استراتيجية المحاسبة الإدارية في ظل التحول الرقمي و اعتماد الشركة على نظم متطورة في تسير الموارد البشرية وتحفيز العمال يؤدي إلى زيادة الأداء التشغيلي وخلق القيمة المضافة و الجانب السلوكي يعمل على تحسين سرعة اتخاذ القرار وفقا للمعلومات الواردة .

○ البعد الرابع: الجانب الثقافي

الجدول رقم 22: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
5	موافق	0,93	3,62	13,3	12	48,9	44	28,9	26	4,4	4	4,4	4	س65
3	موافق	0,86	3,71	13,3	12	54,4	49	25,6	23	3,3	3	3,3	3	س66
6	موافق	0,88	3,60	7,8	7	57,8	52	26,7	24	2,2	2	5,6	5	س67
4	موافق	0,82	3,67	10,0	9	56,7	51	25,6	23	5,6	5	2,2	2	س68
2	موافق	0,82	3,82	17,8	16	54,4	49	21,1	19	5,6	5	1,1	1	س69
1	موافق	0,87	3,91	22,2	20	54,4	49	18,9	17	1,1	1	3,3	3	س70

○ تحليل البعد الرابع

ظهر من خلال الجدول رقم 22 أن الاتجاه العام لكل الفقرات "موافق" وهذا لانتمائها للمجال [3,40, 4,19] التي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة بضرورة واهمية الجانب الثقافي في تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و اعتماد الشركة على نظم المعلومات المحاسبية بتقنيات التحول الرقمي ويؤدي إلى دراسة العملاء والتكاليف للوصول الى سرعة اتخاذ القرار بالنسبة للمحور ككل فبلغ المتوسط الحسابي 3,73 اما الانحراف المعياري 0,56 و منه فانه في اتجاه عام هو موافق.

❖ دراسة الفرضيات

○ علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية

▪ الفرضية الرئيسة

الجدول رقم 23: معامل الارتباط

الرقم	المحاور	معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
1	استراتيجية التحول الرقمي	0,848**	0,000**
2	المحاسبة الإدارية الاستراتيجية	0,848**	0,000**

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

يُستخدم تحليل العلاقة من خلال معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. ولهذا الغرض، يتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك نظرًا لتوزيع البيانات توزيعًا طبيعيًا. وبناءً عليه، يتم الاعتماد على اختبار بيرسون لقياس الارتباط وفقًا لما يلي:

● علاقة التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 5% بين التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
- فرضية بديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 5% بين التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

يتضح لنا من الجدول رقم 23: هناك ارتباط طردي بين التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية 84.8 % وأن قيمة (Value.P) هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي ،5% و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) القائل أن هناك علاقة ارتباط بين التحول الرقمي أي علاقة ارتباط معنوي.

علاقة الارتباط بين المتغير الأول و المتغير الثاني انها علاقة قوية و موجبة حيث يبلغ معامل الارتباط 0,848 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,000 وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود دور للتحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

▪ **الفرضيات الفرعية : علاقة بين التحول الرقمي وابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية**

- ❖ **فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 5% بين التحول الرقمي وابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

- ❖ **فرضية بديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 5% بين التحول الرقمي وابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية .

الجدول رقم 24: الارتباطات الإحصائية

Correlations						
الجانب_الثقافي	الجانب_السلوكي	الجانب_التقني	الدوافع	المحور_الأول		
				1	Pearson Correlation	المحور_الأول
					Sig. (2-tailed)	
				90	N	
			1	,781**	Pearson Correlation	الدوافع
				,000	Sig. (2-tailed)	
			90	90	N	
		1	,611**	,636**	Pearson Correlation	الجانب_التقني
			,000	,000	Sig. (2-tailed)	
		90	90	90	N	
	1	,545**	,591**	,748**	Pearson Correlation	الجانب_السلوكي
		,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
	90	90	90	90	N	
1	,598**	,565**	,628**	,676**	Pearson Correlation	الجانب_الثقافي
	,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
90	90	90	90	90	N	

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

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول رقم 24 ان قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,000 و هي اقل من 0,05 كما ان قيمة معامل الارتباط كانت عالية لكل من دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والجانب السلوكي تساوي 0,781 و 0,748 على التوالي مقارنة بالأبعاد الاخرى ابرزها الجانب الثقافي والجانب التقني و التي تساوي 0,676 و 0,636 على التوالي، فكانت معاملاتها متقاربة ومعنوية ومنه فإنه نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أبعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05).

❖ الانحدار

من أجل دراسة علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة، سيتم الاعتماد على أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، والذي يُعرف أيضاً باسم الانحدار خطوة بخطوة إلى الأمام (pas à pas). إلى جانب تقدير معاملات نموذج الانحدار المحسوب، تعتمد هذه الطريقة على اختيار أفضل نماذج الانحدار الممكنة بناءً على مجموعة من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالمتغير التابع.

تبدأ هذه الطريقة بفحص مدى ملاءمة نموذج الانحدار البسيط لكل متغير مستقل على حدة، ثم الانتقال إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد.¹ ويُعد الانحدار التدريجي في هذا السياق أسلوباً لاختيار أفضل مجموعة من المتغيرات المستقلة التي يجب تضمينها في النموذج النهائي، وذلك من خلال إدخال أو حذف المتغيرات تدريجياً، وفقاً لترتيبات مختلفة، بهدف الوصول إلى النموذج الأمثل.

○ الفرضية الرئيسية

○ قياس تأثير المتغير المستقل "استراتيجية التحول الرقمي" على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

من أجل قياس وتقدير أثر مكونات استراتيجية التحول الرقمي - والمتمثلة في: استخدام التقنيات و التكنولوجيا والتغيرات الهيكلية والجوانب المالية على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، تم الاعتماد على نموذج قياسي يهدف إلى تحليل وتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية)، وذلك على النحو الآتي:

¹ اسماعيل الفقي، محمد؛ قايد عبد الجواد، مرفت مهدي. التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN. الرياض: مكتبة العبيكان، 2010، ص. 232.

○ أولاً: وصف النموذج المستخدم

لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وفقاً لطريقة المربعات الصغرى (OLS)، بالشكل التالي:

$$Y_i = a + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \epsilon_i$$

Y: المتغير التابع، ويمثل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، أي المتغير الذي نسعى لتفسيره أو التنبؤ به بناءً على المتغيرات المستقلة.

a: الحد الثابت (المقطع)، وهو القيمة التي يأخذها المتغير التابع عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً.

