جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص:إدارة مالية

من إعداد الطالبين: - حلوش عبدالغني

- عيسي رابح

بعنوان:

تحديات و فرص تطبيق التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الشحن البحري الدانماركية MAERSK

أعضاء لجنة المناقشة

بن عمارة نعيم	أستاذ محاضر قسم ب	رئيسا
عامر عبداللطيف	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا
بليدة كاميليا	أستاذ مساعد قسم أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهداء

إلى أول نبض في حياتي...

إلى من كانت دعواتها تصل السماء قبل أن أنطق حرفًا،

إلى أمي... نبع الحنان، وسرّ العطاء، ورفيقة الدرب الطويل.

إلى أبي... من علّمني أن لا مستحيل مع الإرادة،

إلى جدتي الغالية... التي كانت نخلة بحق باسقة تظل علينا بتوجيهاتها

إلى من شاركوني لحظات التعب والسهر، وفرحة الوصول،

إخوتي وأخواتي الأعزاء... أنتم الرفقة الطيبة التي لا تعوّض.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيههم،

وإلى كل من ترك أثرًا طيبًا في طريقي.

أهدي هذه المذكرة، عربون امتنان وحب ووفاء.

حلوش عبد الغني

الإهداء

إلى من غرست في قلبي بذور الأمل، وسهرت لأجل راحتي، وكانت سندي في كل

مراحل حياتي...

إلى من علّمني معنى الإصرار والصبر، وكان قدوتي في الحياة...

إلى أمي وأبي، لكم وحدكما أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا بالجميل، وامتنانًا لا

يُوفيه الكلام حقه.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي دومًا العون والسند، جزيل الشكر والحب.

إلى كل من آمن بي وساندني بكلمة، بدعاء، بابتسامة، أو بموقف...

لكم جميعًا أرفع هذا الجهد ثمرة تعب السنين.

عيسي رابح

شكر وعرفان

نحن الطالبين نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الكرام على ما قدموه لنا من علم

وتوجيه طيلة سنوات الدراسة.

كما نعبر عن خالص امتناننا لأستاذنا المشرف، الذي رافقنا في إعداد هذه المذكرة،

وكان لنا سندًا بنصائحه وتوجيهاته القيّمة.

نشكر أيضًا إدارة الجامعة وكل الطاقم الإداري على توفير الظروف المناسبة لإنجاز هذا

العمل.

جزيل الشكر والتقدير للجميع.

الملخص:

تتناول هذه المذكرة دراسة موضوع "التحديات والفرص في تطبيق التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية على **شركة"Maersk** ، وذلك في ظل ما يشهده العالم من تسارع رقمي وتحولات تكنولوجية عميقة أثّرت على مختلف جوانب التسيير المالي والإداري للمؤسسات.

ويهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال رصد التغيرات التي طرأت على شركة Maersk باعتبارها نموذجًا عالميًا في قطاع الخدمات اللوجستية والشحن البحري، وذلك عبر مقارنة الأداء المالي قبل الرقمنة وبعدها، وتحديد أبرز التحديات التي رافقت عملية التحول، وكذا الفرص التي أتاحها هذا التحول.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب المنهج المقارن، وذلك بالاستعانة بالبيانات المالية الرسمية للشركة لسنتي 2015 (قبل التحول الرقمي) و2023 (بعد التحول الرقمي)، مع تطبيق أدوات تحليلية مثل مؤشرات الأداء المالي، ونموذج Z–Score ألتمان لقياس متانة المؤسسة المالية.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل فعّال في تحسين الأداء المالي العام لشركة Maersk، من خلال:

- ✓ تقليص التكاليف التشغيلية،
- ✓ رفع هامش الربح،
- ✓ تحسين العائد على الأصول وحقوق الملكية،
- ✓ وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المالية.

Summary

This Master's thesis addresses the topic: "**Challenges and Opportunities in the Implementation of Digital Transformation on the Financial Performance of Economic Enterprises – A Case Study of Maersk.**"

This study comes in light of the global acceleration of digital change and technological transformations that have deeply impacted various aspects of financial and administrative management in enterprises.

The **main objective** of this research is to **analyze the impact of digital transformation on the financial performance of economic institutions**, by tracking the changes that occurred at Maersk, a global leader in logistics and maritime shipping. This was done by comparing financial performance before **and** after digitalization, identifying the major challenges encountered, and exploring the opportunities created by the transformation.

The study adopted both **the descriptive-analytical method** and the **comparative approach**. It relied on official financial data of the company from the years 2015 (before digital transformation) and 2023 (after digital transformation), and used analytical tools such as **financial performance indicators** and the **Altman Z-Score model to** measure the company's financial robustness.

The results revealed that **digital transformation significantly improved Maersk's overall financial performance** by:

- Reducing operational costs,
- Increasing profit margins,

- Enhancing return on assets and equity,
- Strengthening the company's ability to manage financial risks.

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة وسريعة في مجال التكنولوجيا، وخاصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي باتت تشكل ركيزة أساسية في تطور المجتمعات الحديثة، وتحقيق أهدافها التنموية، ولم يقتصر أثر هذه الثورة الرقمية على حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية، بل امتد تأثيرها ليشمل مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع الاقتصادي، حيث أصبحت الرقمنة تمثل محورًا أساسيًا في إدارة المؤسسات وتسييرها.

فقد أدّت الطفرة التكنولوجية إلى تغيير جذري في آليات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث أضحت المعاملات المالية والإدارية تتم بشكل أكثر سرعة وكفاءة، بفضل اعتماد تقنيات مثل النظم المعلوماتية والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة. وأصبح التحول الرقمي بمثابة القلب النابض للنشاط الاقتصادي المعاصر، بما يتيحه من إمكانات واسعة في تسهيل تبادل المعلومات دون عوائق مكانية أو زمنية وتحقيق الشفافية، ودقة التنبؤ، وتحسين جودة القرارات المالية والإدارية.

ولعل ما يميز هذا التحول هو كونه لا يقتصر على استبدال الأدوات التقليدية بأخرى رقمية، بل يشمل تحولًا بنيويًا في نمط التفكير وآليات التسيير، ويقتضي إعادة صياغة العمليات الداخلية، وتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة، وبناء قدرات بشرية قادرة على مواكبة هذا المسار. ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الاقتصادية، في مختلف أنحاء العالم، مدعوة إلى تبني استراتيجيات رقمية فعالة، تضمن لها ليس فقط التكيف مع المتغيرات، بل وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد .

غير أن التحول الرقمي، رغم ما يقدمه من فرص واعدة في سبيل تحسين الأداء المالي للمؤسسات، لا يخلو من تحديات حقيقية. فالكثير من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تصطدم بعوائق متنوعة عند محاولة تنفيذ برامج الرقمنة، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الموارد المالية، وغياب الكفاءات التقنية فضلاً عن المقاومة الداخلية للتغيير نتيجة لضعف الثقافة الرقمية أو الخوف من فقدان الوظائف التقليدية .

كما أن عملية التحول الرقمي تتطلب استثمارات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتستلزم تكييفًا مستمرًا للأنظمة المالية والإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، مما يفرض على المؤسسات ضرورة التفكير الاستراتيجي في كيفية تحقيق هذا التحول بشكل متوازن وفعّال، يضمن الاستفادة من الفرص، وتقليص المخاطر وتحقيق القيمة المضافة المرجوة.

إن الرقمنة في صورتها المعاصرة أصبحت تمثل خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه، لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق نمو مستدام ومكانة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، فالأداء المالي اليوم لا يرتبط فقط بالإدارة

الجيدة للموارد، بل أيضًا بالقدرة على التحديث التكنولوجي والاستثمار في الذكاء المعلوماتي، من أجل توجيه القرار المالي وتحسين فعالية الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

وانطلاقًا من هذه المعطيات فقد اعتمدناعلى **شركة Maersk العالمية للشحن البحري** لما لها من المميزات التي ترجحها على غيرها ، لسيما في مجال الرقمنة ، حيث تكتسي دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي أهمية بالغة، لما لها من أبعاد عملية ونظرية في آنٍ واحد فهي تساهم في إبراز الأثر الحقيقي لاعتماد التكنولوجيا الحديثة على نتائج المؤسسة المالية، كما تساعد على استجلاء التحديات التي ينبغي تجاوزها من أجل تحقيق تحول رقمي ناجح يضمن تحقيق أداء مالي فعال و يدعم أهداف المؤسسة التنموية والاقتصادية.

- **إشكالية الدراسة:**
- في ظل التطور التكنولوجي السريع تواجه المؤسسة الإقتصادية تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي على أدائها المالي.
- بناءً على ما تقدم تتحدد الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الآتي:
- **ما هي الفرص التي يتيحها تطبيق التحول الرقمي على الأداء المالي في شركة Maersk العالمية للشحن البحري وما هي التحديات التي تواجهها؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة الإقتصادية عند تطبيق التحول الرقمي ؟

-ماهي الفرص التي يمكن ان يوفرها التحول الرقمي لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

-كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق التوازن بين الفرص و التحديات في عملية التحول الرقمي ؟

-**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:**

- يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على الاداء المالي لشركة Maersk العالمية للشحن البحري من خلال نقديم فرص لنحسين الكفاءة و تقليل التكاليف و لكنها تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية و المهارات التقنية .

- **الفرضيات الفرعية:**

1. التحول الرقمي يوفر فرصة كبيرة لتحسين كفاءة العمليات المالية و تقليل التكاليف التشغيلية لشركة الشحن البحريMaersk .

2. ضعف البنية التحتية والتكنولوجية لشركة الشحن البحريMaersk يشكل عائقا رئيسا أمام تطبيق التحول الرقمي.
3. نقص المهارات التقنية لدى الموظفين يؤثر سلبيا على فعالية تطبيق التحول الرقمي في شركة الشحن البحريMaersk .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة الموضوع في تناولنا للتحول الرقمي و تطبيقه على الاداء المالي الذي يعتبر من المواضيع الهامة في القرن الواحد والعشرون ، حيث سعت محنلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها من اعتماده وذلك بالتحول من الممارسة الكلاسيكية لمهامها الى الممارسة الرقمية، نظرا لما يمكن أن يحقق ذلك من تحسين في الاداء المالي وزيادة في نسبة تحقيق الاهداف ولهذا أردنا أن نتطرق في دراستنا إلى تحديات والفرص المتاحة في تطبيق التحول الرقمي على الاداء المالي لشركة الشحن البحري الدانماركية .Maersk

أهداف الدراسة: . تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. _تحليل الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، من خلال الوقوف على أبرز تعريفاته، ومراحله، ومكوناته التكنولوجية، مع التركيز على تطبيقاته في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.
2. استقصاء المفاهيم النظرية المرتبطة بالأداء المالي، وتحديد المؤشرات المالية الأكثر اعتمادًا في تقييم أداء المؤسسات، كالعائد على الاستثمار، وهوامش الربحية، والسيولة، والقدرة على السداد.
3. تشخيص واقع التحول الرقمي في شركة**Maersk** ، من خلال تحليل مسار الرقمنة الذي انتهجته والتعرف على أهم الحلول الرقمية التي تم تبنيها ضمن مختلف أنشطتها التشغيلية والمالية.
4. قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة**Maersk** ، عبر مقارنة المؤشرات المالية قبل الرقمنة وبعدها، وتحليل الفروق المسجلة لتحديد ما إذا كانت الرقمنة قد أسهمت في تحسين الأداء المالي.
5. رصد أبرز التحديات التي واجهت شركة **Maersk** أثناء عملية التحول الرقمي، سواء على الصعيد التنظيمي أو التقني أو البشري، ومدى تأثيرها على وتيرة التحول وفعاليته.
6. تحديد أبرز الفرص الاستراتيجية التي أتاحها التحول الرقمي للمؤسسة، سواء من حيث تحسين الكفاءة المالية، أو توسيع الأسواق، أو تعزيز القدرة التنافسية.
7. اقتراح توصيات عملية بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، من شأنها أن تدعم المؤسسات الاقتصادية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق مردودية مالية ملموسة.

منهج الدراسة:

من اجل الإجابة على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** التحليلي ، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة في المقالات و المواقع عبر شبكة الانترنت والمجلات كما تم الاستعانة بالقوائم المالية لمؤسسة الشحن البحري الدانماركية Maersk فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية لمعرفة وضعية المؤسسة قبل و بعد عملية التحول الرقمي.

مرجعية الدراسة:

تم إستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والاجنبية والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع " تحديات و فرص تطبيق التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة تطبيقية على شركة Maersk" استنادًا إلى جملة من الاعتبارات العلمية والواقعية، من أبرزها:

- **أهمية التحول الرقمي في السياق الاقتصادي المعاصر:**

يُعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاقتصاد، إذ أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الراغبة في تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة متغيرة ومعقدة.

- **الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الرقمنة والأداء المالي:**

لا تزال العلاقة بين التحول الرقمي والمؤشرات المالية محل نقاش واسع، لما يطرحه هذا التحول من فرص لتحسين الأداء، مقابل تحديات تتعلق بالتكلفة والتأقلم التنظيمي، مما يستوجب دراسة علمية معمقة لآثاره.

- **الرغبة في المواءمة بين الجانب النظري والتطبيقي:**

تهدف الدراسة إلى الربط بين الإطار النظري لمفاهيم التحول الرقمي، وتطبيقها الفعلي في مؤسسة عالمية رائدة كـ شركة Maersk، بما يسهم في إغناء الطرح العلمي بنتائج واقعية.

- **ندرة الدراسات التطبيقية باللغة العربية في هذا المجال:**

رغم تنامي الاهتمام العالمي بالرقمنة، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تتناول أثرها المالي على مؤسسات اقتصادية كبرى باللغة العربية ما تزال محدودة، ما يمنح البحث قيمة مضافة من حيث مساهمته في سد فجوة بحثية قائمة.

- **الدافع الشخصي والاهتمام العلمي للباحث:**

ينبع هذا الاختيار أيضًا من اهتمام الباحث بقضايا الرقمنة وتطبيقاتها في الإدارة الحديثة، وسعيه إلى تعميق معارفه في مجال التحليل المالي في ظل التحول التكنولوجي المتسارع.

- **انسجام الموضوع مع التوجهات الاستراتيجية للدولة الجزائرية:**

حيث يشهد الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة توجهًا واضحًا نحو رقمنة المرافق والخدمات العمومية وتحديث البنى التحتية الرقمية للمؤسسات في إطار سياسات وطنية تهدف إلى تحسين الحوكمة، وتحقيق الشفافية، ورفع الأداء العام للمؤسسات. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع للمساهمة في تقديم توصيات قابلة للاستئناس بها في السياق الوطني.

الدراسات السابقة:

شهد ميدان التحول الرقمي اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الاقتصادية والمالية، خاصة مع تعاظم الحاجة إلى تحديث النماذج التقليدية في العمل المؤسسي، وتحسين الأداء في ظل بيئة متسارعة التغير.

وقد تناولت عدة دراسات العلاقة بين الرقمنة والأداء المالي من زوايا مختلفة، يمكن عرض أبرزها كما يلي:

1. دراسة محمد بن ناصر العتيبي (2021 (بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك السعودية – دراسة تطبيقية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هدف الدراسة:

تحليل أثر الرقمنة على مؤشرات الربحية والسيولة في خمسة بنوك سعودية خلال الفترة (2015–2020)

المنهجية:

تحليل كمي باستخدام النسب المالية .النتائج: أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين صافي الربح والعائد على الأصول بنسبة ملحوظة بعد 2018 .صلة الدراسة بموضوع البحث: تُعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات التطبيقية في البيئة المصرفية الخليجية، وتُبرز أثر الرقمنة على مؤشرات الأداء المالي بصورة كمية، وهو ما يتقاطع مع إشكالية بحثنا .2 .دراسة أمينة جلاب (2020 (بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.

الهدف:

قياس العلاقة بين الاستثمار في الرقمنة وتحسن الأداء المالي في مؤسسات صناعية عمومية .

النتائج: تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه نحو الرقمنة وتحسّن مؤشرات الربحية والاستغلال .

2- دراسة ندى روميسة بعنوان " :أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الماليي في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء – ميلة"-

هدف الدراسة :

تهدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ميلة، وبغرض الوصول إلى هدف الدراسة فقد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 42 موظف يعبر عن آرائهم، والذي تضمن ثلاثة محاور رئيسية :

المحور الأول: يمثل البيانات الشخصية لأفراد العينة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل) أبعاد تكنولوجيا المعلومات) ويقيس خمسة أبعاد :شبكة المعلومات والاتصال، الأجهزة و البرمجيات، قواعد البيانات الموارد البشرية وجودة الخدمات، فيما تعلق .

