



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

-سكيكدة-

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات
المالية.

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

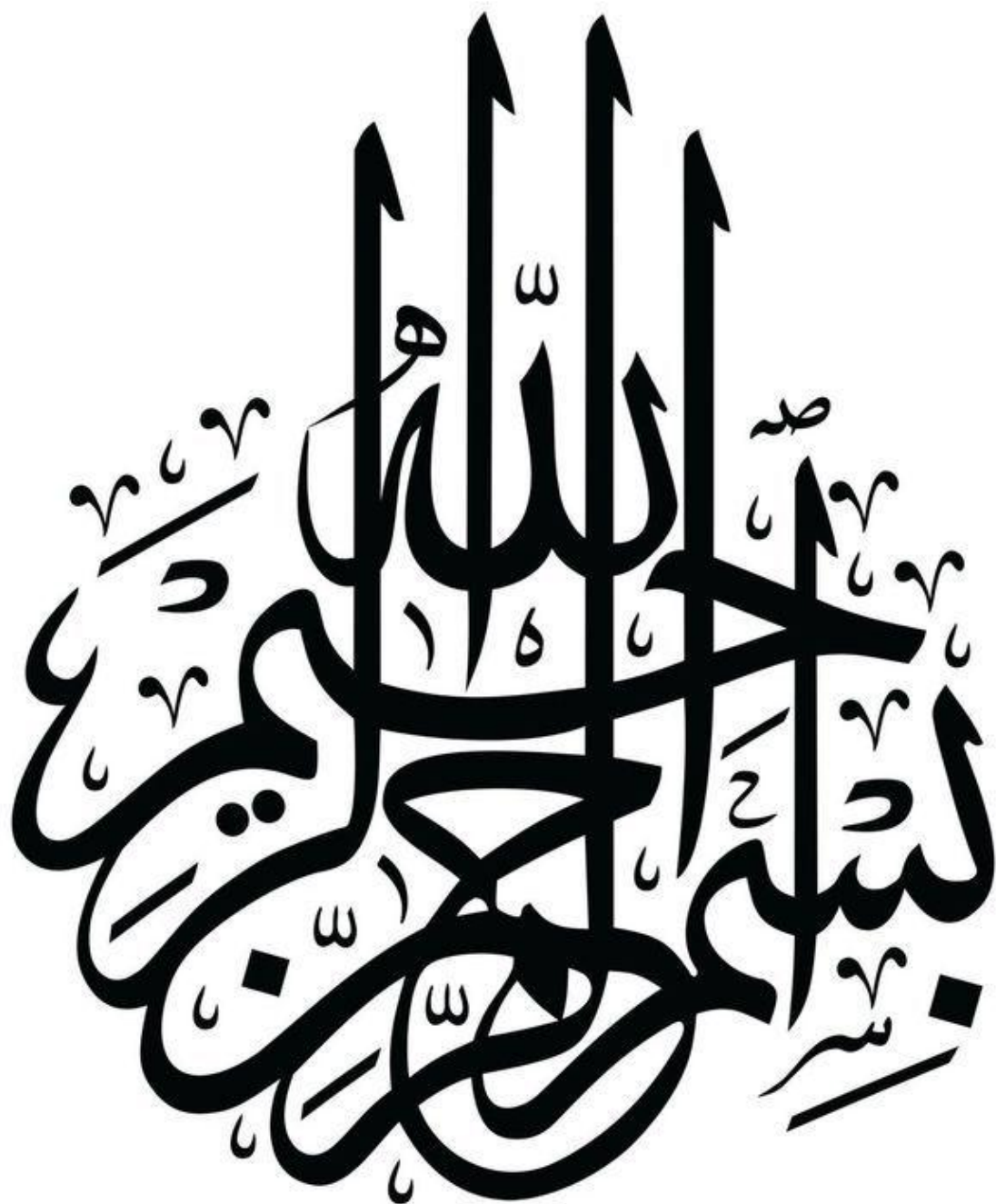
* الأستاذة (ة) خلخال منال

* عراب معدن جيهان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ذبيون ساهل بوجمعة	أ.مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	رئيسا
عثمان شهيرة	أ.مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مناقشا
خلخال منال	أ. محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مشرف

السنة الدراسية: 2025-2026





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

-سكيكدة-

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

* الأستاذة (ة) خلخال منال

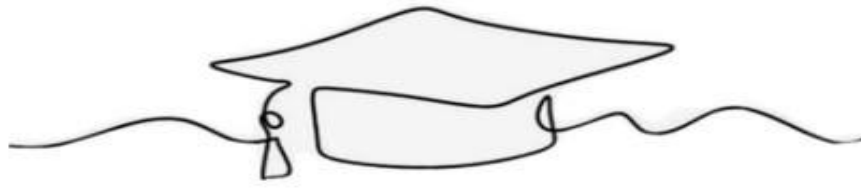
من إعداد الطالبة:

* عراب معدن جيهان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ذبيون ساهل بوجمعة	أ.مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	رئيسا
عثمان شهيرة	أ.مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مناقشا
خلخال منال	أ. محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مشرف

السنة الدراسية: 2025-2026



شكر وعرفان

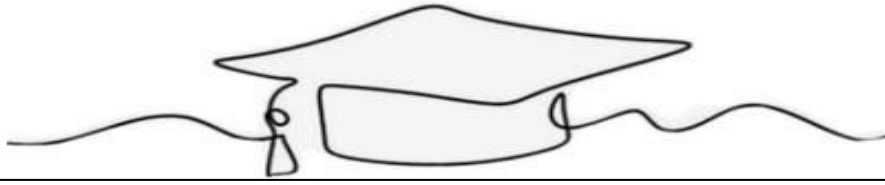
قال سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكر فضله ونعمته على توفيقه وتيسيره حتى تمم هذا العمل.
أتقدم بخالص الشكر وأسمى آيات التقدير إلى أستاذتي الفاضلة ومشرفتي **"خلخال منال"**
فجزاها الله عني خير الجزاء وبارك في عملها جهودها.
كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعد في **من قريب أو بعيد أهل، زملاء،**
أساتذة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير **الأعضاء مؤسسة الاسمنت حجار السود** على
المعلومات القيمة المقدمة ومساعدتنا في جمع البيانات ساعدتنا كثيرا في إتمام هذا العمل.
كما نتقدم بجزيل الشكر **إلى أعضاء لجنة المناقشة** الكريمة على تفضلهم بقراءة هذا العمل
وإثرائه بملاحظاتهم.

إلى **عائلتي** شكرا لكم على دعمكم اللا محدود وتشجيعكم الدائم وإيمانكم بقدراتي، التي كان
لها الفضل في تجاوز الصعاب وتحقيق هذا الإنجاز.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير **لجميع الأساتذة بكلية العلوم**
الاقتصادية، علوم التسيير بجامعة سكيكدة الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم





الاهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه يسرى لنا أمرنا وبفضله أنا اليوم خريجة لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها، لذة الوصول لتمحي مشقة السنين.

أهدي ثمرة جهدي

"إلى نفسي"

التي قاومت وصبرة ومضت رغم كل شيء، إلى تلك التي أنهكتها التعب لكنها لم تنهزم، فأشكر نفسي لكل لحظة قاومت فيها اليأس، ولكل مرة وقفت فيها بعد عثرة، وأكملت رغم الصعوبات.

"إلى أمي"

أنيسة العمر وحبيبة الروح وأعظم نعم الله عليّ، منجّل الله الجنة تحت قدميها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها **والدتي**

"إلى أبي"

إلى الذي زين اسمي با جمل الالقاب من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة هو سندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي

"إلى جدتي"

إلى من علمتني أن طريق العلم طريق الكفاح والصبر جدتي الحبيبة أطل الله في عمرها

"إلى إخوتي"

إلى من قيل فيهم ﴿سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ﴾ إلى من مدوا أيد يهم دون كلل ولا ملل وقت ضعفي **"أسيل، ساجد،**

وفاء، هديل، لطفي"

إلى من مشيت معي خطوة بخطوة في هذا المشور الدراسي كانت الرفيقة التي لاتمل والداعمة التي لا تتراجع

رفيقة دربي ريان

إلى الاصدقاء الذين جمعني بهم مقاعد الدراسة واصبحوا اعالى الاصدقاء **"موني وسام حياة عيشة"**



الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الموارد البشرية، التقنيات، البيانات، العمليات) على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على فئة الاطارات في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم اخضاع 41 استبيان للتحليل بواسطة برنامج SPSS25.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها وجد اثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، ولخصت الدراسة مجموعة من الاقتراحات من بينها: ضرورة توفير العناصر البشرية ذات مهارات عالية ومدربة تطبيق التحول الرقمي و التخلي الكامل على استعمال الورق في العمل والاعتماد على سياسة الصفر ورق وتقبل فكرة التحول الرقمي. و ضرورة الاعتماد على اساليب علمية حديثة في اتخاذ القرارات المالية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، القرارات المالية، العمليات، الموارد البشرية، التقنيات، البيانات.

Résumé:

Cette étude a pour objectif d'identifier l'impact des dimensions de la transformation numérique, représentées par les ressources humaines, les technologies, les données et les processus, sur l'amélioration de l'efficacité de la prise de décision financière au sein d'un échantillon d'entreprises économiques de la wilaya de Skikda. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré et distribué aux cadres des entreprises concernées. Au total, 41 questionnaires ont été retenus et analysés à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Les résultats obtenus ont révélé l'existence d'un effet significatif de la transformation numérique, à travers ses différentes dimensions, sur l'amélioration de l'efficacité de la prise de décision financière au sein des entreprises étudiées. L'étude a également abouti à plusieurs recommandations, notamment la nécessité de disposer de ressources humaines hautement qualifiées et formées à la mise en œuvre de la transformation numérique, l'abandon progressif de l'utilisation du papier au profit d'une politique « zéro papier », ainsi que l'adoption des principes de la transformation numérique. Elle a également souligné l'importance du recours à des méthodes scientifiques modernes dans la prise de décision financière.

Mots-clés : transformation numérique, décisions financières, processus, ressources humaines, technologies, données.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي واتخاذ القرارات المالية	
07	تمهيد الفصل الاول
08	المبحث الأول: أساسيات حول التحويل الرقمي واتخاذ القرارات المالية
08	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
08	الفرع الأول: تعريف التحويل الرقمي وأهميته
11	الفرع الثاني: خصائص وفوائد التحويل الرقمي
13	الفرع الثالث: أبعاد التحويل الرقمي
14	الفرع الرابع: خطوات التحويل الرقمي وتقنياته
16	الفرع الخامس: مراحل وتقييم التحويل الرقمي
20	المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار
20	الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميتها
23	الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
24	الفرع الثالث: تصنيف القرارات
26	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
28	المطلب الثالث: ماهية القرارات المالية
28	الفرع الأول: تعريف القرارات المالية

29	الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية
30	الفرع الثالث: أهداف القرارات المالية
30	الفرع الرابع: أنواع القرارات المالية.
33	المبحث الثاني: التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرارات المالية.
34	المطلب الأول: خصائص التحول الرقمي ودوره في اتجاه القرار.
35	المطلب الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية.
35	الفرع الأول: تعريف كفاءة اتخاذ القرار
35	الفرع الثاني: تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار
36	الفرع الثالث: التحديات التي تواجه تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في اتخاذ القرار
37	المطلب الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المالية
38	المطلب الرابع: دور التحول الرقمي في اتخاذ القرار
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع
40	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
42	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسات السابقة
43	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات المالية والدراسة الحالية
48	الفرع الثاني: قيمة المضافة
50	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للأثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية
52	تمهيد الفصل
53	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

53	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة تحرير النفط RA1K
53	الفرع الأول: لمحة عن المركب
54	الفرع الثاني: نشاط المركب واهم واحداته الانتاجية
55	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي
57	المطلب الثاني: نظرة عامة حول مؤسسة الاسمنت حجار السود
57	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت حجار السود
57	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت حجار السود.
59	المطلب الثالث: نظرة عامة حول مؤسسة التنسيق اللوجستيكي.
59	فرع الأول: نشأة وتطوير مؤسسة التنسيق اللوجستيكي.
59	فرع الثاني: تعريف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي
60	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التنسيق اللوجستيكي.
61	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جميع البيانات
61	فرع الأول: مجتمع الدراسة
61	فرع الثاني: عينة الدراسة
62	فرع الثالث: مصادر جميع البيانات
63	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
64	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
64	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.
68	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة.
69	الفرع الأول: التغيرات الشخصية
73	الفرع الثاني: المتغيرات الوظيفية
75	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

75	الفرع الأول: تحليل محور التحول الرقمي
82	الفرع الثاني: تحليل محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية
85	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
86	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
88	الفرع الثالث اختبار الفرضية الثالثة
90	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
91	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية
95	خلاصة الفصل
96	خاتمة
101	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	01
44	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02
61	الاحصائيات الخاصة بالاستبيان	03
63	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
64	فئات الدراسة ودرجة الموافقة المقابلة لها	05
65	نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحول الرقمي.	06
67	نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي العبارات كفاءة اتخاذ القرارات المالية	07
68	نتائج قياس ثبات أداة الدراسة	08
69	نتائج اختيار التوزيع الطبيعي	09
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	11
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	13
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد التقنيات	15
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد الموارد البشرية.	16
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد البيانات	17
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد العمليات	18

19	المتوسطات الحالية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية.	85
20	نموذج الانحدار الخطي الوسيط للعلاقة بين بعد التقيّات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية	86
21	اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة.	87
22	نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرارات المالية	88
23	اختبار المعنوية الإجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة	89
24	نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الموارد البشرية البيانات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية	89
25	اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة	90
26	نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد العمليات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.	91
27	اختبار المعنوية الاجمالي هذا النموذج التقديري للدراسة	92
28	اختبار الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.	93
29	اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة.	93

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أهمية التحول الرقمي	01
17	مراحل التحول الرقمي	02
32	مصادر التمويل	03
55	الهيكل التنظيمي للمصفاة سكيكة (مركب تكرير البترول)	04
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت حجار السود	05
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجيستكي	06
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التشخيص العلمي	08
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	10
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المعنية	11

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	الاستبيان	01
113	قائمة الأساتذة المحكمين	02
114	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة في مختلف مجالات اقتصادية والإدارية، بفعل التطور التكنولوجي الذي أدى الى ظهور بيئة الاقتصادية أكثر تعقيداً وتنافسية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني أساليب حديثة من أبرزها التحول الرقمي الذي يعتبر من أهم الركائز الأساسية لتعزيز قدرتها التنافسية ومواكبة التطورات المتسارعة.

ويتمثل التحول الرقمي في إعادة هيكلة أساليب العمل وأنماط الإدارة داخل المؤسسة، من خلال تحديث لأنظمتها وتطوير عملياتها بالاعتماد على التقنيات الرقمية مما يتيح توفير معلومات وبيانات دقيقة وافية، الأمر الذي يكتسب الأهمية خاصة في المجال المالي لكونه يعتمد بدرجة كبيرة على البيانات الدقيقة والموثوقة باعتبارها أساساً لاتخاذ أي قرار مالي رشيد.