X1: المتغير المفسر لاستخدام التقنيات والتكنولوجيا **X2**: المتغير المفسر للتغيرات الهيكلية

X3: المتغير المفسر للجانب المالي

β₁: معامل المتغير المفسر ل استخدام التقنيات والتكنولوجيا

β₂: معامل المتغير للتغيرات الهيكلية

β₃: معامل المتغير المفسر للجانب المالي

ε_i: حد الخطأ

الجدول رقم 25: الارتباط الخطي المتعدد

النموذج	R معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	مقدار خطأ الانحراف المعياري
1	*0.848	0.719	0.716	0.30202

المحور_الاول (Constant): Predictors: a.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

هذا الجدول يمثل ملخص نماذج الانحدار الخطي المتعدد عن طريق الادخال التدريجي التي تم الحصول عليها باستخدام اسلوب الانحدار التدريجي المتعدد : (WISE STEP) وهو التوصل إلى أفضل نموذج للانحدار بإدخال عدد من المتغيرات المستقلة تدريجياً الواحد تلو الآخر وتحديد أي منها تكون نسبة مساهمته في تفسير تباين المتغير التابع أكبر فتبقى ضمن النموذج؛ واستبعاد المتغيرات المدخلة غير المؤثرة في وجود بقية المتغيرات المستقلة في ضوء احجام عينات مختلفة¹، ثم استخدام هذا الأسلوب لتقدير نموذج الانحدار المتعدد ولتحديد المتغيرات المستقلة التي تشرح بشكل أفضل قيمة المتغير التابع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، نلاحظ وجود نموذج واحد فقط طبقاً لهذا الأسلوب وهو أكبر تفسير للظاهرة ، وقد بلغ معامل التحديد المصحح 0,719 اما مقدار خطأ الانحراف المعياري ، بلغت قيمته 0.30202.

¹ فاتن عدنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، جملة البحث العلمي في التربية العدد العشرون الجزء ، 2019 09 ، 320.

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن معامل الارتباط بيرسون (R) بلغ 0.848، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.719، ما يعني أن حوالي 71.9% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال هذا النموذج

أما معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted)، والذي يأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستخدمة في النموذج، فقد بلغ 0.716، وهو قريب جدًا من R^2 ، مما يعكس استقرار النموذج وفاعليته. وبلغ مقدار خطأ الانحراف المعياري 0.30202، وهو يشير إلى متوسط الفروق بين القيم الحقيقية والمتوقعة، وكلما كان هذا الرقم أقل، دلّ على دقة النموذج.

تقدير معالم النموذج وتفسيرها

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 23 في تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية، والتي تتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2)، بالإضافة إلى جدول تقدير معاملات نموذج الانحدار.

الجدول رقم 26: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVAa)

النموذج	مجموع المربعات SS	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات MS	قيمة F	مستوى الدلالة (.Sig)
الانحدار	20.575	1	20.575	225.556	0.000 ^b
الباقي (الخطأ)	8.027	88	0.091	—	—
الكلي	28.602	89	—	—	—

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant) المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية

الاستراتيجية :

● مجموع مربعات الانحدار 20.575 و مجموع مربعات الباقي هو 8.027 ومجموع مربعات الكلي هو 28.602

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية الباقي هي 88؛

- معدل مربعات الانحدار هو 20.575 ومعدل الباقي 0,091؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 225.556؛
 - ومستوى دلالة الاختبار هو 0.001 تساوي مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.001 فنقبلها وبالتالي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % بين التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغ 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يشير إلى أن النموذج صالح إحصائياً ويمكن اعتماده في إجراء الاختبار.

الجدول رقم 27: معاملات الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعاملات المعيارية (Beta)	القيمة t	الدلالة الإحصائية (.Sig)
1	(الثابت) 0.911	0.191	-	4.779	0.000
	المحور الأول 0.764	0.051	0.848	15.019	0.000

a. المحور_الثاني: Dependent Variable

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).
 من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة الثابت 0,911 وان معامل الانحدار للتحول الرقمي جاء 0.764 و هما دالان احصائيا وفقا لنتائج اختبار t التي بلغت 4.779 و 15.019 على التوالي. حيث ووفقا للنتائج بلغ مستوى الدلالة الاحصائية لكلاهما 0.000 وهو أقل من 0.05 ومنه حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 5% للتحول الرقمي فقط من بين ابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغ 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما ي تشير المعادلة المقدرة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من جهة، وكل من استخدام التقنيات والتكنولوجيا و التغيرات الهيكلية و الجانب المالي من جهة أخرى، وهو ما تعكسه الإشارة الموجبة لمعاملات المتغيرات ($\beta_3:\beta_2\beta_1$) على التوالي.

في المقابل، تبين أن متغيرات: " استخدام التقنيات والتكنولوجيا"، " التغيرات الهيكلية"، و" الجانب المالي"، لها دلالة معنوية وإحصائية ضمن النموذج، مما يشير إلى أن تأثيرها على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في هذا السياق العلاقة كانت دالة بدرجة كافية. تشير إلى أن النموذج صالح إحصائياً ويمكن اعتماده في إجراء الاختبار.

○ الفرضيات الفرعية

▪ طريقة step wize

الجدول رقم 28: الانحدار الخطي للنموذجين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
الأول	^a 0.807	0.652	0.648	0.33646
الثالث	^c 0.851	0.724	0.715	0.30282

^a المتغيرات المستقلة: (الميل الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا

^b المتغيرات المستقلة: (الميل الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية

^c المتغيرات المستقلة: (الميل الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية، الجوانب المالية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

بالرجوع الى الجدول رقم 28 و الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد للنموذج الأول نجد ان يساوي 80,77% وفي النموذج الثاني الذي يساوي 84,06% وفي النموذج الثالث يساوي 85,1 وهذا معناه ان المتغيرات المستقلة من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع γ اما النسب المتبقية من النماذج ترجع الى عوامل أخرى من الخطأ العشوائي.

الجدول رقم 29: نتائج تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
1 – الانحدار	18.640	1	18.640	164.654	^b 0.000
المتبقي	9.962	88	0.113		
الإجمالي	28.602	89			
2 – الانحدار	20.175	2	10.087	104.142	^c 0.000
المتبقي	8.427	87	0.097		
الإجمالي	28.602	89			
3 – الانحدار	20.716	3	6.905	75.300	^d 0.000
المتبقي	7.886	86	0.092		
الإجمالي	28.602	89			

المتغير التابع: المحور الثاني

^b المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا

^c المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية

^d المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية، الجوانب المالية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن النماذج الثلاثة معنوية إحصائياً (Sig. = 0.000) مما يعني أن المتغيرات المستقلة في كل نموذج تفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع "المحور الثاني". فاننا نرفض الفرض العدمي H_0 القائل بان نموذج الانحدار غير معنوي، ومن ثم فان هناك واحد على الأقل بين معاملات الانحدار يختلف من الصفر

- في النموذج الأول، يظهر أن "استخدام التقنيات والتكنولوجيا" له تأثير معنوي قوي على المحور الثاني.
- بإضافة "التغيرات الهيكلية" في النموذج الثاني، ارتفع تفسير التباين (R^2) وتحسنت قوة النموذج.
- في النموذج الثالث، بإضافة "الجوانب المالية"، تحسن النموذج بشكل إضافي، ولكن بمعدل أقل من التحسن السابق، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير موجود ولكن ليس بنفس قوة المتغيرات السابقة.
- بشكل عام، جميع النماذج ذات دلالة إحصائية، ولكن النموذج الثالث هو الأفضل من حيث تفسير التباين في المتغير.