المحور الثالث: بالمتغير التابع(الأداء المالي .) تم معالجة البيانات ومن خلال أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي تم " SPSS" باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية التوصل إلى نتيجة مفادها أن :أبعاد تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الماليي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

2- **دراسة حماده بعنوان " :دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الماليي للمنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية".**

هدفت الدراسة : توضيح دور التحول الرقمي، في تحسين الأداء الماليي للبنوك من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية للتحول الرقمي والأداء الماليي للبنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، وأيضاً الرغبة في دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المالي.

مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بالتحول الرقمي للمنظمات في البيئة المصرية، نظراً للدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الماليي للشركات وتحقيق الأهداف المخططة .حيث يعد دور التحول الرقمي من أساليب ذات التأثير الهام IJRSP International Journal of Research and Studies Publishing ISSN: 2709-7064

والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة وخلق مساهمات كبيرة في الأداءوميزة تنافسية مستدامة وإضافة إلى ذلك الاقتناع بأن التحول الرقمي لها دورا هاما في نقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

3- دراسة عمار بعنوان " :التدقيق الالكتروني ودوره في تحسين الأداء الماليي للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الإلكتروني في تحسين الأداء الماليي، ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التعرف على أهم جوانب التدقيق الإلكتروني والأداء الماليي وطبيعة العلاقة بينهما، حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم البواقي كنموذج لإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بالواقع العملي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :التدقيق الإلكتروني يساهم في تسهيل عمل المدقق من حيث السرعة في الأداء وقلة الجهد، التدقيق الإلكتروني في المؤسسة له علاقة بالأداء الماليي عن طريق الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ويتحقق الأداء الماليي في التوفيق بين الكفاءة والفعالية وتحقيق النتائج بأقل تكلفة.

4- دراسة فريال بعنوان" : أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أم البواقي".

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية وذلك لما لها من تأثير على أدائها العام بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة، وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظرية لكل من تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي.

وقد تم إجراء الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)لولاية أم البواقي، وذلك باستخدام الاستبيان في جمع مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .توصلت الدراسة إلى عدم SPSS البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرض الباحون عدد اً من الدراسات المتنوعة ، ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة ،إلا أنها مشابهةنوعا ما لمجتمع الدراسة محل البحث حيث استفادنا من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- ✓ تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمنظمة وبناء مشكلة.

- ✓ البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والمشابهة بشكل ملائم.
- ✓ استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات والنتائج .
- ✓ البحث الحالي تناول دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمنظمة بشكل عام، وما يميز البحث الحالي هو تسليط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

ورغم تنوع هذه الدراسات في الزاوية الجغرافية والمنهجية، فإنها لم تتناول مؤسسات الشحن البحري ذات البُعد العالمي، كما لم تقم بإجراء مقارنة كمية دقيقة بين الأداء المالي قبل التحول الرقمي وبعده. وهو ما تميّزت به هذه الدراسة، إذ تهدف إلى قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على الأداء المالي في شركة Maersk من خلال تحليل مؤشرات الأداء بين سنتي 2015 و2023، مع توظيف أدوات تحليل كمّية كمعامل ألتمان وغيرها من النسب المالية، مما يمنحها طابعًا تطبيقيًا جديدًا ومتكاملًا.

هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزئين نظري وجزء تطبيقي كمايلي :

- **الفصل الاول:** يضم الجانب النظري للموضوع، نتناول فيه عرض مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي بتقديم مفهومه وأبعاده وتحديات وفرص تطبيقه، وكذا عرض مفاهيم أساسية حول الأداء المالي بتقديم مفهومه وأهميته وأهدافه.
- **الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل دراسة تطبيقية على شركة الشحن العالمية ويهدف إلى تحليل بيئة المؤسسة وتقييم أثر التحول الرقمي من خلال التعريف بالمؤسسة وتحليل بيئتها وأثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للتحول الرقمي و الاداء المالي

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا تكنولوجيًا متسارعًا غيّر من معالم الاقتصاد والأعمال، وفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتفاعل مع هذه التحولات لضمان استمراريتها وتنافسيتها. ومن أبرز هذه التحولات ما يُعرف بـ"التحول الرقمي"، الذي لم يعد خيارًا، بل ضرورة تفرضها البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة التي تقوم على الابتكار والتكنولوجيا.

إن التحول الرقمي، بما يحمله من أدوات وتقنيات، لم يعد يقتصر على الجانب التقني البحت، بل أصبح مفهومًا شموليًا يُعيد تشكيل أساليب التسيير داخل المؤسسات، ويُحدث تغييرات جذرية في طرق تقديم الخدمات، وفي نماذج الأعمال، وفي آليات اتخاذ القرار. وبما أن المؤسسات الاقتصادية تُقيَّم في نهاية المطاف على أساس أدائها المالي، فإن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وبين هذا الأداء تمثل ضرورة ملحّة لفهم أبعاد هذا التغيير ومآلاته.

وفي هذا السياق، جاء هذا الفصل ليُمهّد للدراسة من خلال الوقوف على الإطار المفاهيمي والتحليلي للموضوع، حيث يتناول في **مبحثه الأول** المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي: تعريفه، خصائصه، مكوناته، وأهميته، مع التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيقه.

ثم يُعالج في **المبحث الثاني** مفهوم الأداء المالي، وأبعاده، ومؤشراته وأهم النماذج التحليلية المستخدمة في قياسه، بغرض توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها ربط التحول الرقمي بمؤشرات التقييم المالي.

وبهذا يشكّل هذا الفصل الأساس النظري الذي تُبنى عليه الدراسة التطبيقية لاحقًا، كما يُمكِّن القارئ من الإلمام بالمرجعيات العلمية والاصطلاحية التي تُشكّل خلفية الفرضيات المعتمدة في البحث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

تمهيـــد :

لقد أصبح التحول الرقمي من أبرز القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمام المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وقطاعاتها، وذلك لما يطرحه من فرص جوهرية لإعادة هيكلة أساليب العمل، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية.

ومع اتساع نطاق التأثيرات الرقمية على مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، برزت الحاجة الملحة إلى استيعاب هذا المفهوم من زواياه النظرية والعملية، بما يمكّن الباحثين وصانعي القرار من بناء رؤية واضحة وفعّالة في هذا المجال.

وانطلاقًا من أهمية هذا التحول، جاء هذا المبحث ليعالج المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي، حيث تم في المطلب الأول التطرق إلى الإطار النظري للتحول الرقمي، من خلال تعريفه وبيان أبعاده وأنواعه ومجالاته المختلفة، مع استعراض لأبرز المقاربات النظرية التي تناولته في الأدبيات المعاصرة، أما المطلب الثاني، فقد خُصِّص لبيان خصائص التحول الرقمي، وكذا الخطوات العملية التي تمر بها المؤسسات عند الانخراط في هذا المسار، مع إبراز أهم التحديات المرتبطة بذلك. في حين يُعنى المطلب الثالث بتسليط الضوء على أهداف التحول الرقمي، وأهميته الاستراتيجية في دعم فعالية المؤسسات وتحسين أدائها المالي والتشغيلي.

وبذلك، يوفِّر هذا المبحث قاعدة معرفية متينة تُمكّن من فهم السياق العام الذي يتم فيه تطبيق التحول الرقمي، تمهيدًا لدراسة آثاره وانعكاساته على أداء المؤسسات في الفصول والمباحث اللاحقة.

المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

و هو مفهوم مركب من شقين التحول و الرقمي:

1- لغة :

التحول تحويل الشئ التنقل من موضع إلى أخر أو من نشاط ألى نشاط أخر أو من حال إلى حال .

الرقمي : من الرقمنة واصل الكلمة هي الرقم و الرقم هو العلامة و في علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الاعداد البسيطة[1].

[1]- عزل ابتسام ، مرغني أميرة ، التحول الرقمي و اثره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، 2022، ص 3.

2- اصطلاحا : الرقمنة هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة (الكتب، المخطوطات، الجرائد) وكذلك المواد السمعية أو المواد البصرية إلى شكل ملف و يمكن التعامل معها من خلال تكنواوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحان الضوئية أو معدات أو أي أجهزة أخرى .[1]

ويقصد بالرقمنة في المؤسسات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها النقليدي إلى شكلها الرقمي وتقوم هذه المؤسسات باتختذ هذا الاجراء بهدف نوفير اكبر قدر ممكن من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين وهي بذلك تساهم كذلك في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك ايصالها ألى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم.

ـ هو اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحويل الخدمات او الأعمال التجارية من خلال إستبدال العمليات اليدوية بالعمليات الرقمية او استبدال التكنولوجيا الرقمية القديمة بأحدث التقنيات الرقمية .

_ التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر و تغيير السلوك لاحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل اسرع و افضل.

ويشير مكاوي (2019 م) الى أنه إستخدام التكنولوجيا الجديدة و التطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة لتحقيق طفرات كبيرة في انجاز الاعمال عن طريق تحسين العلاقات مع العملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية وانشاء نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية .[2]

ـ التحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد بشكل رقمي والتي يستطيع الحاسوب التعامل معها و ذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها بايت (Byte) وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة أو الخارجية أو إتاحتها عبر شبكة الأنترنت .

_ التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الهاتف المحمول، الذكاء الإصطناعي ، الحوسبة السحابية وسلسلة الكتل وانترنت الأشياء لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية لتحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات او انشاء نماذج تجارية جديدة.[3]

---

[1]- عبد الكريم علي جبير الديسي ، زهير يسين الطاهات . دور وسائل الإتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي ، مجلة الإتصال و التنمية ، أكتوبر 2012 ، دار النهضة ، بيروت ، ص 90.

[2]- مها خليل شحادة، التحول الرقمي و ريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، كانون الثاني 2022، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص 41 .

[3]- نفس المرجع ، ص 41 .

التحول الرقمي :هو عملية شاملة تتضمن تبني التقنيات الرقمية و تطبيقها على جميع جوانب الأعمال لتحسين الكفاءة و ابتكار نماذج أعمال جديدة و تعزيز تجربة العملاء بعبارة اخرى هو انتقال المؤسسات من الطرق التقليدية في العمل الى طرق اكثر حداثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية[1].

مما سبق نستنتج التعريف التالي : التحول الرقمي يعني الإنتقال من اتباع الأساليب التقليدية في ممارسة الاعمال إلى الإعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة من أجهزة وبرمجيات ونظم اتصالات فهو السبيل الرئيسي لتحقيق غايات الحوكمة ومظلة واسعة يتشارك فيها الجميع بداية من مؤسسات الدولة مرورا بالمؤسسات الخاصة وانتهاءا بالأفراد بحيث نشمل عملية الإنتقال للمجتمع بأكمله لذلك لا يقتصر دور الدولة على اعداد الخطط ورسم السياسات طويلة وقصيرة المدى ووضع برامج التنفيذ ومتابعتها بل يعمل على اعادة صياغة الثقافات وأنماط التفكير ونشر الوعي المجتمعي بأهميته على مستوى المؤسسات والأفراد وهكذا ينطلق التحول الرقمي من مسارين متكاملين الاول يهتم بالتهيئة والإعداد للمجتمع والمؤسسات والثاني يتمثل في التخطيط ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ والمراجعة للوصول الى افضل النتائج .

المطلب الثاني: خصائص و خطوات التحول الرقمي

1- خصائص التحول الرقمي :

ان التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز الوسائل التي ساهمت في تحقيق رفاهية المجتمعات والافراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة و كذا ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل كل من عملية تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذ للخصائص التي تميز بها النحول الرقمي أهمها:[2]

أ) التفاعلية :حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين طرفين .

ب) النزامنية : هي امكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا او مرسلا .

ج) المرونة :تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج صوفتوار (software) بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من وجود الإستخدام .

[1]– محمد عقوني، الدراسات المعاصرة و التحول الرقمي في العالم العربي ، دار الغرب للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2024، ص 12.

[2]– بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية و محو الأمية الرقمية، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 138.

د) الذكاء : تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء ، حيث يمكن أن يصمم هذا النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة و يصحح مسارها .

كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الاخرى هي :

هـ) التنوع : تطوير المستحدثات الرقمية في الاتصال و تعددها وذلك بالإضافة الى ارتفاع القدرة على الانتاج و التخزين حيث يؤدي ذلك الى تنوع عناصر العملية الإتصالية والتي وفرت للمتلقي خيارات لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته و دوافعه للاتصال و تمثل ذلك في التنوع في اشكال الإتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي و الإختيار بين هذه الأشكال في الزمان و المكان الذئ تحدده بناءا على حاجاته و ظروفه الخاصة .

و) تجاوز وحدتي الزمان و المكان : يتيح التحول الرقمي امكانية الاتصال عن بعد و بالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد .

ي) الاستغراق في عملية الإتصال : يمتاز التحول الرقمي بخاصية متميزة تتمثل في إنخفاض تكلفة الإتصال او الاستخدام لتوفر البنية الاساسية للإتصال و في انتشار الأجهزة الرقمية وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب و برامجه على الاستغراق في هذا البرنامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في اطار فردي ، كما ساعد تطور برامج النصوص على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار لغرض اكتساب المعلومات أو التسلية و لذلك فان فترة إستخدام الحاسب الألي و برامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الإستماع أو المشاهدة ، خصوصا بعد أن أصبحن الشبكة العالمية هي مصدرا مضافا لعرض المواد الاعلامية التي تقدمها وسائل الاعلام على مواقعها في هذه الشبكة.

من هنا يتضح ان لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحولات الرقمية دورا هاما كتعزيز التنمية البشرية والأقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك نظرا لامتلاكها خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الإتصال التقليدية، حيث ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار وتتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل لأبعد نقطة من العالم والتي عجزت أن تصل غليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات والبرامج التثقيفية وكذلك التعليمية لكل مختلف شرائح البشرية متاحـة في كل زمان ومكان وبتكلفة منخفضة فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواءا الأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري وتحسين الأداء المالي .

2.خطوات التحول الرقمي :

للتحول الرقمي مجموعة من الخطوات موضحة في الشكل التالي[1] :

1. بناء استراتيجية رقمية و اجراءات التحسين
2. قياس الامكانيات الرقمية الحالية
3. تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي
4. تحديد المتطلبات لخطط الإستثمار
5. تحديد عوائق التكامل الرقمي
6. اعتماد ثقافة التغيير للتحول الرقمي
7. تهيئة البنية التحتية بمجموعة مخصصة من الخبراء المؤهلين رقميا .

المطلب الثالث : أهداف و أهمية التحول الرقمي

1.أهداف التحول الرقمي :

يمكن الاعتماد على التحول الرقمي كاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها[2]:

_ تعزيز تطوير نظم تكنولوجية و ثقافة مالية اكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع .

_ توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة

_ انشاء و صيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وامكانية الوصول اليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة و تكاليف تقديمها .

_ تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية و تعزيز الثقة ..

_ تطبيق نماذج أعمال جديدة و مبتكرة و تحسين الاطار التنظيمي والمعايير الفنية .

_ حفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف .

_ توفير كم هائل من المعلومات .

تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة

_ الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية اذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية واصبحت سهلة للاستخدام كما توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية .

---

[1] بن قارة سيرين ، زيغم ابتهال ، التحول الرقمي في جامعة 08 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية ،شهادة ماستر،2022 ، ص 17.

[2]– سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر ، مجلة كلية السياسة والإقتصاد، افريل 2022 ، المعهد العالي للدراسات المتطورة ، مصر ، ص 56.

_ أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الادخال اليدوي ، ناقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة .

_ اختصار الاجراءات الادارية والتي يقصد بها نقص الأعمال الورقية و عدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية إذا كانت متوفرة الكترونيا .

_ اتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية .

2.أهمية التحول الرقمي :

تكمن أهمية التحول الرقمي بمايلي[1]:

_ زيادة الكفاءة من خلال أتمة المهام و تبسيط العمليات .

_ اكتساب ميزة تنافسية : غالبا ما تكون الشركات التي تتبنى التحول الرقمي أكثر قدرة على المنافسة لأنها تستطيع التكيف مع المشهد المتغير بوتيرة متسارعة حيث يمكنهم تنفيذ التقنيات الجديدة بسرعة وتلبية توقعات العملاء المتطورة والتجاوب مع متغيرات السوق كما يمكن التحول الرقمي المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة عن طريق الإستفادة من أحدث التقنيات والاستجابة بشكل استباقي لما يطرأ على المشهد في مجال التخصص .

