

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)  
التخصص: محاسبة ومالية  
المذكرة الموسومة بـ:

دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية \_  
دراسة حالة وكالة اتصالات الجوائر ولاية تبسة \_

إشراف الأستاذ:  
أ.د. زرفاوي عبد الكريم

اعداد الطالبتين:  
➤ معلم رقية  
➤ عزيزي الزهرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غناية محمد اقبال	أستاذ محاضر ب	رئيساً
زرفاوي عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
جوال مروة	أستاذ محاضر ب	مناقشاً



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وقال أيضا من

صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجبوا ما تكافئوه فادعوا له".

امتنالا لهذا الحديث الشريف، واعترافا بالجميل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان

لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "زرفلوي عبد الكريم"، الذي تكرم

بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه من توجيه ودعم طيلة فترة إعداد هذا

البحث، كان نعم الموشد والموجه، جزاه الله عني خير الجزاء وبورك في علمه

وعظائه، وجعله الله ممن قال عنهم "ورفعناه مكانا عليا

كما لا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء من

قريب أو بعيد، وبالأخص:

رئيس الشؤون المؤسسية "ملازم حسام" الذي وجهنا بكل كرم وبذل معنا جهدا كبيرا له

جزيل الشكر والامتنان.

كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني العلمي على مدار السنوات

الماضية، فلکم مني كل التقدير والاحترام. وفي الختام اجدد شكري وامتناني لأعضاء

لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

وشكرا للجميع.

## الاهداء:

"رقية معلم"

﴿وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ﴾

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم فضله، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل  
ها أنا اليوم أحصد ثمرة سنوات من العمل وأقف على عتبة نهاية مسيرتي الدراسية، مسيرة لم تكن سهلة بل  
كانت مليئة بالتعب والتحديات والخوف والإصرار، لكنها صنعت مني ما أنا عليه اليوم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي،

وأهدي نجاحي إلى من كان لهما الفضل الأكبر بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه، إلى من كانا نور طريقي،  
وسر قوتي، إلى القلبين اللذين حملا همّي قبل فرحتي، وبذلو لأجلي دون مقابل وكانت دعواتهما ترافقني  
إلى القلب الذي أحبني بلا شروط، إلى الدعاء الذي كان يسبق خطواتي في كل مرة، إلى الحزن الذي كان

ولا يزال ملجئي "أمي الغالية"

إلى من علمني أن الصبر مفتاح كل طريق، وأن النجاح يحتاج قوة وإيماناً، إلى السند الذي كان ولا يزال  
خلفي دائماً "أبي العزيز"

إلى اللتان لم تخذلنني في كل ضيق ومحنة، إلى من تحمّلتا تعبي، ووقفتا بجانبني وساندتاني بطيب

الكلمات وحسن المواساة، إلى من شدّدت عضدي بهما أختاي "خديجة وسمية"

إلى زميلتي في هذا العمل، وصديقة عمري الأقرب إلى قلبي، إلى من كانت سنداً ورفيقة

طريق، إلى من كان لقيها طمأنينة وأمان، وأصبح وجودها الصادق جبراً وشفاء "صديقتي زهرة"

إلى من لم تجمعني بهم روابط الأخوة، لكن جمعني بهم الإحترام والمحبة، إلى أزواج

أخواتي "بلال وأسامة"، شكراً على كل مساعدة منكما كانت سنداً لي،

إلى كل عزيز رافقني وكان سنداً أثناء طريقي، وإلى كل القلوب الصادقة

التي تركت أثراً طيباً بداخلي، لكل من دعموني وكانوا شركائي في هذه

الرحلة دتم خير دعمٍ وعونٍ ورفقةٍ لا تُنسى، ودامت محبتكم في القلب

أثراً جميلاً لا تمحوه الأيام.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾



## الاهداء :

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

### "عزيزي الزهرة"

الحمد لله الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة بعد سنوات طويلة من التعب والاجتهاد، وبعد مسيرة دامت ثمانية عشر سنة من الدراسة، مليئة بالصعوبات والتحديات التي لم تكن سهلة أبداً. اليوم أقف بفخر لأحقق واحداً من أكبر أحلامي، وأشكر نفسي قبل الجميع لأنني كنت دائماً قوية، صبورة، ومؤمنة بقدرتي على الوصول رغم كل الظروف. كنت السند الحقيقي لنفسي في كثير من المواقف، ولهذا أفخر كثيراً بما وصلت إليه اليوم، لأن الوصول إلى هذه المرحلة لم يكن أمراً سهلاً، بل هو نتيجة تعب طويل وإصرار كبير. أهدي تخرجي هذا إلى نفسي أولاً وأعلى الناس على قلبي، إلى أبي وأمي، اللذان كانا مصدر دعمي وقوتي طوال هذه الرحلة.

وأفخر كثيراً بكوني أول خريجة في بيت أهلي، وأول فرحة تخرّج تعيشها عائلتي، وأسأل الله أن يجعلني دائماً مصدر فخر لهما. إلى "أمي" الحبيبة بشكل خاص، لا تكفي الكلمات لوصف فضلك عليّ، فقد كنت دائماً بجانبني، تساندينني وتدعمينني في أصعب اللحظات، وتحملين عني التعب والخوف والدعاء. هذا التخرج أهديه لك من أعماق قلبي، لأنك كنت السبب بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة. كما أهدي هذا الإنجاز إلى "أخواتي وإخوتي" الأعزاء، وبالأخص أختي "شيماء" حبيبة قلبي وكتاب أسراري، التي كانت قريبة مني دائماً وشاركتني الكثير من اللحظات خلال هذه المسيرة. ولا أنسى صديقتي الغالية "معلم رقية" التي شاركتني تعب الدراسة وفرحة النجاح، والتي كانت سنداً حقيقياً لي طوال إعداد المذكرة، فكنا ندعم بعضنا البعض لنكمل هذه الرحلة معاً، وأنا سعيدة جداً لأننا وصلنا لهذه اللحظة الجميلة بعد كل ما مررنا به.

وفي الأخير، أحمّد الله كثيراً على هذا الإنجاز الذي لطالما حلمت به، وأسأله أن يجعل القادم أجمل وأن يوفقني

في حياتي القادمة، وأن أحقق المزيد من الأحلام والإنجازات.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية، من خلال تقسيمها إلى فصلين، دراسة نظرية حول التحول الرقمي وأبعاده، أهدافه، والتحديات التي تواجه تطبيقه، وكذا الرقابة المالية أنواعها، وأهميتها، والعلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية، ودراسة تطبيقية لدى وكالة إتصالات الجزائر بولاية تبسة للفترة الممتدة بين 2023\_2025.

حيث تم التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية على مدار ثلاث سنوات في ظل تطبيق التحول الرقمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير كبير من خلال الأنظمة الرقمية المعتمدة على عملية الرقابة المالية، حيث عززت الشفافية وسرعة الوصول الى المعلومات، مما أدى إلى تقليص التحديات التي يمكن مواجهتها والتفادي المسبق للأخطار والمخاطر المحتمل وقوعها.

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، الرقابة المالية، مؤشرات الأداء المالي.

## Abstract:

This study aimed to address the role of digital transformation in improving the financial control system. It was divided into two chapters: a theoretical study of digital transformation, its dimensions, objectives, and the challenges facing its implementation, as well as financial control, its types, importance, and the relationship between digital transformation and financial control; and an applied study at the Algeria Telecom Agency in Tebessa Province for the period 2023–2025.

A quantitative analysis of financial control indicators was conducted over three years during the implementation of digital transformation. The study concluded that digital transformation has a significant impact through the digital systems adopted in the financial control process. It has enhanced transparency and speed of access to information, leading to a reduction in potential challenges and the proactive prevention of risks and hazards.

**Keywords:** Digital transformation, Financial control, Financial performance indicators.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرfan
-	الإهداء
-	الملخص
ii - i	قائمة المحتويات
iii	قائمة الجداول
iv	قائمة الأشكال
v	قائمة الملاحق
ب-ي	المقدمة
<b>الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الاطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل الي التحول الرقمي
03	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي ونشأته
08	المطالب الثاني: أهداف التحول الرقمي وأبعاده
11	المطلب الثالث: مزايا وتحديات التحول الرقمي ومتطلباته
17	المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة المالية
17	المطلب الأول: نشأة الرقابة المالية وتعريفها وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها
21	المطلب الثاني: أنواع الرقابة المالية وأهميتها
27	المطلب الثالث: أهداف الرقابة المالية ووظائفها
31	المبحث الثالث: التحول الرقمي والرقابة المالية
31	المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية
34	المطلب الثاني: مزايا الرقابة الالكترونية
36	المطلب الثالث: دور الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء والمخاطر المالية

## قائمة المحتويات

45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الاطار النظري والتنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
48	المطلب الأول: التعريف بوكالة اتصال الجزائر -تبسة-
49	المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
50	المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-
58	المبحث الثاني: تحليل واقع الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
58	المطلب الأول: التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية
68	المطلب الثاني: عرض العمليات المالية بعد تطبيق التحول الرقمي لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
75	المطلب الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
84	المبحث الثالث: تشخيص وقياس المخاطرة المالية وتطوير أدوات الرقابة الرقمية بوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
84	المطلب الأول: تشخيص وقياس المخاطرة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
91	المطلب الثاني: التطبيقات والأنظمة الرقمية المعتمدة داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
95	المطلب الثالث: نموذج مقترح لتطوير تطبيق MoachirBi لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
117	المراجع
125	الملاحق



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05-04	تاريخ التحول الرقمي	الجدول رقم (01)
21-20	علاقة الرقابة المالية بالمفاهيم المشابهة لها	الجدول رقم (02)
36-35	الفرق بين الرقابة التقليدية والالكترونية	الجدول رقم (03)
58	تطور عدد الزبائن ومستحققاتهم لدى وكالة اتصال الجزائر -تبسة- لثلاث سنوات 2025-2023	الجدول رقم (04)
62-61	أنواع المبيعات ومداخيلها بوكالة اتصالات الجزائر -تبسة- لثلاث سنوات 2025-2023	الجدول رقم (05)
65-64	تطور مخزون وكالة اتصالات الجزائر -تبسة- بأنواعه لثلاث سنوات 2025-2023	الجدول رقم (06)
67	مستحقات والتزامات وكالة اتصالات الجزائر -تبسة- لثلاث سنوات 2025-2023	الجدول رقم (07)
70-69	الاقفال اليومي وطرق الدفع المتبعة لشهر جانفي 2025	الجدول رقم (08)
73	الاقفال اليومي لمداخيل الفروع لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة- شهر ديسمبر 2025	الجدول رقم (09)
76	مستحقات الوكالة قبل اعتماد الألياف البصرية 2022 وبعدها 2023	الجدول رقم (10)
76	قيمة رصيد الألياف البصرية لثلاث سنوات 2023_2025	الجدول رقم (11)
78	تطور مجموع رؤوس الأموال الخاصة في ظل التحول الرقمي ودعم الرقابة خلال الفترة 2025-2023	الجدول رقم (12)
80	طريقة العمل داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة- قبل وبعد التحول الرقمي	الجدول رقم (13)
83	جودة تقارير التدقيق الداخلي والخارجي خلال 3 سنوات 2023-2025	الجدول رقم (14)

## قائمة الجداول

88	نتائج الهيكلية المالية لدى اتصالات الجزائر خلال 3 سنوات 2023 - 2025	الجدول رقم (15)
90	يوضح الأدوات الإحصائية لقياس المخاطرة المالية لثلاث سنوات 2023 2025	الجدول رقم (16)
103	واجهة رقم الأعمال في تطبيق MoachirBI	الجدول رقم (17)



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	خصائص التحول الرقمي وأثرها على أداء المؤسسة	الشكل رقم (01)
11	أبعاد التحول الرقمي	الشكل رقم (02)
13	مزايا التحول الرقمي	الشكل رقم (03)
15	تحديات التحول الرقمي	الشكل رقم (04)
25	أنواع الرقابة المالية	الشكل رقم (05)
29	وظائف الرقابة المالية	الشكل رقم (06)
31	العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية	الشكل رقم (07)
51	تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-	الشكل رقم (08)
54	الهيكل التنظيمي التفصيلي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-	الشكل رقم (09)
72	مخطط الفروع المرتبطة بوكالة اتصال الجزائر - تبسة	الشكل رقم (10)
75	أثر التحول الرقمي على الرقابة المالية خلال رقع الكفاءة داخل الوكالة	الشكل رقم (11)
78	دور التحول الرقمي في تخفيض التنمية المستدامة والحوكمة داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-	الشكل رقم (12)
80	مساهمة التحول الرقمي في تحسين دقة الرقابة المالية داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-	الشكل رقم (13)
82	دور التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير والكشوفات المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-	الشكل رقم (14)



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
125	عدد تطور الزبائن خلال 3 سنوات (2023-2025)	الملحق رقم (01)
128-126	ميزانيات الوكالة لثلاث سنوات (2023-2025)	الملحق رقم (02)
131-129	واجهات تطبيق MouachirBI	الملحق رقم (03)
147-132	ميزان المراجعة Balance générale لثلاث سنوات (2023-2025)	الملحق رقم (04)
161-148	الإفقال اليومي لفروغ الوكالة لشهر ديسمبر 2025	الملحق رقم (05)
162	الأنظمة المعتمدة داخل وكالة إتصالات الجزائر	الملحق رقم (06)



مقدمة

# الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

## مقدمة

تعد الرقابة المالية حجر الأساس في تسيير مختلف العمليات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تساهم في دعم مسار تنميتها وتعزيز استقرارها، فهي تعمل على متابعة الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد والأصول بكفاءة بما يسمح بتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة، ولا يقتصر دورها في مراقبة الأداء فقط، بل تمثل أيضا أداة فعالة لكشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها وتحديد أسبابها والمسؤولين عنها، بما يضمن تحسين دقة العمليات المالية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

في هذا الإطار، تبرز أهمية التحول الرقمي كإحدى الوسائل الرئيسية التي يمكن اعتمادها في تحسين وتطوير عملية الرقابة المالية، حيث يساهم اعتماد المؤسسات الاقتصادية في تسهيل عمليات تتبع الأداء الرقابي المالي، كما يمكنها من الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات والحد من مخاطر الاحتيال، إضافة إلى تقليص الوقت والجهد اللازمين في تطبيق عملية الرقابة المالية.

ونظرا للتطورات التكنولوجية المتسارعة وسعيها لمواكبة التحديات والنقائص، اتجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع بيئة أعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءة عملياتها الداخلية وجودة الخدمات المقدمة، إلى جانب تحسين الرقابة المالية.

## 1. إشكالية الدراسة

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن تحليل الانحرافات المالية عن طريق دمج التكنولوجيات للرفع من كفاءة الرقابة المالية في وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟

- هل يمكن للتحول الرقمي أن يقلل من عدم التماثل وعدم التحيز وتسهيل العمليات في الإستشارات والتدقيق الداخلي والمراقبة المالية والتدقيق الخارجي لتحسين جودة التقارير المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة لدى وكالة اتصالات الجزائر تبسة؟

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

-كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الإستراتيجية المالية لووكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة للوصول إلى حكم رشيد وضمان استمرارية نموها؟

-هل للتحول الرقمي دور في رفع درجة دقة التخطيط وخفض أخطاء العمليات المالية في وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟

### 2. فرضيات الدراسة

بعدما تم صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يمثل التحول الرقمي توجهها حديثا تسعى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة من خلاله إلى إدماج التكنولوجيات في مختلف أنشطتها ومن بينها الأنشطة المالية، بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة من خلال تسهيل الإستغلال الأمثل للموارد وتخفيض تكاليفها.

- **الفرضية الثانية:** تخضع التقارير المالية إلى تدقيق داخلي وخارجي يتصف بالنزاهة ويقلل الفجوات ويصحح الأخطاء، حيث أن إعتاد التقنيات الرقمية في عمليات المراقبة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر تبسة يؤدي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة التقارير المالية.

- **الفرضية الثالثة:** تعتبر الرقابة المالية ركيزة أساسية تعتمد عليها وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة لمتابعة وتقييم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، وتنمية مصادر دخلها من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية والإبتكار تزامنا مع تقنيات التحول الرقمي الذي يحقق النمو المستدام ويعزز جودة الحوكمة.

- **الفرضية الرابعة:** ساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية على مستوى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، من خلال رقمنة العمليات المالية وتسريع معالجتها اعتمادا على تطبيقات وأنظمة رقمية حديثة، الأمر الذي يساعد على تقليل الأخطاء البشرية ودعم إتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

### 3. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، حيث تكمن الأهمية العلمية في تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية، والتي لها أثر مباشر على تطوير أساليب المتابعة وتعزيز كفاءة الأنظمة الرقابية.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

أما من الناحية العملية فتبرز أهمية الدراسة في كونها تساعد المؤسسات على فهم كيفية اعتماد التحول الرقمي واستخدامه كآلية فعالة لتحسين وتعزيز أدوات الرقابة المالية داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد، وتوفير معلومات دقيقة وتقارير فورية تدعم اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وتقليل الأخطاء والانحرافات.

إضافة إلى ذلك تتجلى أهمية هذه الدراسة في تحليل واقع التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الرقابي والمالي داخل المؤسسة.

### 4. أهداف الدراسة

تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- الكشف عن طرق تبني التحول الرقمي وإدراجه في عمليات الرقابة المالية، وكيف رفع من كفاءتها من خلال دراسة بعض من المؤشرات الكمية والنوعية؛
- تسليط الضوء على أبرز التقنيات الرقمية المعتمدة ضمن أنظمة الرقابة المالية، من خلال دراسة مدى مساهمة الرقابة المالية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة التقارير المالية؛
- إبراز أثر التحول الرقمي على تنمية الموارد المالية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ودعم الحوكمة داخل المؤسسة؛
- توضيح أهم التحولات التي جاء بها التحول الرقمي ومدى تأثيره على فعالية نظام الرقابة المالية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.

### 5. دوافع الدراسة

- تعود أسباب ودوافع إختيار هذا الموضوع لدوافع موضوعية وأخرى شخصية أبرزها:
- الميل الشخصي لهذا الموضوع كونه يعالج أحد أبرز المواضيع الحديثة في مجالين مختلفين؛
  - إهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية بتحليل البيانات والمعلومات وتسيير العمل اعتمادا على أنظمة رقمية تسهل عليها الرقابة المالية وتضمن تحقيق ماتم التخطيط له فعلا بكفاءة؛
  - تقديم إضافة ومساهمة علمية وعملية للإسترشاد بها في دراسات أخرى.

### 6. حدود الدراسة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

تم معالجة إشكالية الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: تتعلق بثلاث سنوات لفترة الممتدة من 2023 إلى 2025 بإعتبار هذه الفترة شهدت تطورات في مجال الاتصالات والأنترنات وتبني تحولات رقمية جديدة.
- الحدود المكانية: وكالة إتصالات الجزائر لولاية تبسة.

### 7. منهج الدراسة

سيتم في هذه الدراسة إعتداد كل من المنهج الوصفي التحليلي.

حيث تم توظيف المنهج الوصفي في عرض أبرز المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع البحث، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي والرقابة المالية والعلاقة بينهما. أما المنهج التحليلي فقد تم استخدامه في الجانب التطبيقي، من خلال معالجة وتحليل وتفسير المعلومات والبيانات المتحصل عليها من وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، وذلك قصد عرض واقع تطبيق التحول الرقمي ومدى تأثيره على فعالية الرقابة المالية داخل المؤسسة.

كما تم تدعيم الدراسة بمجموعة من النسب المالية والأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، بما يساعد على تفسير مختلف التغيرات المالية وتحليل مستوى المخاطر والكفاءة داخل المؤسسة محل الدراسة.

### 8. الدراسات السابقة

تم إعتداد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والرقابة المالية بشكل منفصل عن بعضهما، وكذا دراسات تربط بينهما بشكل مباشر.

وتتمثل بعض هذه الدراسات فيما يلي:

الدراسات السابقة	عنوان الدراسة	إشكالية الدراسة	أهداف الدراسة	النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة
دراسة أحمد خليفة الساري (2025)	دور التحول الرقمي في تطوير نظم الرقابة المالية	إلى أي مدى يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تطوير نظم	يهدف البحث إلى إستكشاف دور التحول الرقمي في	- يوجد دور فعال للتحول الرقمي في تحسين كفاءة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>وفاعلية نظام الرقابة المالية.</p> <p>- يسهم التحول الرقمي بشكل فعال في تنمية قدرات الكوادر البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الرقابي في القطاع العام.</p> <p>- توجد علاقة إيجابية بين استخدام الحاسب الآلي والبرمجيات وتطوير نظم الرقابة المالية، حيث تمثل أحد العوامل الأساسية في تعزيز فاعلية الرقابة المالية.</p> <p>- تؤدي الشبكات وقواعد البيانات دوراً إيجابياً في رفع كفاءة نظم الرقابة المالية بما يمكنها مواكبة متطلبات التحول الرقمي القطاع العام؛</p> <p>- يسهم الأمن السيبراني بشكل فعال في تعزيز حماية البيانات والبنية التحتية الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير نظم الرقابة المالية.</p>	<p>تطوير نظم الرقابة المالية في ديوان المحاسبة الليبي، في ظل التحديات التي تواجه الأنظمة التقليدية، من تأخر في التدقيق وضعف البنية التحتية ونقص الكفاءة الرقمية.</p>	<p>الرقابة المالية في ديوان المحاسبة الليبي؟</p>	<p>بالقطاع العام الليبي دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة</p>	
--	--	--	--	--

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>- تحقيق كفاءة مالية أعلى؛</p> <p>- تعزيز الشفافية المالية؛</p> <p>- تحسين تجربة المستخدم؛</p> <p>- دعم التنمية المستدامة؛</p> <p>- مواجهة تحديات بنوية؛</p> <p>- ضرورة تحديث الأطر التشريعية؛</p>	<p>_ تعزيز الأمن السيبراني في المالية العامة خاصة في ظل التوسع الرقمي؛</p> <p>_ ابراز دور الحوكمة الرشيدة في ضمان نجاح التحول الرقمي في المالية العامة؛</p> <p>_ أثر التحول الرقمي في تعزيز الشفافية في إدارة المالية العامة؛</p> <p>_ دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المالية العالمية.</p>	<p>تكمن مشكلة البحث في الفجوة بين التطور التكنولوجي في القطاع المالي والمبادئ التي تحكم عمل المصارف لتحقيق الشفافية.</p>	<p>التحول الرقمي وأثره في تعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة المالية العامة</p>	<p>دراسة فادي شوشان (2025)</p>
<p>يجمع هذا البحث بين الأسس المفاهيمية للنضج الرقمي، والتحليل المنهجي لعمليات الأعمال، ومبادئ الإدارة الاستراتيجية. وتهدف نتائجه إلى رفع كفاءة تطبيق التحولات الرقمية، وتحقيق المزايا</p>	<p>يهدف هذا البحث إلى تحسين وتطوير الأسس النظرية والأساليب العلمية والمنهجية والتوصيات العملية لتنظيم وإدارة عملية</p>	<p>في ظل تزايد المنافسة العالمية، يعد وجود نظام شامل لإدارة التحول الرقمي عاملاً هاماً لضمان استدامة الشركات وقدرتها التنافسية. في الوقت نفسه، يؤدي غياب</p>	<p>تنظيم وتحسين أساليب إدارة التحول الرقمي للمؤسسات.</p>	<p>دراسة أولكسندر فاسيلوفيتش كوباتكو و لاريسا ليونيدفنا هريتسينكو (2025)</p>

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>التنافسية، وتكيف المؤسسات مع تحديات الاقتصاد الرقمي. لقد ثبت أن أبرز عوائق التحول الرقمي تتمثل في محدودية التمويل، ونقص الكفاءات الرقمية لدى الكوادر، وغياب استراتيجية رقمية واضحة. في المقابل، يُعد الدعم الإداري القوي، والمشاركة في المشاريع الدولية، ووجود قادة رقميين، والدعم الحكومي، من أهم عوامل التغيير.</p>	<p>التحول الرقمي للمؤسسات.</p>	<p>نهج متكامل للتحوّل الرقمي، وضعف مواءمة مبادرات تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال، وانخفاض مستوى الكفاءات الرقمية لدى الكوادر الإدارية، فضلاً عن نقص الدعم المنهجي لتنفيذ التغييرات الرقمية، إلى مخاطر فقدان المرونة، وانخفاض الكفاءة، والتخلف التكنولوجي. وتتفاقم هذه المشكلات بسبب تشتت مناهج إدارة التحوّل الرقمي، ومحدودية الخبرة في دمج نماذج الإدارة المبتكرة، وانخفاض مستوى قدرة المؤسسات على التكيف، ونقص أساليب تشخيص</p>		
--	--------------------------------	--	--	--

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

		النضج الرقمي للشركات.		
دراسة علي أبوبكر باوزير ووليد عوض عبيد ديان (2023)	معوقات الرقابة المالية وأثرها في فاعلية إجراءات الرقابة على الإنفاق الحكومي المطبقة من قبل وزارة المالية في الجمهورية اليمنية.	ما معوقات الرقابة المالية التي تواجهها مكاتب المالية كجهة رقابية على جميع المكاتب الحكومية بالوادي والصحراء بمحافظة حضرموت، وكيف تؤثر تلك المعوقات في فاعلية إجراءات الرقابة على الإنفاق الحكومي المطبقة من قبل وزارة المالية؟	معوقات الرقابة المالية التي تواجهها مكاتب المالية بالوادي والصحراء بمحافظة حضرموت كانت متوسطة، وقد كان أكثر المعوقات توفراً هي المعوقات القانونية) يليه بعد (المعوقات التنظيمية)، وكان أقل الأبعاد توفراً هو بعد (المعوقات الفنية)؛ _ أن مستوى المعوقات القانونية التي تواجهها مكاتب المالية بالوادي والصحراء بمحافظة حضرموت كان متوسطاً. وكان أهمها عدم وجود تشريعات وقوانين كافية تحكم إجراءات الرقابة المالية على النفقات، وافتقار المختصين إلى التشريعات واللوائح	تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: - التعرف على معوقات الرقابة المالية في مكاتب المالية بالوادي والصحراء بمحافظة حضرموت؛ - قياس مستوى فاعلية إجراءات الرقابة على الإنفاق الحكومي المطبقة من قبل وزارة المالية في الجمهورية اليمنية؛ - قياس أثر معوقات الرقابة المالية الفنية، القانونية التنظيمية) في فاعلية إجراءات الرقابة على الإنفاق الحكومي المطبقة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>والقرارات المستجدة وتفسيراتها؛</p> <p>_ وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط العمل الرقابي على النفقات في مكاتب المالية بالوادي والصحراء، وأن عمل الرقابة المالية في المكتب يركز على قوانين ولوائح وتعليمات واضحة ومكتوبة ومتوفرة؛</p> <p>مستوى تطبيق إجراءات الرقابة المالية من قبل وزارة المالية في الجمهورية اليمنية كان عالياً، أي أن الإدارة المالية تشرف على مدى تطبيق إجراءات الرقابة المالية وإمكانية تطويرها، وتتوفر الكوادر المؤهلة والمدربة لتنفيذ إجراءات الرقابة المالية.</p>	<p>من قبل وزارة المالية.</p>			
<p>-أحد المجالات المهمة للدراسة التي تستحق التوسع في المستقبل هو تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي</p>	<p>يهدف البحث إلى: - استكشاف كيف عززت التقنيات، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والتعلم</p>	<p>عادة ما تكون الأساليب التقليدية لإعداد التقارير المالية والتدقيق غير دقيقة، وتستغرق وقتاً طويلاً،</p>	<p>أثر التحول الرقمي على عمليات إعداد التقارير المالية والتدقيق.</p>	<p>دراسة محمد شاكيل إسلام، محمد رقيب الزمان، محمد السلطان العارفين</p>

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>والبلوك تشين على العمليات المالية. يمكن للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، نظراً لخصائصهما المتأصلة في التحليل التنبؤي وتحديد البيانات غير الطبيعية، أن يحدثا تحولاً في التقارير المالية من خلال الكشف عن الاحتيال في الوقت الفعلي والتنبؤ .</p> <p>- هناك إمكانية لاستخدام تقنية البلوك تشين لتحسين المساءلة من خلال توفير وسائل جديدة للمؤسسات لإجراء معاملات مالية آمنة وغير قابلة للعكس.</p>	<p>الآلي وسلسلة الكتل، نزاهة وفعالية إعداد التقارير المالية والتدقيق. - مناقشة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في زيادة الشفافية ومواجهة التحديات المرتبطة بالعمليات الاحتيالية في عالم المال - تحليل المشكلات والصعوبات التي تنشأ في طريق تطبيق الحلول الرقمية في الأنشطة المالية للمنظمة. - دراسة تأثير التحول الرقمي على عملية صنع القرار لدى المستثمرين</p>	<p>وغير مجهزة بشكل جيد للتعامل مع التعقيد المتزايد للعمليات المالية. تشمل هذه الأساليب التقليدية في تلبية الاحتياجات المتزايدة للتوقيت والدقة والشفافية التي تنشأ عن تغير الأنشطة التجارية والطبيعة الديناميكية للقواعد والمعايير. تقدم الأدبيات الحالية إرشادات محدودة حول قدرات التقنيات الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والأتمتة وما إلى ذلك، في تحسين كفاءة إعداد التقارير المالية والتدقيق.</p>	<p>سوراف، محمد أشرف العالم العالم (2022)</p>
--	---	---	--

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

	<p>والجهات التنظيمية والإدارة - اكتشاف الاتجاهات والمبادرات الناشئة التي يمكن أن تجعل إعداد التقارير المالية والتدقيق أكثر كفاءة في المستقبل.</p>			
<p>- أن التطبيق الكامل للمعايير الدولية للرقابة المالية والمحاسبة التابعة للمنظمة الدولية لأجهزة الرقابة المالية العليا تساعد بشكل كبير على تحقيق الرقابة الإنفاقية في القطاع العام، إلا أن الأجهزة الرقابية لمعظم الدول النامية والعربية بما فيها الجزائر لا تطبق تلك المعايير في إجراءاتها وممارساتها الرقابية؛</p> <p>- فتقر المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة (كأجهزة رقابة خارجية</p>	<p>- تسليط الضوء على أجهزة الرقابة المالية المعتمدة في الجزائر، منها الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية المستقلة؛</p> <p>- توضيح للمفاهيم المتعلقة بترشيد النفقات العمومية، وعرض لبعض الدول المتقدمة في ترشيد النفقات؛</p> <p>- عرض للتطورات الحاصلة في النفقات العمومية</p>	<p>هل تستطيع أجهزة الرقابة الخارجية في الجزائر المساهمة في ترشيد النفقات العمومية من خلال تبنيها وتطبيقها للمعايير الدولية لأجهزة الرقابة المالية؟</p>	<p>دور أجهزة الرقابة الخارجية في ترشيد النفقات العمومية</p>	<p>دراسة مزياني بلال (2021)</p>

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>بشكل كبير للاستقلالية الوظيفية والمالية، كما لا تملك الحرية المطلقة في اختيار المهام الرقابية للقطاعات المراد مراقبتها في برامجهم السنوية؛ - بقاء المفتشية العامة للمالية تابعة للسلطة التنفيذية وزير المالية، لا يساعد هذا الجهاز على تأدية مهامه الرقابية بشكل احترافي وشفاف وبدون انحياز لأي طرف، ناهيك عن أن معيار فصل الجهاز الرقابي عن السلطة التنفيذية يعتبر من أهم المعايير التي جاءت بها المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية المالية العليا.</p>	<p>في الجزائر خلال الفترة (2000- 2018) ووضعية الحسابات الخاصة لسنة 2017؛ - ابراز لمختلف أجهزة الرقابة المالية سواء الداخلية أو الخارجية والصلاحيات المتاحة لها من أجل اتمام مهامها الرقابية ومتابعة صرف النفقات العمومية بطرق قانونية وفق التنظيمات المعمول بها.</p>			
<p>-بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن</p>	<p>توضيح مفهوم نظام (ERP) ومكوناته وفوائده تطبيقه وتحديات</p>	<p>ما مدى تأثير استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ( ERP ) على تحسين</p>	<p>أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة الإقتصادية (ERP)</p>	<p>دراسة ديدة كمال (2019)</p>

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

<p>مؤسسة enafor تحتم بجميع مؤشرات تحسين الأداء بدرجة مرتفعة ، أما مؤسسة ENTP فقد أثبتت النتائج أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع المؤشرات الخاصة بتحسين أداء المؤسسة تقيم على أنها متوسط، وهذا يؤكد على وجود اهتمام متوسط بتحسين أداء مؤسسة ENTP. -كانت النتيجة انه يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يوحداته الفرعية إدارة المخزون، وإدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، أما باقي الوحدات الإدارة المالية، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة العلاقات مع العملاء، فليس لها أي</p>	<p>التي تواجه تنفيذه وهذا باعتباره أحدث أساليب التسيير في المؤسسات الحديثة -تحديد مستوي تطبيق نظام ERP في المؤسسات وفي كل قسم من أقسامها؛ اقترح أنسب نموذج لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا للنتائج.</p>	<p>أداء عينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر ؟</p>	<p>على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية</p>	
--	--	---	--	--

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة - الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

أثر في تحسين أداء المؤسسة.				
----------------------------	--	--	--	--

### 9. هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين: الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي.

سيتناول الفصل الأول الجوانب الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي حيث قسم إلى ثلاث مباحث، حيث سيتم التطرق في الأول إلى مفهوم التحول الرقمي ونشأته، أهدافه، أبعاده، متطلباته، المزايا والتحديات التي تواجهه، أما المبحث الثاني سيتناول مفهوم الرقابة المالية ونشأتها وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها، أنواعها، أهميتها، أهدافها ووظائفها، أما المبحث الثالث فسيوضح العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي والرقابة المالية، ومزايا الرقابة الرقمية مقارنة بالتقليدية، وكذا ذكر تطبيقات وأنظمة رقمية ودورها في التقليل من الأخطاء والمخاطر المالية.

أما الفصل الثاني سيكون مخصصا للجانب التطبيقي لدور التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية وذلك من خلال ثلاث مباحث أيضا، الأول بتقديم وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة واستعراض هيكلها التنظيمي مع التركيز على المصلحة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فسوف يتم فيه تحليل واقع الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي لدى وكالة اتصالات الجزائر تبسة \_ للفترة (2023-2025)، من خلال التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية وعرض العمليات المالية بعد تطبيق التحول الرقمي ، مع إسقاط الجانب النظري ألا وهو العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية على الجزء التطبيقي من خلال المعلومات المتحصل عليها من الوكالة لفترة (2023-2025)، أما المبحث الثالث فسيتم تشخيص وقياس المخاطرة المالية بالإعتماد على نسب الهيكلية المالية والأدوات الإحصائية، وذكر التطبيقات والأنظمة الرقمية المتبعة في الوكالة واقتراح نموذج لتطوير أحد التطبيقات.



## الفصل الأول:

التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار

المفاهيمي والعلاقات الأساسية

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### تمهيد:

تعد الرقابة المالية من الركائز الأساسية في تسيير المؤسسات، حيث تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والكشف عن الانحرافات والأخطاء، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد ازدادت أهميتها في ظل تعقد العمليات المالية وتوسع حجم المعاملات، مما استدعى تطوير أساليبها وأدواتها لتواكب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومع بروز التحول الرقمي كأحد أبرز ملامح العصر الحديث، شهدت مختلف القطاعات، خاصة القطاع المالي، تحولات جوهرية مست أساليب العمل التقليدية، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة، وتسريع العمليات، وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. كما أتاح هذا التحول فرصا جديدة لتعزيز فعالية الرقابة المالية من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وتقنيات التحليل الحديثة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار النظري لكل من الرقابة المالية والتحول الرقمي، من خلال التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم التحول الرقمي وأهدافه ومتطلباته، ثم عرض أسس الرقابة المالية وأنواعها وأهميتها في المبحث الثاني، ليتم في المبحث الثالث إبراز العلاقة بينهما، مع التركيز على دور التحول الرقمي في تطوير الرقابة المالية والرفع من كفاءتها في الحد من الأخطاء والمخاطر.

- المبحث الأول: مدخل إلى التحول الرقمي
- المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة المالية
- المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### المبحث الأول: مدخل إلى التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي أحد المظاهر البارزة للتغيرات التي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة، حيث ساهم في التسيير والتنظيم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أفرز هذا الواقع مفاهيم جديدة ارتبطت باستخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها في مختلف الأنشطة. وعليه، فإن دراسة التحول الرقمي تستوجب الوقوف عند مفهومه وتحديد معالم نشأته وتطوره، وهو ما سيتم التطرق إليه.

#### المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي ونشأته

قبل التعرف على مفهوم التحول الرقمي، سيتم التوقف عند نشأته وبدايات ظهوره.

#### أولاً: نشأة التحول الرقمي

في ظل هذه التطورات السريعة في عالم الأعمال المستحدث اليوم، لم يعد هناك مكان لبيئات العمل بطيئة الحركة، إذ فرض الواقع الجديد أنماط عمل أسرع، وخارطة طريق لا تتحمل بطء عمليات التشغيل اليدوية. (البناء، صفحة 24). ومن هذا المنطلق، برز التحول الرقمي كضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال المعاصر.

تعود جذور التحول الرقمي إلى تطور التقنيات الرقمية والإنترنت، ويمكن إرجاع تاريخه إلى (1969) و(1971) من القرن الماضي. (كتاب، يوسف، و احمد، 2025، صفحة 292). وتعتبر التكنولوجيا هي ما يحرك التحول الرقمي وتجعله ممكناً، ولقد مرت هذه الأخيرة على مراحل عديدة لتصل إلى ما هي عليه الآن من تطور. ففي القرن الـ 20 ظهر "الراديو" (1901) وعبره أصبح يمكن إرسال الصوت والموسيقى والإشارات بكل أنواعها إلى كل أرجاء العالم، وبفضل "الراديو" أصبح بإمكان المسافرين على متن السفن والطائرات الاتصال وتبادل المعلومات، وثم ظهر التلفاز (1927) حيث أتاح نقل الصور والأصوات إلى ملايين الناس في منازلهم. ومن ضمن الأمور التي أحدثت ثورة في عالم التكنولوجيا هي ظهور الكمبيوتر سنة (1937). (ثامري، 2024، صفحة 4). والذي شكل نقطة تحول بارزة في مسار التطور التكنولوجي. وذلك عندما تم تطوير أول أجهزة الكمبيوتر المركزية حيث كانت أجهزة كبيرة ومكلفة وتستخدم في المقام الأول من قبل الشركات الكبيرة والوكالات الحكومية .

في الثمانينيات والتسعينيات أدى تطور أجهزة الكمبيوتر الشخصية والإنترنت إلى عصر جديد من التحول الرقمي حيث ظهرت أشكال جديدة من الاتصال والتعاون والتجارة، وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

أدى تطوير الأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي إلى تسريع التحول الرقمي حيث أدى الاعتماد الواسع النطاق على الهواتف الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر إلى تمكين أشكال جديدة من التواصل والمشاركة وخلق فرصا جديدة للمنظمات للتواصل مع الزبائن. أما اليوم فقد أصبح التحول الرقمي عملية مستمرة يقودها التطور السريع للتكنولوجيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل وتعمل هذه التقنيات على تمكين أشكال جديدة من الأتمتة وتحليل البيانات والاتصال. (كتاب، يوسف، و احمد، 2025، صفحة 292). ويعتبر قانون مور (Moore's Law)<sup>1</sup>، تنبؤا دقيقا لما حدث ولما يحدث الآن فيما يتعلق بها، حيث قال انه مع مرور الوقت سوف تصبح تكلفة انتاج التكنولوجيا اقل مع زيادة وارتفاع أدائها (ثامري، 2024، صفحة 5).

وبشكل عام يعد تاريخ التحول الرقمي بمثابة قصة من الابتكار المستمر. (كتاب، يوسف، و احمد، 2025، صفحة 292) وقد أكدت جائحة كوفيد-19 أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة ملحة لضمان استمرارية عمل المؤسسات في ظل الأزمات. كما ساهمت الجائحة في تسريع اعتماد الحلول الرقمية بشكل غير مسبق، مما مكن من تسيير المعاملات وتقديم الخدمات عن بعد، رغم محدودية البنية التحتية الرقمية في بعض الدول. (فلياشي، 2022).

وحسب ما تم التطرق إليه يمكن توضيح تاريخ التحول الرقمي في الجدول الموالي:

### الجدول (01): تاريخ التحول الرقمي

الاسم	الشخصية	الفترة الزمنية	أهم الاسهامات في التحول الرقمي
تشارلز باباج	رائد علم الحاسوب	1791-1871	وضع أسس الحوسبة الحديثة، وأسهمت أفكاره في تطوير البرمجة والأنظمة الحسابية التي مهّدت للتحول الرقمي.

<sup>1</sup> قانون مور (Moore's Law) هو ملاحظة تجريبية وتنبؤ تقني وضعه "غوردون مور" (أحد مؤسسي شركة إنتل) عام 1965، ويعتبر المحرك الأساسي للثورة الرقمية والتحول الرقمي الحديث. نص القانون: ينص القانون على أن عدد الترانزستورات في الشريحة الإلكترونية (المعالج) يتضاعف تقريبًا كل عامين، بينما تظل تكلفة الشريحة كما هي أو تنخفض.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

إسهامات نظرية وعملية في علوم الحاسوب والذكاء الاصطناعي، وأسس مفاهيم أثرت في الأتمتة والتعلم الآلي.	1912- 1954	من رواد الذكاء الاصطناعي	آلان تورينغ
ساهم في تطوير بروتوكولات الاتصال والشبكات (مثل TCP/IP) التي مكنت من نشوء الإنترنت وانتشاره عالمياً.	يونيو 1943	رائد تطوير الشبكات الانترنت	فينتون سيرف
ابتكر الويب (WWW) ووضع أسسه، ما سهل نشر المعلومات وربطها رقمياً على نطاق واسع.	يونيو 1955	مؤسس الشبكة العنكبوتية العالمية	تيم بيرنرز لي
أسهم في تعميم البرمجيات وأنظمة التشغيل والتطبيقات التي دعمت التحول الرقمي في الأعمال.	1975	مؤسس مايكروسوفت	بيل غيتس
قاد ثورات في تصميم الأجهزة والبرمجيات وتجربة المستخدم، وأسهم في نشر الأجهزة الذكية والاقتصاد الرقمي.	1955- 2011	رائد التحول الرقمي	ستيف جوبز

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على (Hussayen، 2024).

يعكس هذا الجدول مساراً تطورياً متدرجاً للتحول الرقمي من خلال تسلسل تاريخي لأهم الرواد الذين ساهموا في بناء الأسس النظرية والتطبيقية لثروة المعلومات، حيث يوضح كيف انتقلت الأفكار من الأسس النظرية الأولى للحوسبة إلى بناء الأنظمة الرقمية الحديثة وشبكات الاتصال العالمية، وصولاً إلى التطبيقات الذكية المعاصرة، إذ ساهمت كل مرحلة في تمهيد الطريق للمرحلة التي تليها، مما أدى إلى ظهور بيئة رقمية متكاملة تقوم على السرعة، الدقة، وتبادل المعلومات بشكل فوري. وبالتالي فإن الجدول يوضح أن التحول الرقمي هو نتيجة سلسلة من التطورات العلمية والتكنولوجية المتواصلة والتي شكلت البنية الحالية للعالم الرقمي.

ثانياً: مفهوم التحول الرقمي

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، برز التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لتحديث أساليب العمل وتحسين أداء المؤسسات، وقد تعددت التعاريف المرتبطة به وتباينت خصائصه، وهو ما يستدعي التطرق إلى تعريفه وبيان مضمونه وخصائصه كما يلي:

### 1. تعريف التحول الرقمي:

اختلفت التعاريف بين الباحثين ومختلف المصادر حول التحول الرقمي

• ترى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي **The (OECD) Organizations for Economic Coopérat ion and Développement** "أن التحول الرقمي عملية تتضمن كثيرا من التقنيات الرقمية، كتقنية الجيل الخامس (G5)، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتقنية سلسلة الكتل بحيث تشكل هذه التقنيات نظاما بيئيا تنشأ من خلاله تغيرات اقتصادية واجتماعية في المستقبل" (القرعاوي، 2022، صفحة 04).

يركز هذا التعريف على التحول الرقمي من منظور تقني-اقتصادي كلي، من خلال إبراز دور التقنيات الرقمية المتقدمة في إحداث تحولات اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق.

• بينما تم بيان مفهومه وفقا لشركة **MICROSOFT** على أنه "إعادة تصور كيفية دمج الأفراد والبيانات والعمليات. حيث أن إستراتيجية التحول الرقمي هذه التي تركز على هذه الركائز الثلاث تساعد المؤسسات على "إلى قيمة" للعملاء والحفاظ على ميزة تنافسية في عالم رقمي في المقام الأول. (ادريس، 2023، صفحة 17) ينظر هذا التعريف إلى التحول الرقمي من منظور تنظيمي وإستراتيجي، حيث يركز على إعادة تصميم العمليات ودمج التكنولوجيا بهدف خلق قيمة مضافة وتحسين تجربة العملاء وتعزيز التنافسية.

• ويعرفه قاموس **إكسفورد** بأنه "تكييف أنظمة أو عمليات معينة مع التكنولوجيا الرقمية، أو عملية تغيير البيانات إلى صيغة رقمية. يمكن التعامل معها بواسطة الكمبيوتر بكل سهولة، وبطبيعة الحال يمكن تكييف هذا التعريف بحسب المجال المستخدم فيه" (بن يزة، 2024).

يتناول هذا التعريف التحول الرقمي من منظور تقني-إجرائي، باعتباره عملية تحويل البيانات والأنظمة التقليدية إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة باستخدام الحاسوب.

• كما يعرفه كل من **Greenwood, & Hinings, Gegenhuber** "أنه التأثيرات المشتركة للعديد من الابتكارات الرقمية التي تحدث جهات فاعلة جديدة ومجموعات من الجهات الفاعلة، وهياكل، وممارسات، وقيم،

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

ومعتقدات تغير أو تهدد أو تستبدل أو تكمل قواعد اللعبة الحالية داخل المؤسسات أو النظم البيئية أو الصناعات أو المجالات " (Kraus, et al., 2022, p. 03)

يركز هذا التعريف على البعد المؤسسي والاجتماعي للتحول الرقمي، باعتباره محركا للتغيير في الهياكل والقيم والممارسات السائدة داخل المؤسسات والأنظمة المختلفة.

• **التحول الرقمي** هو الطريقة التي تعاد بها هيكله العديد من مجالات الحياة الاجتماعية حول الاتصالات الرقمية والبنى التحتية الإعلامية (Mikalef & Parmiggiani, 2022, p. 01).

يعالج هذا التعريف التحول الرقمي من منظور شمولي تكاملي، إذ يبرز دوره في إعادة هيكله مجالات الحياة والتنظيمات بالاعتماد على البنى التحتية الرقمية والاتصالية.

يمكن تلخيص تعريف التحول الرقمي على أنه عملية شاملة تقوم على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال والعمليات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وإنشاء قيمة مضافة للعملاء، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة، مع إحداث آثار اقتصادية واجتماعية وتنظيمية تعيد تشكيل بيئة العمل وقواعد المنافسة.

### 2. خصائص التحول الرقمي:

يساهم التحول الرقمي في إكساب المنظمات العديد من الخصائص التي تميزها وتجعلها أكثر كفاءة ومرونة عن المنظمات التقليدية، ومن بين هذه الخصائص: (عبدالنبي و الجربوع، 2025، صفحة 4).

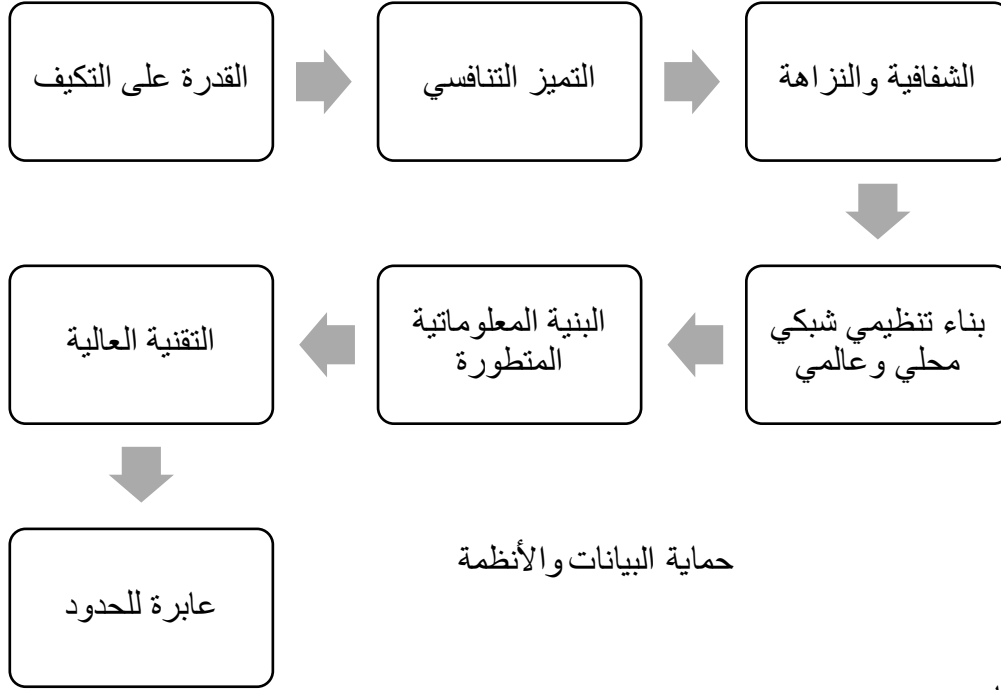
- **قدرة المنظمة:** على التكيف مع بيئات الأعمال السريعة والمتنوعة.
- **التميز:** بحيث يمكنها امتلاك مقومات القدرة التنافسية.
- **التقنية العالية:** فهي تملك تقنيات معلوماتية عالمية.
- **عابرة للحدود:** فهي تطرح منتجاتها يمكن أن يستفيد منها جميع الأفراد على مستوى العالم.
- **البناء التنظيمي الشبكي:** وذلك لطبيعة عمل المنظمات وارتباطها بالمنظمات الأخرى محليا وعالميا.
- **الشفافية والنزاهة:** فيتم تحقيقها بسبب وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف.
- **امتلاك بنية معلوماتية أساسية متطورة:** ما يمكنها من ممارسة أعمالها عبر الإنترنت ما يجعلها تمتلك متطلبات التميز.

تتأثر المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

الشكل رقم 01: خصائص التحول الرقمي وأثرها على أداء المؤسسة

توجيه الرؤية الرقمية وإتخاذ القرار



تطوير المهارات الرقمية وزيادة الابتكار

المصدر: إعداد الطالبات

يوضح هذا الشكل أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يرتبط بعامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، التكنولوجية، البشرية والقانونية، التي تؤثر بشكل متكامل على تطبيق التحول الرقمي وعلى أداء المؤسسة ككل.

**المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي وأبعاده**

بعد أن تناولنا في المطلب السابق معرفة شاملة لمفهوم التحول الرقمي ونشأته، أتاحت الفرصة في هذا المطلب لإستكشاف أهدافه ومختلف أبعاده، إذ يوضح دوافع المؤسسات لإعتماد التحول الرقمي، ويبين تأثيره على الأداء المؤسسي وتأثره بمختلف المجالات التقنية، التنظيمية أو البشرية وغيرها.

**أولاً: أهداف التحول الرقمي**

تعددت أهداف التحول الرقمي بحسب أولويات المؤسسات واستراتيجياتها، وتمثلت في الأهداف التالية: (بن احمد و بن احمد، 2025، الصفحات 505-506)

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

- توفير المعلومات التشاركية: يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين .
  - حماية مصادر المعلومات الأصلية: يسهم التحول الرقمي في الحفاظ على المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للحفظ والاسترجاع.
  - تسهيل البحث واسترجاع المعلومات باستخدام تقنيات متعددة، يمكن تحسين عملية البحث داخل المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة .
  - تحسين الخدمات واستحداث أخرى: يعمل التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالوسائل التقليدية.
  - تقديم خدمات معلوماتية متطورة: يتيح التحول الرقمي تقديم خدمات حديثة مثل الخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية مما يعزز من كفاءة العمليات المعلوماتية.
  - إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين: عبر المنصات الرقمية مثل (منصات الخدمات السحابية، ومنصات التواصل الاجتماعي، ومنصات التجارة الإلكترونية، إضافة إلى المنصات المالية والحكومية الرقمية)، يمكن توفير المعلومات لأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة.
  - تقليل زمن إيصال المعلومات: يهدف التحول الرقمي إلى تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة للانتقال من مصادرها الأساسية إلى المستخدمين النهائيين.
  - إتاحة معلومات أصلية محدثة: يضمن التحول الرقمي توفير معلومات أصلية مرقمنة مع إمكانية تحديثها المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة.
- إذن تتمثل أهداف التحول الرقمي في تعزيز الوصول إلى المعلومات، تحسين كفاءة الخدمات، وتطوير أدوات وتقنيات حديثة لتلبية احتياجات المستخدمين شكل أكثر فاعلية. كما يسهم في حماية الموارد الأصلية وضمان استدامتها للأجيال القادمة.

### ثانياً: أبعاد التحول الرقمي

تعددت الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى الكشف عن أبعاد التحول الرقمي وتقاربت أغلبها في الاستقرار على الأبعاد التالية: (ال نصيب، 2025، الصفحات 12-13)

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### • التقنيات والبرامج:

إن عملية التحول الرقمي تتطلب التعامل مع منظومة متكاملة من أجهزة ومعدات وأنظمة تشغيل ووسائط التخزين التي تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات وذلك بكفاءة استخدام البنية التحتية وفاعلية، بجانب توافر طاقم متمكن من إدارة المنظومة التقنية والشبكات وذلك لضمان تقديم مستوى خدمة جيد للأفراد والعملاء.

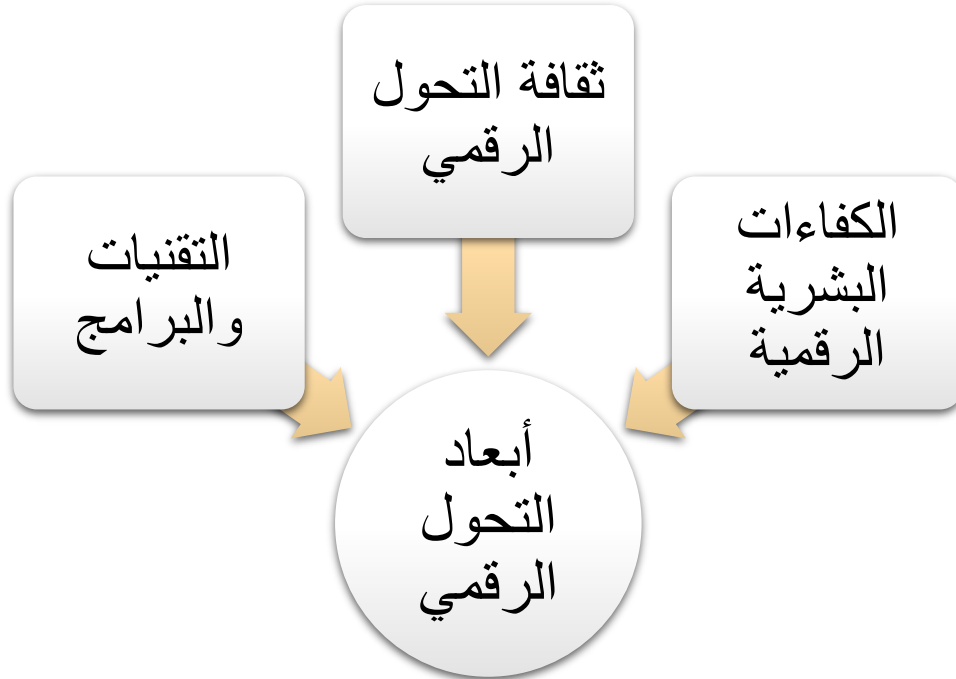
### • ثقافة التحول الرقمي:

تعد ثقافة التحول الرقمي هي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد، ويعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر في غاية الأهمية وذلك لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وإمكانية تكيف المنظمة ككل لممارسات جديدة، كما تلعب دورا في تحفيز أعضاء المنظمة وعمالها على اعتماد هذه الممارسات.