الجدول رقم 30: معاملات المحور الثاني

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
,000	5,889		,202	1,187	(Constant)	1
,000	12,832	,807	,053	,682	استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	
,000	5,596		,189	1,058	(Constant)	2
,000	4,774	,480	,085	,406	استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	
,000	3,981	,401	,080	,319	التغيرات_الهيكلية	
,000	4,570		,196	,895	(Constant)	3
,000	4,118	,417	,086	,353	استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	
,012	2,553	,280	,087	,223	التغيرات_الهيكلية	
,017	2,428	,223	,080	,195	الجوانب_المالية	

a. Dependent Variable: المحاسبة_الادارية_الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

❖ المعنوية الإحصائية للنماذج

للتأكد من المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار، أي مدى معنوية كل معامل من معاملات الانحدار المرتبطة بالمتغيرات المستقلة على حدة، بالإضافة إلى معامل الثابت، يتم استخدام اختبار "تي" (Student's T-test). ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كان لكل متغير مستقل تأثير معنوي على المتغير التابع ضمن النموذج.

ولأجل ذلك، يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (معامل الانحدار = 0).
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (معامل الانحدار $\neq 0$).

يتم رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (عادة 0.05)، مما يدل على أن للمتغير المستقل تأثيراً معنوياً في تفسير التغير في المتغير التابع.

الجدول رقم 31: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد ملخص النموذج Model Summary

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
الأول	a0.807	0.652	0.648	0.33646
الثاني	b0.840	0.705	0.699	0.31123
الثالث	c0.851	0.724	0.715	0.30282

a المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا

b المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية

c المتغيرات المستقلة: (الثابت)، استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية، الجوانب المالية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

عرض جدول "ملخص النموذج" نتائج ثلاثة نماذج انحدار متتابعة تهدف إلى توضيح أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية الهامة، وهي: معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2)، R^2 المعدل، والانحراف المعياري للتقدير.

○ أولاً: معامل الارتباط (R)

يعكس هذا المؤشر قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. في النموذج الأول ($R = 0.807$)، تظهر علاقة قوية بين "استخدام التقنيات والتكنولوجيا" والمتغير التابع. وتزداد هذه العلاقة قوة في النموذج الثاني ($R = 0.840$) مع إدخال "التغيرات الهيكلية"، وتحسن أكثر في النموذج الثالث ($R = 0.851$) بإضافة "الجوانب المالية"، مما يدل على أن إدخال المتغيرات الإضافية ساهم في تعزيز جودة النموذج.

○ ثانيًا: معامل التحديد (R^2)

يقيس نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة: النموذج الأول يفسر 65.2% من التباين. النموذج الثاني يفسر 70.5%. النموذج الثالث يفسر 72.4%. يشير هذا التحسن المتتالي إلى أن كل متغير إضافي ساهم بشكل إيجابي في تفسير التغير في المتغير التابع.

○ ثالثاً: R^2 المعدل

يأخذ هذا المؤشر في اعتباره عدد المتغيرات في النموذج، مما يجعله أكثر دقة في المقارنة بين النماذج:

القيم تظهر تحسناً تدريجياً من 0.648 في النموذج الأول إلى 0.715 في النموذج الثالث، مما يدل على أن المتغيرات المضافة فعالة وليست ناتجة عن صدفة إحصائية.

○ رابعاً: الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

يمثل مدى دقة النموذج في التنبؤ: تشير القيم المتناقصة (من 0.33646 إلى 0.30282) إلى تحسن دقة النموذج بمرور كل مرحلة، حيث يعد النموذج الثالث الأكثر دقة من بين النماذج الثلاثة.

جميع النماذج أظهرت علاقات معنوية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما أن إدخال المتغيرات تدريجياً ساهم بشكل ملحوظ في تحسين تفسير التباين ورفع دقة النموذج.

ويُعد النموذج الثالث هو الأفضل من حيث الكفاءة التفسيرية والدقة التنبؤية، مما يؤكد أهمية كل من "استخدام التقنيات والتكنولوجيا"، و"التغيرات الهيكلية"، و"الجوانب المالية" في التأثير على المتغير التابع.

الجدول رقم 32: جدول المعاملات (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الأول					
(الثابت)	1.187	0.202		5.889	0.000
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	0.682	0.085	0.807	12.832	0.000
الثاني					
(الثابت)	1.058	0.189		5.596	0.000
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	0.406	0.085	0.480	4.774	0.000
التغيرات الهيكلية	0.319	0.080	0.401	3.981	0.000
الثالث					
(الثابت)	0.895	0.196		4.570	0.000
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	0.353	0.086	0.417	4.118	0.000
التغيرات الهيكلية	0.223	0.087	0.280	2.553	0.012
الجوانب المالية	0.195	0.080	0.223	2.428	0.017

المتغير التابع: المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

عرض جدول المعاملات نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي عبر ثلاثة نماذج متتابعة، بهدف قياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع: المحور الثاني. وتُظهر النتائج دلالة إحصائية معنوية لكافة المتغيرات، كما يتضح من التفاصيل التالية:

❖ النموذج الثالث:

المتغيرات المستقلة: استخدام التقنيات والتكنولوجيا، التغيرات الهيكلية، الجوانب المالية، مع إدراج "الجوانب المالية"، استمر التأثير المعنوي لجميع المتغيرات، مع انخفاض طفيف في قيم المعاملات:

● استخدام التقنيات والتكنولوجيا ($Beta = 0.417$, $B = 0.353$): ما يزال له تأثير واضح، رغم التراجع النسبي.

● التغيرات الهيكلية ($Beta = 0.280$, $B = 0.223$): احتفظت بتأثيرها المعنوي.

● الجوانب المالية ($Beta = 0.223$, $B = 0.195$, $t = 2.428$, $Sig = 0.017$): أظهرت تأثيراً جديداً ومعنوياً، وإن كان أقل نسبياً من المتغيرات الأخرى.

تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات المستقلة الثلاثة تؤثر معنوياً في المتغير التابع، وذلك استناداً إلى مستويات الدلالة التي تقل عن 0.05. ويُعد "استخدام التقنيات والتكنولوجيا" المتغير الأكثر تأثيراً عبر النماذج، رغم تراجع أثره نسبياً عند إدخال متغيرات إضافية، ما يعكس أهميته المحورية في تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أن إضافة كل من "التغيرات الهيكلية" و"الجوانب المالية" أسهمت في تعزيز قدرة النموذج التفسيرية، مما يشير إلى أن التأثير متعدد الأبعاد. وبناءً عليه، يُعتبر النموذج الثالث هو الأنسب والأكثر اكتمالاً من حيث تفسير المتغير التابع، حيث يدمج بين الجوانب التقنية والتنظيمية والمالية لتقدم فهم شامل للعوامل المؤثرة في المحور الثاني.