_ تحسين تجربة العملاء : في العصر الرقمي أصبحت توقعات العملاء أعلى من أي وقت مضى حيث يسمح التحول الرقمي للشركات بانشاء تجارب مخصصة للعملاء مما يؤدي الى زيادة الرضا و الولاء من خلال توفير منتجات وخدمات مخصصة وكذلك قنوات تواصل متعددة .

_ توفير التكاليف : صحيح ان الإستثمار الأولي في التحول الرقمي قد يبدو كبيرا لكن الفوائد و المزايا التي تنتج عن تبني التحول الرقمي على المدى الطويل تترجم ألى توفير التكاليف .

_ الإبتكار: التحول الرقمي يعزز ثقافة الابتكار من خلال الوصول الى التقنيات والبيانات الجديدة يمكن للشركات انشاء منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة فعملية التحول الرقمي تمكن الشركات من التكيف بسرعة مع اتجاهات السوق وتجربة أفكار جديدة وتبني التغيير وهو جانب حاسم في عصر تحدث فيه التطورات التكنولوجية بوتيرة غير مسبوقة .

_ زيادة الانتاجية : تعمل الأدوات والتقنيات الرقمية على تمكين الموظفين من العمل بكفاءة أكبر لغرض الزيادة في الإنتاجية حيث يتم تبسيط المهمات وتحسين سير العمل .

_ المرونة: القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق .

[1]– مساعد علي المطيري .استراتيجية التحول الرقمي ، مكتبة نور للنشر، مصر، 2022، ص 14

المطلب الرابع : تحديات و فرص وتقنيات التحول الرقمي

يشهد العالم تحولا رقميا سريعا مما ينتج أفاقا جديدة للنمو و التنمية و مع ذلك فان هذا التحول يواجه مجموعة من التحديات و الفرص التي يجب فهمها و تقييمها بشكل دقيق[1].

أولا: **التحديات الرئيسية :**

1. البنية التحتية :

- ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق .
- نقص في سرعة الانترنت و صعوبة وصوله الى المناطق النائية .
- تكلفة الأنترنت المرتفعة مقارنة بدول أحرى .

2. الموارد البشرية :

- نقص في الكفاءات الرقمية و التقنية .
- صعوبة جذب و تدريب الكفاءات المطلوبة .
- فجوة بين العرض والطلب على المهارات الرقمية .

3. الثقافة :

- مقاومة التغيير و تفضيل الأساليب التقليدية في العمل .
- قلة الوعي بأهمية التحول الرقمي و فوائده .
- مخاوف أمنية بشأن استخدام التكنولوجيا .

4.التمويل :

- نقص الاستثمارات في مشاريع التحول الرقمي .
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم للشركات الناشئة .

5.اللوائح :

- غياب أو ضعف التشريعات التي تحكم التجارة الالكترونية و الحماية الرقمية .
- تعقيد الاجراءات البيروقراطية .

6.الأمن السيبراني :

[1]– محمد عقوني ، مرجع سابق ، ص 9.10

– يمثل الأمن السيبراني تحديا كبيرا حيث تتعرض الدول لهجمات الكترونية متكررة تستهدف البنية التحتية الرقمية و البيانات الشخصية .

7.الفجوة الرقمية :

– لا تزال هناك فجوة رقمية كبيرة بين المناطق الحضرية والريفية وبين الفئات الاجتماعية المختلفة مما يحد من الاستفادة الكاملة من مزايا التحول الرقمي .

ثانيا: الفرص المتاحة :

1. النمو الاقتصادي :

– خلق فرص عمل جديدة في القطاعات الرقمية .

– زيادة الانتاجية و تحسيت كفاءة الأعمال .

– تنويع مصادر الدخل .

2. التنمية الإجتماعية :

– تحسين الخدمات الحكومية و تسهيل الوصول إليها .

– تعزيز التعليم عن بعد وتطوير المهارات .

3.الإبتكار :

– ظهور شركات ناشئة مبتكرة في مجال التكنولوجيا .

– تطوير حلول مبتكرة لمشاكل المنطقة .

– تعزيز التعاون بين القطاع العام و الخاص .

4.التكامل الاقليمي :

– تعزيز التعاون الرقمي بين الدول .

– انشاء سوق رقمي موحد .

– تبادل الخبرات و المعرفة .

للإستفادة من هذه الفرص والتغلب على التحديات يجب :

_ الاستثمار في البنية التحتية : يجب زيادة الإستثمارات في تطوير شبكات الإتصالات وتوسيع نطاق تغطيتها.

_ تطوير الكفاءات : يجب التركيز على بناء القدرات الرقمية وتدريب القوى العاملة .

_ تغيير الثقافة : يجب نشر ثقافة الابتكار والريادة و تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي .

_ تسهيل الاجراءات :يجب تبسيط الاجراءات و توفير بيئة تشريعية محفزة للاستثمار .

_ التعاون الاقليمي : يجب تعزيز التعاون بين الدول في مجال التكنولوجيا و تبادل الخبرات .

ثالثا: تقنيات التحول الرقمي :

للتحول الرقمي عدة أشكال حيث تختلف طريقة التحول حسب طبيعة نشاط المؤسسة وهناك تقنيات أكثر انتشارا هي[1]:

_ **الذكاء الإصطناعي :** يؤدي على اتمة المزيد من المهام وتحسين عملية صنع القرار ويتمثل في قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم والإستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

_ **انترنت الأشياء :** تعمل على توفير بيانات جديدة قابلة للتحليل و هي شبكة من الأجهزة الالكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والاتصال حيث تستطيع هذه الأجهزة الإتصال و تبادل البيانات فيما بينها .

_ **الحوسبة السحابية :** توفر بنية تحتية مرنة وقابلة للتوسع لتشغيل التطبيقات وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوفرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تتيح عددا من الخدمات الحاسوبية المتكاملة ومن هذه الخدمات اجراء النسخ الاحتياطي وتوفير مساحة التخزين وقدرة المعالجات البرمجية وادارة البريد الإلكتروني.

_ **الأمن السيبراني :** سيصبح أكقر أهمية مع زيادة الإعتماد على التكنولوجيا كونه يمثل تهديدا كبيرا حيث تتعرض البيانات والأنظمة الرقمية للهجمات الإلكترونية .

_ **تطبيقات الهواتف الذكية :** من أكثر التقنيات شيوعا و استعمالا في الوقت الراهن حيث تقوم المؤسسات بانشاء تطبيقها الخاص بالادارة ومختلف الانشطة لتسهيل خدماتها .

رابعا: مجالات التحول الرقمي :

التحول الرقمي يشمل أربع مجالات رئيسية وهي تحسين تجربة العملاء ، جمع وتحليل البيانات، تبسيط العمليات الرقمية و تطوير نماذج الاعمال لمواكبة التطورات التكنولوجية وهي اساسية لتعزيز كفاءة ونجاح المؤسسات في السوق الرقمي[2]:

1. مجال تحسين تجربة العملاء في التحول الرقمي : نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر تزداد توقعات العملاء لهذا يكون الحل هو تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر وبالتالي تحسين تجربة العملاء ويمكن ذلك عن طريق اتباع الخطوات التالية :

أ. تعزيز تجربة المستخدم : من الضروري العمل على تحسين الموقع من حيث التصميم و التنقل بين صفحاته، فيكون ذلك من اهم الخطوات الأولية لتحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة مما يساهم في تحويل

[1]– محمد عقوني ، مرجع سابق ، ص 17 .

[2]– موقع بكة، مجالات التحول الرقمي، www.bakkah.com 04.01.2025

زوار الموقعالى عملاء حقيقين يرودون شراء الخدمة وذلك من خلال سلاسة التصفح على الموقع ، حيث قد يتسبب الموقع الصعب في الاستخدام في هروب الزائرين منه ، وعدم الوصول لعملية الشراء مما يتسبب في زيادة معدل الارتداد.

ب.التواصل مع العملاء بشكل جيد و سريع : يسهل التواصل مع العملاء بشكل سريع من الوصول لإلى رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الشركة وخاصة بعد انتشار الدردشة الالكترونية التي حلت هذه المشكلة وساعدت في الاجابة عن جميع تساؤلات العملاء بسرعة ، الأمر الذي حل مشكلة الانتظار لفترات طويلة على الهاتف وسماع مسيقى الانتظار او انتظار الرد من خلال البريد الإلكتروني .

ج. تقليل وقت الإنتظار : من خلال تطبيق التقنيات الحديثة يمكن تقليل وقت انتظار العملاء لاتمام عمليات الشراء والارجاع والإستبدال تلقائيا دون الحاجة للتعامل مع الموظفين مما يقلل بدوره ضغط العمل على الموظفين داخل الشركة .

2. مجال جمع البيانات و التحليلات في التحول الرقمي :

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد في دعم المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية منها :

أ. زيادة جودة البيانات : يساعد استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين البيانات المجمعة لتكون أكثر ثقة و بالتالي اعود بالنفع على المؤسسة .

ب.العمل على تطوير الأنظمة القديمة :من الضروري تطوير الانظمة القديمة المعتادة في اي نشاط تجاري مما يساهم في تحسين جمع البيانات و حمايتها و قد يكون ذلك التطوير مكلف بعض الشئ حتى يتم دمجه مع باقي الأنظمة داخل المؤسسة و لكن من المؤكد اته سيعود بالنفع على المدى البعيد

ج. التخلص من مستودع البيانات : تعتبر الأنظمة القديمة المستخدمة في جمع البيانات وحفظها من الأنظمة المعقدة و التي قد تعيق الوصول إليها و مشاركتها بين الأقسام المختلفة بسهولة ولهذا يساعد استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تسهيل الوصول الى البيانات و تحسين عملية تحليلها

3.مجال تطوير نموذج العمل في التحول الرقمي :

تعتبر من أهم المميزات التي يمكن لأي مؤسسة ان تتميز بعا بين المنافسين هي سرعة التكيف مع التطور التكنولوجي الرقمي الحديث و يمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام ببعض الجوانب و منها :

أ. اعادة النظر في نموذج تشغيل المؤسسة :

نتيجة للتغير المستمر و التطور التكنولوجي في العالم فمن الضروري غعادة النظر في استراتيجية الشركة و مدى إستجابة الشركة لهذا يكون من الضروري إعادة النظر في الاساسيات و أهداف الشركة و ماهي الاستراتيجية التي سوف تعمل بها لتحقيق هذه الاهداف .

ب. فهم رؤية العميل :

مهم أن تكون الأولوية الأولى هي فهم رؤية العميل ، حيث يمكن من خلالها تحديد مدى قدرات نموذج تشغيل الأعمال لدى المؤسسة و بالتالي يمكن من خلالها تقسيم العملاء وعمل خرائط للتعامل معهم بشكل أفضل و تصديم الخدمات بجودة أعلى .

4. مجال العمليات الرقمية في التحول الرقمي :

للوصول غلى جودة وكفاءة أعلى يمكن تطبيق نظام واحد شامل و متواصل و الذي يمكن من خلاله ادارة الاعمال وتتبعها وذلك من خلال :

أ. تحسين الرؤية:

من خلال عرض شامل للصورة و الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط الضعف والقوة وبالتالي العمل عللى تطوير مستمر وبالتالي عمل تغيير كبير و مؤصر .

ب.انشاء نظام واحد و بسيط : يمكن من خلاله تنظيم الأعمال و التواصل بين أقسام المؤسسة بشكل أفضل .

ج.أتمة العمليات المتكررة داخل المؤسسة : مما يزيدمن الكفاءة و اكتشاف المشكلات التي قد تظهر مع العمل على اصلاحها .

د. زيادة الكفاءة : من العوامل التي تعمل على رفع كفاءة المؤسسة هي وضع حدود زمنية واضحة ووضع سير للعمل مما يزيدمن الانتاجية .

خامسا: أبعاد التحول الرقمي : للتحول الرقمي عدة أبعاد هي كالتالي[1]:

1. استخدام التقنيات الرقمية : و تعني قدرة المؤسسة على استغلال تكنولوجيا المعلومات .

2.الاستراتيجية الرقمية:

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

3.رقمنة العملاء و علاقاتهم : يتمثل هذا البعد في جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات .

[1]– محمد أمين الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فعالية الاستبصار الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2020.2021، ص08.

4.القدرة التنبؤية والتحليلية : يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية و التكيف معها بسرعة .

5. ثقافة المنظمة و الأفراد : لا يمكن أن تنجح عملية التحول الرقمي إلا إذا تم دعمها من طرف العاملين في المنظمة لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف أمنة و صحية للعامل لتشجيع جميع الموظفين على الإبتكار و تحقيق نتائج مرضية .

سادسا نماذج التحول الرقمي : هناك عدة نماذج للتحول الرقمي نذكر منها في الجدول التالي :

جدول رقم 01 : نماذج التحول الرقمي

النموذج	الإعتماد على :
النموذج السلوكي	المتغيرات السلوكية (الفردية ، الجماعية ، التنظيمية ، البيئية)
نموذج التطوير التنظيمي	التحول في المؤسسة من خلال التعلم والتدريب التحويلي.
النموذج المثالي	البحث عن حلول مثالية وعلى عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي.
نموذج التحول الاستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي واعتبار تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية
نموذج التحويل المتكامل	التحول المتكامل لجميع الادارات المستويات التنظيمية.

المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على: أمال زيدان ، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، العدد 75، أفريل 2021، ص 474.

المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء المالي

يُعدّ الأداء المالي من أبرز المؤشرات التي تُستخدم لقياس مدى نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، كما يمثل مرآة حقيقية تعكس كفاءة استخدام الموارد، وفعالية القرارات الإدارية، واستقرار الوضع المالي العام للمؤسسة. ومع تسارع وتيرة المنافسة في الأسواق، وتزايد التحديات المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية والتطورات التقنية، أضحى من الضروري أن يُدرَس الأداء المالي ضمن إطار نظري دقيق، يُبرز أبعاده المتعددة ويربطه بسياقه الاقتصادي والمؤسسي.

إن تحليل الأداء المالي لا ينحصر في تتبع الأرقام والمؤشرات المحاسبية، بل يشمل فهمًا عميقًا للبنية الاقتصادية للمؤسسة، وسلوكها المالي، ومدى قدرتها على خلق القيمة وتحقيق الاستدامة المالية، ومن هنا يتطلب الإحاطة بجملة من المفاهيم الأساسية التي تُمثل الأساس النظري لفهم هذا الأداء فضلًا عن التطرق إلى أهم الأدوات والمعايير التي تتيح قياسه وتحليله وفق منهج علمي واضح، كما أن العوامل المؤثرة على الأداء المالي تُعدّ متغيرة بحسب طبيعة النشاط، والبيئة المحيطة، والقرارات المتخذة في مجالات الاستثمار والتمويل والتشغيل، ما يجعل تقييم الأداء عملية ديناميكية لا تنفصل عن محيطها الداخلي والخارجي.

وتزداد أهمية بناء هذا الإطار النظري حين يكون الأداء المالي محلَّ دراسة مقارنة زمنية، كما في حالة تحليل أثر التحول الرقمي على النتائج المالية لمؤسسة ما، حيث ينبغي الفصل بين المكونات النظرية وبين المتغيرات التطبيقية لاحقًا، من أجل بلوغ نتائج دقيقة وموثوقة.

ومن هذا المنطلق، يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية، تشمل:

أولًا: الإطار المفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

ثانيًا: المعايير والمؤشرات المعتمدة في قياس الأداء المالي، مع بيان أبرز العوامل المؤثرة عليه.

ثالثًا: قياس وتقييم الأداء المالي، من خلال النماذج والمقاربات المستخدمة في التحليل المالي، في سياق نظري يمهد لنا الانتقال الى الدراسة التطبيقية اللاحقة التي ستجرى على شركة الشحن البحري الدانماركية (Maersk) قصد تحليل أثر التحول الرقمي على أدائها المالي في ضوء ما سبق من مفاهيم و أدوات.

المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

أولا: مفهوم الأداء المالي.

لقد تعددت تعاريف و حدود الأداء المالي و ذالك نتيجة تعدد آراء و و جهات نظر الكثير من الباحثين و الكتاب و للوقوف على حقيقته نختار التعاريف التالية:

الأداء المالي هو: مدى تمتع و تحقيق المؤسسة لهامش أمان يعزز من استقرارها المالي و يقيها من ظاهرة الافلاس، أو بمعنى آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر و الصعاب المالية[1] .