### • الكفاءات البشرية الرقمية:

يعتبر العنصر البشري مطلبا مهما وأساسيا في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كفاءات بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة ومهيأة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة. وسيتم اختصار أبعاد التحول الرقمي في الشكل الموالي:

الشكل 02: أبعاد التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبات

يوضح الشكل ثلاثة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي، تتمثل في التقنيات والبرامج، ثقافة التحول الرقمي، والكفاءات البشرية الرقمية، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق التحول الرقمي الفعال داخل المؤسسات، حيث تعد الكفاءات البشرية الرقمية حجر الأساس من خلال امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة. كما تلعب ثقافة التحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز تقبل التغيير وتشجيع الابتكار داخل المؤسسة. في المقابل، تشكل التقنيات والبرامج الأساس التكنولوجي التي تمكن من تنفيذ هذا التحول بشكل عملي.

### المطلب الثالث: مزايا وتحديات التحول الرقمي ومتطلباته

إن فهم مزايا التحول الرقمي يوضح المكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلاله، بينما يسهم التعرف على التحديات في توضيح العقبات التي قد تواجهها أثناء تطبيقه، مما يتيح تحديد متطلباته اللازمة لضمان استدامة التحول وتحقيق الأهداف المرجوة.

### أولاً: مزايا وتحديات التحول الرقمي

سنتطرق في البداية إلى مزايا التحول الرقمي

#### 1. مزايا التحول الرقمي

تتمثل مزايا التحول الرقمي في مايلي: (دحود، 2025، صفحة 110)

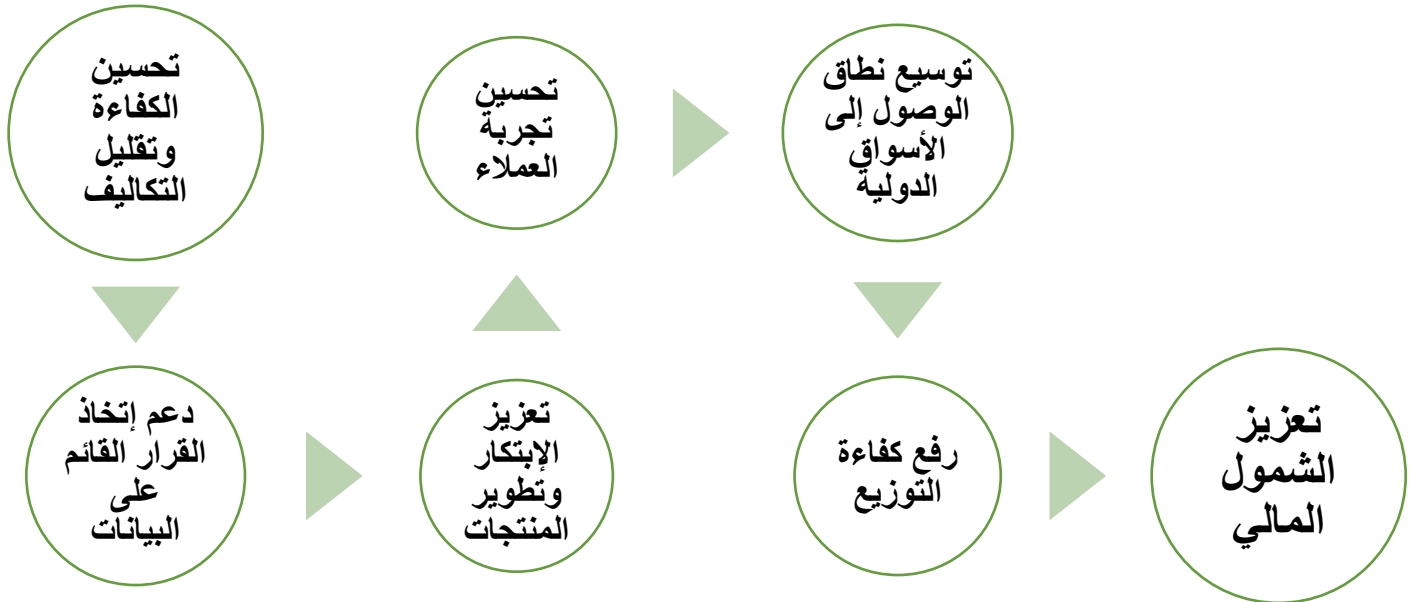
## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

- تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: حيث يساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة وتقليل الاعتماد على العمليات الورقية، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.
- دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات: وذلك من خلال تحليل البيانات في الوقت الفعلي، يمكن للإدارات اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، خاصة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
- تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات: يفتح التحول الرقمي المجال أمام الابتكار السريع في تصميم منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق بشكل أكثر مرونة.
- تحسين تجربة العملاء: توفر الأدوات الرقمية واجهات استخدام سهلة وتفاعلية، مع دعم شخصي وسريع للعملاء مما يرفع من مستوى رضاهم وولائهم.
- توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق الدولية: تمكن التجارة الإلكترونية المؤسسات من النفاذ إلى أسواق جديدة دون تكاليف مادية كبيرة، مما يعزز التصدير الرقمي.
- رفع كفاءة سلاسل الإمداد والتوزيع: تسمح الأنظمة الرقمية بتتبع حركة السلع وتحسين إدارة المخزون وسرعة التسليم، ما يقلل الفاقد ويزيد الشفافية.
- تعزيز الشمول المالي<sup>2</sup>: يساهم التحول الرقمي في دمج فئات واسعة من الأفراد والشركات الصغيرة في النظام المالي من خلال وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية الرقمية. وحسب المصادر المعتمدة يمكن إبراز هذه المزايا في الشكل الآتي:

<sup>2</sup> : الشمول المالي هو إتاحة مختلف الخدمات المالية للاستخدام من قبل جميع فئات المجتمع، من خلال القنوات الرسمية بجودة و تكلفة مناسبة مع حماية حقوق المستفيدين من تلك الخدمات، بما يمكنهم من إدارة أموالهم بشكل سليم.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

الشكل (03): زوايا التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبات

يوضح الشكل أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة وأداء المؤسسات وتحسين قدرتها التنافسية، بما يدعم استدامتها ومواكبتها للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما يبرز دوره في تحسين تجربة العملاء وتبسيط التعامل مع الخدمات خاصة في الأسواق المالية. ويعكس أيضا التحول نحو اتخاذ قرارات مبنية على تحليل البيانات بدل الأساليب التقليدية. إضافة إلى ذلك، يسهم في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات وتحسين كفاءة التوزيع. وفي المجمل، يدعم التحول الرقمي توسيع الشمول المالي وتحقيق أداء أكثر فعالية واستدامة.

### 2. تحديات التحول الرقمي

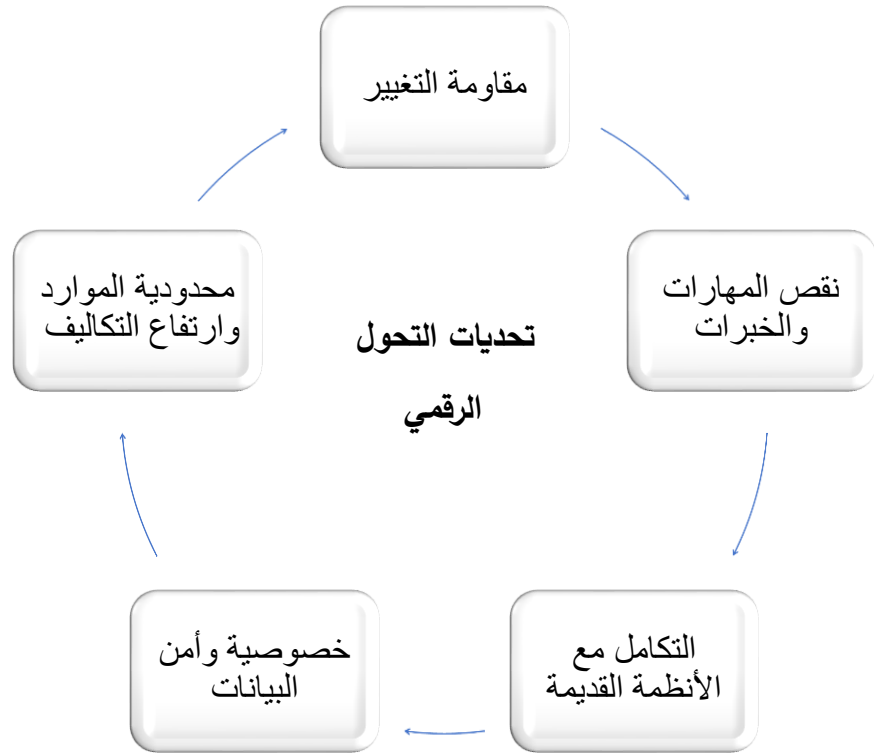
فرضت متغيرات البيئة الاقتصادية الحديثة مثل شدة المنافسة وسرعة اتخاذ القرار حقيقة البحث عن تغيير أكثر فعالية في التسيير، وكان التحول الرقمي أبرز الخيارات لمواكبة مختلف التطورات وأصبح بمثابة رحلة ضرورية للمؤسسات لكنها محفوفة بالمخاطر والتحديات التي قد تعرقل تحقيقه، ويمكن حصر أبرز هذه التحديات فيما يلي: (Maheshwari, Mishra, & Karnavat, 2025) (weerasinghe & Nirere, 2022)

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

- **مقاومة التغيير:** غالبا ما يكون انعدام أو قلة ثقافة المؤسسة إضافة الى مقاومة الموظفين لتغيير تقنيات عملية جديدة من تقليدية إلى حديثة ورقمية يؤدي إلى نقص في المشاركة وبطء في تبني المبادرات نحو التحول الرقمي.
- **نقص المهارات والخبرات والمعرفة الرقمية:** قد تواجه المؤسسات صعوبة في إيجاد أفراد لهم القدرة الكافية لقيادة مبادرات التحول الرقمي، وهذا بمثابة تحد للمؤسسة في التحول، مما يجعلها في حاجة إلى الإستثمار في برامج تدريبية وتطويرية شاملة لتعزيز القدرات والمهارات.
- **التكامل مع الأنظمة القديمة:** صعوبة دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة الحالية وعدم جاهزية البنية التحتية الرقمية بشكل كاف يعقد عمليات التحول، فتحتاج المؤسسات إلى إصلاح شامل للأنظمة وهذا ما يكلفها جهدا وخبرات وموارد أكبر ويستغرق وقتا لتنفيذه
- **مخاوف خصوصية البيانات وأمنها:** الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية قد يهدد خصوصية البيانات والمعلومات والأمن السيبراني، مما يدفع المؤسسة لوضع تدابير مناسبة لمنع الإختراقات والتهديدات الأمنية، وضمان حماية البيانات.
- **محدودية الموارد وارتفاع تكاليف الإستثمار الأولي:** يمكن أن تكون التقنيات الرقمية مكلفة، وتطبيقها يواجه صعوبة عند المبادرة في التحول، ما يؤدي إلى عدم إمكانية تأمين التمويل اللازم للمبادرة إضافة إلى الصيانة والتحديثات والإصلاحات المستمرة التي قد تكون مكلفة أيضا مما يتطلب إتزاما طويل الأجل بالموارد.
- تحتاج المؤسسات إلى دراسة هذه التحديات ووضع إستراتيجيات لمعالجتها من خلال التركيز على مؤشرات رئيسية وطرح حلول مرنة وآمنة أجل تفاديها وتحقيق التحول الرقمي بشكل كامل وسهل.
- حيث اعتمدنا الشكل الموالي لتوضيح تحديات التحول الرقمي:

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

الشكل (04): تحديات التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبتين

يوضح الشكل أن التحول الرقمي، رغم مزاياه، يواجه مجموعة من التحديات المتداخلة التي قد تعيق تنفيذه. وتبرز مقاومة التغيير كعائق بشري مرتبط بثقافة المؤسسة، إلى جانب نقص المهارات والخبرات الرقمية. كما يشير إلى صعوبة التكامل مع الأنظمة التقليدية القديمة وما يرافقها من تعقيدات تقنية. ويظهر أيضا أهمية قضايا أمن وخصوصية البيانات في ظل البيئة الرقمية، كما تبرز محدودية الموارد وارتفاع التكاليف كأحد أبرز التحديات التي تعيق تبني التحول الرقمي، مما يتطلب تخطيطا ماليا محكما وتخصيصا رشيدا للإمكانيات المتاحة.

### ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

اختلفت المصادر في تحديد متطلبات التحول الرقمي، ويجب توفر متطلبات أساسية:

- تحديد إستراتيجية مناسبة للتحول الرقمي (امال و قارة، 2022، صفحة 03)، "و يقصد بها مدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة" (بلقاضي، 2024، صفحة 06)، وكذا مدى تطبيق المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي وجودته ومدى توافقه مع غايات وأهداف الاستراتيجية والمؤسسة ككل.
- معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها (امال و قارة، 2022).

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

---

- توفر متطلبات إجرائية متمثلة في إستراتيجية تضمن أمن وحماية المعلومات والبيانات وضمان جودتها (بلفاضي، 2024).
- يقتضي التحول الرقمي تدريب جميع الأطراف المعنية لضمان التقيد بالنهج الصحيح وتنفيذ خطوات فعالة نحو تحقيق أهداف المنظمة (امال و قارة، 2022).

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة المالية

مع ظهور الشركات الكبيرة والبنوك والمؤسسات الحديثة ظهرت الحاجة إلى أنظمة رقابية رسمية لمتابعة الأداء المالي وحمايته، وكانت الرقابة المالية هي الطريقة الأمثل للتأكد من سلامة الأداء وتحقيق كفاءة عالية من الشفافية واستخدام الموارد، وعلى إثر هذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى جميع جوانب الرقابة المالية من خلال تعريف الرقابة المالية ونشأتها وربطها بمختلف المفاهيم الشائعة المشابهة لها، وسنعرض كذلك أهم أنواع الرقابة المالية وأهميتها، إضافة إلى تناول أهداف الرقابة المالية وأبرز وظائفها.

#### المطلب الأول: نشأة الرقابة المالية وتعريفها وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها

يشكل موضوع الرقابة المالية أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، نظرا لدوره المحوري في ضمان سلامة التسيير وحماية الموارد وتحقيق الشفافية والمساءلة. ويقتضي الأمر الوقوف عند نشأة الرقابة المالية، وتحديد مفهومها بدقة، مع إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بها، وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى كل منها.

#### أولاً: نشأة الرقابة المالية

بالرغم من أن معظم الكتابات ترجع نشأة الرقابة المالية إلى نشأة الدولة وامتلاكها للمال العام إلا أن الرقابة المالية نشأت حينما عرف الإنسان معنى الملكية واتسع نطاقها بحيث دعت الضرورة إلى الاستعانة بأعمال الآخرين الأمر الذي دعا إلى خلق نظام معين من الرقابة على الأموال.

ولكن يجب علينا الاعتراف بأنه بظهور الدولة واتساع دورها في تخصيص الموارد المتاحة تأصل معنى الرقابة واتسع دورها.

وإن المهتمين بدراسة الحضارة الفرعونية القديمة قد اكتشفوا أنه كان لدى الفراعنة نظاما للرقابة يهتم بضبط المحاصيل الزراعية التي كانت من أهم أوعية الضرائب في أسر الفراعنة. وكان لدى أثينا منذ أكثر من ثلاثمائة سنة قبل الميلاد مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة.

ولعل الدارس لأحداث التاريخ الإسلامي يستطيع أن يضع يده على مكونات نظام متكامل للرقابة المالية بدأ منذ العصور الأولى للخلافة الإسلامية، وربما كانت أشهر الروايات التي تقودنا إلى هذا المعنى ما روي عن الخليفة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين قال:

أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتم قاضياً ما علي؟ قالو: نعم فقال: لا حتى انظر عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟ (الغدوي و معتوق، 2016، صفحة 14)

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

وفي العصور الحديثة تعد فرنسا من أوائل الدول التي أوجدت هيئة مختصة للرقابة على الأموال العامة، حيث أنشأ الملك (سانت لويس غرغا للمحاسبة ومن أهمها غرفة محاسبة باريس في سنة 1256م، التي خضعت لتطورات عديدة إلى أن تمثلت في الرقابة القضائية التي تمارسها محكمة المحاسبة منذ عام 1807م وفي انكلترا فقد أنشئت هيئة الرقابة المالية في عام 1866م، وفي الولايات المتحدة الأمريكية أنشئت هيئة عليا للرقابة المالية بموجب قانون الموازنة الذي صدر عام 1921م.

وفي الدول العربية ارتبط إنشاء أجهزة مختصة في الرقابة المالية العليا بنشأة واستقلال كل دولة، فعلى سبيل المثال أنشئ ديوان المحاسبات في سوريا سنة 1938، والذي أطلق عليه اسم الجهاز المركزي للرقابة المالية في سنة 1967م. وفي مصر أنشئ ديوان المحاسبات في سنة 1942 ثم تطور هذا الجهاز إلى الجهاز المركزي للمحاسبات في سنة 1951 وتم تعديله في سنة 1959م، وفي الأردن أنشأت دائرة تحقيق وتدقيق الحسابات في 1931، وأصبحت ديوان المحاسبة في سنة 1952. (أحمد، 2024، صفحة 186).

وبصورة عامة فإن المنشآت الصغيرة ذات الشخص الوحيد لا تحتاج إلى نظام رقابة مالية، أما إذا إتسعت الأعمال وأصبحت في حاجة للآخرين فإن الضرورة تدعو إلى إعتماد نظام رقابة مالية معين يسير عمل كل فرد. وعليه فإن الرقابة المالية تعتبر ركن من أركان الإدارة أي من أهم وظائفها، وكل هذه الأركان والوظائف ترتبط فيما بينها إرتباطا وثيقا.

مهما اختلفت أنظمة الرقابة المالية فهي تبقى في حركة مستمرة وتطور متواصل بهدف الوصول إلى أساليب متقدمة فعالة تحقق أعلى كفاءة بأقل تكلفة ممكنة. ؟. (الغديوى و معتوق، 2016).

### ثانيا: مفهوم الرقابة المالية

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة المالية بشكل خاص، لا بد من توضيح مفهوم الرقابة بصفة عامة، باعتبارها الإطار الذي تنبثق منه الرقابة المالية.

#### أ- تعريف الرقابة:

- تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة. (الديري، 2010، صفحة 35).
- كما أن فايول يعرفها تعريفا واضحا شاملا، فهو يرى بأنها " تعني التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف للكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

تكرار حدوثها، وهي تمارس على كل شيء - الأشياء والأفراد والأفعال - (الغديوي و معتوق، 2016، صفحة 14).

### ب-تعريف الرقابة المالية:

اختلفت وتعددت التعاريف فيما يخص مصطلح الرقابة المالية ونذكر منها:

• عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، "بأنها العملية التي يقوم بها الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين وتصميمها وتطبيقها والمحافظة عليها من أجل توفير تأكيد مقبول حول تحقيق أهداف منشأة ما فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة". (باوزير و ديان، 2023، صفحة 10)

• يجادل كل من D.Khan و G.Hungenberg: بأن الرقابة المالية تحقق الهدف النقدي الرئيسي للشركة، وهو تحسين النتائج المالية من خلال تعظيم الربح وتكلفة رأس المال، مع الحفاظ على سيولة مستقرة وملائمة للمؤسسة. (Ivanivna & Tkachenko, 2019, p. 158)

• وفيما يتعلق بالتشريع الجزائري فقد تميز كغيره من التشريعات بثلاث اتجاهات في تعريف الرقابة المالية (مزياني، 2021، صفحة 156):

**الاتجاه الأول:** يعتمد هذا الاتجاه على الجانب الوظيفي كما يركز على الأهداف مؤكدا على أن الرقابة هي القيام بعملية التأكد والتحقق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة المعتمدة والتعليمات المسطرة والمبادئ المقررة.

**الاتجاه الثاني:** نجد أن هذا الاتجاه يركز على الجانب الإجرائي وعلى الخطوات الواجب تبنيتها لإتمام العملية الرقابية.

**الاتجاه الثالث:** أما بالنسبة لهذا الاتجاه فهو يهتم بالأجهزة والهيئات القائمة بعملية الرقابة التي تتولى الفحص والمتابعة والمراجعة وجمع المعلومات، فهي تعنى بهذا الأجهزة الموكلة لها أمر الرقابة المالية ومن هنا نجد بأن الرقابة المالية تدور حول محوري الوسيلة والهدف على محل ثابت هو المال العام.

• ويمكن تعريف الرقابة المالية أنها "وظيفة من وظائف الإدارة المالية التي تستخدمها المنظمات لإدارة وتوجيه وتخصيص الموارد المالية بكفاءة وضمان سير العمليات بسلاسة". (Dao, 2023, p. 05)

**ثالثا: علاقة الرقابة المالية بالمفاهيم المشابهة لها**

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

ولمعرفة المفهوم الأساسي للرقابة المالية يجب معرفة المفاهيم المشابهة لها لإبراز العلاقة بينهما من خلال

الجدول الموالي:

جدول (02): علاقة الرقابة المالية بالمفاهيم المشابهة لها

العناصر	المفهوم(تعريف)	الهدف الاساسي	الوظائف	العلاقة مع الرقابة المالية
الرقابة الداخلية	هي الإجراءات، الطرق المستخدم في الشركة من أجل الحفاظ على النقدية والاصول الأخرى وضمان الدقة في العملات.	الوقاية من الأخطاء والغش وتحسين الأداء.	حماية الأصول والممتلكات. ضمان دقة البيانات المالية. إدارة المخاطرة. التحقيق من تنفيذ التعليمات.	علاقة تكاملية، حيث تُعد الرقابة المالية جزءا أساسيا ومحركا داخل نظام الرقابة الداخلية الشامل.
التحليل المالي	هو عملية فحص وتفسير القوائم المالية (الميزانية، التدفقات النقدية) باستخدام نسب وادوات محددة لتقييم أداء المؤسسة، سيولتها وربحيتها	تشخيص الوضع المالي، تحديد نقاط القوة والضعف، إتخاذ قرارات إستراتيجية، التنبؤ بالمستقبل.	تقسيم الأداء. قياس السيولة. التنبؤ، التخطيط. الرقابة المالية.	يعد التحليل المالي الأداة التشخيصية الأساسية للرقابة المالية حيث يوفر مؤشرات ونسب تمكن من قياس الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط.
التسيير المالي	هو عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة الموارد المالية	تعظيم قيمة المؤسسة، وثروة المساهمين، تحقيق التوازن المالي،	التخطيط المالي.	علاقة تكاملية ووظيفية، حيث يعد التسيير المالي بمثابة المحرك بينما

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

المؤسسة من خلال تحليل القوائم المالية.	وضمان السيولة، الربحية، والنمو على المدى الطويل.	التنفيذ، المتابعة. اتخاذ القرار.	الرقابة المالية تضمن سيره ضمان الإطار القانوني والمالي السليم.
--	--	----------------------------------	--

المصدر: إعداد الطالبتين.

يمثل هذا الجدول علاقة الرقابة المالية بالمصطلحات المشابهة لها، حيث تعد الرقابة المالية أداة استراتيجية لضمان سلامة الأصول والامتثال للنظم، وترتبط بنيويا بالرقابة الداخلية التي توفر الدقة للمعلومات، وبالتسيير المالي الذي يطبق السياسات بفعالية، وبالتحليل المالي الذي يقيم الأداء ويكشف الانحرافات. تتكامل هذه العناصر لتعزيز كفاءة الأداء المالي، حماية الأصول، وتوجيه القرارات الإدارية، وتعتبر الرقابة الداخلية نظاما حيويا للرقابة المالية.

### المطلب الثاني: أنواع الرقابة المالية وأهميتها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أنواع الرقابة المالية وأهميتها:

#### أولاً: أنواع الرقابة المالية

إن تعدد أنواع الرقابة المالية لا يعني انفصالها عن بعضها البعض، وإنما يعد تقسيماً علمياً يهدف إلى تحليل أشكال الرقابة المختلفة على المال العام وبيان خصائصها. وتعمل هذه الأنواع بشكل متكامل، حيث تكمل كل منها الأخرى، بما يضمن استمرارية الرقابة وتحقيق أهدافها. كما يختلف تصنيف الرقابة المالية باختلاف زاوية النظر إليها، دون أن يؤثر ذلك في طبيعتها أو غاياتها الأساسية. ويمكن تقسيم هذه الأنواع لما يلي:

#### 1. الرقابة المالية من حيث الزمن:

وتنقسم إلى أنواع تختلف بحسب توقيت ممارستها والمتمثلة في:

#### • الرقابة السابقة: Prior Financial Control

تتم المراجعة والمراقبة بموافقة الجهة المختصة قبل الصرف، ويتم هذا النوع من الرقابة على جانب النفقات فقط فليس من المنطقي مراجعة تحصيل الإيراد العام. (عاطف، 2009).

#### • الرقابة الانية (المرافقة): Real-Time Financial Contr

هي الرقابة المستمرة في مختلف مراحل الأداء حيث تحاول هذه الرقابة إكتشاف أية إنحرافات

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

خلال تنفيذ الأعمال واتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجتها وتجنب استفحالها قبل اتمام العمل. (ساجي و بوهنة، 2015، صفحة 293)

### • الرقابة اللاحقة: Post Financial Control

وهي الرقابة التي تبدأ بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات واستخراج الحساب الختامي للدولة. والرقابة اللاحقة لا تشمل جانب الإيرادات العامة التأكد من تطبيق السلطة التنفيذية للقوانين وعدم تقاعس الأخيرة عن تحصيل الضرائب المفروضة وأن كل ما حصل قد ورد بالفعل إلى خزنة الدولة. وتتخذ الرقابة اللاحقة أشكالاً متعددة، فقد اقتصر على المراجعة الحسابية والمستندية لجميع العمليات المالية لكشف المخالفات المالية التي ارتكبت، وقد تمتد لتشمل بحث مدى كفاءة الوحدة الإدارية في استخدام الأموال العامة. ولكي تتوافر الجدية في عمليات الرقابة اللاحقة ولكي تثمر الثمار المرجوة منها لابد وأن تتم هذه الرقابة عن طريق هيئة خارجية مستقلة عن السلطة التنفيذية وأن تمنح هذه الهيئة وموظفيها من السلطات والضمانات ما يجعلها منأى عن أي إجراء تعسفي قد تحاول الحكومة اتخاذه. (عاطف، 2009، الصفحات 81-82).

### 2. الرقابة المالية من حيث الموضوع:

وتنقسم الرقابة المالية وفقاً لموضوعها إلى الأنواع التالية:

### • الرقابة المشروعية: Legality Financial Control

يتم بموجب هذا النوع من الرقابة مطابقة التصرف ذي الآثار المالية للقانون بمفهومه العام والواسع، أي القاعدة القانونية أياً كان مصدرها نصاً دستورياً أم قانونياً صادراً عن السلطة التشريعية أم نصوصاً لائحية أم قراراً إدارياً صادراً عن موظف يرأس الموظف المسؤول عن التصرف المالي، وهذا يشمل المشروعية الشكلية التي تهتم بصفة العضو أو الهيئة التي تصدر عنها التصرفات المالية، والمشروعية الموضوعية التي تهتم بطبيعة التصرف ومضمونه. وبذلك يمكن القول إنه إذا كانت الرقابة تهدف إلى تحقيق المطابقة بين تصرف ما، وبين قاعدة موضوعية مسبقاً فإنها تكون مهتمة بنواحي المشروعية.

### • الرقابة المحاسبية: Accounting Control

يقصد بها مراجعة الدفاتر المحاسبية والمستندات وتدقيقها والتعرف على مدى مطابقتها للاعتمادات المرصودة في الموازنة العامة، والتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة والتحقق من صحة تطبيق القوانين واللوائح وتعليمات وزارة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

المالية بتنفيذ الموازنة، ومن كونها صرفت بموجب مستندات صحيحة من أجل اكتشاف الأخطاء الفنية أو الغش أو التزوير .

### • الرقابة الاقتصادية: Economic Financial Control

بدأ يظهر هذا النوع من الرقابة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب زيادة نطاق الحاجات العامة، وبالتالي زيادة حجم النفقات العامة وعدم قدرة الإيرادات العامة على تلبية تمويل تلك النفقات العامة المتزايدة، وفي معرض البحث عن ضرورة تحسين مردودية هذه النفقات وإعادة ترتيب أولوياتها.

### • الرقابة على البرامج: Program Financial Control

وكانت هذه الرقابة تطويرا للرقابة الاقتصادية، وتتوافق مع تحويل الموازنة العامة من موازنة بنود إلى موازنة البرامج. ويهتم هذا النوع من الرقابة بمدى تحقيق الخطط المحددة لكل جهة عامة وقدرتها على تحويل هذه الخطط إلى برامج محددة من أجل تحقيق الأهداف المحددة بها بأقل نفقة ممكنة وتعديل هذه البرامج بشكل مستمر وفقا لهذه القواعد. (العكام، 2018، الصفحات 30-31).

### 3. الرقابة المالية من حيث الجهة التي تقوم بالرقابة:

هنا يمكننا التمييز بين نوعين من الرقابة:

### • الرقابة الداخلية: Internal Financial Control

وقصد بها تلك الخطة التنظيمية ومختلف الاجراءات والتنظيمات والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفائية، ومثال ذلك الإحصاءات تقارير الأداء، وبرامج الجودة والنوعية.

### • الرقابة الخارجية: External Financial Control

تتمثل في العمليات الخارجية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ومستقلة عن السلطة التنفيذية وهدفها هو مراجعة العمليات المالية والحسابات حتى تتحقق من صحتها وشرعيتها ودقتها وهي رقابة بعدية ولاحقة العمليات التنفيذ كالرقابة التي يقوم بها مجلس المحاسبة. (ساجي و بوهنة، 2015)

### 4. الرقابة المالية من حيث سلطات جهة الرقابة:

يعتمد هذا التقسيم على طبيعة سلطات الجهات التي تتولى عملية الرقابة، ويمكن تقسيم هذه الرقابة إلى:

### • الرقابة المالية الإدارية: Administrative Financial Control

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

هي رقابة تتسم بطابع إداري بجميع أشكالها الشكلية أو الموضوعية سواء كانت لاحقة أم سابقة، وهي رقابة خاصة بالتصرفات المالية للجهات العامة، للتعرف ومتابعة مدى قانونية إجراءاتها وكفاءتها من الناحية الاقتصادية.

### • الرقابة المالية القضائية: Judicial Financial Control

يتم تنفيذ هذا النوع من الرقابة تحت إشراف أجهزة متخصصة تكتسب الطابع القضائي، من حيث الإجراءات أو الحكم، ولافتقار أعضاء السلطة التشريعية للخبرة الكافية من الناحية المالية، أولت هذه المهمة إلى أجهزة متخصصة ماليًا وتطورت لتتخذ الطابع القضائي.

### • الرقابة التشريعية: Legislative Financial Control

تمارس هذه الرقابة من طرف السلطة التشريعية ويتم تنفيذ عملية الرقابة على عمليات تحصيل الأموال العامة وإنفاقها، حيث تعمل الرقابة التشريعية على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة تم وفقا لإقرارات السلطة التشريعية من إيرادات ونفقات عامة. (العكام، 2018)

### 5. الرقابة المالية من حيث الأثر:

تنقسم الرقابة من حيث الأثر إلى قسمين:

### • الرقابة الوقائية: Preventive Financial Control

القصدها تجنب أو منع الانحرافات أو المشكلات قبل حدوثها، أي أنها تركز على جانب المدخلات للتأكد من استخدامها بالشكل الملائم والسليم بحيث توجه لبلوغ الأهداف بفعالية وكفاية.

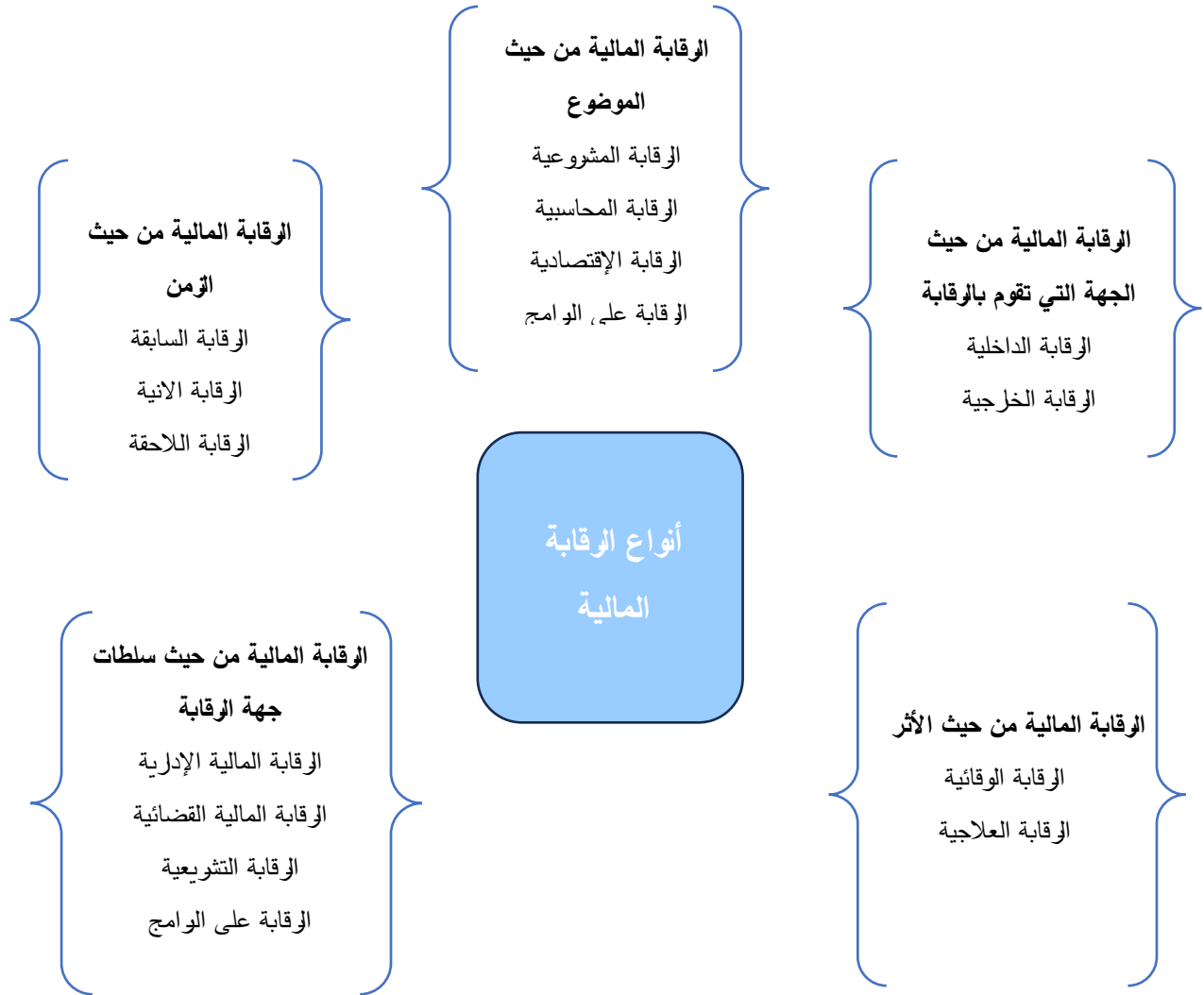
### • الرقابة العلاجية: Corrective Financial Control

ترتكز على اكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء والمشكلات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الموجهة لها وتجنب حصولها مستقبلا وعدم تفاقمها عند إكتشافها. (ساجي و بوهنة، 2015، الصفحات 293-294)

ونظرا لتعدد أنواع الرقابة المالية وتنوعها يمكن عرض مختصر لها في الشكل الاتي:

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

الشكل (05): أنواع الرقابة المالية



المصدر: إعداد الطالبتين

يوضح الشكل (05) تصنيف أنواع الرقابة المالية وفق عدة معايير، حيث تنقسم من حيث الزمن إلى رقابة سابقة، ورقابة آنية، ورقابة لاحقة. كما تنقسم من حيث الموضوع إلى الرقابة المشروعية، والرقابة المحاسبية، والرقابة الاقتصادية، والرقابة على البرامج. ومن حيث الجهة التي تقوم بها، تنقسم الرقابة المالية إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية. أما من حيث سلطة جهة الرقابة، فتشمل الرقابة المالية الإدارية، والرقابة المالية القضائية، والرقابة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

التشريعية. في حين تصنف من حيث الأثر إلى رقابة وقائية ورقابة علاجية. ويظهر هذا التنوع تكامل أنواع الرقابة المالية فيما بينها بما يساهم في تحقيق الانضباط المالي وحسن تسيير الموارد المالية.

### ثانيا: أهمية الرقابة المالية

تتجلى أهمية الرقابة المالية في قدرتها على حماية الموارد المالية وضمان استخدامها بكفاءة، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات والدولة. وفيما يلي أهم نقاط الأهمية:

➤ **حماية الأموال والأصول:** تساعد الرقابة المالية على حماية أصول المؤسسة واستثمارات أصحاب المصلحة ومنع الهدر والاحتيايل.

➤ **ضمان صحة ودقة المعلومات المالية:** تؤكد الرقابة المالية على دقة واكتمال السجلات والتقارير المالية لضمان اتخاذ قرارات سليمة.

➤ **الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات:** تمكن الرقابة المالية المؤسسات من التعرف على الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

➤ **دعم اتخاذ القرارات المالية السليمة:** توفر الرقابة المالية معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات مالية مدروسة. (kaur & sekhon, 2016).

➤ **الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية:** تضمن الرقابة المالية التزام المؤسسات بالقوانين واللوائح والسياسات المعتمدة.

➤ **تحسين الكفاءة الإدارية والمالية:** تساهم الرقابة المالية في استخدام الموارد والأصول بكفاءة، مما يعزز الأداء المالي والإداري.

➤ **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تضمن الرقابة المالية متابعة الأداء والمساءلة، مما يزيد من الشفافية في العمليات المالية.

➤ **الحد من المخاطر المالية والاقتصادية:** تقلل الرقابة المالية من المخاطر المالية والاقتصادية عبر متابعة الإنفاق والإيرادات بدقة وتحسين الإنتاجية.

### ➤ الأهمية متعددة الجوانب:

سياسية: احترام إرادة البرلمان ومصالح الشعب.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

حسابية: ضمان دقة الإيرادات والمصروفات.

اقتصادية: تقييم إنتاجية وكفاءة الإنفاق العام.

قانونية: التأكد من مشروعية العمليات المالية ومعاقبة المخالفين (القحطاني، 2024).

**المطلب الثالث: أهداف الرقابة المالية ووظائفها**

سيتم في هذا المطلب معرفة أبرز أهداف الرقابة المالية التي تسعى إلى تحقيقها، وإلى وظائفها.

**أولاً: أهداف الرقابة المالية**

تسعى الرقابة المالية إلى المحافظة على الأموال العمومية من سوء التصرف وضمان تحقيق الأهداف اللازمة،

ويمكن حصر أهداف الرقابة المالية فيما يلي:

• التحقق من أن جميع الإيرادات العامة في الدولة قد حصلت وأدخلت في ذمتها وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة السارية؛

• التحقق من أن كافة النفقات العامة قد تم استخدامها في الأغراض المخصصة لها؛

• مراجعة القوانين والأنظمة واللوائح المالية، ومدى ملاءمتها للتطورات؛

• الكشف عن أية أخطاء أو إنحرافات أو مخالفات تحدث من الأجهزة الحكومية، وتحليلها ودراسة أسبابها؛

• متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية وتقييم الأداء في الوحدات، للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعية؛

• التنبؤ بالأخطاء والإنحرافات قبل وقوعها، وتحديد المسؤول عنها. (العكام، 2018، صفحة 17)

كما يمكن تصنيف الأهداف الرئيسية للرقابة المالية إلى:

• **أهداف سياسية**

تتمثل في التأكد من إحترام رغبة البرلمان وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات التي صدرها لتنفيذ المشاريع

والخدمات العامة.

• **أهداف إقتصادية**

تتمثل في كفاية استخدام الأموال العامة، والتأكد من الإستثمار والصرف الأمثل لها، والحفاظ عليها من كل أوجه

سوء الإستعمال.

• **أهداف إجتماعية**

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي بمختلف صورته مثل الرشوة والسرقة والإهمال وغيره (حاجي، 2023، صفحة 44).

### • أهداف قانونية

الرقابة المالية تهدف إلى التأكد من مطابقة التصرفات المالية للقوانين والتعليمات حول النفقات والإيرادات، وضمان تطبيق مبدأ المسؤولية والمحاسبة لمخالفيين وحماية حسن سير الأداء المالي.

### • أهداف مالية

الرقابة المالية تهدف لضمان حسن استخدام الإعتمادات وإحترام أحكام الميزانية، وكشف أي خروقات أو أخطاء من الأعداء، وإحالة المخالفين للسلطات المختصة.

### • أهداف إدارية وتنظيمية

تهدف لتجديد أساليب التسيير وتحسين الأداء من خلال نشر التقارير الرقابية، وتمكين الجهات الخاضعة للرقابة من مراجعة طرق إدارتها، مع الاهتمام بالإدارة الرقمية، وبيئة المعلومات والصحة العامة. (الوهاب، 2022، صفحة 23)

### ثانياً: وظائف الرقابة المالية

من حيث تنظيمها وأسلوب ممارستها، ودورها وأهدافها، تؤدي الرقابة المالية وظائف متعددة منها وظيفة التقييم، ووظيفة الوقاية (IATCO & BREZULEANU, p. 321).

### • وظيفة التقييم

تركز هذه الوظيفة على إجراءات وعمليات تقييم الوضع في لحظة معينة، والنتائج المحققة في نهاية فترة زمنية محددة، وتقدم النشاط في ظل ظروف طبيعية وقانونية وفعالة. ومن خلال هذه الوظيفة، يمكن تقييم الصعوبات والانحرافات والتوجهات التي تؤدي إلى إجراءات سلبية، وذلك في ضوء الظروف الراهنة والقانونية. إنها وظيفة تتيح تقييمًا شاملاً وواقعيًا ودقيقًا ولموسمًا للنشاط الخاضع للرقابة. كما تشمل أيضًا تقديم اقتراحات ومقترحات، ووضع وتنفيذ تدابير تهدف إلى تحسين النتائج. ومن خلال استكمال تقييم النتائج بخطوات تسهل التحسين، تسهم الرقابة بشكل فعال في القضاء على الأسباب التي أدت إلى الانحرافات، وفي تحسين النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

يمكن القول إذن أن وظيفة التقييم تشمل دورة عملية الإدارة، وتجب على السؤال: "ما هي نتائج العمل المنجز؟".

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### • الوظيفة الوقائية

وتتألف من سلسلة من الخطوات التي تتخذها هيئات الرقابة بهدف تجنب الاحتيال والقضاء عليه قبل أن يسبب آثارا سلبية، وذلك بتحديد الأسباب التي تؤدي إليه أو تسهله وإزالتها. يسهم أداء هذه الوظيفة في منع النزاعات التي تتطلب إجراءات تصحيحية، وتستند هذه الوظيفة إلى أن الرقابة تهدف إلى تركيز الاهتمام على الأهداف الرئيسية المرتبة وفقا للأولويات الوطنية، والتي ينبغي أن تمنع وتزيل هدر الجهد البشري والموارد المادية، وتضمن الكفاءة الاقتصادية.

كما صنفت وظائف الرقابة المالية إلى الوظائف التالية: (Ivanivna & Tkachenko, 2019, p. 158)

• تحديد الإستراتيجية المالية للمؤسسة؛

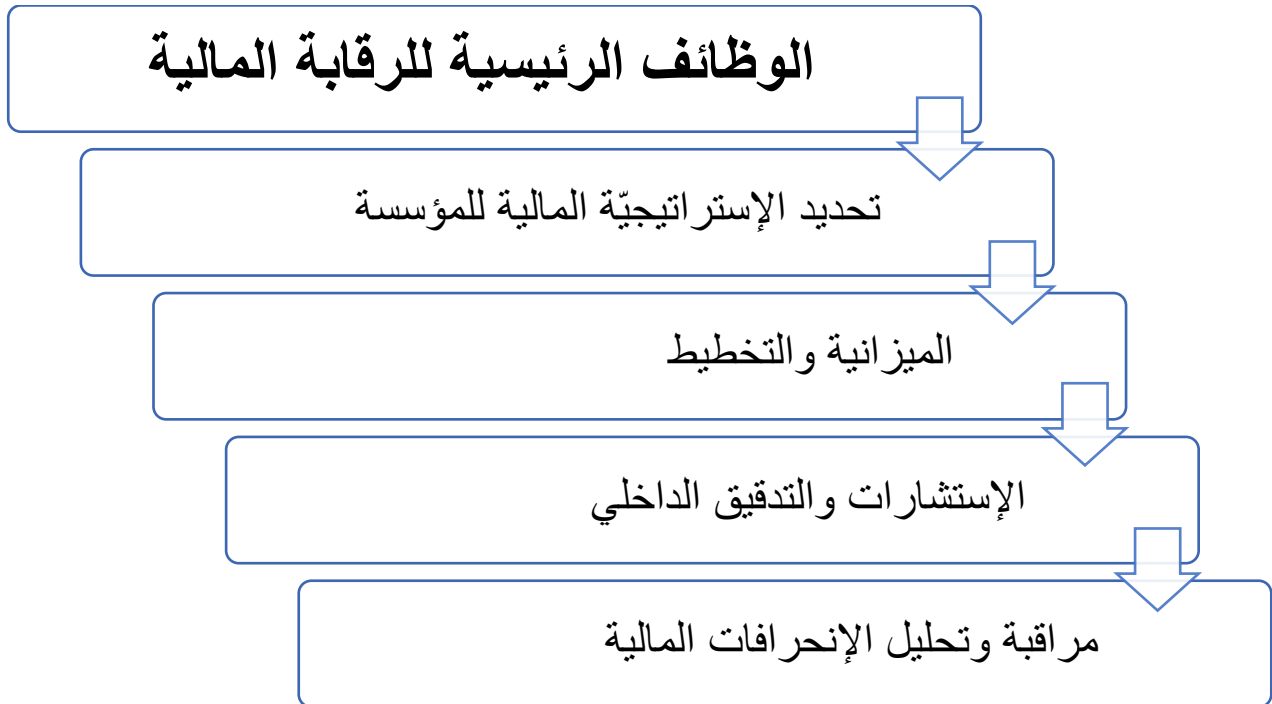
• الميزانية والتخطيط؛

• الإستشارات والتدقيق الداخلي؛

• مراقبة وتحليل الإنحرافات المالية.

وقد تم ذكر أهم وظائف الرقابة المالية في الشكل التالي:

الشكل (06): وظائف الرقابة المالية



## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

---

المصدر: إعداد الطالبتين

يوضح (الشكل 06) تسلسلا مترابطا لمهام الرقابة المالية داخل المؤسسة، يبدأ بالتوجه الإستراتيجي وينتقل إلى التخطيط والتنفيذ، ثم ينتهي بمرحلة المتابعة والتقييم. ويعكس ذلك كون الرقابة المالية عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### المبحث الثالث: التحول الرقمي والرقابة المالية

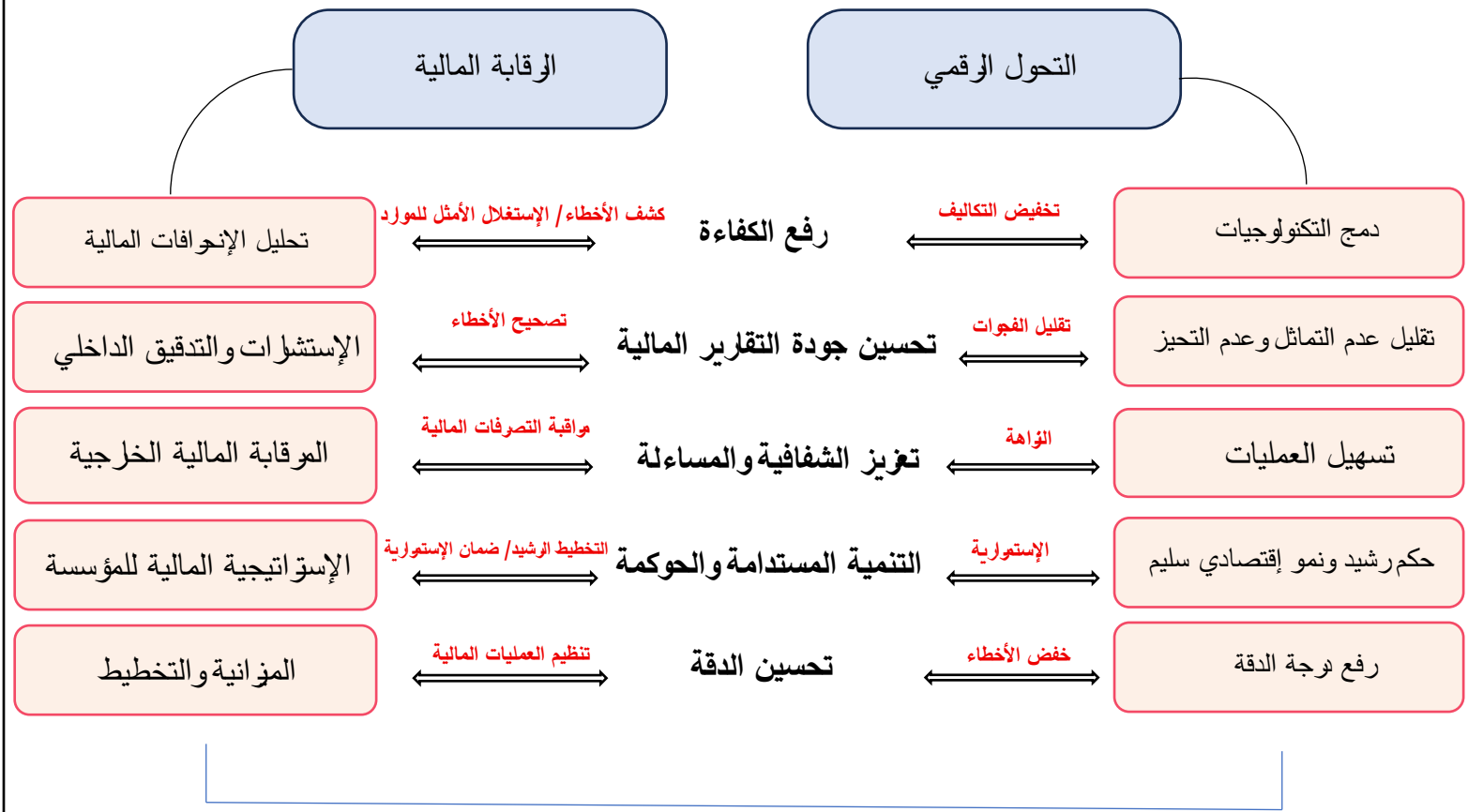
ساهمت الرقابة المالية في ضمان حسن تسيير الموارد المالية للمؤسسات الاقتصادية، ومع التطور التكنولوجي واعتماد التحول الرقمي الذي أضاف أساليب متطورة وتقنيات رقمية للرقابة المالية، أدت إلى تسهيلات في إستخدامها وتحسين كفاءتها ودقتها.

لذلك سيتم في هذا المبحث توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية، وبيان مزايا الرقابة الرقمية مقارنة بالرقابة التقليدية، إضافة إلى إبراز دور الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء والمخاطر المالية.

### المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم التي تناولت كل من التحول الرقمي والرقابة المالية والتعرف على مضمونهما، سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية.

### الشكل 07: العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية



تأثير مباشر وغير مباشر بين التحول الرقمي والرقابة

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل 07 نجد أن للتحول الرقمي أثر في تحسين الرقابة المالية من خلال بعض العناصر المترابطة ببعضها المتمثلة في: رفع الكفاءة، تحسين جودة التقارير المالية، تعزيز الشفافية والمساءلة، التنمية المستدامة والحوكمة، وتحسين الدقة.

ويمكن تحليل هذا الأثر كما يلي:

**1. رفع الكفاءة:** يعد دمج التكنولوجيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تقنيات البلوكتشين، الأتمتة، ركيزة أساسية لرفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير من خلال تسريع وتيرة العمل، تخفيض التكاليف، ودعم إتخاذ القرارات الدقيقة.

كما أسهم ذلك في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وبذلك تحقيق إستدامة في إستغلال الموارد، مما يؤدي إلى كشف الأخطاء المحتمل وقوعها والتقليل منها وتحليل الإنحرافات إعتقاداً على عمليات إستراتيجية وأدوات رقمية لتعزيز الجودة ورفع الكفاءة (الساري، 2025)

**2. تحسين جودة التقارير المالية:** تعد التقارير المالية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مختلف الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات، حيث يتم إعداد التقارير المالية بناء على درجة عالية من الموثوقية والمصدقية، وكلما زادت الثقة في بيانات المنشأة زادت ثقة المستخدمين وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة في الأسواق المالية، وجدير بالذكر أن التحول الرقمي قد أحدث نقلة نوعية في طريقة معالجة وعرض مختلف البيانات المالية، مما كان له أثر على تحسين جودة التقارير المالية. (عبد اللطيف، 2024)

كما ساهم التحول الرقمي في تقليل عدم تماثل المعلومات وتقليل الفجوات بين الإدارة وأصحاب المصالح، وهذا ما فسرتة نظرية الوكالة<sup>3</sup> فقد أشارت إلى وجود تعارض في المصالح بين المديرين والمالكين، حيث أن الإدارة قد تكون على معرفة أكثر من الأطراف الخارجية لها، كما يمكن أن تحجب بعض المعلومات عنهم، ما يؤدي إلى نشوء حالة عدم التماثل في المعلومات بين مختلف أصحاب المصالح ; وفي هذا السياق أظهرت العديد من الدراسات أن مختلف تقنيات التحول الرقمي ساهمت في تقليل فجوات المعلومات وساهمت في تعزيز التفاعل بين أصحاب المصالح وتغيير طرق وصولهم للمعلومات بما يتماشى مع بيئة الاعمال الحديثة (نصير، 2021)، ما أدى ذلك

<sup>3</sup> نظرية الوكالة: هي إطار تعاقدي يفسر العلاقة بين الأصيل (المؤكّل/المالك) والوكيل (المدير)، تقوم على تفويض المالك صلاحيات إتخاذ القرار للوكيل، مما يخلق تضارباً محتملاً في المصالح. تسعى النظرية لحل مشاكل عدم تماثل المعلومات وتهدف للرقابة على أداء الوكيل لتقليل التكاليف وضمان توافق أهدافه مع أهداف المالك.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

إلى تصحيح الأخطاء التي قد تحصل في التقارير المالية من خلال الاعتماد على أدوات وتقنيات التحول الرقمي مثل تحليل البيانات الضخمة في عمليات التدقيق الداخلي، مما أسهم ذلك في تحسين جودة المعلومات المالية والمحاسبية وتعزيز خصائصها النوعية. وقد أظهرت دراسات أخرى أن التحول الرقمي ساهم في رفع دقة البيانات المالية وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين عمليات المراجعة والتصحيح، الأمر الذي أدى إلى تحسين جودة التقارير المالية وإعدادها بشفافية وبوضوح أكثر. (كشمير، 2025)

**3. تعزيز الشفافية والمساءلة:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توفير بيانات مالية دقيقة وأنيقة، مما يساهم في تحسين الرقابة المالية والحد من الفساد الإداري. (شوشان، 2025، صفحة 497) وقد أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يسهل العمليات المالية ويعزز قدرة المؤسسات على إدارتها، والتطبيق الفعال للتحول الرقمي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بنزاهة وشفافية. (Islam, buzzaman, sourav, & alam, 2022, p. 226)

كما أظهرت دراسات أخرى أن توفر الأنظمة الرقمية يساعد على التسجيل الدقيق لكل العمليات المالية، مما يسمح بتتبعها بوضوح ويسهل محاسبة أي تجاوزات أو سوء إدارة. (قورين و بن غالية، 2025، صفحة 535)

**4. التنمية المستدامة والحوكمة:** يلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحقيق النمو المستدام وتعزيز جودة الحوكمة من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية والابتكار وتنمية مصادر الدخل. وقد أثبتت بعض الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف وتعزيز الإنتاجية ويمنح القدرة والمرونة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في الأسواق، وهذا ما يؤدي إلى تحسين النمو الاقتصادي على المدى الطويل. (موسى، 2025)

واستناداً إلى بعض الدراسات الأخرى، أكد الباحثين أن التحول الرقمي يعد إحدى أهم آليات الحوكمة التي تحقق أهداف التنمية المستدامة، ويساهم مباشرة في بناء حوكمة رقمية فعالة. (بن قراش، 2024)

**5. تحسين الدقة:** يعد التحول الرقمي ظاهرة متكاملة ومتزامنة مع تطور مفاهيمه، حيث يشكل اعتماد مختلف التقنيات الرقمية داخل المؤسسات الاقتصادية خياراً استراتيجياً يهدف إلى إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية وتحسين العمليات الداخلية، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية الشاملة. ويساهم هذا التنبؤ في الرفع من دقة المعلومات المالية وتسريع تدفقها، فضلاً عن تعزيز القدرة على تتبع العمليات بشكل مستمر وفعال، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز فعالية الرقابة المالية وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة (Васильович & Гриценко, 2025).