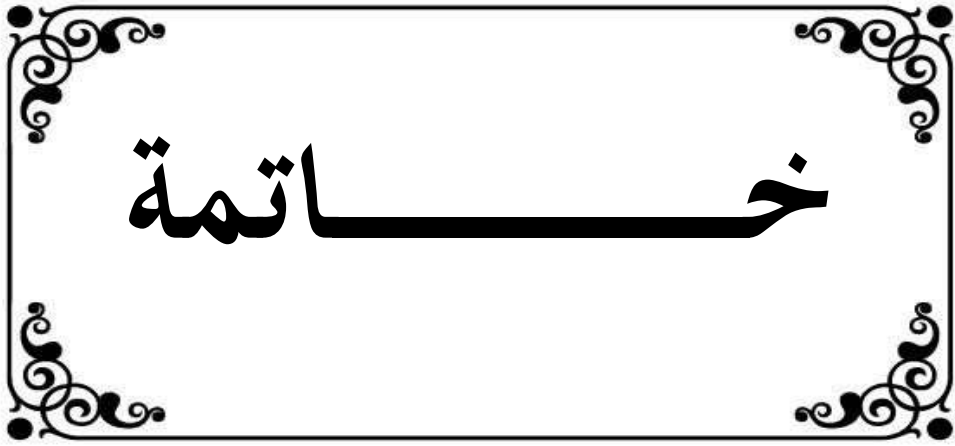
وفقاً للنتائج المعروضة إن أحسن نموذج هو النموذج الثالث وفقاً لطريقة step wize، بان التحول الرقمي يؤثر بشكل مستقل بأبعاده الثلاثة استخدام التقنيات والتكنولوجيا و التغيرات الهيكلية والجانب المالي على المتغير التابع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، ويعتبر النموذج الثالث الأكبر قدرة تفسيرية عن النموذجين الأول والثاني، كما انه المقبول نظرياً لأنه يشمل جميع ابعاد التحول الرقمي الثلاث معا، وهو المقبول احصائياً وفقاً لنتائج اختبار F و t ويستخدم اختباراً لتقييم الدلالة الإحصائية للعلاقات المفترضة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وهذه المتغيرات المستقلة، تشير نتائج الاختبار إلى ان المعلمات ذات دلالة إحصائية لكل من التحول الرقمي و المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، عند مستوى دلالة 0,05، بالإضافة إلى ذلك تعد احصائية f مهمة، حيث تتحقق من صحة النموذج بشكل عام، القوة التفسيرية للنموذج عالية بمقياس R^2 المعدل ب 0.715 لذلك يمكن ان نؤكد ان المتغيرات المستقلة عوامل مهمة في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الانحدار التدريجي، فإن الفرضيات المتعلقة بالتحول الرقمي توفر أساساً مقبولاً لشرح مدى مساهمة

التحول الرقمي في تعزيز ممارسة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالمؤسسة ، وبذلك لم يتم رفض أي من الفرضيات
الدراسية الفرعية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، سعينا إلى إسقاط الدراسة النظرية على واقع شركة سونلغاز والمتعلق بالدراسة الميدانية وتحليل الإجابات التي تم جمعها حول دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، تم التأكيد على دور التحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، قد دعمت نتائج الاستبيان الموزع على إطارات المديرية والمصالح التقنية والتجارية التابعة لها هذا الطرح بشكل واضح. يتضح أن استراتيجية التحول الرقمي تُحدث أثرًا ملموسًا على ممارسات الشركة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، رغم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية.

كما يمكن القول إن مؤسسة سونلغاز عمومًا، ومديرية التوزيع بالوادي خصوصًا، تُعد من أبرز وأكبر المؤسسات الاقتصادية في البلاد. وكغيرها من المؤسسات الكبرى، فهي تعتمد على نظم معلومات محاسبية متطورة تساعدها على التعامل مع التحول الرقمي و البيانات المتدفقة، من حيث النقل والتخزين والمعالجة، بسهولة وفي وقت وجيز. ويتمشى هذا الأداء مع طبيعة نشاط المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على تحسين جودة الأداء التشغيلي و المالي للمؤسسة.



خاتمة

في خضم التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والرقمنة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواكبة هذه التحولات، خاصة في ظل بيئة تنافسية تتطلب أداءً عالي الكفاءة وقرارات إدارية دقيقة مبنية على معلومات آنية وموثوقة.

في ختام هذه المذكرة، التي تناولت موضوع "دور التحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية"، تم تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة والحيوية التي فرضت نفسها بقوة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي أصبحت تمثل ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الاقتصادية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري لتأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، كما تم التطرق إلى الأبعاد العملية من خلال دراسة ميدانية على مستوى شركة سونلغاز مديريةية التوزيع بالوادي. وقد تم الجمع بين الإطارين النظري والتطبيقي، وأوجه العلاقة بينهما، بينما تم في الجانب التطبيقي تحليل مدى تأثير تبني هذه المؤسسة للتحول الرقمي على تطوير نظمها المحاسبية وقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي تم التوصل الى مجموعة النتائج النظرية والميدانية و التي على اساسها سوف يتم إثبات مدى صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة و من ثم الاجابة على الاشكالية الرئيسية للموضوع والاسئلة الفرعية وعرض اهم التوصيات و افاق البحث المدروسة.

أولاً: اختبار الفرضيات

انطلاقاً من محتوى الدراسة التي وضحتها الجانب النظري والتطبيقي برز تأكيد الفرضيات التي تم وضعها:

الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي في تعزيز نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة. و التي تم تحويلها الى فرضية إحصائية في الجانب الميداني كما يلي: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين التحول الرقمي والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، لقد تم تأكيد هاته الفرضية من خلال اجابات افراد الدراسة في الفصل الثاني وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون ومعاملات الانحدار الخطي البسط.

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التحول الرقمي في تعزيز دوافع تبني نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب التقني لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب السلوكي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب الثقافي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

لقد تم تأكيد هذه الفرضيات والتي تم تحويلهم الى فرضيتين إحصائيتين في الجانب الميداني كما يلي: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين ابعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تم تأكيد هذه الفرضيات من خلال اجابات افراد العينة في الفصل الثاني،، يتضح ذلك من خلال معاملات الارتباط بيرسون والتي كانت عالية لكل من الدوافع و الجانب التقني والجانب السلوكي و الجانب الثقافي.