يعرف كل من Miller et Bromily الأداء المالي على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[2]

كما يعرفه J.PIERRE على أنه مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال نمو المعدل السنوي للمبيعات وتحقيقهم لنسب مالية معينة.[3]

ويعرفه كل من Robins et Wiersema على أنه: انعكاس لقدرة منظمات الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.[4]

بالرغم من الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء بسبب الاختلاف في المعايير والمقاييس التي تتعمد في دراسة الأداء وقياسه من طرف المدراء والمؤسسات؛ إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها. كما أن **مصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسين** هما مستوى الفعالية ودرجة الكفاءة وهما عاملين مهمين لتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والذي يعرفهما Vincent planuchet كالتالي: [5]

- **الكفاءة:** هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات ، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.

[1] دادن عبد الغني، قراءة في الأداءالمالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث العدد الرابع، الجزائر ، 2006 ، ص41

[2] عدادي حسين و فلاح حسين) 2000 (، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، ص231

[3] osée et pierre(1999), la gestion financer des pme trévères et pratiques, presses de université de Québec ,page 263.

[4] طاهر محسن منصور الغالب، وائل محمد صبحي إدريس) 9200 ، **أساسيات الأداءوبطاقات التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، ص38

[5] Vincent plauchet(2006), mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, p6.

ومنهم من يعرف الكفاءة على أنها عمل الاشياء بطرقة صحيحة [1] ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج و تقليل التكاليف ، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي طرفها الاول على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة ، بينما الطرف الآخر فيحتوي غلى بلوغ الحد المقرر من الناتج أقل التكاليف[2].

و تحسب الكفاءة بالعلاقة التالية [3]:

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات

مما سبق يمكن القول أن : الكفاءة هي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة

– **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصل إلى النتائج المرتقبة [4].

ومنهم من يعرفها كذلك بأنها القدرة على تحقيق الاهداف تبعا للبرامج و الجداول الزمنية المحددة لها [5] فالفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر الى الموارد المستعملة في سبيل الوصول إليها [6]

و تحسب بالعلاقة التالية [7]:

الفاعلية = كمية المخرجات المحققة / كمية المخرجات المخططة

نستنتج مما سبق أن الفاعلية هي القيام بالعمل الصحيح لتحقيق الاهداف المسطرة ، فيهي أكثر تعلقا بالمخرجات بينما نجد الكفاءة اكثر ارتباطا بالمدخلات إذ هي القيام بهذا العمل بالطريقة التي تضمن استخدام أقل قدر من الموارد.

و يعتبر مطلب الموازنة بين الكفاءة و الفاعلية في التسيير الاقتصادي للمؤسسات بالغ الاهمية لتحقيق النجاح و الاستدامة للأسباب التالية :

– **تحقيق الاهداف بكفاءة** : إذ أن الفاعلية تضمن أن المؤسسة تحقق أهدافها الرئيسية ، مثل زيادة الأرباح أو تحسين رضا العملاء ، و لكن بدون الكفاءة قد تستهلك الموارد بشكل ضروري أو مبالغ فيه مما يؤثر على استدامة المؤسسة.

[1] Stéphane Jacquet. Management De La performance . Des Concepts Aux Outils. https//creg.ac Versailles fr/IMG/PDF/Management de la performance des Concepts Aux Outils. PDF le 10/4/2019a 22 :53

[2] ابراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداءالوظيفي الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ص110

[3] حسن محمد أحمد مختار ، الادارة الاستراتيجية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،القاهرة ،2008، ص72

[4] Vincent plauchet(2006), mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, p6.

[5] حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره ، ص73

[6] عطية عبد الحي مرعي و آخرون ،محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط و الرقابة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2002، ص58

[7] حسن محمد أحمد مختار ، مرجع سبق ذكره ص73

– **تقليل التكاليف و تحسين الأداء :** الكفاءة تساعد في تحسين استخدام الموارد و تقليل التكاليف ، و لكن بدون الفاعلية قد تحقق المؤسسة وفرات دون تحقيق النتائج المرجوة.

– **التكيف مع التغيرات:** الموازنة بين الكفاءة و الفاعلية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مرونتها و الاستجابة للتغيرات في السوق بطرق فعالة.

والخلاصة أن الكفاءة و الفاعلية ليسا خيارين متناقضين ، بل هما عنصران مكملان يجب دمجهما في استراتيجية التسيير لضمان تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي:

يعد الأداء المالي عنصرا أساسيا وحيويا لتحقيق الاستدامة و النجاح لأي مؤسسة أو كيان، أذ يمثل عملية قياس و تحليل الوضع المالي لتحديد نقاط القوة والضعف مما يمكن الادارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تعزز الشفافية في العمليات المالية و يمكن الوقوف على مدى أهميته من خلال النقاط التالية :

– يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

– يوفر مجموعة من المعلومات التي تجعل الشركة قادرة على معرفة وضعها المالي، مما يُسهم في مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة في المستقبل.

– يحدد المركز الائتماني للشركات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

– تقييم كفاءة الجهاز الإداري ومدى فعاليته في تحقيق أهداف الشركة.

– يمكن من معرفة ومتابعة أنشطة وعمليات الشركة، فضلاً عن متابعة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها[1].

– يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية من ثم فهو اشمل من كل منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار بالعمل.

– يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات مستند على حقائق علمية وموضوعية فضلا عن أهمية المعلومات للأطراف الخارجية

– يكشف عن مدى إسهام الشركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تدقيق اكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة.

[1] ذو الفقار عبد المجيد محمد العيساوي ، مقال علمي ، 24-04-2022

– توضح عملية تقييم الأداء المالي المركز يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة الاستراتيجي ضمن أطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، ومن ثم تحدد الآليات وحالات التغير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي.

– يساعد نظام تقييم الأداء المالي التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في أطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للشركة على أساس أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة الشركة الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار[1] .

– وتأسيسا على ما تقدم أن أهمية تقييم الأداء المالي تأتي من خلال المساعدة في فهم التعامل بين البيانات المالية وكذلك المساعدة في أجراء عمليات التحليل والمقارنة ومتابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالشركة.

وإضافة الى ما سبق فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري:

–**المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملا في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة .

–**تخطيط تعداد الأفراد** : إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

–**التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

–**التحرك الداخلي** : إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموما في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلا ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات. ففي أغلب الحالات يظهر

[1] Salah Othman Yousef Alshambaati ، مقال بعنوان شركة انفال الجديدة للتجارة والمقاولات تاريخ النشر 15/09/2014 .

الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل...[1]

-**التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس لأداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين[2].

المطلب الثاني: مؤشرات و معايير الأداء المالي .

أولا: مؤشرات و معايير الأداء المالي:

على الرغم من وجود علاقة قوية بين معايير الاداء المالي و مؤشراته الى أنهما ليسا شيئا واحد كما يظنه كثير من الناس فالمعايير تحدد القيم المرجعية أو الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أي تستخدم لتقييم الاداء مقارنة بالمستوى المطلوب بينما المؤشرات فهي أدوات قياس فعلية تظهر النتائج لمحققة تستخدم لتحليل الاداء الفعلي للمؤسسة ، و خلاصة الفرق بينهما أن المعايير تجيب على السؤال : هل هذا الاداء جيد؟ بينما المؤشرات فتجيب على السؤال : ما هو الاداء المالي الآن ؟.

1- مؤشرات الاداء المالي :

- **تعريف المؤشر المالي :** يعرف المؤشر على أنه عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظاام بالنسبة لمعيدار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستر اتيجية المؤسسة[3] وتتمتع المؤشرات **بالخصائص** الآتية:[4]

✓ **معنوية المؤشر:** يقصد بها ألا يكون المؤشر مبهما بل يجب أن تعكس المعلومة التي يقدمها الأداء أو النتيجة التي نرغب في قياسها، وذلك بشكل دقيق وعلمي.

✓ **الوضوح:** إن وضوح المؤشؤر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الشخص الذي يستعمل المؤشر يعرف ماذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.

---

(1) Laurent Belanger et al،op .cit، P.P.173.174.

(2) صلاح الدين حسن السيسي، تقييم الاداء المالي و دراسات الجدوىPMB . الاسكندرية .2005. ، ص 235.

3 بربيش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 23 - 22 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 23 - 22

4 نفس المرجع السابق، ص300.

✓ **سرعة الحصول على المؤشر** : يتطلب وضع المؤشر المناسب الإهتمام بالجانب الزمني، وهذا يقتضي الحصول على المؤشر بأسرع وقت ممكن، ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

✓ **الشمولية** : تعني أن المؤشرا ت تغطي جميع جوانب المؤسسة وتسمح بتقديم صورة إجمالية عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة، مثل مؤشرات الإنتاج ، رقم الأعمال، القيمة المضافة للاستغلال، النتيجة الصافية.

أهم مؤشرات الأداء المالي وكيفية قياسها:

يمكن قياس الأداء المالي لأي عمل تجاري من خلال نسب مالية مختلفة تشير لسيولة الشركة وربحيتها ورافعتها المالية وقيمتها السوقية.

مقاييس الأداء المالي هي[1]:

إجمالي هامش الربح : تحدد النسبة ربحية الشركات قبل حساب مصاريف التشغيل، والمعادلة هي:

إجمالي هامش الربح= [(الإيرادات – تكلفة البضائع المباعة) / الإيرادات] × 100.

صافي هامش الربح : نسبة صافي الربح هي مقياس أداء مالي، يقيس ربحية الشركات بعد خصم كل المصاريف من إجمالي الأرباح، والمعادلة هي:

صافي هامش الربح =(صافي الربح / الإيرادات) × 100.

العائد على حقوق الملكية :هو مقياس الربحية الذي يؤكد قدرة الشركة على كسب الأرباح من رأس المال الذي تم الحصول عليه من المساهمين، والمعادلة هي:

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / [(بداية حقوق الملكية + حقوق الملكية النهائية) / 2]

العائد على الأصول :بتحدد نسبة الربحية دي قدرة الشركة على استخدام الأصول بكفاءة لكسب الأرباح، والمعادلة هي:

العائد على الأصول = صافي الربح / [(بداية إجمالي الأصول + إجمالي الأصول المنتهية) / 2]

النسبة السريعة :هي مقياس سيولة بيحلل قدرة الشركات على تصفية الالتزامات قصيرة الأجل باستخدام النقدية وما يعادلها، والمعادلة هي:

النسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة.

النسبة الحالية :بتقيس سيولة الشركات، وبتقيم قدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل (باستخدام الأصول المتداولة)، والمعادلة هي:

النسبة الحالية = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

[1] خنفر مؤيد راضي، فلاح غسان المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي ، دار المسيرة، الأردن، 2009 ، ص - 130 : 134

رأس المال العامل :بيدي نظرة عامة على السيولة التشغيلية للشركة، وبيشوف الشركة فعالة في التعامل مع العمليات التجارية، والمعادلة هي:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

التدفق النقدي التشغيلي :يعتبر التدفق النقدي مؤشر جيد على الأداء المالي للشركة، بتحلل النسبة دي كفاءة الشركة في الحفاظ على تدفق نقدي إيجابي، ممكن نعرف البيانات دي من بيانات التدفقات النقدية للشركات، وممكن تكون إيجابية أو سلبية.

نسبة الدين للأصول : هي نسبة الرافعة المالية، بتقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل والتزاماتها طويلة الأجل وديونها، والمعادلة هي:

نسبة الدين للأصول = إجمالي الدين / إجمالي الأصول.

نسبة الدين لحقوق الملكية :هي مؤشر سيولة، بيتم تقييمها على إنها نسبة الدين الخارجي لحقوق الملكية الداخلية، والمعادلة هي:

نسبة الدين لحقوق الملكية = إجمالي الدين / إجمالي حقوق الملكية.

مضاعف حقوق الملكية :هو نسبة الأصول لحقوق المساهمين، بتشير لمقدار الأسهم والديون اللي تم استخدامها لشراء أصل معين، والمعادلة هي:

مضاعف حقوق الملكية = إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية.

إجمالي دوران الأصول :بتقيس الحد الأقصى لصافي المبيعات الناتجة عن شركة لما تستخدم كل أصولها والمعادلة هي:

إجمالي دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي المبيعات.

معدل دوران المخزون :بتقيس النسبة دي قدرة الشركات على تحويل المخزون لمبيعات، والمعادلة هي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المخزون المباع / متوسط المخزون.

معدل دوران حسابات القبض :بيقيس كفاءة الشركات في استرداد الائتمان المستحق (المبيعات المباعة بالائتمان) من المدينين، والمعادلة هي:

معدل دوران الحسابات المدينة = صافي مبيعات الائتمان / متوسط حسابات القبض.

معدل دوران حسابات الدفع :بيقيم المؤشر ده قدرة الشركة على سداد الدائنين (البضائع المشتراة بالائتمان) والمعادلة هي:

معدل دوران الحسابات الدائنة = صافي مشتريات الائتمان / متوسط حسابات الدفع.

النماذج الكمية العالمية الحصائية للتنبؤ بالفشل المالي:

ظهر الاهتمام بصياغة نماذج متقدمة للتنبؤ بالفشل المالي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ مطلع الستينيات على أثر الجدل، الذي ظهر حول دور مراقب الحسابات في الإبلاغ عن احتمال الفشل المالي للمشاريع الاقتصادية، التي تعاني من صعوبة في تسديد التزاماتها المستحقة.

وقد ظهرت أولى الدراسات المختصة بالفشل المالي عام 2595 أعدها Beaver ، حيث عرض فيها نموذجا متطورا للنسب المالية المركبة تستخدم كإنذار مبكر للفشل المالي قبل حدوثه بفترة زمنية مناسبة ، ثم تلت بعدها دراسات أخرى تهتم بذات الموضوع في كل من بريطانيا كندا والولايات المتحدة الأمريكية1 وتتمثل أبرز هذه النماذج في كل من:

-نموذج Altman للتنبؤ بالفشل المالي.

-نموذج Kida للتنبؤ بالفشل المالي.

-نموذج taffler للتنبؤ بالفشل المالي.

نموذجALTMAN :

يعد نموذج ألتمان للتنبؤ بالفشل المالي ثاني أبرز النماذج العالمية الكمية والإحصائية لتحديد الحالة المالية للمؤسسات الصناعية والإنتاجية بعد نموذج (1966) Beaver العالمي، حيث توصل الباحث التمان إلى صياغة نموذج رياض ي مبني على9 مؤشرات مالية مستقلة مصاغة على شكل معادلة على النحو التالي:

$$Z = 1.2\ X1 + 1.4\ X2 + 3.3\ X3 + 0.6\ X4 + 1.0\ X5$$

مع العلم أن:

X1:رأس المال العامل /إجمالي الموجودات.

X2:الأرباح المحتجزة /إجمالي الموجودات.

X3 :الأرباح قبل الضرائب /إجمالي الموجودات.

X4:القيمة السوقية /القيمة الدفترية للديون.

X5:المبيعات /إجمالي الموجودات.

يدل هذا النموذج على مايلي:

Z أكبر من 2.99 أن المؤسسة في حالة مالية جيدة.

Z محصورة بين 2.99 و 1.8 من الصعب تحديد الحالة المالية للمؤسسة.

[1] فراس خضير الزبيدي. التنبؤ بتعثر الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية بإستخدام النسب المالية نموذج مقترح .المجلد العاشر . العدد الرابع، ص 112.

Z أقل من 1.8 أن المؤسسة في حالة عسر مالي، مشاكل مالية(تصبح المؤسسة مفلسة ماليا)

نموذج: Kida

يعتمد نموذج Kida على خمس مؤشرات مالية مستقلة للتنبؤ بالفشل المالي و تتمثل أبرز هذه المؤشرات في الربح الصافي الأموال الخاصة النقديات ورقم الأعمال، مع العلم أن هذه المؤشرات تمت بناء على أساليب رياضية إحصائية بحثة .ويعبر عن الصيغة الرياضية لهذا النموذج وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.042X1 + 0.42X2 + 0.461X3 + 0.463X4 + 0.271X5$$

مع العلم أن:

X1:الربح الصافي /إجمالي الموجودات.

X2:الأموال الخاصة /إجمالي المطلوبات.

X3:النقديات /المطلوبات المتداولة.

X4:المبيعات /إجمالي المطلوبات.

X5:النقديات / إجمالي المطلوبات.

يدل هذا النموذج على مايلي:

Z 0.38 يدل أن المؤسسة في حالة مالية جيدة و أنها ليست معرضة لخطر الإفلاس المالي.

Z 0.38 يعني أن المؤسسة في وضعية مالية سيئة وأنها معرضة لخطر الإفلاس المالي[1].