وفي هذا المجال تعد عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر العملية الإدارية، إذ تقوم على اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة، بعد دراستها وتحليلها بشكل دقيق بهدف المفاضلة بينها وصولاً الى اتخاذ القرار الأنسب في مجالات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، وقد أسهمت التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة في تعزيز كفاءة هذه القرارات من خلال توفير معلومات والبيانات السريعة والدقيقة في الوقت المناسب.

وانطلاقاً من ذلك، أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث يساهم في توفير بيئة معلوماتية متكاملة تدعم متخذي القرار بتوفير معلومات والتحليلات اللازمة لاختيار البدائل المناسبة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة التقليدية للبيانات مما يساعد متخذي القرار على تقييم البدائل المتاحة بشكل أكثر موضوعية وفعالية.

وبناء على ما سبق تبرز أهمية دراسة موضوع أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات، باعتباره من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد لما له من دور في دعم الأداء المالي للمؤسسات وتحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات المالية.

1. اشكالية الدراسة

مما سبق يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

وللإجابة عن الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر لكفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

• الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات مالية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

3. مبررات اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب لاختيار الموضوع فيما يلي:

- رغبة الشخصية واهتمام الخاص لدراسة موضوع التحول الرقمي.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص إدارة مالية.
- حداثة الموضوع حيث يعتبر من المواضيع الحديثة.
- محاولة إثراء المكتبة بمواضيع جديدة يمكن الاعتماد عليها لاحقا.

4. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري علمي منظم، من خلال دراسة مفاهيم التحول الرقمي وابعاده المختلفة واهميته بالنسبة للمؤسسة.
- قياس أثر التقنيات الرقمية على كفاءة اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة.
- استكشاف أثر العمليات الرقمية على تحسين اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات محل الدراسة.
- تحديد أثر كفاءة الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات عينة الدراسة.
- تحليل أثر للبيانات الرقمية في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال توفير معلومات دقيقة وانية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية في المؤسسات محل الدراسة من اجل تعزيز التحول الرقمي وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

5. أهمية الدراسة

أصبح التحول الرقمي أداة مهمة تعتمد عليها المؤسسة لمواجهة تحدياتها وتحقيق أهدافها، وتكمن أهمية موضوع الدراسة في إبراز أثر التقنيات الرقمية في تطوير أساليب اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال تحسين دقة وسرعة وجودة المعلومات المالية، كما يساعد هذا الموضوع على فهم الانتقال من الطرق التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على البيانات والأنظمة الرقمية، كما تكمن أهميته في إثراء المعرفة العلمية وتقديم رؤى جديدة حول هذا الموضوع وتوفير مرجع يمكن الاستفادة منه في أبحاث لاحقة.

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المؤسسات بولاية سكيكدة (مؤسسة الإسمنت حجار السود، مؤسسة تكرير النفط *RAIK*، مؤسسة التنسيق اللوجستيكي).
- **الحدود الزمانية:** امتدت المدة الزمنية لهذه الدراسة من شهر أفريل الى شهر ماي من سنة 2026.
- **الحدود البشرية:** استهدفت هذه الدراسة فئة إطارات العاملين في كل من مؤسسات (الإسمنت حجار السود، تكرير النفط *RAIK*، التنسيق اللوجستيكي) بولاية سكيكدة.
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في متغيرات الدراسة وهي متغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده (الموارد البشرية، العمليات، البيانات، التقنيات) ومتغير التابع كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

7. المنهج المستخدم

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على التساؤل الرئيسي واختبار الفرضيات تم الاستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع دراستنا باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة من أجل جمع المعلومات ووصف الظاهرة المدروسة وتحليلها.

كما في الجانب التطبيقي تم اعتماد على منهج دراسة حالة، حيث تم الاستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي *spps25* باعتباره الأنسب لمعالجة وتحليل استمارات الاستبيان.

8. صعوبات الدراسة

لا يوجد أي عمل يخلو من الصعوبات ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة نذكر ما يلي:

- نقص مراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- عدم رغبة بعض العمل في ملء الاستمارة.
- تشعب الموضوع واتساعه مما اوجب الصعوبة التحكم فيه وحصره على عدد معين من الصفحات.
- عدم استرجاع كل الاستثمارات الموزعة.
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة.

9. هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين حيث:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري لتحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية وحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للأساسيات حول التحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرارات المالية أما المبحث الثالث كان حول الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان دراسة ميدانية للأثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا في إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث كان حول عرضو تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.



الفصل الأول:

الإطار النظري لتحويل الرقعة وانشاء القرارات
المالية



تمهيد الفصل الاول

يعتبر التحول الرقمي وعملية اتخاذ القرارات المالية من المواضيع الحيوية في عالم الاعمال والمؤسسات الحديثة، حيث تلعب دور كبيرا في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويشمل التحول الرقمي مجموعة من التقنيات والانظمة الرقمية الحديثة التي تمكن المؤسسة من جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بشكل سريع ودقيق، ومن جانب اخر تمثل عملية اتخاذ القرارات المالية عملية اساسية داخل المؤسسة تقوم على اختيار البديل الانسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

ان الترابط بين التحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية أصبح امرا ضروريا في بيئة الاعمال المعاصرة، حيث تمكن التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية بشكل فعال.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الاول: أساسيات حول التحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثاني: التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التي تتسم بالسرعة والدقة في بيئة العمل، بحيث لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية كافياً في اتخاذ القرار المالي، مما تطلب التوجه نحو التحول الرقمي الذي يعد اليوم ضرورة استراتيجية لتقليل الأخطاء البشرية لتصبح القرارات المالية مبنية على التنبؤ الدقيق. وفي هذا المبحث نسلط الضوء على أساسيات التحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من المتطلبات الهامة التي تبحث عنها المؤسسات، فهو يسهل ويبسط الأعمال للمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته

أولاً: تعريف التحول الرقمي

توجد عدة تعريفات لتحول الرقمي من بينها:

عرف "دي لي بانا وكابرس" التحول الرقمي "بأنه عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى عملاتها الرقمية"¹.

➤ هذا التعريف حلل أن التحول الرقمي يمثل عملية حتمية وشاملة داخل المنظمة، بهدف التكيف مع متطلبات العملاء الرقمية.

وعرف أيضاً "تيري كاني" التحول الرقمي على أنه "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية"².

1 أحمد وهبي، حسين أحمد، التحول الرقمي من منظور اجتماعي تنموي، دار الكتب والدراسات العربية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2022 ص 21.

2 مدحت محمد أبو النصر، الخدمة الاجتماعية الالكترونية في ضوء متطلبات الرقمي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الأزاريطة الاسكندرية. 2024 ص 99.

➤ هذا التعريف ركز على البعد التقني للتحول الرقمي الذي يتعلق برقمنة جميع أشكال المعلومات باستخدام النظام الثنائي لمعالجتها وتخزينها، دون تطرق للأبعاد الأخرى للتحول الرقمي.

كما عرف التحول الرقمي على أنه "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني"¹.

➤ تبين لنا من خلال هذا التعريف أن التحول الرقمي هو عملية تقنية تهدف إلى تحويل البيانات إلى صيغة رقمية قابلة للقراءة والمعالجة بواسطة الحاسوب.

كما عرف التحول الرقمي على أنه: "تغيير طريقة القيام بالأعمال من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل تحسين بيئة العمل وإحداث تغيير في طريقة تفكير الأفراد داخل العمل، بمعنى الانتقال من النظام الكلاسيكي أو التقليدي للقيام بالأعمال إلى نظام آخر قائم على أسلوب رقمي"².

➤ يمكن القول من خلال ما سبق أن التحول الرقمي عملية شاملة تجمع بين التكنولوجيا والتغيير التنظيمي والثقافي لتحسين الأداء والفاعلية داخل العمل.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التحول الرقمي عملية شاملة تعتمد على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي قابل للمعالجة بواسطة الحاسبات الآلية. مع أحداث تغييرات تكنولوجية وتنظيمية وثقافية في أساليب العمل بهدف تحسين الأداء والارتقاء بالخدمات المقدمة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية.

1 بن دهكال عمر عبد العزيز، التحول الرقمي كآلية لتنشيط الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية، أطروحة

الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025، ص 41.

2 سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى السطمبولي معسكر، الجزائر، 2023-2024، ص 117.

ثانيا: الأهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي ضرورة أساسية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تكمن أهميته في تحسين كفاءة وتعزيز تنافسية المؤسسات واستمراريتها. ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:¹

- **تحسين الكفاءات:** يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- **تعزيز التنافسية:** تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وابداعية تتجاوز الأساليب التقليدية.

- **تحسين تجربة العملاء:** ينتج التحول الرقمي للمؤسسات جميع والتحليل البيانات بشكل دقيق مما يساعد على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل له.

- **خفض التكاليف:** تكمن أهمية التحول الرقمي أيضا في خفض التكاليف التشغيلية في الشركات بشكل كبير وذلك لأن تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل مهما كان نوع لهذا المجال يساعد الشركة على إنتاج الأعمال بشكل أسرع وبتكلفة أقل.²

كما أنو توجد أهمية أخرى لتحول الرقمي تتمثل في ما يلي:³

- **تحسين السلامة والصحة المهنية:** يتيح التحول الرقمي استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والذكاء الاصطناعي لتقليل حوادث العمل وتحسين بيئة العمل وصحة العمال.

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** يساهم التحول الرقمي في تطوير عمليات الأعمال واستخدام الروبوتات وتكنولوجيا الذكاء لتحقيق زيادة في الانتاجية وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

1 بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات**، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، الجامعة تلمسان، الجزائر، 2025، ص 505.

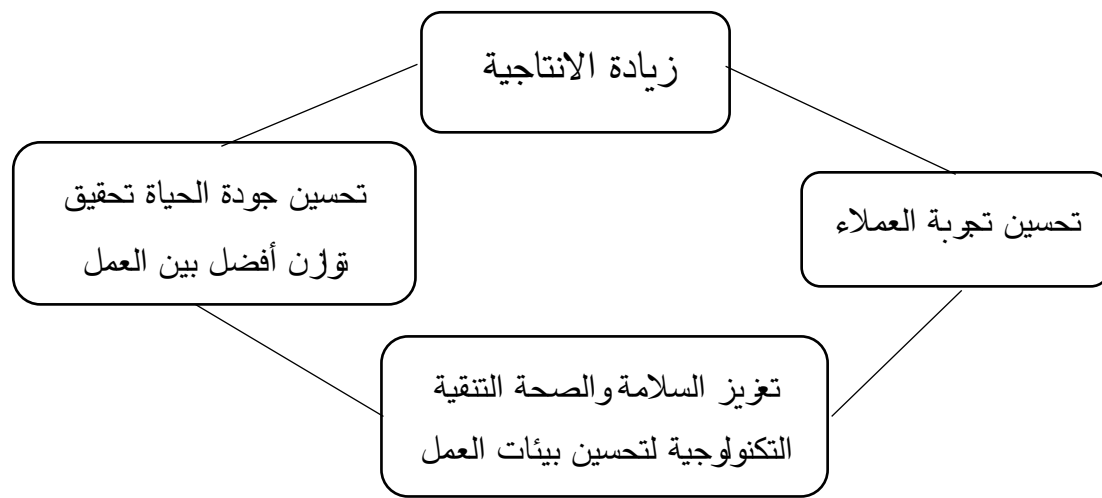
2 ايمان خالد، فؤاد خلفه، **أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا**، مجلة روح القوانين، المجلد 35، العدد 102، الجامعة طنطا، مصر، ص 125.

3 حويش حورية، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2024-2025، ص 47.

- تحسين جودة الحياة وتوازن العمل والحياة الشخصية: يساعد التحول الرقمي في استخدام الأدوات والأجهزة الرقمية في منح العمال استقلالية وتحكمها أكبر في عملهم وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

من خلال ما سبق يمكن استعراض العناصر الأساسية التي توضح أهمية التحول الرقمي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: أهمية التحول الرقمي:



المصدر: حويش حورية، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف التحول الرقمي

أولا خصائص التحول الرقمي

يرتكز التحول الرقمي على مجموعة من الخصائص التي تعزز كفاءة المؤسسة وتدعم تطورها المستمر وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

- الرشاقة والتكيف: تمكن التقنيات الرقمية المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتعزيز قدرتها على التكيف والمنافسة.

1 فاطمة راجي، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 3، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 101.

- **تحويل خلق القيمة:** تسهم التكنولوجيا الرقمية في تطوير مقترحات قيمة جديدة وتقديم خدمات مبتكرة وأكثر دقة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.
- **التغيير التنظيمي:** يفرض التحول الرقمي إعادة هيكلة المؤسسة وتطوير مهارات العاملين بما يعزز ثقافة الابتكار ويقلل من العمل الروتيني.
- **التواصل الرقمي:** تدعم المنصات الرقمية تحسين الاتصال مع العملاء والشركاء مما يعزز العلاقات.
- **رقمنة العمليات:** تتيح تكنولوجيا المعلومات تحويل المعاملات إلى شكل رقمي مما يحسن إدارة الوقت ويرفع كفاءة الأداء.

ثانيا أهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز سمات العصر الحديث حيث أسهم بشكل فعال في احداث تحولات جوهرية في مختلف الميادين، ولم يكن اعتماد التحول الرقمي هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:¹

- تسريع طريقة العمل اليومية.
- سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.
- زيادة جودة وكفاءة سير العمل.
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة.
- التقليل من الأخطاء والتكاليف.
- زيادة رضا المستفيدين والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة.

1 دبيحي مباركة، دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع الجزائري، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد

01، 2013، الجامعة الجزائر 2013، 3، ص 176.

الفرع الثالث: أبعاد التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، تتطلب مراعاة جوانب مختلفة لضمان نجاحها سنتطرق الى أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي¹:

1- **بعد البيانات:** يتمثل إدارة البيانات وتحليلها بشكل منظم محورا أساسيا للتحول الرقمي إذا يمكن للمؤسسات من انتاج معلومات دقيقة وموثوقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع الاستفادة من الأدوات التحليل الاحصائي، والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل والاستفادة منها بصورة تماشي مع غايات المؤسسة وتوقعاتها.

2- **بعد التقنيات:** لتحقيق التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية مناسبة لإنجاز مشروع الإدارة الرقمية على نحو ناجح، إذا ترتبط بكافة أشكال التقنيات الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات وتقنيات.

3- **بعد البشري:** يمثل العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات فمن دون هذا العنصر لا تتمكن المنظمات الوصول إلى أهدافها المنشودة، ينبغي دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وبفاعلية كبيرة لمواكبة عمليات التحول الرقمي المتسارع.