. كما تحققت الفرضية الإحصائية الثانية بناء على معاملات الانحدار الخطي المتعدد التي تم التوصل إليها وفق طريقة (STEPWISE) التي أظهرت تأثير ذو دلالة إحصائية . وهذا راجع لاعتماد المؤسسة عليها بشكل كبير في عملياتها نظرا لما تقدمه من ميزات تساعد على تحسين الأداء التشغيلي و المالي .ومن خلال ما تحصلنا عليه من دراسة استجابة أفراد العينة حول المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بتبني المؤسسة لإستراتيجية التحول الرقمي، وتعمل على تعزيز دوافع ممارسات المحاسبة الادارسة الاستراتيجية وإدخال التقنيات وتأثير الجانب السلوكي و الثقافي في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، أيضا من خلال ما تم التأكيد عليه عن طريق المقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة حيث أن الاتجاه العام للإجابات كان درجة موافق بمقياس لكارتر الحماسي مما يدل على أن المؤسسة تتبنى فعلا استراتيجية التحول الرقمي ،التي تجربها لمختلف عاملها. ويتجسد ذلك في مقنيتها السنوية من وسائل مادية وغير مادية حديثة ومتطورة وكذا الدورات التكوينية والتدريبية.

ثانيا :النتائج

ومن خلال الدراسة التي قمنا في الجانب النظري والتطبيقي ونتيجة لدراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي توضح الدور البارز للتحول الرقمي في تطوير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، من أبرزها:

- مساهمة عالية ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في تعزيز ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
- تسهم استراتيجية التحول الرقمي في فتح آفاق جديدة للمؤسسة من خلال استقطاب شرائح أوسع من الزبائن ودخول أسواق جديدة.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز دوافع تبني نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب التقني لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب السلوكي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الجانب الثقافي لنظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم الرقمنة في تسريع الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تنوع وسائل الدفع المتاحة للعملاء.
- تسهل عملية التحول الرقمي من تحصيل الديون المستحقة على العملاء، مما يساهم في تحسين السيولة المالية للمؤسسة.
- أصبح بإمكان الزبائن تسديد فواتيرهم من أي مكان يتواجدون فيه، ما يعزز من مرونة التعامل مع المؤسسة.
- أدى تنوع طرق الدفع إلى تحسين أداء التحصيل مقارنة بالسنوات السابقة التي لم تشهد استخدام هذه التقنيات الحديثة.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين التعاون الداخلي وتبادل المعلومات بين الأقسام، مما يعزز تنسيق العمل ويقلل الأخطاء، خصوصاً في تخطيط الميزانية ومتابعة المشاريع.
- يساهم التحول الرقمي في دعم اتخاذ قرارات استراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية للمحاسبين الإداريين.
- تُسهّم الأدوات الرقمية في تعزيز التكامل بين الأقسام من خلال تسهيل التواصل وتوحيد الرؤية داخل المؤسسة.
- تُعزز التقنيات الرقمية التخطيط الاستراتيجي والرقابة من خلال تطوير نماذج دقيقة وتحسين متابعة التكاليف والأداء بما يخدم الأهداف طويلة الأجل.
- يساهم استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في رفع جودة التقارير وتعزيز قدرة المحاسبة الإدارية على تحليل الاتجاهات واتخاذ قرارات استباقية.

- يساهم التحول الرقمي في تعزيز التنبؤ المالي والتخطيط الديناميكي عبر نماذج ذكية تدعم مرونة التخطيط الاستراتيجي.
- تُسهم المحاسبة الإدارية الرقمية في تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات استراتيجية.

ثالثاً: التوصيات

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي المتقدمة، بهدف رفع كفاءة العمليات وتعزيز فعالية تحقيق الأهداف المؤسسية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- ضرورة تعزيز الوعي لدى العاملين في منظمات الأعمال بأهمية التحول الرقمي ودوره المحوري في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، لما له من أثر في تعزيز التنافسية وتحسين الأداء العام.
 - يتطلب التحول الرقمي من المحاسبين اكتساب مهارات ومعارف جديدة، تشمل إتقان الأدوات الرقمية وفهم استخدام البيانات بفعالية، مما يستلزم تدريباً مستمراً لضمان قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
 - توسيع نطاق تطبيق استراتيجية التحول الرقمي داخل المؤسسة.
 - ينبغي على المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من مكتسبات التحول الرقمي لتحقيق التقدم والتميز.
 - يتعين على المؤسسة ضبط مختلف أنواع التكاليف بما يساهم في تعزيز نمو رقم الأعمال وتحقيق مردودية أفضل.
 - لا بد من اعتماد استراتيجيات فعّالة لتطوير نظم المحاسبة تتوافق مع التحول الرقمي والمستجدات الإدارية والتكنولوجية في المؤسسة.
 - أهمية إشراك المحاسبين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات، لتفادي مقاومتهم للتغيير وتشجيعهم على تبني أدوات التكنولوجيا الحديثة ضمن بناء الاستراتيجيات
 - يتعين على المديرية العامة للمؤسسة اهتماماً كبيراً بتطبيق أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، مثل القياس المتوازن للأداء والمقاييس المرجعية، نظراً لدورها الحيوي في تحسين الأداء وضمان توفر الكفاءات المهنية والتقنية اللازمة لدى فرق العمل.

- تشجع المنظمات على تبني تقنيات التحول الرقمي والتكيف مع آلياته بشكل إيجابي، لتحقيق قيمة مضافة لأعمالها وتعزيز قدرتها على مجاراة التغيرات المستمرة

رابعاً: آفاق الدراسة

تناولت هذه الدراسة العديد من العناصر الهامة المتعلقة بمتغيرات البحث، إلا أنه نظراً لقلّة الدراسات المتخصصة في هذا المجال وغالبها من أبحاث أجنبية، يُقترح التوسع في موضوعات للدراسات المستقبلية، من بينها:

- الاعتماد على مؤشرات كمية لتقييم فعالية استراتيجية التحول الرقمي؛
- دراسة تأثير التحول الرقمي على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات الربحية الخاصة؛
- استكشاف سبل استخدام التحول الرقمي لتحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.
- دور التحول الرقمي في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتأثيره على جودة المنتجات.
- دور التحول الرقمي في تحسين أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وانعكاسه على الأداء المالي والتشغيلي للمنشآت.
- دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك في ضوء متطلبات بازل.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر، ومحمد النجار. (2004). المعجم الوسيط. مصر: دار الدعوة.
2. العربي، عبد العزيز. (2016). المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. العيسوي، سامي. (2018). المحاسبة الاستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. حسن، عماد مكاوي. (1997). تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات (الطبعة 2). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
5. عثمان، حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. الجزائر: منشورات الشهاب.
6. مصيلحي، حسين. (2021). التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات (الطبعة 1). مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

ثانياً: المقالات العلمية

7. أبو النصر، مدحت محمد. (2023). التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 4(13)، 144.
8. الأشول، محمد حسن. (2023). دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغيير الاستراتيجي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1)، 14.
9. أحمد مروة زكريا. (2023). المهارات التكنولوجية والتحول الرقمي. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 2(22)، 189.
10. خميس، أسر أحمد. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(3)، 1005-1006.
11. رضوان، مصطفى أحمد حامد، والبدرى، عصام أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. مجلة الاقتصاد والتجارة، 50(3)، 387-388.
12. شحادة، مها. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الاسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الاردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، 2(1)، 67.