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

**نستنتج مما سبق:** أن التحول الرقمي يمثل استراتيجية شاملة تسهم في إعادة صياغة الأنظمة الإدارية والمالية داخل المؤسسات، من خلال تبني التقنيات الرقمية وتقليل التدخل البشري. ويتربط عن ذلك تحقيق تحسن جوهري في مستوى الدقة المالية، حيث لم تعد الرقابة المالية تقتصر على فحص العينات، بل امتدت لتشمل تحليل مجمل البيانات، مما يوفر رؤية رقابية أكثر شمولاً. ويساهم هذا التطور في تقليل الأخطاء والفجوات المحتملة، وتعزيز الموثوقية والشفافية في التقارير المالية. كما يدعم التحول الرقمي تحقيق التنمية المستدامة وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

### المطلب الثاني: مزايا الرقابة الإلكترونية

تعتبر الرقابة من الوظائف الأساسية في الإدارة، وقد تطورت مع التقدم التكنولوجي من رقابة تقليدية تعتمد على الأساليب اليدوية إلى رقابة إلكترونية تعتمد على الأنظمة الرقمية. ويهدف هذا التطور إلى تحسين الكفاءة والدقة في متابعة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.

**تعرف الرقابة بشكلها التقليدي:** بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيتها مستقبلاً وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

**ومن أبرز الخصائص:** التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تلي التخطيط والتنفيذ. ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير العام. وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخراً كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

**أما الرقابة الإلكترونية فلها:** القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل موقف التنفيذ تكون عند المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على انحرافات النشاط خارج السيطرة لانجاز ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.

### مزايا الرقابة الإلكترونية:

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

مما لا شك فيه أن الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في كل وقت وشاملة في كل مكان وبتكلفة ووقت محددين. وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

1. الحد الأدنى من المفاجآت في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
  2. تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد المطلوب في الرقابة.
  3. توسيع الرقابة إلى عملية الشراء والموردين للشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية extranet.
  4. تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكد المتزايد على النتائج إذ أن أقرب إلى الرقابة بالنتائج وتساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن أن يعرف بنمط الكل يعرف ماذا هناك ومقابل هذا تواجه الرقابة الالكترونية بعض المشكلات مثل.
  5. افتقارها أحيانا إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها.
  6. تقترن لدى البعض بان الإدارة تراقب نشاطهم أولا بأول من دون علمهم.
  7. مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الالكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة للاختراق.
  8. إن توسيع الرقابة الالكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل أثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.
  9. مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت فالبعض قد يعتقد انه إذا حصل برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الالكترونية عليها سيكون هذا كافيا.
- ولكن هذا ليس صحيحا لان المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظره التأثيرية على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها (إدريس، 2020، صفحة 225\_226).
- والجدول الموالي يوضح اهم المعايير التي يمكن من خلالها المقارنة بين الرقابة التقليدية والالكترونية داخل المؤسسات.

### جدول (03): الفرق بين الرقابة التقليدية والإلكترونية

معايير المقارنة	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
-----------------	-------------------	---------------------

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

تتبع الرقابة	تعتمد على الانسان والاجراءات اليدوية	تعتمد على الانظمة الرقمية والتكنولوجيا
وسائل التنفيذ	أوراق، سجلات، ملاحظة مباشرة	برامج، قواعد بيانات، أنظمة معلومات
السرعة	بطيئة نسبياً	سريعة جداً وفورية
الدقة	عرضة للأخطاء البشرية	أكثر دقة وأقل أخطاء
الكفاءة	أقل كفاءة	أكثر كفاءة
التكلفة	منخفضة في البداية لكنها ترتفع مع الوقت	مرتفعة في البداية لكنها تنخفض مع الوقت
زمن الرقابة	سابقة وحالية ولاحقة	عملية ديناميكية ومستمرة
المرونة	ضعيفة وصعبة التكيف	مرنة وسهلة التحديث والتطوير

المصدر: اعداد الطالبتين.

يظهر الجدول أن الرقابة الإلكترونية تمثل تطوراً ملحوظاً مقارنة بالرقابة التقليدية، حيث تتفوق عليها في عدة جوانب أساسية مثل السرعة والدقة والمرونة واتساع نطاق التطبيق. فالرقابة التقليدية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري والإجراءات اليدوية، مما يجعلها أبطأ وأكثر عرضة للأخطاء، في حين تعتمد الرقابة الإلكترونية على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية التي تسمح بالمعالجة الفورية للمعلومات وتقليل نسبة الخطأ. كما أن الرقابة الإلكترونية، رغم تكلفتها الأولية المرتفعة، تعد أكثر كفاءة على المدى الطويل. وبالتالي، يمكن القول إن الرقابة الإلكترونية لا تلغي الرقابة التقليدية، بل تكملها وتساهم في تحسين فعاليتها داخل المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: دور الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء والمخاطر المالية

تعد المخاطر المالية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل تزايد عدم التأكد وتعقد البيئة الاقتصادية، وقد ساهم التطور الرقمي في إحداث تحول مهم في أساليب الرقابة المالية من خلال اعتماد تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وغيره، حيث تعمل هذه الأنظمة على تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء وتعزيز القدرة على الكشف المبكر عن المخاطر؛ وعليه يهدف هذا المطلب إلى إبراز دور الأنظمة الرقمية في الحد من الأخطاء والمخاطر المالية من خلال التطرق إلى مضمون كليهما.

#### أولاً: المخاطر المالية

تواجه المؤسسة الاقتصادية جملة من المخاطر التي قد تؤثر سلباً على نشاطها وأدائها المالي، وقد تصل في بعض الحالات إلى حد الإخفاق أو الانهيار؛ وتعد المخاطر المالية من أبرز هذه المخاطر وأكثرها تأثيراً، حيث أصبحت صفة ملازمة لمختلف المعاملات المالية داخل المؤسسة، كما تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين في

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

مجال المالية، خاصة في ظل تكرار الأزمات المالية خلال السنوات الأخيرة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذه الأزمات ترتبط بدرجة كبيرة بسوء إدارة المخاطر المالية أو عدم التحكم فيها، الأمر الذي يعزز من أهمية دراستها وتحليلها. وعليه، سيتم في هذا السياق التطرق إلى مفهوم المخاطر المالية ومختلف جوانبها.

### 1. مفهوم المخاطر المالية

ترتبط المخاطر المالية ارتباطاً وثيقاً بطبيعة القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة، وعلى رأسها القرارات الاستثمارية والتمويلية. إذ تتأثر القرارات الاستثمارية بدرجة عدم التأكد في العوائد المتوقعة على الأصول، مما يعرض المؤسسة لاحتمال تحقيق عوائد أقل من المتوقع. كما تنشأ المخاطر المالية من القرارات التمويلية، خاصة عند الاعتماد على أموال الغير، حيث يؤدي استخدام الرافعة المالية إلى زيادة حجم الالتزامات، وبالتالي ارتفاع مستوى المخاطرة.

### أ تعريف المخاطر المالية

• هي المخاطر المرتبطة بممارسة الأنشطة المالية داخل المؤسسة، والتي تعكس حالة من عدم اليقين بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المالية المتوقعة أو تكبد خسائر مالية. كما تتميز هذه المخاطر بعدم استقلاليتها، إذ غالباً ما تكون مترابطة، حيث تتأثر مثلاً مخاطر أسعار الصرف بالتغيرات في أسعار الفائدة والعكس، مما يزيد من درجة تعقيدها وصعوبة إدارتها. (ناولو، 2016)

• المخاطر المالية هي احتمال تعرض المؤسسة أو أصحابها لخسائر مالية قد تصل إلى الإفلاس، نتيجة عدم القدرة على التحكم في الأعباء المالية أو تحقيق التوازن بين الالتزامات والموارد المتاحة. (طبيب، 2017)

**ب خصائص المخاطر المالية:** تتغير خصائص المخاطر المالية بعدة عوامل مؤثرة ويمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي: (تتاح، 2024)

✓ **نوعية الحياة في المؤسسة:** ترتبط المخاطر المالية داخل المؤسسة بطبيعة العقود والمعاملات، خاصة المرتبطة بالبيع الآجل، حيث قد تنشأ نتيجة تأخر الزبائن في السداد أو عجزهم عنه، مما يؤدي إلى زيادة الديون غير المحصلة. وفي هذا السياق، تلعب خبرة المسيرين دوراً مهماً من خلال متابعة الذمم المدينة، وتقييم قدرة المتعاملين على الدفع، وتنويع التعاملات للحد من المخاطر. كما أن ضعف إدارة هذه الجوانب أو سوء استخدام الأدوات المالية قد يؤدي إلى تفاقم المخاطر المالية داخل المؤسسة.

✓ **تغير الأسعار:** يعبر تغير الأسعار عن التذبذب في القيم المالية عبر الزمن، ويعد مؤشراً مهماً في التحليل المالي لقياس المخاطر وتقدير الخسائر أو المكاسب المحتملة. وترتبط هذه التغيرات بعلاقتي العرض والطلب، كما

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

تتأثر بعوامل رئيسية مثل معدل الفائدة، وأسعار الصرف، وأسعار البورصة، والتي تؤثر بدورها على أداء المؤسسات وقراراتها المالية.

✓ **تأثير الزمن:** يعد الزمن عاملاً أساسياً في تحديد المخاطر المالية، إذ يرتبط بمدتها ويؤثر في درجة عدم التأكد، فكلما طال الأفق الزمني زادت احتمالية حدوث المخاطر وتفاقم آثارها. وبذلك يشكل الزمن عنصراً مهماً في تعقيد القرارات المالية وظهور الأزمات داخل المؤسسة.

2. **أسباب المخاطر المالية:** تتعدد العوامل المسببة للمخاطر المالية، حيث ترتبط بمجموعة من المتغيرات البيئية، الاقتصادية، والمالية، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي: (ناولو، 2016)

✓ **تقلبات أسعار الفائدة والصرف:** التغير المستمر في أسعار الفائدة وسعر الصرف يؤثر مباشرة على تكاليف التمويل وقيمة الأموال، وهذا يزيد من احتمال حدوث خسائر.

✓ **السياسة النقدية:** القرارات التي تتخذها الدولة بخصوص السيولة والكتلة النقدية يكون لها تأثير واضح على وضعية المؤسسات المالية.

✓ **التضخم:** ارتفاع الأسعار يؤدي إلى تراجع القدرة الشرائية، وهذا ينعكس سلباً على التوازن المالي للمؤسسة.

✓ **عدم الاستقرار:** سواء كان سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً، فهو يزيد من حالة عدم اليقين ويجعل المؤسسة أكثر عرضة للمخاطر.

✓ **عولمة الأسواق:** مع انفتاح الأسواق، أصبحت المؤسسات تتأثر بما يحدث عالمياً، ولم تعد معزولة عن الأزمات المالية.

✓ **الابتكار المالي:** ظهور أدوات مالية جديدة جعل التعاملات أكثر تعقيداً، وبالتالي زاد من مستوى المخاطر.

✓ **المشتقات المالية:** استعمالها خاصة في المضاربة يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة إذا لم يتم التحكم فيها.

✓ **المنافسة الشديدة:** الضغط الناتج عن المنافسة قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح، وهذا يؤثر على الاستقرار المالي.

3. **أنواع المخاطر المالية:** تعددت تصنيفات أنواع المخاطر المالية، ونذكر منها مايلي: (فاطمة، 2018)

• **مخاطر السيولة:** يقع هذا النوع من المخاطر عندما تواجه المؤسسة صعوبة في توفير التزاماتها وتسديد مدفوعاتها.

• **مخاطر إئتمانية:** تشير إلى المخاطر الناجمة عن عدم قدرة المدينين على الوفاء بالتزاماتهم المالية.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

- **مخاطر معدلات الفائدة:** تنشأ نتيجة تقلب معدلات الفائدة في عمليات الإقراض والاقتراض، مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو انخفاض الإيرادات. وتكمن في صعوبة التنبؤ بهذه التغيرات، سواء تم الاعتماد على معدل ثابت أو متغير، وهو ما يؤثر على النتائج المالية للمؤسسة.
- **مخاطر أسعار الصرف:** تنتج عن تقلب أسعار العملات، خاصة لدى المؤسسات التي تتعامل مع الخارج، مما قد يؤثر سلباً على نتائجها المالية.
- **مخاطر الأسواق المالية:** ترتبط بتأثر الأسواق بعوامل مثل المضاربة والتغيرات السياسية، وهو ما يؤدي إلى تقلب الأسعار وعدم استقرار عوائد الاستثمار.
- **المخاطر المحاسبية:** تنتج عن سوء تطبيق أو فهم القواعد والمعايير المحاسبية، مما يؤثر على دقة ومصداقية القوائم المالية.
- **المخاطر الضريبية:** ترتبط بعدم الالتزام بالتشريعات الضريبية، سواء بشكل متعمد أو غير متعمد، مما يعرض المؤسسة لعقوبات وخسائر مالية.
- **مخاطر ضعف الرقابة:** تنشأ نتيجة غياب أو ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ظهور أخطاء أو تجاوزات مالية.

### 4. طرق قياس المخاطر المالية

توجد عدة أساليب رياضية وإحصائية لقياس المخاطر المالية، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين: (تتاح، 2024)

✓ أساليب تعتمد على الأدوات الإحصائية،

✓ أساليب تعتمد على أدوات التحليل المالي.

أ / الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية:

تعتمد هذه الأدوات على قياس درجة التشتت أو حساسية المتغيرات المالية للتغيرات المحيطة، ومن أهمها:

**المدى:** يمثل الفرق بين أعلى وأدنى قيمة للمتغير المالي، ويعكس ارتفاعه زيادة مستوى المخاطر.

**التوزيعات الاحتمالية:** توضح سلوك المتغير المالي وتوزيع القيم الممكنة، واتساعها يدل على ارتفاع مستوى الخطر.

**التباين:** يقيس متوسط انحراف العوائد عن قيمتها المتوسطة، ويعبر عن درجة التشتت.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

**الانحراف المعياري:** الجذر التربيعي للتباين، ويعد من أهم مؤشرات قياس المخاطر؛ فارتفاعه يدل على زيادة الخطر.

**معامل الاختلاف:** مقياس نسبي يربط بين الانحراف المعياري والعائد المتوقع، ويستخدم للمقارنة بين الأصول المختلفة، وكلما ارتفع دل ذلك على زيادة الخطر.

**معامل بيتا:** يقيس حساسية العائد للتغيرات في متغير مرجعي مثل عائد السوق، وارتفاعه يعكس زيادة المخاطر المنتظمة.

**ب / أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية:**

تركز هذه الأدوات على تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق تدفقات نقدية مستقرة، ويتم ذلك من خلال مؤشرات مالية أهمها: (تتاح، 2024، صفحة 29)

- نسبة المديونية
- نسبة التداول
- درجة الرافعة المالية الكلية
- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الديون
- نسبة التمويل طويل الأجل في هيكل التمويل
- نسبة التمويل طويل الأجل إلى الأصول طويلة الأجل
- نسبة صافي رأس المال العامل إلى الأصول

**ثانياً: اليات الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء والمخاطر المالية**

يشير التحول الرقمي في مجال المحاسبة والمالية الى دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في الخدمات والعمليات المالية، مما يغير بشكل جذري طريقة عمل المؤسسات المالية وتفاعلها ويشمل هذا التحول العديد من التطورات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، والحوسبة السحابية...الخ، ومن خلال تمكين الأتمتة، ومعالجة البيانات في الوقت الفعلي، وتحسين عملية صنع القرار، حوّل التحول الرقمي النموذج من الممارسات المالية التقليدية إلى الممارسات المالية المبتكرة.

**1. تعريف النظم الرقمية:**

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

هي برامج محوسبة أو منصات الكترونية يتم فيها معالجة البيانات بشكل الي و فوري، مما يسمح بإعداد التقارير المالية في دقائق، حيث تعتمد هذه النظم على تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة (big data)، و الحوسبة السحابية (cloud computing)،... الخ، لتحسين كفاءة العمليات المحاسبية و توفير معلومات مالية في الوقت المناسب وكذلك نقل من الاخطاء بشكل كبير بسبب التشغيل الآلي و التحقق التلقائي من البيانات. (جبر، الجبوري، و فاضل، 2025)

### 2. ظهور التكنولوجيا المالية (Financial Technology) ودورها في التحول الرقمي:

كان صعود التكنولوجيا المالية (FinTech) أحد أهم محركات التحول الرقمي في القطاع المالي. تستفيد شركات التكنولوجيا المالية من التقنيات المتقدمة لإنشاء منتجات وخدمات مالية مبتكرة أسرع وأكثر كفاءة، وغالبًا ما تكون أكثر سهولة في الوصول إليها من الطرق المصرفية التقليدية.

➤ **إمكانية الوصول المحسنة:** ساهمت حلول التكنولوجيا المالية في إتاحة الوصول إلى الخدمات المالية للجميع، وخاصة للفئات السكانية المحرومة. تُمكن الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ومنصات الدفع من نظير إلى نظير والمحافظ الرقمية من إجراء معاملات سلسلة دون الحاجة إلى بنية تحتية مصرفية مادية.

➤ **خدمات شخصية:** من خلال الاستفادة من تحليلات البيانات، تقدم شركات التكنولوجيا المالية منتجات مالية شخصية للغاية مصممة خصيصًا لتناسب التفضيلات والاحتياجات الفردية.

➤ **التعاون مع البنوك التقليدية:** بدلًا من إحداث تغيير جذري في القطاع، تعاونت شركات التكنولوجيا المالية بشكل متزايد مع المؤسسات المالية التقليدية لإنشاء نماذج هجينة مشتركة، مما يدفع الابتكار مع الحفاظ على الثقة في الأنظمة القديمة. (Tripathi & bhushan, 2025, p. 25)

### 3. التطبيقات والنظم الرقمية ودورها في تقليل الأخطاء و المخاطر المالية:

تتعدد التطبيقات والنظم الرقمية التي تقلل من الأخطاء والمخاطر المالية ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### ❖ الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (DL): Artificial Intelligence & Machine Learning

يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه نظرية وتطوير الأنظمة القادرة على أداء المهام الفكرية التي تتطلب عادة ذكاء

بشريًا.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

أما التعلم الآلي فهو عنصر التعلم في نظام الذكاء الاصطناعي، ويعرف بأنه العملية التي تستخدم الخبرة والخوارزميات وبعض معايير الأداء لتحسين أداء مهمة محددة. ونظرًا للتداخل الكبير بين الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. (Boukherouaa & Shabsigh, 2021, p. 05)

لقد غيرت تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي طريقة تحليل المؤسسات المالية للبيانات، وتقييم المخاطر، والتفاعل مع العملاء. تتيح هذه الأدوات رؤية تنبؤية، وتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

➤ **إدارة المخاطر:** يمكن للنماذج المدعومة بالذكاء الاصطناعي تحليل مجموعات البيانات الكبيرة لتحديد المخاطر المحتملة والاحتيال والشذوذ في الوقت الفعلي، مما يوفر حلولاً استباقية.

➤ **خدمة العملاء:** توفر روبوتات الدردشة والمساعدون الافتراضيون المدعومون بالذكاء الاصطناعي دعماً على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، حيث يجيبون على استفسارات العملاء ويقدمون المشورة المالية.

➤ **التخطيط المالي الشخصي:** تحلل خوارزميات التعلم الآلي عادات إنفاق العملاء وأهدافهم المالية للتوصية بخطط ادخار واستثمار مخصصة.

➤ **كشف الاحتيال:** من خلال التعلم من بيانات المعاملات التاريخية، يمكن للذكاء الاصطناعي اكتشاف الأنماط غير العادية والإبلاغ عن الأنشطة الاحتيالية بشكل أكثر فعالية من الطرق التقليدية. (Tripathi & bhushan, 2025, p. 26)

❖ **تقنية البلوكتشين (سلسلة التكتل Blockchain) وتقنية دفتر الأستاذ الموزع Distributed Ledger Technology (DLT):**

هي قاعدة بيانات موزعة أو دفتر أستاذ يحتفظ بقائمة مشتركة ومتزايدة باستمرار من سجلات البيانات أو المعاملات. (الزهواني، عيساوي، و مرزوقي، 2020، صفحة 96)

أحدثت تقنية سلسلة الكتل وتقنية السجلات الموزعة ثورة في طريقة إجراء المعاملات المالية وتسجيلها. توفر هذه التقنيات إطار عمل شفافاً وآمناً ولا مركزياً لإدارة البيانات المالية.

➤ **الشفافية والأمان:** تضمن تقنية البلوك تشين أن تكون المعاملات غير قابلة للتغيير وقابلة للتتبع، مما يقلل من مخاطر الاحتيال ويعزز الثقة بين أصحاب المصلحة.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

➤ **العقود الذكية:** تعمل هذه العقود ذاتية التنفيذ على أتمتة العمليات من خلال فرض الشروط والأحكام دون الحاجة إلى وسطاء، مما يسرع العمليات مثل الموافقة على القروض ومطالبات التأمين.

➤ **المعاملات عبر الحدود:** تسهل تقنية البلوك تشين المدفوعات الدولية بشكل أسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة من خلال إلغاء الوسطاء وتقليل رسوم المعاملات.

➤ **ترميز الأصول:** من العقارات إلى الأوراق المالية، تمكن تقنية البلوك تشين من ترميز الأصول المادية وغير المادية، مما يزيد من السيولة وإمكانية الوصول. (Tripathi & bhushan, 2025, pp. 25-26)

### ❖ **نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):**

هو نظام الذي يدمج تدفق المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة في خطوة واحدة حيث يساعد في إدارة الوظائف مثل التخطيط والمشتريات والتصنيع، والمحاسبة والمبيعات ..... إلخ وأيضاً يساعد في إدارة الاتصال مع الزبائن مما يساهم في زيادة الفعالية والكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الربحية. (كمال، 2019، صفحة 13)

### ❖ **الأتمتة في العمليات المالية (Financial Process Automation):**

لقد حسنت الأتمتة بشكل كبير من سير العمل المالي، مما قلل من الجهد اليدوي وحسن الدقة عبر مختلف العمليات.

➤ **أتمتة العمليات الروبوتية (RPA):** تعمل أدوات RPA على أتمتة المهام المتكررة مثل إدخال البيانات والمطابقة وإنشاء التقارير، مما يحرر الموارد البشرية لأنشطة ذات قيمة أعلى.

➤ **تبسيط معالجة القروض:** تعمل أنظمة الاكتتاب الآلي وأنظمة إنشاء القروض على تقصير الوقت اللازم لي الموافقات والصراف.

➤ **كفاءة التكلفة:** من خلال تقليل الاعتماد على العمليات اليدوية، تساعد الأتمتة المؤسسات المالية على خفض التكاليف التشغيلية مع تعزيز الإنتاجية.

➤ **أتمتة الامتثال:** تضمن أدوات الأتمتة امتثال المؤسسات المالية للمتطلبات التنظيمية من خلال مراقبة الأنشطة والإبلاغ عنها في الوقت الفعلي.

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### ❖ الحوسبة السحابية (Cloud Computing):

أصبحت الحوسبة السحابية حجر الزاوية في التحول الرقمي المالي، حيث توفر حلولاً قابلة للتطوير وفعالة من حيث التكلفة لتخزين البيانات ومعالجتها وتحليلها. وفي الوقت نفسه، تعد التطورات في مجال الأمن السيبراني بالغة الأهمية لحماية البيانات المالية الحساسة.

➤ **قابلية التوسع والمرونة:** تمكن المنصات السحابية المؤسسات المالية من توسيع نطاق عملياتها أو تقليصها بناءً على الطلب، مما يحسن الموارد والتكاليف.

➤ **تعزيز التعاون:** تسمح تقنية الحوسبة السحابية بالتعاون في الوقت الفعلي بين الفرق والشركاء في مواقع مختلفة (Tripathi & bhushan, 2025, p. 26)

## الفصل الأول: التحول الرقمي والرقابة المالية-الإطار المفاهيمي والعلاقات الأساسية

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يفرض نفسه على المؤسسات بهدف تحسين الكفاءة ورفع جودة الأداء، خاصة في المجال المالي. فقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة في تغيير أساليب معالجة البيانات المالية، من خلال الاعتماد على الأتمتة والأنظمة الذكية، وهو ما أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية وتسريع إنجاز العمليات.

كما تبين أن الرقابة المالية أداة أساسية لضمان حسن سير العمليات المالية، فهي تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية بكفاءة وتعزيز الشفافية والدقة داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق يظهر أن التحول الرقمي يشكل عاملاً حاسماً وركيزة أساسية في تطوير الرقابة مما يحسن أداء المؤسسات الإقتصادية، وهذا ما يثبت وجود علاقة تكاملية بينهما، إذ يؤدي اعتماد التقنيات الرقمية إلى تعزيز فعالية الرقابة المالية من خلال توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب وتقليل المخاطر والأخطاء المالية عبر الكشف عن الانحرافات المرتبطة بالمعالجة التقليدية.

وعليه فإن نجاح المؤسسات الإقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على دمج التحول الرقمي ضمن أنظمة الرقابة المالية بما يضمن تحسين جودة الأداء المالي وفعالية إتخاذ القرارات.



## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين  
نظام الوقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -  
تبسة-

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

### تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والرقابة المالية وإبراز طبيعة العلاقة التكاملية بينهما، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، قصد الوقوف على مدى تجسيد التحول الرقمي داخل المؤسسة وانعكاسه على فعالية الرقابة المالية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية لمختلف المؤشرات والعمليات المالية داخل المؤسسة، مع إبراز الدور الذي تلعبه الأنظمة والتطبيقات الرقمية في تحسين الأداء المالي، رفع كفاءة الرقابة، وتعزيز دقة المتابعة المالية. كما سيتم التطرق إلى تشخيص وقياس المخاطر المالية بالاعتماد على النسب المالية والأدوات الإحصائية، إضافة إلى دراسة الأنظمة الرقمية المعتمدة واقتراح نموذج لتطوير تطبيق مؤشر MouachirBI بما يساهم في دعم الرقابة الرقمية وتحسين عملية اتخاذ القرار.

وعليه، يشكل هذا الفصل حلقة وصل بين الجانب النظري والواقع الميداني، من خلال تحليل مختلف المعطيات المالية والتنظيمية التي تعكس مستوى التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ومدى مساهمته في تطوير الرقابة المالية.

**المبحث الأول: الإطار النظري والتنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر-تبسة-**

**المبحث الثاني: تحليل واقع الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر-تبسة-**

**المبحث الثالث: تشخيص وقياس المخاطرة المالية وتطوير أدوات الرقابة الرقمية بوكالة إتصالات الجزائر -تبسة-**

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

#### المبحث الأول: الإطار النظري والتنظيمي لوكالة إتصالات الجزائر-تبسة-

يعتبر التعرف على المؤسسة محل الدراسة خطوة أساسية لفهم مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، إذ يساعد الإلمام بطبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها على تكوين تصور واضح حول طريقة تسييرها ومجال نشاطها.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري والتنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال تقديم تعريف عام بالمؤسسة، ثم عرض هيكلها التنظيمية وأهدافها، إضافة إلى التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية تبسة، وذلك قصد الإحاطة بمختلف الجوانب التنظيمية والإدارية المرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: التعريف بوكالة إتصالات الجزائر-تبسة-

تعد اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في قطاع الاتصالات، حيث تمثل كيانا حديث النشأة يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال الاتصال؛ وترتكز استراتيجيتها الأساسية على تبني أحدث التقنيات والابتكارات الرقمية بهدف تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة البنية التحتية للاتصالات، بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية المعاصرة.<sup>4</sup>

#### أولا: نشأة المؤسسة وتطورها

يمكن التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال معرفة ظروف ميلادها والانطلاقة الرسمية لها وتطورها من خلال ما يلي:

#### 1.نشأة المؤسسة

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار إصلاحات البريد والمواصلات التي قسمت البريد والمواصلات إلى قسمين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية وطنية بدأت نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي قانونيا شركة ذات أسهم

<sup>4</sup>[www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)، تاريخ أول إطلاع: 03 ماي 2026

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

برأسمال قدره 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083802 تقدم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

### 2. تطور المؤسسة:

هي شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة بنشأتها بدأت ببيع الهاتف الثابت، ثم تطور لتوفر شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية للمؤسسات الدولية.

### ثانيا: نشاط مؤسسة إتصالات الجزائر

تتكفل المؤسسة بتمية المجتمع الإعلامي، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والشبكات لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، لذا تسعى لتقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية؛
- تستقطب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصولها إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في الأرياف؛
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:
  - \_ لكل زبون شبك على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، يحفظ طلبه ومعلوماته الخاصة؛
  - \_ إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)؛
  - \_ السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت؛

### المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق أهدافها، من خلال هياكلها الموزعة عبر أنحاء الوطن، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:<sup>5</sup>

### أولاً: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هيكل تنظيمية شمولية تهدف إلى تغطية كامل التراب الوطني، حيث تُدار من خلال مديرية عامة مركزية مقرها العاصمة، مدعومة بـ(12) مديرية إقليمية موزعة عبر عدة مناطق (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان). وتشرف هذه المديریات

<sup>5</sup> حنان كتيّف، مصلحة المحاسبة، مقابلة حول معلومات عن المديرية، 05 ماي 2026.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الإقليمية على (48) مديرية ولائية، مع وجود مديريتين إضافيتين بالعاصمة، ليصل العدد الإجمالي إلى (50) مديرية عبر الوطن، والتي تضم بدورها وكالات تجارية ومراكز هاتفية لضمان تقديم الخدمات وتقريبها من الزبائن.

#### ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات، وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛

- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛

- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛

- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛

- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛

- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه؛

- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

#### المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -

يمكن عرض المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي<sup>6</sup>:

**أولا: موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-** : تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة

خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط المدينة. وتوظف المديرية (272 موظف)

بمختلف مستوياتهم الإدارية، تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة

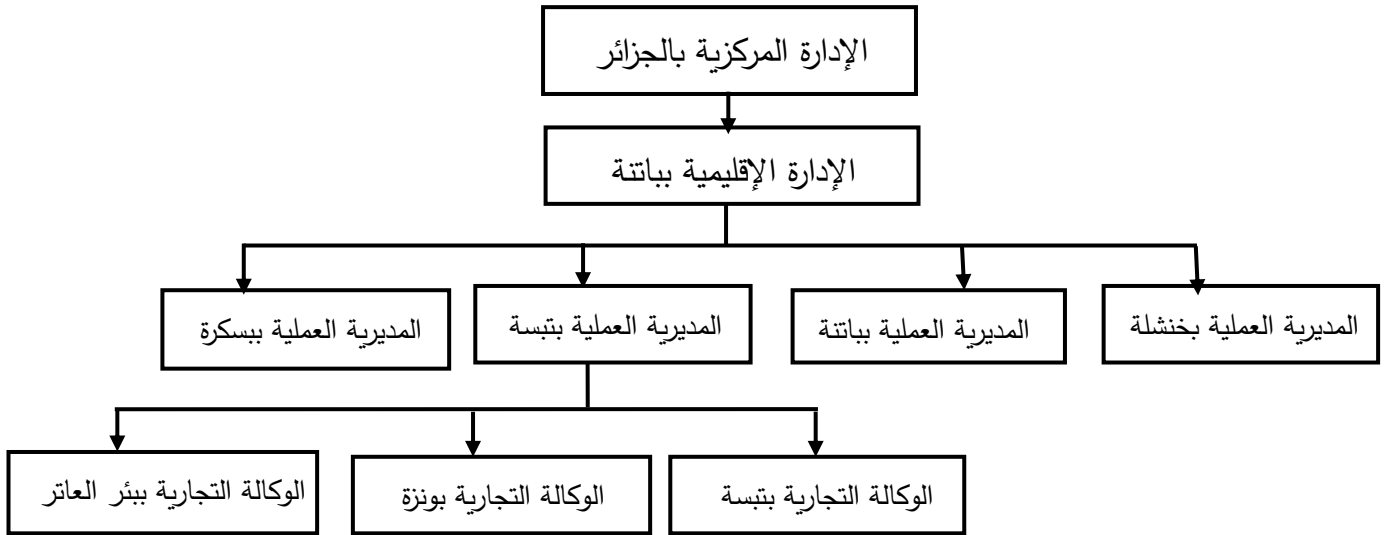
<sup>6</sup> ملازم حسام، رئيس الشؤون المؤسسية مقابلة حول المعلومات عن المديرية، 05 ماي 2026.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: مصلحة المحاسبة للمديرية.

يوضح هذا الشكل التنظيمي الهيكلي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث يبين التسلسل الإداري والتدرج الهرمي في توزيع المسؤوليات من المستوى المركزي إلى المستويات المحلية. كما يعكس هذا التنظيم مبدأ اللامركزية في التسيير، من خلال تقسيم المهام بين الإدارة الإقليمية والمديريات العملية التابعة لها، مما يسمح بتحسين التنسيق وتسهيل اتخاذ القرار. ويبرز أيضا مدى انتشار المؤسسة على المستوى الجغرافي من خلال تعدد الوكالات التجارية (وكالة تبسة، وكالة ونزة، وكالة بنر العاتر)، وهو ما يساهم في تقريب الخدمات من الزبائن وتحسين جودة الأداء والخدمة العمومية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

1. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

- 
- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
  - مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
  - مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين، والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.
2. القسم التجاري: يتكون هذا القسم من:
- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).
  - مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية
  - مصلحة المنازعات: يهتم بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفاتورات.
3. القسم التقني: تتمثل مصالحه في:
- صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.
  - صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... إلخ.
  - التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
  - الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.
  - مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.
  - الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة تحقيق التوسعات في الشبكات، وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.
  - رئيس مشاريع (MSAN): هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة (MSAN) التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛
  - المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.
4. القسم المالي: يضم المصالح التالية:
- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
  - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

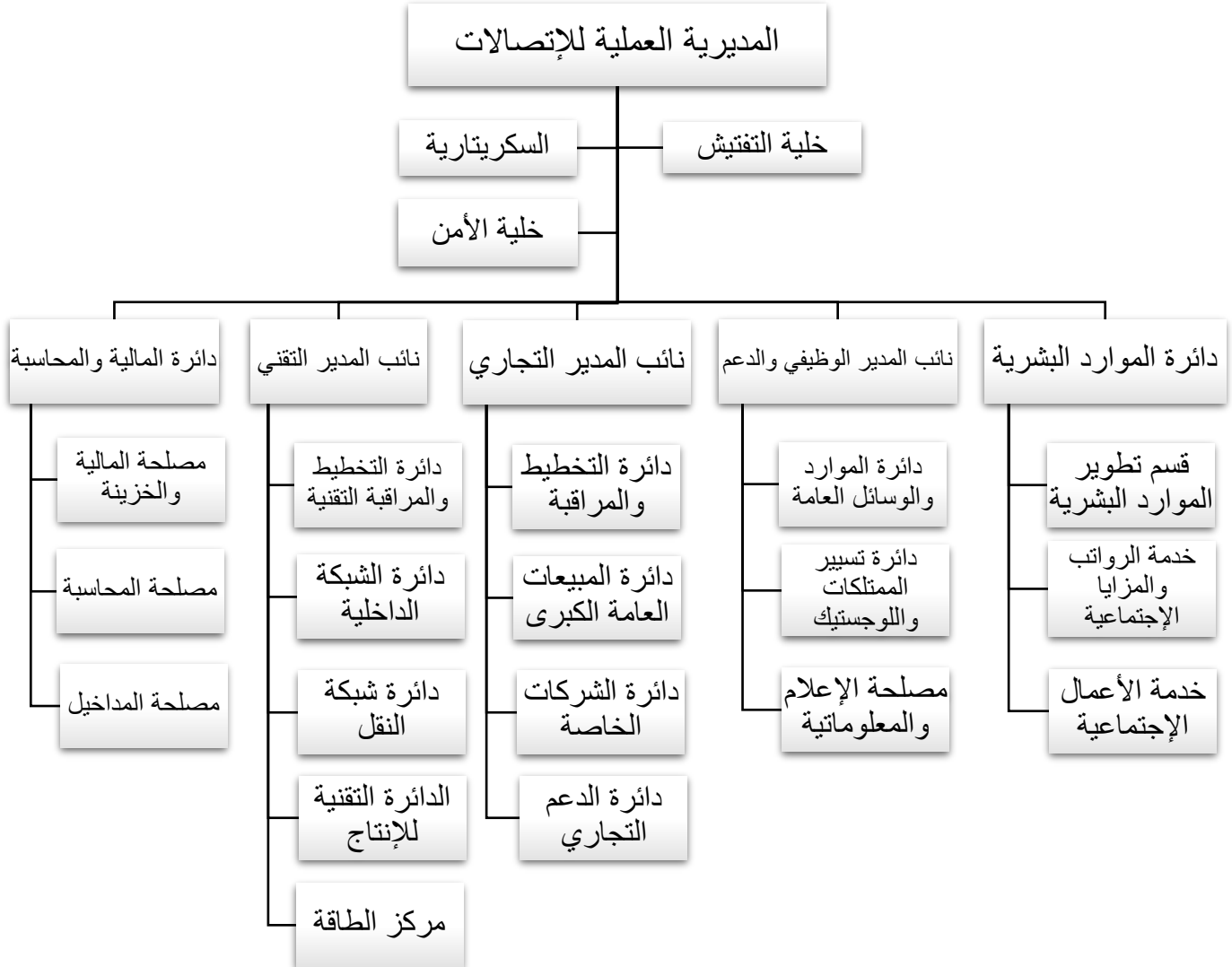
### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

- 
- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
5. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:
- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل... إلخ.
- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي والمكاتب... إلخ.
- مصلحة الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
6. مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوي أمام الجهات القضائية.
7. قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.
8. الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي:
- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
- مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.
9. التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.
- واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة- من خلال الشكل الآتي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل (09): الهيكل التنظيمي التفصيلي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-



المصدر: إعداد الطالبتين بالرجوع إلى: مصالح المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

يعكس هذا الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة توزيعا دقيقا ومتكاملا للمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث يقوم على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بين مختلف المصالح والأقسام. كما يبرز تعدد المستويات الإدارية من خلية التفيتش والسكريتارية إلى دوائر فرعية مثل الموارد البشرية، المدير والدعم

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الوظيفي، النشاط التجاري، الجانب التقني، والمالية والمحاسبة، مما يضمن فعالية أكبر في التسيير وتحسين جودة الأداء. ويظهر هذا التنظيم كذلك اعتماد المؤسسة على هيكل هرمي منظم يسمح بتنسيق أفضل بين مختلف الوظائف، ويعزز من اتخاذ القرار وسرعة تنفيذ العمليات.

#### ثالثا: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائنها، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

1. الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-: تتمثل الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والأترنت.

أ خدمة الهاتف الثابت: توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية بـ (3 دج/دقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

- إعلام ببدء الانتظار: تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

- المكالمات دون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعه وبعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا .

- المحاورة الثلاثية: تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

- تحويل المكالمات: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره

- ترقيم مختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

- التعريف برقم طالب المكالمات: تمكن من كشف رقم طالب المكالمات الواردة إلى جهاز المشترك؛

- إقفال المستعمل الدولي: تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

ب خدمة الأترنت: تتمثل خدمة الأترنت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في ما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

- خدمة الإنترنت جواب: هي الخدمة التي تم إنشاءها بناءً على إعادة هيكلة خدمات الإنترنت أنيس، إيسى، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمة الويفي (wifi) التي تسمح للمستخدمين باستعمال الإنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

- خدمة MSAN (Multiservice Access Node): هي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودام واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ(600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلوس (Anis+)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل خدماتها في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) هناك خدمة (Anis home) و (Anis Elite) التي توفر خدمة الإنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثانية).

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات) هناك خدمة (Anis pro+) التي توفر الإنترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

2. العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-: أهم العروض التي تقدمها المديرية في مجال الهاتف الثابت والإنترنت هي:

1. عروض الهاتف الثابت: تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

- عرض إيدوم فيكس (idoom fixe): هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة، بأرصدة (250دج)، (500دج)، (1000دج)، كما يستفيد المشتركين في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

3. عروض الإنترنت: تتمثل عروض الإنترنت التي تقدمها المديرية في:

- عرض 4G LTE: ظهرت خلال سنة 2015، وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE، حيث أنها مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية. حيث تسمح لزبائنها من الاستفادة من الإنترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الإنترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية واللوحات، وتتمثل خدماتها في:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

- 
- الزبائن الخواص: ويستفيد الزبائن الخواص من عرض، يمكنكم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) وبعد استنفادها، يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(51 كيلوبايت/الثانية) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة ( 15 جيجا أوكتي) بـ(1000دج/الشهر)، (30 جيجا أوكتي) بـ(2500دج/الشهر)، (60 جيجا أوكتي) بـ(3500دج/الشهر) و(100 جيجا أوكتي) بـ(6500 دج/الشهر)؛
  - الزبائن المهنيين: يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) لحجم استهلاك يقدر بـ(10 جيجا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.
  - عرض إيدوم أديزال (idoom adsl): هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة و في كل وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وتتمثل عروضها في (2م.با/ثا) بـ (1600دج/شهر)، (4م.با/ثا) بـ (2625 دج/شهر)، (8م.با/ثا) بـ (3635 دج/شهر).
  - عرض في مكتبتي (fimaktabati): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة، لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الإطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، ويمكن الإطلاع على هذه الكتب من خلال الموقع الإلكتروني [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)، وتتمثل عروض هذه الخدمة في:
    - عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ (3000دج).
    - عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة بـ (2400دج).

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المبحث الثاني: تحليل واقع الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

سيتم في هذا المبحث تحليل واقع الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، مع إبراز درجة فعالية الرقابة المالية من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية، إضافة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المالي ودقة المتابعة المالية داخل المؤسسة.

#### المطلب الأول: التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية

يهدف هذا المطلب إلى إجراء تحليل كمي لمؤشرات الرقابة المالية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة وتطور أدائها خلال فترة الدراسة (2023\_2025).

وفي هذا الإطار، سيتم الاعتماد على جملة من الجداول التي تسمح بتوضيح مختلف التغيرات التي عاشتها المؤسسة، قصد تقديم قراءة دقيقة وموضوعية لمدى فعالية الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي.

#### أولاً: دراسة مؤشر عدد الزبائن ومستحققاتهم الخاصة بوكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

يوضح الجدول التالي دراسة تحليلية كمية لتطور عدد الزبائن خلال 3 سنوات وعرض مستحققاتهم كما يلي:

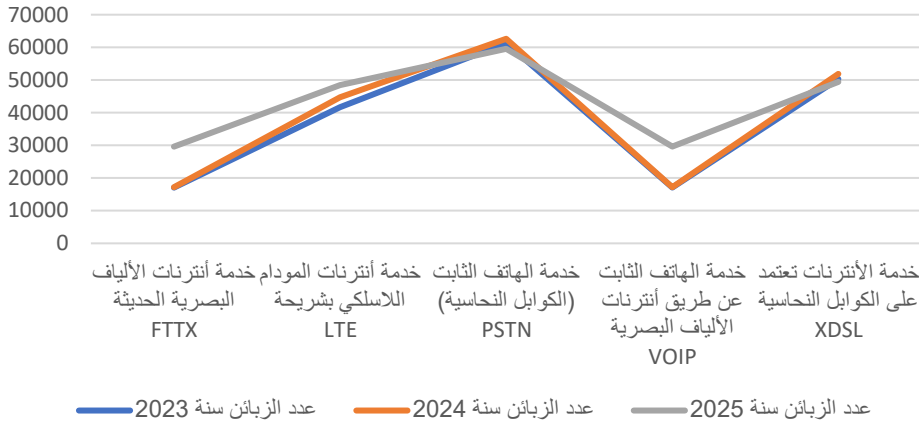
جدول (04): تطور عدد الزبائن ومستحققاتهم لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة- لثلاث سنوات 2023-

2025

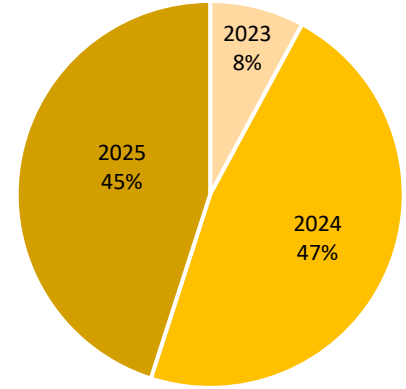
عدد الزبائن سنة 2025	عدد الزبائن سنة 2024	عدد الزبائن سنة 2023	نوع الخدمة المقدمة
29612	17182	17060	خدمة أنترنات الألياف البصرية الحديثة FTTX
48409	44764	41705	خدمة أنترنات المودام اللاسلكي بشريحة LTE
59559	62624	61341	خدمة الهاتف الثابت (الكوابل النحاسية) PSTN
29664	17185	17070	خدمة الهاتف الثابت عن طريق أنترنات الألياف البصرية VOIP
49438	51855	50328	خدمة الأنترنات تعتمد على الكوابل النحاسية XDSL
<b>216682</b>	<b>193610</b>	<b>187504</b>	المجموع
486625440	508689062	85234307	مستحققات الزبائن

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

تطور عدد الزبائن لكل نوع خدمة خلال 3 سنوات  
2025-2023



مستحقات الزبائن



المصدر: إعداد الطالبتين إعتامادا على الملحق رقم: (01)

يهدف هذا الجدول إلى تحليل تطور عدد زبائن خدمات الهاتف الثابت والإنترنت لدى إتصالات الجزائر تبسة خلال الفترة الممتدة من 2023\_2025، وذلك عبر ثلاث وكالات تجارية فرعية: تبسة، ونزة، بئر العاتر، و سيتم تحليل معطيات الجدول السابق كالآتي:

- خدمة الأنترنات تعتمد على الكوابل النحاسية XDSL: نلاحظ ارتفاع طفيف في عدد الزبائن سنة 2024 بينما إنخفض سنة 2025، وحسب الدراسة تبين أن هذا الإنخفاض ليس تراجعاً في الطلب على الخدمة، بل هو نتيجة مباشرة لسياسة المؤسسة في تحويل الزبائن تدريجياً من شبكة النحاس إلى شبكة الألياف البصرية (FTTX) ذات السرعة العالية والاستقرار الأفضل.

- خدمة أنترنات الألياف البصرية الحديثة FTTX: نلاحظ إستقرار نسبي بين 2023 و 2024، بينما وجدت قفزة نوعية كمية كبيرة سنة 2025 بزيادة قدرت ب (12430 زبون) وهذا ما يعكس التوسع الفعلي لشبكة الألياف البصرية وإقبال الزبائن عليها، ونجاح استراتيجية التحويل من النحاس إلى الألياف البصرية.

- خدمة أنترنات الموديم الاسلكي بشريحة LTE (أو ما يعرف بانترنت خدمة الجيل الرابع): نلاحظ نمو مستمر وثابت وهذا ما يدل على أهمية الخدمة في المناطق التي يصعب فيها التوصيل بالألياف البصرية، وإعتبارها حلاً إنتقالياً فعالاً.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

- خدمة الهاتف الثابت التقليدي PSTN: نلاحظ انخفاض سنة 2025، ويعود ذلك إلى التحول نحو خدمة الهاتف الثابت عن طريق انترنات الاليف البصرية VOIP ، وإدماج الهاتف ضمن عروض الاليف البصرية.
- خدمة الهاتف الثابت عن طريق انترنات الاليف البصرية VOIP: نلاحظ نمو قوي سنة 2025 بزيادة قدرت ب (12479 زبون) وهو مرتبط بشكل مباشر بانتشار الألياف البصرية وتوجه المؤسسة نحو الرقمنة.

#### الإستنتاج:

حسب الدراسة تبين أن إتصالات الجزائر\_تبسة\_ تشهد تحولاً رقمياً واضحاً يتمثل في:

\_ تقليص الإعتماد على الشبكة النحاسية؛

\_ تسريع نشر الألياف البصرية؛

\_ إدماج خدمات الهاتف ضمن العروض الرقمية الحديثة؛

\_ تحسين جودة الخدمات وزيادة السرعة.

وجود تحول نوعي واضح في هيكل الطلب، حيث تم تسجيل انتقال تدريجي من خدمات الإنترنت والهاتف الثابت المعتمدة على الكوابل النحاسية (PSTN و XDSL) نحو خدمات الألياف البصرية (FTTX و VOIP)، وهو ما يعكس تبني المؤسسة لتوجهات التحول الرقمي وتحديث بنيتها التحتية التكنولوجية. ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز فعالية الرقابة المالية، إذ ساهمت الأنظمة الرقمية المعتمدة في تمكين المؤسسة من الرقابة الآتية والدقيقة لتطور عدد الزبائن حسب كل خدمة، مما يوفر معلومات موثوقة تدعم عملية اتخاذ القرار.

كما تسمح هذه الرقابة الرقمية بتحليل سلوك الزبائن وتوجيه الاستثمارات نحو الخدمات الأكثر طلباً وربحية، خاصة خدمات الألياف البصرية، وهو ما يساهم في تحسين تخصيص الموارد المالية ورفع كفاءة الأداء. وعليه، فإن التحول الرقمي لم يساهم فقط في تطوير الخدمات، بل يلعب دوراً محورياً في تعزيز الرقابة المالية من خلال توفير بيانات فورية ودقيقة.

ومن خلال هذه البيانات تأكد أن سنة 2025 تمثل نقطة تحول حقيقية نحو البنية الرقمية الحديثة، مع انتقال تدريجي ومدرّوس نحو التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ثانياً: دراسة مؤشر المبيعات الخاصة بوكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

توضح الدراسة تنوع المبيعات ومداخليها لدو وكالة إتصالات الجزائر خلال 3 سنوات والجدول الموالي يوضح طبيعتها كما يلي:

جدول (05): أنواع المبيعات ومداخليها الخاصة بوكالة اتصالات الجزائر-تبسة- لثلاث سنوات 2023-

2025

2025	2024	2023	السنوات	انواع المبيعات
16993390	138269247	86028066	بطاقات شحن	المبيعات الرئيسية
204193	284058	581776	موديم	
1259915	10683	/	موديم LTE	
11932	/	/	موديم FTTH ONT	
28834531	10189172	4321940	فواتير واعمال اخرى	
113979550	116917270	124874243	منتج NGBSS PSTN	
937795577	178873811	172520828	منتج NGBSS LTE	
84543291	37079729	27650409	منتج NGBSS VOIP	
45312726	69259910	68837237	خط متخصص NGBSS منتج	
472671226	512345450	497567213	منتج NGBSS ADSL	
203073261	148049424	86822453	منتج NGBSS FTTx	
0	0	0	الغاء NGBSS	
7206	17684	10648	تعديل نظام NGBSS	
0	0	0	استرداد اموال NGBSS	
1575000	974999	/	منتج LS	
/	224000	/	عنوان IP	
/	/	152986	روابط تاجير وطنية	
133050	90000	12000	توصيل كابل الالياف الضوئية	
15320375	17107665	5045061	خدمات اخرى	
0	0	0	خصم على منتجات NGBSS	
50247113	80845814	111326317	انتاج المؤسسة	انتاج المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

6109616	/	17368780	ارباح راس المال عند الخروج _ اخرى	ايرادات اخرى
5256953	5256953	5256953	اسهم المنحة	
1797335	1256113	/	استرداد تكاليف التامين	
32	13	11630	خطا من الصندوق	
556000	1114000	823000	بيع المواصفات	
0	9478148	/	مبيعات النفايات و الخردة	
0	/	/	منتجات استثنائية	
0	/	/	منتجات ادارية اخرى	
2767404	742947	2683617	غرامات التأخير على السداد....	
1360432	1421291	1188135	استرداد نفقات ....	
/	1706507	3334123	استرداد الاضرار في....	ايرادات استثنائية
/	/	156650	استرداد الاضرار في....	
/	3187986	4555555	استرداد من انخفاض قيمة الاصول	استرجاعات
<b>1989810108</b>	<b>1334702874</b>	<b>1221129620</b>	/	<b>المجموع</b>



المصدر: إعداد الطالبتين إعتامدا على الملحق رقم: (04)

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

من خلال البيان والجدول الخاص بتطور أنواع المبيعات ومداخيل وكالة اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، نلاحظ وجود تطور تدريجي ومستمر في قيمة المداخيل، وهو ما يعكس توسع نشاط الوكالة وتحسن أدائها التجاري والخدماتي خلال هذه السنوات.

ففي سنة 2023 بلغ إجمالي المبيعات والمداخيل حوالي 1,221,129,620 دج، وهي قيمة تعكس حجم النشاط الذي حققته الوكالة خلال هذه السنة من خلال مختلف خدمات الاتصالات والإنترنت والتجهيزات التقنية المقدمة للزبائن. ويبين هذا الرقم اعتماد المؤسسة على تنوع خدماتها وقدرتها على تحقيق إيرادات معتبرة رغم التحديات المرتبطة بالمنافسة وتكاليف النشاط.

أما في سنة 2024 فقد ارتفع إجمالي المبيعات والمداخيل إلى 1,334,702,874 دج، أي بزيادة قدرت بـ 113,573,254 دج مقارنة بسنة 2023. ويعكس هذا الارتفاع تحسناً في الأداء التجاري للمؤسسة، إضافة إلى زيادة الطلب على خدمات الاتصالات والإنترنت، خاصة مع التوسع المتزايد في استخدام الخدمات الرقمية والتكنولوجية. كما يمكن تفسير هذا التحسن بتطور أساليب التسويق وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

وفي سنة 2025 شهدت الوكالة ارتفاعاً أكبر في المبيعات والمداخيل، حيث بلغت حوالي 1,989,810,108 دج، بزيادة قدرها 655,107,234 دج مقارنة بسنة 2024، وبزيادة إجمالية بلغت 768,680,488 دج مقارنة بسنة 2023. ويعتبر هذا الارتفاع الكبير مؤشراً واضحاً على توسع نشاط الوكالة وزيادة قدرتها على تحقيق الإيرادات، خاصة مع التطور الكبير في خدمات الإنترنت والألياف البصرية والاتصالات الرقمية، إضافة إلى تزايد عدد المشتركين وارتفاع الطلب على الخدمات الحديثة.

ومن خلال التحليل العام، نلاحظ أن المؤسسة حققت نمواً متواصلاً في مداخيلها خلال السنوات الثلاث، حيث انتقلت من مستوى جيد سنة 2023 إلى مستوى أعلى وأكثر تطوراً في سنة 2025. ويعكس هذا النمو نجاح الوكالة في استغلال الإمكانيات التقنية والتكنولوجية المتاحة، إضافة إلى اعتمادها على سياسة تطوير الخدمات وتحسين علاقتها بالزبائن.