4- **بعد العمليات:** يعتبر بعد العمليات من أهم الأبعاد التحول الرقمي لأن المؤسسة لا تستطيع تحقيق نتائج جيدة من التحول الرقمي دون تطوير طريقة عملها الداخلية أولاً، حيث تقوم بإعادة تصميم العمليات داخل المؤسسة وتحسينها من خلال استخدام الأنظمة الرقمية مما يؤدي الى زيادة السرعة في انجاز (الأعمال) وتقليل الأخطاء البشرية، رفع الكفاءة والإنتاجية.²

من خلال ما سبق نستنتج أن الأبعاد التحول الرقمي في مجموعة من العناصر المتكاملة التي تساهم تحقيق انتقال فعال نحو البيئة الرقمية حيث يعد بعد البيانات أساس هذا التحول من خلال تمكين المؤسسات من جمع وتحليل البيانات لإنتاج معلومات دقيقة، كما يرتبط البعد التقني بتوفير البيئة التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة، أما البعد البشري فيركز على تأهيل الموارد البشرية وتنمية مهاراتها في حين يعنى

1 طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثلاث وأربعون، 2022، ص 656.

2بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025، ص 14.

البعد الثقافي في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبتكار والتغير، وتكمن أهمية تكامل هذه الأبعاد في ضمان نجاح التحول الرقمي.

الفرع الرابع: خطوات التحول الرقمي وتقنياته

أولاً: خطوات التحول الرقمي

إن التوجه نحو بناء استراتيجيات تدعم الوصول إلى التحول الرقمي ناجح في مؤسسات تركز على¹:

1- **تحويل الرؤية:** إن التوجه نحو التحول الرقمي يتطلب رؤية واضحة لنقطة الانطلاق حتى يتعلق الأمر بالتفكير في كيفية استغلال التكنولوجيا الحديثة في تحقيق ذلك.

2- **اعتماد ثقافة التغير:** يجب أن تتماشى الإستراتيجيات إدارة التغير مع الأولويات والممارسات التي يتطلبها التحول الرقمي حالياً والتي تكون مرغوبة في المستقبل أي يجب التغير نحو ثقافة رقمية تعني التحدث رقمياً والعمل رقمياً والتفكير رقمياً.

2-1 **العامل البشري يحدث الفرق:** يلعب العنصر البشري الدور الأبرز في رفع معدل الذكاء الرقمي ودعم عملية التحول رقمياً بالمؤسسة، حيث تعتبر المؤسسات ذات الثقافة أكثر كفاءة في مجال التحول الرقمي من خلال تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم الفردية وتلقي أي نقص في الكفاءات والقدرات المتمكنة.

2-2 **المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي:** يعد الهيكل التنظيمي العضوي شكلاً من أشكال الهياكل التنظيمية الذي يتم من خلاله وضع جميع موظفي المؤسسة على نفس المستوى التنظيمي، حيث تعد عائناً نحو تطبيق فكرة روح الفريق الواحد ما ينعكس على عملية التحول الرقمي.

2-3 **الإدارة باستخدام القيم:** يعد إشراك العاملين في نظام محدد من القيم نموذجاً إدارياً حديثاً، يقوم على تفهم القيم الفردية والعامّة بالمؤسسات لتحقيق أقصى تفاعل وإنتاجية فردية، وتبرز أهمية هذه النموذج في مجال التحول الرقمي في أنه يسعى لتوظيف الطاقات الكامنة وصولاً لأعلى درجات الأداء المؤسسة الضمير والأخلاق العالية.

¹وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص56.

- 3- **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق سيتخذ خطوات خلافة لابتكار عمليات جديدة، تساعد على معالجة التحديات ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل ايجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تقادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع.¹
- 4- **بدء الأعمال في سحابة:** هنالك بعض المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع إلى السحابة، وهنالك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة²
- 5- **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل لنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول، سيساهم بتحسين ودفع الأرباح للشركة التجارية حينتم انشاء مقاييس التتبع وقياس عملية التقدم المحرز.³

ثانيا تقنيات التحول الرقمي

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه ان يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات نذكر:⁴

- 1- **البيانات الضخمة:** هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية المراهنة على تخزينها ادارتها وإجراء مختلفة العمليات عليها بفاعلية والكفاءة.

1 جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شيوط، الجزائر، 2024-2025، ص17.

2 يوسف بوشي، جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر 2019، ص ص 953 - 954.

3أمية نغموشي، جزيرة معيزي،تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحول الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021 ، ص 649.

4 محمود على المدنى، زياد ونيس الدروقي، أثر التحول الرقمي على التطور التنظيمي، مجلة الافريقية للعلوم البحثية والتطبيقية المتقدمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بنغازي ليبيا، 2024، ص 155.

2- إنترنت الأشياء: تشير إنترنت الأشياء إلى عملية أي شي بإنترنت من خلال مجموعة البروتوكولات الخاصة يمكن اعتبار الأنترنت الأشياء شبكة من أجهزة الكمبيوتر فقط، بشبكة بمختلف جميع الأنواع والأحجام كل شي متصل على أساس البروتوكولات المنصوص عليها من أجل تحقيق إعادة تنظيم مختلف الاتصالات والعلاقات بطريقة ذكية.

3- الحوسبة السحابية: وتعني توفير موارد تقنية المعلومات بحسب الطلب عبر الأنترنت مع تسعير التكلفة بحسب الاستخدام فبدلاً من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها.¹

4- تقنية سلسلة الكتل: وهي أحد التقنيات التي كان نتاج التقدم التكنولوجي حيث تعمل على إنشاء سلسلة بين عدد من المتعاملين، والتي تمكنهم من إجراء المعاملات دون أن تتطلب وسيط مثل البنك أو شبكات الدفع الالكترونية وكل البيانات والتسجيلات والتي يتم تداولها داخلها مستقرة بطريقة، لا تمكن أي طرف من التعامل إلى المتعاملين داخل السلسلة.²

5- الذكاء الاصطناعي: أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في قطاع البنكي من خلال الروبوتات الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التي تجيب على استفسارات العملاء على مدار الساعة وتقدم توصيات مالية مخصصة كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للكشف عن احتيال وإدارة المخاطر والتداول الخوارزمي.³

الفرع الخامس: مراحل وتقييم التحول الرقمي

أولاً المراحل التحول الرقمي

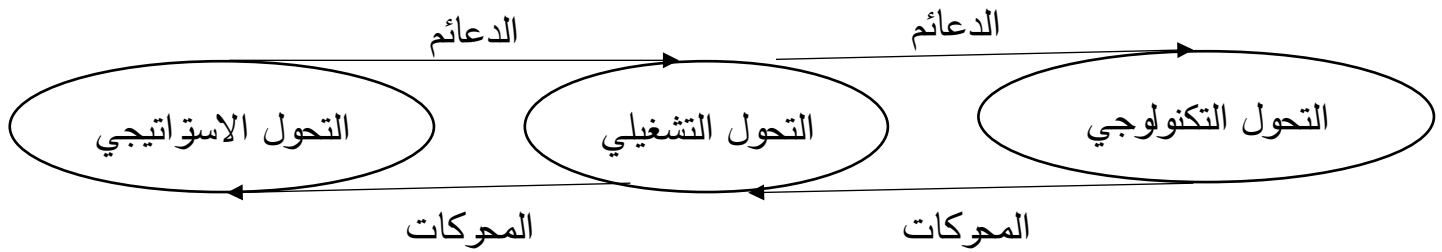
وتظهر مراحل التحول الرقمي في الشكل الثاني:

1 جعفر عثمان الشريف، أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد، 199، جامعة الكويت، 2025، ص 103.

2 شادي احمد، زكي عويس، أثر تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة، مجلة العملية لدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2023، ص 256.

3 بن أحمد عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الشكل 02: مراحل التحول الرقمي



المصدر: راهب السناء، أثر التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2023-2024، ص 10.

من الشكل أعلاه يظهر أنه للتحول الرقمي ثلاث مراحل وهي التحول التكنولوجي، يليه التحول التشغيلي، وفي الأخير التحول الاستراتيجي كما يلي: ¹

1- **التحول التكنولوجي:** ويتمثل في تلك التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، وقد تشمل انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية، وزيادة المرونة التقنية.

2- **التحول التشغيلي:** ويتمثل في عملية تحسين نموذج تشغيل الشركة لتصبح معتمدة على البيانات، وقد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤيا قابلة للتنفيذ وتحسين تجربة العملاء أو استخدام التعلم الآلي لأتمتة عمليات الشركة، وتؤدي التحسينات الناتجة في الكفاءة التشغيلية إلى زيادة إنتاجية الشركة، نظرا لبيئة الأعمال المتطورة باستمرار.

3- **التحول الاستراتيجي:** بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، وتصبح جميع أعمال الشركة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه الأخيرة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح الناتجة، بالمقابل قد لا يكون للتحول الاستراتيجي أولوية إذا لم يكن نموذج العمال الحالي تحت التهديد، ومن المحتمل أن تتطلب أي تغييرات نظرا على هذه النموذج، مما يؤدي إلى الحاجة إلى مزيد من التحول التشغيلي والتكنولوجي.

1 راهب سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 10 - 11.

ثانياً: تقييم التحول الرقمي

1- عوامل نجاح التحول الرقمي

توجد عدة عوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي:

الأبعاد	عوامل النجاح.
عوامل النجاح التنظيمية	- المشاريع التجريبية (أي تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة). - الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية). - الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية، أي تبرمج على التصرف دون انتظار الأوامر من شخص ما) - تأهيل الموظفين (يحب تدريب وتأهيل الموظفين والعمال بشكل فعال) - الثقافة. - استخدام البيانات الضخمة (أي القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات) - الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم). - السهولة الاستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام) - بيئة عمل متعددة التخصصات (فريق عمل متعدد التخصصات).
عوامل النجاح البيئية	- الاتصال (حيث يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة) - درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات) - ضرورة التعاون عبر حدود المنظمة (وهذا لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فوري بسبب التعقيد).

- توليد القيمة المختلطة العملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات المكون الملموسة والخدمات المكون غير الملموس). - الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية).	
- البنية التحتية (أي توفير بيئة تحتية مفيدة). - الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة). - الملائمة (أي توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب). - القدرة على التكيف (تعني نظاما مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام) - الأمن (هو أساس تبادل المعلومات). - اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل). - التوفر (أي توفير الوصول إلى النظام). - آنية البيانات (بحيث يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير).	عوامل النجاح التقنية والتكنولوجية

المصدر: بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، الجزائر 2022-2023، ص 69.

2- تحديات التي تواجه التحول الرقمي

تواجه المؤسسات جملة من التحديات في تبني التحول الرقمي مما تعيق تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وتمثل فيما يلي:¹

- **ضعف خدمة الأنترنت وشبكات الاتصالات:** يتطلب عمل المؤسسات استخدام الأنترنت على نطاق واسع، الأمر الذي يلزمها توفير شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة.

¹ أنكيالين فوزية، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025، ص 18.

- **ضعف الثقافة الرقمية:** تعتمد الثقافة الرقمية اعتماد كلياً على المعرفة بالعمل الإلكتروني وأدواته العديد التي تسلت إلى داخل كل ما يتعلق بنا الآن وأصبحت من ركائز العمل اليومي.
- **نقص المهارات الرقمية:** حيث لابد أن يكون العامل ملماً باستخدام كافة أنواع التكنولوجيا وتوظيفها في عمله، إذ يؤدي غيابها إلى صعوبة استخدام تطبيقات الرقمنة.
- **البنى التحتية التكنولوجية:** تتمثل في تكنولوجيا المعلومات المتطورة من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصالات، إذ يجب على المؤسسات امتلاكها والعمل على تحديثها وتطويرها باستمرار من أجل مواكبة التطورات الحاصلة.
- **نموذج الأعمال الرقمية:** استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في طريقة تنفيذ الأعمال وتوليد الإيرادات.

- **إدارة البيانات الضخمة:** يجب اعتماد تقنيات حديثة تمكن من اكتشاف الفرص واستغلالها.
- **ضعف القوانين والتشريعات:** مما يتسبب في ضياع الكثير من الحقوق للأفراد والمؤسسات.
- **الثقة الرقمية:** لابد من توفر الثقة العالية للفرد في التكنولوجيا المستخدمة على أنها آمنة وموثوقة.

المطلب 02: ماهية اتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية، حيث تقوم على اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل لتحقيق أهداف محددة في ظل معطيات معينة، ويهدف هذا المطلب الى توضيح ماهية هذه العملية.

فرع 01: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميتها

"قبل التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار سوف نتطرق أولاً إلى تعريف القرار والذي يعتبر جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي، لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى، حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه".¹

1 فاطمة الزهراء بومعروف، أثر تطبيق القياس بالقيمة العادلة على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 44.

- عرّف القرار " بأنه عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها".¹

- عرّف القرار (RiggsPkohh) بأنه "عملية اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة"².

- عرف القرار (Wjack Duncan) بأنه "اختيار واع للتصرف أو التفكير بطريقة معينة إزاء مجموعة محددة من الحالات، وعندما يتم الاختيار فقد تم اتخاذ القرار".³

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف القرار بأنه عملية فكرية وعقلية يقوم بها الفرد أو القائد الإداري لاختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بهدف التصرف أو التفكير بطريقة معينة لحل مشكلة أو مواجهة موقف محدد.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

أعطيت عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار وسنذكر البعض منها لنتوصل في الأخير ما في تعريف شامل لها.

عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها "تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بينديلين".⁴

➤ يركز هذا التعريف على الطابع المنهجي والموضوعي للعملية حيث تعتمد الدراسة الواعية للبدائل المتاحة وتحليلها للوصول الى اختبار بديل المناسب.

1 العيفة رحمية، مساهمة أساليب المحاسبية الادارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص 48.

2 مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 49.

3 هاشمي عباسية، أثر قياس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، ص 113.

4 علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 17.

كما يرى "Herber Simon" أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني¹.

➤ أشار "Herber Simon" أن عملية اتخاذ القرارات عملية مركزية في الإدارة، تعتمد على فهم الإنسان وسلوكياته وتستند إلى أسس عملية ونظرية.

وتعرف "بمثابة سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها بما يسهل اتخاذ قرار معين والتي يمكن أن يؤدي إلى نتيجة معينة أو تحقيق هدف معين"².

➤ يمكن القول مما سبق أن عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة تعتمد على التتابع والتخطيط المسبق والتنظيم والتقييم الدقيق مما يسهل اتخاذ قرار معين.

من خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية عقلية وإدارية تعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعيا، يتم من خلالها إختيار فضل بديل من بين عدة بدائل متاحة غير مجموعة من الخطوات المنظمة، بهدف الوصول إلى نتيجة محددة أو تحقيق هدف معين.

ثانيا: الأهمية عملية اتخاذ القرار

"اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية كما ذكرنا ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ... وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإن يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مؤوسيه وتنسيق

1 فاطمة الزهراء بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2أولا قادة أمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن علي الشلف، الجزائر، 2017، ص 91.

مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعند تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنه اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال".¹

الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وكل مرحلة تحتاج إلى إجراءات معينة للوصول إلى القرار السليم تتكون من 6 مراحل لاتخاذ القرار والممثلة في:

- **تحديد المشكلة:** يجب تحديد مشكلة أو الموضوع التي تحتاج التي تحتاج الى اتخاذ القرار وقد تتمثل المشكلة في كيفية تعظيم الأرباح.²

- **تحديد مختلف البدائل الممكنة:** بعد تحديد المشكلة يتم البحث عن مختلف الحلول أو الخيارات الممكنة لمعالجة المشكلة المطروحة، ويعتمد على جمع المعلومات واقتراح مجموعة من البدائل، بهدف اختيار البديل الأنسب.³

- **تجميع البيانات اللازمة عن كل بديل:** لاتخاذ قرار رشيد يجب تجميع المعلومات الكافية والمناسبة لدراسة كل بديل مقترح لحل مشكلة.⁴

- **تقييم البدائل:** يتم في هذه المرحلة تحدد مزايا والعيوب لكل بديل من بدائل، وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل.⁵

1 نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 5

2 خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2005، ص 18.

3 أحمد العمري، تطوير النظام المحاسبي المصرفي للترشيد عملية اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002 - 2003، ص 183.

4 خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 19

5 محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، سنة 2005، ص 19.

- اختيار البديل المناسب: تمثل هذه المرحلة في قيام متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل المتاحة ويعتمد على مجموعة من المعايير تتمثل في:

➤ التكلفة والعائدة بحيث يتم اختيار البديل يحقق أعلى عائد بأقل تكلفة.

➤ وأن يكون البديل قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

-تنفيذ القرار ومتابعته: في هذه مرحلة يتم تنفيذ القرارات ومتابعته وهنا يظهر دور وظيفة التنظيم التي تتضمن الاعداد الجيد، وتحديد المهام بوضوح لضمان التنفيذ السليم، كما تتم متابعة عملية التنفيذ بهدف اكتشاف أي انحرافات محتملة والعمل على تصحيحها في الوقت المناسبة.²

فرع ثالث: تصنيف القرارات

هنالك عدة جهات تقوم بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكل جهة مهام معينة وأهداف محددة وكلها تخدم الهدف الأساسي وبناء على هذا يصنف علماء الإدارة القرارات طبقاً لمعايير متعددة وأهمها مايلي:

1- تصنيف القرارات حسب مستوى الإداري: وتتمثل في:³

- القرارات تشغيلية: هي القرارات التي تتعلق بالأنشطة اليومية للمؤسسة، حيث تعتمد على معايير واجراءات محددة وثابتة مسبقاً، ويستلزم هذا النوع من القرارات الالتزام بقواعد وتعليمات واضحة مرتبطة بعمليات رقابية مخططة، إذا يكون دور متخذ القرار هو تطبيق هذه المعايير ومتابعة تنفيذها.
- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تتخذ على مستوى الوسطى، وتتعلق بالأنشطة متوسطة المدى بهدف تحقيق الأداء الأمثل، وتشمل مجالات وظيفية مثل الانتاج التسويق وتمثل هذه القرارات مزيجاً من نشاطي التخطيط والرقابة، لذلك تعتمد على نظم معلومات مقدمة مثل تطلع دعم القرار ونظم دعم القرار الجماعي.

1أحمد العماري، مرجع سبق ذكره، ص 183.

2 علي حسن علي، نظرية القرارات الادارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

3منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات (مدخل علمي لاتخاذ القرارات)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2009، ص ص 18-19.

- **القرارات الاستراتيجية:** تتعلق القرارات الاستراتيجية بالأهداف والخطط الرئيسية للمنظمة وتمتد لفترة زمنية طويلة نسبياً وتتميز هذه القرارات بأن مشكلاتها غير محددة بشكل دقيق، مما يجعل برمجتها صعبة لذلك تعتمد على نظم معلومات متقدمة.

2- تصنيف القرارات وفق نوع المشكلة الإدارية إلى:¹

- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات التي يتخذها المديرون لمعالجة المشكلات الروتينية والمتكررة، حيث تكون درجة التأكد عالية والاجراءات واضحة ويمكن تطبيقها عند تكرار المشكلة.

- **القرارات شبه المبرمجة:** هي القرارات التي تكون فيها بعض الظروف والاجراءات محددة مسبقاً، لكنها لا تغطي جميع جوانب المشكلة. تتطلب هذه القرارات تعريف المشكلة وتصميم حلول متعددة واختيار الأنسب منها.

3- التصنيف حسب المشاركين في القرار:²

- **القرارات الفردية:** ويقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة.

- **القرارات الجماعية:** وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع العاملين.

4- تصنيف القرارات إلى قرارات رشيدة وغير رشيدة:

وتتمثل القرارات الرشيدة والغير الرشيدة في مايلي:³

يصنف القرار على أنه رشيد إذا حقق الأهداف التي اتخذ من أجلها وعالج المشكلة بشكل معقول، حتى لو بقيت بعض العوائق، أما القرار غير الرشيدة فهو الذي يحقق أهدافاً محدودة فقط ويعالج الجوانب الهامشية للمشكلة دون معالجة جوهرها.

1 أروى يحي الأرياني، نظم دعم اتخاذ القرار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، العبدلي، 2019، ص 66.

2 أمال أيوب، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، دولة الامارات العربية المتحدة - الجمهورية اللبنانية، 2019، ص 89.

3علي علاونة، الأساليب الكمية في اتحاد القرار، مركز يزيد للنشر، طبعة الأولى، سنة 2018، ص124.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذها:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل داخلية وخارجية، مما يجعل فهمها ضروريا لضمان اختيار القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ومن ثم يمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي: ¹

1- **عوامل البيئة الخارجية:** تمثل البيئة الخارجية الضغوط المحيطة بالمنظمة والتي لا تخضع لسيطرتها، وتؤثر على قراراتها بشكل مباشر، تشمل هذا العوامل:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الانتاجية القطاعية.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

2- **عوامل البيئة الخارجية:**

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والادارات والأقسام.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- تأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظمة.

3- **عوامل شخصية ونفسية:**

وتشمل هذه العوامل كل من له علاقة بمتخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

¹كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص 136-137.

- **عوامل نفسية:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل نفسية متنوعة، منها ما يتعلق بالبواعث الداخلية للفرد وما يرتبط بالمحيط النفسي المحيط به.

- **عوامل الشخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم، ويرى رايموند مكليود أن هنالك ثلاثة أبعاده لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

➤ أسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.

➤ وأسلوبهم في تجميع المعلومات.

➤ وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

4- **عوامل ظروف القرار:** يعد التردد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات التي تعيق إصدار القرارات السلمية في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق.

5- **عوامل أخرى مثل:**

- **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر.

- **تأثير أهمية القرار:**

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية القرار بالعوامل التالية:

➤ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة وهذا التأثير.

➤ كلفة القرار والعائد.

➤ الوقت اللازم لا تحاذه.

المطلب الثالث: ماهية القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

فرع الأول: تعريف القرارات المالية

هنالك عدة تعريفات للقرارات المالية في المؤسسة نذكر من بينها:

- يعرف القرار المالي على أنه هو "كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الأصول".¹
- يركز التعريف على أن القرار المالي هو القرار الذي يوازن بين التمويل والاستثمار، أي كيف تحصل المؤسسة على الأموال وكيف تستخدمها.
- يعرف كذلك بأنه: "القرار الذي يهدف إلى زيادة وتعظيم ثروة الملاك".²
- يركز على الهدف النهائي للقرار المالي وهو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهمين.
- يعرف أيضا القرار المالي هو "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف مالي محدد، حل مشكلة أو اغتنام فرصة".³
- يركز على عملية الاختيار واتخاذ القرار، أي المفاضلة بين عدة بدائل للوصول إلى أفضل نتيجة مالية.

1 بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقسيم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة لاقصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جبيل، الجزائر، 2016/ 2017، ص93.

2 كمال غانم، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص 84.

3 هاني محمد، خلوطة رانيا، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات المالية، مجلة الإدارة التنموية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2023، ص 31.

- تعرف القرارات المالية بأنها "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه القرارات القيام بعدد من الأنشطة من أهمها تحديد بدائل الاستثمار المختلفة وتقييم البدائل باستخدام العديد من المؤشرات الخاصة بالربحية وقياس مخاطر الاستثمار ومتابعة تنفيذ خطة الاستثمار".¹

➤ يركز هذا التعريف على أن القرار المالي هو عملية تحليل متكاملة ومستمرة لا تقتصر فقط على الاختبار بل تشمل أيضا تقييم البدائل من حيث الربحية والمخاطر.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن القرارات المالية هي مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة للموازنة بين الحصول على الأموال واستخدامها في اقتناء الأصول، وذلك من خلال اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل مالية متاحة.

الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأي كان متخذ، بأن له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار وذلك من أجل الاضطلاع بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ القرار.

وتتضمن القرارات المالية مجموعة من القرارات المرتبطة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار الاحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وتسيير السيولة والمخاطر المالية الخارجية والداخلية... الخ. كل هذه القرارات تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تقوم الوظيفة المالية بالتسيير المالي، حيث تستخدم التخطيط والتوجيه والمراقبة... الخ، ويستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الأدوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة تحليلية.²

➤ من خلال ما سبق نستخلص أن القرارات المالية تمثل عنصرا محوريا في تسيير المؤسسة وتتطلب دراسة وتحليلا دقيقا لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والإستقرار وتحقيق الأهداف بكفاءة.

1 أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، مجلة مجامع المعرفة، المجلد 6، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر، 2020، ص 327.

2 زرزار العياشي، غياذ كريمة، دور نظام المعلومات المحاسبية في جودة البيانات والقرارات المالية، ألف الوثائق، عمان - الأردن، 2021، ص 115.

الفرع الثالث: أهداف القرارات المالية

تواجه القرارات المالية نحو تحقيق جملة من الأهداف التي تعكس حسن إدارة الموارد المالية وتعظيم مردوديتها بما يناسب في دعم المركز المالي للمؤسسة وضمان استمراريتها وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهداف القرارات المالية في ما يلي:¹

- **هدف تعظيم رفع المؤسسة:** إن الهدف العام لأي مؤسسة هو تعظيم الربح أي تحقيق أعلى ربح ممكنة ومازال هذا الهدف يحتل مكانة رئيسية في الفكر الاقتصادي على الرغم من كثرة الانتقادات الموجهة إليه والتي تشكك في سلامة تعظيم الربح كهدف رئيسي للمؤسسة.
- **هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة ملاك المؤسسة:** إن تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك هو أفضل معيار للحكم على القرارات الاستثمارية من وجهة نظر المستثمر أو المالك.
- **هدف تعظيم العائد الاجتماعي:** إن المؤسسات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياستها وأنشطتها على كافة فئات المجتمع الذي يمارس نشاطها فيه بل إن يصعب على تلك المؤسسات تجاهل واجباتها ودورها في خدمة ذلك المجتمع.

الفرع الرابع: أنواع القرارات المالية

أولاً: قرار الاستثمار

تعريف الاستثمار: "هو استخدام رأس المال لتمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولا إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو يحقق الأرباح المنتظرة، وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار "يرتكز على²:

➤ تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع الاستثماري.

1 محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 99-100.

2 زهواني رضا، سمير بوعافية وآخرون، دور الإدارة المالية في وضع القرارات المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 1، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 247.

➤ العوائد المنتظرة من هذا المشروع الاستثماري.

تتقسم القرارات الاستثمارية في المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين تتمثلان في مايلي¹:

❖ **المجموعة الأولى:** إن هذه المجموعة من القرارات والتي تدور حول الاستثمار في الموجودات المتداولة، والتي تشكل جزءاً مهماً وينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الأصول المتداولة، فإن القرار السليم هو القرار الذي يتضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

❖ **المجموعة الثانية:** إن هذه المجموعة من القرارات والتي تقسم بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل والتي تتمثل في الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا النوع من الأصعب القرارات كونه يرتبط بنوع الاستثمار الذي يتصف بضخامة مبالغها المالية التي يحتويها ويضمن لها عوائد سنوية لفترات في المستقبل.

ثانياً: قرار التمويل

تعريف قرار التمويل: هي "تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للشركة الأعمال والذي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية السهم"². إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكنة:³

➤ توفيرها في الوقت المناسب.

➤ توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.

➤ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.

➤ استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

1 محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 105

2 حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 120.

3 زرزاز العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

وتنقسم مصادر التمويل إلى نوعين مصادر تمويل قصيرة الأجل ومصادر تمويل طويلة الأجل وتتمثل فيما يلي:

- مصادر التمويل قصيرة الأجل: هي التي تلجأ لها المؤسسة من أجل تغطية احتياجات الدورية، أو ما يعرف بتمويل النشاط الاستغلالي للمؤسسة، لا يتجاوز أجل استحقاقه السنة الواحدة ومن أهم أنواعه نجد:

❖ الائتمان التجاري.

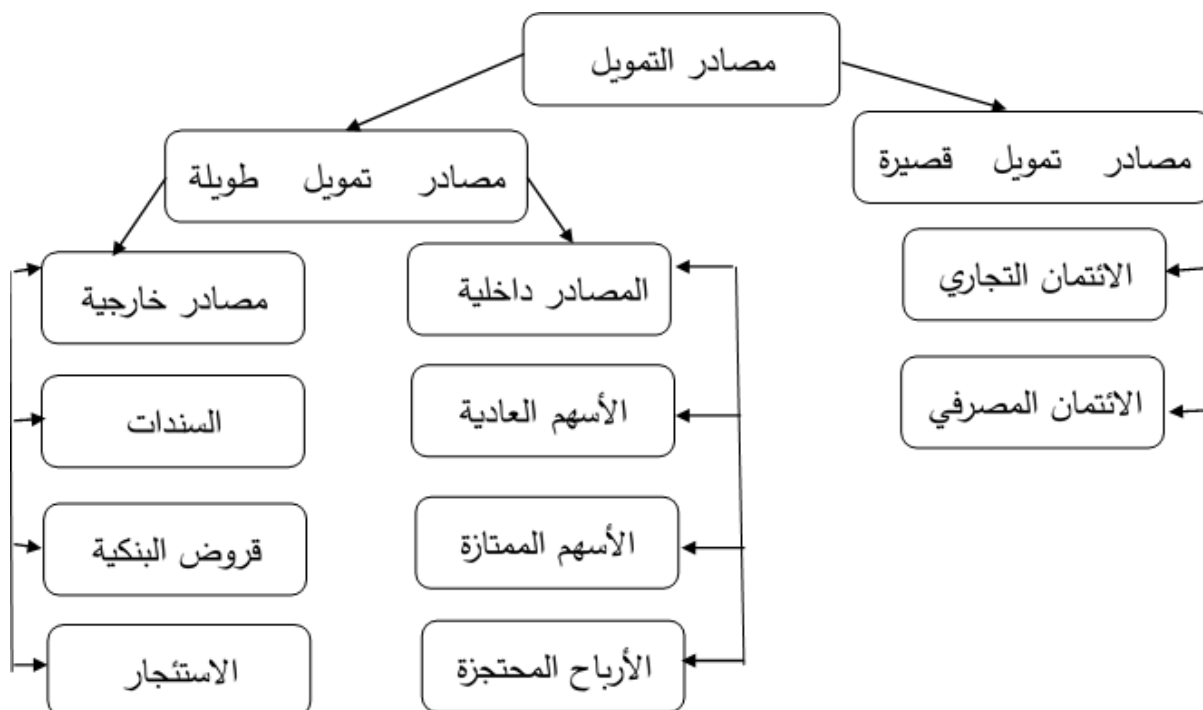
❖ الائتمان المصرفي.