13. عساف، سوسن فوزي، وعبدربه، نشوى محمد. (2021). أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(12)، 559.
14. طلق، عوض الله السواط، والحري، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. المجلة العربية للنشر العلمي، 5(2022)، 657.
15. قرزير، نبيلة، وآخرون. (2022). التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 5(2022)، 657.
16. Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(4), 9963–9964.

ثالثًا: التقارير والمواقع الإلكترونية

17. مركز هردو لدعم التعبير الرقمي. (2016). الرقمنة وحماية التراث الرقمي. متاح على www.herdoegypt.org: تم التصفح في 2025/02/06).
18. OECD iLibrary. (2019). Chapter 1: Understanding Digital Transformation. <https://www.oecd-ilibrary.org>: تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2025/02/16).

رابعًا: الرسائل الجامعية والأطروحات

19. آل ثاني، مريم عبد العزيز جاسم علي. (2023). دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارة التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر) رسالة ماجستير). جامعة قطر، قطر.
20. مراد، رابيس. (2006). (أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة) رسالة ماجستير). جامعة الجزائر، الجزائر.

خامساً: المؤتمرات

21. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وأبو رحمة، محمد عبدالله. (2020). التحول الرقمي وانعكاسه على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. فلسطين.

سادساً: المراجع الأجنبية (Books & Articles)

22. Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 27–46.
23. Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Boston: Cengage Learning.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
25. Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان بحثي

تحية طيبة؛

نضع بين أيديكم استبيان خاص بدراسة علمية في إطار استكمال مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر محاسبة ومالية تخصص محاسبة و تدقيق تحت عنوان:

دور التحول الرقمي في تعزيز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية دراسة ميدانية

والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

لذلك نرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها كما نعلمكم أن هذه البيانات ستعامل بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: العايب الطاهر، بقاص محمد لمين ، جويذة محمد نصر

البيانات العامة

1. يرجى ذكر الوظيفة التي تعمل فيها:

.....

2. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 من 5 الى 10 من 10 الى 15 أكثر من 15

3. المستوى التعليمي:

ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه أو أخرى يرجى ذكرها

4. يرجى ذكر تخصصكم:

.....

5. عدد موظفي المؤسسة التي تعملون فيها

من 1 الى 9 شخص من 10 الى 49 شخص من 50 الى 250 شخص أكثر من 250 شخص

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: استراتيجيات التحول الرقمي
					تحرص مؤسستنا على استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية الجديدة
					لدى مؤسستنا القدرات المادية والبشرية على استغلال التقنيات التكنولوجية الجديدة
					تدرك مؤسستنا الدور الاستراتيجي لتقنيات وتكنولوجيا المعلومات وتعتبرها وسيلة لإنجاز عملياتها التجارية
					لدى مؤسستنا طموح تكنولوجي في المستقبل وأن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا
					لدى مؤسستنا القدرة على وضع معايير تكنولوجية خاصة بها وتلجا لها للتقييم
					إن استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة في مؤسستنا ينطوي على تغييرات في خلق القيمة
					توفر التقنيات الرقمية لمؤسستنا القدرة على أداء عملياتها وأنشطة خاصة المحاسبية منها بكفاءة
					يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وجودة التقارير المالية في مؤسستنا بما يدعم التوجه الإستراتيجي
					يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والربحية في ظل الرؤية الإستراتيجية لمؤسستنا
					يساهم التحول الرقمي في تطبيق تطورات تكنولوجيا الإتصال وإقتصاد المعرفة وإحداث التنمية الرقمية
					تقترن عملية التوجه إلى التحول الرقمي بوجود خطة ورؤية واضحة ويتم تحديثها باستمرار
					يساهم التحول الرقمي في رقمنة معلومات المحاسبية وتأثر استراتيجياته على سلاسل القيمة وتدعمها
					يساهم التحول الرقمي في قدرة أنظمة المحاسبة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة واتخاذ القرار
					يساعد التحول الرقمي في بناء ثقة في قرارات المستثمرين وتغييرات في خلق القيمة
					تتعلق تغييرات خلق القيمة بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للشركات،
					تختلف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية التقليدية (قبل تطبيق التحول الرقمي)
					تتيح التغييرات نتيجة التحول الرقمي فرصاً لتوسيع واثراء المنتجات والخدمات الحالية ثم استهداف أسواق جديدة
					بعد أي عملية للتحول الرقمي تحتاج مؤسستنا أكثر إلى كفاءات تكنولوجية لذا تلجا للتدريب
					ساهمت الرقمنة في مؤسستنا في تحقيق اربح أكثر ودخول مجالات جديدة
					تمثل الثقافة التنظيمية المترسخة في مؤسستنا أحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي إستراتيجيا

					يساهم التحول الرقمي في دعم المجتمعات وجعلها أكثر كفاءة وتنافسية وإستدامة
					تمثل الموارد البشرية في المنظمات أحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي بشكل إستراتيجي
					يساهم التحول الرقمي في عملية التحول المستدام بمؤسستنا من خلال نماذج الأعمال ذات قيمة مضافة
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية رقمنة واضحة ومتماسكة
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية رقمنة سهلة وسريعة التنفيذ
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية رقمنة تحث على المزيد من الإنتاجية والابتكار
					يتطلب استخدام تكنولوجيا الجديدة بمؤسستنا أحداث تغييرات هيكلية توفر أساس مناسب للعمليات الجديدة
					يتم دمج الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن الهياكل التنظيمية
					تشمل التغييرات الهيكلية الناتجة عن التحول الرقمي اختلافات في الهيكل التنظيمي للشركة،
					تعد خدمات ومنتجات وعمليات ومهارات مؤسستنا الأكثر تأثراً بالتغييرات الهيكلية
					إذا كان نطاق التغييرات الهيكلية محدوداً نسبياً فمن الأنسب دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة،
					في حالة التغييرات الأكثر جوهرية، قد يكون من الأفضل إنشاء شركة فرعية منفصلة داخل الشركة.
					يتطلب تطبيق التحول الرقمي أن يغير المحاسب من طريقة عمله وتفكيره
					يساهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات هيكلية داخل المنظمات بشكل الذي يخدم إستراتيجيتها
					يعد التحول الرقمي استثماراً في التفكير وتغيير في السلوك من أجل إحداث نقلة جوهرية في أسلوب العمل
					يجب مراعاة الجوانب المالية عند أحداث التحول الرقمي في مؤسستنا
					تعد فالجوانب المالية وتضاؤل اعمالنا دافعاً قويا لمؤسستنا للتحول الرقمي
					إن دراسة وتحليل الجوانب المالية للمؤسسة هي سبب تفعيل المحاور الثلاثة السابقة للتحول الرقمي
					أن انخفاض الضغط المالي على أعمالنا الأساسية قد يقلل من الحاجة الى التحول الرقمي
					إن الضغوط المالية تدفع مؤسستنا للجوء الى وسائل تمويل خارجية لتمويل التحول الرقمي
					في مؤسستنا تم مواجهة الحاجة إلى إجراء التحولات الرقمية بشكل منفتح وفي الوقت المناسب
					في مؤسستنا تم مواجهة الحاجة إلى إجراء التحولات الرقمية لاستكشاف خياراتها
					لضمان نجاح إطلاق استراتيجية التحول الرقمي والاستفادة الكاملة منه تم مراعاة ابعاده الأربعة (استخدام التقنيات، وخلق القيمة والتغييرات الهيكلية، والجوانب المالية).