كما يمكن ربط هذا التحسن بالتوجه نحو التحول الرقمي الذي ساهم في تسهيل عمليات البيع والتحصيل والمتابعة المالية، إضافة إلى تحسين الرقابة على النشاط التجاري والخدماتي. وبالتالي، فإن الارتفاع المستمر في المبيعات

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

والمداخيل يعكس تحسن الأداء المالي والتجاري للمؤسسة وقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات السوق.

ثالثا: دراسة مؤشر حركة المخزون لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

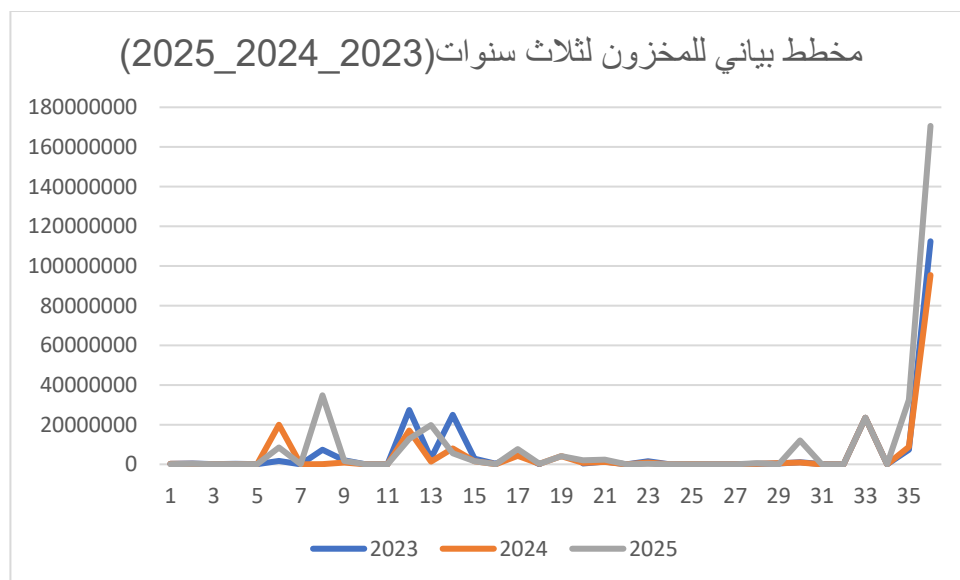
يوضح الجدول الآتي سير حركة المخزون كما يلي:

جدول (06): تطور مخزون وكالة إتصالات الجزائر -تبسة- بأنواعه لثلاث سنوات 2023-2025

2025	2024	2023	السنوات	انواع المخزون
131871	291783	244782	بطاقات	المشتریات
223369	212586	395754	بطاقات شحن ADSL	
111663	82546	76601	شريحة SIM بتقنية LTE 4G	
151126	155554	216499	بطاقة شحن LTE 4G	
9776	9776	9776	بطاقة شحن WIFI	
8433718	19974764	1695392	موديم WIFI ADSL	
35329	0	0	موديم LTE	
34794104	158091	7294558	موديم FTTH	
1721513	891699	2057961	المشتریات نيابة عن العميل	
0	/	/	كاميرا لوجتيك	
0	/	/	هدايا للمناسبات	
12760985	17014212	27365548	كابلات التبدیل	
19702349	1444709	3059988	كابلات النقل	
5633569	8054697	24899785	وحدات التغذية الكهربائية	
1556126	1508754	2764874	لوازم نقل الحركة	
57533	57541	318551	امدادات الطاقة	
7675619	4344644	5847133	تزوید FTTX/FTTH	
218584	218584	/	فرق سلبي عن قيمة السهم	
4081620	4081620		اختلافات الحساب المعلقة في المخزون	
2043267	731909	467690	لوازم مكتبية	
2341982	1282638	1445494	مستلزمات الكمبيوتر	
/	/	0	لوازم الصيانة	

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

227886	882912	1611364	اغطية PVC للتثبيت	
0	0	0	اسهم شركة الاتصالات الجزائرية SPA	
0	20762	0	وقود	
0	0	0	الاطارات	
0	0	0	قطع غيار المركبات	
549792	230000	215459	مطبوعات	
0	642294	441949	ملابس	
12077882	848182	1098826	ادوات صغيرة	
/	0	103000	منتجات صيدلانية	
0	0	0	مواد البناء	
23501386	23501386	23501386	خدمات مقدمة قيد التنفيذ	
0	0	0	عملية شراء لشركة الاتصالات الجزائرية SPA	
32566726	8759936	7305146	خسائر القيمة	خسائر
<b>170607775</b>	<b>95401579</b>	<b>112437516</b>	/	<b>المجموع</b>



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم: (04)

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

من خلال البيان والجدول الخاص بتطور أنواع المخزون خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، نلاحظ وجود تغيرات واضحة في قيمة المخزون من سنة إلى أخرى، وهو ما يعكس تطور نشاط المؤسسة واختلاف احتياجاتها التشغيلية والتقنية خلال هذه الفترة.

ففي سنة 2023 بلغ إجمالي المخزون حوالي 112,437,516 دج، وهي قيمة معتبرة تعكس حجم التجهيزات والمواد التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، خاصة ما يتعلق بخدمات الاتصالات والإنترنت والتجهيزات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية. ويشير هذا المستوى من المخزون إلى سعي المؤسسة لضمان توفر الموارد واللوازم الضرورية لتقديم خدماتها بشكل مستمر.

أما في سنة 2024 فقد انخفض إجمالي المخزون إلى 95,401,579 دج، أي بتراجع قدره 17,035,937 دج مقارنة بسنة 2023. ويمكن تفسير هذا الانخفاض بتحسين سياسة تسيير المخزون وترشيد عملية التخزين، إضافة إلى استغلال جزء من المخزون المتوفر خلال السنة السابقة، مما يدل على محاولة المؤسسة التحكم في تكاليف التخزين وتفاذي تراكم المواد غير المستعملة. كما قد يعكس هذا الانخفاض تحسناً في عمليات المتابعة والرقابة على المخزون بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية في التسيير.

وفي سنة 2025 سجل المخزون ارتفاعاً كبيراً ليصل إلى 170,607,775 دج، بزيادة قدرت بـ 75,206,196 دج مقارنة بسنة 2024، وبزيادة قدرها 58,170,259 دج مقارنة بسنة 2023. ويعتبر هذا الارتفاع مؤشراً على توسع نشاط المؤسسة وزيادة حجم اقتناء المعدات والتجهيزات التقنية، خاصة مع تطور خدمات الاتصالات والإنترنت واعتماد المؤسسة على مشاريع رقمية وتقنية جديدة تتطلب توفير مخزون أكبر من المواد والأجهزة واللوازم التقنية.

ومن خلال التحليل العام، نلاحظ أن الوكالة مرت بمرحلتين أساسيتين، حيث شهدت سنة 2024 انخفاضاً في المخزون نتيجة سياسة ترشيديّة وتحسين التسيير، بينما عرفت سنة 2025 توسعاً واضحاً في حجم المخزون نتيجة زيادة النشاط والاستثمارات التقنية. كما يعكس هذا التطور اهتمام المؤسسة بتعزيز جاهزيتها التقنية وضمان استمرارية الخدمات، خاصة في ظل التوجه نحو التحول الرقمي وتحديث البنية التحتية التكنولوجية.

وبصفة عامة، يمكن القول إن تطور المخزون خلال الفترة المدروسة يعكس مدى ارتباط نشاط المؤسسة بالتجهيزات التقنية والخدمات الرقمية، كما يدل على وجود مرونة في سياسة التسيير تسمح بالتكيف مع احتياجات النشاط ومتطلبات التطور التكنولوجي.

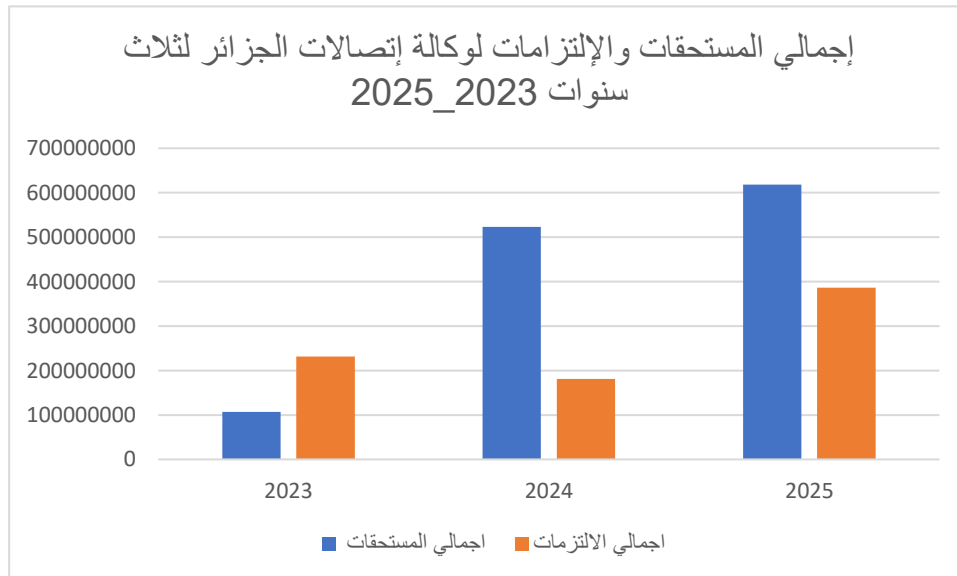
## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

رابعاً: دراسة مؤشر مستحقات وإلتزامات وكالة إتصالات الجزائر-تبسة-

سيوضح لنا الجدول الموالي إجمالي المستحقات والإلتزامات لوكالة إتصالات الجزائر-تبسة- لثلاث سنوات

جدول (07): مستحقات وإلتزامات وكالة إتصالات الجزائر-تبسة- لثلاث سنوات 2025-2023

السنوات	اجمالي المستحقات	اجمالي الإلتزامات	الفرق
2023	106697234	231140247	-124443013
2024	523298493	180830595	342467898
2025	618030564	386299594	231730970



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على ملحق رقم: (02)

من خلال الجدول الذي يوضح تطور المستحقات والالتزامات خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، نلاحظ وجود تغيرات واضحة في الوضعية المالية للمؤسسة من سنة إلى أخرى.

ففي سنة 2023 بلغت إجمالي المستحقات حوالي 106,697,234 دج، في حين سجلت الالتزامات قيمة أكبر قدرت بـ 231,140,247 دج، وهو ما أدى إلى تسجيل فرق سلبي بلغ حوالي 124,443,013- دج، مما يدل على أن المؤسسة كانت تعاني من ارتفاع الالتزامات مقارنة بالمستحقات، وهو ما يعكس وجود ضغط مالي نسبي وصعوبة في تغطية الالتزامات بالحقوق المالية المتاحة خلال هذه السنة.

أما في سنة 2024 فقد شهدت المؤسسة تحسنا ملحوظا، حيث ارتفعت المستحقات بشكل كبير لتصل إلى 523,298,493 دج، مقابل انخفاض الالتزامات إلى 180,830,595 دج، مما نتج عنه فرق إيجابي قدره 342,467,898 دج. ويعكس هذا التحسن قدرة المؤسسة على تعزيز حجم مستحقاتها بشكل متوازي مع مستوى التزاماتها، الأمر الذي يدل على تحسن الوضعية المالية وارتفاع مستوى السيولة المالية المتاحة لديها.

وفي سنة 2025 استمرت المستحقات في الارتفاع لتبلغ 618,030,564 دج، كما ارتفعت الالتزامات كذلك إلى 386,299,594 دج، إلا أن المستحقات بقيت أعلى من الالتزامات بفارق إيجابي قدره 231,730,970 دج. ورغم تراجع قيمة الفرق مقارنة بسنة 2024 نتيجة الارتفاع المعتبر في الالتزامات، إلا أن الوضعية المالية للمؤسسة بقيت إيجابية، مما يدل على استمرار قدرتها على تغطية التزاماتها والمحافظة على نوع من التوازن المالي.

ومن خلال التحليل العام للجدول، يمكن القول إن المؤسسة انتقلت من وضعية مالية سلبية سنة 2023 إلى وضعية أكثر استقرارا وتحسنا خلال سنتي 2024 و2025، حيث ارتفعت المستحقات بوتيرة أكبر مقارنة بالالتزامات، وهو ما يعكس تحسنا في عملية التحصيل وإدارة الحقوق المالية، إضافة إلى قدرة أفضل على الوفاء بالالتزامات المالية. كما يمكن ربط هذا التحسن بتطور أساليب الرقابة المالية داخل المؤسسة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الرقمنة والأنظمة المعلوماتية في متابعة العمليات المالية وتعزيز فعالية الرقابة المالية.

**المطلب الثاني: عرض العمليات المالية بعد تطبيق التحول الرقمي لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-**

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى العمليات المالية بعد تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف إبراز التغيرات التي مست طرق تسيير المعاملات المالية ومدى اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ عملياتها اليومية، وذلك من خلال مجموعة من الجداول التي توضح كيفية إغلاق العمليات

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المالية يوميا، إضافة إلى طرق الدفع المعتمدة داخل المؤسسة بهدف تقييم مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين دقة وسرعة العمليات المالية.

أولا: كيفية إعداد الإقفال اليومي للمداخيل وطرق الدفع المتبعة لدى وكالة إتصالات الجزائر-تبسة- سيتم التطرق إلى معرفة كيف تتم المعاملات اليومية في وكالة إتصالات الجزائر-تبسة- لشهر جانفي 2025 من خلال الجدول الاتي:

#### جدول (08): الإقفال اليومي وطرق الدفع المتبعة لشهر جانفي 2025

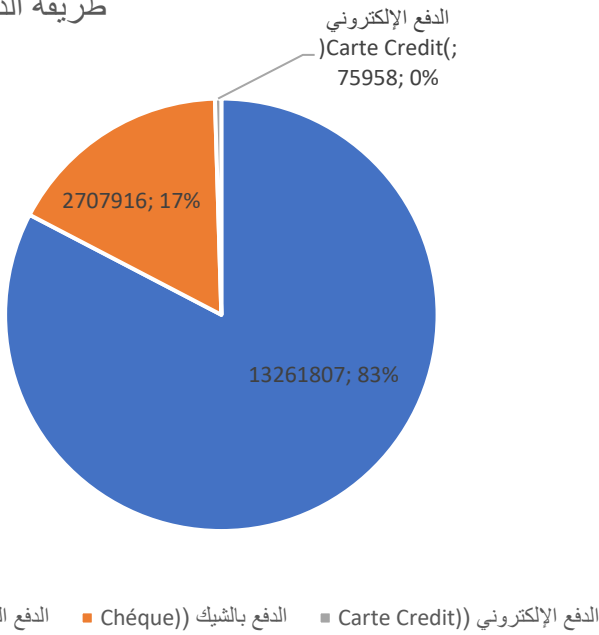
التاريخ	الدفع النقدي (Espèce)	الدفع بالشيك (Chèque)	الدفع الإلكتروني (Carte Credit)
01-janv	326456	-	-
02-janv	717700	134328	2000
03-janv	511570	229375	-
04-janv	524500	115782	5476
05-janv	524687	280117	5108
06-janv	-	-	-
07-janv	561410	-	5580
08-janv	521849	122982	1600
09-janv	503844	82426	-
10-janv	486635	137832	1095
11-janv	574925	45123	3195
12-janv	176511	-	-
13-janv	-	-	-
14-janv	657397	-	5428
15-janv	559575	610846	2796
16-janv	411232	169670	-
17-janv	546966	4673	1000
18-janv	518421	10602	6164
19-janv	647588	109582	1776
20-janv	-	-	-
21-janv	198106	-	5389
22-janv	531363	10253	400
23-janv	465846	147110	1600
24-janv	478925	3283	-
25-janv	535054	140083	2552
26-janv	567629	753	6550
27-janv	-	-	-

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

1776	-	424830	28-janv
2195	54712	401200	29-janv
3600	29260	380200	30-janv
10678	269124	507388	31-janv
<b>75958</b>	<b>2707916</b>	<b>13261807</b>	<b>المجموع</b>

#### طريقة الدفع الأكثر تطبيقا



المجموع	طرق الدفع
13261807	الدفع النقدي (Espèce)
2707916	الدفع بالشيك (Chèque)
75958	الدفع الإلكتروني (Carte Credit)

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامادا على الملحق رقم: (05)

من خلال الشكل الدائري والجدول المرافق له، والذي يلخص العمليات اليومية لشهر ديسمبر 2025، يمكن ملاحظة توزيع طرق الدفع المعتمدة داخل المؤسسة، والمتمثلة في الدفع النقدي، الدفع بالشيك، والدفع الإلكتروني. ويعكس هذا التوزيع صورة واضحة حول سلوك الزبائن وكذا مستوى تبني الوسائل الرقمية في المعاملات المالية. تشير النتائج إلى هيمنة واضحة للدفع النقدي، حيث بلغ إجمالي العمليات المنجزة بهذه الطريقة (13261807) بنسبة تقدر بـ 83% من إجمالي المعاملات، وهو ما يدل على اعتماد كبير على الوسائل التقليدية في تسوية المدفوعات. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل، من بينها سهولة التعامل النقدي، أو محدودية استخدام وسائل الدفع الإلكتروني لدى بعض الزبائن.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

في المقابل، يأتي الدفع بال شيك في المرتبة الثانية بقيمة (2707916) بنسبة 17%، وهي نسبة أقل بكثير مقارنة بالدفع النقدي، إلا أنها تبقى معتبرة نسبيا، ما يدل على استمرار الاعتماد على هذه الوسيلة خاصة في المعاملات ذات القيم المرتفعة أو بين المؤسسات.

أما الدفع الإلكتروني، فقد سجل أضعف نسبة، حيث بلغ (75958) بنسبة تكاد تكون منعدمة (0%) مقارنة بباقي الوسائل، وهو ما يعكس ضعف انتشار أو استخدام وسائل الدفع الحديثة داخل المؤسسة خلال الفترة المدروسة. ويمكن ربط ذلك إما بضعف البنية التحتية الرقمية، أو بعدم تعود الزبائن على هذا النوع من الدفع، أو حتى محدودية الخدمات الإلكترونية المتاحة.

ومن خلال هذا التحليل، يتضح أن المؤسسة لا تزال تعتمد بشكل كبير على الوسائل التقليدية، خاصة الدفع النقدي، وهو ما قد يطرح عدة إشكالات من ناحية الرقابة المالية، مثل صعوبة التتبع، وزيادة احتمال وقوع الأخطاء أو الاختلاسات. في حين أن ضعف استخدام الدفع الإلكتروني يحرم المؤسسة من مزايا عديدة، مثل السرعة، الدقة، وإمكانية التتبع الفوري للعمليات.

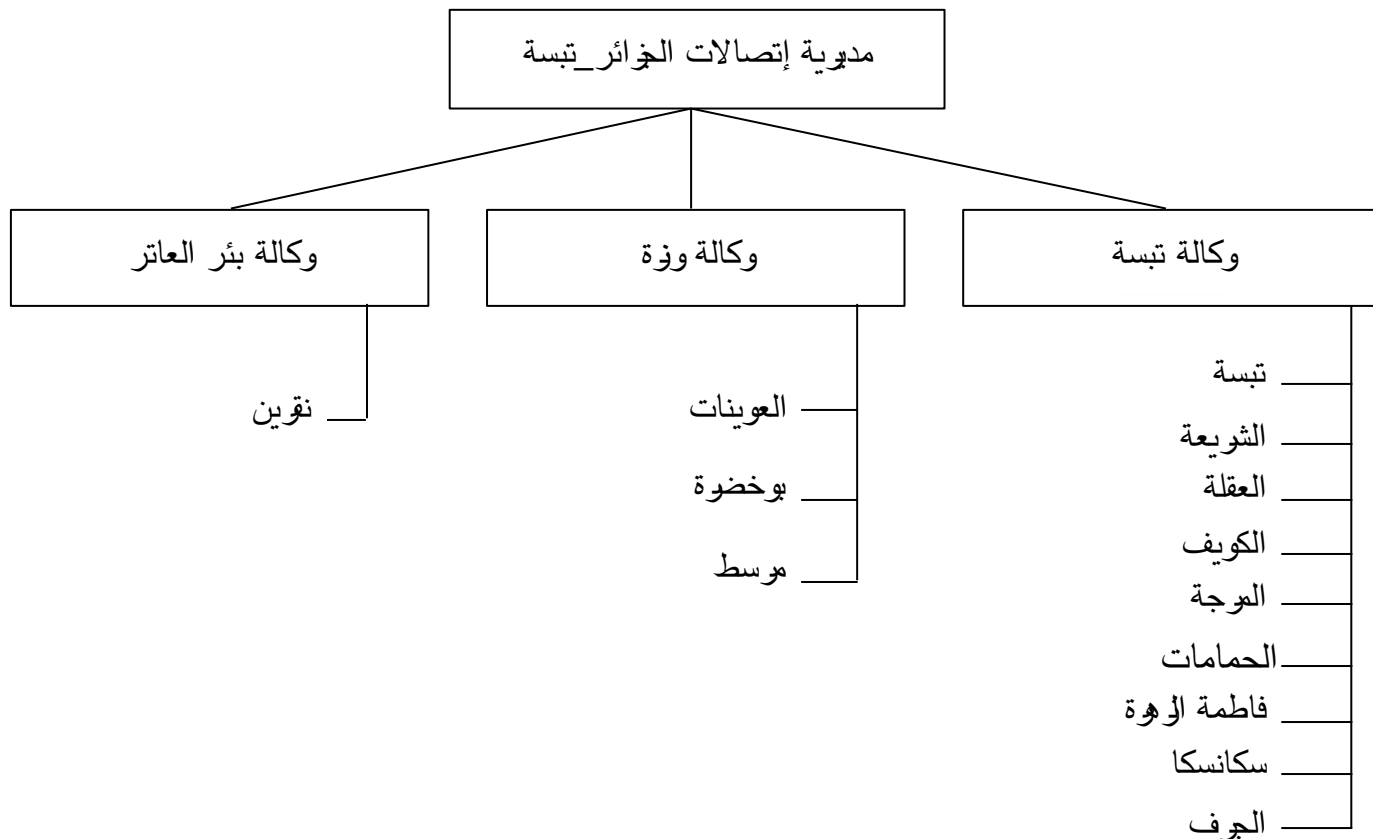
وعليه، يمكن القول إن هذه النتائج تبرز فجوة واضحة بين التوجه نحو التحول الرقمي من جهة، والواقع الفعلي لتطبيقه في مجال المعاملات المالية من جهة أخرى، وهو ما يستدعي تعزيز استخدام وسائل الدفع الإلكتروني كأحد الحلول الأساسية لتحسين الرقابة المالية وتقليل المخاطر.

**ثانيا: كيفية إعداد الإقفال اليومي لمداخل الفروع لوكالة اتصالات الجزائر-تبسة- لشهر ديسمبر 2025**

سيتم التطرق إلى معرفة كيف تتم المعاملات اليومية لفروع وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- لشهر جانفي 2025 من خلال الشكل والجدول الآتي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل رقم (10): مخطط الفروع المرتبطة بوكالة اتصالات الجزائر تبسة

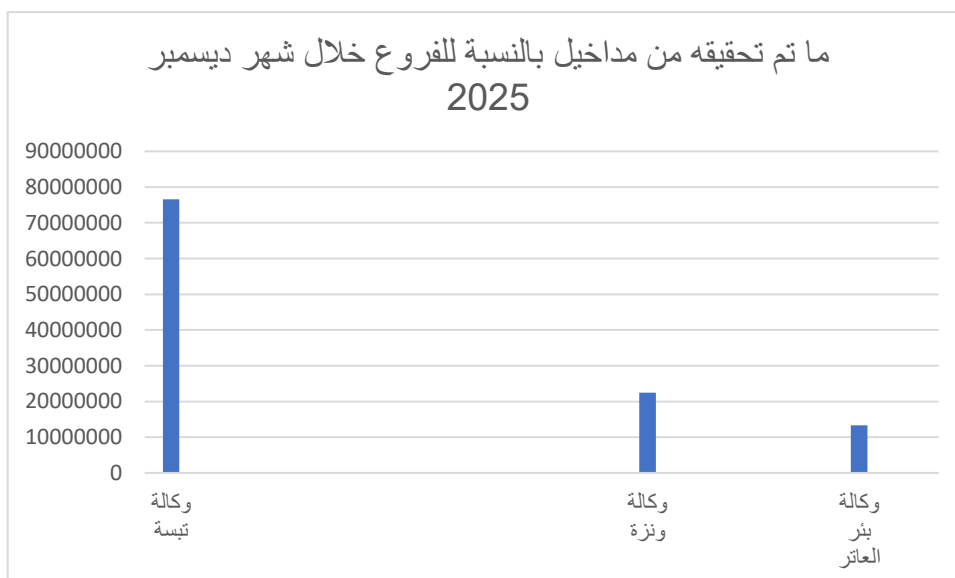


المصدر: إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

**الجدول (09): الإقفال اليومي لمداخل الفروع لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة- شهر ديسمبر 2025**

وكالة اتصالات الجزائر - تبسة							
المجموع	ما تم تحقيقه					نقاط الحضور	الفروع
/	*ECART	Vac مبلغ CCP	واجب الطابع (Droit De Timbre)	المبيعات (Ventes)	الدفع المسبق (prépaiement)	/	
76538560	231086	10970554	108302	8523631	2107534	تبسة	وكالة تبسة
	0	6340490	63431	4733506	1543553	الشريعة	
	0	892064	8957	606728	276379	العقلة	
	0	864301	8611	664298	191392	الكويف	
	0	4298419	42870	3536051	719498	المرجة	
	/	1618650	16188	1280117	322345	الحمامات	
	0	5474931	54647	4389082	1031202	فاطمة الزهرة	
	/	4617001	46042	3880251	690707	سكانسكا	
	0	63381	63381	5017151	1241829	الجرف	
22499260	14628	6024849	58717	498997	5320067	ونزة	وكالة ونزة
	5586	2074830	20853	398562	1655415	العوينات	
	4956	1782246	17832	298000	1467424	بوخضرة	
	4062	1426118	14400	345800	1065918	مرسط	
13358504	132039	6065167	60741	4358606	1645820	العاتر	وكالة بئر العاتر
	14390	541111	5388	5388	529854	نقرين	العاتر



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامادا على الملحق رقم: (05)

يبين البيان وجدول الإقفال اليومي لمداخل الوكالات التابعة لإتصالات الجزائر خلال شهر ديسمبر 2025 توزيع الإيرادات حسب طبيعة الخدمات المقدمة داخل كل وكالة، حيث تم تسجيل مجموع عام مختلف من وكالة إلى أخرى تبعاً لحجم النشاط وعدد العمليات المنجزة.

فقد حققت وكالة تبسة أعلى مجموع للمداخل بقيمة 76538560، ما يدل على أنها تمثل الوكالة الأكثر نشاطاً من حيث عدد الزبائن وحجم الخدمات المقدمة، سواء تعلق الأمر بخدمات الدفع المسبق أو المبيعات أو عمليات التسديد المختلفة. ويعكس هذا الارتفاع أهمية الوكالة على المستوى التجاري والمالي، كما يدل على فعالية التسيير والرقابة اليومية داخلها.

أما وكالة ونزة فقد سجلت مجموعاً متوسطاً بقيمة 22499260 مقارنة بوكالة تبسة، وهو ما يشير إلى وجود نشاط مالي وتجاري مستقر لكنه أقل من حيث حجم السوق وعدد المشتركين. وتبرز هذه النتائج أن الوكالة تحافظ على مستوى مقبول من الأداء المالي رغم محدودية النشاط مقارنة بالوكالة الرئيسية.

في حين سجلت وكالة بئر العاتر أدنى مجموع للمداخل بقيمة 23358504، وهو ما يعكس ضعفاً نسبياً في حجم العمليات التجارية والخدمات المقدمة مقارنة بالفروع الأخرى، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المنطقة أو انخفاض الكثافة السكانية وعدد الزبائن.

كما يوضح الجدول أن المداخل المحققة داخل الوكالات تتوزع بين عدة مصادر، أهمها الدفع المسبق والمبيعات وواجب الطوابع، إضافة إلى التحصيلات عبر الحسابات البريدية الجارية CCP، وهو ما يدل على تنوع مصادر الإيرادات واعتماد المؤسسة على نظام رقابي مالي منظم يسمح بمتابعة مختلف العمليات اليومية بدقة.

وتظهر الفوارق المسجلة في خانة "Écart"، حيث تمثل قيمة الأموال المتبقية على مستوى المؤسسة عند نهاية اليوم، حيث يتم الاحتفاظ بها مؤقتاً إلى حين تسويتها وفق الإجراءات المعتمدة.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن تفاوت المداخل بين الوكالات يؤثر بشكل مباشر على مساهمة كل فرع في الأداء المالي العام للمؤسسة، إذ تساهم وكالة تبسة بشكل أكبر في دعم الإيرادات وتحقيق الاستقرار المالي، بينما تحتاج الوكالات ذات المداخل الأقل إلى تطوير خدماتها وتحسين استراتيجياتها التجارية والرقمية من أجل رفع حجم النشاط وتحسين مردوديتها المالية.

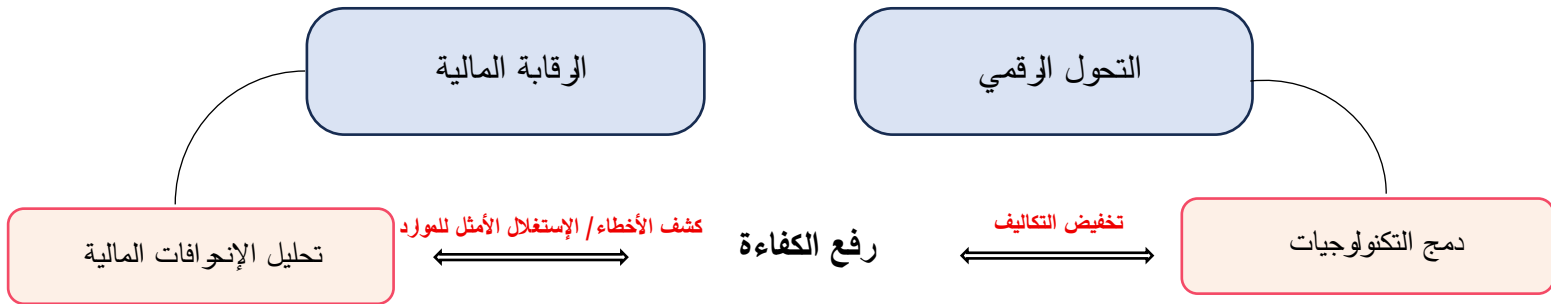
## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المطلب الثالث: واقع تطبيق التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر-تبسة-

سيتم في هذا المطلب تناول واقع تطبيق التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر - تبسة-، وذلك من خلال الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم في الجانب النظري بناء نموذج يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية، من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة في رفع الكفاءة، التنمية المستدامة والحوكمة، تحسين الدقة، تحسين جودة التقارير المالية، إضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إسقاط هذا النموذج على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال التركيز على هاته الأبعاد ودراسة مدى تجسيدها فعلياً داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-، بالاعتماد على مجموعة من الأشكال، والجداول والتحليل الميداني. أولاً: تجسيد العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال رفع الكفاءة في وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- سيتم توضيح تجسيد العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال رفع الكفاءة في وكالة اتصالات الجزائر - تبسة- وفق الشكل الآتي:

الشكل(11):أثر التحول الرقمي على الرقابة المالية من خلال رفع الكفاءة داخل الوكالة



المصدر: إعداد الطالبتين

نظرا للعلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والرقابة المالية، ووفقا لما أثبتته الدراسة النظرية المعتمدة، يتبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الرقابة المالية. حيث إن دمج التكنولوجيات الحديثة يتيح تحليل الانحرافات المالية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد. كما يساهم ذلك في الكشف المبكر عن الأخطاء وتقليلها.

يوضح الجدول الموالي مستحقات الوكالة قبل و بعد اطبيق الألياف البصرية

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

جدول (10): مستحقات الوكالة قبل إعتداد الألياف البصرية 2022 وبعدها 2023.

مستحقات المؤسسة بعد الاليف البصرية سنة 2023	مستحقات المؤسسة قبل الاليف البصرية سنة 2022
85234307	640498505



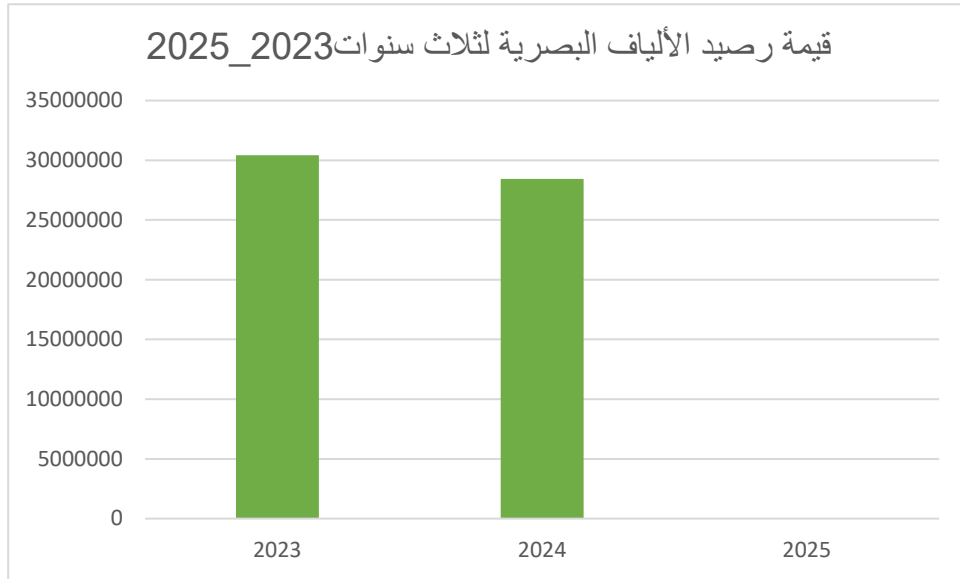
المصدر: إعداد الطالبتين إعتقادا على الملحق رقم: (02)

كما يوضح الجدول التالي تكاليف الألياف البصرية لثلاث سنوات 2023\_2025:

الجدول(11): قيمة رصيد الألياف البصرية لثلاث سنوات 2023\_2025

السنوات	2023	2024	2025
الألياف البصرية	30429163	28434198	0

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم: (04)

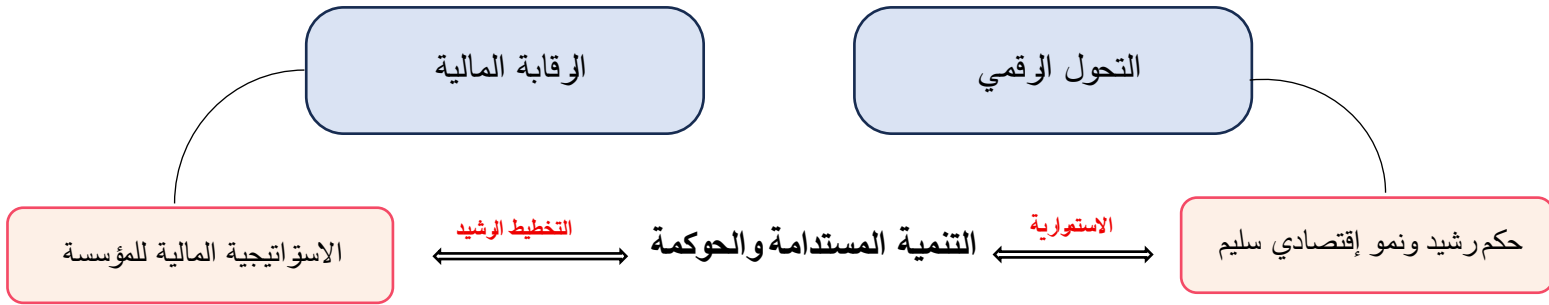
من خلال الجدول رقم (11) والبيان الأول نلاحظ أن مستحقات الألياف البصرية في سنة 2022 كانت أعلى مقارنة بسنة 2023، ويرجع ذلك إلى أن المشروع خلال سنة 2023 كان ما يزال في مرحلة الإنجاز ولم يكتمل بعد، مما أثر على تسجيل المستحقات والتكاليف بشكل نهائي. وقد تم إسقاط هذه النتائج على الدراسة التطبيقية من خلال الجدول (12) والبيان الثاني، الذي يوضح تطور التكاليف بعد تبني تطبيق الألياف البصرية في أواخر سنة 2023. إذ سجلت تكاليف مرتفعة في المرحلة الأولى من التطبيق خلال سنة 2023، نتيجة تكاليف الاستثمار الأولية، ثم بدأت هذه التكاليف في الانخفاض التدريجي خلال سنة 2024 مع استقرار عملية التنفيذ، لتصل إلى أدنى مستوياتها أو تتعدم تقريبا خلال سنة 2025. ثانيا: تجسيد العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال التنمية المستدامة والحوكمة داخل وكالة اتصالات الجزائر - تبسة -

سيتم توضيح تجسيد العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال التنمية المستدامة والحوكمة داخل وكالة اتصالات الجزائر - تبسة - وفق الشكل الآتي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل (12): دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة والحوكمة داخل وكالة اتصالات الجزائر -

تبسة-



المصدر: إعداد الطالبتين

استنادا إلى ما تم تناوله في الشكل التكاملي الذي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية، يتبين أن التحول الرقمي يلعب دورا محوريا في تفعيل رقابة مالية فعالة، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة. إذ يساهم التحول الرقمي في ضمان حسن تسيير العمليات المالية من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية والابتكار، مما يدعم عملية التخطيط الرشيد ويحسن من كفاءة الاستراتيجيات المتبعة. كما يؤدي ذلك إلى تعزيز استمرارية الحوكمة الرشيدة ودعم نمو المؤسسة وضمان استقرارها الاقتصادي.

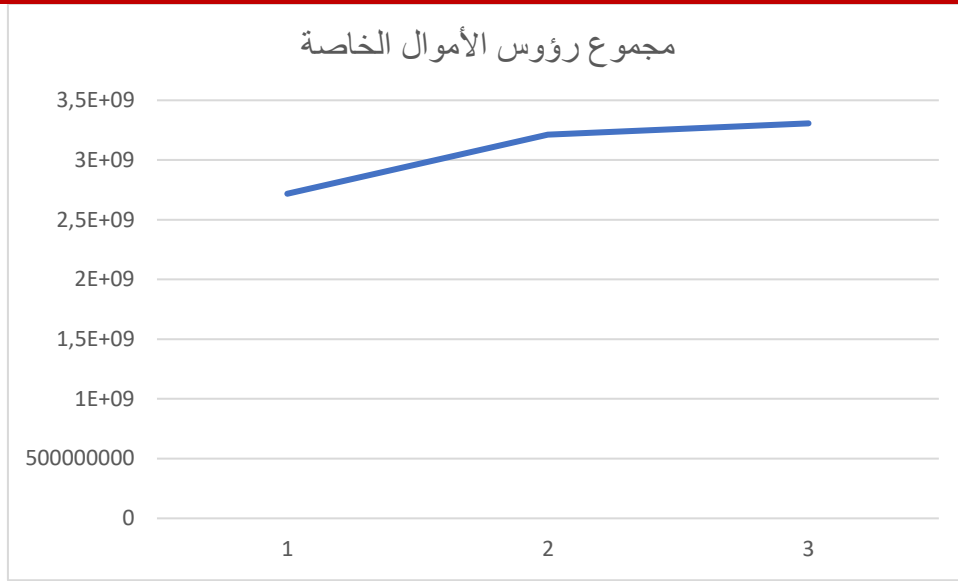
والجدول الاتي يمثل تكور مجموع رؤوس الأموال خلال فترة الدراسة كما يلي:

الجدول (12): جدول يوضح تطور مجموع رؤوس الأموال الخاصة في ظل التحول الرقمي ودعم الرقابة خلال

الفترة (2023-2025)

2025	2024	2023	السنوات
3306843765	3211623859	2717723099	مجموع رؤوس الأموال الخاصة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: إعداد الطالبتين إعتامدا على الملحق رقم: (02)

وقد تم إسقاط هذه النتائج على الدراسة التطبيقية من خلال الجدول والبيان، حيث يعتبر مؤشر مجموع رؤوس الأموال الخاصة يعكس مدى فعالية نظام الحوكمة داخل المؤسسة ونمو اقتصادها بشكل سليم، ونتيجة لما سبق بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة تبين في الجدول الموالي تطور مجموع رؤوس الأموال الخاصة خلال الفترة (2023-2025)، حيث ارتفعت من 2,717,724,099 سنة 2023 إلى 3,211,623,859 سنة 2024، لتواصل ارتفاعها وتصل إلى 3,306,843,765 سنة 2025. ويعكس هذا التطور تحسن الوضعية المالية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاعتماد على مواردها الذاتية في تمويل نشاطاتها المختلفة.

كما يدل هذا الارتفاع على فعالية التحول الرقمي في دعم الرقابة المالية وتعزيز مبادئ الحوكمة والتنمية المستدامة، من خلال تحسين دقة المعلومات المالية، تسهيل عمليات المتابعة والرقابة، وترشيد استغلال الموارد، مما ساهم في تحقيق استقرار مالي أفضل ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

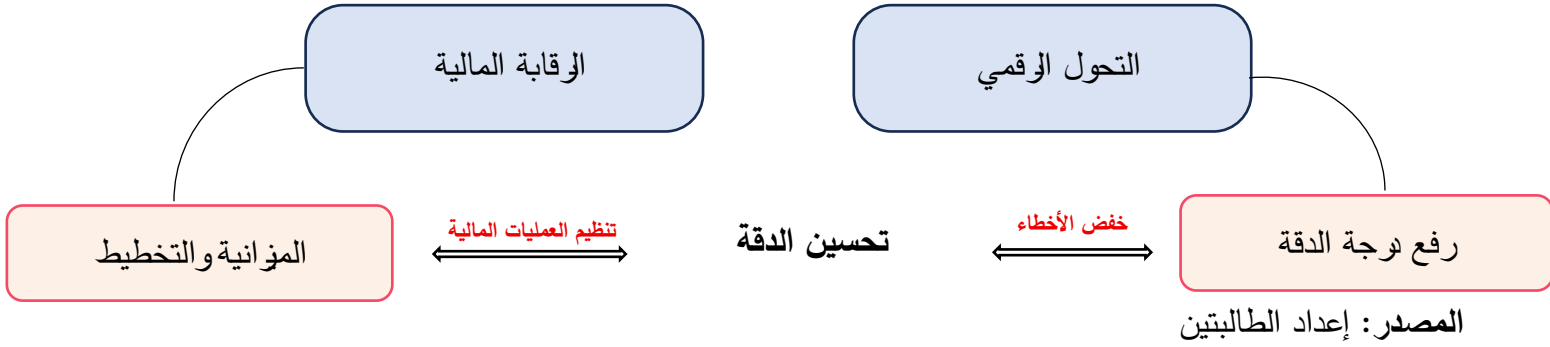
ثالثا: تحسين دقة الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي داخل وكالة اتصالات الجزائر-تبسة-

يوضح الشكل الموالي دور التحول الرقمي في تحسين دقة الرقابة المالية داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل (13): مساهمة التحول الرقمي في تحسين دقة الرقابة المالية داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-



رجوعاً إلى الشكل التكاملي الذي يوضح دور التحول الرقمي في تحسين دقة الرقابة المالية، يتبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في رفع درجة دقة إعداد الميزانيات وتعزيز فعالية التخطيط الداخلي للمؤسسة، مما يؤدي إلى تنظيم العمليات المالية والحد من الأخطاء المحتملة.

حيث يوضح الجدول الموالي طبيعة العمل داخل الوكالة قبل وبعد التحول الرقمي:

الجدول (13): يوضح طريقة العمل داخل وكالة اتصالات الجزائر -تبسة- قبل و بعد التحول الرقمي

حديثاً	قديماً
نظام (SI NGBSS) تطبيق متابعة التحصيلات (Application SDE)	ميزانيات تقليدية مدخلات يدوية تعاملات ورقية تقارير مالية يدوية
نظام المحاسبة المركزي (SI ORACLE) التوليد الآلي للتقارير المالية رقمنة المعاملات عن بعد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على ملحق رقم: (06)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من مديرية اتصالات الجزائر -تبسة-، تم إعداد جدول مقارنة لطبيعة العمل قديماً وحديثاً، حيث يعكس الجدول انتقال طبيعة العمل من نظام تقليدي يعكس الجانب القديم من طبيعة العمل القائمة أساساً على المعالجة اليدوية للعمليات المالية، مثل إعداد الميزانيات والتقارير اليومية والوثائق الورقية. هذا النمط كان يتسم بالبطء في إنجاز العمليات وصعوبة تداول المعلومات بين المصالح، إضافة إلى كثرة الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي وتكرار العمليات. كما أن غياب الأنظمة المترابطة كان يحد من إمكانية تتبع

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

الفوري للعمليات ويجعل عملية المراقبة تعتمد على الفحص اللاحق بدل الرقابة الآنية، مما يزيد من احتمالية التلاعب أو إخفاء الأخطاء. وبالتالي، فإن هذا الأسلوب التقليدي يفتقر إلى الدقة والشفافية، ويضعف من فعالية الرقابة المالية داخل المؤسسة.

أما حالياً تبين أن اعتماد مختلف التقنيات الرقمية يعتبر خياراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين جودة المعلومات المالية، وهذا ما تم إثباته داخل إتصالات الجزائر من خلال اعتمادها مجموعة من الأنظمة والتطبيقات المتمثلة في:

• **نظام SI NGBSS**: هو النظام الأساسي للواجهة الأمامية (Front Office) الذي تسجل فيه العمليات التجارية ودفع الفواتير. يضمن هذا النظام أن الأرقام المصحح بها في نهاية الدوام مطابقة تماماً لما تم إدخاله في النظام لحظة خدمة الزبون، ويكمن دوره في تعزيز الرقابة المالية من خلال ضمان تدفق السليم للمعلومات المالية ومنع التلاعب أو التأخير في الإدخال.

• **تطبيق متابعة التحصيلات: (Application SDE)** هو نظام مخصص للتتبع ومطابقة كل الأموال والشيكات والتحويلات المجمعة، وذلك من خلال التقييد النظامي الصارم حيث يمنع هذا النظام الموظفين من التغطية على أخطائهم أو اختلاساتهم حيث يمنع اللجوء إلى أي عمليات إلغاء (Annulations) أو تعديلات (Ajustements) على نظام (SI NGBSS) لتسوية أي عجز في الصندوق. و بالنسبة للدفع الإلكتروني (TPE)، فقد ساهم اعتماده في التقليل من التعامل بالأموال النقدية، والتي تعد أكثر عرضة لمخاطر السرقة والتلاعب. حيث يتم تنفيذ عمليات الدفع باستخدام البطاقات البنكية (CIB/CCP) ضمن بيئة رقمية خاضعة لرقابة صارمة. وتشمل هذه الرقابة تسجيل العمليات بشكل آلي داخل نظام (NGBSS)، ثم إخضاعها لعملية مطابقة دقيقة بين المبالغ المسجلة والمبالغ المحولة فعلياً، وذلك من خلال الكشوفات البنكية والبريدية.

ويعد هذا التطبيق بصفة عامة أداة أساسية في تعزيز الرقابة المالية من خلال تحسين شفافية العمليات المالية إضافة إلى الحد من الأخطاء والانحرافات داخل المؤسسة.

• **نظام المحاسبة المركزي: (SI ORACLE)** حيث تصب فيه البيانات النهائية للمصادقة عليها من طرف قسم المالية والمحاسبة (Dep FC). هذا التعدد يفرض مطابقة آلية ودورية يومية وشهرية بين المبالغ المحصلة في الوكالات، والمبالغ المودعة في البنوك، والبيانات المسجلة في الأنظمة، مما يجعل إخفاء أي تلاعب أمراً شبه مستحيل، وهذا ما يثبت وجود رقابة مالية فعالة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

• **رقمنة المعاملات عن بعد : (Numérisation)** بالنسبة لنقاط التواجد البعيدة (éloignes (PP)) عن الوكالة التجارية، فرضت الشركة الرقمنة الفورية لتسريع الرقابة وتفادي ضياع الوثائق. حيث يُلزم مسؤول النقطة بمسح الشيكات ضوئياً (Scanner) وإرسالها مع الوثائق المحاسبية إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو كنسخة إلكترونية في نفس اليوم (J)، قبل إرسال النسخ المادية الأصلية في نهاية الأسبوع. ويساهم هذا الإجراء في تعزيز الرقابة المالية من خلال ضمان سرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسين تتبع العمليات، وتقليل مخاطر ضياع أو تأخير الوثائق، مما يدعم دقة وشفافية المعالجة المحاسبية.

• **التوليد الآلي للتقارير والكشوفات المالية:** تم الإستغناء عن التقارير المالية اليدوية القابلة للتزوير، حيث تستخرج جميع "حالات الصندوق" مثل حالة الصندوق، التقرير المفصل، والتقرير الموجز. يساهم هذا التوليد الآلي في تعزيز الرقابة المالية من خلال تقليل مخاطر التلاعب والأخطاء البشرية، إضافة إلى تسهيل عملية المراجعة والمتابعة الفورية.

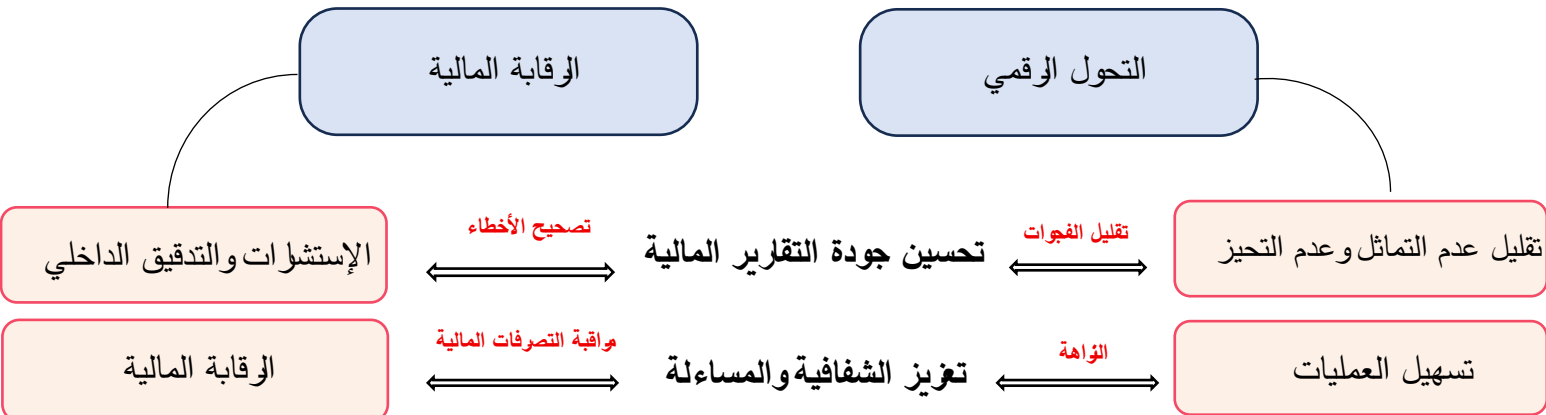
ساهم التحول الرقمي واعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة بشكل جوهري في إحكام نظام الرقابة المالية في شركة اتصالات الجزائر، حيث تحولت التكنولوجيا إلى أداة أساسية لمنع التلاعب وتتبع الأموال بدقة.

رابعا: تجسيد فعالية التحول الرقمي من خلال جودة التقارير المالية والشفافية في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

يوضح الشكل الموالي دور التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير والكشوفات المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل (14): دور التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير والكشوفات المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة

في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الشكل المعروض، يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية تقوم على منطق تكاملي، حيث يساهم كل منهما في دعم الآخر لتحقيق أهداف مشتركة، أبرزها تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز الشفافية. يوضح الجدول الآتي جودة تقارير التدقيق الداخلي والخارجي خلال فترة الدراسة:

جدول(14): جودة تقارير التدقيق الداخلي والخارجي خلال 03 سنوات 2023-2025

السنوات	تقرير التدقيق الداخلي	تقرير التدقيق الخارجي
2023	مقبول	مقبول
2024	ممتاز	ممتاز
2025	جيد	جيد

المصدر: إعداد الطالبتين

وعند إسقاط هذا الطرح النظري على النتائج الواردة في الجدول، يمكن ملاحظة وجود انسجام واضح بين الجانبين النظري والتطبيقي.

فبالنسبة لتحسين جودة التقارير المالية، يوضح الشكل أن التحول الرقمي يساهم في تقليل عدم التماثل وعدم التحيز، وهو ما يؤدي إلى تقليص الفجوات المعلوماتية. وبالرجوع إلى الجدول، نلاحظ أن تقارير التدقيق الداخلي والخارجي خلال سنة 2023 كانت "مقبولة"، وهو ما يمكن تفسيره بوجود مستوى متوسط من دقة المعلومات. ومع تطور الوضع في سنة 2024 إلى "ممتاز"، يمكن ربط ذلك بتحسين معالجة البيانات واعتماد أدوات رقمية أكثر فعالية، مما ساهم في تقليل الأخطاء وتحسين مصداقية التقارير.

أما في سنة 2025، حيث تم تقييم التقارير بـ "جيد"، فيمكن تفسير ذلك بوجود نوع من الاستقرار في الأداء، مع استمرار تأثير الأنظمة الرقمية في دعم جودة المعلومات، رغم احتمال وجود بعض العوامل التي حدّت من الوصول إلى مستوى "ممتاز" كما في السنة السابقة.

وفيما يخص تعزيز الشفافية، يبين الشكل أن التحول الرقمي يساهم في تسهيل العمليات وتحقيق النزاهة، وهو ما ينعكس على قدرة الرقابة المالية في مراقبة التصرفات المالية بشكل أكثر دقة. ويتجلى ذلك في تحسن نتائج

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

التدقيق عبر السنوات، حيث يعكس الانتقال من "مقبول" سنة 2023 إلى "ممتاز" سنة 2024 ثم "جيد" سنة 2025 وجود تطور عام في مستوى الشفافية، رغم بعض التذبذب.

كما يظهر من الشكل أن دور الاستشارات والتدقيق الداخلي في تصحيح الأخطاء يمثل أحد عناصر الربط بين التحول الرقمي والرقابة المالية، وهو ما يفسر التحسن المسجل في تقييم التقارير، خاصة في سنة 2024، حيث يبدو أن فعالية الرقابة كانت في أعلى مستوياتها نتيجة تكامل الأدوات الرقمية مع آليات التدقيق.

وعليه، يمكن القول إن النتائج التطبيقية تعكس بشكل عام صحة الطرح النظري، حيث ساهم التحول الرقمي في دعم الرقابة المالية وتحسين مخرجاتها، خاصة من حيث جودة التقارير والشفافية، وهو ما يؤكد وجود علاقة تكاملية حقيقية بين الطرفين داخل المؤسسة

### المبحث الثالث: تشخيص وقياس المخاطرة المالية وتطوير أدوات الرقابة الرقمية بوكالة إتصالات

#### الجزائر - تبسة -

يعتبر تشخيص وقياس المخاطر المالية من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان سلامة وضعيتها المالية وتحسين فعالية الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة، خاصة في ظل التطورات الرقمية المتسارعة التي مست مختلف الأنشطة منها المالية.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تشخيص وقياس المخاطر المالية وتطوير أدوات الرقابة الرقمية داخل وكالات اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال دراسة المخاطر المالية بالاعتماد على نسب الهيكل المالي والأدوات الإحصائية، إضافة إلى عرض الأنظمة والتطبيقات الرقمية المعتمدة داخل الوكالة، وصولاً إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير تطبيق مؤشر BI بما يساهم في تحسين الرقابة المالية ورفع كفاءة الأداء.

#### المطلب الأول: تشخيص وقياس المخاطرة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر-تبسة-

يهدف هذا المطلب إلى دراسة وتشخيص المخاطر المالية داخل وكالات اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات نسب الهيكل المالية التي تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة والكشف عن مستوى المخاطر المحتملة، كما سيتم قياس هذه المخاطر بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي تسمح بتحليل البيانات المالية بصورة أكثر دقة وموضوعية، بما يساهم في دعم عملية الرقابة المالية واتخاذ القرارات المناسبة. (بن ساسي و قريشي، 2011)

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

أولاً: تشخيص المخاطرة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- بالإعتماد على نسب الهيكلية المالية تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال مجموعة من نسب الهيكل المالي، وذلك قصد تشخيص مستوى المخاطر المالية وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وضمان الاستقرار المالي.