- مصادر التمويل طويلة الأجل: هي التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدمها المؤسسة من أجل تمويل إحتياجاتها التي تتميز بضخامة مبالغها وتتمثل في:

❖ مصادر داخلية: هي تلك المصادر التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة وتتمثل في الأسهم العادية، الأسهم الممتازة، الأرباح المحتجزة.

❖ مصادر خارجية: هي تلك المصادر التي يتم حصول عليها من خارج المؤسسة وتتمثل في السندات القروض البنكية، الاستئجار (التمويل الإيجاري).

الشكل رقم 03: مصادر التمويل



المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: قرار توزيع الأرباح

تعريف: قرار توزيع الأرباح

يعرف قرار توزيع الأرباح بأنه " قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على الملاك وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، وعادة ما تشير السياسة التوزيع إلى النسبية التي ينبغي توزيعها من الأرباح المحققة وعلى ضوءها تتحدد النسبية التي ينبغي احتجازها".¹

من خلال ما سبق أنه من الصعب وجود السياسة محددة تسكن المؤسسة من تحديد الكيفية التي يتم بها توزيع أو احتجازها وتتمثل سياسة توزيع الأرباح في ما يلي:²

- **سياسة فائض التوزيعات:** تعني هذه السياسة أن قرار توزيع الأرباح يعتمد أساسا على احتياجات الشركة للاستثمار، أي أن الشركة تقوم أولا بتمويل مشاريعها الاستثمارية ثم إذا بقي فائض من الأرباح يتم توزيعه.
- **سياسة التوزيعات الثابتة:** تقوم هذه السياسة على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح ولا تحاول زيادتها نسبة التوزيعات إلا إذا كان لدى مؤسسة رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المؤسسة.
- **التوزيعات إضافية:** تقوم هذه السياسة على قيام المؤسسة بتوزيع حد أدنى ثابت من التوزيعات ومع منح توزيعات إضافية في الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة.
- **خطة إعادة استثمار التوزيعات:** تتيح هذه السياسة للمساهمين بإعادة استثمار الأرباح الموزعة في شراء أسهم إضافية من نفس الشركة بدل من استلامها نقدا.

المبحث الثاني: التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرارات المالية

يلعب التحول الرقمي دورا محوريا في تعزيز كفاءة المؤسسات، إذ يوفر نظم معلومات وتقنيات متقدمة في دعم اتخاذ القرارات المالية بدقة وسرعة، بما يوفر بيانات دقيقة ويعزز سرعة التحليل والمفاضلة

1 بن عبيد لبيبة دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019 - 2020، ص 44.

2 محمد صلاح الحناوي جلال إبراهيم العبد، الادارة المالية (مدخل القيمة واتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 397-398.

بين البدائل، ويضمن تحقيق الأهداف المالية بفاعلية يهدف هذا المبحث الى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

المطلب 01: خصائص التحول الرقمي ودوره في اتخاذ القرار

يتكون التحول الرقمي من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي ترتبط مع بعضها البعض، وتعمل كمجموعة واحدة في سبيل تحقيق الأهداف المستهدفة كما يعتبر الشبكة من الاجراءات المرتبطة بعضها ببعض، والمحكومة بمبادئ وقواعد سليمة يتم اعدادها بطريقة متكاملة وبهدف تقديم المعلومات لمتخذي القرار حسب احتياجاتهم.

ولكي يحقق التحول الرقمي الأهداف المرجوة منه، يفترض أن يتمتع بالملائمة والمصادقية والاكتمال والقابلية للفهم والتحقق والتوقيت المناسب ويقوم التحول الرقمي بمساعدة إدارة المشروع في القيام بالوظائف التالية:¹

أ- **التخطيط:** هو عملية تحديد الأهداف ووضع البرامج والسياسات وتقدير الموارد اللازمة لتحقيقها، ويسهم التحول الرقمي في تحسين دقة التخطيط من خلال توفير معلومات آنية وتحليلات تدعم اعداد الموازنات واتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

ب- **الرقابة:** تعنى مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لاكتشاف الانحرافات ومعالجتها. ويعزز التحول الرقمي هذه الوظيفة عبر الأنظمة معلومات تضمن دقة البيانات. حماية الأصول وسرعة التقارير الرقابية.

ج- **تحديد البدائل:** يقصد بتحديد البدائل حصر الحلول الممكنة أمام متخذ القرار المعالجة مشكلة معينة وتحقيق الأهداف المرجوة، في حدود الموارد المتاحة ويعزز التحول الرقمي في هذه المرحلة من خلال توفير مخرجات معلوماتية دقيقة وموثوقة تساعد في اقتراح بدائل فعالة تدعم القرار.

د- **المفاصلة بين البدائل واتخاذ القرار:** تعني المفاضلة تقسيم البدائل وفق معايير علمية واقتصادية محددة لاختيار الأنسب منها وليرى دور التحول الرقمي في تزويد الادارة بمعلومات عالية الجودة تسهم في تحسين عملية المقارنة. وتقليل البدائل غير الملائمة بما يضمن اتخاذ قرار رشيد وفي الوقت المناسب.

1 سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الادارية مدرسة الادارة العامة، ص ص 24، 25.

المطلب 02: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية:

الفرع الأول: تعريف كفاءة اتخاذ القرار:

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز شيء ما بأقل قدر ممكن من الموارد، وتشير إلى مستوى الذروة للأداء الذي يستخدم أقل كلفة من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات وبذلك تعكس الكفاءة بشكل مباشر البعد الاقتصادي في تحقيق الأهداف.

لذا يجب على متخذي القرار تحقيق الأهداف المحددة بالموارد المتاحة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي لذا تتطلب تقليل عدد الموارد غير الضرورية المستخدمة، بما في ذلك الوقت والجهد، حيث تقلل الكفاءة المتزايدة من إمداد الموارد مثل المواد المادية والطاقة والوقت أثناء تحقيق المخرجات المرجوة وتضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، في تجسيد والقدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، في حين أن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأفضل استغلال موارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة.

لذلك فإن نجاح القرار لا يعتمد على الفعالية والكفاءة وحدها بل يتطلب الجمع بينهما فالقرار ناجح هو قرار كفء وفعال في الوقت نفسه¹.

الفرع الثاني: تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار

من المتوقع أن يكون للتحول الرقمي تأثير الحالي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات وذلك من خلال:²

- توفير البيانات الدقيقة والشاملة: تتيح التقنيات الرقمية جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة، مما يوفر لصناع القرار صورة أوضح عن الواقع، ويساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.

¹ لارا فؤاد شعبية، أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022، ص 30-31.

² فتحي عمر حمد درباش، أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد التاسع عشر، جامعة خليج السدرة، ليبيا، 2025، ص 65.

- **تحسين عملية تحليل البيانات:** توفر أدوات التحليل الرقمي وامكانيات متقدمة لتحليل البيانات، واستخلاص الرؤى منها وتحديد الاتجاهات والأنماط، مما يساعد صناع القرار على فهم القضايا المعقدة بشكل أفضل.

- **تسهيل الوصول إلى المعلومات:** تتبع أنظمة إدارة المعرفة والاتصال الرقمية للقيادات الادارية الوصول السريع السهل إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، مما يوفر الوقت والجهد ويزيد من كفاءة عملية صنع القرار.

- **تعزيز التعاون وتبادل الخبرات:** تسهل التقنيات الرقمية التعاون والتواصل بين القيادات الادارية وبينهم وبين الموظفين والخبراء مما يثري عملية صنع القرار ويجعلها أكثر شمولية.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في اتخاذ القرار

على الرغم من الامكانيات الكبيرة التي ينتجها التحول الرقمي، إلا أن هنالك بعض التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستفادة القصوى منه في مجال اتخاذ القرار ومنها:¹

- **نقص المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية:** قد يفتقر بعض القادة إلى المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية وفهم البيانات وتحليلها وتوظيفها في عملية صنع القرار.

- **مقاومة التغيير:** قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من قبل بعض الموظفين أو القيادات الذين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل واتخاذ القرار.

- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف البنية التحتية الرقمية، مما يحد من قدرتها على الاستفادة من التقنيات الحديثة.

- **مخاوف تتعلق بالخصوصية والأمن:** قد تثير التقنيات الرقمية مخاوف تتعلق بخصوصية البيانات وأمنها، مما يتطلب اتخاذ اجراءات لضمان حماية البيانات والمعلومات.

- **غياب ثقافة البيانات:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة البيانات التي تشجع على استخدام البيانات والمعلومات كدليل لاتخاذ القرارات.

¹فتحي عمر حمد درباش، المرجع السابق ذكره، ص 65

المطلب الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المالية

وتتمثل انعكاسات التحول الرقمي على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المالية في مايلي:¹

- أساس البيانات (المصادر، الجودة، الكفاءة):

من خلال زيادة حجم البيانات وفعاليتها وموثوقيتها يعتبر التحول الرقمي بشكل جذري أساس اتخاذ القرارات المالية، كانت تقارير الأداء الداخلية وبيانات المحاسبة التاريخية هي المصادر الرئيسية للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية في الماضي، لكن العصر الرقمي يسمح للشركات بدمج أنواع مختلفة من البيانات، من معلومات السوق وبيانات وسائل التواصل الاجتماعي إلى تحليلات سلسلة التوريد والعملاء، هذا التوسع يقلل الاعتماد على مؤشرات محددة ورجعية مع توسيع نطاق البيانات المالية في الوقت نفسه كما تسهل تقنيات البيانات الضخمة معالجة مجموعة من البيانات الكبيرة بسرعة مما يساعد الشركات على تنظيم البيانات وتقييمها بشكل أفضل، تحسن هذه الميزة من توقيت اتخاذ القرارات وتمنع المديرين رؤى فورية تقريبا في الوقت نفسه، تعزز أطر حوكمة البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي جودة البيانات المالية ودقتها عن طريق تقليل الأخطاء التي كانت تعدد الموثوقية، تعمل كل هذه التطورات مع الضمان دعم القرارات المالية ببيانات أكثر شمولاً ودقة وحداثة.

- الأساليب والأدوات (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة):

أدت التغييرات في جودة البيانات ومصادرها إلى تحولات في الأدوات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية اعتمدت الأساليب التقليدية بشكل كبير على خبرة المديرين ونماذج محددة، مما جعل من الصعب التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وقد جعل استخدام الذكاء الاصطناعي، وخوارزميات التعلم الآلي والتحليلات التنبؤية التنبؤ المالي وتقييم المخاطر أكثر مرونة وأكثر اعتماداً على البيانات.

على سبيل المثال تسمح النماذج المدعومة بالذكاء الاصطناعي للشركات بتقييم مخاطر الائتمان، والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، ومحاكاة نتائج الاستثمار في مختلف المواقف تمكن منصات البيانات الضخمة الأفراد من مراقبة أسواق راس المال في الوقت الفعلي، مما يسمح لهم بتعديل استراتيجيات التمويل أو الاستثمار بكل استباقي. تقلل هذه الأدوات بشكل كبير من الذاتية في صنع القرار المالي، لقد مكن

1Chengye Chu, **Influence of digital transformation on strategic management and financial decision-making**, journal of innovation and development , vol14 , No3 , University of Birmingham, Singapore Institute of management. March 2026 , P 721-722.

التحول الرقمي المديرين من الانتقال من إعداد التقارير الاحصائية المنتظمة إلى اتخاذ القرارات بشكل مستمر تعد هذه القدرة على الاستجابة بسرعة مفيدة بشكل خاص عندما تكون السوق غير مستقر وردود الفعل السريعة ضرورية الحفاظ على القدرة التنافسية والحفاظ على الاستقرار المالي.

-الكفاءة والفعالية (الدقة. التوقيت المناسب. التحكم في المخاطر):

تعد زيادة الفعالية والكفاءة بلا شك الميزة الأكثر وضوحا للتحول الرقمي في القطاع المالي تعمل التقنيات الرقمية على تقصير الفجوة الزمنية بين التعبير البيئي والاستجابة الادارية من خلال تسريع دورة صنع القرار عن طريق تقليل الوقت اللازم لجميع البيانات وتحليلها، وهذا يعزز مرونة الاستراتيجية المالية بالإضافة إلى الكفاءة التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك أصبحت القرارات أكثر دقة، تقليل التحليلات القائمة على البيانات من حدوث أخطاء مكلفة في القدير .

المطلب الرابع: دور التحول الرقمي في اتخاذ القرار

لقد حقق التحول الرقمي فوائد كبيرة في عملية صنع القرار المالي من بين الفوائد الرئيسية هي القدرة على اجراء تحليل أكثر دقة وعمقا للبيانات المالية، يكن للشركات جمع البيانات المالية ودمجها وتحليلها لكفاءة أكبر من خلال التكنولوجيا المالية، وهذا يسمح للمديرين الماليين من فهم الأداء المالي للشركة بشكل أعمق، وتقييم أداء الأعمال بشكل الشامل، في هذا السياق يمكن للتحول الرقمي من استخدام أدوات تحليل بيانات متطورة مثل تحليلات البيانات الضخمة والتعليم الآلي، باستخدام هذه الأدوات يمكن للشركات تحليل البيانات المالية بعمق وتعقيد أكبر، يمكن أن يساعد تحليل البيانات المالية في تحديد العلاقات السببية بين المتغيرات المالية وأداء الأعمال بحيث يتمكن المديرون الماليون من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وقائمة على الأدلة. بالإضافة إلى تحليل البيانات الأكثر دقة، يمكن التحول الرقمي من استخدام التكنولوجيا التنبؤية لدعم عملية صنع القرار المالي، من خلال الاستفادة من الخوارزميات ويمكن للشركات وضع توقعات مالية أكثر دقة والتنبؤ بنتائج وهذا ليساعد المديرين الماليين على التخطيط واتخاذ قرارات أكثر استنارة، مع مراعاة مختلف العوامل والمخاطر التي قد تحدث في المستقبل.