تدعم العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي مؤسستا في تقييم قدراتها الحالية وصياغة استراتيجيته

ثانيا: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تسعى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات

يعتبر نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية النظام المحرك للأداء السلوكي للأفراد بما يدعم أداء المنظمات

تساهم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحقيق التميز والريادة السوقية للمؤسسة

تساهم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في وضع إطار متكامل لتوفير وتحليل البيانات المالية وغير المالية ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يدعم الأداء

تعتمد المحاسبة الإدارية | الإستراتيجية على فهم المهام والأنشطة والعمليات داخل المؤسسة

من أهم مبررات ودوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التغيير في كفاءة المحاسب الإداري كخبير في الإدارة المالية الاستراتيجية بما يدعم الأداء

من أهم مبررات ودوافع الإدارية الاستراتيجية استخدام التطبيقات التكنولوجية بما يخدم الأداء

تعتبر المعلومات الصادرة عن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ذات جودة مناسبة

تعد المعلومات الصادرة عن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ملائمة لاتخاذ القرارات المتعددة

في اعتقادكم تسمح المقاييس الأداء المالية وغير المالية ضمن نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بـ:

1 تقديم معلومات تُساعد في إدارة التكلفة وتحسين الجودة وخدمة العملاء

2 إضافة قاعدة من المعارف والخبرات لمستخدم هذه المقاييس

3 تعزيز فهم مستخدم هذه المقاييس للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة

4 تقديم معلومات حول مصادر المشاكل والاختفاء والانحرافات

5 تقديم معلومات دقيقة مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية

المعلومات الصادرة عن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية قادرة على إحداث تأثير مرغوب فيه في سلوك الأفراد اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

في اعتقادكم تسمح المقاييس الأداء المالية وغير المالية ضمن نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بـ:

1 تقديم معلومات حول مدى تحقيق هدف استراتيجي واحد أو أكثر

2 تحفيز السلوك المطلوب وطرق التنفيذ داخل المؤسسة

دوافع المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

المرونة التنافسية

السلوك

					3	تقييم أداء الموظفين القادرين على اعتمادها او حذفها كمعايير لتقييم الأداء
					4	التوضيح لمستخدم هذه المقاييس كيفية استخدامها دون اللجوء لاي شخص
					5	التوضيح لمستخدم هذه المقاييس توقعاته المستقبلية
						تساهم المحاسبة الإدارية في تدعيم المشاركة بين الشركة والمجتمع في القيم والمعتقدات الثقافية، مما أدى إلى ظهور مصطلح ثقافة المؤسسة
						في اعتقادكم تسمح المقاييس الأداء المالية وغير المالية ضمن نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بـ:
					1	توفير معلومات حول عوامل العملية المؤثرة على قيمة العميل من ناحية السلامة، الجودة، التسليم، التكلفة
					2	توفير معلومات تُشجع على التفكير في العملية أو سلسلة القيمة ككل
					3	تعزيز التحسين المستمر للمهام والأنشطة والعمليات
					4	تحديد و/أو القضاء على الهدر والضياع في مختلف المستويات
					5	ضمان حصول الموظفين الذين يتخذون القرارات على معلومات كافية

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS23

10:39 2025/5/19

Output1

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Correlations

Correlations - Correlations - May 19, 2025

		Correlations			
		التحول_الرقمي	استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	التغيرات_الهيكلية	الجوانب_المالية
التحول_الرقمي	Pearson Correlation	1	,971**	,908**	,845**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90
استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	Pearson Correlation	,971**	1	,816**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90
التغيرات_الهيكلية	Pearson Correlation	,908**	,816**	1	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90
الجوانب_المالية	Pearson Correlation	,845**	,723**	,771**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90

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

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	94,4
	Excluded ^a	5	5,6
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	70

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحول_الرئيسي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
التغوات_المبكرة	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجوانب_المالية	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
المحاسبة_الانبارية_الاستراتيجية	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الدافع	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_الثقافي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_السلوكي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_القانوني	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Item-Total Statistics - May 19, 2025

	Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Item Deleted
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	29,6214	20,384	,873	,947
التحولات الهيكلية	29,7205	20,133	,858	,948
الجوانب المالية	29,7131	20,959	,799	,951
التحول الرقمي	29,6605	20,390	,939	,944
المحاسبة الإدارية - الاسترجاع	29,6206	20,845	,957	,944
الرفع	29,6108	20,742	,812	,950
الجانب التقني	29,6113	20,511	,700	,958
الجانب السلوكي	29,6322	21,292	,757	,953
الجانب الثقافي	29,6304	21,535	,732	,954

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Correlations

Correlations - Correlations - May 19, 2025

		Correlations				
		المعالجة الإدارية الاستراتيجية	التوقع	الجانب الثاني	الجانب الملوكي	الجانب الثاني
المعالجة الإدارية الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,855**	,850**	,799**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
التوقع	Pearson Correlation	,855**	1	,811**	,591**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب الثاني	Pearson Correlation	,850**	,811**	1	,545**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب الملوكي	Pearson Correlation	,799**	,591**	,545**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب الثاني	Pearson Correlation	,816**	,825**	,565**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90

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

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

Descriptives

			Statistic	Std. Error
التحول_الرفعي	Mean		3,6921	,06632
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5603	
		Upper Bound	3,8239	
	5% Trimmed Mean		3,7132	
	Median		3,8182	
	Variance		,396	
	Std. Deviation		,62918	
	Minimum		2,07	
	Maximum		4,93	
	Range		2,86	
	Interquartile Range		,68	
	Skewness		-,673	,254
	Kurtosis		,279	,503
	استخدام التقنيات والتكنولوجيا	Mean		3,7312
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,5907	
		Upper Bound	3,8717	
5% Trimmed Mean			3,7616	
Median			3,8846	
Variance			,450	
Std. Deviation			,67086	
Minimum			1,85	
Maximum			4,96	
Range			3,12	
Interquartile Range			,72	
Skewness			-,801	,254
Kurtosis			,371	,503
التحولات البيئية		Mean		3,6321
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4830	
		Upper Bound	3,7812	
	5% Trimmed Mean		3,6529	
	Median		3,6667	
	Variance		,507	
	Std. Deviation		,71188	
	Minimum		1,44	
	Maximum		5,00	
	Range		3,56	
	Interquartile Range		,83	
	Skewness		-,466	,254
	Kurtosis		,414	,503
	الجوانب المالية	Mean		3,6395
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,5038	
		Upper Bound	3,7752	
5% Trimmed Mean			3,6674	
Median			3,7222	
Variance		,420		