1. حساب نسبة الإستقلالية المالية: تعبر لنا هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على تسيير شؤونها المالية بشكل مستقل، وتغطية نفقاتها التشغيلية والاستثمارية من خلال مواردها الخاصة مثل رأس المال والاحتياطات، بدلا من الاعتماد على الديون أو الالتزامات الخارجية مثل القروض البنكية، ويمكن حساب الاستقلالية المالية للمؤسسة حسب العلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأموال الخاصة}} = \text{الاستقلالية المالية}$$

✓ نسبة الإستقلالية المالية لسنة 2023:

$$0,5 > 0,08 = \frac{231140247}{2717723099} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأموال الخاصة}}$$

التعليق: بما أن نسبة الاستقلالية المالية لدى اتصالات الجزائر سنة 2023 قدرت ب 0,08 واهي أقل من الحد اللازم 0,5 فهذا يفسر أن الوكالة تتمتع بإستقلالية مالية ولها القدرة على على تغطية ديونها بإستخدام أموالها الخاصة.

✓ نسبة الإستقلالية المالية لسنة 2024:

$$0,5 > 0,05 = \frac{180830595}{3211623589} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأموال الخاصة}}$$

التعليق: بما أن نسبة الاستقلالية المالية لدى اتصالات الجزائر سنة 2024 قدرت ب 0,05 واهي أقل من الحد اللازم 0,5 فهذا يفسر أن الوكالة تتمتع بإستقلالية مالية في سنة 2024 ولها القدرة على تغطية ديونها بإستخدام أموالها الخاصة.

✓ نسبة الإستقلالية المالية لسنة 2025:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

$$0.5 < 0,11 = \frac{386299594}{3306843765} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأموال الخاصة}}$$

**التعليق:** بما أن نسبة الاستقلالية المالية لدى اتصالات الجزائر لولاية تبسة سنة 2025 قدرت ب 0,11 وهي أقل من الحد اللازم 0,5 فهذا يفسر أن الوكالة تتمتع بإستقلالية مالية في سنة 2025 ولها القدرة على تغطية ديونها بإستخدام أموالها الخاصة.

2. حساب نسبة السيولة العامة: تعبر لنا هذه النسبة على قدرة الوكالة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تقيس وضعية الوكالة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، ويتم حسابها بواسطة العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الاستخدامات الجارية (المستحقات)}}{\text{الموارد الجارية (الالتزامات)}} = \text{السيولة العامة}$$

✓ نسبة السيولة العامة لسنة 2023:

$$1 > 0,46 = \frac{106697234}{231140247} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية}}{\text{الموارد الجارية}}$$

**التعليق:** تعد نسبة السيولة العامة ضعيفة، حيث تشير إلى أن المستحقات الجارية لا تكفي لتغطية الالتزامات الجارية، مما يعكس عجزا في السيولة على المدى القصير. وهو ما يدل على أن الوكالة قد تواجه صعوبات في الوفاء بالتزاماتها عند الاستحقاق، وبالتالي ارتفاع مستوى المخاطرة المالية.

✓ نسبة السيولة العامة لسنة 2024:

$$1 < 2,90 = \frac{523298493}{180830595} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية}}{\text{الموارد الجارية}}$$

**التعليق:** تسجل الوكالة نسبة سيولة عامة مرتفعة جدا حيث بلغت 2,90، وهذا يدل على أن الإستخدامات الجارية (مستحقاتها) تحول إلى سيولة لتغطية كل مواردها الجارية (التزاماتها)، وهو ما يعكس وضعية سيولة مريحة وانخفاض مستوى المخاطرة المالية.

✓ نسبة السيولة العامة لسنة 2025:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

$$1 < 1,60 = \frac{618030564}{386299594} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية}}{\text{الموارد الجارية}}$$

**التعليق:** تعد نسبة سنة 2025 جيدة حيث بلغت 1,60 لأن الإستخدامات الجارية (مستحققاتها) تحول إلى سيولة لتغطية كل مواردها الجارية (إلتزاماتها).

**الإستنتاج:** وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الوكالة انتقلت من وضعية عجز في السيولة سنة 2023 إلى وضعية مريحة جدا في 2024، ثم إلى توازن نسبي في 2025، وهو ما يعكس تحسنا عاما في إدارة السيولة رغم بعض التذبذب، ويؤكد ضرورة العمل على تحقيق استقرار أكبر في هذا المؤشر لضمان استمرارية التوازن المالي وتقليل المخاطر المستقبلية.

**3. حساب نسبة المديونية:** نسبة المديونية هي نسبة مالية تقيس الرافعة المالية للشركة أو مستوى المخاطرة. تقارن نسب المديونية ديون الشركة بالمقاييس المالية الأخرى ، مثل الأصول أو حقوق المساهمين. تعد نسب التجهيز من أدوات التحليل الأساسية لأنها تعطي نظرة ثاقبة حول كيفية تمويل الشركة لعملياتها وما إذا كان يمكنها الصمود في فترة من عدم الاستقرار المالي، ويمكن حساب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الديون (الإلتزامات)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

✓ **نسبة المديونية لسنة 2023:**

$$7,7\% = 0,077 = \frac{231140247}{2976024273} = \frac{\text{مجموع الديون (الإلتزامات)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**التعليق:** سجلت نسبة المديونية في سنة 2023 مستوى منخفضا جدا بلغ 0,077، مما يدل على ضعف اعتماد الوكالة على مصادر التمويل الخارجية، حيث تمثل الديون نسبة ضئيلة من إجمالي الأصول. ويعكس ذلك وضعية مالية مريحة وانخفاضا كبيرا في مستوى المخاطرة المالية.

✓ **نسبة المديونية لسنة 2024:**

$$5,2\% = 0,052 = \frac{180830595}{3414358157} = \frac{\text{مجموع الديون (الإلتزامات)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

**التعليق:** شهدت نسبة المديونية في سنة 2024 قيمة قدرت ب 0,052، وهو ما يؤكد توجه الوكالة نحو تقليص الاعتماد على الديون وتعزيز التمويل الذاتي، مما يساهم في دعم الاستقرار المالي وتقليل الأعباء المرتبطة بالاقتراض.

✓ نسبة المديونية لسنة 2025:

$$10\% = 0,1 = \frac{386299594}{3755741563} = \frac{\text{مجموع الديون (الإلتزامات)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**التعليق:** كانت نسبة المديونية في سنة 2025 تبلغ 0.10، وتعتبر في مستوى منخفض جدا، مما يدل على ضعف الاعتماد على التمويل الخارجي، والوضعية المالية للوكالة قوية ومستقرة.

**الإستنتاج:**

من خلال تحليل تطور نسبة المديونية خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، يتضح أن الوكالة تحافظ على مستوى منخفض جدا من الديون، حيث سجلت نسبا ضعيفة في جميع السنوات (0,077، 0,052، 0,10). ويعكس هذا الوضع اعتمادا كبيرا على التمويل الذاتي، مما يساهم في تقليص المخاطرة المالية وتعزيز الاستقلالية المالية للوكالة. ورغم تسجيل ارتفاع طفيف في سنة 2025 مقارنة بسنة 2024، إلا أن ذلك لا يؤثر على التوازن العام، حيث تبقى المديونية في حدود آمنة جدًا. وعليه، يمكن القول إن الوكالة تتمتع بهيكل مالي قوي ومستقر، يميزه ضعف اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على سلامة وضعيتها المالية خلال الفترة المدروسة.

ويمكن اختصار نسب الهيكلية المالية في الجدول الموالي:

**جدول (15): نتائج نسب الهيكلية المالية لدى إتصالات الجزائر خلال 3 سنوات 2025-2023**

السنوات			نسب الهيكلية المالية
2025	2024	2023	
11%	5%	8%	نسبة الإستقلالية المالية
160%	290%	46%	نسبة السيولة العامة
1%	5%	8%	نسبة المديونية

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ تباين نسب الهيكل المالي خلال سنوات الدراسة، حيث عرفت نسبة الاستقلالية المالية تغيرا بين الانخفاض سنة 2024 ثم الارتفاع سنة 2025، في حين سجلت نسبة السيولة العامة ارتفاعا كبيرا سنة 2024 مع بقائها في مستوى جيد سنة 2025، أما نسبة المديونية فقد عرفت تراجعا تدريجيا خلال الفترة المدروسة. كما تبين النتائج أن المؤسسة تمكنت من تحسين وضعها المالي تدريجيا من خلال تقليص المديونية وتعزيز السيولة في أغلب السنوات.

ثانيا: قياس المخاطرة المالية لدى وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- بالإعتماد على الأدوات الإحصائية

ويمكن التطرق إلى حساب مجموعة من الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية وتحليل درجة التغير والتقلب في المؤشرات المالية، بما يسمح بتقديم تقييم أكثر دقة لواقع المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة.

أولا: حساب الوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{n}$$

$$X_1 = \text{نسبة المديونية 2023}$$

$$X_2 = \text{نسبة المديونية 2024}$$

$$X_3 = \text{نسبة المديونية 2025}$$

$$n = \text{عدد السنوات}$$

$$\bar{X} = \frac{0,077 + 0,052 + 0,1}{3}$$

$$\bar{X} = 0,0763 = 7,63\%$$

**التعليق:** بلغ الوسط الحسابي لنسبة المديونية خلال فترة الدراسة 0.0763 أي ما يعادل 7.63%، مما يدل على أن الوكالة تعتمد بدرجة متوسطة ومنخفضة نسبيا على التمويل بالديون خلال السنوات المدروسة، وهو ما يعكس وجود نوع من التوازن في الهيكل المالي وعدم الإفراط في الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية.

ثانيا: حساب التباين

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(x_n - \bar{x})^2}{n}$$

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة

### المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

$$\sigma^2 = \frac{(0,077 - 0,0763)^2 + (0,052 - 0,0763)^2 + (0,1 - 0,0763)^2}{3}$$

$$\sigma^2 = 0,000384$$

**التعليق:** بلغ التباين 0.000384، وهي قيمة ضعيفة، مما يشير إلى أن نسب المديونية خلال سنوات الدراسة لم تعرف تغيرات كبيرة، أي أن القيم كانت متقاربة فيما بينها، وهو ما يعكس استقرارا نسبيا في مستوى المديونية.

**ثالثا: حساب الانحراف المعياري**

$$\sigma(x) = \sqrt{\sigma^2}$$

$$\sigma(x) = \sqrt{0,000384}$$

$$\sigma(x) = 0,0196 = 1,96\%$$

**التعليق:** بلغ الانحراف المعياري 0.0196 أي ما يعادل تقريبا 1.96%، وهي قيمة منخفضة، مما يدل على ضعف تشتت نسب المديونية حول الوسط الحسابي، وبالتالي فإن المؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقرار المالي خلال فترة الدراسة.

**الإستنتاج:**

من خلال نتائج الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري، نستنتج أن نسبة المديونية عرفت استقرارا نسبيا خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، حيث كانت التغيرات محدودة والتشتت ضعيفا، وهو ما يعكس توازنا في السياسة التمويلية للمؤسسة وقدرتها على التحكم في مستوى الديون والمحافظة على استقرارها المالي. والجدول الآتي يعرض باختصار الأدوات الإحصائية المعتمدة لقياس المخاطرة المالية:

**الجدول(16): الأدوات الإحصائية لقياس المخاطرة المالية لثلاث سنوات 2023-2025**

الأدوات الإحصائية لقياس المخاطرة المالية		
الانحراف المعياري	التباين	الوسط الحسابي
0,0196	0,000384	0,0763

**المصدر:** إعداد الطالبتين .

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي بلغت 0.0763، في حين سجل التباين قيمة ضعيفة جدا قدرت بـ 0.000384، كما بلغ الانحراف المعياري 0.0196. كما تبين النتائج أن تشتت البيانات ضعيف نسبيا، مما يعكس وجود استقرار نسبي في المؤشرات المالية المتعلقة بقياس المخاطر داخل المؤسسة خلال فترة الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

### المطلب الثاني: التطبيقات والأنظمة الرقمية المعتمدة داخل وكالة اتصالات الجزائر\_تبسة\_

سيتم عرض أهم التطبيقات والأنظمة الرقمية، وذلك بهدف إبراز دورها ومهامها في تحسين العمليات المالية وتسهيل الرقابة و المتابعة داخل الوكالة.

#### نظام NGBSS SI :

هو نظام معلوماتي متطور خاص بتسيير النشاط التجاري وخدمات الزبائن داخل مؤسسات الاتصالات.

يعتبر العمود الفقري للعمليات التجارية لأنه يربط بين:

✓ إدارة الزبائن؛

✓ الفوترة؛

✓ الاشتراكات؛

✓ خدمات الهاتف والإنترنت؛

✓ التحصيل المالي.

#### مهامه:

✓ تسجيل بيانات الزبائن؛

✓ تفعيل وإلغاء الخدمات؛

✓ إصدار الفواتير؛

✓ متابعة الاستهلاك؛

✓ إدارة العروض التجارية؛

✓ معالجة الشكاوى والطلبات.

#### أهدافه:

✓ تسريع الخدمات؛

✓ تحسين جودة التسيير؛

✓ تقليل الأخطاء اليدوية؛

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

✓ ضمان مركزية المعلومات.

تطبيق متابعة التحصيلات SDE :

هو تطبيق رقمي يستخدم لمراقبة وتتبع عمليات التحصيل المالي داخل المؤسسة.

مهامه:

✓ تسجيل عمليات الدفع؛

✓ متابعة الديون غير المسددة؛

✓ مراقبة المبالغ المحصلة؛

✓ استخراج وضعيات التحصيل؛

✓ متابعة الأداء المالي للوكالات.

أهميته:

✓ ضمان الشفافية المالية؛

✓ تقليل ضياع المعلومات؛

✓ تسهيل الرقابة والمراجعة؛

✓ تحسين مردودية التحصيل؛

✓ نظام المحاسبة المركزية SI ORACLE .

✓ هو نظام محاسبي مركزي يعتمد على تقنيات Oracle لإدارة العمليات المالية والمحاسبية؛

مهامه:

✓ تسجيل العمليات المحاسبية؛

✓ إعداد الميزانيات؛

✓ مراقبة النفقات والإيرادات؛

✓ إصدار الكشوفات المالية؛

✓ إدارة الحسابات المركزية.

مميزاته:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

✓ دقة عالية في المعالجة؛

✓ أمان وحماية للبيانات؛

✓ سرعة استخراج التقارير؛

✓ الربط مع باقي الأنظمة المعلوماتية.

**التوليد الآلي للتقارير والكشوفات المالية :**

هو نظام يعتمد على المعالجة الرقمية لإعداد التقارير بشكل أوتوماتيكي يشمل:

تقارير التحصيل - كشوفات الحسابات - تقارير الإيرادات - الوضعيات المالية الدورية - الإحصائيات التجارية

**فوائده:**

✓ توفير الوقت؛

✓ تقليل الأخطاء البشرية؛

✓ سرعة الحصول على المعلومات؛

✓ تحسين دقة التحليل المالي.

**التقييد النظامي الصارم (System Restrictions) :**

هو نظام رقابي يحدد صلاحيات واستعمالات المستخدمين داخل الأنظمة المعلوماتية.

**أهدافه:**

✓ حماية البيانات؛

✓ منع التلاعب أو التعديل غير المصرح به؛

✓ مراقبة العمليات المنجزة؛

✓ تأمين المعاملات الإلكترونية.

**أمثلة:**

✓ تحديد صلاحيات الدخول؛

✓ منع حذف البيانات الحساسة؛

✓ تسجيل كل العمليات المنجزة (Logs) ؛

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

✓ استعمال كلمات مرور وصلاحيات مختلفة.

رقمنة المعاملات عن بعد (Numérisation) :

هي عملية تحويل الخدمات والإجراءات التقليدية إلى خدمات رقمية إلكترونية.

أمثلتها: الدفع الإلكتروني - استخراج الفواتير عبر الإنترنت - معالجة الطلبات عن بعد

-الأرشفة الإلكترونية

أهدافها:

✓ تسهيل الخدمات؛

✓ تقليل استعمال الورق؛

✓ تسريع المعاملات؛

✓ تحسين تجربة الزبون.

تعزيز وتأمين الدفع الإلكتروني TPE :

يقصد به تطوير خدمات الدفع الإلكتروني عبر أجهزة الدفع (Terminal de Paiement

Electronique).

أهدافه:

✓ تسهيل عمليات الدفع؛

✓ تقليل استعمال الأموال النقدية؛

✓ تسريع التحصيل المالي؛

✓ تحسين الأمان المالي؛

✓ وسائل الحماية؛

✓ تشفير البيانات؛

✓ التحقق الإلكتروني؛

✓ أنظمة مكافحة الاحتيال؛

✓ مراقبة العمليات البنكية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

المطلب الثالث: نموذج مقترح لتطوير تطبيق مؤشر MoachirBI لوكالة اتصالات الجزائر-تبسة-

تعتمد الوكالة على أنظمة رقمية مختلفة ومتكاملة تساعد على سير عملياتها بشكل سريع ودقيق وبتقنيات رقمية تسهل عليها متابعة الأداء، ومن هذه الأنظمة تطبيق مؤشر MoachirBI، الذي يعرض مؤشرات حسب احتياج كل عامل، وسيتم في هذا المطلب التطرق له.

أولاً: التعريف بتطبيق مؤشر (MoachirBI) المطبق في وكالة إتصالات الجزائر-تبسة-

لفهم تطبيق مؤشر وجب التعرض لمفهومه وأبرز مهامه ومميزاته:

### 1. مفهوم تطبيق مؤشر (MoachirBI):

هو نظام ذكاء أعمال وتحليل بيانات يستخدم لاستخراج المؤشرات الإحصائية والمالية والتجارية لدعم اتخاذ

القرار، ويقصد بصطلح (BI) ذكاء الأعمال Business intelligence، حيث يعتمد التطبيق على:

✓ جمع البيانات من مختلف الأنظمة؛

✓ تحليل المعطيات؛

✓ إنشاء مؤشرات الأداء؛

✓ عرض النتائج عبر Dashboard .

### 2. مهام تطبيق MoachirBI:

تتمثل مهمات تطبيق MoachirBI فيما يلي:

✓ متابعة الأداء المالي؛

✓ تحليل التحصيلات؛

✓ مراقبة رقم الأعمال؛

✓ تقييم مردودية الوكالات والخدمات.

### 3. مميزات تطبيق MoachirBI:

يكتسي تطبيق مؤشر MoachirBI جملة من المميزات تتمثل في:

✓ تسهيل اتخاذ القرار؛

✓ اكتشاف النقائص بسرعة؛

✓ دعم الإدارة بالتقارير التحليلية؛

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

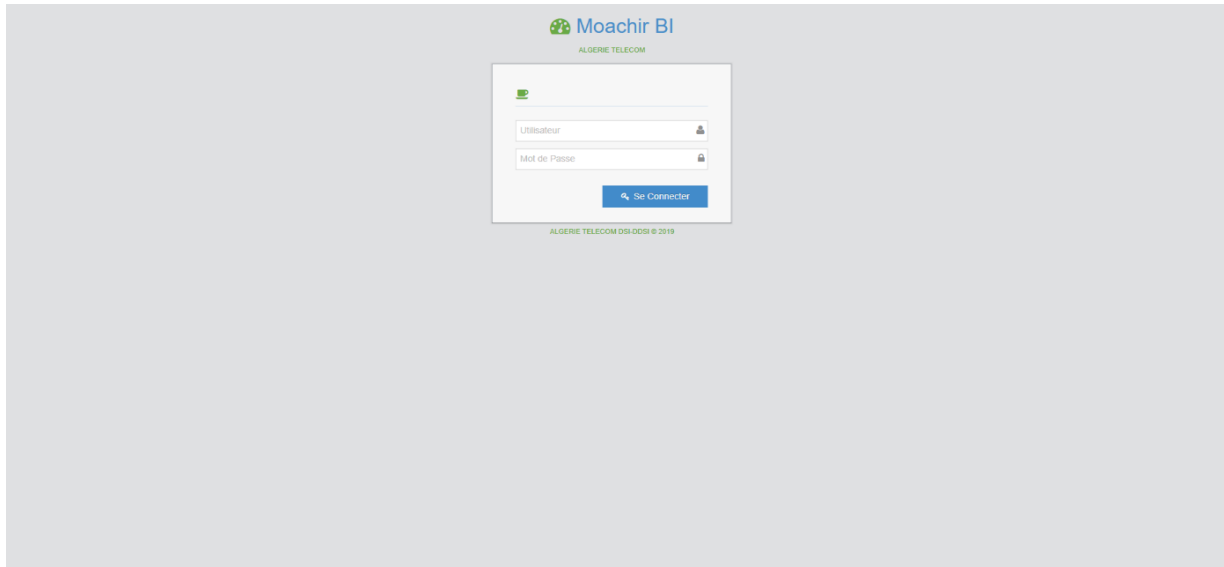
✓ توفير معلومات آنية.

4. أمثلة على المؤشرات: نسبة التحصيل - حجم المبيعات - عدد المشتركين - تطور الإيرادات - نسب الديون والمتأخرات - رقم الأعمال -

5. عرض تطبيق MoachirBI:

الواجهة الرئيسية لتطبيق MoachirBI:

هذه هي الواجهة الرئيسية لتطبيق MoachirBI، حيث أن كل مصلحة من مصالح الوكالة مثل المصلحة التجارية، المصلحة التقنية، ومصلحة المحاسبة والمالية، يمتلك هذا التطبيق ويستخدمه حسب إحتياجاته ومنصبه. كما أن كل موظف في المؤسسة يمكنه الولوج إلى النظام، غير أن ذلك لا يتم إلا من خلال كلمة المرور الخاصة به، أي أن لكل مستخدم حساباً وكلمة سر خاصة به لضمان أمن وسوية الدخول.



بعد الولوج إلى واجهة تطبيق MoachirBI، يتم ظهور مختلف المؤشرات الخاصة بكل مصلحة وكل منصب، ويمكن عرض المؤشرات التي تظهر في التطبيق لدى المصلحة التجارية كما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

تعرض هذه الواجهة مؤشر عدد المشتركين حسب كل منتج لدى كل فرع من فروع الوكالة Parc d'abonnés par (ACTEL et Produit)

MoachirBI Bienvenue, SDC TEBESSA

Abonnées » Parc par Produit

Date fin Mois: 2026-04-01 Valider →

**Algérie Télécom**  
MoachirBI

**Parc d'abonnés Par Produit**

DATE FIN : 2026-04-01  
DOT : Tebessa

CODE_ACTEL	LIB_ACTEL	FTTx	LTE	PSTN	Specialized Line	VOIP	X25	xDSL	Total
30	30 ACTEL Tebessa (30)	21 445	28 574	43 169	294	21 428	37	30 177	145 124
G7	G7 ACTEL OuENZA (G7)	6 392	11 794	8 720	16	6 380		6 928	40 230
G8	G8 ACTEL Bir El Ater (G8)	3 578	8 478	6 354	24	3 576		4 914	26 924
<b>Total</b>		<b>31415</b>	<b>48846</b>	<b>58243</b>	<b>334</b>	<b>31384</b>	<b>37</b>	<b>42019</b>	<b>212278</b>

22 avr. 2026 à 09:13

© 2019 ALGERIE TELECOM SPA

# الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

تعرض هذه الواجهة مؤشر الديون الدوري لدى كل فروع من فروع الوكالة Créances fact périodique

2023/2024/2025

MoachirBI Bienvenue, SDC TEBESSA

Créance » canevas créance 2023/2024

Algérie Télécom MoachirBI

Canevas Créances 2023/2024/2025

DOT	ACTEL	MOISANNEE	SUBS	STATUS	PRODUIT	CUST_LEV1	CUST_LEV2	CUST_LEV3	INVOICE_AMT	OPEN_AMT	TAX_AMT	INVOICE_AMT_HT	DISPUTE_AMT	DISPUTE_TAX_AMT
Tebessa (30)	30/ACTEL 09	2025	B04	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MDN	79440,14	78460,14	12603,72	66756,42	595	95	
Tebessa (30)	30/ACTEL 11	2024	B01	PSTN	Corporate	Client professionnel	Conventionné DGSN	294362,15	294362,15	46999	247363,15	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 01	2026	B01	VOIP	Startup PME	Profession libérale & Artisan	Lawyer	2380	2380	380	2000	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 01	2024		PSTN	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné ONM	1785	1785	285	1500	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 03	2026	B01	PSTN	Corporate	KMS	KMS	69,63	69,63	11,11	58,52	0	0	
Ouzenza (G7)	G7/ACTEL 05	2025	B03	PSTN	Startup PME	TPE	Mobile and accessory	595	595	95	500	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 09	2024	B04	PSTN	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MEN	793,14	357,14	126,64	666,5	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 01	2026	B03	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MEN	1190	1190	190	1000	0	0	
Tebessa (30)	30/ACTEL 11	2024	B03	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Personnel de RADIO	595	595	95	500	0	0	
Tebessa (30)	G7/ACTEL 06	2025	B01	PSTN	Corporate	KMS	KMS	148,01	148,01	21,63	124,38	0	0	

DSI-DDSI MoachirBI © 2019

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

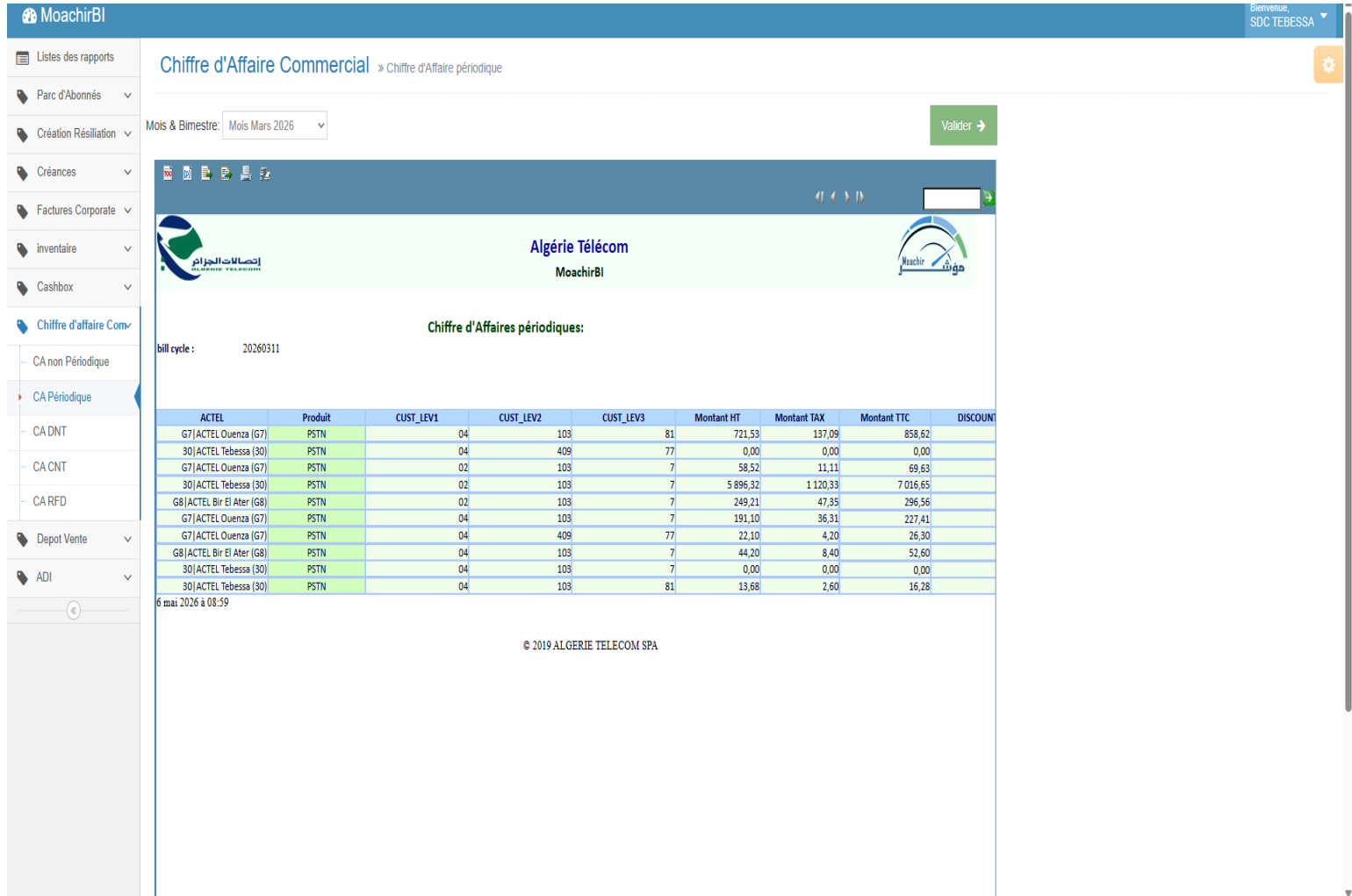
**Inventaire stock** تعوض هذه الواجهة كمية المخزون اليومي حسب منتج NGBSS DOT لكل فرع من فروع الوكالة

**NGBSS DOT**

DATA	DAY	DEPT_NAME	PARENT_DEPT_NAME	DOT	MOACHIR	MODEL_NAME	RES_STATUS_NAME	RES_TYPE_NAME	MODEL_ID	CREATE_DATE	QUANTITY
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE WIFI 7 JOURS	Normal	Voucher Card	EC001133	20181129	190		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE WIFI 1 JOUR	Normal	Voucher Card	EC001132	20181212	400		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE3GO	Normal	Voucher Card	EC000627	20181129	1595		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE 10GO	Normal	Voucher Card	EC000629	20181204	4		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	MODEM LTE CPE 4G K 10 ZTE	Normal	Modem	E.A.00.3268	20260113	224		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	Pack Standard FATOURA Annuel (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVFSA	20260105	119		
04-05-2026	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE DE RECHARGE 4G LTE 1000 DA	Normal	Voucher Card	E.C.00.3136	20240710	16000		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	Voucher de Recharge 1500DA Volume LTE	Normal	Accessories	RECHARGE1500DA		761		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	D-LINK DIR-822 (DPV)	Normal	Goods	DPVDIR-822	20221110	2		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	IBOX PRO 500Go-5Users-12 Mois (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVIBX512	20231115	1		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	IBOX 100Go-1User-6 Mois (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVIBX16	20231115	1		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM AFA CEM2 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVAFACEM2T3	20230327	25		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM AFA CEM1 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVAFACEM1T3	20230327	25		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM MPS CEM2 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVMPSCEM2T3	20230327	25		
04-05-2026	ACTEL OUENZA	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE 500 Mo	Normal	Voucher Card	EC001152	20210126	70		

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

تعرض هذه الواجهة مؤشر رقم الأعمال اليومي حسب منتج PSTN وحسب كل فرع من فروع الوكالة **Chiffre d'affaire Périodique**



**Chiffre d'Affaires périodiques:**

bill cycle : 20260311

ACTEL	Produit	CUST_LEV1	CUST_LEV2	CUST_LEV3	Montant HT	Montant TAX	Montant TTC	DISCOUNT
G7 ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	04	103	81	721,53	137,09	858,62	
30 ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	409	77	0,00	0,00	0,00	
G7 ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	02	103	7	58,52	11,11	69,63	
30 ACTEL Tebessa (30)	PSTN	02	103	7	5 896,32	1 120,33	7 016,65	
G8 ACTEL Bir El Ater (G8)	PSTN	02	103	7	249,21	47,35	296,56	
G7 ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	04	103	7	191,10	36,31	227,41	
G7 ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	04	409	77	22,10	4,20	26,30	
G8 ACTEL Bir El Ater (G8)	PSTN	04	103	7	44,20	8,40	52,60	
30 ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	103	7	0,00	0,00	0,00	
30 ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	103	81	13,68	2,60	16,28	

6 mai 2026 à 08:39

© 2019 ALGERIE TELECOM SPA

### ثانيا: لوحة القيادة (Pulse BI) Dashboard

تسعى وكالة إتصالات الجزائر-تبسة- إلى مواكبة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وإعتمادها لتطبيق MoachirBI دليل على ذلك.

ويعد هذا التطبيق أساسا يمكن الإنطلاق منه لعرض نموذج مقترح لتصميم لوحة القيادة DASHBOARD، حيث يتم تنظيم البيانات وعرضها بشكل مبسط ومرئي يعكس وضعية المؤسسة، وبذلك يشكل تطوير تطبيق MoachirBI خطوة مهمة نحو تحسين فعالية الرقابة المالية وتعزيز جودة القرارات في المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

### 1. تعريف لوحة القيادة:

- لوحة المعلومات عبارة عن مجموعة من مؤشرات الإدارة، يتم إنشاؤها بشكل دوري، لكي يوجه المدير قراراته وإجراءاته من أجل تحقيق أهداف الأداء. (NAJLAE, et al., 2023, p. 07)
- تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته وأنشطته لأجل تحقيق أهداف الأداء. (بن عيسى، 2021، صفحة 47)

### 2. خصائص لوحة القيادة:

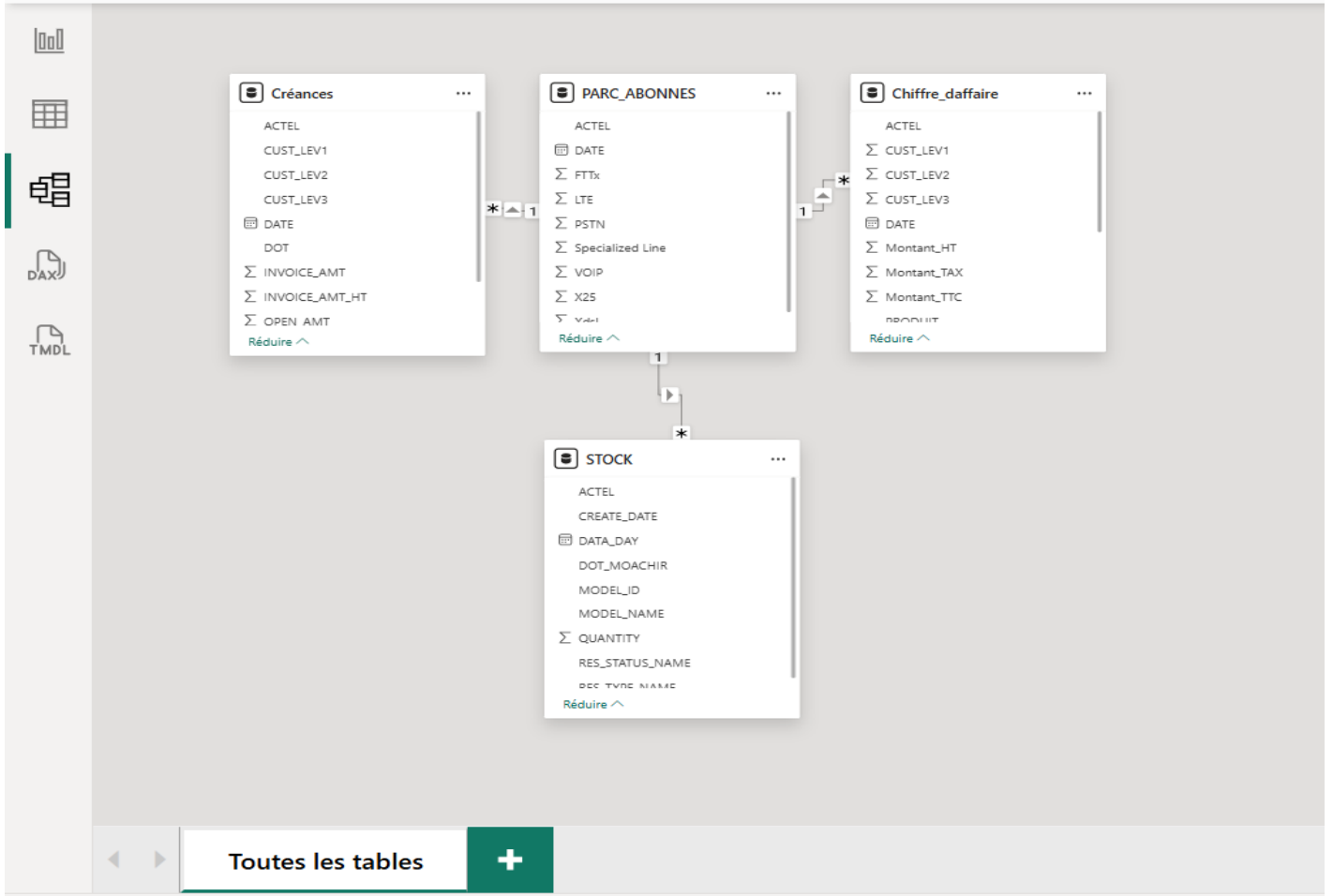
تتمثل خصائص لوحة القيادة فيما يلي: (خروبي، 2021)

- ✓ **الدورية:** تتعلق بمدة تحسين المعلومات وقد تكون إما يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية.
- ✓ **التقدير الكمي:** تعرض لوحة القيادة معلومات تحمل طابع كمي لتسهيل قياس ومقارنة الأهداف المرجوة والنتائج المحققة.
- ✓ **وضوح المعلومات وعدم إزدحامها.**
- ✓ **تظهر لوحة القيادة أشكالاً بيانية وجداول ورسوم متنوعة.**

### ثالثاً: مقترح تصميم نموذج تحسيني لتطبيق MoachirBI إلى لوحة قيادة (Pulse BI) Dashboard

يعتبر نظام MoachirBI أساس عملية التحول الرقمي بوكالة اتصالات الجزائر بتبسة، إلا أن الوصول إلى مرحلة النضج الرقمي الكامل يتطلب تجاوز عتبة عرض البيانات إلى مرحلة توجيه القرار. ومن هذا المنطلق، يركز هذا الجزء من الدراسة على تقديم واجهة تطويرية مقترحة (Update)، تعالج الفجوات الوظيفية في النسخة الحالية للنظام، وتحولها إلى أداة رقابة مالية استباقية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-



ولضمان دقة الرقابة المالية في النسخة المطورة من تطبيق MoachirBI، وبناء على البيانات الأولية المستخرجة من قواعد بيانات الوكالة، تم تنفيذ عملية هندسة ودمج للبيانات.

حيث تم تجميع جداول كل من الديون، المخزون، ورقم الأعمال ضمن قاعدة بيانات موحدة مرتبطة بالجدول الأم وهو قاعدة المشتركين حسب فروع الوكالة، هذا الترابط التقني يسمح للنظام بإجراء عمليات التنبؤ التلقائي وقياس نسب النمو بناء على معطيات متقاطعة وشاملة تربط بين مختلف المؤشرات المالية والتشغيلية للمؤسسة. ولقد تم بناء هذا التحديث المقترح على أساس عينة من رقم الأعمال ليوم واحد خلال سنة 2026، مقارنة برقم الأعمال اللازم ليوم واحد لسنة 2025.

حيث يمثل الجدول الاتي رفق الأعمال الظاهر في تطبيق MouachirBI، بتاريخ 2026/03/11:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة  
المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

جدول (17): واجهة رقم الأعمال في تطبيق MoachirBI

DATE	ACTEL	PRODUIT	CUST_LEV1	CUST_LEV2	CUST_LEV3	Montant HT	Montant TAX	Montant TTC
11/03/2026	G7/ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	4	103	81	721,53	137,09	858,62
11/03/2026	30/ACTEL Tébessa (G30)	PSTN	4	409	77	0	0	0
11/03/2026	G7/ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	2	103	7	58,52	11,11	69,63
11/03/2026	30/ACTEL Tébessa (G30)	PSTN	4	103	7	5896,32	1120,33	7016,65
11/03/2026	G8/ACTEL Bir El Ater (G8)	PSTN	2	103	7	249,21	47,35	296,56
11/03/2026	G7/ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	4	103	7	191,1	36,31	227,41
11/03/2026	G7/ACTEL Ouenza (G7)	PSTN	4	409	77	22,1	4,2	26,3
11/03/2026	G8/ACTEL Bir El Ater (G8)	PSTN	4	103	7	44,2	8,4	52,6
11/03/2026	30/ACTEL Tébessa (G30)	PSTN	4	103	7	0	0	0
11/03/2026	30/ACTEL Tebessa (G30)	PSTN	4	103	81	13,68	2,6	16,28

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامدا على الملاحق المتحصل عليها من الوكالة.

يمثل هذا الجدول عينة من رقم الأعمال اليومي بتاريخ 2026/03/11، والذي يظهر في واجهة تطبيق MoachirBI المعمول به لدى الوكالة، حيث يعرض عينة من رقم الأعمال الذي تم تحصيله وفقا لمنتج PSTN عبر مختلف فروع الوكالة، وظهر من العينة الموجودة في واجهة الجدول أن رقم الأعمال المحصل خلال 2026/03/11، بلغ **7196,66**. ومن هذا المنبر تم حساب رقم الأعمال اليومي التنبؤي لسنة 2026، وعلى أساسه يتم معرفة ما إذا تم تحقيق الهدف المرجو أم لا في نهاية اليوم. وبالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من وكالة اتصالات الجزائر، تم تجميع حساب رقم الأعمال ليوم واحد لسنة 2025 إعتامدا على المبيعات وذلك من خلال العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{المبيعات}}{365} = \text{رقم الأعمال 2025}$$

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

$$\text{رقم الأعمال 2025} = \frac{1989810108}{365} = 5451534,54$$

من خلال النتيجة المتحصل عليها لرقم الأعمال ليوم واحد الخاص بسنة 2025، والذي تم الإعتماد عليه للتنبؤ برقم الأعمال اليومي لسنة 2026 وذلك حسب العلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال اليومي التنبؤي 2026} = \text{رقم الأعمال اليومي 2025} \times (1 + \text{نسبة النمو})$$

حساب نسبة النمو وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة النمو} = \frac{\text{رقم الأعمال اليومي 2025} - \text{رقم الأعمال اليومي 2024}}{\text{رقم الأعمال اليومي 2024}} \times 100$$

حساب رقم الأعمال اليومي لسنة 2024

ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال 2024} = \frac{\text{المبيعات}}{365}$$

$$\text{رقم الأعمال 2024} = \frac{1334702874}{365} = 3656720,20$$

وعليه يمكن حساب نسبة النمو كما يلي:

$$\text{نسبة النمو} = \frac{3656720,20 - 5451534,54}{3656720,20} \times 100$$

$$\text{نسبة النمو} = 49\%$$

ومنه يمكن حساب رقم الأعمال اليومي التنبؤي لسنة 2026 كما يلي:

$$\text{رقم الأعمال اليومي 2026} = (0,49 + 1) \times 5451534,54$$

$$\text{رقم الأعمال اليومي 2026} = 8122786.46$$

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

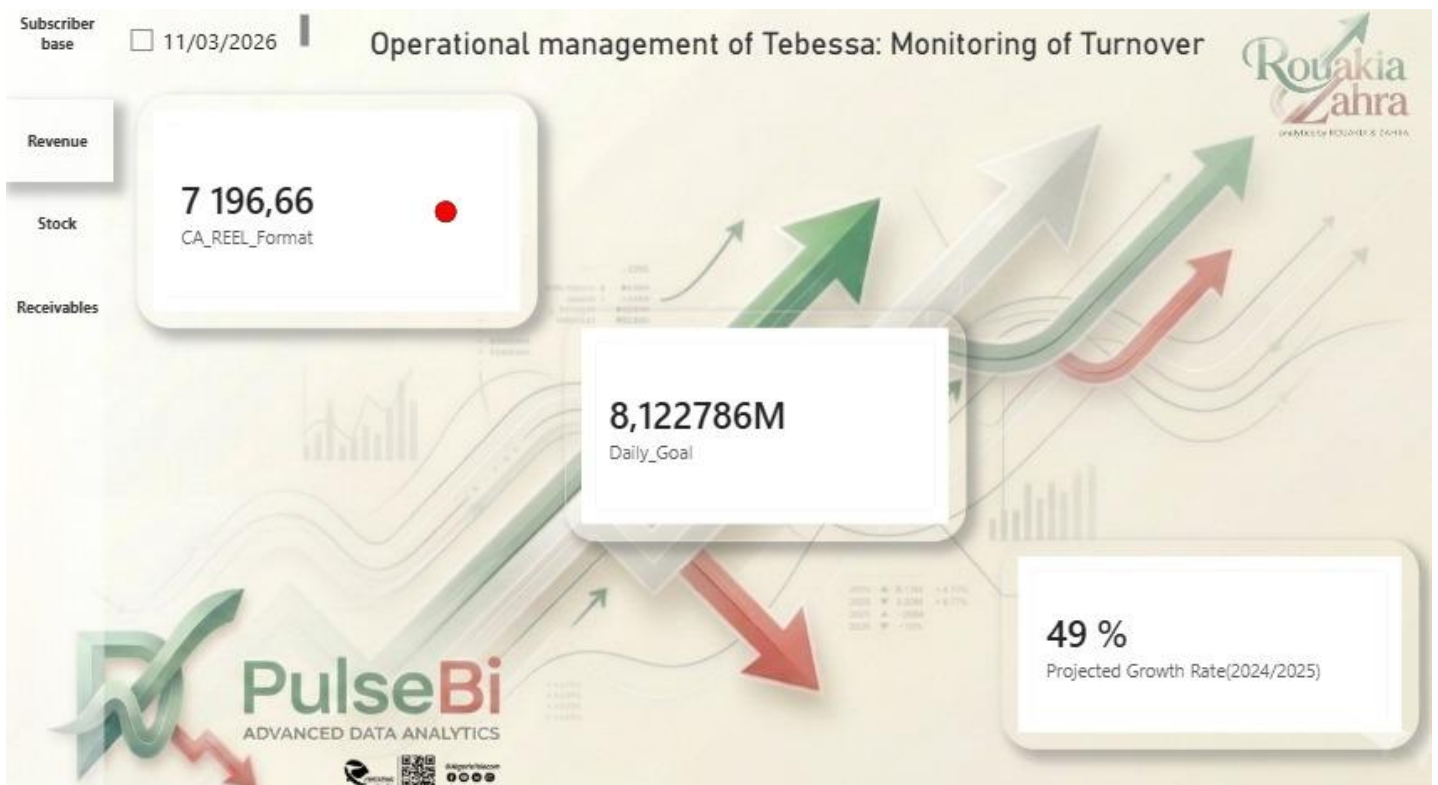
حسب النتيجة المتحصل عليها تم بناء النموذج التصميمي على أساس رقم الأعمال اليومي التنبؤي لسنة 2026، من خلال إدراج هذه المعادلات في نظام لوحة القيادة من أجل الحساب التلقائي لكل من المستهدف المطلوب وما تم تحقيقه فعلا.

```
1 Objectif_quotidien = (1+0.49)*DIVIDE(1989810108,365)
```

```
1 CA_REEL_Format = FORMAT(SUM(Chiffre_daffaire[Montant_HT]),"#,##0.00")
```

ومن هذا المنطلق يتم عرض مؤشر رقم الأعمال على واجهة لوحة القيادة حسب تغيره في كل لحظة وحسب المبيعات الحاصلة خلال اليوم، مترابطة ومنتزمنة مع رقم أعمال سنة 2025 كمستهدف يومي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه في آخر اليوم ألا وهو 8122786,46، حيث أنه ما دام رقم الأعمال لا يتجاوز المستهدف يبقى المؤشر على اللون الأحمر حتى يتساوى أو يفوق المبلغ المطلوب ليتغير المؤشر إلى اللون الأخضر مشيراً إلى تحقيق الهدف اليومي لرقم الأعمال وتحصيل كافة المبيعات المطلوب تحصيلها خلال ذلك اليوم.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-



تمثل هذه الصور إنتقالية تقنية وذلك عبر التحول من مجرد سرد الأرقام إلى الحساب التلقائي للانحرافات لحظة بلحظة، باستخدام مقاييس رقمية (DAX) تربط النتائج بالأهداف المسطرة. إن هذا التحديث لا يمثل مجرد تحسين في المظهر البصري لتطبيق MoachirBI، بل هو إعادة هندسة وظيفية تهدف إلى جعل MoachirBI نظاماً ذكياً قادراً على مرافقة المديرية العملياتية بتبسة في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية بأعلى مستويات الدقة والشفافية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية لدى وكالة إتصالات الجزائر -تبسة-

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم تحليل مؤشرات أداء فعالية الرقابة الجبائية في ظل التحول الرقمي خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025 بوكالة إتصالات الجزائر\_تبسة\_، لقد أظهرت نتائج التحليل، الدور المحوري الذي لعبته الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة التي ساعدت على تسريع معالجة العمليات المالية وتحسين دقة المعلومات والتقارير المالية. كما بينت الدراسة أن الانتقال من الأساليب التقليدية المعتمدة على الوثائق الورقية والمعالجة اليدوية إلى الأنظمة الرقمية الحديثة ساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة الأداء المالي والإداري وقد أظهرت نتائج التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية تطورا إيجابيا في أداء المؤسسة خلال سنوات الدراسة، إضافة إلى تحسن جودة التقارير الخاصة بالتحقق الداخلي والخارجي، الأمر الذي يعكس مساهمة الرقمنة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. كما ساهمت تقنية الألياف البصرية في تحسين جودة الخدمات وتقليل بعض التكاليف مقارنة بالنظام التقليدي MoachirBI ومن خلال الدراسة التطبيقية كذلك، تم إبراز أهمية لوحة القيادة الرقمية المقترحة لتحسين تطبيق كأداة حديثة يمكن أن تدعم عملية الرقابة المالية وتساعد الإدارة على المتابعة المستمرة واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، من خلال توفير مؤشرات دقيقة وآنية حول الأداء المالي للمؤسسة. وبالتالي يمكن القول إن التحول الرقمي. أصبح ضرورة أساسية لتحسين فعالية الرقابة المالية وتعزيز كفاءة التسيير داخل وكالة اتصالات الجزائر\_تبسة



الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال تناول موضوع "دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية"، سعت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟**، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو تبني التكنولوجيا الحديثة والاعتماد على الأنظمة الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية والمالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، وتم فيه التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من التحول الرقمي والرقابة المالية، مع إبراز أهم الأهداف والأبعاد، إضافة إلى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والرقابة المالية، وكيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تقلل من الأخطاء والمخاطر المالية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية، حيث تم تقديم وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة كميدان للدراسة، من خلال التحليل الكمي لمؤشرات الرقابة المالية، ودراسة العمليات المالية بعد تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة للفترة (2023-2025)، كما تم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة مدى تأثير الرقمنة على رفع الكفاءة، تحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، تحسين الدقة، والتنمية المستدامة والحوكمة، مع عرض أهم الأنظمة والتطبيقات الرقمية المعتمدة في التسيير والرقابة، بالإضافة إلى اختيار أحد التطبيقات المستعملة داخل المؤسسة والعمل على تطويره في شكل نموذج مقترح من طرفنا يتمثل في لوحة قيادة رقمية تهدف إلى تحسين عملية المتابعة والرقابة المالية وتوفير مؤشرات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية وبسرعة.

### 1. اختبار صحة الفرضيات

من خلال الطرح الذي تناوله الفصلين النظري والتطبيقي، تم اختبار الفرضيات كما يلي:

**الفرضية الأولى:** ومن خلال الجانب النظري وبالتحديد المبحث الثالث في المطلب الأول، والذي تعرضنا فيه إلى شكل تكاملي يوضح العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال مجموعة من النقاط والنقطة الأولى متمثلة في الفرضية الأولى وهي رفع الكفاءة، حيث قمنا بإسقاط ذلك على الجانب التطبيقي للدراسة، وتبين أن التحول الرقمي يمثل توجه حديث يساهم في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية من خلال اعتماد تقنيات رقمية حديثة تقلل التكاليف وتحسن استغلال الموارد، وهو ما تجسد في وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة

## الخاتمة

من خلال الاعتماد على تقنية الألياف البصرية التي ساهمت في تحسين الأداء وتقليص التكاليف مقارنة بالنظام التقليدي. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتمثلة في " يمثل التحول الرقمي توجهًا حديثًا تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلاله إلى إدماج التكنولوجيات في مختلف أنشطتها ومن بينها الأنشطة المالية، بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة من خلال تسهيل الإستغلال الأمثل للموارد وتخفيض تكاليفها".

**الفرضية الثانية:** ومن خلال الجانب النظري وبالتحديد المبحث الثالث في المطلب الأول، والذي تعرضنا فيه إلى شكل تكاملي يوضح العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال مجموعة من النقاط، النقطة الثانية والثالثة وهما تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة متمثلين في الفرضية الثانية، حيث قمنا بإسقاط ذلك على الجانب التطبيقي للدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد التقنيات الرقمية يساهم في تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال تطوير عمليات التدقيق الداخلي والخارجي وتقليل الأخطاء، وهو ما ظهر من خلال تحسين تقييم جودة التقارير الرقابية داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة خلال الفترة (2023-2025)، وبالتالي تم تأكيد صحة الفرضية الثانية المتمثلة في " تخضع التقارير المالية إلى تدقيق داخلي وخارجي يتصف بالنزاهة ويقلل الفجوات ويصحح الأخطاء، حيث أن اعتماد التقنيات الرقمية في عمليات المراقبة المالية يؤدي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة التقارير المالية".

**الفرضية الثالثة:** ومن خلال الجانب النظري وبالتحديد المبحث الثالث في المطلب الأول، والذي تعرضنا فيه إلى شكل تكاملي يوضح العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال مجموعة من النقاط، النقطة الرابعة وهي التنمية المستدامة والحوكمة المتمثلة في الفرضية الثالثة، حيث قمنا بإسقاط ذلك على الجانب التطبيقي للدراسة، وتساهم الرقابة المالية المدعومة بتقنيات التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحسين الأداء المالي وتنمية رؤوس الأموال الخاصة، وهو ما انعكس على التطور التصاعدي لرؤوس الأموال الخاصة بوكالة اتصالات الجزائر - تبسة خلال سنوات الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في " تعتبر الرقابة المالية ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لمتابعة وتقييم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، وتنمية مصادر دخلها من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية والإبتكار تزامنا مع تقنيات التحول الرقمي الذي يحقق النمو المستدام ويعزز جودة الحوكمة".

## الخاتمة

**الفرضية الرابعة:** ومن خلال الجانب النظري وبالتحديد المبحث الثالث في المطلب الأول، والذي تعرضنا فيه إلى شكل تكاملي يوضح العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بين التحول الرقمي والرقابة المالية من خلال مجموعة من النقاط، النقطة الخامسة وهي تحسين الدقة المتمثلة في الفرضية الرابعة، حيث قمنا بإسقاط ذلك على الجانب التطبيقي للدراسة وقد بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين فعالية ودقة نظام الرقابة المالية داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية المعتمدة على المعالجة اليدوية والوثائق الورقية إلى أنظمة وتطبيقات رقمية حديثة ساعدت على تسريع معالجة العمليات المالية وتحسين جودة المعلومات المحاسبية والرقابية، كما أن النموذج المقترح المتمثل في لوحة القيادة الرقمية من شأنه أن يعزز أكثر كفاءة النظام الرقابي داخل المؤسسة، وبالتالي تم تأكيد صحة الفرضية الرابعة المتمثلة في " ساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية على مستوى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، من خلال رقمنة العمليات المالية وتسريع معالجتها اعتمادا على تطبيقات وأنظمة رقمية حديثة، الأمر الذي يساعد على تقليل الأخطاء البشرية ودعم إتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة".

### 2. نتائج الدراسة

لقد سمحت الدراسة للتوصل من النتائج أبرزها ما يلي:

- ✓ ساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، من خلال تسهيل معالجة العمليات المالية والإدارية وتسريعها.
- ✓ توجد علاقة تكاملية بين التحول الرقمي والرقابة المالية، حيث أن إعتقاد الوكالة للأنظمة الرقمية في عمليات الرقابة المالية جعلها رقابة انية وأكثر كفاءة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية تحسنا في جودة التقارير المالية الرقابية وتعزيز الشفافية والمساءلة خلال سنوات الدراسة، حيث أصبح توليد هذه التقارير بشكل الي من خلال نظام SI NGPSS، مما يعكس تطور فعالية العملية الرقابية المالية داخل المؤسسة.
- ✓ إعتقاد الوكالة لنظام SI NGBSS والذي يولد التقارير اليومية اليا، حسن من دقة المعلومات المالية وسهل عملية المتابعة حيث أظهرت نتائج الإقفال اليومي تنوع وسائل الدفع المعتمدة من طرف الوكالة بين النقد، الشيك، والدفع الإلكتروني TPE مع إرتفاع واضح للدفع النقدي ويعود هذا إلى سلوك الزبائن وتفضيلاتهم.