يتضمن اتخاذ القرارات المالية الفعالة أيضا تحسين استخدام الموارد المالية يمكن التحول الرقمي الشركات من اجراء نمذجة مالية متطورة ومحاكاة لفهم تأثير القرارات من الوضع المالي، يمكن للمديرين الماليين استخدام أدوات النمذجة المالية المتكاملة لتحديد أفضل الخيارات لتخصيص الموارد المالية. يتيح الوصول

في الوقت الفعلي إلى البيانات المالية مما يساعد المديرين الماليين من اتخاذ القرارات بسرعة واستجابة أكبر تمكن المعلومات المالية الدقيقة.

بالإضافة إلى الفوائد سابقة، يسمح التحول الرقمي أيضا بأتمتة عملية اتخاذ القرارات المالية، من خلال تطبيق الأنظمة المالية متكاملة وأدوات الذكاء الاصطناعي يمكن للشركات اتخاذ قرارات تشغيلية وتكتيكية تلقائيا بناء على قواعد وخوارزميات محددة مسبقا، هذا يقلل الاعتماد على القرارات البشرية ويزيل التحيز، ويحسن كفاءة اتخاذ القرارات المالية ويسمح التحول الرقمي للشركات بدمج البيانات المالية الداخلية مع البيانات الخارجية على سبيل المثال يمكن للشركات دمج بياناتها المالية مع بيانات السوق أو العملاء أو القطاع للحصول على رؤى أكثر شمولاً، يمكن للمديرين الماليين من اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للسياق بناء على فهم أعمق لظروف العمل.

وأيضا من فوائد التحول الرقمي في صنع القرارات المالية خفض التكاليف التشغيلية، فمن خلال أتمتة العمليات المالية واستبدال المهام اليدوية بالحلول الرقمية. يمكن الشركات توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لاتخاذ القرارات المالية، وهذا يسمح للشركات بتخصيص موارد أكبر للمبادرات الاستراتيجية وتطوير الأعمال.

عن طريق تقليل الاعتماد على الحدس والتحيز الفردي، على سبيل المثال لقد ثبت أن استخدام التحليلات المتقدمة ولوحات المعلومات المالية في الوقت الفعلي يحسن من مواعيد خيارات الاستثمار مع أفق توسيع الأعمال أخيرا. تساعد أنظمة انذار المبكر والنمذجة التنبؤية في إدارة المخاطر، يمكن للأدوات الرقمية مراقبة التزامات الديون وتحديد المخالفات في الأداء المالي وتقسيم أثار الصدمات الخارجية توفر هذه الأدوات للمديرين تحذيرات في الوقت المناسب في نهاية تعزز هذه الآليات اتخاذ قرارات مالية أقوى من خلال السماح بالتحكم الاستباقي في المخاطر بدلا من الاستجابات التفاعلية.¹

1 Silvia Avira and al, **Digital Transformation in Financial Management Harnessing Technology bar Business success**, International journal of Science Review, No2, 2023, PP342-343.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة:

تعتبر الدراسات والبحوث السابقة الوجه الصحيح والمحروس للبحث العلمي، وعليه من المهم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، التي تناولت نفس الموضوع أو مواضيع قريبة منها، لأنها تساعد في توضيح الفكرة وتدعمنا في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول تناولت الدراسات السابقة باللغة العربية أما الفرع الثاني تناولت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

تمثلت في دراسة كل من:

- دراسة (نهاد سلمان العرجه، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة قرارات المستثمرين، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد2، المجلد4، جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم، السودان، 2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على كفاءة قرارات المستثمرين، وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي المدرج فيا لبورصة فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة التي يتم توزيعها على عينة من 446 موظفا حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج *SPSS*.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى إلى النوع الاجتماعي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول قرارات المستثمرين تعزى إلى النوع الاجتماعي.

- دراسة(سحر أحمد مفلح الشمري، تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثامن، العدد الثامن والسبعون، جامعة الملك خالد السعودية، 2025):هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك بالتطبيق على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية، ت الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة مع إعداد أسئلة المقابلات الشخصية لتعرف

على وجهات نظر القيادات الإدارية في استقصاء أثر التحول الرقمي على فاعلية قراراتهم الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، المؤسسي، البشري) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده (جودة القرار، وجود البيئة الداعمة، الاعتمادية على المعلومات والحقائق) كما أظهرت أيضا النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق.

- **الدراسة (شخي غنية، شخي خديجة، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل واقع تكامل نظم المعلومات وأثره في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات وذلك بتطبيق على البنوك العاملة في الجزائر، وقد اعتمدت الباحثتان على عينة طبقية من جميع المديرين والموظفين في مختلف المستويات الإدارية في البنوك عينة الدراسة، حيث تم توزيع 120 استبانة تم الإجابة على 84 منها وتم استبعاد 15، ثم ملء 10 استبانات باستخدام أسلوب المقابلة ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 79.

وتوصلت النتائج الدراسة إلى أن هنالك تكامل نظم المعلومات يؤثر معنوياً في ترشيد مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات على مستوى بنوك عينة الدراسة ومواكبة العوامل التكنولوجية ومدى توفرها جاء ضمن درجة الموافقة المتوسطة ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومدى كفاءتها جاءت ضمن درجة الموافقة المتوسطة وكفاءة الموارد البشرية جاءت ضمن درجة الموافقة المتوسطة.

- **دراسة (بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، مجلد 13، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2013):** هدفت هذه الدراسة لاكتشاف دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات المطبقة في قطاع المحروقات بسكيكدة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهو منهج يسمح بشرح أبعاده وآفاق نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وهذا من خلال شرح منهج الاستخدام الاستبانة كأداة للدراسة التي تم توزيعها على 88 استمارة على

عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج التحليلي الإحصائي (SPSS).

كما توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات تساهم بنسبة متوسطة في فعالية اتخاذ القرارات حيث أنها سجلت افتقار نظم لمعلومات إلى استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم دعم القرار تساعد كلها في اتخاذ القرارات بنسبة متوسطة في محل الدراسة، أن إنتاج قرارا أكثر دقة ومرونة وفعالية وبجهد ووقت قد يكون بالتطور المستمر في نظم المعلومات وباستخدام التقنيات والأساليب الحديثة.

دراسة (سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الادارية مدرسة الادارة العامة.): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول ارقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر وتم استخدام استمارة الاستقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ، وحللت بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء من خلال التخطيط أو الرقابة أو عند تحديد البدائل أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

تمثلت في دراسة كل من:

دراسة (*Lalit sharma, Digital transformation and financial decision, making balancing short-term liquidity and long-term value creation, international journal of research in commerce and management studies, vol 7, N°5, CM college, Arts (and commerce, sep-oct 2025*

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على صنع القرار المالي حتى تتمكن من الخروج باقتراحات قيمة للحفاظ على التوازن بين السيولة وتكوين الثروة، وذلك بالاعتماد على منهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة تم توزيع 200 من متخصصين في مجال التمويل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من نتائج تتمثل في ما يلي: التحول الرقمي يحسن الدقة والتوقيت، السيولة، الاستخدام الاستراتيجي للتحليلات يعزز تخصيص رأس المال، وخلق القيمة المستدامة وقرارات الاستثمار، تؤكد نماذج الانحدار القوة التنبؤية

القوية للبنية الرقمي لكل من كفاءة السيولة وخلق القيمة على المدى الطويل، تشمل التحديات الرئيسية ارتفاع تكاليف التنفيذ، وفجوات المعرفة الرقمية، وعدم اليقين التنظيمي، تشير الاختلافات الخاصة بالصناعة إلى أن الشركات في مجال تكنولوجيا المعلومات والخدمات المصرفية أكثر تقدماً في التبني الرقمي.

دراسة (*Ahmed Saqqat& Ryan Adnan Aziz Rahman, Digital transformation ingovernment institutions according to vision 2023, journal of economic (administrative and legal sciences, volume 6, issue 25, 30 oct 2022*)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2023، وطبقت الدراسة على مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة مناسبة لدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر الإدارة العليا لمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في جميع المعاملات المستشفى، يمتلك مستشفى النور التوجيهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص ليتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول.

دراسة (*SaddeqtAbdulshakour, Impact of financial statement on financial decision making, open science 43ournal, university of jedda, Saudi Arabia, June 2020*)

هدف هذه الدراسة إلى التحليل أثر البيانات المالية على اتخاذ القرارات المالية حيث تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي.

وتم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة ولخصت الدراسة أهم النتائج والتي تتمثل في أنه نقد البيانات المالية أداة رئيسية لتقييم الوضع المالي للشركة لذا تأكد من دقتها ومصداقيتها قبل نشرها وكذلك تهدف القرارات المالية إلى تحقيق التوازن بين العائد والمخاطر، تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لحساب البيانات المالية من أجل اتخاذ القرار المالي الصحيح.

المطلب 02: مقارنة ومناقشة الدراسات السابقة

بعد التطرق لمختلف الدراسات باللغة العربية والأجنبية، سوف يتم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والتوصل إلى القيمة المضافة.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

في الجدول الموالي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولناها سابقا والدراسة الحالية لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها:

الجدول رقم 02: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

البيان	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	مكان الدراسة	معلومات عن الدراسة
الدراسة الحالية	تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة القرارات المالية	توصلت الدراسة الى ان انه يوجد اثر ذو دلالة الاحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للأبعاد التحول على الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، وظهرت الدراسة الى ان المؤسسات محل الدراسة تطبق هذه الابعاد بدرجة مرتفعة.	بعض المؤسسات الاقتصادية (مجمع تكرير النفط RAIK مؤسسة إسمنت حجار السود، مؤسسة التنسيق اللوجستيكي) سكيكة	العنوان أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة قرارات مالية. فترة الدراسة: 2026 أداة الدراسة: استبيان

دراسة نهاد سلمان العوجة	تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على كفاءة قرارات المستثمرين.	توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى إلى النوع الاجتماعي.	القطاع المصرفي المدرج في البورصة فلسطين.	العنوان أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على كفاءة قرارات المستثمرين. فترة الدراسة: 2025 أداة الدراسة: استبيان
		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول قرارات المستثمرين تعزى إلى النوع الاجتماعي.		
دراسة سحر أحمد الشمري	هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على فاعلية	توصلت الدراسة إلى هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على	قطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.	العنوان تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية فترة الدراسة: 2025 أداة الدراسة: استبيان مقابلة

	القرارات الاستراتيجية	فاعلية القرارات الاستراتيجية.		
دراسة شيخية غنية خديجة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل واقع تكامل نظم المعلومات وأثره في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات	توصلت النتائج الدراسة إلى أن هناك تكامل نظم المعلومات يؤثر معنويا في ترشيد مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.	البنوك العاملة في الجزائر .	العنوان دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فترة الدراسة: 2016 أداة الدراسة: استبيان المقابلة
دراسة بوغليطة إلهام	هدفت الدراسة لاستكشاف دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات.	توصلت لدراسة إلى أن نظم المعلومات تساهم بنسبة متوسطة في فعالية اتخاذ القرارات.	مؤسسات قطاع محروقات سكيكدة.	العنوان أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة. الفترة الدراسة: 2013 أداة الدراسة: الاستبيان
دراسة سماح فرج محمد عيد	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور	وأهم النتائج الدراسة وجود علاقة ذات	المشروعات الصغيرة في مصر .	العنوان دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات

التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة.	دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات.	الاستثمارية للمشروعات الصغيرة. أداة الدراسة: استبيان		
دراسة <i>Lalit Sharma</i> هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على صنع القرار المالي حتى تتمكن من الخروج باقترحات قيمة للحفاظ على التوازن بين السيولة وتكوين الثروة.	توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها: التحول الرقمي يحسن الدقة والتوقيت السيولة الاستخدام الاستراتيجي لتحليلات يعزز تخصيص رأس مال ويخلق القيمة المستدامة وقرارات الاستثمار	العنوان <i>Digital transformation and financial decision making balancing short-term liquidity and long-term value creation</i> فترة الدراسة: 2025. أداة الدراسة: استبيان	قطاعات الخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات والتصنيع الخدمات دار بانجا	
دراسة <i>Ahmed Saqqat</i> هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها	العنوان <i>Digital transformation in governement</i>	مستشفى النور بمكة المكرمة.	

<i>institutions according to vision 2023</i> فترة الدراسة : 2023 أداة الدراسة: استبيان		توفر الإدارة العليا لمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في جميع معاملات المستشفى.	متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق الرؤية 2023.	
<i>Impact of financial statements on financial decision making</i> العنوان الدراسة: <i>Impact of financial statements on financial decision making</i> الفترة الدراسية 2020. أداة الدراسة استبيان	المملكة العربية السعودية	ولخصت الدراسة اهم النتائج التي تتمثل في انه البيانات المالية اداة رئيسية لتقييم الوضع المالي للشركة لذا التأكد من دقتها ومصادقيتها قبل نشرها وكذلك تهدف القرارات المالية الى تحقيق التوازن بين	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر البيانات المالية على اتخاذ القرارات المالية	دراسة <i>Saddeq Abdulshakur</i>

		العائد والمخاطر.		
--	--	---------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: القيمة المضافة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول اثر التحول الرقمي بشكل مباشر على كفاءة اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية، وهو ما يجمع بين متغيرين اساسيين لم يتم الربط بينهما في الدراسات السابقة، يبرز الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في مكان والزمان الدراسة حيث لكل دراسة مكان والزمان خاص بها دون غيرها من الدراسات، وكذلك في الهدف المرجو من الدراسة فتهدف دراسة الحالية الى معرفة اثر التحول الرقمي عل تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، بينما تنوع اهداف الدراسة السابقة ، كما تميزت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث الادوات فبعض الدراسات تم استعمال استبيان ومقابلة على عكس دراسة الحالية تم اعتماد استبيان فقط، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ابعاد المتغير المستقل التحول الرقمي حيث كل دراسة تناولت الابعاد.

خلاصة الفصل الاول

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للتحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية، حيث تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد التوجهات الحديثة التي تعتمد على المؤسسات لتحسين أدائها من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية. كما تم إبراز أهدافه وأبعاده المختلفة إضافة إلى أهمية في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

كما تم التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرارات المالية، باعتباره عملية أساسية تهدف إلى اختبار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف المالية مع عرض أهم مراحله والعوامل المؤثرة فيه مما يتعلق بجودة المعلومات المالية وتوقيتها. وفي الأخير نستخلص أن التحول الرقمي يلعب دورا محوريا في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال توفير بيانات دقيقة والسريعة، وتحسين جودة المعلومات وهذا الأمر الذي يجعله عنصرا أساسيا في تحقيق الفعالية والنجاح للمؤسسات في عملية اتخاذ قرارات المالية، وقد تم التطرق أيضا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم مقارنة بين نتائجها ومضامينها وبين ما تهدف إليه الدراسة الحالية، وتهدف هذه المقارنة إلى إبراز القيمة المضافة التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها، من خلال تحديد ما تميزت به عن الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني الجانب التطبيقي سيتم التطرق إلى دراسة ميدانية حول أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في عينة من المؤسسات بولاية سكيكدة.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية للأثر التحول الرقمي على
تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية



تمهيد

بعد الاطلاع بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع في الفصل الاول، ننتقل في الفصل الثاني الى جوهر الدراسة هو اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع في المؤسسات الاقتصادية وتم الاعتماد على اداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الموزع على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سكيكدة، والتي بلغ عدده 50 استبيان استهدف فئة الاطارات واستخدام برنامج *SPPS* في معالجة البيانات الاستبيان وصولا الى نتائج ميدانية تخدم اهداف الدراسة.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

يشكل الاطلاع على بيئة التربص الميداني مدخلا مهما لفهم واقع العمل داخل المؤسسات وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المرتبطة بالدراسة التطبيقية، وعليه يهدف هذا المبحث إلى تقديم لمحة عامة عن المؤسسات التي يتم فيها إجراء التربص.