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

المحاسبة_الائتمانية_الاسرائيلية	Mean		3,7320	,05976
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6133	
		Upper Bound	3,8508	
	5% Trimmed Mean		3,7508	
	Median		3,8631	
	Variance		,321	
	Std. Deviation		,56690	
	Minimum		2,31	
	Maximum		4,96	
	Range		2,65	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,574	,254
	Kurtosis		,191	,503
الذراع	Mean		3,7418	,07034
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6020	
		Upper Bound	3,8816	
	5% Trimmed Mean		3,7740	
	Median		3,9286	
	Variance		,445	
	Std. Deviation		,66727	
	Minimum		1,43	
	Maximum		5,00	
	Range		3,57	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		-,830	,254
	Kurtosis		1,257	,503
الجابج_التقني	Mean		3,7413	,08297
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5764	
		Upper Bound	3,9061	
	5% Trimmed Mean		3,7504	
	Median		3,8571	
	Variance		,620	
	Std. Deviation		,78710	
	Minimum		1,71	
	Maximum		7,43	
	Range		5,71	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		,491	,254
	Kurtosis		5,055	,503
الجابج_السلوكي	Mean		3,7204	,06677
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5877	
		Upper Bound	3,8530	
	5% Trimmed Mean		3,7407	
	Median		3,9167	
	Variance		,401	
	Std. Deviation		,63346	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

	Upper Bound		
5% Trimmed Mean	3,8518		
Median	3,7500		
Variance	,383		
Std. Deviation	,61858		
Minimum	1,50		
Maximum	5,00		
Range	3,50		
Interquartile Range	,83		
Skewness	-,827	,254	
Kurtosis	1,194	,503	

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Correlations

Correlations - Correlations - May 19, 2025

Correlations

		التحول_الرقمي	استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	التغيرات_الهيكلية	الجوانب_المالية
التحول_الرقمي	Pearson Correlation	1	,971**	,908**	,845**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90
استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	Pearson Correlation	,971**	1	,816**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90
التغيرات_الهيكلية	Pearson Correlation	,908**	,816**	1	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90
الجوانب_المالية	Pearson Correlation	,845**	,723**	,771**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90

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

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	94,4
	Excluded ^a	5	5,6
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	70

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحول_الرئيسي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
استخدام_التقنيات_والتكنولوجيا	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
التغوات_المبكرة	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجوانب_المالية	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
المحاسبة_الانبارية_الاستراتيجية	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الدافع	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_الثقفي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_السلوكي	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
الجانب_القانوني	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Item-Total Statistics - May 19, 2025

	Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Item Deleted
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	29,6214	20,384	,873	,947
التحولات الهيكلية	29,7205	20,133	,858	,948
الجوانب المالية	29,7131	20,959	,799	,951
التحول الرقمي	29,6605	20,390	,939	,944
المحاسبة الإدارية - الاستراتيجية	29,6206	20,845	,957	,944
الرفع	29,6108	20,742	,812	,950
الجانب التقني	29,6113	20,511	,700	,958
الجانب السلوكي	29,6322	21,292	,757	,953
الجانب الثقافي	29,6304	21,535	,732	,954

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Case Processing Summary - May 19, 2025

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Correlations

Correlations - Correlations - May 19, 2025

		Correlations				
		المعالجة الإدارية الاستراتيجية	التوقع	الجانب التقني	الجانب السلوكي	الجانب الثقافي
المعالجة الإدارية الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,855**	,850**	,799**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
التوقع	Pearson Correlation	,855**	1	,811**	,591**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب التقني	Pearson Correlation	,850**	,811**	1	,545**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب السلوكي	Pearson Correlation	,799**	,591**	,545**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90
الجانب الثقافي	Pearson Correlation	,816**	,825**	,565**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90

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

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Scale: ALL VARIABLES

Scale: ALL VARIABLES - Reliability Statistics - May 19, 2025

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

Descriptives

			Statistic	Std. Error
التحول_الرفعي	Mean		3,6921	,06632
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5603	
		Upper Bound	3,8239	
	5% Trimmed Mean		3,7132	
	Median		3,8182	
	Variance		,396	
	Std. Deviation		,62918	
	Minimum		2,07	
	Maximum		4,93	
	Range		2,86	
	Interquartile Range		,68	
	Skewness		-,673	,254
	Kurtosis		,279	,503
	استخدام التقنيات والتكنولوجيا	Mean		3,7312
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,5907	
		Upper Bound	3,8717	
5% Trimmed Mean			3,7616	
Median			3,8846	
Variance			,450	
Std. Deviation			,67086	
Minimum			1,85	
Maximum			4,96	
Range			3,12	
Interquartile Range			,72	
Skewness			-,801	,254
Kurtosis			,371	,503
التحولات البيئية		Mean		3,6321
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4830	
		Upper Bound	3,7812	
	5% Trimmed Mean		3,6529	
	Median		3,6667	
	Variance		,507	
	Std. Deviation		,71188	
	Minimum		1,44	
	Maximum		5,00	
	Range		3,56	
	Interquartile Range		,83	
	Skewness		-,466	,254
	Kurtosis		,414	,503
	التحولات المائية	Mean		3,6395
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,5038	
		Upper Bound	3,7752	
5% Trimmed Mean			3,6674	
Median			3,7222	
Variance		,420		

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

المحاسبة_الائتمانية_الاسرائيلية	Mean		3,7320	,05976
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6133	
		Upper Bound	3,8508	
	5% Trimmed Mean		3,7508	
	Median		3,8631	
	Variance		,321	
	Std. Deviation		,56690	
	Minimum		2,31	
	Maximum		4,96	
	Range		2,65	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,574	,254
	Kurtosis		,191	,503
الدرع	Mean		3,7418	,07034
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6020	
		Upper Bound	3,8816	
	5% Trimmed Mean		3,7740	
	Median		3,9286	
	Variance		,445	
	Std. Deviation		,66727	
	Minimum		1,43	
	Maximum		5,00	
	Range		3,57	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		-,830	,254
	Kurtosis		1,257	,503
الجابج_التقني	Mean		3,7413	,08297
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5764	
		Upper Bound	3,9061	
	5% Trimmed Mean		3,7504	
	Median		3,8571	
	Variance		,620	
	Std. Deviation		,78710	
	Minimum		1,71	
	Maximum		7,43	
	Range		5,71	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		,491	,254
	Kurtosis		5,055	,503
الجابج_السلوكي	Mean		3,7204	,06677
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5877	
		Upper Bound	3,8530	
	5% Trimmed Mean		3,7407	
	Median		3,9167	
	Variance		,401	
	Std. Deviation		,63346	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	

IBM SPSS Web Report - Output1.spv

Explore

Explore - Descriptives - May 19, 2025

	Upper Bound		
5% Trimmed Mean		3,8518	
Median		3,7500	
Variance		,383	
Std. Deviation		,61858	
Minimum		1,50	
Maximum		5,00	
Range		3,50	
Interquartile Range		,83	
Skewness		-,827	,254
Kurtosis		1,194	,503