## الخاتمة

✓ أدى الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف، خاصة بعد استخدام تقنية الألياف البصرية التي ساهمت في تحسين جودة الخدمات بالرغم من ان تكاليفها كانت في الأول عالية إلا أنها بعد ذلك شبه إنعدمت.

✓ بينت الدراسة أن الرقابة المالية المدعومة بالتحول الرقمي تساهم في دعم الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة، وقد انعكس ذلك في ارتفاع تدريجي لمجموع رؤوس الأموال الخاصة من سنة إلى أخرى.

✓ أظهرت المؤشرات المالية المتعلقة برؤوس الأموال الخاصة تطورا تصاعديا خلال الفترة (2023-2025)، وهو ما يعكس تحسن الأداء المالي للمؤسسة في ظل تطبيق أدوات التحول الرقمي.

✓ ساهم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأنظمة الرقمية الحديثة في تحسين سرعة معالجة البيانات المالية وتسهيل عملية المتابعة والرقابة.

✓ أظهرت الدراسة أن الوكالة تعتمد بشكل كبير على تطبيق Moachir BI لعرض بياناتها المالية والتجارية، لكن التطبيق يبقى جزئيا في الإستغلال الكامل لقدراته التحليلية، وهذا ما يبرز ضرورة تطوير التطبيق نحو اقتراح نموذج لوحة قيادة تفاعلية تعرض البيانات على شكل مؤشرات KPIs ورسوم بصرية تدعم التحليل السريع وتساعد في إتخاذ القرار.

✓ أظهرت النتائج أن ربط فروع بئر العاتر ووزنة ونقاط الحضور بالوكالة الأم تبسة سمح بتجميع البيانات بشكل آلي ويومي، وقد ساهم ذلك في تحسين سرعة ودقة التقارير وتعزيز المتابعة عبر التحول الرقمي.

✓ أظهرت الدراسة أن اعتماد الأنظمة الرقمية ساهم في تقليل الأخطاء المالية المرتبطة بالمعالجة اليدوية وتحسين دقة تسجيل البيانات. كما ساعد في رفع مستوى المتابعة الآنية للعمليات المالية، مما سمح بالكشف المبكر عن المخاطر المالية المحتملة وتقليل أثارها على أداء المؤسسة.

في ضوء هذه النتائج، تم التأكد من أن للتحول الرقمي أثر واضح في تحسين فعالية نظام الرقابة المالية على مختلف مصالح الوكالة، غير أن بلوغ مستوى أعلى من التحول الرقمي يزيد من رفع الكفاءة، تحسين دقة وجودة التقارير المالية، تعزيز الشفافية والمساءلة، والحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة، لتحسين العملية الرقابية داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.

### 3.التوصيات

من خلال نتائج الدراسة الميدانية على مستوى المديرية يمكن صياغة مجموعة من التوصيات تتمثل في:

## الخاتمة

- ✓ يوصى بمواصلة تطوير التحول الرقمي داخل مختلف مصالح الوكالة، مع تحسين الربط بين الأنظمة المالية لتسهيل تداول المعلومات بدقة وسرعة. كما يجب العمل على تحديث الوسائل والتجهيزات الرقمية باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة وتقادي أي مشاكل أو بطء في معالجة البيانات.
- ✓ تكثيف التكوين والتدريب في مجال التحول الرقمي والرقابة المالية لفائدة الموظفين، بهدف مواكبة التغيرات وتعزيز قدراتهم في استخدام الأدوات الرقمية في العملية الرقابية.
- ✓ تشجيع ثقافة التحول الرقمي خارج المؤسسة من خلال تنظيم حملات إعلانية تشجع مختلف فئات المشتركين والزبائن على التعاملات الإلكترونية لضمان تقبل أفضل نحو التغيير إلى الرقمنة الكاملة.
- ✓ يقترح تعزيز وتطوير تطبيق MoachirBI المطبق داخل الوكالة وتحويله إلى لوحة قيادة تفاعلية واعتمادها كأداة أساسية وتوسيعها لتحمل جميع الفروع ونقاط الحضور لضمان متابعة آنية ودقيقة لكافة العمليات والمؤشرات اللازمة لتعزيز النمو.
- ✓ عدم إهمال الصيانة الدورية للأنظمة والتطبيقات الرقمية لضمان استمرارية العمل وتقادي الأعطال التقنية التي قد تؤثر على فعالية الرقابة المالية.
- ✓ ضرورة عدم إهمال تعزيز أنظمة الحماية والرقابة الرقمية داخل المؤسسة، بما يساهم في الحد من مخاطر الاحتيال المالي والتلاعب بالبيانات وضمان أمن وسلامة المعلومات المالية.
- ✓ يوصى بتعزيز استخدام لوحة القيادة في مراقبة المخاطر المالية بشكل مستمر، مع تطوير مؤشرات إنذار مبكر تساعد على تحديد الأخطاء في وقتها.

### 4. افاق الدراسة

- بعد دراسة وتحليل موضوع "دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية"، يمكن اقتراح مواضيع أخرى ذات علاقة، حيث تعد هذه الدراسة امتدادا لدراسات سابقة ونقطة انطلاق لدراسات لاحقة في هذا المجال، ومن بين المواضيع المقترحة للدراسات المستقبلية:
- ✓ تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات العمومية؛
  - ✓ دور لوحات القيادة الرقمية في دعم اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات؛
  - ✓ دور الذكاء الاصطناعي التنبؤ بالأداء المالي؛
  - ✓ العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر المالية؛

## الخاتمة

---

✓ مساهمة الرقمنة في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتقليل الأخطاء المحاسبية.



## قائمة المصادر والعراجع

- Boukherouaa, E. B., & Shabsigh, g. (2021). *Powering the Digital Economy: Opportunities and Risks of Artificial Intelligence in Finance*.
- Dao, s. (2023, April). FINANCIAL CONTROL PROCESSES(graduation Thesis). 1–35.
- IATCO, & BREZULEANU. (n.d.). Financial Control\_Concept and Functions. *Lucrări Științifice: Seria Agronomie, 50*, p. 317\_322.
- Islam, S., buzzaman, R., sourav, s., & alam, a. (2022). AMERICAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT. *Impact of Digital Transformation on Financial Reporting and Audit Processes, 05(12)*, pp. 213–227.
- Ivanivna, D. N., & Tkachenko, A. (2019). Financial Control as a Key Element in Ensuring the Economic Security of an Enterprise. *Scientific Bulletin of the Institute of Oil and Gas Industry. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry(1(19))*, p. 155\_162.
- kaur, J., & sekhon, S. (2016, جوان). APPLICATION AND EFFECTIVENESS OF FINANCIAL CONTROL TECHNIQUES IN INDIAN BANKS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH, 04(06)*, pp. 635–643.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, pp. 01–18.

## قائمة المصادر والمراجع

- 
- Maheshwari, B., Mishra, N., & Karnavat, B. (2025). BENEFITS AND CHALLENGES OF BUSINESS' DIGITAL TRANSFORMATION. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(09), pp. 890–899.
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction to Digital TRansformation. 01–10.
- NAJLAE, H., HAMMOU, K., DOUIMI, H., EL MRABET, Y., EL YASSINI, A., & ISMAILI, W. (2023, avril 16). Introduction Au Tableau de board de gestion. *master finance auditet Controle de gestion 9éme promotion*, 07. كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية, تطوان: جامعة عبد المالك السعدي.
- Sami Omar Al Hussayen (04, 2024). *تاريخ التحول الرقمي. تاريخ الاسترداد 15، من* LinkedIn:  
[https://ae.linkedin.com/posts/samiomar\\_%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%86-18-activity-71204573123847536](https://ae.linkedin.com/posts/samiomar_%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%86-18-activity-71204573123847536)
- Tripathi, S., & bhushan, c. (2025, 07 27). Digital Transformation in Finance: Innovations, Challenges, and Future Trends. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, pp. 24–.
- weerasinghe, L., & Nirere, B. (2022). CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION. 1–42.

## قائمة المصادر والمراجع

Васильович, К. О., & Гриценко, Л. (2025). СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ (ДИСЕРТАЦІЯ). 32\_208.

Міністерство освіти і науки України, України: Сумський державний університет.

أبو بكر باوزير، و زليد عوض عبيد ديان. (185-222 جويلية, 2023). معوقات الرقابة المالية على الانفاق الحكومي المطبقة من قبل وزارة المالية في الجمهورية اليمنية. *الاندلس للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 10 (77)*.

احمد محمود كتاب، مازن رشيد يوسف، و سامر فارس احمد. (2025). تطبيقات الذكاء الاصطناعي و دورها في تعزيز التحول الرقمي الاعمال الادارية . *دراسات محاسبية و مالية، الصفحات 284-297*.

آسيا بلقاضي. (30 جوان, 2024). متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الإتصالات. *التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، 09 (01)*، صفحة 690\_710.

آسيا طيب. (2017). دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي (أطروحة دكتوراه). 02\_269. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

الطاهر أحمد خليفة الساري. (01 أكتوبر, 2025). الدراسات الاقتصادية. *دور التحول الرقمي في تطوير نظم الرقابة المالية بالقطاع الليبي، 08 (02)*، الصفحات 50-71.

إلهام بن عيسى. (05 ماي, 2021). إعداد وتصميم لوحة القيادة. *الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 10 (01)*، صفحة 47.

إلياس بن ساسي، و يوسف قريشي. (2011). *التسيير المالي (الإدارة المالية)* (الإصدار 02، المجلد 01). الجزائر، دار وائل للنشر، ورقلة.

## قائمة المصادر والمراجع

- امل محمد عبد الوهاب. (2022). دور الرقابة المالية في الحد من ظاهرة الفساد المالي (الدبلوم العالي). 77-01. كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
- بلال مزياياني. (2021). دور أجهزة الرقابة الخارجية في ترشيد النفقات العمومية (أطروحة دكتوراه). 347\_01. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- حاج قويدر قورين، و كنزة بن غالية. (01 03, 2025). الجزائرية المالية العامة. *التحول الرقمي و تعزيز الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحسين (الشفافية، المساءلة والرقابة) في المال العام*، 15(01)، الصفحات 513-537.
- حسن حسن أحمد كشمير. (جانفي, 2025). أثر التحول الرقمي على خصائص المعلومات المحاسبية في القوائم. *البحوث المالية والتجارية*، 26(01)، الصفحات 315-335.
- حياة محمد القرعاوي. (أوت, 2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. *الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، 82، صفحة 37\_52.
- خالد محمد ادريس. (2023). *التحول الرقمي*. مصر: دون دار نشر.
- ديده كمال. (2019). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). 266-01. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- رانية نتاج. (2024). دراسة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية باستخدام منهج السيادة العشوائية (أطروحة دكتوراه). 11\_187. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- رضا الزهواني، سهام عيساوي، و مرزوقي مرزوقي. (31 12, 2020). أهمية تقنية سلسلة التكتل في صناعة الخدمات المالية. *العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية*، 13(03)، الصفحات 95-107.
- زاهد محمد الديري. (2010). *الرقابة الادارية*. (01، المحرر) عمان، دار المسيرة، الاردن.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). *الرقابة على الاعمال الادارية*. (01، المحرر) عمان، دار الزاوية، الاردن.

## قائمة المصادر والمراجع

- زينب قاسم جبر، نصيف الجاسم الجبوري، و رسل مهدي فاضل. (2025). النظم المحاسبية الرقمية واثرها في جودة المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية. *الريادة للمال والاعمال*، الصفحات 126-134.
- سامية فلياشي. (2022). التحول الرقمي لقطاع التمويل الاسلامي في ظل جائحة كورونا الواقع و التحديات. *الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية*، 10 (02)، الصفحات 134-151.
- سعد حسن الغديوي، و محمد احمد معتوق. (2016). *الرقابة على المال و الاعمال*. (01، المحرر) القاهرة، دار الحكمة، جمهورية مصر العربية.
- سليم محمد سليم دحدوح. (2025). الاتجاهات المستقبلية للتجارة الخارجية بمصر في ضوء التحول الرقمي. *العلوم التجارية و البيئية*، 04 (04)، الصفحات 103-131.
- صلاح الدين ثامري. (2024). اثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي (اطروحة دكتوراه). 4. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، خميس مليانة: جامعة الجبالي بونعامة.
- طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف. (جانفي، 2024). أثر التحول الرقمي على جودة التقارير المالية الحكومية. 15 (01)، الصفحات 2985-3017.
- عائشة محمد أحمد حاج إدريس. (سبتمبر، 2020). أثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة. *كلية التنمية البشرية* (09)، صفحة 221\_256.
- فادي شوشان. (01 03، 2025). التحول الرقمي وأثره في تعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة المالية العامة. *الجزائرية للمالية العامة*، 15 (01)، الصفحات 439-500.
- فاطمة الزهراء بن احمد، و نادية بن احمد. (2025). التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات. *الجزائرية للمالية العامة*، 15 (01)، الصفحات 501-512.
- p. (35) *الحقوق والعلوم الإنسانية*. إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية. (2018). فاطمة، ب 414\_428.
- فاطيمة ساجي، و علي بوهنة. (ديسمبر، 2015). الرقابة المالية في الجزائر بين الواقع و التحديث (اطروحة دكتوراه). *المعيار*، 12، 291-302.

## قائمة المصادر والمراجع

- فائزة حاجي. (2023). تقييم آليات الرقابة المالية على النفقات العمومية في الجزائر ( اطروحة دكتوراه).  
(01-215، المحرر) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة  
الجزائر 3.
- فراس محمد شهاب أحمد. (01 أوت، 2024). نشأة ديوان الرقابة المالية و تطوره في العراق. العلوم  
الانسانية و الطبيعية، 05(08)، الصفحات 183-203.
- محمد بن حسن القحطاني. (جويلية، 2024). الدور القانوني لاجهزة الرقابة المالية في الحد من  
المخالفات المالية و الادارية بالمملكة العربية السعودية. كلية الشريعة و القانون تفهمنا الاشراف،  
05(28)، الصفحات 178-199.
- محمد خير العكام. (2018). الرقابة المالية. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية  
العربية السورية.
- محمد عادل ناولو. (2016). إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق (الإصدار 1).  
سوريا: دار سورية الفتاة للثقافة والعلوم.
- محمد محمود عبد الودود البنا. (بلا تاريخ). التحول الرقمي و اهميته. الارصاد الجوية، الصفحات 24-  
27.
- محمد نور الدين بن قراش. (30 09، 2024). التحول الرقمي كالية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية  
المستدامة بالجزائر. اقتصاديات الاعمال والتجارة، 09(02)، الصفحات 500-517.
- أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات. (ماي، 2021). نصير، ع. ا  
01-05(02)، الإسكندرية للبحوث المحاسبية. المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية  
56.
- هدى احمد ابراهيم عبدالنبي، و نورة عبد العزيز الجربوع. (2025). دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير  
الوظيفي . الدولية للتنمية، 14(02)، الصفحات 1-28.
- هزله موسى. (27 فيفري، 2025). التوجه نحو التحول الرقمي ودوره في تحقيق النمو المستدام(أطروحة  
دكتوراه). 01-225. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي  
مرياح.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- وهبة امال، و ابتسام قارة. (22 أبريل، 2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الافاق و التحديات .  
مجلة البشائر الاقتصادية، 08(01).
- يحي جابر حسين ال نصيب. (اكتوبر، 2025). اثر تطبيق التحول الرقمي على رضاء المستفيدين.  
السادات للبحوث الادارية و المالية، 03(03)، الصفحات 01-27.
- يوسف بن يزة. (15 ماي، 2024). تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر (2020\_2023). العربية  
للابحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(03)، الصفحات 44-58.
- يوسف خروبي. (2021). أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. الجزائرية للدراسات  
المحاسبية والمالية، 07(02)، صفحة 61\_74.



## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (01)

تطور عدد زبائن إتصالات الجزائر لثلاث سنوات في خدمات الهاتف الثابت والإنترنت المتنوعة

المجموع	XDSL	VOIP	PSTN	LTE	FTTX	
148573	35979	19951	44370	28360	19913	الوكالة التجارية - تبسة
40868	7801	6282	8829	11685	6271	الوكالة التجارية - الونزة
27241	5658	3431	6360	8364	3428	الوكالة التجارية - بنر العاتر
216682	49438	29664	59559	48409	29612	المجموع

إحصائيات فيفري 2025

المجموع	XDSL	VOIP	PSTN	LTE	FTTX	
132202	37741	10855	46605	26149	10852	الوكالة التجارية - تبسة
37043	8553	3910	9685	10985	3910	الوكالة التجارية - الونزة
24365	5561	2420	6334	7630	2420	الوكالة التجارية - بنر العاتر
193610	51855	17185	62624	44764	17182	المجموع

إحصائيات فيفري 2024

المجموع	XDSL	VOIP	PSTN	LTE	FTTX	
128357	36629	10814	45662	24445	10807	الوكالة التجارية - تبسة
35771	8326	3858	9524	10208	3855	الوكالة التجارية - الونزة
23376	5373	2398	6155	7052	2398	الوكالة التجارية - بنر العاتر
187504	50328	17070	61341	41705	17060	المجموع

إحصائيات ماي 2023

تطور خدمات الهاتف الثابت والإنترنت لإتصالات الجزائر (2026 - 2024)

يهدف هذا التقرير إلى تحليل تطور عدد زبائن خدمات الهاتف الثابت والإنترنت لدى إتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من ماي 2024 إلى فيفري 2026، عبر ثلاث وكالات تجارية:

الوكالة التجارية - تبسة

الوكالة التجارية - الونزة

الوكالة التجارية - بنر العاتر

ويشمل التحليل الخدمات التالية:

PSTN: خدمة الهاتف الثابت (خدمة تعتمد على الكوابل النحاسية)

XDSL: خدمة الأنترنات (خدمة تعتمد على الكوابل النحاسية)

LTE: خدمة أنترنات الجيل الرابع (خدمة خاصة بجهاز المودام اللاسلكي يحتوي على شريحة)

FTTX: خدمة الأنترنات الألياف البصرية الحديثة

VOIP: خدمة الهاتف الثابت عن طريق أنترنات الألياف البصرية

# قائمة الملاحق

## الملحق (02)

ALGERIE TELECOM SPA TEBESSA		DO		BILAN 2023					
ACTIF					PASSIF				
ORDRE	LIB	SOLDES	SOLDES AMO	NET	NET 1	ORDRE2	LIB2	SOLDES	N 1
01	ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					01	CAPITAUX PROPRES		
02	Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-	02	Capital mis (ou compte de exploitation)	2 695 570 297,00	-
03	Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	03	Capital non appelé	-	-
04	Immobilisations corporelles	6 494 628 819,47	3 815 568 125,97	2 679 060 693,50	2 514 951 372,33	04	Primes et réserves (Réserves consolidées(1))	-	-
05	Immobilisations en cours	64 592 181,64	-	64 592 181,64	117 555 784,09	05	Ecart de réévaluation	-	-
06	Immobilisations financières	-	-	-	-	06	Ecart d'équivalence(1)	-	-
07	Titres mis en équivalence - entreprise associées	-	-	-	-	07	Résultat net (Résultat net par du groupe)(1)	22 152 807,90	74 064 905,03
08	Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-	08	Autres capitaux propres	-	-
09	Autres titres immobilisés	-	-	-	-	09	Report à nouveau	-	656 203,20
10	Prêts et autres actifs financiers non courants	65 000,00	-	65 000,00	65 000,00	10	Part de la société consolidante(1)	-	-
11	Impôts différés actif	-	-	-	-	11	Part des minoritaires(1)	-	-
12	ACTIF COURANT					12	PASSIFS NON COURANTS		
13	Stocks et encours	105 132 381,28	7 305 153,73	97 827 227,55	106 924 856,98	13	Emprunts et dettes financières	-	-
14	Créances et emplois assimilés	-	-	85 234 307,21	640 498 505,22	14	Impôts différés et provisions(1)	-	-
15	Clients	85 234 307,21	-	85 234 307,21	640 498 505,22	15	Autres dettes non courantes	-	-
16	Autres débiteurs	4 431 660,03	3 922 756,44	508 903,61	1 371 399,89	16	Provisions et produits comptabilisés d'avance	27 160 927,63	31 541 722,38
17	Impôts	20 954 024,01	-	20 954 024,01	2 106 577,24	17	PASSIFS COURANTS		
18	Autres actifs courants	-	-	-	-	18	Fournisseurs et comptes rattachés	134 012 533,00	79 125 530,66
19	Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	19	Impôt	45 926 668,00	23 479 744,14
20	Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-	20	Autres dettes	51 201 046,00	145 305 520,19
21	Trésorerie	27 781 936,13	-	27 781 936,13	33 664 390,62	21	Trésorerie Passif	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>6 802 820 309,79</b>	<b>3 826 796 036,14</b>	<b>2 976 024 273,65</b>	<b>3 414 391 086,59</b>		<b>TOTAL</b>	<b>2 976 024 273,65</b>	<b>304 781 709,14</b>

# قائمة الملاحق

ALGERIE TELECOM SPA  
TEBESSA DO

BIAN 2024



ACTIF						PASSIF					
ORDRE	LIB	SOLDES	SOLDES AMO	NET	NET 1	ORDRE2	LIB2	SOLDES	N 1		
01	ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					01	CAPITAUX PROPRES				
02	Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-	02	Capital émis (ou compte de répartition)	2 928 085 741,00	-	-	-
03	Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	03	Capital non appelé	-	-	-	-
04	Immobilisations corporelles	6 729 651 182,87	4 117 352 828,87	2 612 295 354,00	2 612 060 693,50	04	Primes et réserves (Réserves consolidées(1))	-	-	-	-
05	Immobilisations en cours	168 874 942,96	-	168 874 942,96	64 592 181,64	05	Ecart de réévaluation	-	-	-	-
06	Immobilisations financières	-	-	-	-	06	Ecart d'équivalence(1)	243 510 268,00	22 152 802,81	-	-
07	Titres mis en équivalence - entreprise associée	-	-	-	-	07	Résultat net (Résultat net part du groupe)(1)	7 580,00	-	-	-
08	Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-	08	Autres capitaux propres	-	-	-	-
09	Autres titres immobilisés	-	-	-	-	09	Report à nouveau	-	-	-	-
10	Prêts et autres actifs financiers non courants	65 000,00	-	65 000,00	65 000,00	10	Part de la société consolidante(1)	-	-	-	-
11	Impôts différés actif	-	-	-	-	11	Part des minoritaires(1)	-	-	-	-
12	ACTIF COURANT					12	PASSIFS NON COURANTS				
13	Stocks et en cours	87 541 653,66	8 759 942,82	78 781 710,84	97 827 227,55	13	Emprunts et dettes financières	-	-	-	-
14	Crédence et emplois assumés	-	-	-	-	14	Impôts (différés et provisions)	-	-	-	-
15	Clients	508 689 062,19	-	508 689 062,19	85 234 507,21	15	Provisions et produits comptabilisés d'avance	21 903 973,87	27 160 927,61	-	-
16	Autres débiteurs	53 568,00	-	53 568,00	886 351,75	16	PASSIFS COURANTS	115 878 360,00	134 012 233,51	-	-
17	Impôts	14 555 863,22	-	14 555 863,22	20 954 024,01	17	Fournisseurs et comptes rattachés	53 976 910,00	48 926 668,21	-	-
18	Autres actifs courants	-	-	-	-	18	Impôt	10 975 325,00	51 201 046,18	-	-
19	Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	19	Autres dettes	-	-	-	-
20	Placements et autres actifs financiers courants	31 042 656,66	-	31 042 656,66	27 781 936,13	20	TOTAL	3 414 358 157,87	380 453 978,32	-	-
21	Trésorerie	7 540 473 929,56	4 126 115 771,69	3 414 358 157,87	2 976 401 721,79	21	TOTAL	3 414 358 157,87	380 453 978,32	-	-
	TOTAL	7 540 473 929,56	4 126 115 771,69	3 414 358 157,87	2 976 401 721,79			3 414 358 157,87	380 453 978,32	-	-

# قائمة الملاحق

ALGERIE TELECOM SPA		TEBESSA		DO		BILAN 2025					
ACTIF						PASSIF					
ORDRE	LIB	SOLDES	SOLDES AMO	NET	NET 1	ORDRE2	LIB2	SOLDES	N 1		
01	ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					01	CAPITAUX PROPRES				
02	Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-	02	Capital émis (ou compte de exploitation)	3 516 308 521,00	-		
03	Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	03	Capital non appelé	-	-		
04	Immobilisations corporelles	7 308 244 799,16	-4 319 126 999,30	2 989 117 800,86	2 612 295 334,00	04	Primes et réserves (Réserves consolidées(1))	-	-		
05	Immobilisations en cours	523 992,20	-	523 992,20	168 874 942,96	05	Ecart de réévaluation	-	-		
06	Immobilisations financières	-	-	-	-	06	Ecart d'équivalence(1)	-	-		
07	Titres mis en équivalence - entreprise associée	-	-	-	-	07	Résultat net (Résultat net part du groupe)(1)	- 209 139 865,00	283 530 268,46		
08	Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-	08	Autres capitaux propres	-	-		
09	Autres titres immobilisés	-	-	-	-	09	Report à nouveau	- 324 891,00	7 580,00		
10	Prêts et autres actifs financiers non courants	65 000,00	15 000,00	50 000,00	65 000,00	10	Part de la société consolidante(1)	-	-		
11	Impôts différés actif	-	-	-	-	11	Part des minoritaires(1)	-	-		
12	ACTIF COURANT					12	PASSIFS NON COURANTS				
13	Stocks et encours	138 041 060,12	33 566 734,14	105 474 325,98	78 781 710,84	13	Emprunts et dettes financières	-	-		
14	Créance et emplois assimilés	-	-	-	-	14	Impôts (différés et provisionnés)	-	-		
15	Clients	486 625 440,07	-	486 625 440,07	508 689 062,19	15	Autres dettes non courantes	-	-		
16	Autres débiteurs	53 568,00	-	53 568,00	53 568,00	16	Provisions et produits comptabilisés d'avance	62 598 204,26	21 903 973,88		
17	Impôts	131 351 556,56	-	131 351 556,56	14 558 863,22	17	PASSIFS COURANTS				
18	Autres actifs courants	-	-	-	-	18	Fournisseurs et comptes rattachés	191 162 788,00	115 878 360,66		
19	Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	19	Impôt	184 318 329,00	53 976 910,93		
20	Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-	20	Autres dettes	10 818 477,00	10 975 325,55		
21	Trésorerie	42 544 879,59	-	42 544 879,59	31 042 656,66	21	Trésorerie Passif	-	-		
	TOTAL	8 107 450 395,70	4 351 708 732,44	3 755 741 563,26	3 414 358 157,87		TOTAL	3 755 741 563,26	486 272 419,48		

# قائمة الملاحق

## الملحق (03)



# قائمة الملاحق

MoachirBI

Abonnées > Parc par Produit

Date fin Mois: 2026-04-01 Valider

Algérie Télécom MoachirBI

Parc d'abonnés Par Produit

DATE FIN: 2026-04-01  
DOT: Tebessa

CODE_ACTEL	LIB_ACTEL	FTTx	LTE	PSTN	Specialized Line	VOIP	X25	ADSL	Total
30	30 ACTEL Tebessa (30)	21 445	28 574	43 169	294	21 428	37	30 177	145 124
67	G7 ACTEL Ouensa (G7)	6 392	11 794	8 720	16	6 380		6 928	40 230
68	G8 ACTEL Bir El Ater (G8)	3 578	8 478	6 354	24	3 576		4 914	26 924
<b>Total</b>		<b>31415</b>	<b>48846</b>	<b>58243</b>	<b>334</b>	<b>31384</b>	<b>37</b>	<b>42019</b>	<b>212278</b>

22 avr. 2026 à 09:13

CS CamScanner

MoachirBI

Créance > canevas créance 2023/2024

Algérie Télécom MoachirBI

Canevas Créances 2023/2024/2025

DOT	ACTEL	MOIS	ANNEE	SUBS	STATUS	PRODUIT	CUST_LEV1	CUST_LEV2	CUST_LEV3	INVOICE_AMT	OPEN_AMT	TAX_AMT	INVOICE_AMT_HI	DISPUTE_AMT	DISPUTE_TAX_AMT
Tebessa	30 ACTEL	09	2025	B04	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MEN	79440.14	78460.14	12653.72	66756.42	595	95	
Tebessa	30 ACTEL	11	2024	B01	PSTN	Corporate	Client professionnel/Conventionné	Conventionné	294363.15	294363.15	46999	247363.15	0	0	
Tebessa	30 ACTEL	01	2026	B01	VOIP	Startup/PME/Profession libérale & TPE	Artisan	Conventionné	2300	2300	300	2000	0	0	
Tebessa	30 ACTEL	01	2024		PSTN	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné OMM	1785	1785	285	1500	0	0	
Tebessa	67 ACTEL	03	2026	B01	PSTN	Corporate	KMS	KMS	69.63	69.63	11.11	58.52	0	0	
Tebessa	67 ACTEL	05	2025	B03	PSTN	Startup/PME/TPE	TPE	Mobile and accessory	595	595	95	500	0	0	
Tebessa	30 ACTEL	09	2024	B04	PSTN	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MEN	753.14	357.14	126.54	666.5	0	0	
Tebessa	68 ACTEL	01	2026	B03	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Conventionné MEN	1190	1190	190	1000	0	0	
Tebessa	30 ACTEL	11	2024	B03	VOIP	Residential	Client Exceptionnel	Personnel de RADIO	595	595	95	500	0	0	
Tebessa	67 ACTEL	06	2026	B01	PSTN	Corporate	KMS	KMS	168.01	168.01	21.61	146.4	0	0	

DSI-DSI MoachirBI © 2019

2 / 6

CS CamScanner

# قائمة الملاحق

MoachirBI

Session: SDC TEBESSA

Liétes des rapports

Parc d'Abonnés

Création Réalisation

Créances

Factures Corporate

Inventaire

stock par DOT

Cashbox

Chiffre d'Affaire Com

Depot Vente

ADI

Inventaire x STOCK par DOT

Algérie Télécom  
MoachirBI

Inventaire Stock NGSS DOT

DATA_DATE	DEPT_NAME	PARENT_DEPT_NAME	DOT_MOACHIR	MODEL_NAME	RES_STATUS_NAME	RES_TYPE_NAME	MODEL_ID	CREATE_DATE	QUANTITY
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE WIFI 7 JOURS	Normal	Voucher Card	EC01133	2018129	190
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE WIFI 1 JOUR	Normal	Voucher Card	EC01132	20181212	480
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE300	Normal	Voucher Card	EC000627	20181129	1595
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE 1900	Normal	Voucher Card	EC000629	20181204	4
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	MODEM LTE CPE 4G K 19 Z TE	Normal	Modem	E.A.03.2068	2020113	224
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	Pack Standard FATOURA Annuel (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVPSA	2020105	119
04-05-2025	Magasin DOT TEBESSA	DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE DE RECHARGE 4G LTE 1000 DA	Normal	Voucher Card	E.C.00.3136	20240710	16300
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	Voucher de Recharge 1500DA Volume LTE	Normal	Accessories	RECHARGE1500DA		761
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	D LINK DIR-822 (DPV)	Normal	Goods	DPVDIR-822	20221110	2
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	IBOX PRO 500Go-Suivre 12 Mois (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVIBX12	20231115	1
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	IBOX 100Go-12 Mois (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVIBX16	20231115	1
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM AFA CEM2 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVAFACEM2T3	20230327	25
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM AFA CEM1 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVAFACEM1T3	20230327	25
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	MOALIM MFS CEM2 T3 (DPV)	Normal	Voucher Card	DPVMPSCEM2T3	20230327	25
04-05-2025	ACTEL Ouedza	Magasin DOT TEBESSA	Tebessa	CARTE 4G LTE 1000 DA	Normal	Voucher Card	EC01152	20210126	70

moachir.bi/Moachir/STOCK

CS CamScanner

MoachirBI

Session: SDC TEBESSA

Liétes des rapports

Parc d'Abonnés

Création Réalisation

Créances

Factures Corporate

Inventaire

Cashbox

Chiffre d'Affaire Com

CA Périodique

CA Périodique

CA DNT

CA CNT

CA RFD

Depot Vente

ADI

Chiffre d'Affaire Commercial x Chiffre d'Affaire périodique

Mois & Bimestre: Mois Mars 2026

Valider

Algérie Télécom  
MoachirBI

Chiffre d'Affaires périodiques:

Bill cycle: 20260331

ACTEL	Produit	CUST_LEV1	CUST_LEV2	CUST_LEV3	Montant HT	Montant TAX	Montant TTC	DISCOUNT
G7	ACTEL Ouedza (G7)	PSTN	04	103	81	721.53	137.09	858.62
30	ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	409	77	0.00	0.00	0.00
G7	ACTEL Ouedza (G7)	PSTN	02	103	7	58.52	11.11	69.63
30	ACTEL Tebessa (30)	PSTN	02	103	7	5896.32	1120.13	7016.45
G8	ACTEL Br El Ater (G8)	PSTN	02	103	7	249.21	47.35	296.56
G7	ACTEL Ouedza (G7)	PSTN	04	103	7	191.10	36.31	227.41
G7	ACTEL Ouedza (G7)	PSTN	04	409	77	22.10	4.20	26.30
G8	ACTEL Br El Ater (G8)	PSTN	04	103	7	44.20	8.40	52.60
30	ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	103	7	0.00	0.00	0.00
30	ACTEL Tebessa (30)	PSTN	04	103	81	13.68	2.60	16.28

© 2019 ALGERIE TELECOM SPA

CS CamScanner

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (04)

Algerie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

### BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2023

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 Aout 2024  
Page 6/14

A 16-07-20

COMpte	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2023		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2023		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2023	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
2818340000	AMORTISSEMENT MATERIEL DE CC	0,00	6 833 477,34	2 750,00	20 233,61	196 460,00	270 650,58	0,00	5 507 654,37
2818360000	AMORTISSEMENT AUTRES APPARE	0,00	426 920,97	0,00	0,00	9 407,70	0,00	0,00	417 510,27
2818513000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	468 513,40	0,00	1 142,72	0,00	17 447,25	0,00	468 580,45
2818515000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	209 148,33	0,00	6,02	0,00	1 471,87	0,00	210 620,00
2818516000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	7 413 973,20	0,00	87 712,64	0,00	1 110 240,62	0,00	8 522 913,82
2818519000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	37 444 857,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37 444 857,52
2818522000	AMORTISSEMENT AGENCEMENT ET	0,00	15 749 866,37	0,00	0,00	0,00	53 991,36	0,00	15 803 819,73
2818523000	AMORTISSEMENT AGENCEMENT ET	0,00	32 481 517,35	0,00	0,00	0,00	4 999 814,36	0,00	37 332 866,04
2818524000	AMORTISSEMENT AGENCEMENT ET	0,00	2 997 911,00	0,00	0,00	0,00	3 078 723,38	0,00	30 558 240,73
2818529000	AMORTISSEMENT AUTRES AGENCE	0,00	107 899,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	107 899,94
2818621000	AMORTISSEMENT MOBILIER POUR	0,00	347 899,94	0,00	7 487,25	11 486,67	58 266,67	0,00	382 887,71
2818622000	AMORTISSEMENT MOBILIER POUR	0,00	94 671,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94 671,79
2818623000	AMORTISSEMENT MOBILIER ET ECI	0,00	28 296,74	0,00	311,63	16 518,39	5 610,62	0,00	16 388,37
Total 28 :		0,00	3 824 478 999,24	2 490 988,07	30 709 304,74	320 661 367,56	309 200 696,35	0,00	3 813 119 328,07
2915601000	PERTE DE VALEUR SUR APPAREIL	0,00	0,00	0,00	140 024,19	0,00	140 024,19	0,00	140 024,19
2915602000	PERTE DE VALEUR SUR EQUIPEME	0,00	2 238 849,31	2 238 849,31	2 197 157,62	2 238 849,31	2 197 157,62	0,00	2 197 157,62
2915606000	PERTE DE VALEUR SUR ENERGIE	0,00	0,00	0,00	23 152,04	0,00	23 152,04	0,00	23 152,04
2915607000	PERTE DE VALEUR SUR ENERGIE	0,00	314 314,07	314 314,07	117 148,65	314 314,07	117 148,65	0,00	117 148,65
2915608000	PERTE DE VALEUR SUR COMMUNICA	0,00	481 708,45	481 708,45	0,00	481 708,45	0,00	0,00	481 708,45
2915615000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	11 617,00	11 617,00	0,00	11 617,00	0,00	0,00	11 617,00
2918100000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	970,27	970,27	1 371,95	0,00	1 371,95	0,00	1 371,95
2918340000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	970,27	970,27	8 412,51	0,00	8 412,51	0,00	8 412,51
2918628000	PERTE DE VALEUR SUR MOBILIER	0,00	9 350,00	9 350,00	1 530,00	9 350,00	1 530,00	0,00	9 350,00
Total 29 :		0,00	3 056 800,10	3 056 800,10	2 448 797,95	3 056 800,10	2 448 797,95	0,00	2 448 797,95
3039600000	CARTES	79 622,45	0,00	0,00	75 480,00	650 290,38	445 100,00	344 782,43	0,00
3039100000	CARTES DE RECHARGE ADSL	247 244,30	0,00	0,00	287 911,18	891 359,82	742 449,84	385 754,30	0,00
3039200000	CARTES SIM LITE 4G	485 407,11	0,00	0,00	-0,42	216 090,61	618 898,47	76 601,25	0,00
3039300000	CARTES DE RECHARGE LITE 4G	188 240,50	0,00	0,00	0,00	135 471,37	87 212,16	218 498,71	0,00
3039400000	CARTES DE RECHARGE WIFI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 778,78	0,00
3042000000	KODEMAS WIFI ADSL	9 678 603,40	0,00	602 108,13	602 108,16	-7 917,421,38	42 432 588,31	1 695 302,00	0,00
3044000000	MODEM LTE	37 955,82	0,00	12 349 710,06	5 111 038,54	108 999 806,49	99 761 825,31	7 294 528,63	0,00
3046000000	MODEM FTTH	56 477,30	0,00	128 888,09	3 754 089,90	6 422 696,01	11 477 812,72	2 557 961,73	0,00
3060000000	CHATS POUR COMPTE DES CLIENTS	7 113 718,44	0,00	14 227 732,50	9 631 207,18	149 712 854,04	155 675 972,01	11 601 327,37	0,00
Total 30 :		17 674 646,14	0,00	408 911,72	1 160 391,38	23 062 805,10	21 848 384,29	34 668 796,61	0,00
3111000000	Fournitures de communication	23 665 375,12	0,00	408 911,72	294 778,63	1 793 807,61	1 409 172,25	2 794 874,02	0,00
3112000000	Fournitures de transmission	2 460 238,69	0,00	44 100,00	61 530,63	481 400,13	489 903 842,80	27 285 546,52	0,00
3113000000	Fournitures d'énergie	468 061,14	0,00	519 384,63	1 591 210,36	482 000 088,89	38 155 746,82	3 050 999,80	0,00
3114000000	Cables de communication	34 279 322,43	0,00	2 294 716,27	1 248 044,97	33 440 890,16	36 569 282,19	1 611 394,63	0,00
3115000000	Cables pour installation	5 775 044,54	0,00	4 077,00	0,00	37 880 747,02	36 569 282,19	1 611 394,63	0,00
3116000000	PVC Gaines pour installation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2023

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 AVRIL 2026

16:07:20

Page 7/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS		CUMUL JUSQU'AU		SOLDE DU	
		Debit	Credit	01-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	Debit	Credit
3117000000	FOURNITURE FTTX/FTTH	7 252 523,93	0,00	660 426,07	3 673 339,95	59 170 810,70	60 565 200,89	3 847 133,54	0,00
Total 31 :		73 891 465,72	0,00	4 506 370,29	7 591 896,30	618 598 329,63	626 583 547,62	65 667 247,73	0,00
3200000000	STOCKS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	21 487 566,06	21 487 566,06	412 048 349,63	412 048 349,63	0,00	0,00
3211000000	CARBURANT	0,00	0,00	0,00	804 130,82	1 676 793,68	1 876 793,68	0,00	0,00
3211300000	PNEUMATIQUES	0,00	0,00	1 900,00	1 900,00	878 200,00	878 200,00	0,00	0,00
3221200000	PIECES DE RECHANGES VEHICULE	0,00	0,00	14 000,00	377 541,90	482 000,00	482 000,00	0,00	0,00
3222100000	FOURNITURES DE BUREAU	806 581,26	0,00	305 000,00	466 900,00	3 118 203,18	3 487 168,11	467 693,02	0,00
3222101000	IMPRESIMES	196 169,66	0,00	0,00	0,00	1 550 300,00	1 550 300,00	215 459,06	0,00
3222102000	FOURNITURES INFORMATIQUES	569 593,15	0,00	0,00	0,00	2 868 548,23	2 109 647,06	1 445 494,33	0,00
3228100000	FOURNITURES D'ENTRETIEN	122 083,47	0,00	1 169 435,26	1 009 770,66	2 232 453,05	1 912 637,32	441 949,20	0,00
3228140000	HABILLEMENT	1 112 616,74	0,00	1 453 286,00	900 253,76	2 181 985,10	2 175 988,86	1 098 826,96	0,00
3228050000	PETIT OUTILLAGE	103 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103 000,00	0,00
3228070000	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3228090000	MATERIAUX DE CONSTRUCTION	0,00	0,00	750,00	750,00	15 550,00	15 550,00	0,00	0,00
Total 32 :		2 910 256,97	0,00	24 431 921,41	25 353 086,61	427 353 052,87	426 480 889,67	3 172 420,17	0,00
3450000000	RESERVATIONS DE SERVICES EN CO	23 501 386,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23 501 386,01	0,00
Total 34 :		23 501 386,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23 501 386,01	0,00
3600000000	ACHATS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	1 481 500,00	1 481 500,00	18 273 303,68	18 273 303,68	0,00	0,00
Total 36 :		0,00	0,00	1 481 500,00	1 481 500,00	18 273 303,68	18 273 303,68	0,00	0,00
3900000000	PERTE DE VALEUR CARTE DE REC	0,00	0,00	0,00	14 490,92	9 776,76	14 490,92	0,00	0,00
3903040000	PERTE DE VALEUR CARTE DE REC	0,00	0,00	0,00	9 776,76	9 776,76	9 776,76	0,00	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR MODEMS WIFI	0,00	0,00	1 597 070,88	1 361 230,44	1 597 070,88	1 361 230,44	0,00	0,00
3905000000	PERTE DE VALEUR SUR ACHATS P	0,00	0,00	501 295,50	8 904,22	8 904,22	8 904,22	0,00	0,00
3911100000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	7 246 956,45	4 809 502,78	7 246 956,45	4 809 502,78	0,00	0,00
3911200000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	627 621,33	289 910,32	627 621,33	289 910,32	0,00	0,00
3911300000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	237 019,84	161 732,34	237 019,84	161 732,34	0,00	0,00
3911400000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	8 770,40	79 803,32	8 770,40	79 803,32	0,00	0,00
3911500000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNIT	0,00	0,00	0,00	14 189,63	0,00	14 189,63	0,00	0,00
3922210000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	2 958,04	58 041,12	2 958,04	58 041,12	0,00	0,00
3922240000	PERTE DE VALEUR SUR IMPRIMU	0,00	0,00	0,00	164,45	89 705,00	383 029,34	164,45	0,00
3922280000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	89 705,00	383 029,34	107 814,65	107 814,65	0,00	0,00
3922280500	PERTE DE VALEUR SUR PETIT OUT	0,00	0,00	115 963,37	507 814,65	115 963,37	507 814,65	0,00	0,00
3922280700	PERTE DE VALEUR SUR PRODUITS	0,00	0,00	0,00	4 276,35	0,00	4 276,35	0,00	0,00
Total 39 :		0,00	0,00	11 252 697,86	7 305 153,73	11 652 697,86	7 305 153,73	0,00	0,00
4011000000	FOURNISSEURS ACHATS DE BIENS	0,00	0,00	6 088 750,21	8 814 716,89	60 643 417,66	47 142 318,36	0,00	0,00
4012000000	FOURNISSEURS PRESTATIONS DE	0,00	0,00	16 914 818,81	22 146 650,89	95 006 626,32	104 128 627,41	0,00	0,00
4013000000	CREDITEURS DES FRAIS FINANCIER	0,00	0,00	0,00	14 284,20	0,00	0,00	0,00	0,00
4017000000	FOURNISSEURS RETENUES DE GAL	0,00	0,00	48 288 662,25	608 314,41	3 254 981,46	3 113 696,52	0,00	0,00
4041100000	FOURNISSEURS ACHATS D'IMMOB	0,00	0,00	48 288 662,25	64 839 452,89	219 408 004,85	250 668 220,80	0,00	0,00
4047000000	FOURNISSEURS DIMENSIONALISATI	0,00	0,00	8 331 472,02	3 328 426,32	3 042 987,20	11 163 541,98	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
16083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2023

EDITE LE : 07 Aout 2026 à 16:07:20

Page 13/14

CENTRE COMPTABLE	DOT_TEBESSA	COMPTÉ	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 01-DECEMBRE-2023		CUMUL. JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2023		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2023	
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
		6315121000	ALLOCATION DE DEPART A LA RET	0,00	0,00	3 104 055,13	0,00	8 317 479,40	0,00	8 317 479,40	0,00
		6315126000	Ind C M	0,00	0,00	35 531,10	0,00	35 531,10	0,00	35 531,10	0,00
		6315129000	Ind COPEO	0,00	0,00	71 428,51	0,00	71 428,51	0,00	71 428,51	0,00
		6316001000	CHELON D'AVANCEMENT	0,00	0,00	2 601 561,30	0,00	30 717 446,88	0,00	30 717 446,88	0,00
		6350200000	COT. ASSURANCE SOCIALES PENS	0,00	0,00	6 395 481,25	0,00	67 869 284,19	0,00	74 505 733,27	0,00
		6370120000	CONTRIBUTION DIRECTE OEUVRES	0,00	0,00	940 786,95	0,00	12 763 245,09	0,00	2 777 441,07	0,00
		6370210000	PRES SALAIRES DES STAGIAIRES	0,00	0,00	229 200,46	0,00	3 161 404,96	0,00	3 161 404,96	0,00
		6396000000	INDICEMANTE D'HABILLEMENT	0,00	0,00	536 000,00	0,00	1 032 000,00	0,00	1 032 000,00	0,00
			<b>Total 63 :</b>	0,00	0,00	41 691 587,78	0,00	552 459 192,73	0,00	118 838 310,66	0,00
		6420000000	FAXES SUR L'ACTIVITE PROFESSIO	0,00	0,00	5 470 623,33	0,00	17 743 029,84	0,00	16 073 951,35	0,00
		6451300000	INGENIERES AUTOMOBILES	0,00	0,00	0,00	0,00	145 500,00	0,00	145 500,00	0,00
		6451600000	DROITS DE VOIRES	0,00	0,00	120 000,00	0,00	135 200,00	0,00	135 200,00	0,00
		6458300000	TAMBRES FISCAUX	0,00	0,00	0,00	0,00	23 000,00	0,00	20 500,00	0,00
		6458800000	DROITS IMPOTS ET TAXES DIVERS	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00	0,00	700,00	0,00
			<b>Total 64 :</b>	0,00	0,00	5 590 623,33	0,00	18 047 429,64	0,00	1 872 478,49	0,00
		6528216000	AMONTS-VALEURS SUR SORTIE - AUTIF	0,00	0,00	0,00	0,00	2 889 099,76	0,00	448 000,00	0,00
		6527012000	Indicemille des Identifies de Commissio	0,00	0,00	-105 959,61	0,00	0,00	0,00	2 441 099,76	0,00
			<b>Total 65 :</b>	0,00	0,00	-105 959,61	0,00	2 889 099,76	0,00	2 441 099,76	0,00
		6612100000	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT	0,00	0,00	30 709 304,74	0,00	309 300 696,35	0,00	3 076 961,71	0,00
			<b>Total 66 :</b>	0,00	0,00	30 709 304,74	0,00	309 300 696,35	0,00	306 223 714,64	0,00
		7003200000	CARTES DE RECHARGE ADSL	0,00	0,00	0,00	0,00	86 028 066,00	0,00	86 028 066,00	0,00
		7004100000	MODEM	0,00	0,00	91 028,39	0,00	581 776,79	0,00	581 776,79	0,00
		7046000000	AUTRES FACTURES & TRAVVAUX	0,00	0,00	743 455,94	0,00	5 231 127,26	0,00	4 321 940,60	0,00
		7069021000	PRODUIT NGBSS PTN	0,00	0,00	20 681 720,56	0,00	124 674 243,04	0,00	124 674 243,04	0,00
		7060022000	PRODUIT NGBSS VOIP	0,00	0,00	18 285 610,39	0,00	172 520 828,42	0,00	172 520 828,42	0,00
		7060023000	PRODUIT NGBSS LTE	0,00	0,00	6 162 575,22	0,00	27 650 409,63	0,00	27 650 409,63	0,00
		7060024000	PRODUIT NGBSS Specialized Line	0,00	0,00	0,00	0,00	68 837 237,09	0,00	68 837 237,09	0,00
		7060026000	PRODUIT NGBSS ADSL	0,00	0,00	45 768 049,00	0,00	497 567 213,20	0,00	497 567 213,20	0,00
		7060027000	PRODUIT NGBSS FTTx	0,00	0,00	12 101 227,86	0,00	86 822 453,10	0,00	86 822 453,10	0,00
		7060028000	ANNUALISATION NGBSS	0,00	0,00	-50 619,14	0,00	-1 164 281,71	0,00	1 164 281,71	0,00
		7050029000	JUSTEMENT NGBSS	0,00	0,00	0,00	0,00	10 648,78	0,00	10 648,78	0,00
		7050030000	REMBOURSEMENT NGBSS	0,00	0,00	-141 599,00	0,00	-742 007,92	0,00	742 007,92	0,00
		7067112000	LAISONS LOUEES NATIONALS RE	0,00	0,00	12 000,00	0,00	132 966,17	0,00	152 966,17	0,00
		7068200000	LAISON CABLES FIBRE OPTIQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	12 000,00	0,00	12 000,00	0,00
		7068800000	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	1 332 716,83	0,00	5 545 248,53	0,00	5 045 061,53	0,00
		7090020000	PRODUIT NGBSS REMISE	0,00	0,00	171 605,07	0,00	691 817,63	0,00	981 817,63	0,00
			<b>Total 70 :</b>	0,00	0,00	171 605,07	0,00	2 381 191,46	0,00	1 073 927 648,26	2 888 107,46
		7321001000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PQ	0,00	0,00	0,00	0,00	349 033,31	0,00	27 309 624,13	0,00
		7321002000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PQ	0,00	0,00	734 174,28	0,00	1 013 251,02	0,00	58 556 685,28	0,00
		7321005000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PQ	0,00	0,00	0,00	0,00	7 214 400,47	0,00	3 244 476 224,73	0,00
		7321006000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PQ	0,00	0,00	0,00	0,00	1 209 742,57	0,00	1 209 742,57	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2023

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 AVEILL 2026 A 16:07:20  
Page 14/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2023		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2023		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2023	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
	<b>Total 73 :</b>	0,00	0,00	734 174,28	39 704 105,67	0,00	3 220 227 967,15	0,00	111 326 319,56
7528218000P	US VALUES SUR SORTIE - AUTRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17 368 780,00
7540000000	QUOTES-PARTS DE SUBVENTIONS	0,00	0,00	0,00	5 296 953,73	0,00	0,00	0,00	5 296 953,73
7540000000	QUOTES-PARTS DE SUBVENTIONS	0,00	0,00	876 158,96	0,00	876 158,96	0,00	876 158,96	0,00
7571600000	PRELÈVEMENT DE CAISSE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7588001000	VENTES DES CAHIER DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	7 615,00	0,00	0,00	0,00	11 630,55
7588004000	PENALITES DE RETARD SUR FOURN	0,00	0,00	0,00	25 000,00	0,00	0,00	0,00	623 000,00
7588005000	REMBOURSEMENT DES FRAIS JUDI	0,00	0,00	0,00	248 947,45	0,00	0,00	0,00	2 663 617,88
7588007000	REMBOURSEMENT DES DEGATS CA	0,00	0,00	0,00	3 750,00	0,00	0,00	0,00	1 188 135,15
	<b>Total 75 :</b>	0,00	0,00	876 158,96	5 542 866,18	876 158,96	30 666 240,75	876 158,96	30 666 240,75
7703000000	REMBOURSEMENT DES DEGATS CA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156 650,00	0,00	156 650,00
	<b>Total 77 :</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156 650,00	0,00	156 650,00
7851100000	PRELÈVEMENTS SUR DÉPRÉCIATIONS DE	0,00	0,00	0,00	4 565 555,27	0,00	4 565 555,27	0,00	4 565 555,27
	<b>Total 78 :</b>	0,00	0,00	0,00	4 565 555,27	0,00	4 565 555,27	0,00	4 565 555,27
	<b>Total Général :</b>	25 846 773 424,89	25 846 773 424,89	15 636 567 409,78	15 636 567 409,78	36 106 167 373,57	36 106 167 373,57	31 326 378 512,12	31 326 378 512,12

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
15003302  
000216001808337  
16293338021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2024

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA  
EDITE LE : 07 AVRIL 2026 à 16:07:34  
Page 6/14