نموذج: Taffler

تم تصميم هذا النموذج في المملكة المتحدة البريطانية، ويهدف إلى تطوير نموذج رياض ي قادر على التنبؤ بفشل المنشآت البريطانية واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب التحليل التمييزي الخطي متعدد المتغيرات، للتفريق بين المؤسسات صناعية الناجحة ماليا و تلك التي أعلنت إفلاسها أو تم تتصفيتها .واعتمد الباحث في النهاية أربعة منها و فق الصيغة الرياضية التالية:

$$Z= 0.53\ X1 + 0.13\ X2 + 0.18\ X3 + 0.16\ X4$$

مع العلم أن:

X1:الأرباح قبل الضرائب /الخصوم الجارية.

X2:الأصول الجارية /إجمالي الخصوم.

X3:الخصوم الجارية /إجمالي الأصول.

[1] بورنيسة مريم، أ .د .خنفري خيضر الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي.

X4: صافي الربح /اجمالي الاصول

Z أقل من 0.2 المؤسسة في حالة عسر مالي (إفلاس)

Z أكبر من 0.3 المؤسسة في حالة مالية جيدة[1].

Z محصورة بين 0.3 و 0.2 يعني أن هناك شكوك حول الاستقرار و يتكلب ذالك تحليلا إضافيا

2: معايير الأداء المالي

تُعد معايير الأداء المالي من المرتكزات الأساسية لتحليل النتائج المحاسبية، إذ توفّر مقاييس مرجعية يُحتكم إليها عند تفسير المؤشرات، وتُستخدم كأداة للمقارنة الزمنية أو القطاعية، أو للمطابقة مع الأهداف المرسومة.

أنواع معايير الأداء المالي

1. المعايير التاريخية (الذاتية)

تعتمد على مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع أدائها في فترات سابقة، لمعرفة مدى التقدّم أو التراجع في نتائجها، وتُستخدم هذه المعايير بكثرة في التقييم الذاتي والتتبع المرحلي.[2]

2. المعايير المخططة (المعيارية)

تتبع هذه المعايير من أهداف المؤسسة المضمّنة في خطتها الإستراتيجية أو ميزانيتها التقديرية، إذ يُقارن الواقع الفعلي بما كان مرسومًا سلفًا[3].

3. المعايير المقارنة (الصناعية أو التنافسية)

ترتكز على مقارنة المؤسسة مع منافسيها في نفس القطاع، أو مع متوسطات الأداء المالي المعلنة للقطاع وتُستخدم هذه المعايير في التقويم الاستراتيجي والمحاسبة التنافسية.[4]

4. المعايير القانونية والتنظيمية (النظامية)

تُحدَّد هذه المعايير وفق القوانين والتشريعات المالية، كمتطلبات السيولة في شركات التأمين أو الملاءة في البنوك[1].

---

[1] جهاد حمدي اسماعيل مطر ،نمودج مقترح للتنبؤ بتقثر المنشآت المصرفية ،الجامعة الاسلامية غزة 2010صفحة91،صفحة91

[2] التميمي، عدنان. التحليل المالي وتقييم الأداء. ط2، دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، 2017، ص 39.

3 التميمي، عدنان. التحليل المالي وتقييم الأداء. مرجع سابق، ص 41.

4 رمضان، زياد. التحليل المالي المتقدم. دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، 2019، ص 66.

أهمية معايير الأداء المالي

- ✓ أداة للحكم على مدى كفاءة الأداء، من خلال المقارنة مع مرجعية علمية أو تنظيمية أو تنافسية.
- ✓ تساعد على كشف الخلل في النتائج، سواءً أكان ناجمًا عن انحراف مالي أو خلل تشغيلي[2].
- ✓ تمد متخذي القرار بأداة تقييم علمية تساعد في التوجيه والإصلاح وإعادة ضبط الخطط[3].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي .

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية[4]

أما البروفسور R–A–THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات مستوى العمل والممارسات(5). ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية(6)

---

1 أحمد، محمد يوسف. العرض والتحليل المالي. دار المريخ للنشر، الرياض – السعودية، 2016، ص 72.

2 رمضان، زياد. التحليل المالي المتقدم. مرجع سابق، ص 68.

3 أحمد، محمد يوسف. العرض والتحليل المالي. مرجع سابق، ص 75.

(4)جمال خنشورة « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد »،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،معهد الاقتصاد ،جامعة باتنة،نوفمبر ،1987، ص16.

(5)Raymond-Alain Thietart،la dynamique de l’homme au travail ، les editions. d’organisation ، Paris،1977 ، P.51.

(6) عبد المليك مزهودة،الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم . مجلة العلوم الانسانية العدد الاول نوفمبر 2001 .ص:94–91.

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1.1. التحفيز:

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات،كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland ، نظرية الانتظار ...

ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة« الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»[1]. يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2.1. المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :[2]

- مهارة التقليد : وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

---

(1)George R.terry ، stephan، G franklin، op. cit ، P.348.

(2)Jaques Aubert et al، les notions de compétence dans les differrentes disciplines(http://www.e-rh.org)

- مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

و هذه الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3.1. التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:[1]

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية عومل اجتماعية, عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية[2].

وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا اكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

2 .1. العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين[3]

---

(1) Bernard Martory ، op. cit، P.256

(2) عبد المليك مزهودة ،مرجع سابق ،ص. 93.

(3) Gilles Bressy، Christian Konkuyt،Economie d'entreprise. Edition Sirey ،Paris،1990،P.16.

2 .2. عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين, بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"[1] من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.

2 .3. عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...

دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة[2].

2 .4 عوامل سياسية وقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء المالي .

قياس و تقييم الاداء المالي يعتبران من أهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها، حيث يستخدمان في توفير صورة شاملة عن الوضع المالي و اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الاداء و توجيه الموارد بفعالية.

ولقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء و سيتضح ذالك بعد التطرق لكل منهما.

---

(1)Pierre Bergeron،la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur، Quebec،1993، P.38،

(2) Ibid، P.P.37.38.

أولا: قياس الأداء المالي:

بعد تناول مفهوم والاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في المطلب الأول ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه في المطلب الثاني نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجر عثرة عند إجرائها.

ماهية قياس الأداء المالي :

يعرف قياس الأداء بأنه « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»[1].

و يعرف قياس الأداء بأنه :"المراقبة المستمرة لإنجاز برنامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا[2]

كما يعرف كذلك بأنه :"طريقة منظمة لتقيم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية[3]"

إن نظام قياس الأداء مهم جدا من أجل معرفة الانحرافات والنقائص التي حدثت، حيث يعتبر أداة رقابية على العمليات بغرض تحسينها، كما يعتبر قياس الأداء مصدر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بنشاط المؤسسة، ومن المعروف أن مقاييس الأداء تتألف من أرقام ووحدات قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي للشيء المراد قياسه، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

مما يتضح من خلال هذه التعاريف المتنوعة أن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية : القياس المقارنة، تصحيح الانحراف.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له

---

(1) George.R.Terry، Stephen .G. Franklin، op.cit، p.493.

2 - .طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل ، ص487 .

3 - عيسى مرازقة،" مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في 11 نوفمبر 2009 ، ص - 02 ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،10 .

أهمية قياس الأداء :

إن قياس المؤسسات لنتائج أعمالها يعد أمر ضروريا حتى ولو لم تحصل المؤسسة من هذه النتائج على عائد مادي أو مكافئة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تساعد المؤسسة في تحسين أدائها، حيث أن إمكانية الرقابة على نشاط المؤسسة وادارته يعتمد على قدرة المؤسسة على قياس نشاطها، ولهذا تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للأسباب التالية[1] :

الرقابة : يساعد قياس الأداء في الكشف عن الانحرفات التي تحدث أثناء العمل والعمل على تقليلها.

التقييم الذاتي : قياس الأداء يستخدم لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات الواجب تنفيذها.

التحسين المستمر :القياس يستخدم لتحديد مصادر الأخطاء، اتجاهات العمليات، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات و فرص تحسينها.

تقييم الإدارة :القياس يبين أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها وأن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

إن عملية قياس الأداء تسبق عملية تقييمه، فقياس الأداء يتمثل في تحديد الكمية أو الطاقة للعنصر المراد قياسه، مما يبعد استعمال عملية التخمين والطرق الأخرى التي قد لا تكون دقيقة ولا تعطي المعلومة المطلوب[2].

أهداف قياس الأداء المالي:

تساعد عملية قياس الأداء المالي في التوصل إلى الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة، وهناك العديد من الأغراض المرجوة من عملية قياس الأداء في المؤسسة ذات الأهمية البالغة نلخصها في النقاط التالية[3].

- تساعد عملية قياس الأداء المالي على التأكد من كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة في تحقيق أهدافها بحيث لا يجوز إنجاز هدف معين بتكاليف تفوق العائد المتوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف.
- تهدف عملية قياس الأداء المالي إلى المساهمة بشكل كبير في إعداد التقارير الخاصة بإجراءات العمل والبرامج وذلك من خلال توضيح مختلف الإيجابيات التي لابد أن يتم دعمها والتركيز عليها وكذا الانحرافات التي يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

---

1 عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ، ص498 .

2- George R Terry، Stéphan G Franclin، **les principes du management**، **Ed economica**، 8ed، paris، 1985، p 325

3 -بوجلال أنفال، **قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية**، أطر وحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016 ، ص-89

- تؤدي عملية قياس الأداء المالي إلى التحسين في الأداء المالي، فمن خلال معرفة المؤسسة لواقع أداءها المالي، فإنه يسهل عليها أن تقوم بالتصحيحات الممكنة للأداء المالي المستقبلي.
- تعمل عملية قياس الأداء المالي على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل من خلال تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية، أين يتم اكتشاف العناصر الناجحة من الموارد البشرية وتنميتها وكذا العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو إصلاحها لزيادة كفاءتها، وبالتالي فإن قياس الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- يؤدي تطبيق عملية قياس الأداء المالي بالشكل السليم إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة تلبي احتياجات عملائها من خلال اطلاعها المستمر على قيمة المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، هذا من جهة وعلى معرفة مدي وعي الموردين بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومنه فإن قياس الأداء المالي الدوري والمستمر يساهم في زيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة.[1]

ثانيا: تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة، ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية، وجدول حساب النتائج، وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي، والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمنظمة ومعدل نمو الأرباح .[2]

ونستنتج مما سبق أن تقييم الأداء المالي يشمل مقارنة النتائج الفعلية بتلك المخططة مسبقاً، وذلك لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وتحديد مستوى الفعالية .كما يساعد في تحديد الأهمية النسبية للنتائج المحققة بالمقارنة مع الموارد المستخدمة، مما يسهم في تحديد درجة الكفاءة.

أهمية تقييم الأداء المالي:

وتتجلى أهمية تقييم الأداء المالي في متابعة أعمال المنظمات وفحص سلوكها وتقييم مستويات أدائها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح، وبذلك يعد تقييم الأداء المالي[3]:

---

1 عبد الكريم محمد الزبيدي،تحليل الاداء المالي باستخدام النسب المالية ،دار اليازورياالعلمية ،عمان ، 2019، ص 33

[2] خلادي عبدالغني ، أنيس هزلة ،مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس و تقييم الادلء المالي للمؤسسة . مجلة الميادين الاقتصادية . رقم 1 . 2018ص7

[3] عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق.2020 ص 122

- أداة للتعرف على الوضع القائم في المنظمة، وإسهامها في السوق المالي في فترة زمنية معينة.
- أداة لتدارك النواقص والمشاكل التي تظهر في مسيرة المنظمة، ومعالجة الخلل، ومشاكل العسر المالي، وبذلك تتذر إدارتها للعمل على مواجهة كل المعوقات.
- أداة لتحفيز اتخاذ القرارات الاستثمارية، وتوجيهها في اتجاه المنظمات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين .
- للتوجه إلى المنظمة التي تشير معاييرها المالية عن التقييم والنجاح عن غيرها.

يقوم تقييم الأداء المالي بقياس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال مواصلة نشاطها وذلك لتحقيق أهدافها فالنجاح ،يجمع بين الكفاءة، والفاعلية وهو أشمل من منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية للاستقرار في العمل[1] .

الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي:

وتتمثل الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي في [2]:

- التقييم الموجه للمساهم : يهتم المساهم بالعائد على الاستثمار والقيمة المضافة والمخاطر التي يتعرض لها الاستثمار .
- تقييم الأداء المالي الوجه للدائنين : يكون اهتمام الدائنون عن مدى قدرة المنظمة الوفاء بالقروض عند الاستحقاق .
- أهمية تقييم الأداء المالي بالنسبة للمورد : يهتم المورد بسلامة المراكز والأوضاع المالية لعملائه فالعميل يعتبر مدين للمورد، وعليه يقرر المورد الاستمرار في التعامل مع العميل، أو يقلل من هذا التعامل.
- تقييم الأداء المالي الموجه لإدارة المنظمة :تهتم إدارة المنظمة بكل جوانب المركز المالي، فهي تعمل على تحقيق رضا المساهمين والعملاء والعمال، فلا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال توجيه الأداء المالي للمنظمة، وذلك عن طريق التقييم المستمر له، ومنه يتبين أن تقييم الأداء المالي يزود المدير المالي بالأدوات التي تمكنه من المتابعة المستمرة للتغيرات والإجراءات التي تساعد على تصحيح الأوضاع.

[1] محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية ، ، ، الطبع الاولى، دار الحامد، عمان.2070، ، ص7

[2] حاج عيسى، سمية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية .مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.ص12

معوقات عملية التقييم :

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

النزعة المركزية والنزعة التطرفية: تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلا على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جدا أو درجات منخفضة جدا، وهي أيضا تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

أثر الهالة (Halo): يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرون أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداؤه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداؤه بأداء زملائه

المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداؤه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة[1].

الأولية والحداثة : الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحداثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة[2].

(1) Laurent Belanger، op.cit، P.P.188-189.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.191.

خلاصة الفصل الأول:

يُمكن القول إن الفصل الأول وفّر الإطار النظري الضروري لفهم موضوع الدراسة، إذ أبرز أن التحول الرقمي ليس مجرد تطور تقني بل تحول استراتيجي شامل، يتطلب موارد واستعدادًا مؤسسيًا عميقًا، كما أن تحسين الأداء المالي في عصر الرقمنة لم يعد يعتمد فقط على الإدارة التقليدية للموارد، بل يتطلب قدرة على استثمار التكنولوجيا بذكاء وفعالية .

هذا التأسيس النظري يُعد مدخلًا أساسًا لفهم الحالة التطبيقية التي تم تحليلها لاحقًا في الفصل الثاني والمتمثلة في تجربة شركةMaersk ، التي تُعد نموذجًا واقعيًا لكيفية توظيف التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

الفصل الثاني:

الدراسات التطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل دراسة تطبيقية على شركة Maersk العالمية للشحن البحري، ويهدف إلى تحليل بيئة المؤسسة وتقييم أثر التحول الرقمي على أدائها المالي، من خلال مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وتحليل بيئتها

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وتحليل بيئتها

تُعدّ دراسة المؤسسة محلّ البحث خطوة أساسية لفهم السياق العام الذي يُؤطِّر الأداء المالي والتطورات التي عرفتها الشركة في ظل التحول الرقمي، إذ لا يمكن تحليل أثر هذا التحول دون الإحاطة بالمقومات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن البيئة التي تعمل ضمنها، بما تتضمنه من فرص وتحديات .

وفي هذا المبحث، سيتم أولاً التعريف بشركة النقل البحري المعنية، من خلال إبراز هويتها وتاريخ نشأتها، ونطاق أنشطتها، وهيكلها التنظيمي، ثم نتناول في مطلب ثانٍ تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وفق المنهجيات المتعارف عليها، كالتحليل الرباعي (SWOT) وتحليل"PESTEL" ، لما لذلك من أهمية في تحديد العوامل المؤثرة على مسارها المالي والتقني، تمهيدًا لفهم أعمق لأثر الرقمنة على أدائها في المبحث الموالي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة – شركة Maersk العالمية

في سياق دراسة الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية، يُعد التعرف المسبق والدقيق على المؤسسة محل الدراسة خطوة جوهرية تسبق أي تحليل أو تقييم، إذ يمثل هذا التعريف مدخلًا منهجيًا يسمح بفهم طبيعة المؤسسة وهيكلها، ورؤيتها الاستراتيجية، وطبيعة أنشطتها وأدوارها في السوق العالمي. ومن هذا المنطلق، فإن شركة Maersk الدنماركية، باعتبارها إحدى أكبر الشركات العالمية الفاعلة في مجال الشحن البحري والخدمات اللوجستية المتكاملة، تشكل نموذجًا مثاليًا لدراسة انعكاسات الرقمنة على الأداء المالي. تأسست الشركة في بدايات القرن العشرين، وتطورت من شركة نقل بحري تقليدية إلى مجموعة دولية مترامية الفروع، تدمج بين تقنيات النقل والخدمات الرقمية الموجهة لإدارة سلاسل الإمداد بكفاءة.