COMPTES	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS		CUMUL. USQU'AU		SOLDE DU	
		Débit	Crédit	01-DECEMBRE-2024	31-DECEMBRE-2024	31-DECEMBRE-2024	31-DECEMBRE-2024	Débit	Crédit
2818330000	AMORTISSEMENT MATERIEL DE BU	0,00	6 455 456,16	0,00	133 981,40	179 162,69	730 566,31	0,00	7 066 919,87
2818340000	AMORTISSEMENT MATERIEL INFOR	0,00	36 190 521,71	0,00	389 991,56	2 646 835,41	5 459 371,46	0,00	39 002 057,76
2818300000	AMORTISSEMENT MATERIEL DE CC	0,00	6 907 608,02	0,00	10 209,92	15 500,00	107 110,71	0,00	6 999 278,73
2818513000	AMORTISSEMENT AUTRES APPARE	0,00	417 519,27	0,00	0,00	15 000,00	0,00	0,00	401 519,27
2818515000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	486 960,65	0,00	588,37	0,00	9 117,57	0,00	486 978,22
2818516000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	210 620,00	0,00	0,00	0,00	522 023,20	0,00	210 620,00
2818519000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	8 523 913,82	0,00	30 140,03	0,00	0,00	0,00	8 554 053,85
2818520100	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	37 444 857,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37 444 857,52
2818520200	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	210 620,00	0,00	20 119,50	0,00	0,00	0,00	230 739,50
2818520300	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	35 558 240,73	0,00	1 340,61	0,00	241 679,05	0,00	37 574 326,09
2818529000	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	2 897 911,00	0,00	0,00	0,00	16 086,77	0,00	2 913 997,77
2818611000	AMORTISSEMENT MATERIEL POUR	0,00	107 889,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	107 889,84
2818621000	AMORTISSEMENT MOBILIER ET EOL	0,00	392 691,71	0,00	7 467,96	93 586,73	135 679,64	0,00	424 764,02
2818628000	AMORTISSEMENT MOBILIER ET EOL	0,00	94 871,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94 871,79
	Total 28 :	0,00	18 368,37	0,00	0,00	0,00	311 633	0,00	18 700,00
2915270000	PERTE DE VALEUR SUR RESEAU M	0,00	3 613 119 328,01	1 740 485,35	30 210 967,25	22 026 330,32	324 533 042,23	0,00	4 115 827 649,92
2915601000	PERTE DE VALEUR SUR APPAREIL	0,00	140 024,19	481 628,09	129 867,06	78 892,13	142 425,66	0,00	63 443,53
2915603000	PERTE DE VALEUR SUR EQUIPEME	0,00	2 157 157,02	8 457 558,60	290 048,38	621 632,28	481 628,09	0,00	3 050 498,35
2915605000	PERTE DE VALEUR SUR INSTALLAT	0,00	23 152,04	125 282,39	64 478,45	10 615 114,22	9 787 421,10	0,00	1 379 424,50
2915607000	PERTE DE VALEUR SUR EMERGIE	0,00	117 149,65	614 618,57	651 368,20	148 414,43	144 348,58	0,00	19 087,19
2918100000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	1 371,95	4 859,28	2 743,90	6 231,23	1 123 651,05	0,00	308 534,46
2918340000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	8 412,51	30 530,88	28 116,02	38 843,35	4 650,29	0,00	4 650,29
2918328000	PERTE DE VALEUR SUR MOBILIER	0,00	1 530,00	7 281,50	7 281,50	8 843,35	36 678,36	0,00	4 145,50
	Total 29 :	0,00	2 416 797,98	10 001 003,44	6 335 183,81	12 449 601,40	11 729 703,39	0,00	1 729 778,05
3030000000	CARTES	244 782,83	0,00	144 378,54	29 239,38	803 376,54	636 376,74	281 783,83	6 389
3030100000	CARTES DE RECHARGE ADSL	385 754,36	0,00	165 622,87	0,01	1 167 462,87	1 320 786,29	212 968,36	6 389
3030200000	CARTES SIM LITE 4G	78 601,25	0,00	98 324,21	27 558,00	302 454,36	326 678,63	432 548,20	6 389
3030300000	CARTES DE RECHARGE LITE 4G	216 499,71	0,00	82 802,76	0,01	65 806,76	146 841,69	103 564,86	6 389
3030400000	CARTES DE RECHARGE WIFI	9 776,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 776,78	6 389
3042000000	MODEMS WIFI ADSL	1 895 392,05	0,00	1 516 809,96	1 290 415,01	62 041 688,81	3 782 216,04	19 879 784,89	6 389
3044000000	MODEM LTE	0,00	0,00	0,00	0,01	0 500 619,38	8 599 618,63	0,00	6 099
3046000000	MODEM FTTH	7 294 556,63	0,00	101 614,43	0,00	6 500 972,52	18 717 628,43	156 591,57	6 389
3065000000	CHATS POUR COMPTE DES CLIENTS	2 067 961,73	0,00	1 042 493,31	2 358 698,87	3 995 981,14	8 122 533,13	891 699,74	6 389
	Total 30 :	11 891 327,37	0,00	2 090 310,27	2 358 698,87	43 428 292,81	33 543 815,47	21 278 624,51	6 389
3111000000	FOURNITURES DE COMMUTATION	24 899 765,93	0,00	2 708 251,96	1 644 333,51	8 709 367,15	26 354 456,46	6 294 667,36	6 389
3112000000	FOURNITURES DE TRANSMISSION	2 764 874,02	0,00	2 000,75	1 500,00	1 544 316,31	9 099 333,32	1 608 704,61	6 389
3113000000	FOURNITURES D'ENERGIE	318 551,89	0,00	670 694,00	623 596,07	1 202 716,71	1 319 777,45	67 941,19	6 389
3114000000	CABLES DE COMMUTATION	27 369 548,52	0,00	4 800 852,16	3 527 630,91	23 423 003,08	32 819 239,49	19 879 213,51	6 389
3115000000	CABLES DE TRANSMISSION	3 099 008,90	0,00	4 800 852,16	4 719 932,77	23 276 068,02	24 341 187,43	1 444 708,67	6 389

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2024

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA  
EDITE LE : 07 Avr-11 2026 à 16:07:34  
Page 7/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOL DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS				CUMUL JUSQU'AU		SOL DE DU	
		Débit	Crédit	au 31-DECEMBRE-2024	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	
3118000000	PVC GAINES POUR INSTALLATION	1 611 564,03	0,00	0,00	0,00	10 745 657,23	11 474 109,12	882 672,94	0,00		
3117000000	FOURNITURE FITTING	5 847 133,64	0,00	1 591 143,56	763 176,79	17 642 566,30	19 145 054,85	4 344 644,09	0,00		
3147390000	ECART SUR VALEUR STOCK NEGAT	0,00	0,00	2 18 584,37	0,00	2 18 584,37	0,00	2 18 584,37	0,00		
3147332000	COMPTE ATTENTE ECARTS INVENT	0,00	0,00	4 081 620,21	0,00	4 081 620,21	0,00	4 081 620,21	0,00		
	<b>Total 31 :</b>	<b>65 867 247,73</b>	<b>0,00</b>	<b>14 453 537,63</b>	<b>10 927 702,53</b>	<b>101 846 596,25</b>	<b>129 206 167,19</b>	<b>38 507 676,79</b>	<b>0,00</b>		
3200000000	STOCKS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	15 621 003,11	15 666 003,11	201 679 601,93	201 679 601,93	0,00	0,00		
3211100000	CARBURANT	0,00	0,00	998 236,28	3 007 777,15	3 051 514,58	3 040 762,39	20 762,19	0,00		
3211300000	PNEUMATIQUES	0,00	0,00	798 800,00	798 800,00	1 388 400,00	1 388 400,00	0,00	0,00		
3221200000	PIECES DE RECHANGES VEHICULE	0,00	0,00	104 900,00	104 900,00	452 700,00	452 700,00	0,00	0,00		
3222100000	FOURNITURES DE BUREAU	467 890,02	0,00	10 000,00	356 564,47	2 782 900,00	2 518 700,94	731 909,06	0,00		
3222101000	IMPRIMES	215 459,86	0,00	1 059,64	340 547,96	340 547,96	326 007,62	230 000,00	0,00		
3222200000	FOURNITURES INFORMATIQUES	1 445 434,33	0,00	407 900,00	640 951,76	2 057 250,00	2 229 105,88	1 282 638,45	0,00		
3228040000	HABILLEMENT	441 949,20	0,00	0,00	473 653,17	2 174 537,05	1 974 192,11	642 294,14	0,00		
3228050000	PETIT OUTILLAGE	1 098 826,96	0,00	1 092 368,57	1 181 208,70	4 332 228,97	4 332 228,97	848 182,49	0,00		
3228070000	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	103 000,00	0,00	112 700,00	112 700,00	112 700,00	215 700,00	0,00	0,00		
3228090000	MATERIAUX DE CONSTRUCTION	0,00	0,00	0,00	0,00	14 000,00	14 000,00	0,00	0,00		
	<b>Total 32 :</b>	<b>3 772 420,17</b>	<b>0,00</b>	<b>19 105 927,66</b>	<b>22 343 026,00</b>	<b>218 495 964,02</b>	<b>218 512 567,84</b>	<b>3 765 786,35</b>	<b>0,00</b>		
3450000000	PRESTATIONS DE SERVICES EN CC	23 501 386,01	0,00	0,00	0,00	18 405 419,58	18 405 419,58	23 501 386,01	0,00		
	<b>Total 34 :</b>	<b>23 501 386,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18 405 419,58</b>	<b>18 405 419,58</b>	<b>23 501 386,01</b>	<b>0,00</b>		
3800000000	ACHATS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	3 848 818,28	3 848 818,28	18 405 419,58	18 405 419,58	0,00	0,00		
	<b>Total 38 :</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3 848 818,28</b>	<b>3 848 818,28</b>	<b>18 405 419,58</b>	<b>18 405 419,58</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
3903030000	PERTE DE VALEUR CARTE DE REC	0,00	14 480,92	55 631,51	102 231,99	80 122,83	102 261,99	38 650,00	0,00		
3903040000	PERTE DE VALEUR CARTE DE REC	0,00	9 776,76	26 384,61	34 039,62	36 161,67	36 161,67	9 776,76	0,00		
3904200000	PERTE DE VALEUR MODEMS WIFI A	0,00	1 361 230,44	5 412 372,87	5 392 818,26	6 773 003,31	6 742 651,56	1 320 178,69	0,00		
3906000000	PERTE DE VALEUR SUR ACHATS P	0,00	8 904,22	7 11 636,41	1 044 669,12	720 740,63	1 225 666,75	513 430,34	0,00		
3911100000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	4 808 582,78	16 087 123,09	12 506 962,03	23 606 685,67	17 412 041,32	1 324 678,23	0,00		
3911200000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	2 226,89	524 601,56	345 922,62	688 303,90	535 600,34	11 228,98	0,00		
3911300000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	161 732,34	1 524 798,35	2 045 538,20	1 029 473,96	2 147 788,32	1 020 542,71	0,00		
3911400000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	79 803,32	482 130,04	159 608,64	541 603,36	482 130,04	0,00	0,00		
3911500000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	14 189,63	169 098,16	28 924,79	305 291,81	203 229,86	14 122,77	0,00		
3911700000	PERTES DE VALEUR SUR FOURNIT	0,00	59 041,12	159 098,16	134 164,92	217 720,93	150 772,16	4 632,34	0,00		
3922210000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	164,45	624,92	323,90	789,37	624,92	6,96	0,00		
3922210100	PERTE DE VALEUR SUR IMPRIMES	0,00	393 029,34	1 006 899,45	991 539,56	1 389 624,78	1 119 634,98	142 246,44	0,00		
3922220000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	16 484,16	16 484,16	16 484,16	16 484,16	2 062,50	0,00		
3922804000	PERTE DE VALEUR SUR HABILLEM	0,00	107 814,85	405 502,16	224 198,75	513 712,33	409 787,61	4 234,63	0,00		
3922805000	PERTE DE VALEUR SUR PETIT OUT	0,00	4 278,35	12 048,88	6 663,76	16 236,23	12 048,88	8,09	0,00		
3922907000	PERTE DE VALEUR SUR PRODUITS	0,00	0,00	0,00	3 927 736,44	3 927 736,44	3 927 736,44	3 823 728,44	0,00		
3947300000	Prestation ECARTS INVENTAIRES STI	0,00	7 305 163,73	27 632 461,68	28 202 289,21	34 837 615,81	38 392 674,96	6 090,00	0,00		
4011000000	FOURNISSEURS ACHATS DE BIENS	0,00	2 027 660,53	5 498 679,08	6 378 095,16	44 429 424,77	48 425 113,87	4 581 537,32	0,00		
4012000000	FOURNISSEURS PRESTATIONS DE	0,00	26 953 720,10	12 936 453,34	23 641 867,34	112 608 980,26	112 202 104,13	26 673 644,33	0,00		

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2024

EDITE LE : 07 AVELL 2026 à 16:07:34

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

Page 13/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS		CUMUL JUSQU'AU		SOLDE DU	
		Debit	Credit	au 01-DECEMBRE-2024	au 31-DECEMBRE-2024	31-DECEMBRE-2024	31-DECEMBRE-2024	Debit	Credit
6315129000	INDICOPED	0,00	0,00	7 938,50	0,00	272 893,67	0,00	272 893,67	0,00
6318001000	CHELON D'AVANCEMENT	0,00	0,00	2 678 097,45	0,00	31 485 478,23	0,00	31 485 478,23	0,00
6356010000	COT ASSURANCE SOCIALES PERS	0,00	0,00	0,00	0,00	2 621,04	0,00	2 621,04	0,00
6356020000	COT ASSURANCE SOCIALES PERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6370129000	CONTRIBUTION DIRECTE OEUVRES	0,00	0,00	6 580 842,12	0,00	98 723 573,58	22 861 387,53	75 862 186,03	0,00
6370210000	PRES SALAIRES DES STAGIAIRES	0,00	0,00	932 648,40	0,00	13 450 901,78	2 743 366,51	10 707 535,27	0,00
6380000000	INDEMNITE D'ABILLEMENT	0,00	0,00	62 133,21	0,00	1 658 790,51	0,00	1 658 790,51	0,00
	Total ES 2	0,00	0,00	8 000,50	0,00	1 064 000,00	8 000,00	1 056 000,00	0,00
6420000000	TAXES SUR L'ACTIVITE PROFESSIONN	0,00	0,00	40 781 217,32	47 784,07	583 415 656,19	117 191 289,09	466 224 377,10	0,00
6451300000	IMNETTES AUTOMOBILES	0,00	0,00	0,00	0,00	314 387,87	214 387,87	0,00	0,00
6451410000	TAXE FONCIERE SUR LES PROPRIE	0,00	0,00	0,00	0,00	106 000,00	0,00	106 000,00	0,00
6451600000	PROFITS DE VOIRIES	0,00	0,00	0,00	0,00	30 258,00	0,00	30 258,00	0,00
6458300000	TIMBRES FISCALX	0,00	0,00	60 000,00	0,00	244 800,00	0,00	244 800,00	0,00
6458300000	TIMBRES FISCALX	0,00	0,00	3 000,00	0,00	22 000,00	0,00	22 000,00	0,00
6458900000	PROFITS, IMPOTS ET TAXES DIVERS	0,00	0,00	30 000,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	0,00	0,00
	Total IS 4	0,00	0,00	93 000,00	2 500,00	640 957,87	216 887,87	433 050,00	0,00
6528218000	MOINS-VALUES SUR SORTIE - AUTI	0,00	0,00	38 647,58	0,00	65 700,04	65 700,04	0,00	0,00
6561000000	PENALITES ET AMENDES FISCALES	0,00	0,00	0,00	0,00	3 459,70	0,00	3 459,70	0,00
	Total SS 4	0,00	0,00	38 647,58	0,00	69 159,74	65 700,04	0,00	0,00
6611210000	POTATIONS AUX AMORTISSEMENT	0,00	0,00	30 172 338,28	1 740 465,35	323 363 674,51	2 008 927,02	321 374 947,89	0,00
6853000000	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET P	0,00	0,00	0,00	1 810 712,18	1 810 712,18	1 810 712,18	0,00	0,00
	Total OS 8	0,00	0,00	30 172 338,28	3 551 177,53	325 194 507,09	3 819 639,20	321 374 947,89	0,00
7063200000	CARTES DE RECHARGE ADSL	0,00	0,00	0,00	0,00	139 269 247,50	0,00	139 269 247,50	0,00
7004100000	MODEM LITE	0,00	0,00	0,00	8 500,00	294 028,77	0,00	294 028,77	0,00
7048000000	AUTRES FACTURES & TRAVAUX	0,00	0,00	0,00	0,00	10 683,78	0,00	10 683,78	0,00
7060021000	PRODUIT NGSS PSTN	0,00	0,00	4 820 788,59	5 782 796,82	15 008 940,71	0,00	10 180 172,12	0,00
7060022000	PRODUIT NGSS LTE	0,00	0,00	0,00	19 130 981,46	156 817 270,93	0,00	116 817 270,93	0,00
7060023000	PRODUIT NGSS VOIP	0,00	0,00	0,00	8 068 317,48	178 873 811,04	0,00	37 079 728,13	0,00
7060024000	PRODUIT NGSS Specialized Line	0,00	0,00	0,00	5 438 453,12	37 079 728,13	0,00	69 259 910,00	0,00
7060025000	PRODUIT NGSS ADSL	0,00	0,00	0,00	12 421 028,00	69 259 910,00	0,00	512 345 450,04	0,00
7060027000	PRODUIT NGSS FTTX	0,00	0,00	0,00	46 525 667,17	148 048 424,06	0,00	148 048 424,06	0,00
7060028000	ANNULATION NGSS	0,00	0,00	0,00	-201 124,60	-413 988,32	413 988,32	0,00	0,00
7060029000	ALUSTEMENT NGSS	0,00	0,00	0,00	1 190,00	17 684,96	0,00	17 684,96	0,00
7060030000	REMBOURSEMENT NGSS	0,00	0,00	0,00	-62 228,14	-94 078,14	94 078,14	0,00	0,00
7065450000	PRODUITS LS	0,00	0,00	0,00	974 829,82	874 829,82	0,00	224 000,00	0,00
7065460000	ADRESSE IP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7065470000	LAINSON CABLES FIBRE OPTIQUES	0,00	0,00	848 601,88	90 000,00	1 334 929,04	18 442 624,46	1 190 288,00	0,00
7068800000	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	205 044,94	2 403 028,59	1 190 279,00	3,00	2 188 253,46	0,00
7090020000	PRODUIT NGSS REMISE	0,00	0,00	6 075 415,31	120 486 017,75	7 215 988,43	1 324 820 775,80	1 324 820 775,80	0,00
	Total TO	0,00	0,00	6 075 415,31	120 486 017,75	7 215 988,43	1 324 820 775,80	1 324 820 775,80	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Mailsouks Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2024

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 AVRIL 2026 16:07:34  
Page 14/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2024		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2024		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2024	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
7321001000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	136 840,39	5 480 882,03	704 156,87	25 836 730,16	0,00	24 932 564,19
7321002000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	0,00	3 328 757,16	0,00	12 690 618,41	0,00	12 690 618,41
7321002200	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	2 804 429,13	0,00	2 904 429,13	2 904 429,13	0,00	0,00
7321009000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	627 295,12	13 898 594,75	1 791 943,25	35 605 969,53	0,00	33 825 026,28
7321009500	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	0,00	673 520,90	427 697,50	9 825 294,14	0,00	9 397 696,64
Total 73 :		0,00	0,00	3 670 564,64	23 380 704,74	5 818 225,65	86 964 044,37	0,00	80 969 815,82
7540000000	QUOTES-PARTS DE SUBVENTIONS	0,00	0,00	0,00	5 258 953,73	0,00	5 258 953,73	0,00	5 258 953,73
7571200000	REMBOURSEMENT ASSURANCE	0,00	0,00	0,00	799 310,57	0,00	1 258 113,14	0,00	1 258 113,14
7571600000	FERRUREUR DE CASSER	0,00	0,00	0,00	13,94	0,00	13,94	0,00	13,94
7571900000	VENTES DECHETS ET REBUTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 478 148,00	0,00	9 478 148,00
7588001000	PENALITES DES CAHIER DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	178 000,00	0,00	1 114 000,00	0,00	1 114 000,00
7588004000	PENALITES DE RETARD SUR FOURN	0,00	0,00	30 706,86	63 954,95	30 706,86	773 654,71	0,00	742 947,85
7588005000	REMBOURSEMENT DES FRAIS JUD	0,00	0,00	0,00	57 268,91	0,00	1 421 291,63	0,00	1 421 291,63
7588007000	REMBOURSEMENT DES DEGATS CA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 708 507,73	0,00	1 708 507,73
Total 75 :		0,00	0,00	30 706,86	6 325 445,94	30 706,86	21 006 882,69	0,00	20 875 875,02
7651100000	REPRISES SUR DEPRECIATIONS DE	0,00	0,00	3 193 053,82	6 381 040,18	3 193 053,82	6 381 040,18	0,00	3 187 986,36
Total 76 :		0,00	0,00	3 193 053,82	6 381 040,18	3 193 053,82	6 381 040,18	0,00	3 187 986,36
Total General :		30 127 360 629,88	30 127 360 629,88	1 828 801 382,11	1 828 801 302,11	27 919 732 064,66	27 919 732 064,66	40 387 886 701,96	40 387 886 701,96

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2025

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 AVRIL 2026 A 16:09:56  
Page 6/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2025		CUMUL JUSQU AU 31-DECEMBRE-2025		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2025	
		Débit	Credit	Débit	Credit	Débit	Credit	Débit	Credit
2818100000	AMORTISSEMENT MATERIEL ET OUI	0,00	2 616 586,41	0,00	17 678,20	16 878,41	305 294,85	0,00	2 964 902,85
2818210000	AMORTISSEMENT VEHICULES DE T	0,00	29 441 999,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29 441 999,04
2818222000	AMORTISSEMENT VEHICULES UTILI	0,00	44 306 327,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44 306 327,04
2818240000	AMORTISSEMENT VELOS ET VELOA	0,00	7 142 264,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 142 264,97
2818310000	AMORTISSEMENT MOBILIER DE BU	0,00	800 753,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800 753,47
2818320000	AMORTISSEMENT MOBILIER DE BU	0,00	21 841 651,64	0,00	372 537,91	631 345,65	4 882 312,75	0,00	25 872 618,74
2818330000	AMORTISSEMENT MATERIEL, INFOR	0,00	7 068 918,61	0,00	272 680,03	280 095,41	2 819 005,78	0,00	9 635 830,46
2818340000	AMORTISSEMENT MATERIEL, DE CC	0,00	39 002 057,78	0,00	684 235,16	440 084,78	7 069 216,94	0,00	45 631 209,90
2818350000	AMORTISSEMENT AUTRES APPARE	0,00	8 992 278,73	45 186,65	2 332 830,44	35 843,00	2 864 935,33	0,00	9 767 371,06
2818513000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	401 519,27	0,00	598,03	0,00	6 900,00	0,00	401 519,27
2818515000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	210 620,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	210 620,00
2818516000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	9 046 637,02	0,00	7 942,16	37 739,04	264 592,91	0,00	9 273 330,99
2818519000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	15 843 819,73	0,00	0,00	180 500,00	193 500,00	0,00	15 643 819,73
2818520000	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	37 574 335,09	0,00	0,00	641 031,34	633 132,04	0,00	37 616 014,14
2818520300	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	35 574 327,50	0,00	20 138,93	391 452,98	4 724 109,05	0,00	35 696 414,27
2818520400	AMORTISSEMENT AGENCEMENT E	0,00	2 897 911,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 897 911,00
2818529000	AMORTISSEMENT AUTRES AGENC	0,00	107 899,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	107 899,84
2818611000	AMORTISSEMENT MATERIEL POUR	0,00	434 794,82	0,00	7 487,95	0,00	89 600,00	0,00	524 394,02
2818621000	AMORTISSEMENT MOBILIER, LOGE	0,00	94 671,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94 671,79
2818628600	AMORTISSEMENT MOBILIER ET EOU	0,00	18 709,00	0,00	0,00	18 709,00	311,66	0,00	18 709,00
	<b>Total 28 :</b>	0,00	4 115 827 049,92	1 193 800,87	32 289 785,40	130 607 616,12	331 432 503,65	0,00	4 216 451 737,45
2915270000	PERTE DE VALEUR SUR RESEAU M	0,00	63 443,53	237 662,45	233 009,72	301 705,98	290 723,78	0,00	53 061,33
2915603000	PERTE DE VALEUR SUR EQUIPEME	0,00	1 329 464,50	6 722 781,15	7 147 716,32	8 052 246,65	8 967 174,81	0,00	2 244 383,66
2915606000	PERTE DE VALEUR SUR INSTALLA	0,00	19 087,18	73 716,98	75 789,15	92 803,78	82 523,46	0,00	18 806,89
2915607000	PERTE DE VALEUR SUR ENERGIE	0,00	308 534,48	1 275 169,21	1 334 591,66	1 583 703,69	1 633 930,56	0,00	308 761,35
2918540000	PERTE DE VALEUR SUR MATERIEL	0,00	8 145,50	12 755,03	12 766,24	18 910,53	13 002,65	0,00	237 62
2918628600	PERTE DE VALEUR SUR MOBILIER	0,00	2 103,75	21 037,50	4 207,50	23 141,29	21 037,50	0,00	15 000,00
2975550000	Provision caution de soumission antie	0,00	0,00	15 000,00	30 000,00	15 000,00	30 000,00	0,00	0,00
	<b>Total 29 :</b>	0,00	1 728 778,65	8 358 131,92	8 838 079,59	10 086 910,96	11 048 392,76	0,00	2 590 260,65
3030000000	CARTES DE RECHARGE ADSL	291 783,63	0,00	45 631,74	0,00	10 086 910,96	27 144,50	131 871,74	0,00
3030100000	CARTES DE RECHARGE SIM LTE 4G	212 585,98	0,00	170 142,48	0,00	348 541,29	337 758,79	223 369,46	0,00
3030200000	CARTE DE RECHARGE LTE 4G	82 546,30	0,00	94 440,10	0,00	438 694,94	409 786,80	111 663,94	0,00
3030300000	CARTE DE RECHARGE LTE 4G	165 554,85	0,00	78 234,96	0,00	78 234,96	82 602,94	151 128,87	0,00
3030400000	CARTE DE RECHARGE WIFI	9 776,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 776,78	0,00
3041000000	MODEM LTE	19 974 794,65	0,00	3 583 255,79	45 072,44	3 332 860,84	14 872 804,53	8 633 716,96	6 695
3042000000	MODEM LTE	0,00	0,00	301 660,23	269 330,54	11 625 813,08	11 879 804,48	20 239,90	0,00
3046000000	MODEM FTTH	158 091,72	0,00	2 134 072,87	725 778,34	84 631 632,72	49 896 480,28	34 794 104,18	0,00
3060000000	ACHATS POUR COMPTE DES Clien	891 699,74	0,00	839 414,12	481 511,82	5 208 193,01	4 908 278,90	1 737 813,85	0,00
3070000000	CAMERA LOGITECH	0,00	0,00	0,00	28 129,17	28 129,17	28 129,17	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Telecom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2025

EDITE LE : 07 AVEIL 2026

16:09:56

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

Page 7/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS		CUMUL JUSQU'AU		SOLDE DU	
		Débit	Crédit	01-DECEMBRE-2025	31-DECEMBRE-2025	Débit	Crédit	Débit	Crédit
3089100000	STOCKS CADEAUX POUR EVENEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	0,00	0,00
	Total 30 :	21 776 804,51	0,00	7 246 852,37	1 543 823,21	106 016 102,50	102 180 431,69	45 612 475,42	0,00
3111000000	FOURNITURES DE COMMUNICATION	8 054 697,56	0,00	1 655 305,50	1 613 307,26	12 308 916,34	14 730 044,69	5 633 506,31	0,00
3112000000	FOURNITURES DE TRANSMISSION	1 508 754,91	0,00	469 887,94	221 250,06	2 618 305,38	2 570 934,09	1 556 126,20	0,00
3113000000	FOURNITURES D'ENERGIE	57 544,15	0,00	120 590,00	125 205,20	1 123 423,92	1 123 431,02	57 533,15	0,00
3114000000	CABLES DE COMMUNICATION	17 914 212,11	0,00	0,21	915 822,24	13 914 721,21	18 467 947,53	12 750 985,79	0,00
3115000000	CABLES DE TRANSMISSION	1 444 709,45	0,00	12 289 863,99	1 675 740,29	37 468 025,06	19 230 384,72	19 702 349,79	0,00
3116000000	PVC GAINES POUR INSTALLATION	882 912,94	0,00	56 219,80	102 059,19	560 549,40	1 219 578,31	227 086,03	0,00
3117000000	FOURNITURE FTTH/FTTH	4 344 644,09	0,00	1 297 256,34	2 872 449,60	43 674 839,62	39 743 064,12	7 675 619,59	0,00
3147330000	ECART SUR VALEUR STOCK NEGAT	218 584,37	0,00	218 584,37	0,00	4 081 620,21	4 371 168,74	218 584,37	0,00
3147332000	COMPTE ATTENTE ECARTS INVENT	4 081 620,21	0,00	4 081 620,21	0,00	8 103 240,42	8 103 240,42	4 081 620,21	0,00
	Total 31 :	38 507 678,79	0,00	19 786 389,32	7 925 953,86	119 089 590,00	156 882 592,44	51 914 274,44	0,00
3200000000	STOCKS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	24 871 877,65	24 871 877,65	296 549 437,36	286 548 437,36	0,00	0,00
3211100000	CARBURANT	20 782,19	0,00	621 137,74	1 956 610,37	2 997 604,34	3 019 456,53	0,00	0,00
3211300000	PNEUMATIQUES	0,00	0,00	18 800,00	18 800,00	967 900,00	967 900,00	0,00	0,00
3221200000	PIECES DE RECHANGES VEHICULE	731 809,08	0,00	-0,01	237 250,98	2 814 303,72	2 602 544,63	2 043 287,97	0,00
3222100000	FOURNITURES DE BUREAU	230 000,00	0,00	0,00	59 760,00	1 276 459,00	656 657,00	548 792,00	0,00
3222101000	IMPRIMERIES	1 292 638,45	0,00	352 349,99	436 216,67	2 479 148,99	1 419 806,33	2 341 882,11	0,00
3222200000	FOURNITURES INFORMATIQUES	642 294,14	0,00	0,00	31 574,24	303 990,00	945 674,14	0,00	0,00
3228040000	HABILLEMENT	649 182,49	0,00	2 447 834,98	1 224 999,44	26 912 192,24	14 082 492,56	12 077 882,17	0,00
3228050000	PETIT OUTILLAGE	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500,00	4 500,00	0,00	0,00
3228090000	MATERIAUX DE CONSTRUCTION	0,00	0,00	28 829 400,50	28 673 449,50	324 085 416,65	310 828 278,75	17 012 824,25	0,00
	Total 32 :	3 755 786,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23 501 386,01	0,00
3450000000	PRESTATIONS DE SERVICES EN OC	23 501 386,01	0,00	0,00	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
	Total 34 :	23 501 386,01	0,00	23 825 387,74	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
3600000000	MACHATS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
	Total 36 :	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
3903010000	PERTE DE VALEUR CARTES DE REC	0,00	0,00	16 982,72	32 035,72	3 043,01	6 006,02	0,00	0,00
3903020000	PERTE DE VALEUR CARTE SIM LITE	0,00	0,00	0,00	0,086,02	0,00	0,00	0,00	0,00
3903030000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	130 542,13	199 022,17	167 182,20	173 703,13	0,00	0,00
3903040000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	26 303,53	38 080,29	33 147,51	33 147,51	0,00	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR MODEMS WIFI A	0,00	0,00	5 457 051,91	5 468 653,18	6 788 130,30	6 882 104,51	1 404 182,90	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR SUR ACHATS PC	0,00	0,00	2 159 589,87	2 181 348,64	2 673 020,21	2 736 534,35	577 244,48	0,00
3906000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	1 008,37	1 008,37	7 319 131,54	7 689 972,49	0,00	0,00
3907000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	5 991 213,40	5 999 534,03	2 570 620,60	2 782 725,00	0,00	0,00
3911100000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	2 117 613,87	2 559 624,07	72 086,59	81 594,38	449 616,82	0,00
3911200000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	61 451,63	61 664,69	4 185 066,75	3 814 329,98	8 281,76	0,00
3911300000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	1 020 542,71	2 549 717,96	15 305,16	29 401,95	0,00	0,00
3911400000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	15 300,16	15 603,48	187 381,48	227 204,42	0,00	0,00
3911500000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	173 288,72	158 118,95	16 232,88	17 592,11	0,00	0,00
3911700000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	14 200,84	15 048,82	0,00	0,00	0,00	0,00
3922210000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total 39 :	0,00	0,00	28 829 400,50	28 673 449,50	310 828 278,75	310 828 278,75	17 012 824,25	0,00
3450000000	PRESTATIONS DE SERVICES EN OC	23 501 386,01	0,00	0,00	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
	Total 34 :	23 501 386,01	0,00	23 825 387,74	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
3600000000	MACHATS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
	Total 36 :	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
3903010000	PERTE DE VALEUR CARTES DE REC	0,00	0,00	16 982,72	32 035,72	3 043,01	6 006,02	0,00	0,00
3903020000	PERTE DE VALEUR CARTE SIM LITE	0,00	0,00	0,00	0,086,02	0,00	0,00	0,00	0,00
3903030000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	130 542,13	199 022,17	167 182,20	173 703,13	0,00	0,00
3903040000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	26 303,53	38 080,29	33 147,51	33 147,51	0,00	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR MODEMS WIFI A	0,00	0,00	5 457 051,91	5 468 653,18	6 788 130,30	6 882 104,51	1 404 182,90	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR SUR ACHATS PC	0,00	0,00	2 159 589,87	2 181 348,64	2 673 020,21	2 736 534,35	577 244,48	0,00
3906000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	1 008,37	1 008,37	7 319 131,54	7 689 972,49	0,00	0,00
3907000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	5 991 213,40	5 999 534,03	2 570 620,60	2 782 725,00	0,00	0,00
3911100000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	2 117 613,87	2 559 624,07	72 086,59	81 594,38	449 616,82	0,00
3911200000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	61 451,63	61 664,69	4 185 066,75	3 814 329,98	8 281,76	0,00
3911300000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	1 020 542,71	2 549 717,96	15 305,16	29 401,95	0,00	0,00
3911400000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	15 300,16	15 603,48	187 381,48	227 204,42	0,00	0,00
3911500000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	173 288,72	158 118,95	16 232,88	17 592,11	0,00	0,00
3911700000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	14 200,84	15 048,82	0,00	0,00	0,00	0,00
3922210000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total 39 :	0,00	0,00	28 829 400,50	28 673 449,50	310 828 278,75	310 828 278,75	17 012 824,25	0,00
3450000000	PRESTATIONS DE SERVICES EN OC	23 501 386,01	0,00	0,00	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
	Total 34 :	23 501 386,01	0,00	23 825 387,74	23 825 387,74	101 210 917,34	101 210 917,34	0,00	0,00
3600000000	MACHATS ALGERIE TELECOM SPA	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
	Total 36 :	0,00	0,00	0,00	0,00	16 982,72	16 982,72	0,00	0,00
3903010000	PERTE DE VALEUR CARTES DE REC	0,00	0,00	16 982,72	32 035,72	3 043,01	6 006,02	0,00	0,00
3903020000	PERTE DE VALEUR CARTE SIM LITE	0,00	0,00	0,00	0,086,02	0,00	0,00	0,00	0,00
3903030000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	130 542,13	199 022,17	167 182,20	173 703,13	0,00	0,00
3903040000	PERTE DE VALEUR CARTE DE RECH	0,00	0,00	26 303,53	38 080,29	33 147,51	33 147,51	0,00	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR MODEMS WIFI A	0,00	0,00	5 457 051,91	5 468 653,18	6 788 130,30	6 882 104,51	1 404 182,90	0,00
3904200000	PERTE DE VALEUR SUR ACHATS PC	0,00	0,00	2 159 589,87	2 181 348,64	2 673 020,21	2 736 534,35	577 244,48	0,00
3906000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	1 008,37	1 008,37	7 319 131,54	7 689 972,49	0,00	0,00
3907000000	PERTE DE VALEUR SUR CAMERA L	0,00	0,00	5 991 213,40	5 999 534,03	2 570 620,60	2 782 725,00	0,00	0,00
3911100000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	2 117 613,87	2 559 624,07	72 086,59	81 594,38	449 616,82	0,00
3911200000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	61 451,63	61 664,69	4 185 066,75	3 814 329,98	8 281,76	0,00
3911300000	PERTE DE VALEUR SUR MATIERES	0,00	0,00	1 020 542,71	2 549 717,96	15 305,16	29 401,95	0,00	0,00
3911400000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	15 300,16	15 603,48	187 381,48	227 204,42	0,00	0,00
3911500000	PERTE DE VALEUR SUR CABLES DE	0,00	0,00	173 288,72	158 118,95	16 232,88	17 592,11	0,00	0,00
3911700000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	14 200,84	15 048,82	0,00	0,00	0,00	0,00
3922210000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITU	0,00	0,00	0,00	0,00				

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2025

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 Aout 2026 A 16:08:56

Page 8/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2025		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2025		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2025	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
392220000	PERTE DE VALEUR SUR FOURNITURE	0,00	112 740,44	515 018,64	515 403,28	627 759,08	666 479,83	0,00	140 461,19
3922804000	PERTE DE VALEUR SUR HABILLEMENT	0,00	2 090,50	7 222,38	4 181,00	9 312,80	7 222,38	0,00	0,00
3922805000	PERTE DE VALEUR SUR PETIT OUTIL	0,00	4 294,53	50 489,42	114 014,46	54 754,44	119 897,65	0,00	69 027,75
3945000000	PERTE DE VALEUR PRESTATIONS	0,00	0,00	0,00	23 501 386,01	0,00	23 501 386,01	0,00	23 501 386,01
3947330000	Provision Ecart Inventaires STI	0,00	3 922 756,44	0,00	3 922 756,44	0,00	7 645 512,88	0,00	3 922 756,44
	Total 39 :	0,00	8 759 942,82	19 009 674,06	41 391 989,17	32 592 373,88	56 399 765,20	0,00	32 566 734,14
4011000000	Fournisseurs Achats de Biens	0,00	4 593 347,33	5 181 687,89	10 001 388,59	59 324 808,97	60 446 747,19	0,00	6 714 375,55
4012000000	Fournisseurs Prestations de	0,00	25 678 846,03	19 442 843,41	31 392 199,72	144 918 054,85	147 671 792,81	0,00	28 430 583,90
4013200000	Crediteurs des Frais Financier	0,00	0,00	36 393,90	36 393,90	126 031,80	126 031,80	0,00	0,00
4017000000	Fournisseurs Retenues de GA	0,00	6 639 096,32	51 943,27	51 943,27	1 109 335,17	4 504 620,25	0,00	10 634 380,40
4041100000	Fournisseurs Achats d'Immobi	0,00	61 970 827,40	166 995 446,62	1 087 126,38	487 216 732,07	521 384 680,60	0,00	115 408 788,93
4047000000	Fournisseurs Immobilisation	0,00	17 398 495,16	527 248,11	527 248,11	4 382 230,25	17 262 841,94	0,00	30 249 066,77
4081100000	Factures non parvenues Fourn	0,00	176 982,40	23 900 387,74	13 337 787,74	69 713 309,24	69 713 309,24	0,00	211 902,40
4081200000	Factures non parvenues Fourn	0,00	49 856,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52 838,00
	Total 40 :	0,00	115 878 360,65	216 136 034,94	317 637 992,98	745 892 502,55	821 148 930,87	0,00	191 162 788,98
4110100000	Créances Clients Grands Comptes AR	33 803 771,18	0,00	8 383 182,54	22 259 978,01	70 871 331,13	69 029 128,02	15 445 974,29	0,00
4110100000	Créances Clients Grands Comptes AR	0,00	0,00	0,00	0,00	13 548 742,78	0,00	13 548 742,78	0,00
4110210000	Client Ordinaire NGBSS	0,00	0,00	48 278 867,64	195 755 248,91	624 405 752,87	624 405 752,87	0,00	0,00
4110220000	Client Exceptionnel NGBSS	0,00	0,00	15 105 391,17	62 829 375,44	202 975 086,42	202 975 086,42	0,00	0,00
4110230000	Administration & organisme	0,00	0,00	3 934 280,00	10 286 822,47	59 258 847,75	59 258 847,75	0,00	0,00
4110240000	Entreprise NGBSS	0,00	0,00	999 035,00	10 042 779,94	46 425 674,89	46 425 674,89	0,00	0,00
4110250000	Provision libérale et artisan NGBSS	0,00	0,00	15 714,19	35 446,23	9 544 592,48	9 544 592,48	0,00	0,00
4110260000	KMS NGBSS	0,00	0,00	11 322,66	24 572,55	332 018,06	332 018,06	0,00	0,00
4110270000	Client professionnel Conventi	0,00	0,00	0,00	33 857,00	89 785,00	99 785,00	0,00	0,00
4110280000	Commerce NGBSS	0,00	0,00	0,00	1 276,00	3 180,00	3 180,00	0,00	0,00
4110300000	Client sensible NGBSS	0,00	0,00	0,00	1 000,00	4 020,00	4 020,00	0,00	0,00
4110310000	Pensionnaire NGBSS	0,00	0,00	0,00	0,00	13 500,00	13 500,00	0,00	0,00
4110320000	STARTUP NGBSS	0,00	0,00	439 310,00	1 852 288,81	4 602 548,32	4 602 548,32	0,00	0,00
4110330000	PIE NGBSS	0,00	0,00	0,00	79 895,81	333 770,85	333 770,85	0,00	0,00
4110340000	MAE NGBSS	0,00	0,00	2 500,00	18 948,86	78 454,88	178 264,45	0,00	0,00
4110350000	Association NGBSS	0,00	0,00	3 750,00	64 406,99	119 264,48	119 264,48	0,00	0,00
4110360000	PAI NGBSS	0,00	0,00	1 380 786,28	3 634 520,16	22 248 194,83	22 248 194,83	0,00	0,00
4110380000	Établissements Scolaires Publics NGB	0,00	0,00	340 101,30	2 326 834,08	23 599 263,48	23 599 263,48	0,00	0,00
4110390000	Commerce Revendeur NGBSS	0,00	0,00	304 364 514,31	118 188 258,18	2 133 509 794,77	1 811 818 387,85	1 094 319 887,79	8 882
4110400000	Créances NGBSS Et GAJA-Alignmen	484 887 600,91	0,00	0,00	126 438 597,34	186 638 084,52	202 623 141,48	202 623 141,48	0,00
4110400000	Créances NGBSS Et GAJA-Alignmen	0,00	62 817 828,29	28 218 363,32	0,00	156 638 084,52	38 827 818,17	27 288 331,88	0,00
4110400000	Créances NGBSS Et GAJA-Écart d'ali	0,00	0,00	22 288 331,38	0,00	18 735 194,82	15 286 428,90	8 642 478,22	0,00
4115788010	Écarts de créances non libérés	18 591 906,99	0,00	8 640 478,32	0,00	7 147 753,23	14 875 528,89	2 597 318,29	0,00
4180210000	FACTURE A ETABLIR Client Ordinaire	7 311 704,10	0,00	2 707 316,73	0,00	13 277 802,26	13 277 802,26	6 643 378,34	0,00
4180220000	FACTURE A ETABLIR Client Exceptionl	9 635 102,39	0,00	6 643 216,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4180230000	FACTURE A ETABLIR Administration	6 590 441,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4180240000	FACTURE A ETABLIR Entreprise NGB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

CENTRE COMPTABLE		DOT_TEBESSA		BALANCE GENERALE									
				PERIODE : DEC-2025									
				EDITE LE : 07 Avril 2026 5 16:09:56									
				Page 13/14									
COMpte	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS nu 01-DECEMBRE-2025		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2025		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2025					
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit				
2318001000	ECHELON D'AVANCEMENT	0,00	0,00	2 997 763,15	0,00	34 409 479,24	0,00	34 409 479,24	0,00				
4350200000	COT. ASSURANCE SOCIALES PERS	0,00	0,00	7 196 798,96	2 156 773,32	112 121 603,41	28 482 115,81	83 629 577,60	0,00				
6370120000	CONTRIBUTION DIRECTE OUVRIERS	0,00	0,00	1 021 003,71	256 892,80	15 248 869,97	3 413 550,85	11 836 319,11	0,00				
6370210000	PRES SALAIRES DES STAGIAIRES	0,00	0,00	160 000,25	0,00	1 392 933,38	1 292 933,39	1 292 933,39	0,00				
6386000000	INDEMNITE D'HABILLEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	1 032 000,00	0,00	1 032 000,00	0,00				
Total 63 :		0,00	0,00	43 998 132,77	11 037 559,41	637 069 484,64	145 695 598,65	511 370 485,99	0,00				
6451300000	VIGNETTES AUTOMOBILES	0,00	0,00	0,00	0,00	113 000,00	0,00	113 000,00	0,00				
6451600000	PROFITS DE VOIRIES	0,00	0,00	0,00	0,00	60 000,00	0,00	60 000,00	0,00				
6453000000	TIMBRES FISCALX	0,00	0,00	0,00	0,00	12 500,00	0,00	12 500,00	0,00				
6459000000	PROFITS IMPOTS ET TAXES DIVERS	0,00	0,00	1 340 000,00	0,00	1 607 480,00	0,00	1 607 480,00	0,00				
Total 64 :		0,00	0,00	1 340 000,00	0,00	1 792 980,00	0,00	1 792 980,00	0,00				
6520816000	MONIES-VALEURS SUR SORTIE - AUTR	0,00	0,00	0,00	0,00	110 043 508,16	0,00	110 043 508,16	0,00				
6551000000	PENALITES ET AMENDES FISCALES	0,00	0,00	0,00	0,00	99 569,45	0,00	99 569,45	0,00				
6551900000	PENALITES SUR MARCHES ET COM	0,00	0,00	0,00	0,00	341 291,41	0,00	341 291,41	0,00				
6578000000	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	131,57	0,01	131,56	0,00				
6580040000	PERALITE DE RETARD	0,00	0,00	-658 141,61	0,00	0,00	0,00	110 464 489,54	0,00				
Total 65 :		0,00	0,00	-658 141,61	0,00	110 464 489,59	0,01	110 464 489,54	0,00				
6612100000	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT	0,00	0,00	29 698 804,21	1 197 819,68	329 199 716,81	17 191 317,76	306 048 399,57	0,00				
6650000000	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET P	0,00	0,00	23 531 386,01	15 000,00	69 482 970,27	15 000,00	69 467 970,27	0,00				
6653000000	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET P	0,00	0,00	2 472 054,33	1 998 945,29	3 240 832,50	1 998 945,29	1 251 887,21	0,00				
Total 66 :		0,00	0,00	56 602 244,55	3 191 764,97	395 923 119,58	18 156 263,07	378 787 656,51	0,00				
7001200000	CARTES DE RECHARGE ADSL	0,00	0,00	0,00	1 030 500,00	0,00	16 963 596,00	0,00	16 963 596,00				
7004100000	MODEM	0,00	0,00	0,00	3 000,00	0,00	204 193,24	0,00	204 193,24				
7004400000	MODEM LTE	0,00	0,00	0,00	131 082,37	0,00	1 259 915,66	0,00	1 259 915,66				
7004600000	MODEM GHT F TTH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 832,77	0,00	11 832,77				
7004800000	AUTRES FACTURES & TRAVAUX	0,00	0,00	946 636,22	0,00	28 634 631,38	0,00	28 634 631,38	0,00				
7005000000	PRODUIT NCBSS P5TH	0,00	0,00	18 228 690,10	0,00	113 978 650,56	0,00	113 978 650,56	0,00				
7005200000	PRODUIT NCBSS LTE	0,00	0,00	6 415 820,53	0,00	93 795 677,94	0,00	93 795 677,94	0,00				
7005220000	PRODUIT NCBSS VOIP	0,00	0,00	10 739 257,75	0,00	48 543 291,30	0,00	48 543 291,30	0,00				
70060024000	PRODUIT NCBSS 5g passthrough Line	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRODUIT NCBSS 5g passthrough Line	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRODUIT NCBSS ADAL	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRODUIT NCBSS FTTx	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	ANNUALISATION NCBSS	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	AJUSTEMENT NCBSS	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRELEVEMENT NCBSS	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRODUITS LS	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	MAISON CABLES FIBRE OPTIQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
70060024000	PRODUIT NCBSS RELISE	0,00	0,00	0,00	0,00	46 312 728,77	0,00	46 312 728,77	0,00				
Total 70 :		0,00	0,00	0,00	0,00	1 607 480,00	0,00	1 607 480,00	0,00				

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083B02  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2025

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

EDITE LE : 07 Avr 21 2026 à 16:09:56  
Page 14/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2025		CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2025		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2025	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
7321001000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	0,00	56 936,09	2 184 048,82	22 347 168,10	0,00	20 163 110,28
7321002000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	0,00	0,00	3 560 020,78	16 835 597,35	0,00	13 255 576,57
7321009000	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PC	0,00	0,00	0,00	140 146,33	36 009 843,36	46 044 751,42	0,00	10 034 900,06
	Total 73	0,00	0,00	0,00	197 083,32	43 257 242,24	53 504 357,14	0,00	50 247 114,90
75201218000	PLUS VALEURS SUR SORTIE - AUTRE	0,00	0,00	0,00	6 109 616,00	0,00	6 109 616,00	0,00	6 109 616,00
7540000000	QUOTES-PARTS DE SUBVANTIONS	0,00	0,00	0,00	5 256 953,73	0,00	7 885 430,60	0,00	5 256 953,73
7571200000	REMBOURSEMENT ASSURANCE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 797 335,27	0,00	1 797 335,27
7571600000	ERREUR DE CASSISSE	0,00	0,00	3,26	31,61	3,26	31,61	0,00	32,87
7571900000	VENTES DECHETS ET REBUTS	0,00	0,00	0,00	-6 109 616,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7572100000	PRODUITS EXCEPTIIONNELS	0,00	0,00	-0,01	0,01	0,00	0,02	0,00	0,02
7588000000	AUTRES PRODUITS DE GESTION CC	0,00	0,00	0,06	0,61	0,07	0,66	0,00	0,61
7588001000	VENTES DES CAHIER DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00	556 000,00	0,00	556 000,00
7588004000	PENALITES DE RETARD SUR FOURN	0,00	0,00	0,00	1 915 009,21	341 291,41	3 108 696,16	0,00	2 707 404,75
7588005000	REMBOURSEMENT DES FRAIS JUDI	0,00	0,00	0,00	657 600,22	0,00	1 360 432,30	0,00	1 360 432,30
	Total 75	0,00	0,00	3,31	7 809 595,39	2 969 271,61	20 817 546,36	0,00	17 847 174,75
	Total Général	39 336 684 085,09	39 336 684 085,09	2 726 136 306,03	2 726 136 306,03	15 576 573 045,45	15 576 573 045,45	43 165 510 035,57	43 165 510 035,57

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2023

EDITE LE : 07 AVRIL 2026

à 16:07:20

Page 5/14

CENTRE COMPTABLE	DOT_TEBESSA	COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS		CUMUL JUSQU'AU		SOLDE DU	
				01-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	01-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023	31-DECEMBRE-2023		
		2323100000	LETTRAGE BATIMENTS EN COURS	0,00	0,00	0,00	0,00	700 403,00	700 403,00	0,00	0,00
		2325101000	CANALISATION EN COURS	11 913 487,50	0,00	0,00	0,00	34 042 821,67	12 317 093,50	33 639 025,67	0,00
		2325101001	LETTRAGE CABLES DE BRANCHEMENT	0,00	0,00	23 065 263,39	0,00	38 804 276,31	38 804 276,31	0,00	0,00
		2325302001	LETTRAGE CABLES DE DISTRIBUTION	523 992,20	0,00	0,00	0,00	6 291 519,67	6 291 519,67	523 992,20	0,00
		2325304001	LETTRAGE CABLES DE BRANCHEMENT	0,00	0,00	20 027 417,64	0,00	51 700 812,29	51 700 812,29	0,00	0,00
		2325305000	CABLES FIBRE OPTIQUE EN COURS	105 118 294,39	0,00	661 565,62	0,00	35 069 599,39	109 778 730,01	30 429 163,77	0,00
		2325305001	LETTRAGE CABLES FIBRE OPTIQUE	0,00	0,00	5 155 202,13	0,00	5 702 679 678,93	5 702 679 678,93	0,00	0,00
			Total 23 :	117 555 784,09	0,00	49 027 798,56	0,00	5 889 508 911,28	5 922 272 513,71	64 592 181,64	0,00
		2755400000	CAUTIONNEMENTS DE LOCATION	-15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 000,00	0,00
		2755510000	CAUTIONS DE BONNE EXECUTION	50 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00
			Total 27 :	65 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65 000,00	0,00
		2813110000	AMORTISSEMENT BATIMENTS INDU	0,00	120 405 348,34	515 719,65	28 173,20	6 648 039,05	127 025 206,19	0,00	0,00
		2813121000	AMORTISSEMENT BATIMENTS ADM	0,00	8 996 128,27	296 935,85	125 340,63	2 086 112,55	10 960 006,18	0,00	0,00
		2813122000	AMORTISSEMENT BATIMENTS COM	0,00	6 264 285,89	67 375,08	0,00	808 502,04	7 072 787,93	0,00	0,00
		2813130000	AMORTISSEMENT AUTRES BATIMET	0,00	4 570 921,40	58 729,38	0,00	715 868,43	5 286 750,81	0,00	0,00
		2815200000	AMORTISSEMENT RESEAU DE BRUA	0,00	149 884 492,31	3 979 729,79	13 350 130,09	16 882 518,52	185 802 883,14	0,00	0,00
		2815210000	AMORTISSEMENT RESEAU DE DIST	0,00	403 983 639,08	1 327 662,34	0,00	15 943 087,76	405 276 596,77	0,00	0,00
		2815220000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRAJ	0,00	4 939 452,55	1 687,00	0,00	20 244,00	54 344 591,53	0,00	0,00
		2815230000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRAJ	0,00	63 892 722,43	19 401,09	0,00	15 203 228,85	813 417 128,00	0,00	0,00
		2815250000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRAJ	0,00	798 255 907,95	1 502 957,08	62 010,00	19 187 753,04	133 508 498,52	0,00	0,00
		2815261000	AMORTISSEMENT MATERIELS TECH	0,00	114 824 082,64	1 900 496,78	105 316,79	19 187 753,04	17 057 258,04	0,00	0,00
		2815270000	AMORTISSEMENT RESEAU MULTIS	0,00	134 541 789,73	7 180 918,45	1 306 102,10	2 868 644,02	17 057 258,04	0,00	0,00
		2815280000	AMORTISSEMENT RESEAU MULTIS	0,00	14 170 611,02	0,00	0,00	40 238,14	32 518 520,43	0,00	0,00
		2815301000	AMORTISSEMENT TRANSMISSION D	0,00	29 775 485,41	275 307,56	0,00	45 877 506,38	394 489 274,50	0,00	0,00
		2815301001	AMORTISSEMENT APPAREILS DE M	0,00	338 482 487,44	3 478 134,42	3 478 134,42	45 877 506,38	331 400 609	0,00	0,00
		2815303000	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT ET	0,00	36 414,56	0,00	0,00	4 811 178,03	148 475 207,83	0,00	0,00
		2815303001	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS I	0,00	174 659 185,41	417 418,67	32 995 065,51	71 029 202,48	916 626 917,15	0,00	0,00
		2815307000	AMORTISSEMENT ENERGIE	0,00	1 087 158 450,88	5 919 098,48	241 358 741,21	590 694,00	3 478 107,00	0,00	0,00
		2815308000	AMORTISSEMENT COMMUNICATION	0,00	4 068 805,00	0,00	0,00	50 945,33	4 803 960,33	0,00	0,00
		2815309000	AMORTISSEMENT MATERIELS TEC	0,00	101 610,00	0,00	0,00	0,00	101 610,00	0,00	0,00
		2815315000	AMORTISSEMENT SERVEURS VOIC	0,00	26 918 661,82	2 355 239,08	116 334,35	18 681 045,86	44 480 353,30	0,00	0,00
		2815316000	MATERIELS TECHNIQUES : MATIEM	0,00	3 418 471,75	2 576 830	1 000,00	30 950,00	3 418 471,75	0,00	0,00
		2815316001	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT FT	0,00	2 993 054,23	17 988,05	0,00	196 238,50	26 423 819,53	0,00	0,00
		2815316002	AMORTISSEMENT MATERIEL ET OU	0,00	28 919 257,48	419 489,05	0,00	6 381 973,08	44 306 327,04	0,00	0,00
		2815318000	AMORTISSEMENT VEHICULES DE T	0,00	44 306 327,04	0,00	0,00	0,00	7 142 284,87	0,00	0,00
		2815321000	AMORTISSEMENT VEHICULES UTIL	0,00	7 142 284,87	0,00	0,00	0,00	800 753,47	0,00	0,00
		2815322000	AMORTISSEMENT VEHICULES UTIL	0,00	800 753,47	0,00	0,00	0,00	6 307 530,40	0,00	0,00
		2815324000	AMORTISSEMENT VELOS ET VELLO	0,00	16 598 054,97	330 382,50	0,00	75 986,72	1 683 878,32	0,00	0,00
		2815331000	AMORTISSEMENT MOBILIER DE BU	0,00	6 459 336,78	19 856,43	249 482,42	245 571,82	6 459 458,18	0,00	0,00
		2815332000	AMORTISSEMENT MATERIEL INFOR	0,00	33 845 194,54	436 145,17	2 120 301,25	4 465 628,42	38 190 521,71	0,00	0,00
				0,00	22 833,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
18083802  
000216001808337  
16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2024