وقد تناول هذا المطلب الأول بالتحليل التعريفي أهم العناصر المؤسسة لفهم طبيعة شركةMaersk حيث تم الوقوف على مسار نشأتها وتطورها التاريخي، مما أتاح إدراك حجم التحول الذي عرفته على مدى العقود. كما تم عرض هيكلها التنظيمي الأفقي الحديث، الذي يعبّر عن مرونتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات السوق، إضافة إلى ذلك، تم توضيح أهم الخدمات والأنشطة التي تقدمها، لا سيما في مجال النقل البحري واللوجستيات، مع التركيز على التوجه الرقمي الذي أصبحت تعتمد عليه. ولم يغب عن التحليل جانب الانتشار الجغرافي العالمي الواسع الذي يمنح الشركة حضورًا دوليًا وفعالية تشغيلية عالية.

وبهذا فإن الإحاطة بهذه الجوانب تشكل قاعدة ضرورية للانتقال في المطلب التالي إلى تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، باعتبارها العامل المحدد في قدرتها على المنافسة وتفعيل الرقمنة ضمن استراتيجيتها.

1. النشأة والتطور التاريخي[1]

تأسست شركة Maersk (A.P. Moller – Maersk Group) في عام 1904 على يد أرنولد بيتر مولر في مدينة "سفينبورغ" بالدنمارك. بدأت نشاطها كشركة صغيرة في مجال الشحن البحري، ومع مرور الوقت تحولت إلى واحدة من أضخم الشركات في مجال النقل البحري والخدمات اللوجستية على مستوى العالم.

في بداياتها كانت تمتلك سفينة واحدة، لكن بفضل رؤية مؤسسها التوسعية واستثمارها في التحديث التقني، توسعت أسطولها البحري ليشمل مئات السفن، وأصبحت الشركة لاعبًا محوريًا في التجارة العالمية.

شهدت الشركة عدة مراحل من إعادة الهيكلة، واستحوذت على شركات متعددة في قطاع اللوجستيات والطاقة والنقل، وبدأت منذ 2016 تركيزها الكامل على قطاع النقل والخدمات اللوجستية بالتخلي عن أنشطتها في قطاع النفط.

2. الهيكل التنظيمي

تعتمد Maersk على هيكل تنظيمي أفقي ومرن يضم:

مجلس الإدارة: مسؤول عن التوجيه الاستراتيجي العام.

الإدارة التنفيذية: يشرف عليها الرئيس التنفيذي وتضم رؤساء قطاعات العمليات، التقنية، المالية، الموارد البشرية، والشؤون القانونية.

وحدات أعمال رئيسية تشمل:

- النقل البحري(Ocean)
- الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد(Logistics & Services)
- الموانئ والمحطات(Terminals)
- الشحن الداخلي(Inland Transport)

وقد تبنّت الشركة هيكلًا قائمًا على الدمج الرأسي لتوفير خدمات متكاملة من باب إلى باب، معززة بالتحول الرقمي:

---

[1] الموقع الرسمي لشركة Maersk يحتوي على معلومات محدثة عن تاريخ الشركة، رؤيتها، أنشطتها، والأسواق التي تعمل فيها .الرابط https://www.maersk.com

مجلس الإدارة: يشرف على التوجيه الاستراتيجي العام للشركة.

الرئيس التنفيذي :(CEO) يدير العمليات اليومية ويتخذ القرارات التنفيذية.

الوحدات التنفيذية:

- النقل البحري :(Ocean) مسؤول عن عمليات الشحن البحري.
- الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد: تدير الخدمات اللوجستية المتكاملة.
- المحطات والموانئ :(APM Terminals) تشرف على تشغيل المحطات والموانئ.
- النقل البري :(Inland Transport) تدير عمليات النقل البري والسككي.
- التقنية والرقمنة :(Technology & Digital) تقود مبادرات التحول الرقمي.
- المالية :(Finance) مسؤولة عن الإدارة المالية والمحاسبة.
- الموارد البشرية :(HR) تدير شؤون الموظفين والتطوير التنظيمي.

3. الأنشطة والخدمات

تقدم Maersk مجموعة واسعة من الخدمات تشمل:

- النقل البحري للحاويات والبضائع.
- إدارة سلسلة الإمداد والخدمات اللوجستية.
- تشغيل المحطات والموانئ من خلال شركتها التابعة.APM Terminals
- خدمات التخزين، التوزيع، التخليص الجمركي، والنقل البري والسككي.
- حلول رقمية متقدمة لتتبع الشحنات وإدارة العمليات.

كما طوّرت الشركة منصة رقمية متكاملة تتيح للعملاء إدارة شحناتهم رقمياً، ضمن توجهها نحو "رقمنة اللوجستيات."

4. الانتشار الجغرافي العالمي

تمتلك Maersk حضورًا عالميًا واسعًا:

- تعمل في أكثر من 130 دولة حول العالم.
- لديها أكثر من 100,000 موظف.
- تدير أسطولًا يضم ما يزيد عن 700 سفينة.
- تدير أكثر من 70 محطة موانئ من خلال.APM Terminals
- تمتلك شبكة لوجستية متكاملة تشمل النقل البري والسككي والجوي.

هذا الانتشار يُمكّنها من تقديم خدمات شاملة ومترابطة تغطي مختلف قارات العالم، مما يعزز قدرتها التنافسية في سوق الشحن .

المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة – شركة Maersk

بعد أن تم التعريف بشركة Maersk من حيث النشأة، الهيكل التنظيمي، الأنشطة، والخدمات، أصبح من المهم الانتقال إلى مستوى أكثر تعمقًا من التحليل، يتناول العوامل البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك بغرض الإحاطة بشروط عملها ومحددات استراتيجيتها في اعتماد الرقمنة.

إن تحليل بيئة المؤسسة يُعد من المكونات الأساسية لفهم موقعها التنافسي وقدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، فهو يسمح بالكشف عن نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة، كما يُبرز الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ينبغي مواجهتها، وفقًا لمقاربة تحليل SWOTأو ما يعرف بنموذج تحليل البيئة الاستراتيجية.

وانطلاقًا من ذلك، تناول هذا المطلب الثاني تحليلًا مزدوجًا للبيئة الداخلية والخارجية لشركة .Maersk فمن جهة البيئة الداخلية، تم الوقوف على ثلاثة مكونات رئيسية: الموارد البشرية، باعتبارها محرك الكفاءة والتطوير المؤسسي؛ الموارد التكنولوجية، التي تمثل ركيزة التحول الرقمي؛ والموارد المالية، التي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل مشاريعها وتجسيد استراتيجياتها.

ومن جهة البيئة الخارجية، تم تحليل السوق الذي تنشط فيه الشركة والمجالات التي تستهدفها؛ طبيعة عملائها وتطور احتياجاتهم؛ الإطار التشريعي الذي تخضع له؛ وأخيرًا التحديات التي تعترضها سواء على المستوى البيئي أو التكنولوجي أو السياسي.

هذا التحليل الشامل من شأنه أن يؤسس لفهم أعمق لجدوى الرقمنة في سياق عمل المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه لاحقًا عند قياس الأثر المالي للتحول الرقمي على أدائها، بالمقارنة بين الفترة السابقة لتبني الرقمنة والفترة اللاحقة لها.

أولًا: البيئة الداخلية

1. الموارد البشرية

تُعد Maersk من أكبر الشركات في العالم من حيث عدد العاملين في قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية، إذ توظف أكثر من 100,000 موظف موزعين عبر أكثر من 130 دولة.

تنتهج الشركة سياسة تنوع وشمول في التوظيف، وتحرص على تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريب عالمية، تركز على تعزيز بيئة عمل مرنة وداعمة، وتتبنّى أساليب العمل الهجينة.

في ظل الرقمنة قامت الشركة بإعادة تأهيل عدد كبير من موظفيها لاكتساب مهارات رقمية وتقنية لمواكبة التحول.

2. الموارد التكنولوجية

تعتبر Maersk من رواد التحول الرقمي في قطاع الشحن، وقد استثمرت بشكل كبير في تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية.

تعتمد على منصات رقمية متكاملة لتتبع الحاويات، إدارة الشحنات، وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي.

أطلقت بوابة إلكترونية متكاملة تتيح للعملاء حجز وتتبع شحناتهم، وإجراء المدفوعات وإدارة الوثائق عبر الإنترنت.

قامت بإدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي و"البلوكشين (Blockchain) "لتأمين سلاسل التوريد وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تمتلك مركزًا تقنيًا في بنغالور (الهند) وآخر في كوبنهاغن، يعمل على تطوير الحلول الذكية وتحليل البيانات الضخمة.

3. الموارد المالية

- تمتلك Maersk قاعدة مالية قوية مكنتها من مواجهة الأزمات وتقلبات السوق.
- بحسب البيانات المالية لسنة 2024، بلغت حقوق الملكية حوالي 57.9 مليار دولار أمريكي، مما يعكس قوة رأس المال.
- الشركة قادرة على تمويل مشاريع التحول الرقمي والابتكار من مواردها الذاتية دون الاعتماد الكبير على الديون.
- تمكنت من تسجيل أرباح استثنائية خلال فترة الجائحة بفضل ارتفاع أسعار الشحن، مما عزز من قدرتها الاستثمارية.

ثانيًا: البيئة الخارجية:

1. السوق:

– تنشط Maersk في سوق النقل البحري العالمي، وهو سوق ضخم ومترابط يؤثر فيه العرض والطلب، وأسعار الوقود، والسياسات التجارية العالمية.

– تتنافس Maersk مع شركات عالمية كـ MSC و CMA CGMو .Hapag–Lloyd

– السوق يتجه نحو الخدمات اللوجستية المتكاملة، وهو ما دفع Maersk إلى تطوير نموذج عملها من شركة شحن إلى مزود حلول شاملة.

– يواجه السوق تقلبات مستمرة نتيجة الأزمات الجيوسياسية (مثل الحرب في أوكرانيا)، والتوترات التجارية (مثل العلاقات بين الصين والغرب.

2. العملاء

- تخدم Maersk شريحة واسعة من العملاء تشمل الشركات الصناعية، التجارية، وسلاسل التوريد العالمية.
- تتنوع قاعدة عملائها جغرافيًا وقطاعيًا، مما يمنحها مرونة في مواجهة التقلبات.
- مع التحول الرقمي، ارتفعت توقعات العملاء من حيث الشفافية وسرعة التتبع، ما دفع Maersk إلى تقديم حلول رقمية متقدمة.
- تسعى الشركة إلى خلق "تجربة عميل" رقمية تعتمد على التخصيص والسهولة في التعامل.

3.التشريعات

- تعمل Maerskفي بيئة قانونية معقدة، نظرًا لتواجدها في مختلف الدول.
- تخضع لقوانين الملاحة البحرية، اتفاقيات التجارة الدولية، ومعايير السلامة البيئية.
- تتعامل مع تحديات تنظيمية مثل لوائح خفض انبعاثات الكربونIMO 2020 ، وتشريعات الامتثال الضريبي العالمي.
- تعمل الشركة على الامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) لتتماشى مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة.

4. التحديات

- التغير المناخي واشتراطات تقليل الانبعاثات الكربونية، ما يدفعها نحو اعتماد حلول الشحن المستدام.
- اضطرابات سلاسل التوريد العالمية الناجمة عن الأوبئة أو النزاعات.
- المنافسة الشرسة من الشركات الصينية المدعومة حكوميًا.
- تحديات الأمن السيبراني، خاصة بعد تعرض الشركة لهجوم فادح عام 2017 (فيروس NotPetya) الذي كلفها مئات الملايين من الدولارات.
- الحاجة المستمرة لتحديث التكنولوجيا وضمان تكيف العاملين معها.

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة Maersk

تمهيد :

لقد شهدت العقود الأخيرة تحوّلًا جذريًّا في أساليب الإدارة والتشغيل داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، بفعل موجة التحول الرقمي التي اجتاحت معظم القطاعات، وكان لقطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية النصيب الأكبر من هذا التحول، وتُعدّ شركة Maersk الدنماركية، باعتبارها واحدة من أكبر شركات الشحن البحري في العالم، نموذجًا بارزًا للمؤسسات التي تبنّت الرقمنة بوصفها خيارًا استراتيجيًّا لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأداء المالي، ومواكبة المتغيرات التكنولوجية في السوق العالمية.

ويهدف هذا المبحث إلى دراسة واقع التحول الرقمي داخل شركةMaersk ، من حيث المبادرات والتقنيات المعتمدة في مختلف وظائفها، ثم تحليل مدى انعكاس هذا التحول على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال المقارنة بين المؤشرات المالية قبل الرقمنة وبعدها، وتفسير الفروقات من منظور علمي وواقعي.

وتزداد أهمية هذه الدراسة التطبيقية في ظل التنافس الحاد في السوق العالمية، وما تفرضه البيئة الرقمية من تحديات وفرص تحتم على المؤسسات التكيّف والتحديث الدائم.

ولتحقيق هذا الهدف، يتضمن هذا المبحث مطلبين اثنين:

المطلب الأول: واقع التحول الرقمي داخل شركةMaersk ، مع عرض أبرز محاور التحديث الرقمي التي انتهجتها الشركة خلال السنوات الأخيرة.

المطلب الثاني: قياس أثر هذا التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تحليل البيانات المالية المقارنة، ومؤشرات الأداء المحاسبية، واحتساب بعض النسب الدالة على مردودية التحول الرقمي.

المطلب الأول: واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة

بعد أن تناولنا في المبحث الأول من هذا الفصل التعريفي العام بشركة Maersk وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، تبين لنا أن المؤسسة تتسم ببنية تنظيمية مرنة وموارد تكنولوجية وبشرية قوية، كما تنشط في بيئة سوقية تنافسية تتسم بتحديات متسارعة تتطلب جاهزية رقمية عالية. وبناءً على هذه المعطيات، يصبح من الضروري الوقوف في هذا المطلب على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة، بغرض فهم الكيفية التي ترجمت بها Maersk مواردها وتحديات بيئتها إلى مشاريع رقمية ملموسة. وسنتناول ذلك من خلال رصد مظاهر الرقمنة، ثم تقييم حجم الاستثمار في هذا المجال، مع التطرق إلى أبرز التحديات التي واجهتها المؤسسة والفرص التي أتاحها هذا التحول.

أولا: مظاهر الرقمنة في شركةMaersk

شهدت شركة Maersk تحولًا رقميًا متسارعًا، شمل مختلف أوجه النشاط، بدءًا من الخدمات اللوجستية مرورًا بالتخزين والتتبع، وصولًا إلى رقمنة سلسلة الإمداد العالمية. ويتجلى ذلك في:

- إطلاق منصة Maersk Spot للحجز الإلكتروني الفوري.
- تطوير أدوات التتبع اللحظي للشحنات عبر الأقمار الصناعية وإنترنت الأشياء.(IoT)
- اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوكيات الشحن والتنبؤ بالطلب.
- رقمنة الإجراءات الجمركية والمستندات الورقية عبر البلوكشين.

ثانيًا: الاستثمار في الرقمنة:

- خصصت Maersk استثمارات كبيرة لدعم التحول الرقمي، حيث تشير تقارير الشركة إلى إنفاقها أكثر من 1.5 مليار دولار أمريكي بين 2020 و2023 في تطوير البنية الرقمية (Maersk Annual Report, 2023)وقد شمل هذا الاستثمار:
- تحديث البنية التحتية الرقمية (مراكز البيانات، الحوسبة السحابية).
- اقتناء شركات تكنولوجية ناشئة مثل شركة Visible SCM و B2C Europe.
- تدريب الموارد البشرية على استخدام المنصات الرقمية.

ثالثًا: التحديات والفرص

أبرز التحديات:

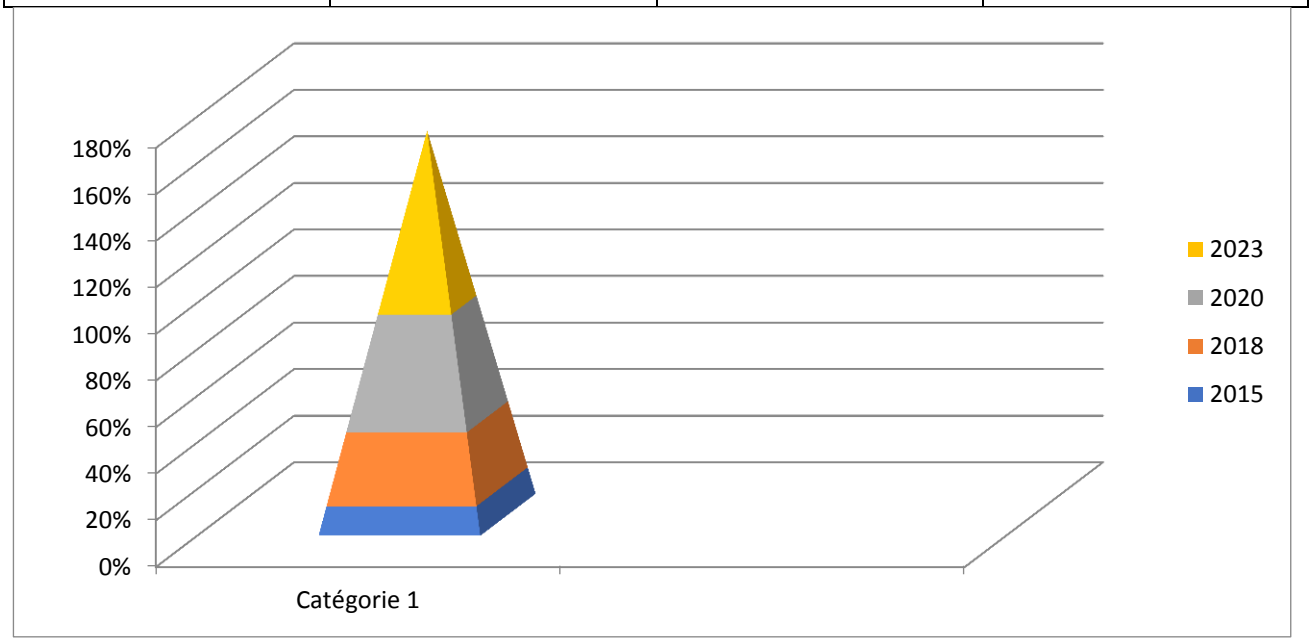
- ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية.
- الحاجة المستمرة لتأهيل الكوادر البشرية على الأدوات الرقمية.
- مخاطر أمن المعلومات والقرصنة.

أهم الفرص:

- تحسين كفاءة العمليات بنسبة قاربت 23% حسب بيانات الشركة لسنة 2023.
- تقليص زمن الاستجابة للعميل بنسبة 35% بعد تعميم المنصات الرقمية.
- تعزيز ولاء العملاء من خلال الخدمات المخصصة المبنية على البيانات.

مخطط أعمدة بيانية يبيّن تطور نسبة اعتماد الرقمنة في العمليات اللوجستية في Maersk بين 2015 و2023:

12%	30%	48%	75%
2015	2018	2020	2023



-من اعداد الطالب-

المطلب الثاني: قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة Maersk

بعد أن استعرضنا في المطلب الأول واقع التحول الرقمي في شركةMaersk ، وبيّنا مدى التوسع في اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في سلسلة الإمداد والخدمات اللوجستية، فقد أصبح من اللازم الآن الوقوف على الأثر الحقيقي لهذا التحول على المؤشرات المالية والأداء الاقتصادي العام للمؤسسة. فليس المهم فقط أن تستثمر الشركات في الرقمنة، بل الأهم أن تنعكس هذه الاستثمارات على تحسين الكفاءة، زيادة الربحية، وتعزيز الموقف المالي على المدى المتوسط والبعيد. وعليه، سنتناول في هذا المطلب تحليلاً ماليًا مقارنًا بين سنتي 2015 (قبل الرقمنة الموسعة) و2023 (بعد نضج الرقمنة)، باستخدام نسب ومؤشرات مالية معتمدة، إضافة إلى تطبيق نموذج Altman Z-Score لقياس الاستقرار المالي.

تجدر الإشارة إلى أن التحليل المالي المعتمد في هذا المبحث يستند إلى بيانات مالية منشورة ومجملة تخص شركة Maersk للنقل البحري، تغطي سنتي 2015 و2023، وهي سنوات تمثل مرحلتين مفصليتين قبل وبعد الشروع الفعلي في تطبيق مشاريع التحول الرقمي داخل الشركة.

ورغم أن هذه البيانات وفّرت قاعدة كافية لاستخراج عدد من النسب المالية الأساسية مثل رأس المال العامل، ونسبة المديونية، والعائد على حقوق الملكية، وغيرها، إلا أن الدراسة واجهت بعض القيود المنهجية بسبب عدم توفر بيانات تفصيلية إضافية تتعلق بمكونات المصاريف التشغيلية، أو استثمارات الرقمنة، أو حركة التدفقات النقدية، أو الأداء التشغيلي غير المالي (كعدد السفن أو متوسط زمن التسليم).

ومن ثمّ، فإن التحليل المالي في هذه الدراسة يقتصر على ما هو متاح، مع التركيز على المؤشرات الأكثر ارتباطًا بالتحول الرقمي، وربط تطورها بمدى نضج البنية التكنولوجية داخل الشركة، وذلك دون الإخلال بجوهر الدراسة الذي يتمثل في استخلاص العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي العام.

كما يُراعى في تفسير النتائج الاعتماد على تحليل نسبي ومقارن، أكثر من الاعتماد على الأرقام المطلقة، نظراً لاختلاف السياقات الاقتصادية والمالية بين الفترتين المدروستين.

أولًا: تطور المؤشرات المالية العامة (2015 مقابل 2023)

الجدول رقم (3): مقارنة بين أبرز المؤشرات المالية:[1]

المؤشر المالي	سنة 2015	سنة 2023	التغير و الملاحظة
رقم الأعمال (الايرادات)	40.3 مليار دولار	51.1 مليار دولار	زيادة بنحو 10.8 مليار دولار تعكس نمو النشاط
صافي الربح	0.9 مليار دولار	9.4 مليار دولار	تضاعف كبير في الربح بسبب الرقمنة والفعالية
الاصول الاجمالية	59.2 مليار دولار	96.6 مليار دولار	زيادة في حجم الاصول نتيجة التوسع والاستثمار
الديون (الخصوم)	26.8 مليار دولار	47.2 مليار دولار	ارتفاع لمواكبة التوسع الرقمي و التمويل
حقوق الملكية	32.4 مليار دولار	49.4 مليار دولار	زيادة قوية تدل على تعزيز القوة المالية

[1] التقرير السنوي لسنة 2015 و2023 ، لشركة Maersk ،الموقع الرسمي ،عبر الرابط التالي https://www.maersk.com ،**(أنظر الملحق)**

الاصول المتداولة	15.5 مليار دولار	27.7 مليار دولار	نمو في السيولة و الموجودات قصيرة الاجل
الخصوم المتداولة	11.6 مليار دولار	23.5 مليار دولار	تضاعف تقريبي يعكس ارتفاع الالتزامات قصيرة الاجل

ثانيًا: تحليل النسب والمؤشرات المالية

1 رأس المال العامل = (Working Capital) الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

لسنة 2015 : 15.5 – 11.6 = **3.9**

لسنة 2023 : 27.7 – 23.5 = **4.2**

التحليل :

رغم الزيادة الطفيفة في رأس المال العامل، إلا أن التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة إدارة الأصول المتداولة، حيث تضاعفت الأصول المتداولة تقريبًا (من 15.5 إلى 27.7 مليار دولار)، ولكن أيضًا تضاعفت الالتزامات قصيرة الأجل، ما يُظهر أن الرقمنة مكّنت الشركة من توسيع نشاطها دون الحاجة لزيادة موازية في رأس المال العامل، وهو مؤشر على تحسّن الكفاءة التشغيلية .

2 احتياجات رأس المال العامل = المخزون + الحسابات المدينة – الحسابات الدائنة

مثال:

سنة 2015 مليار$: 5.5 + 3.2 – 4.8 = **3.9**

سنة 2023 مليار$: 8.3 + 4.1 – 7.1 = **5.3**

التحليل :

زاد رأس المال العامل المطلوب بشكل طفيف من 3.9 الى 4.2 مليار دولار و هي زيادة متوقعة في ظل توسع النشاط حيث أدى التحول الرقمي الى تحسين إدارة المخزون و العمليات اللوجيستيكية مما ساعد في إبقاء احتياجات رأس المال العامل ضمن حدود معقولة رغم توسع حجم الاصول المتداولة .

التحسينات في التنبؤ بالطلب و إدارة الفوترة الالكترونية قللت من حجم النقد المجمد في الحسابات المدينة .

3 نسبة المديونية = إجمالي الديون / إجمالي الأصول:

سنة 2015 26.8 / 59.2 = **45.3%**

سنة 2023 47.2 / 96.6 = **48.9%**

التحليل :

نسبة المديونية (Debt Ratio) تحليل :ارتفعت نسبة المديونية من 45.27% إلى 48.88%، ما يعكس زيادة الاعتماد على التمويل بالديْن .علاقة بالرقمنة :هذه الزيادة تعكس استثمارات كبيرة في الرقمنة مثل منصات إلكترونية، أنظمة ذكاء صناعي، تطوير الموانئ الذكية، وما إلى ذلك .يُعد هذا النمط طبيعيًا في مرحلة التحول الرقمي، حيث تتحمل الشركات نفقات كبيرة في البداية على أمل تحقيق مكاسب طويلة الأجل.

4 العائد على حقوق الملكية = (ROE) صافي الربح / حقوق الملكية:

سنة 2015 0.9 / 32.4 = **2.8%**

سنة 2023 9.4 / 49.4 = **19.0%**

5. نسبة دوران الأصول = المبيعات / إجمالي الأصول

2015: 40.3 / 59.2 = 0.68

2023: 51.1 / 96.6 = 0.53

تحليل: يُظهر العائد على حقوق الملكية ارتفاعًا كبيرًا (من 2.8% إلى 19%) بعد الرقمنة، مما يشير إلى فعالية الاستثمار الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية والربحية. أما نسبة المديونية فقد ارتفعت بشكل طفيف، ما يدل على أن التوسع الرقمي تَمّ دون الإفراط في الاعتماد على التمويل الخارجي.

الخلاصة الاستراتيجية

يُظهر التحول الرقمي في سنة 2023 أثرًا بالغ الأهمية على الأداء المالي: زادت الأرباح بشكل كبير، وتحسنت الكفاءة، بينما بقيت الاحتياجات التمويلية ضمن السيطرة رغم توسع الأصول.

لكن ارتفاع المديونية يستدعي يقظة مالية لضمان أن الاستثمارات الرقمية تترجم إلى عوائد مستدامة دون ضغط على هيكل التمويل.

ثالثًا: تطبيق نموذجAltman Z-Score

بناءً على تطورات نموذج ألتمان كما ورد في دراسات متعددة (Altman, 2000 ؛ Ablazov & Skripnichenko, 2020)فإن اختيار نسخة النموذج يجب أن يكون مطابقًا لطبيعة المؤسسة موضوع الدراسة .وبما أن شركة Maersk تعمل في قطاع الخدمات اللوجستية والنقل البحري، فقد تم اعتماد النسخة المعدلة من نموذج Z-Score المخصصة للشركات غير الصناعية أو الخاصة، والتي تُعطي أوزانًا مختلفة تعكس طبيعة أنشطتها وهيكلها المالي

- المعادلة الكلاسيكية (للشركات الصناعية المدرجة):Z-Score

$$Z= 1.2\ X1 + 1.4\ X2 + 3.3\ X3 + 0.6\ X4 + 1.0\ X5$$

Z= (1.2 ×رأس المال العامل / الأصول) + 1.4×(الأرباح المحتجزة / الأصول) + 3.3×(الأرباح قبل الفوائد والضرائب / الأصول) + 0.6×(القيمة السوقية لحقوق الملكية / إجمالي الديون) + 1.0×(المبيعات / الأصول)

- **المعادلة للشركات الخاصة و غير الصناعية Z–Score**

$$Z=6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X$$

X1 = رأس المال العامل ÷ إجمالي الأصول

X2 =حقوق الملكية ÷ إجمالي الأصول

X3 =صافي الربح ÷ إجمالي الأصول

X4=حقوق الملكية ÷ إجمالي الخصوم

ثانيًا: جدول البيانات المالية المحسوبة [1]:

المؤشر المالي لسنتي:(2015 /2023)

رأس المال العامل (مليار $)لسنة 2015 : 3.9 ، لسنة2023 : 4.2

إجمالي الأصول (مليار $) لسنة 2015 : 59.2 ، لسنة2023 : 96.6

صافي الربح (مليار $، تقريبي لسنة 2015: 0.9 ، لسنة2023 : 9.4

حقوق الملكية (مليار $)2015: 32.4 ، لسنة2023 : 49.4

إجمالي الخصوم (مليار $)2015 : 26.8 ، لسنة2023 : 47.2

البيان	2015	2023
X1 = رأس المال العامل ÷ إجمالي الأصول	0.066	0.043
X2 = حقوق الملكية ÷ إجمالي الأصول	0.547	0.511
X3 = صافي الربح ÷ إجمالي الأصول	0.015	0.097
X4= حقوق الملكية ÷ إجمالي الخصوم	1.21	1.047
Z–Scoreمعامل ألتمان	5.59	5.70

[1] البيانات المالية لشركة Maersk الموقع الرسمي للشركة https://www.maersk.com ، انظر الملحق.

ثالثًا: تحليل النتائج وربطها بالتحول الرقمي سنة 2015 – قبل الرقمنة الموسعة :

تم حساب معامل ألتمان (Z–Score) لشركة Maersk لسنتي 2015 و2023، بهدف قياس مدى تأثر السلامة المالية للشركة بالتحول الرقمي حيث بلغت قيمة Z في سنة 2015 حوالي 5.59، وهي تقع ضمن ما يعرف بـ "المنطقة الآمنة(Safe Zone) "، مما يعكس استقرارًا ماليًا مقبولًا حتى قبل التحول الرقمي، أما في سنة 2023، وبعد تطبيق الرقمنة على نطاق واسع في أنظمة سلسلة التوريد والعمليات والخدمات، فقد ارتفع معامل ألتمان إلى 5.70 .

هذا الارتفاع الطفيف ناتج أساسًا عن التحسّن الكبير في العائد على الأصول(X_3) ، الذي ارتفع من 0.015 إلى 0.097، وهو ما يُعزى إلى ارتفاع أرباح الشركة نتيجة رقمنة العمليات وتقليص التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، في المقابل لم تشهد باقي المؤشرات تغيرًا جوهريًا، ما يدل على أن بنية التمويل ظلت مستقرة، ولكن الأداء الربحي قد تحسن بفضل التحول الرقمي .

وعليه فإن تحليل نموذج ألتمان يؤكد أن الرقمنة ساهمت في تعزيز القوة المالية للشركة من خلال رفع ربحيتها، ولو أن ذلك لم يؤثر بشكل كبير على بقية مكونات الملاءة المالية، مما يدل على أن التحول الرقمي جاء لتحسين الكفاءة التشغيلية لا لإعادة هيكلة الجوانب المالية.

الاستنتاج :

التحول الرقمي ساهم بوضوح في تعزيز ربحيةMaersk ، وهو ما رفع قيمة معامل ألتمان في 2023 . التحول الرقمي لم يؤثر فقط على الكفاءة، بل خفض من مخاطر الإفلاس المالي على المدى الطويل، من خلال تحليل معامل ألتمان، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في الرقمنة هو أحد العوامل الحاسمة في رفع السلامة المالية والاستدامة لشركات النقل الحديثة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التطبيقية لشركةMaersk ، تبين أن التحول الرقمي لعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، لاسيما من حيث رفع مستوى الربحية، وتحقيق كفاءة أكبر في إدارة الأصول والعمليات. وقد أظهرت المقارنة بين سنتي 2015 و2023 أن الرقمنة ساهمت في خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة قدرة الشركة على التحكم في سلاسل الإمداد، مما انعكس بشكل إيجابي على المؤشرات المالية.

كما أوضح تحليل معامل ألتمان أن السلامة المالية للشركة تعززت بعد التحول الرقمي، وذلك رغم بقاء مؤشرات المديونية وهيكل التمويل مستقرة تقريبًا، ما يدل على أن التحسين تحقق من خلال جودة الأداء لا من خلال إعادة هيكلة مالية.

وعليه، يمكن القول إن تجربة Maersk تمثل نموذجًا واقعيًا على قدرة التحول الرقمي في إحداث أثر ملموس على الأداء المالي، وهو ما يُمهّد للانتقال إلى التوصيات العامة والدروس المستخلصة.

الخاتمة

تُظهر هذه المذكرة، من خلال إطارها النظري وتطبيقها العملي، أن التحول الرقمي لم يعد مجرد توجه عصري، بل بات عنصرًا حاسمًا في معادلة الاستدامة المالية للمؤسسات. كما أن الأثر الإيجابي للرقمنة لا يُقاس فقط بالأرباح، وإنما أيضًا بمدى قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات، وتحقيق قيمة مضافة في بيئة متقلبة ومعقدة.