EDITE LE : 07 AVRIL 2026

A 16:07:34

CENTRE COMPTABLE DOT\_TEBESSA

Page 5/14

COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 31-DECEMBRE-2024				CUMUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2024				SOLDE DU 31-DECEMBRE-2024	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit		
	Total 21 :	6 484 628 619,47	0,00	116 356 699,34	56 518 313,15	582 905 221,80	347 682 858,40	6 730 028 631,01	377 448,14				
2325101000	CANALISATION EN COURS	33 639 025,67	0,00	33 805 470,66	0,00	78 032 689,95	15 287 972,72	96 383 739,50	0,00				
2325101001	LETTAGE CANALISATION EN COURS	0,00	0,00	36 269 305,73	36 269 305,73	88 251 327,83	88 251 327,83	523 692,20	0,00				
2325302000	LETTAGE CABLES DE DISTRIBUTION	523 692,20	0,00	0,00	0,00	1 521 650,91	1 521 650,91	0,00	0,00				
2325302100	LETTAGE RESEAU DE DISTRIBUTION	0,00	0,00	12 505 167,26	28 728 973,12	29 465 933,75	29 465 933,75	0,00	0,00				
2325304000	CABLES DE BRANCHEMENT EN COURS	0,00	0,00	9 071 320,24	0,00	43 533 012,56	0,00	43 533 012,56	0,00				
2325305000	LETTAGE CABLES DE BRANCHEMENT EN COURS	0,00	0,00	9 210 160,63	9 210 160,64	43 731 852,96	43 731 852,96	0,00	0,00				
2325305001	CABLES FIBRE OPTIQUE EN COURS	30 429 163,77	0,00	7 700 800,09	9 777 433,41	25 038 653,71	27 033 819,18	28 434 159,30	0,00				
2325305002	LETTAGE CABLES FIBRE OPTIQUE	0,00	0,00	5 483 707,40	6 483 707,40	15 997 680,13	19 997 680,13	0,00	0,00				
Total 22 :		64 592 181,54	0,00	114 045 933,01	80 689 562,30	329 562 609,80	225 280 137,46	168 674 942,86	15 000,00				
2755400000	CAUTIONNEMENTS DE LOCATION	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00				
2755510000	CAUTIONNEMENTS DE BONNE EXECUTION	50 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Total 27 :		65 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65 000,00	0,00				
2813110000	AMORTISSEMENT BATIMENTS INDU	0,00	127 025 206,19	0,00	606 241,48	0,00	17 073 506,86	0,00	144 099 113,05				
2813121000	AMORTISSEMENT BATIMENTS ADM	0,00	10 560 900,19	0,00	152 698,22	0,00	1 832 343,08	0,00	12 763 243,27				
2813122000	AMORTISSEMENT BATIMENTS COM	0,00	7 072 787,83	0,00	67 375,06	0,00	808 802,04	0,00	7 841 269,97				
2813180000	AMORTISSEMENT AUTRES BATIMEN	0,00	5 286 781,83	0,00	59 986,88	0,00	717 612,53	0,00	6 004 374,36				
2815200000	AMORTISSEMENT RESEAU DE BRAN	0,00	165 602 583,14	0,00	1 342 380,70	0,00	16 108 587,30	0,00	181 711 150,44				
2815210000	AMORTISSEMENT RESEAU DE DIST	0,00	468 576 596,77	0,00	1 331 772,07	0,00	16 011 053,94	0,00	474 915 426,71				
2815230000	AMORTISSEMENT RESEAU DE JONC	0,00	4 968 696,55	0,00	1 665,01	0,00	20 222,01	0,00	4 978 918,56				
2815250000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRAI	0,00	64 344 981,53	0,00	19 401,09	0,00	232 807,80	0,00	62 175 123,73				
2815261000	AMORTISSEMENT MATERIELS TECH	0,00	133 806 486,90	0,00	1 997 717,32	0,00	15 625 911,32	0,00	829 039 338,27				
2815270000	AMORTISSEMENT RESEAU MULTIS	0,00	195 272 396,62	0,00	6 495 493,18	0,00	21 937 648,50	0,00	155 864 143,50				
2815280000	AMORTISSEMENT RESEAU NATIONA	0,00	17 057 265,04	0,00	306 715,43	0,00	3 338 344,10	0,00	35 608 816,06				
2815510000	AMORTISSEMENT TRANSMISSIOM	0,00	32 518 520,43	0,00	2 263 894,11	0,00	44 742 186,31	0,00	407 678 325,73				
2815601000	AMORTISSEMENT APPAREILS DE M	0,00	364 489 224,96	0,00	24 582,15	0,00	2 994 648,50	0,00	626 396,82				
2815603000	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT ET	0,00	331 400,69	0,00	711 815,87	0,00	7 661 411,25	0,00	264 504 344,85				
2815606000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS E	0,00	148 475 287,93	0,00	9 884 311,89	0,00	71 054 271,31	0,00	16 901 633,28				
2815607000	AMORTISSEMENT ENERGIE	0,00	918 676 917,15	1 210 564,49	0,00	4 431 691,11	0,00	153 736 224,32	407 678 325,73				
2815609000	AMORTISSEMENT COMMUNICATIOM	0,00	3 478 107,00	0,00	0,00	557 157,00	0,00	2 020 920,00	863 249 697,35				
2815614000	AMORTISSEMENT SERVEURS VOCA	0,00	483 980,56	0,00	0,00	0,00	0,00	599 453,36	2 020 920,00				
2815615000	AMORTISSEMENT MATERIELS TECH	0,00	101 510,00	0,00	0,00	0,00	0,00	101 510,00	57 338 260,02				
2815616000	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT FI	0,00	44 483 353,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 449 323,81				
2815660000	AMORTISSEMENT MATERIEL ET OU	0,00	3 448 323,81	0,00	16 475,86	0,00	237 680,35	0,00	2 618 488,41				
2818100000	AMORTISSEMENT MATERIELS DE T	0,00	3 167 312,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29 441 959,04				
2818210000	AMORTISSEMENT VEHICULES DE T	0,00	26 423 879,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44 306 327,04				
2818221000	AMORTISSEMENT VEHICULES UTIL	0,00	44 306 327,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 142 264,97				
2818224000	AMORTISSEMENT VEHICULES UTIL	0,00	7 142 264,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	803 753,47				
2818240000	AMORTISSEMENT VELOS ET VELON	0,00	803 753,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21 841 651,64				
2818310000	AMORTISSEMENT MOBILIER DE BUI	0,00	18 415 786,57	0,00	330 878,00	0,00	4 111 610,70	0,00	0,00				

# قائمة الملاحق

Agence Telecom - SPA  
 Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
 18083B02  
 000216301808337  
 16293838021

## BALANCE GENERALE

PERIODE : DEC-2025

EDITE LE : 07 AVEILL 2026 A 16:09:56

Page 5/14

CENTRE COMPTABLE	DOT_TEBESSA	COMPTE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE DE LA REOUVERTURE		MOUVEMENTS au 01-DECEMBRE-2025		CUNUL JUSQU'AU 31-DECEMBRE-2025		SOLDE DU 31-DECEMBRE-2025	
				Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
		2186200000	MOBIILIER LOGEMENTS DU PERSONNEL	94 871,79	0,00	0,00	0,00	18 700,00	0,00	94 871,79	0,00
		2186280000	MOBIILIER ET EQUIPEMENT MENAGE	18 700,00	0,00	0,00	0,00	37 400,00	0,00	18 700,00	0,00
		2186288000	LETTAGE MOBIILIER ET EQUIPEMENT	18 700,00	0,00	0,00	0,00	79 000,00	0,00	56 100,00	0,00
		21803389000	LETTAGE AMENAGEMENTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			Total 21 :	6 730 026 631 01	377 448 14	511 457 841,49	73 731 721,90	1 308 203 995,11	729 610 378,82	7 308 022 247,30	377 448 14
		2323100000	LETTAGE BATIMENTS EN COURS	0,00	0,00	0,00	0,00	630 630,00	0,00	630 630,00	0,00
		2325101000	CANALISATION EN COURS	96 383 739,80	0,00	75 226 384,53	186 897 263,72	128 107 952,20	224 491 692,10	187 176 787,27	0,00
		2325101000	LETTAGE CANALISATION EN COURS	0,00	0,00	76 074 743,43	76 074 743,43	141 894 272 43	141 894 272 43	78 291 88	0,00
		2325202000	LETTAGE CABLES DE DISTRIBUTION	523 992,20	0,00	0,00	0,00	425 571,82	425 571,82	523 992,20	0,00
		2328302100	LETTAGE RESEAU DE DISTRIBUTION	0,00	0,00	0,00	0,00	52 342 710,88	95 875 723,44	0,00	0,00
		2328304000	CABLES DE BRANCHEMENT EN COURS	43 533 012,56	0,00	10 802 200,00	43 665 097,56	44 579 032,70	44 579 032,70	0,00	0,00
		2328304000	LETTAGE CABLES DE BRANCHEMENT	0,00	0,00	10 875 954,49	10 875 954,49	2 589 957,07	2 589 957,07	0,00	0,00
		2328304000	LETTAGE RESEAU DE BRANCHEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	138 877 135,63	167 311 333,93	0,00	0,00
		2328304100	LETTAGE RESEAU DE BRANCHEMENT	28 434 199,30	0,00	134 041 306,69	165 010 262,61	176 759 637,85	176 759 637,85	0,00	0,00
		2328309000	CABLES FIBRE OPTIQUE EN COURS	0,00	0,00	130 803 726,69	130 803 726,69	686 335 212,88	684 686 103,02	5,23 562,20	0,00
		2328309000	LETTAGE CABLES FIBRE OPTIQUE	0,00	0,00	428 455 024,73	603 900 531,50	0,00	0,00	50 000,00	0,00
			Total 23 :	168 874 842,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00
		2755400000	CAUTIONNEMENTS DE LOCATION	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 000,00	0,00
		2755510000	CAUTIONNEMENTS DE BONNE EXECUTION	50 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00
			Total 27 :	65 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65 000,00	0,00
		2813110000	AMORTISSEMENT BATIMENTS INDU	0,00	144 059 113,05	44 194,77	1 166 240,53	53 715,19	22 350 052,43	166 356 450,29	0,00
		2813121000	AMORTISSEMENT BATIMENTS ADM	0,00	12 783 243,27	0,00	189 365,26	0,00	1 894 461,27	14 687 704,34	0,00
		2813122000	AMORTISSEMENT BATIMENTS COM	0,00	7 681 289,97	0,00	67 375,05	12 872,07	821 374,11	8 688 792 01	0,00
		2813180000	AMORTISSEMENT AUTRES BATIMEN	0,00	6 004 374,36	0,00	60 085,88	346,50	721 374,53	8 725 402,39	0,00
		2815200000	AMORTISSEMENT RESEAU DE BRAN	0,00	181 711 150,44	362 775,07	2 630 547,06	1 666 854,67	19 390 700,63	199 424 999,10	0,00
		2815200000	AMORTISSEMENT RESEAU DE DIST	0,00	474 915 426,71	0,00	1 100 165,94	488 520,50	13 690 526,41	498 117 432,02	0,00
		2815210000	AMORTISSEMENT RESEAU DE JON	0,00	4 979 918,56	0,00	386,57	0,00	5 461,44	4 884 400,00	0,00
		2815220000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRAI	0,00	62 175 123,73	190 806,75	19 401,09	602 300,12	18 681 911,82	62 407 931,53	0,00
		2815230000	AMORTISSEMENT RESEAU DE TRA	0,00	829 039 338,27	0,00	1 429 482,91	100 040 303,64	20 342 925,26	78 146 795,12	0,00
		2815261000	AMORTISSEMENT MATERIELS TECH	0,00	165 844 143,50	208 020,01	7 240 138,34	3 010 682,76	80 422 600,34	341 918 282,43	0,00
		2815270000	AMORTISSEMENT RESEAU NATION	0,00	264 504 344,85	0,00	0,00	0,00	18 601 635,28	18 601 635,28	0,00
		2815280000	AMORTISSEMENT TRANSMISSION	0,00	16 501 635,28	470,43	337 171,57	1 904 723,22	3 173 810,09	37 075 902,93	0,00
		2815510000	AMORTISSEMENT APPARELS DE M	0,00	35 806 818,06	0,00	3 492 251,95	8 728 726,24	22 639 248,18	421 649 847,67	0,00
		28155601000	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT ET	0,00	407 678 325,73	0,00	24 582,15	24 682,18	319 968,31	521 372,56	0,00
		28155603000	AMORTISSEMENT INSTALLATIONS	0,00	153 736 224,32	0,42	1 019 029,75	875 158,86	10 834 872,18	153 695 537,84	0,00
		28155607000	AMORTISSEMENT COMMUTATION	0,00	983 249 697,35	147 918,05	4 818 077,57	2 692 536,15	61 602 387,56	2 589 483,25	0,00
		28155608000	AMORTISSEMENT MATERIELS TECH	0,00	2 920 950,00	0,00	0,00	0,00	0,00	589 483,25	0,00
		28155610000	AMORTISSEMENT MATERIELS VOIC	0,00	509 453,35	0,00	0,00	0,00	0,00	101 510,00	0,00
		28155614000	AMORTISSEMENT SERVEURS VOIC	0,00	101 510,00	0,00	0,00	0,00	0,00	98 570 597,88	0,00
		28155615000	MATERIELS TECHNIQUES : MATERIE	0,00	67 336 260,02	17 275,41	3 658 250,75	2 480 795,04	31 714 856,50	3 443 323,81	0,00
		28155616000	AMORTISSEMENT EQUIPEMENT ET DU	0,00	3 449 323,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# قائمة الملاحق

## الملحق (05)

ACTEL BIR EL ATER		dec-25		31/1/44		Payment Eglise									
DATE	Précompté	Vuiss	Droit De Titulere	MONDVT VAC	Montant Vce BNA	Montant Vce CCP	ECART	VIREMENT	CCP	BNA	CHEQUE	CARTE CREDIT			
01/12/2025	40 167,76	525 441,00	5 676,00	571 284,76	204 124,87	-	367 159,89	-	-	-	-	-			
02/12/2025	37 012,99	296 140,42	3 350,00	336 503,41	172 448,10	367 159,89	203 104,58	-	-	144 000,00	80 551,26	22 410,14			
03/12/2025	30 315,71	224 736,42	2 575,00	257 627,13	279 053,54	-	21 426,41	-	-	-	-	1 500,00			
04/12/2025	21 156,25	160 772,00	1 864,00	183 792,25	87 882,52	142 628,90	46 719,17	-	-	-	-	10 330,00			
05/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
06/12/2025	106 578,42	168 196,42	2 778,00	277 552,84	272 796,34	-	4 756,50	-	-	-	-	3 244,00			
07/12/2025	60 779,29	95 233,00	1 885,00	157 597,29	154 402,44	-	3 194,85	-	-	144 000,00	2 031,33	2 170,50			
08/12/2025	67 740,69	110 134,00	1 796,00	179 670,69	191 146,49	-	11 475,80	-	-	-	64 272,00	-			
09/12/2025	71 041,86	119 398,00	1 977,00	192 366,86	189 624,45	-	2 732,41	-	-	-	-	-			
10/12/2025	82 945,77	144 188,00	2 299,00	229 432,77	200 104,02	-	29 328,75	-	-	-	-	8 700,00			
11/12/2025	31 502,37	198 879,00	2 330,00	232 711,37	232 711,37	-	-	-	-	-	-	-			
12/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
13/12/2025	86 835,00	185 897,00	2 764,00	275 496,00	288 378,68	-	12 882,68	-	-	-	-	14 046,96			
14/12/2025	140 607,89	125 593,00	2 694,00	268 894,89	209 113,81	-	59 781,08	-	-	-	-	2 975,00			
15/12/2025	53 497,18	231 674,00	2 871,00	289 042,18	359 094,39	-	71 052,21	-	-	-	-	6 000,00			
16/12/2025	52 074,05	124 844,00	1 799,00	178 717,05	171 344,32	-	7 372,23	-	-	-	-	7 240,00			
17/12/2025	68 918,60	137 253,00	2 006,00	208 256,60	195 354,07	-	12 902,53	-	-	-	-	-			
18/12/2025	86 110,30	160 570,42	2 515,00	249 195,72	152 716,48	-	24 088,65	-	-	-	-	-			
19/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
20/12/2025	79 216,07	158 700,42	2 411,00	240 327,49	230 266,30	-	10 061,19	-	-	-	-	10 816,00			
21/12/2025	46 244,53	161 997,42	1 566,00	149 736,95	177 043,17	-	27 296,42	-	-	-	2 585,87	-			
22/12/2025	74 623,77	104 323,42	1 821,00	180 788,19	173 001,91	-	7 766,28	-	-	-	1 428,00	2 195,00			
23/12/2025	47 829,81	129 019,00	1 793,00	178 641,81	92 871,42	-	87 010,29	-	-	-	-	-			
24/12/2025	89 913,09	159 626,00	2 521,00	252 070,09	132 839,67	-	119 230,42	-	-	-	-	2 195,00			
25/12/2025	61 022,16	131 877,00	1 956,00	194 855,16	101 282,91	-	25 658,17	-	-	-	-	-			
26/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
27/12/2025	66 366,42	156 665,00	2 257,00	225 288,42	187 097,14	-	28 191,28	-	-	-	-	-			
28/12/2025	63 999,28	143 908,42	2 106,00	210 013,70	259 849,50	-	49 835,80	-	-	-	1 467,47	-			
29/12/2025	42 773,23	102 512,42	1 468,00	146 753,65	68 081,41	-	2 355,49	-	-	-	-	3 600,00			
30/12/2025	36 547,78	161 018,42	1 994,00	199 560,20	67 520,62	-	53 367,34	-	-	-	-	-			
31/12/2025	48 207,85	198 495,00	2 486,00	249 186,85	249 186,85	-	-	-	-	-	-	-			
TOTAL	1 645 820,27	4 358 606,20	60 714,00	6 065 167,47	1 079 760,00	4 853 395,99	123 038,50	-	-	144 000,00	152 225,73	87 500,48			

## قائمة الملاحق

DATE	Prépaiement	Ventes	Droit De Timbre	Paiement Explic						VIREMENT KMS		CHÉQUE	CARTE CREDIT
				MONDIAV VAC	Minimum Vae BVA	Minimum Vae CCP	ECART	VIREMENT	CCP	BVA			
01/12/2025	112 491,13		1 126,00	113 617,13		113 617,13							
02/12/2025	26 200,00		262,00	26 462,00		26 462,00							
03/12/2025	50 529,05		506,00	51 035,05		51 035,05							
04/12/2025	46 017,54		461,00	46 478,54		23 859,54	22 619,00						
05/12/2025													
06/12/2025	7 753,54		80,00	7 833,54		30 452,54	22 619,00						
07/12/2025													
08/12/2025	41 153,75		416,00	41 569,75		41 569,75							
09/12/2025	16 715,81		168,00	16 883,81		16 883,81							
10/12/2025	15 702,00		158,00	15 860,00		15 860,00							
11/12/2025	1 705,27	5 899,00	77,00	7 681,27		7 681,27							
12/12/2025													
13/12/2025	20 250,00		203,00	20 453,00		20 453,00							
14/12/2025	28 767,97		290,00	29 057,97		29 057,97							
15/12/2025	7 694,00		78,00	7 772,00		7 772,00							
16/12/2025	16 296,00		164,00	16 460,00		16 460,00							
17/12/2025	5 522,80		56,00	5 578,80		5 578,80							
18/12/2025	13 052,29		131,00	13 183,29		10 966,29	2 217,00						
19/12/2025													
20/12/2025	19 638,00		197,00	19 835,00		22 052,00	2 217,00						
21/12/2025	11 268,00		113,00	11 381,00		11 381,00							
22/12/2025	12 294,00		124,00	12 418,00		12 418,00							
23/12/2025	10 477,54		107,00	10 584,54		10 584,54							
24/12/2025													
25/12/2025	20 211,00		205,00	20 416,00			20 416,00						
26/12/2025													
27/12/2025	13 756,02		139,00	13 895,02		20 416,00	6 520,98						
28/12/2025	2 276,00		23,00	2 299,00		13 895,02	11 596,02						
29/12/2025	15 836,56		160,00	15 996,56		2 299,00	13 697,56						
30/12/2025	14 246,50		144,00	14 390,50		15 996,56	1 606,06						
31/12/2025	12 236,79	12 700,00	254,00	25 190,79		25 190,79							
TOTAL	529 854,77	5 899,00	5 388,00	541 111,77		551 942,06	14 390,50						

## قائمة الملاحق

PP CHERIFA												
déc-25												
DATE	Prépaiement	Ventes	Droit De Timbre	Paiement Eptes				Ecart	DROIT VERSEMENT	VERSEMENT MOIS	CHARGE	CARTE CREDIT
				Montant Vc BNA	Montant Vc CCP							
01/12/2025	32 684,04	122 268,00	1 579,00	-	156 531,04	-	-	-	-	-	-	-
02/12/2025	88 324,80	160 250,00	2 521,00	-	251 095,80	-	-	-	-	-	-	-
03/12/2025	69 531,54	184 919,00	2 580,00	-	257 030,54	-	-	-	-	-	-	-
04/12/2025	92 241,31	292 799,00	3 892,00	-	306 704,31	-	82 228,00	-	-	-	-	-
05/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
06/12/2025	54 557,81	206 103,42	2 636,00	-	345 525,23	-	82 228,00	-	-	-	-	-
07/12/2025	57 758,17	137 959,00	1 997,00	-	197 714,17	-	-	-	-	-	-	-
08/12/2025	58 388,10	180 503,42	2 417,00	-	241 308,52	-	-	-	-	-	-	-
09/12/2025	95 063,81	160 900,00	2 584,00	-	258 547,81	-	-	-	-	-	-	-
10/12/2025	80 946,33	146 150,00	2 292,00	-	229 388,33	-	-	-	-	-	-	-
11/12/2025	67 022,02	165 623,42	2 354,00	-	211 648,02	-	23 351,42	-	-	-	-	-
12/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13/12/2025	32 791,65	156 442,42	1 925,00	-	214 510,49	-	23 351,42	-	-	-	-	-
14/12/2025	68 418,58	181 010,00	2 518,00	-	251 946,58	-	-	-	-	-	-	-
15/12/2025	59 619,74	254 348,00	3 167,00	-	317 134,74	-	-	-	-	-	-	-
16/12/2025	31 198,42	159 741,42	1 932,00	-	192 871,84	-	-	-	-	-	-	-
17/12/2025	61 952,57	207 090,00	2 720,00	-	271 762,57	-	-	-	-	-	-	-
18/12/2025	76 574,39	206 479,00	2 858,00	-	245 131,15	-	40 780,24	-	-	-	-	-
19/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20/12/2025	37 604,00	207 019,00	2 467,00	-	287 870,24	-	40 780,24	-	-	-	-	-
21/12/2025	56 809,92	193 039,00	2 522,00	-	251 370,92	-	-	-	-	-	-	-
22/12/2025	83 250,68	213 049,00	2 985,00	-	299 294,68	-	-	-	-	-	-	-
23/12/2025	50 898,08	172 590,00	2 250,00	-	225 738,08	-	-	-	-	-	-	-
24/12/2025	50 167,43	227 699,00	2 806,00	-	280 672,43	-	-	-	-	-	-	-
25/12/2025	78 231,64	154 368,00	2 345,00	-	196 190,02	-	38 754,62	-	-	-	-	-
26/12/2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27/12/2025	51 097,83	156 799,00	2 096,00	-	248 747,45	-	38 754,62	-	-	-	-	-
28/12/2025	39 985,64	136 698,00	1 781,00	-	178 464,64	-	-	-	-	-	-	-
29/12/2025	32 531,54	173 740,00	2 072,00	-	208 343,54	-	-	-	-	-	-	-
30/12/2025	25 428,78	115 469,00	1 423,00	-	142 320,78	-	-	-	-	-	-	-
31/12/2025	10 474,85	60 450,00	712,00	-	71 636,85	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1 543 553,67	4 733 506,10	63 431,00	-	6 340 490,77	-	0,00	-	-	-	-	-

# قائمة الملاحق

PP KOUF

dec-25

DATE	Performance	Visas	Brid De Tubier	Payment Types				E/CALF	BRIEF VERSHEMENT	VERSHEMENT KMS	CHARGE	CARTE CREDIT
				Mutual Ver DVA	Monier Ver CCR	E/CALF	BRIEF VERSHEMENT					
01/12/2025	7 021,00	9 600,00	168,00		16 789,00							
02/12/2025	13 716,21	13 650,00	276,00		27 642,21							
03/12/2025	9 925,79	20 840,00	312,00		31 077,79							
04/12/2025	12 159,46	35 020,00	476,00		21 611,00							
05/12/2025												
06/12/2025	13 266,50	35 410,00	492,00		75 314,56							
07/12/2025	8 211,00	14 220,00	226,00		22 676,00							
08/12/2025	4 641,00	16 220,00	310,00		21 071,00							
09/12/2025	14 516,00	25 699,00	404,00		40 621,00							
10/12/2025	8 433,40	20 090,00	280,00		28 812,40							
11/12/2025	9 414,44	21 800,00	313,00		21 266,00							
12/12/2025												
13/12/2025	3 807,50	19 400,00	233,00		33 701,54							
14/12/2025	9 717,58	29 500,00	384,00		39 612,58							
15/12/2025	8 806,00	19 720,00	287,00		28 813,00							
16/12/2025	7 140,00	10 650,00	179,00		17 969,00							
17/12/2025	8 449,00	26 420,00	351,00		35 220,00							
18/12/2025	6 587,22	31 790,00	386,00									
19/12/2025												
20/12/2025	3 570,00	21 050,00	347,00		63 540,00							
21/12/2025	5 533,50	76 680,00	824,00		83 037,52							
22/12/2025	9 000,00	63 639,00	720,00		73 376,00							
23/12/2025	3 464,44	27 400,00	309,00		31 163,84							
24/12/2025	1 785,00	40 450,00	423,00		42 628,00							
25/12/2025	3 931,76	18 699,00	147,00		9 822,00							
26/12/2025												
27/12/2025	10 974,18	21 700,00	320,00		38 757,94							
28/12/2025	2 975,00	16 450,00	195,00		19 620,00							
29/12/2025	1 547,00	14 220,00	159,00		15 826,00							
30/12/2025	2 757,00	14 349,00	172,00		17 258,00							
31/12/2025		7 700,42	80,00		7 783,42							
TOTAL	191 392,28	664 290,42	8 611,00		844 301,00							

# قائمة الملاحق

PP OGLA

doc-35

DATE	Payement	Ventes	Debit De Tenure	Payment Eptes		ECART	DROIT VERSEMENT	VERSEMENT NON	CHEQUE	CARTE CREDIT
				Montant Ver BNA	Montant Ver CCP					
01/12/2025	18 833,20	27 226,84	472,00	46 531,84	-	-	-	-	-	-
02/12/2025	18 525,86	14 865,20	256,00	25 646,86	-	-	-	-	-	-
03/12/2025	3 927,00	31 490,20	256,00	25 672,00	-	-	-	-	-	-
04/12/2025	11 718,77	36 655,00	487,00	25 253,77	-	21 899,00	-	-	-	-
05/12/2025										
06/12/2025	9 793,52	28 965,00	390,00	61 047,42	-	21 899,00	-	-	-	-
07/12/2025	11 895,08	24 180,00	363,00	35 637,08	-	-	-	-	-	-
08/12/2025	8 818,87	21 859,00	365,00	30 174,07	-	-	-	-	-	-
09/12/2025	5 398,81	23 590,00	294,00	29 192,81	-	-	-	-	-	-
10/12/2025	12 173,62	12 899,00	254,00	25 236,62	-	-	-	-	-	-
11/12/2025	16 184,00	16 080,00	326,00	13 870,00	-	19 440,00	-	-	-	-
12/12/2025										
13/12/2025	1 280,00	17 200,00	190,00	28 230,00	-	19 440,00	-	-	-	-
14/12/2025	6 954,44	23 490,00	307,00	28 781,44	-	-	-	-	-	-
15/12/2025	18 282,42	26 748,00	498,00	49 448,42	-	-	-	-	-	-
16/12/2025	7 724,00	13 928,00	211,00	29 863,00	-	-	-	-	-	-
17/12/2025	3 578,00	29 690,00	333,00	33 593,00	-	-	-	-	-	-
18/12/2025	9 163,00	48 428,00	502,00	23 447,00	-	25 645,00	-	-	-	-
19/12/2025										
20/12/2025	6 481,20	28 180,00	269,00	53 496,43	-	26 645,00	-	-	-	-
21/12/2025	57 739,84	23 188,42	410,00	41 348,26	-	-	-	-	-	-
22/12/2025	11 643,00	33 480,00	432,00	45 475,00	-	-	-	-	-	-
23/12/2025	9 249,98	18 078,00	277,00	27 596,98	-	-	-	-	-	-
24/12/2025	11 883,00	38 738,00	406,00	40 786,00	-	-	-	-	-	-
25/12/2025	4 766,00	18 848,00	237,00	18 262,00	-	13 575,00	-	-	-	-
26/12/2025										
27/12/2025	11 178,41	27 865,00	485,00	43 283,41	-	13 575,00	-	-	-	-
28/12/2025	14 245,50	18 580,00	253,00	53 032,41	-	25 147,50	-	-	-	-
29/12/2025	8 825,31	17 783,00	277,00	28 343,96	-	-	-	-	-	-
30/12/2025	3 998,00	16 138,00	287,00	33 474,23	-	-	-	-	-	-
31/12/2025	23 241,73	1 000,00	233,00	892 064,95	-	0,00	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>276 379,69</b>	<b>606 728,26</b>	<b>8 957,00</b>							

# قائمة الملاحق

PP MERDJA

466-25

Payment Enplus

DATE	Payement	Ventes	Print by Trainers	Maneur Vei RVA	Maneur Vei CIP	ECAET	PROFIT VERBEMENT	VERBEMENT RVA	CHARGE	CARTE CREDIT
01/12/2015	24 282,16	120 500,00	1 544,00	111 427,06	-	44 569,18				
02/12/2015	40 794,11	142 200,00	1 800,00	181 281,70	-	3 431,41				
03/12/2015	26 118,29	120 150,00	1 667,00	172 624,78	-	6 689,47				
04/12/2015	40 535,79	222 479,00	2 744,00	152 413,74	-	122 264,96				
05/12/2015										
06/12/2015	26 748,47	185 720,00	2 243,00	317 825,47	-	92 294,09				
07/12/2015	27 291,21	121 649,00	1 460,00	176 546,63	-	28 046,52				
08/12/2015	28 471,82	127 779,00	1 579,00	179 552,96	-	21 722,14				
09/12/2015	24 299,73	93 000,00	1 103,00	100 356,97	-	18 283,76				
10/12/2015	24 262,61	126 719,00	1 529,00	146 852,47	-	14 040,86				
11/12/2015	29 408,86	127 180,00	1 674,00	86 990,55	-	80 872,31				
12/12/2015										
13/12/2015	23 990,87	140 720,00	1 759,00	251 367,52	-	76 938,45				
14/12/2015	18 462,85	99 165,00	1 189,00	122 942,85	-	4 164,09				
15/12/2015	17 299,00	129 100,00	1 571,00	141 228,06	-	6 745,06				
16/12/2015	21 436,81	125 729,00	1 586,00	141 297,00	-	17 533,81				
17/12/2015	20 861,11	114 020,00	1 356,00	125 122,92	-	714,19				
18/12/2015	17 061,83	155 029,00	1 737,00	140 980,63	-	21 847,08				
19/12/2015										
20/12/2015	19 152,65	174 466,00	1 951,00	240 946,65	-	43 383,08				
21/12/2015	20 001,81	120 449,00	1 476,00	191 276,81	-	3 787,20				
22/12/2015	18 579,24	151 275,00	1 710,00	162 687,24	-	9 087,08				
23/12/2015	16 790,99	98 550,00	1 161,00	126 000,11	-	10 100,12				
24/12/2015	19 908,44	106 220,00	1 180,00	126 631,25	-	8 152,61				
25/12/2015	22 791,23	140 829,00	1 742,00	90 825,94	-	84 448,29				
26/12/2015										
27/12/2015	32 144,11	177 699,00	2 314,00	213 007,47	-	61 152,26				
28/12/2015	32 182,87	118 000,00	1 533,00	174 776,80	-	21 208,92				
29/12/2015	16 861,60	100 609,00	1 225,00	121 468,87	-	7 490,87				
30/12/2015	35 458,48	160 095,00	1 812,00	141 879,53	-	814,15				
31/12/2015	17 807,81	47 879,00	663,00	87 231,86	-	20 879,89				
TOTAL	719 499,06	3 526 051,00	42 870,00	4 298 413,06	-	426				

## قائمة الملاحق

PP SKANSKA

dec-25

DATE	Prépaiement	Ventes	Droit De Timbre	Payement Espèce				CHEQUE	CARTE CREDIT
				Montant Var BNA	Montant Var CCP	ECART	PROFIT VERSEMENT		
01/12/2025	23 422,74	94 950,00	1 192,00						
02/12/2025	27 420,15	133 728,00	1 627,00	119 564,74					
03/12/2025	44 358,66	138 110,00	1 839,00	162 775,15					
04/12/2025	59 753,07	225 333,42	2 791,00	184 307,66					
05/12/2025				203 297,07		75 580,42			
06/12/2025	35 459,94	141 105,00	1 785,00	233 920,36		75 580,42			
07/12/2025	41 639,66	137 500,00	1 800,00	180 973,66					
08/12/2025	1 6 869,48	142 519,00	1 604,00	160 992,48					
09/12/2025	24 898,90	141 058,00	1 668,00	167 624,90					
10/12/2025	30 120,40	138 358,00	1 699,00	170 177,40					
11/12/2025	42 674,18	197 890,00	2 424,00	138 908,08		104 000,10			
12/12/2025									
13/12/2025	32 499,00	107 749,00	1 411,00	245 659,10		104 000,10			
14/12/2025	17 790,88	123 899,00	1 432,00	143 121,88					
15/12/2025	27 346,70	170 700,00	1 994,00	200 040,70					
16/12/2025	12 217,77	167 260,00	1 805,00	181 282,77					
17/12/2025	16 385,21	142 619,00	1 599,00	160 603,21					
18/12/2025	16 366,15	170 469,00	1 884,00	72 200,00		116 521,15			
19/12/2025									
20/12/2025	16 803,61	154 880,00	1 723,00	289 971,76		116 521,15			
21/12/2025	12 607,00	128 590,00	1 419,00	142 616,00					
22/12/2025	25 201,07	167 890,00	1 950,00	195 041,07					
23/12/2025	24 221,99	136 840,00	1 624,00	162 685,99					
24/12/2025	27 375,65	163 390,00	1 919,00	192 684,65					
25/12/2025	24 678,39	138 750,00	1 642,00	96 511,00		68 589,39			
26/12/2025									
27/12/2025	18 144,69	161 580,00	1 775,00	247 059,08		68 589,39			
28/12/2025	21 251,03	152 510,00	1 748,00	175 509,03					
29/12/2025	32 510,60	139 467,00	1 735,00	173 712,60					
30/12/2025	24 252,68	104 049,00	1 291,00	129 592,68					
31/12/2025	6 416,00	59 050,00	656,00	66 122,00					
<b>TOTAL</b>	<b>690 707,60</b>	<b>3 880 251,42</b>	<b>46 042,00</b>	<b>4 617 001,02</b>					

## قائمة الملاحق

PP PATNA ZORBA											
d/c-25											
DATE	Professionnel	Ventes	Droit De Timbre	Paiement Explicite		ECART	PROFIT	VIDUANT ENR	CHIQUE	CARTE CREDIT	
				Montant Vcr	Montant Vcr CCP		VERSEMENT				
				BNA							
01/12/2025	42 388,75	136 270,00	1 807,00		180 465,75						
02/12/2025	63 549,35	164 128,00	2 296,00		229 973,35						
03/12/2025	36 018,30	149 218,00	1 873,00		187 109,30						
04/12/2025	76 452,31	231 116,00	3 104,00		123 673,05	186 999,26					
05/12/2025											
06/12/2025	36 960,47	209 650,00	2 483,00		436 092,69	186 999,22					
07/12/2025	42 331,88	144 690,00	1 887,00		188 908,58						
08/12/2025	26 866,92	192 920,00	2 210,00		221 995,96	0,04					
09/12/2025	40 220,98	175 089,00	2 169,00		217 478,98						
10/12/2025	47 119,32	112 490,00	1 697,00		161 216,32						
11/12/2025	59 956,29	128 420,00	1 811,00		82 788,58	98 401,71					
12/12/2025											
13/12/2025	31 810,28	161 808,00	1 944,00		293 963,99	98 401,71					
14/12/2025	32 494,28	141 329,00	1 761,00		175 584,28						
15/12/2025	43 182,04	181 859,00	2 264,00		227 305,04						
16/12/2025	32 632,76	149 160,00	1 832,00		183 624,76						
17/12/2025	27 754,09	171 600,00	2 007,00		201 361,09						
18/12/2025	37 075,69	180 688,00	2 191,00		104 647,43	115 307,26					
19/12/2025											
20/12/2025	37 807,27	213 279,00	2 533,00		368 926,53	115 307,26					
21/12/2025	34 551,13	173 304,00	2 097,00		209 952,13						
22/12/2025	30 573,90	192 380,00	2 246,00		225 199,90						
23/12/2025	36 224,66	201 187,00	2 390,00		239 801,66						
24/12/2025	39 258,07	169 500,00	2 106,00		210 864,07						
25/12/2025	35 670,96	149 540,00	1 872,00		96 705,18	90 377,78					
26/12/2025											
27/12/2025	59 202,34	182 830,00	2 444,00		334 854,12	90 377,78					
28/12/2025	32 754,54	142 700,00	1 767,00		177 211,54						
29/12/2025	29 211,59	159 788,00	1 906,00		190 905,59						
30/12/2025	25 874,92	143 049,00	1 795,00		170 628,92						
31/12/2025	2 261,00	31 690,00	335,00		33 686,00						
TOTAL	1 031 202,79	4 389 082,00	54 647,00		5 474 931,79	0,00					

# قائمة الملاحق

PP HAMMANNET

dec-25

DATE	Préliminaires	Ventes	Print de Trainers	Paiement Explicite				ECART	PROFIT VRESSEMENT	VIREMENT ENCS	CHÉQUE	CARTES CREDIT
				Montant Vce BVA	Montant Vce CCP							
01/12/2025	12 855,00	35 800,00	499,00		49 344,00							
02/12/2025	13 779,00	61 730,00	755,00		75 764,00							
03/12/2025	8 934,52	49 890,00	591,00		59 415,52							
04/12/2025	19 399,77	59 200,00	785,00		31 903,24		46 482,53					
05/12/2025												
06/12/2025	9 951,14	51 505,00	629,00		109 567,67		46 482,53					
07/12/2025	17 434,68	57 823,42	763,00		76 021,10							
08/12/2025	4 874,97	37 863,42	434,00		43 174,39							
09/12/2025	9 880,07	33 803,42	446,00		44 129,49							
10/12/2025	14 660,21	43 149,00	565,00		56 774,21							
11/12/2025	6 300,46	44 440,00	523,00		21 199,29		30 065,17					
12/12/2025												
13/12/2025	20 210,60	33 529,00	535,00		83 339,67		39 065,17					
14/12/2025	14 391,19	36 540,00	513,00		51 444,19							
15/12/2025	13 546,50	98 220,00	1 123,00		112 888,50							
16/12/2025	9 798,31	46 260,00	564,00		56 032,31							
17/12/2025	14 586,28	43 400,00	584,00		50 570,28							
18/12/2025	11 618,26	48 830,00	608,00		44 441,26		16 615,00					
19/12/2025												
20/12/2025	11 603,48	52 200,00	640,00		81 058,48		16 615,00					
21/12/2025	20 566,43	52 250,00	733,00		73 549,43							
22/12/2025	8 454,85	44 399,00	535,00		53 388,85							
23/12/2025	6 002,67	57 600,00	639,00		64 241,67							
24/12/2025	5 365,00	50 890,00	564,00		56 817,00							
25/12/2025	13 923,00	35 750,00	499,00		29 202,00		20 890,00					
26/12/2025												
27/12/2025	24 214,91	49 453,42	751,00		95 309,33		20 890,00					
28/12/2025	13 171,95	68 010,00	821,00		82 003,95							
29/12/2025	4 403,00	43 710,00	484,00		48 597,00							
30/12/2025	11 287,90	28 923,42	412,00		40 623,32							
31/12/2025	2 239,81	16 850,00	193,00		19 283,81							
TOTAL	322 345,06	1 280 177,10	16 188,00		1 618 680,96							

0,3

## قائمة الملاحق

PP DJORF		dec-25		Payment Entries							
DATE	Performance	Ventes	Droit De Titres	Montant Vee RVA	Montant Vee CCP	ECART	DIFFÉ VERSÉMENTS	VERSÉMENT RVA	CHIQUE	CARTE CREDIT	
01/12/2025	56 573,29	136 826,00	1 971,00		196 371,29						
02/12/2025	74 366,70	197 726,00	2 766,00		274 851,70						
03/12/2025	76 374,72	186 006,00	2 763,00		275 317,72						
04/12/2025	102 094,67	302 365,00	4 003,00		160 000,00	248 952,67					
05/12/2025											
06/12/2025	42 400,53	225 436,00	2 720,00		519 511,20	248 952,67					
07/12/2025	40 599,86	188 055,00	2 334,00		230 899,86						
08/12/2025	41 361,91	159 790,00	2 044,00		203 195,91						
09/12/2025	53 202,00	167 932,00	2 258,00		225 388,00						
10/12/2025	68 104,77	170 560,00	2 375,00		228 039,77						
11/12/2025	63 188,42	170 825,00	2 357,00		90 000,00	140 300,42					
12/12/2025											
13/12/2025	33 713,17	172 040,00	2 065,00		353 198,59	146 380,42					
14/12/2025	34 539,20	191 286,00	2 280,00		228 513,20						
15/12/2025	47 312,61	226 094,00	2 770,00		276 776,61						
16/12/2025	44 356,77	196 764,00	2 426,00		243 546,77						
17/12/2025	46 201,54	214 840,00	2 628,00		263 669,54						
18/12/2025	33 477,52	197 374,00	2 384,00		100 000,00	128 138,52					
19/12/2025											
20/12/2025	22 435,04	207 070,00	2 427,00		370 247,56	128 138,52					
21/12/2025	39 796,81	180 939,00	2 234,00		223 969,81						
22/12/2025	36 838,43	221 809,00	2 610,00		261 387,43						
23/12/2025	35 236,93	143 745,00	2 019,00		201 000,00	0,93					
24/12/2025	51 441,21	206 948,42	2 624,00		261 014,56	0,93					
25/12/2025	36 793,39	162 207,00	2 012,00		80 000,00	121 012,39					
26/12/2025											
27/12/2025	25 108,43	239 264,00	2 680,00		388 064,82	121 012,39					
28/12/2025	54 174,89	140 898,00	1 981,00		197 684,89						
29/12/2025	30 667,43	160 300,00	1 940,00		192 907,43						
30/12/2025	30 163,68	148 273,42	1 786,00		177 223,10						
31/12/2025	12 416,00	79 000,00	925,00		92 341,00						
<b>TOTAL</b>	<b>1 241 829,31</b>	<b>5 017 151,84</b>	<b>63 381,00</b>		<b>6 322 362,15</b>	<b>0,00</b>					

## قائمة الملاحق

			boukhadra		
01/12/2025	43 225,90	6 000,00	504,00	49 729,90	138,00
02/12/2025	64 266,10	10 000,00	753,00	75 019,10	210,00
03/12/2025	87 001,80	13 500,00	1 012,00	100 503,80	270,00
04/12/2025	88 717,82	21 250,00	1 117,00		
05/12/2025					
06/12/2025	73 495,85	12 000,00	865,00	197 445,67	528,00
07/12/2025	40 050,55	3 500,00	439,00	43 989,55	126,00
08/12/2025	38 313,01	9 500,00	484,00	48 297,01	138,00
09/12/2025	41 865,97	8 500,00	505,00	50 870,97	150,00
10/12/2025	40 153,71	14 500,00	551,00	55 204,71	162,00
11/12/2025	38 183,09	9 250,00	479,00		
12/12/2025					
13/12/2025	44 722,20	12 000,00	570,00	105 204,29	300,00
14/12/2025	59 321,44	6 750,00	672,00	66 743,44	186,00
15/12/2025	79 791,65	12 000,00	928,00	92 719,65	246,00
16/12/2025	59 817,82	13 000,00	735,00	73 552,82	198,00
17/12/2025	52 361,87	10 500,00	635,00	63 496,87	174,00
18/12/2025	79 341,77	14 500,00	949,00		
19/12/2025					
20/12/2025	73 068,83	12 500,00	859,00	181 218,60	480,00
21/12/2025	49 273,29	9 250,00	596,00	59 119,29	162,00
22/12/2025	54 953,75	9 500,00	650,00	65 103,75	186,00
23/12/2025	50 339,28	12 250,00	632,00	63 221,28	174,00
24/12/2025	55 474,55	16 750,00	730,00	72 954,55	198,00
25/12/2025	35 317,98	9 000,00	446,00		
26/12/2025	6 600,00		66,00		
27/12/2025	62 375,46	10 000,00	729,00	124 534,44	366,00
28/12/2025	20 273,23	18 500,00	395,00		
29/12/2025	59 815,56	5 000,00	650,00	104 633,79	300,00
30/12/2025	50 422,05	11 500,00	622,00	62 544,05	174,00
31/12/2025	18 880,00	7 000,00	259,00	26 139,00	90,00
	1 467 424,53	298 000,00	17 832,00	1 782 246,53	4 956,00

## قائمة الملاحق

			morsott		
01/12/2025	35 153,43	15 000,00	513,00	50 666,43	150,00
02/12/2025	53 928,00	10 500,00	673,00	65 101,00	186,00
03/12/2025	47 084,31	16 100,00	639,00	63 823,31	174,00
04/12/2025	51 583,08	21 200,00	735,00		
05/12/2025					
06/12/2025	48 591,82	12 500,00	619,00	135 228,90	372,00
07/12/2025	52 630,00	13 100,00	663,00	66 393,00	186,00
08/12/2025	30 436,00	18 700,00	495,00	49 631,00	138,00
09/12/2025	44 149,97	16 600,00	617,00	61 366,97	174,00
10/12/2025	41 077,00	5 500,00	490,00	47 067,00	138,00
11/12/2025	25 993,00	17 150,00	434,00		
12/12/2025					
13/12/2025	27 599,00	6 000,00	345,00	77 521,00	228,00
14/12/2025	52 999,88	17 250,00	713,00	70 962,88	198,00
15/12/2025	44 318,77	17 000,00	619,00	61 937,77	174,00
16/12/2025	66 428,56	5 500,00	741,00	72 669,56	198,00
17/12/2025	36 429,52	16 400,00	535,00	53 364,52	150,00
18/12/2025	35 986,95	10 250,00	471,00		
19/12/2025					
20/12/2025	49 524,79	9 500,00	603,00	106 335,74	300,00
21/12/2025	37 462,81	20 500,00	595,00	58 557,81	162,00
22/12/2025	49 780,69	10 000,00	622,00	60 402,69	174,00
23/12/2025	51 144,68	12 000,00	648,00	63 792,68	174,00
24/12/2025	29 672,92	9 000,00	390,00	39 062,92	114,00
25/12/2025	37 344,98	13 500,00	511,00		
26/12/2025					
27/12/2025	36 513,00	21 000,00	583,00	110 461,98	312,00
28/12/2025	33 084,81	15 250,00	500,00	47 824,81	138,00
29/12/2025	16 071,83	6 800,00	232,00	23 103,83	78,00
30/12/2025	16 096,00	6 500,00	228,00	22 824,00	78,00
31/12/2025	14 833,10	3 000,00	186,00	18 019,10	66,00
	1 065 918,90	345 800,00	14 400,00	1 426 118,90	4 062,00

## قائمة الملاحق

			el auouinet		
01/12/2025	101 383,72	16 899,00	1 195,00	119 477,72	306,00
02/12/2025	68 007,99	19 585,00	890,00	88 482,99	234,00
03/12/2025	72 722,85	19 094,00	928,00	92 744,85	246,00
04/12/2025	102 784,01	25 555,00	1 305,00		
05/12/2025					
06/12/2025	72 325,88	20 380,00	935,00	223 284,89	576,00
07/12/2025	54 267,00	13 035,00	687,00	67 989,00	186,00
08/12/2025	43 696,25	14 950,00	596,00	59 242,25	162,00
09/12/2025	68 670,31	18 959,00	895,00	88 524,31	234,00
10/12/2025	43 363,76	10 565,00	550,00	54 478,76	150,00
11/12/2025	59 743,98	8 095,00	688,00		
12/12/2025					
13/12/2025	54 483,00	9 940,00	651,00	133 600,98	372,00
14/12/2025	46 050,64	12 559,00	589,00	59 198,64	162,00
15/12/2025	81 348,91	7 049,00	899,00	89 296,91	234,00
16/12/2025	65 183,19	19 454,00	867,00	85 504,19	234,00
17/12/2025	55 786,82	7 639,00	641,00	64 066,82	174,00
18/12/2025	78 143,36	9 549,00	884,00		
19/12/2025					
20/12/2025	71 977,32	11 445,00	844,00	172 842,68	456,00
21/12/2025	63 988,01	21 965,00	874,00	86 827,01	234,00
22/12/2025	70 832,25	22 460,00	956,00	94 248,25	246,00
23/12/2025	75 848,73	10 680,00	876,00	87 404,73	234,00
24/12/2025	50 929,00	20 475,00	730,00	72 134,00	198,00
25/12/2025	45 782,03	19 420,00	659,00		
26/12/2025					
27/12/2025	49 470,42	7 480,00	578,00	123 389,45	348,00
28/12/2025	52 339,00	20 794,00	745,00	73 878,00	198,00
29/12/2025	37 903,00	15 229,00	538,00	53 670,00	150,00
30/12/2025	51 825,20	13 207,00	661,00	65 693,20	186,00
31/12/2025	16 558,69	2 100,00	192,00	18 850,69	66,00
	1 655 415,32	398 562,00	20 853,00	2 074 830,32	5 586,00

## قائمة الملاحق

			ouenza		
01/12/2025	287 297,39	29 330,00	3 220,00	305 003,52	780,00
02/12/2025	240 310,54	20 600,00	2 635,00	295 290,64	756,00
03/12/2025	206 482,20	25 900,00	2 347,00	243 283,93	636,00
04/12/2025	263 109,36	20 765,00	2 871,00	256 545,37	318,00
05/12/2025					
06/12/2025	245 620,11	26 120,00	2 747,00	319 306,89	816,00
07/12/2025	184 685,38	21 350,00	2 099,00	210 400,32	552,00
08/12/2025	173 911,41	10 850,00	1 871,00	199 973,10	528,00
09/12/2025	177 107,03	8 100,00	1 872,00	205 271,39	540,00
10/12/2025	179 001,72	27 100,00	2 088,00	187 609,06	492,00
11/12/2025	168 325,46	16 900,00	1 864,00	184 688,63	246,00
12/12/2025					
13/12/2025	170 224,75	14 700,00	1 863,00	221 231,03	588,00
14/12/2025	188 334,67	18 350,00	2 089,00	178 201,32	480,00
15/12/2025	207 721,57	17 100,00	2 261,00	219 883,14	576,00
16/12/2025	237 612,05	22 500,00	2 615,00	250 947,04	648,00
17/12/2025	245 473,00	15 050,00	2 615,00	252 092,79	660,00
18/12/2025	195 286,00	19 200,00	2 153,00	240 989,00	318,00
19/12/2025					
20/12/2025	235 200,19	14 150,00	2 502,00	241 081,69	624,00
21/12/2025	139 830,71	26 100,00	1 673,00	215 251,08	564,00
22/12/2025	263 125,57	23 150,00	2 890,00	221 419,17	588,00
23/12/2025	213 438,19	10 037,00	2 251,00	246 602,73	636,00
24/12/2025	186 071,27	14 750,00	2 021,00	223 179,13	588,00
25/12/2025	164 742,05	17 650,00	1 836,00	177 715,73	234,00
26/12/2025					
27/12/2025	252 867,85	27 550,00	2 829,00	256 461,57	660,00
28/12/2025	137 646,41	16 050,00	1 561,00	210 224,48	552,00
29/12/2025	194 962,46	19 600,00	2 157,00	178 366,21	480,00
30/12/2025	132 538,85	16 045,00	1 494,00	181 597,76	480,00
31/12/2025	29 141,56		293,00	102 232,56	288,00
	5 320 067,75	498 997,00	58 717,00	6 024 849,28	14 628,00

## قائمة الملاحق

### الملحق (06)

ساهم التحول الرقمي واعتماد الأنظمة المعلوماتية الحديثة بشكل جوهري في إحكام نظام الرقابة المالية في شركة اتصالات الجزائر، حيث تحولت التكنولوجيا إلى أداة أساسية لمنع التلاعب وتتبع الأموال بدقة. يتجلى ذلك من خلال عدة آليات:

1. **التكامل والمطابقة بين أنظمة معلوماتية متعددة: (Cross-checking)** تعتمد الشركة على شبكة من الأنظمة الرقمية المنفصلة والمتكاملة لضمان عدم وجود أي تفاوت مالي، وتشمل:

- **نظام (SI NGBSS)** وهو النظام الأساسي للواجهة الأمامية (Front Office) الذي تسجل فيه العمليات التجارية ودفع الفواتير.
- **تطبيق متابعة التحصيلات (Application SDE)** نظام مخصص لإدخال وتتبع ومطابقة كل الأموال والشيكات والتحويلات المجمعة.
- **نظام المحاسبة المركزي (SI ORACLE)** حيث تُصَب فيه البيانات النهائية للمصادقة عليها من طرف قسم المالية والمحاسبة (Dép. FC) هذا التعدد يفرض مطابقة آلية ودورية (يومية وشهرية) بين المبالغ المحصلة في الوكالات، والمبالغ المودعة في البنوك، والبيانات المسجلة في الأنظمة، مما يجعل إخفاء أي تلاعب أمراً شبه مستحيل.

2. **التوليد الآلي للتقارير والكشوفات المالية:** تم الاستغناء عن التقارير اليدوية القابلة للتزوير، حيث تُستخرج جميع "حالات الصندوق (États de caisse)" مثل حالة الصندوق، التقرير المفصل، والتقرير الموجز، بالإضافة إلى نسخ الفواتير مباشرة من نظام (SI NGBSS) هذا يضمن أن الأرقام المصرح بها في نهاية الدوام مطابقة تماماً لما تم إدخاله في النظام لحظة خدمة الزبون.

3. **التقييد النظامي الصارم (System Restrictions):** كما ذكر سابقاً، تمنع الأنظمة الرقمية الموظفين من التغطية على أخطائهم أو اختلاساتهم؛ حيث يمنع اللجوء إلى أي عمليات إلغاء (Annulations) أو تعديلات (Ajustements) على نظام (SI NGBSS) لتسوية أي عجز (Déficit) في الصندوق. وفي حالة الدفع الإلكتروني (TPE)، لا يسمح النظام بإجراء أي تسوية أو تعويض مالي، وتبقى المسؤولية حصرية على الموظف المعني.

4. **رقمنة المعاملات عن بعد (Numérisation):** بالنسبة لنقاط التواجد البعيدة (PP éloignés) عن الوكالة التجارية، فرضت الشركة الرقمنة الفورية لتسريع الرقابة وتفادي ضياع الوثائق. حيث يلزم مسؤول النقطة بمسح الشيكات ضوئياً (Scanner) وإرسالها مع الوثائق المحاسبية إلكترونياً (عبر البريد الإلكتروني أو كنسخة إلكترونية) في نفس اليوم (J)، قبل إرسال النسخ المادية الأصلية في نهاية الأسبوع.

5. **تعزيز وتأمين الدفع الإلكتروني (TPE):** قلل التحول نحو الدفع بالبطاقات البنكية (CIB/CCP) من تداول الأموال النقدية (التي تعتبر أكثر عرضة للسرقة). وتخضع هذه العمليات لرقابة رقمية صارمة تتمثل في استخراج تذاكر الدفع، تسجيلها كخيار "دفع إلكتروني" في نظام NGBSS، ثم إجراء مطابقة دقيقة بين ما تم تسجيله وما تم تحويله فعلياً في كشوفات الحسابات البنكية والبريدية.

## قائمة الملاحق



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



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

### اتفاقية التبرص

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

مع المؤسسة: وكالة اتصالات الجزائر

مقرها: تيسة

ممثلة من طرف: السيدة خديجة بشارح الوظيفية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1. معلمة خديجة

2. عبد المولى بن عبد المولى

3. مستر التخصص

4. عنوان المذكرة: دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة الحالية

5. الاستاذ (ة) المشرف (ة):

أ. د. زهرارة عبد الحكيمة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1. 1-2-3

4. 5

5. اساس التخصص:

6. عنوان تقرير التبرص:



## قائمة الملاحق



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



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

### إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : ..... زرتاج عبد الكريم

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التحول الرقمي في تحسين نظام الرقابة المالية - دراسة أصالة الجزائر - تبسة -	محايسل، وحاليل	1* معلم مرتبة - 2* عنزيترا الزهرة

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2025/05/20

الادارة

الامضاء

أنا الممضي أسفله الاستاذ المشرف  
..... زرتاج عبد الكريم

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