أظهرت البيانات والتحليلات أن التحول الرقمي في Maersk لم يكن فقط أداة لتحديث العمليات، بل كان له أثر مالي مباشر تمثل في تحسين الربحية و تعزيز الكفاءة و زيادة الجدارة المالية.

الاستنتاجات و التوصيات:

أولًا: الاستنتاجات العامة:انطلاقًا من الدراسة النظرية والتحليل التطبيقي لحالة شركةMaersk، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة التي تُبرز العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية:

1. الرقمنة ليست خيارًا بل ضرورة في ظل التنافسية العالمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة في القطاعات ذات الطابع اللوجستي والتشغيلي المعقّد.
2. أظهرت المقارنة بين مؤشرات الأداء المالي للشركة في سنتي 2015 و2023 أن التحول الرقمي قد ساهم بوضوح في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليص التكاليف، وزيادة العائد على الأصول وحقوق الملكية.
3. حافظت الشركة على استقرار مالي هيكلي من حيث نسب المديونية والتمويل، إلا أن الربحية شهدت تحسنًا كبيرًا، ما يدل على أن الأثر الإيجابي للرقمنة تحقق من خلال تعظيم الفعالية التشغيلية وليس تغييرًا في الهيكلة المالية.
4. ساعد التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنبؤية والتحليلية لاتخاذ القرار، من خلال نظم تحليل البيانات الضخمة وتكنولوجيا إنترنت الأشياء.
5. معامل ألتمان كمؤشر لقياس السلامة المالية أظهر تحسنًا طفيفًا، ما يؤكد أن الرقمنة ساهمت في ترسيخ متانة الشركة على المدى المتوسط، ولو بشكل غير جذري في مؤشر الإفلاس.

ثانيًا: التوصيات: بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تُقترح التوصيات التالية للمؤسسات الاقتصادية بوجه عام، ولشركات النقل البحري والخدمات اللوجستية على وجه الخصوص:

1. ضرورة تبني استراتيجية رقمية شاملة ترتكز على الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموارد البشرية، لضمان نجاح التحول الرقمي.

2. تشجيع المؤسسات على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في نظم اتخاذ القرار المالي والإداري.
3. عدم النظر إلى الرقمنة على أنها مجرد تحسين للأداء المالي فقط، بل اعتبارها رافعة استراتيجية لتعزيز المرونة والقدرة التنافسية في الأسواق العالمية.
4. تطوير أنظمة لقياس الأداء المالي في ظل الرقمنة، تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد غير التقليدية مثل سرعة اتخاذ القرار، وتكلفة الوقت، ومؤشرات القيمة المضافة الرقمية.
5. تعميم تجربةMaerskكنموذج ناجح، ودراسة سبل الاستفادة منها في قطاعات أخرى تعاني من ضعف الأداء المالي أو هشاشة في إدارة العمليات.
6. مواصلة توسيع الرقمنة نحو سلاسل القيمة الخلفية (Back-end logistics) لتحقيق مزيد من الكفاءة.
7. اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء المالي التنبؤي.
8. الاستثمار في أمن المعلومات لضمان استدامة التحول الرقمي.
9. نشر الثقافة الرقمية على كافة المستويات الوظيفية لتسهيل التحول المستقبلي.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. بشرى حسين الحمداني ، النربية الاعلامية و محو الأمية الرقمية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2015
2. عدادي حسين و فلاح حسين) 2000 (، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان.
3. طاهر محسن منصور الغالب، وائل محمد صبحي إدريس) 9200 ، أساسيات الأداءوبطاقات التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان.
4. بورنيسة مريم، أ. د. خنفري خيضر الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي.
5. صلاح الدين حسن السيسي، تقييم الاداء المالي و دراسات الجدوىPMB . الاسكندرية ،2005.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 1999
7. خنفر مؤيد راضي، فلاح غسان المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي ، دار المسيرة الأردن، 2009
8. عبدالرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008
9. ابراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداءالوظيفي الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية– منظور منهجي متكامل
11. فراس خضير الزبيدي. التنبؤ بتعثر الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية بإستخدام النسب المالية نموذج مقترح. المجلد. العاشر. العدد الرابع.
12. محمد عقوني ، الدراسات المعاصرة و التحول الرقمي في العالم العربي ، دار الغرب للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2024 .
13. مساعد علي المطيري .استراتيجية التحول الرقمي ، مكتبة نور للنشر، مصر، 2022.
14. عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق.2020.
15. عطية عبد الحي مرعي و آخرون ،محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط و الرقابة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2002.
16. محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية ، ، ، الطبع الاولى، دار الحامد، عمان.2070.
17. ابراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداءالوظيفي الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان . 2013

18. حسن محمد أحمد مختار ، الادارة الاستراتيجية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،القاهرة ،2008.

19.التميمي، عدنان. التحليل المالي وتقييم الأداء. ط2، دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، 2017

20. رمضان، زياد. التحليل المالي المتقدم. دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، 2019.

21. أحمد، محمد يوسف. العرض والتحليل المالي. دار المريخ للنشر، الرياض – السعودية، 2016.

22. حموده، عبد الرحمن. إدارة الأداء المؤسسي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان – الأردن، 2018.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. بوجلال أنفال، قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية، أطر وحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016
2. جمال خنشورة « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد »،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،معهد الاقتصاد ،جامعة باتنة،نوفمبر،1987
3. حاج عيسى، سمية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية. مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
4. عزل ابتسام ، مرغني أميرة ، التحول الرقمي و اثره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، 2022.
5. محمد أمين الحاج ، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فعالية الاستبصار الإستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2020.2021

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. بربيش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 – 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 22 – 23
2. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر ، مجلة كلية السياسة والإقتصاد، افريل 2022 ، المعهد العالي للدراسات المتطورة ، مصر
3. عبد الكريم علي جبير الديسي ، زهير يسين الطاهات . دور وسائل الإتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي ، مجلة الإتصال و التنمية ، أكتوبر 2012 ، دار النهضة ، بيروت
4. عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في 11 نوفمبر 2009 ، ص 02 – ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

5. مها خليل شحادة ، التحول الرقمي و ريادة الأعمال الرقمية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، كانون الثاني 2022، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
6. دادن عبد الغني، قراءة في الأداءالمالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث العدد الرابع، الجزائر ،2006

رابعا: مقالات

1. مقال علمي ، اعداد ذو الفقار عبد المجيد محمد العيساوي ، 24-04-2022

المراجع باللغة الأجنبية

2. Jaques Aubert et al ،les notions de compétence dans les differrentes disciplines(http://www.e-rh.org)
3. Vincent plauchet(2006), mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, p6
4. Pierre Bergeron،la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur ، Quebec1993،
- George R Terry ،Stéphan G Franclin ،les principes du management ،Ed economica8 ،ed ،paris1985 ،
5. Gilles Bressy ،Christian Konkuyt،Economie d'entreprise. Edition Sirey ،Paris،1990،P.16.
6. Laurent Belanger et al،op. cit
7. Raymond-Alain Thietart ،la dynamique de l'homme au travail ،les editions. d'organisation ،Paris،1977

المواقع الإلكترونية

1. موقع بكة ، مجالات التحول الرقمي ، www.bakkah.com 04.01.2025
2. مقال على الانترنيت من اعداد : Salah Othman Yousef Alshambaati ، مدير ادارة الحسابات ، شركة انفال الجديدة للتجارة والمقاولات تاريخ النشر : 15/09/2014
3. الموقع الرسمي لشركة maersk ،عبر الرابط التاليhttps://www.maersk.com

الملاحق

A.P. Moller - Maersk									
CASH FLOW STATEMENT									
AMOUNTS IN USD MILLION									
					2022			**2023**	
	Q1	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**Full year**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	
Profit before financial items	7 273	8 988	9 477	5 122	30 860	2 326	1 607	538	
Non-cash items, etc.	2 115	1 113	1 354	1 643	6 225	1 926	1 240	1 437	
Change in working capital	-1 069	-1 210	-1 207	1 678	-1 808	1 220	145	-435	
Cash flow from operating activities before tax	8 319	8 891	9 624	8 443	35 277	5 472	2 992	1 540	
Taxes paid	-98	-280	-180	-243	-801	-138	-234	-155	
Cash flow from operating activities	**8 221**	**8 611**	**9 444**	**8 200**	**34 476**	**5 334**	**2 758**	**1 385**	
Purchase of intangible assets and property, plant and equipment (CAPEX)	-1 354	-1 008	-906	-895	-4 163	-838	-738	-819	
Sale of intangible assets and property, plant and equipment	43	104	109	47	303	209	306	40	
Acquisition of subsidiaries and activities	-1	-1 535	-3 218	-20	-4 774	-126	-12	-	

Sale of subsidiaries and activities	17	3	1	-19	2	23	697	240	
Dividends received	20	82	142	83	327	32	41	111	
Sale of other equity investments	20	-	6	5	31	10	12	-	
Financial investments etc., net	1 106	-5 552	-4 865	-4 034	-13 345	7 771	-937	-2 481	
Cash flow from investing activities	**-149**	**-7 906**	**-8 731**	**-4 833**	**-21 619**	**7 081**	**-631**	**-2 909**	
Repayment of/proceeds from borrowings, net	-16	-631	-105	35	-717	-100	-162	414	
Repayments of lease liabilities	-646	-762	-811	-861	-3 080	-825	-822	-816	
Financial payments, net	-152	-59	-56	29	-238	451	180	114	
Financial expenses paid on lease liabilities	-118	-124	-135	-141	-518	-139	-144	-139	
Purchase of treasury shares	-631	-564	-858	-685	-2 738	-718	-868	-763	
Dividends distributed	-5 945	-902	-	-	-6 847	-9 373	-1 503	-	
Dividends distributed to non-controlling interests	-3	-40	-12	-23	-78	-24	-21	-22	
Other equity transactions	-9	36	9	45	81	2	6	12	
Cash flow from financing activities	**-7 520**	**-3 046**	**-1 968**	**-1 601**	**-14 135**	**-10 726**	**-3 334**	**-1 200**	
Net cash flow for the period	**552**	**-2 341**	**-1 255**	**1 766**	**-1 278**	**1 689**	**-1 207**	**-2 724**	

A.P. Moller - Maersk

BALANCE SHEET

AMOUNTS IN USD MILLION

	31-mars	30-juin	30-sept	2022 31-déc	2023 31-mars	30-juin	30-sept
Intangible assets	5 676	7 844	10 683	10 785	10 319	10 268	10 183
Property, plant and equipment	27 588	27 667	27 757	28 194	27 838	27 729	27 617
Right-of-use assets	10 177	10 723	11 088	10 967	10 523	10 258	9 924
Investments in joint ventures				772			
Investments in associated companies				1 246			
Other equity investments				377			
Derivatives				10			
Pensions, net assets				134			
Loan receivables				25			
Other receivables				708			
Financial non-current assets, etc.	2 800	2 663	3 317	3 272	3 186	3 038	3 364
Deferred tax	366	384	372	399	400	410	412
Total non-current assets	46 607	49 281	53 217	53 617	52 266	51 703	51 500
Inventories	1 933	2 202	1 902	1 604	1 481	1 483	1 769
Trade receivables				6 971			
Tax receivables				231			
Derivatives				198			
Loan receivables				17 652			
Other receivables				1 094			
Prepayments				1 245			
Receivables, etc.	12 036	18 930	25 333	27 391	19 011	19 577	22 475
Securities, etc.	2	-	-	942	245	248	-
Cash and bank balances	12 107	9 730	8 334	10 057	11 652	10 423	7 630
Assets held for sale or distribution	346	283	272	69	835	66	85
Total current assets	26 424	31 145	35 841	40 063	33 224	31 797	31 959
Total assets	73 031	80 426	89 058	93 680	85 490	83 500	83 459

Equity attributable to A.P. Møller - Mærsk A/S	43 867	51 517	59 160	63 991	54 752	55 332	54 874
Non-controlling interests	1 073	1 069	1 071	1 041	1 081	1 095	1 099
Total equity	**44 940**	**52 586**	**60 231**	**65 032**	**55 833**	**56 427**	**55 973**
Lease liabilities, non-current	**8 192**	**8 354**	**8 550**	**8 582**	**8 221**	**8 103**	**7 853**
Borrowings, non-current	**4 175**	**3 932**	**3 660**	**3 774**	**3 674**	**3 681**	**4 030**
Pensions and similar obligations				191			
Provisions				842			
Derivatives				495			
Deferred tax				883			
Tax payables				410			
Other payables				150			
Other non-current liabilities	**2 149**	**2 552**	**3 024**	**2 971**	**2 819**	**2 838**	**2 784**
Total non-current liabilities	**14 516**	**14 838**	**15 234**	**15 327**	**14 714**	**14 622**	**14 667**
Lease liabilities, current	**2 684**	**2 982**	**3 122**	**3 032**	**2 916**	**2 865**	**2 779**
Borrowings, current	**199**	**244**	**192**	**255**	**321**	**166**	**191**
Provisions				777			
Trade payables				6 804			
Tax payables				569			
Derivatives				77			
Other payables				1 696			
Deferred income				102			
Other current liabilities	**10 513**	**9 644**	**10 113**	**10 025**	**11 543**	**9 412**	**9 835**
Liabilities associated with assets held for sale	**179**	**132**	**166**	**9**	**163**	**8**	**14**
Total current liabilities	**13 575**	**13 002**	**13 593**	**13 321**	**14 943**	**12 451**	**12 819**
Total liabilities	**28 091**	**27 840**	**28 827**	**28 648**	**29 657**	**27 073**	**27 486**
Total equity and liabilities	**73 031**	**80 426**	**89 058**	**93 680**	**85 490**	**83 500**	**83 459**

الملخص

- **باللغة العربية :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على شركة Maersk كشركة رائدة في مجال الشحن والخدمات اللوجستية. وقد شملت الدراسة جانبين: الأول نظري، تناول المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المالي، والثاني تطبيقي، ارتكز على تحليل بيانات مالية فعلية للشركة خلال فترتين زمنيتين مختلفتين (2015 و2023)، من أجل الوقوف على التغيرات الكمية والنوعية .

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي مكّن الشركة من تحسين كفاءتها التشغيلية، وتقليل التكاليف، ورفع مؤشرات الربحية والسيولة، كما انعكس ذلك على تحسن معامل ألتمان للسلامة المالية .وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني الرقمنة يمثل فرصة استراتيجية للمؤسسات المعاصرة، رغم ما يكتنفه من تحديات تتعلق بالموارد البشرية والتقنية والهيكل التنظيمي، مما يستدعي مقاربة شاملة للتنفيذ .

الكلمات المفتاحية :التحول الرقمي – الأداء المالي – المؤسسات الاقتصادية ، شركة الشحن البحري مارسك

- **Abstract (in English):**

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the financial performance of economic institutions, with a particular focus on Maersk, a global leader in shipping and logistics. The research is divided into two parts: a theoretical framework that explores the concepts of digital transformation and financial performance, and an applied analysis based on actual financial data from two distinct periods (2015 and 2023).

The findings reveal that digital transformation significantly improved Maersk's operational efficiency, reduced costs, and enhanced profitability and liquidity indicators. This was further evidenced by an improved Altman Z-score, indicating better financial health. The study concludes that embracing digitalization constitutes a strategic opportunity for modern enterprises, although it is accompanied by challenges related to human, technical, and organizational factors—necessitating a comprehensive implementation approach.

Keywords: Digital Transformation – Financial Performance – Economic Institutions – Maersk

.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	–
شكر وعرفان	–
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	III
مقدمة	أ–ت
الفصل الأول: الأسس النظرية للتحول الرقمي والاداء المالي	
تمهيد	05
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي	06
المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	06
المطلب الثاني: خصائص و خطوات التحول الرقمي	08
المطلب الثالث : أهداف و أهمية التحول الرقمي	10
المطلب الرابع : تحديات و فرص وتقنيات التحول الرقمي	12
المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء المالي	18
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للأداء المالي .	19
المطلب الثاني: معايير و مؤشرات الأداء المالي .	23
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي .	29
المطلب الرابع: قياس وتقـــــــييم الأداء المالي .	32
خلاصة الفصل الأول	39
الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية	
تمهيد	41
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وتحليل بيئتها	42
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة – شركة Maersk العالمية	43
المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة – شركة Maersk	45

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة Maersk	48
المطلب الأول: واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة	48
المطلب الثاني: قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركة Maersk	50
خلاصة الفصل الثاني	56
الخاتمة	58
قائمة المراجع	61
الملاحق	65
الملخص	70-69
فهرس المحتويات	72-71