المطلب 01: نظرة عامة حول مؤسسة تكرير النفط *RAIK*

الفرع الأول: لمحة عن المركب

أولاً: تعريف المركب: هو عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز *RAIK*، الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله، هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام المحلي والمستورد إلى منتجات جاهز من أجل التجارة بها داخليا وخارجيا. حيث تبلغ معالجتها للبترول الخام بـ 15 مليون طن/السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ 320 ألف طن.

ثانياً: تقديم الجانب التاريخي والقانوني للمركب

لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكة قبل 1982/01/01 يسير من طرف الشركة الوطنية سوناطراك، التي تأسست بموجب القرار المؤرخ في 1963/12/31، حيث كان نشاطها في السابق مقتصر على عمليتين هما النقل والتجارة، ونظرا للتطور والتوسع الذي مس هذا المجال اتجهت هي بدورها إلى المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة بالمواد الهيدروكربونية وهي البحث، الإنتاج، النقل، والتحويل وغيره.

في 1982/1/1 تمت إعادة هيكلة سوناطراك بتوصية من القيادة السياسية إذ أنه تم تقسيمها إلى 13 مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، انبثقت بالمرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/06/04.

إذ دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ في 1982/01/01 وابتداء من 1985/02/02 المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية تحولت تحت الرمز التجاري مؤسسة نفطال

وفي 1987/08/25 وبموجب المرسوم 87-109 انفصلت نفطال المؤسسة الوطنية لتكرير البترول "نفتك" بينما بقي نشاط التوزيع تابع لمؤسسة "نفطال".

أسست مؤسسة نفتك في 1982/1/2 بدأت الأشغال في بناء المركب في جانفي 1975 وهذا تبعا لعقد الممضي في 1974/04/30 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية "-----" وكان التدشين الرسمي للمركب في 1979/11/28 وكانت بداية الإنتاج في مارس 1980 وهذا بتكلفة إجمالية قدرت بـ 3.402.872.000 دج.

منذ 1998/04/18 مؤسسة "نفتك" أصبحت شركة ذات أسهم، أسهمها ملك لشركة سوناطراك 10% برأس مال يقدر بـ 12 مليار دينار جزائري وابتداء من 2009/06/22 أصبحت ملك سوناطراك كليا.

ثالثا: تقديم الجانب الجغرافي والبشري

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية سوناطراك عن بعد 08 كلم شرق مدينة سكيكدة وعلى 02 كلم من البحر المتوسط مهيمنة على ساحة تقدر بـ 190 هكتار، ويقدر عدد العمال بحوالي 1500 عامل.

الفرع الثاني: نشاط المركب وأهم وحداته الإنتاجية

أولا: نشاط المركب

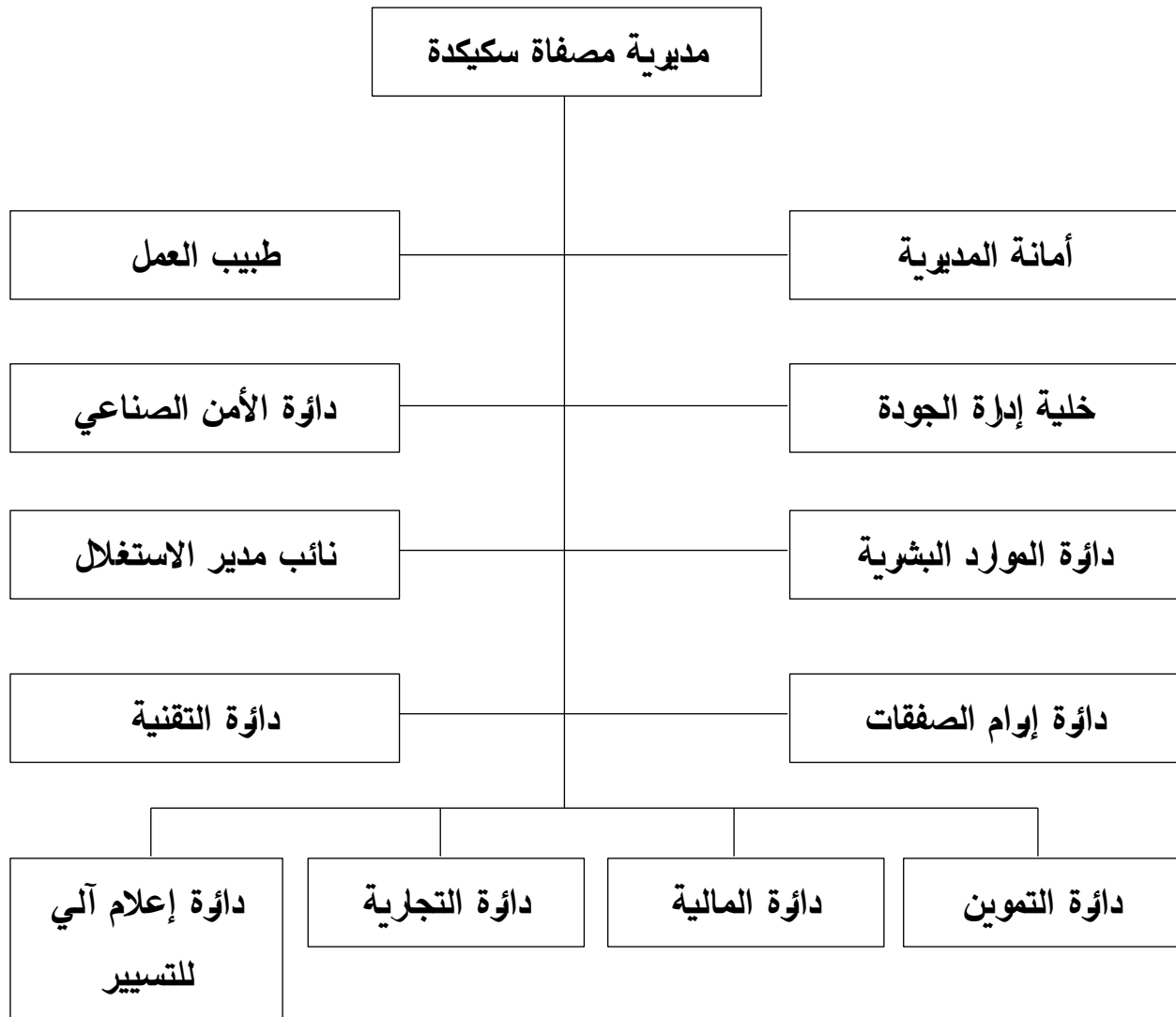
تتمثل أهم نشاطات المركب في:

- تكرير النفط الخام الآتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا من أجل إنتاج الزفت بجميع أنواعه والعمود.
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي.
- مواصلة عرض المواد المكررة المرجعية للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

أولاً: تقديم الهيكل

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمصفاة سكيكة (مركب تكرير البترول):



المصدر: دائرة الموارد البشرية.

ثانياً: شرح الهيكل:

1- مديرة المركب: تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على السلامة واستمرارية الشركة والسهر على التسيير الجيد المركب تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المركب، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المركب.

- 2- أمانة المديرية: لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد.
- 3- طب العمل: وهي المديرية التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة وصحة العمال.
- 4- خلية إدارة الجودة: وهنا تكون المراقبة التقنية للمدى تطبيق مقاييس الجودة المخطط لها.
- 5- دائرة الأمن الصناعي: تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المركب وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية.
- 6- نائب مدير الاستغلال: يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة.
- 7- دائرة الموارد البشرية: إن المهام الموكلة للموارد البشرية ه المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال، وتتكون من مصلحة التكوين، مصلحة التسيير المهني، مصلحة العلاقات العامة.
- 8- دائرة إبرام الصفقات: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المركب ومستلزماته.
- 9- الدائرة التقنية: تتمثل مهمتها في تسيير المركب تقنيات حيث تتكفل باتباع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات الواجب اتباعها.
- 10- دائرة نظام الإعلام الآلي: وهي المسؤولة عن تنظيم المركب وتدفق المعلومات لداخله وخارجه وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات وتتكون من مصلحة التنظيم، مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأرشفة.
- 11- الدائرة التجارية: تعتبر هذه الدائرة العمود المحرك لأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا الدور الإيحالي الذي تقوم به، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة، الإنتاج اليومي، الشهري السنوي وتتكون من مصلحة المبيعات، مصلحة الشحن.
- 12- دائرة المالية: تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة تسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة ويتكون من مصلحة المحاسبة، مصلحة الخزينة، مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة التأمينات.

13- دائرة التموين: تتحكم دائرة التموين في تزويد المركب بمختلف المواد وتجهيزات كآلات وقطع الغيار وتحتوي على مصلحة المشتريات، مصلحة تسيير المخزون.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة:

تعد مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من المؤسسات الرائدة في إنتاج وتسويق مادة الإسمنت، حيث تساهم منتجاتها بشكل كبير في تغطية احتياجات ولايات الشرق الجزائري، ويمكن تقديم تعريف شامل لهذه المؤسسة من خلال المحورين الآتيين:

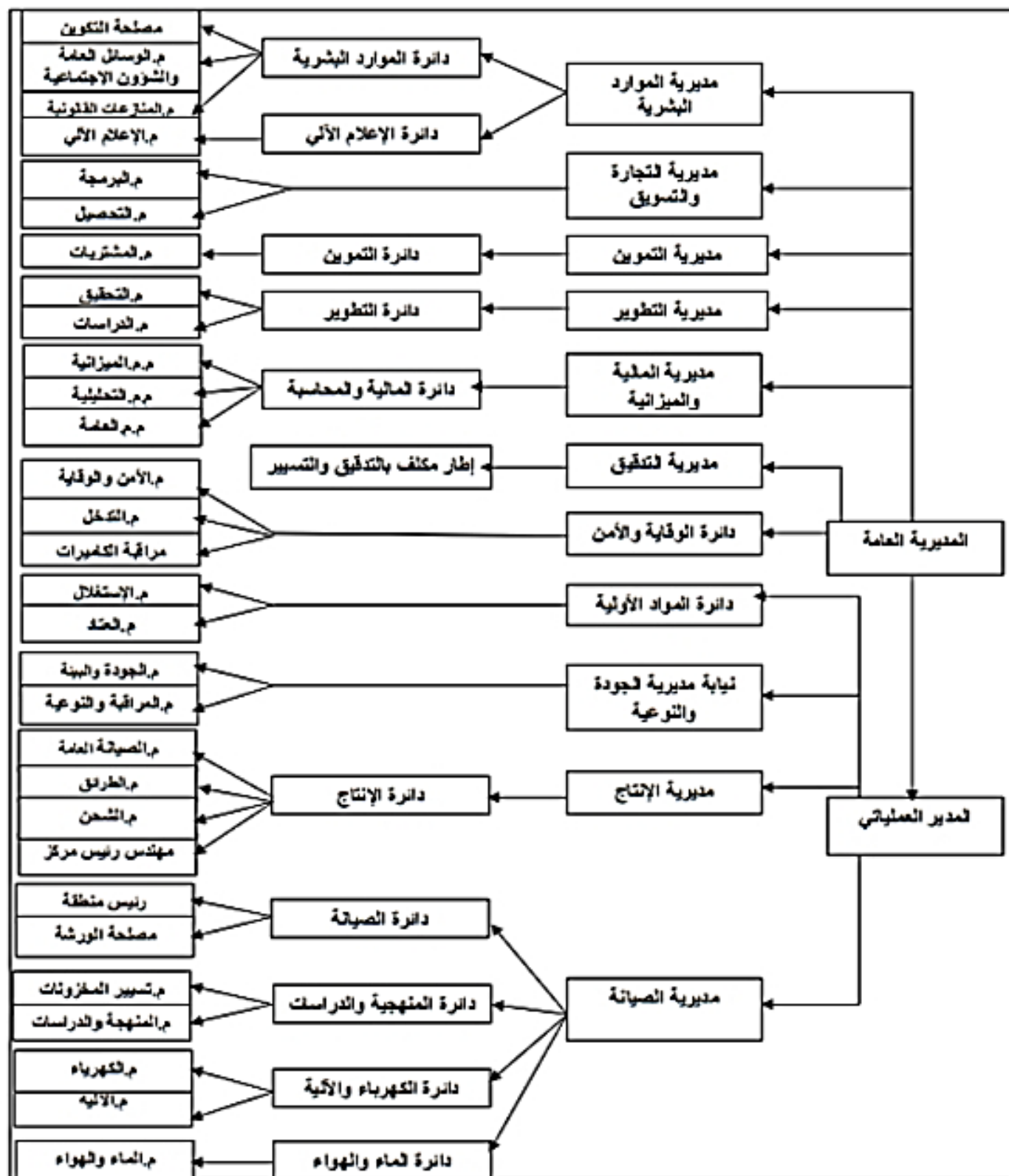
الفرع الاول: التعريف بمؤسسة الإسمنت حجار السود SCHS بولاية سكيكدة:

تعد مؤسسة الإسمنت حجار السود مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، ويقدر رأسمالها بـ 1550 مليون دينار جزائري.

وفي إطار إعادة هيكلة القطاع، تم فتح رأس مال المؤسسة بنسبة 65% لصالح المجمع الصناعي لصناعة الإسمنت (GICA)، و35% لصالح الشركة الإيطالية (UNICEM-BUZZI) بموجب عقد تسيير يمنح هذه الأخيرة مسؤولية الإشراف على الهيكل التنظيمي، وفي حين تظل مسؤولية الإنتاج منوطة بالمجمع الصناعي GICA بصيغة شركة ذات أسهم (GICA-SPA) وتقع وحدة حجار السود في موقع استراتيجي هام، على بعد 50 كلم شمال شرق ولاية عنابة، وتحديدًا بدائرة عزابة في نقطة تقاطع بين الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128، وخط السكة الحديدية الرابط بين عنابة وقسنطينة وهو ما يمنح المصنع موقعًا لوجيستيًا مميزًا يمكنه من تزويد عدة ولايات بالمنتوج، من بينها: سكيكدة، عنابة، قالمة، قسنطينة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجارا لسود SCHS بولاية سكيكدة:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجارا لسود SCHS بولاية سكيكدة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثالث: نظرة عامة حول مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

تعتبر الموانئ من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في التبادل التجاري والنشاط الاقتصادي باعتبارها بوابة مفتوحة على البحر حيث لعبت دورا مهما على مر العصور في تنمية التجارة وذلك من خلال حركة عمليات التبادل الإمداد والتجارة الدولية البحرية.

فرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

نشأة مؤسسة التنسيق اللوجستيكي (S/L) بتاريخ 1 أكتوبر 2014 هذا من أجل التكيف مع متطلبات السوق الحالية وتلبية طلبات العملاء المتزايدة الناتجة عن التغيرات والتطورات في العالم. وهي شركة مساهمة وأول مشغل للشركات العامة للموانئ والسكك الحديدية، تتمثل أنشطتها الرئيسية في الشحن والتفريغ والتخزين والتعامل مع النقل والتخزين الذاتي والخدمات اللوجستكية...

وهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم من رأس المال الاجتماعي قدره 500,000,000 دج حيث تم توزيع الأسهم كما يلي:

- ❖ 66% نسبة مساهمة المؤسسة المينائية سكيكدة.
- ❖ 20% نسبة مساهمة المؤسسة المينائية ميناء عنابة.
- ❖ 14% من الأسهم مملوكة لشركة النقل متعدد التنسيق (STIM SNTF 100%)

فرع الثاني: تعريف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي (sil)

أولا: تعريف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي:

مؤسسة التنسيق اللوجستيكي هي مؤسسة تتكفل بتسيير الموانئ الجافة والقواعد اللوجستكية الحديدية مهمتها معالجة ونقل مختلف البضائع من دخولها إلى الميناء إلى المحطة النهائية ألا وهي الزبون، تتكون مؤسسة التنسيق اللوجستيكي من 257 موظف.

هناك نوعين من طرق النقل:

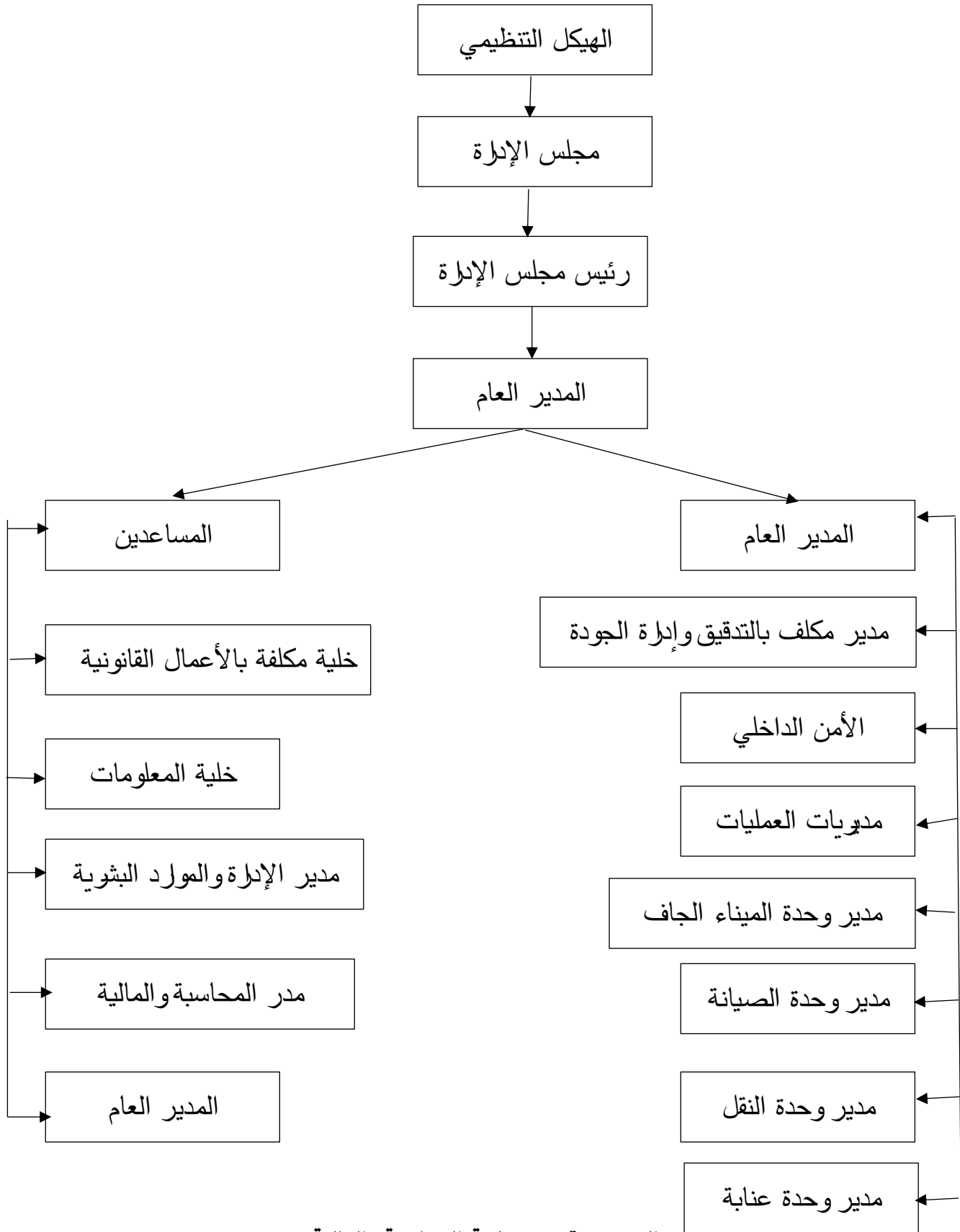
- ✓ النقل عن طريق الشاحنات لهذا قامت المؤسسة بالاستثمار وشراء الشاحنات.
- ✓ النقل عن طريق السكة الحديدية بالتعاون مع المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.
- تختص هذه المؤسسة في إدارة المنصات اللوجستكية لنقل البضائع المختلفة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجستيكي

بالإضافة على الصلاحيات التي يمنحها القانون التجاري ونظامه الأساسي، فإن مؤسسة الخدمات اللوجستكية متعددة الوسائط يديرها مجلس إدارة يُدار من قبل مدير عام.

يتم تنظيم أنشطتها في أربع مديريات: واحدة (01) مديرية تشغيلية وثلاث (03) مديريات دعم يترأسها هذه الإدارات مدراء يخضعون لسلطة رئيس مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي المؤسسة التنسيق اللوجستيكي.



المصدر: قسم مصلحة المحاسبة والمالية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع وعينة الدراسة وتحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال وصف فقرات استبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية.

المطلب 01: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات:

يعد تحديد مجتمع الدراسة والعينة ومصادر جمع البيانات خطوة أساسية لضمان دقة النتائج حيث سيتم في هذا المطلب عرض هذه العناصر بما يخدم أهداف الدراسة.

فرع 01: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي قسم الباحث لدراساتها، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية لولاية سكيكدة فقد اخترنا كل من مؤسسة الإسمنت لحجار السود وكذلك مؤسسة تكرير البترول RA1K ومؤسسة التنسيق اللوجستيكي ومن أجل إجراء هذه الدراسة، وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع عمال في المؤسسات (فئة الإطارات) وقد تم اختيار هذه الفئة نظرا لتمتعها بخبرة ومعرفة كافة تمكناها من فهم المتغيرات الدراسة والتفاعل معها بشكل موضوعي.

فرع الثاني: عينة الدراسة

تم توزيع (50) استبيان على فئة الإطارات في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، وتم استرجاع (46) استبيان وتم استبعاد (4) استبيانات غير صالحة لدراسة وعليه فقد بلغ حجم عينة الدراسة (41) استبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

النسبة	التكرار	البيان
100%	50	عدد الاستبيانات الموزعة
10%	5	عدد الاستبيانات المفقودة
82%	41	عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل

عدد الاستبيانات غير الصالحة لتحليل	4	8%
------------------------------------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاد على الاستبيانات الموزعة والمستلمة

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات ومجالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة.

ليتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

محور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية متعلقة بأفراد العينة.

محور الثاني: خاص بأبعاد التحول الرقمي وهو يتكون من أربعة أبعاد هم:

✓ البعد الأول: بعد التقنيات

✓ البعد الثاني: بعد الموارد البشرية

✓ البعد الثالث: بعد البيانات

✓ البعد الرابع: بعد العمليات

المحور الثالث: هو خاص بعبارات كفاءة اتخاذ القرارات المالية، واستخدمنا التقسيم الخماسي ليكرت المعتمد إحصائيا لقياس استجابات العينة لعبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على درجات مقياس ليكارت الخماسي

المطلب 02: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختيار الفرضيات الدراسة على البرنامج الاحصائي الشهير *SPSS* والتي تعنى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، يتم استخدام هذا البرنامج في الدراسات العملية التي تحتوي على بيانات رقمية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الدراسة.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (استبيان)
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر كل بعد على مدى من ابعاد التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

✓ المدى: أكبر قيمة - أصغر قيمة

$$4=1-5$$

طول الفئات=المدى/ عدد درجات

$$0.80=5/4$$

$$1.80=0.80+1= \text{الحد الأعلى للفئة الأولى}$$

وهكذا اصبحت لدينا الفئات التالية:

الجدول رقم(05): فئات الدراسة ودرجة الموافقة المقابلة لها

درجات	العبرة	الفئات	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	]1.80-1]	منخفضة جدا
2	غير موافق	]2.60-1.80]	منخفضة
3	محايد	]3.40-2.60]	متوسطة
4	موافق	]4.20-3.40]	مرتفعة
5	موافق بشدة	]5-4.20]	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة

الفرع الاول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأستاذة المحكمين ذوي الاختصاص للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم بعين الاعتبار حيث تم حذف وتعديل ما يلزم في ضوء مقترحات الأستاذة لتكون جاهزة لتوزيعها على عينة الدراسة في شكلها النهائي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة: لقد تم حساب الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- المحور التحول الرقمي

الجدول رقم (06): نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحول الرقمي

الرقم	العبارات	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
البعد التقنيات			
01	تتوفر المؤسسة على عدد كافٍ من الأجهزة الإلكترونية لإنجاز المهام	0.332	0.034
02	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور المستمر	0.548	0.000
03	تتوفر المؤسسة على شبكات إنترنت بتدفق عالٍ	0.670	0.000
04	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها	0.723	0.000
05	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارات	0.802	0.000
البعد لثاني: الموارد البشرية			
06	تمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية داخل بيئة العمل	0.673	0.000
07	تجيد استخدام البرمجيات والتطبيقات الرقمية الحديثة بكفاءة	0.532	0.000
08	تمتلك القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل سريع وفعال	0.667	0.000
09	تتمكن من أداء المهام الرقمية دون الحاجة إلى توجيه أو مساعدة مستمرة	0.677	0.000
10	تمتلك مهارة في توظيف الأدوات الرقمية لإنجاز المهام	0.655	0.000
البعد الثالث: البيانات			

11	يتم حماية البيانات من الوصول غير المصرح به من خلال تقنيات التشفير	0.749	0.000
12	توجد قاعدة بيانات منظمة تسمح بالوصول السريع إلى المعلومات	0.855	0.000
13	يتم الاعتماد على أنظمة رقمية لتخزين البيانات	0.759	0.000
14	يتم استخدام برامج متطورة لمعالجة البيانات	0.796	0.000
15	يتم تطبيق نظام النسخ الاحتياطي للبيانات	0.626	0.000
	البعد الرابع: العمليات		
16	يتم الاعتماد على الرقمنة لتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات	0.667	0.000
17	يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية لتعزيز جودة العمليات	0.687	0.000
18	يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية لمتابعة تنفيذ العمليات	0.825	0.000
19	يتم الاعتماد على الأدوات الرقمية لتقليل الأخطاء البشرية أثناء تنفيذ العمليات	0.752	0.000
20	تسمح شبكة الاتصال الرقمية الفعالة بتبادل المعلومات بين الأقسام بشكل سريع ومنظم	0.767	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات التحول الرقمي تراوحت بين 0.332 و0.855، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن العبارات صادقة بخصوص ما وضعت لقياسه.

2- محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية

الجدول رقم (07): نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات كفاءة اتخاذ القرارات المالية

الرقم	العبارات	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم الاعتماد على معلومات دقيقة وحديثة في اتخاذ القرار	0.874	0.000
02	يتم تقييم المخاطر المحتملة بشكل مسبق قبل تنفيذ القرار	0.865	0.000
03	يتم اتخاذ القرار المالي في الوقت المناسب دون تأخير	0.859	0.000
04	يتم تقييم البدائل المالية المتاحة قبل اختيار القرار النهائي	0.862	0.000
05	يتم اتخاذ القرار المالي بالاعتماد على الرشادة والموضوعية بعيداً عن التحيز الشخصي	0.893	0.000
06	يتم تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة عند اتخاذ القرارات المالية	0.733	0.000
07	يتم الاعتماد على آليات رقابية دقيقة تضمن سلامة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار المالي	0.800	0.000
08	يتم اتخاذ القرار المالي وفقاً لإجراءات تنظيمية واضحة	0.909	0.000
09	يتم اختيار القرار المالي الأفضل بناءً على دراسات جدوى دقيقة	0.900	0.000
10	يتم الاعتماد على التحليل المالي الدقيق قبل اتخاذ أي قرار مالي	0.792	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعببارات كفاءة اتخاذ القرارات المالية تراوحت بين 0.733 و0.909، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن العبارات صدقة بخصوص ما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجهة للدراسة من خلال معامل " ألفا كرونباخ" لقياس مدى التماسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	التقنيات	05	0.818
	الموارد البشرية	05	0.871
	البيانات	05	0.858
	العمليات	05	0.907
الثبات الكلي لمحور التحول الرقمي		20	0.937
الثبات الكلي لمحور كفاءة اتخاذ القرارات المالية		10	0.956
الثبات الكلي للاستبيان ككل		30	0.961

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يشير هذا الجدول رقم (08) بالاعتماد الى النتائج المحصل عليها ان قيمة معامل الفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوزت 60% وهي تراوحت بين 0.818 و 0.956 وهي مرتفعة جدا، وقد بلغ الفا كرونباخ لمحور التحول الرقمي 0.937 وهي قيمة مرتفعة جدا في حين كانت قيمة الفا كرونباخ لمحور كفاءة اتخاذ القرارات المالية 0.956 كذلك قيمته مرتفعة جدا وعليه فان القيمة الاجمالية لمعامل الفا كرونباخ هي 0.961 وهي مرتفعة جدا كذلك، وهذا يدل بان هذه الاداة لو تم توزيعها على نفس عينة فإننا نتحصل على نفس النتائج، وبهذا يكون قد تم التأكد من ثبات اداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث التطرق الى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحاور الاستبيان باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقا لسلم ليكارت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات الاستبيان.

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة

يعتبر تحليل خصائص عينة الدراسة مهم جدا من أجل التعرف على مدى ملاءمتها للدراسة، لذا سنتناول في الجدول الموالي وصفا لخصائص عينة الدراسة من ناحية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية.

الفرع الاول: المتغيرات الشخصية

اولا: الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

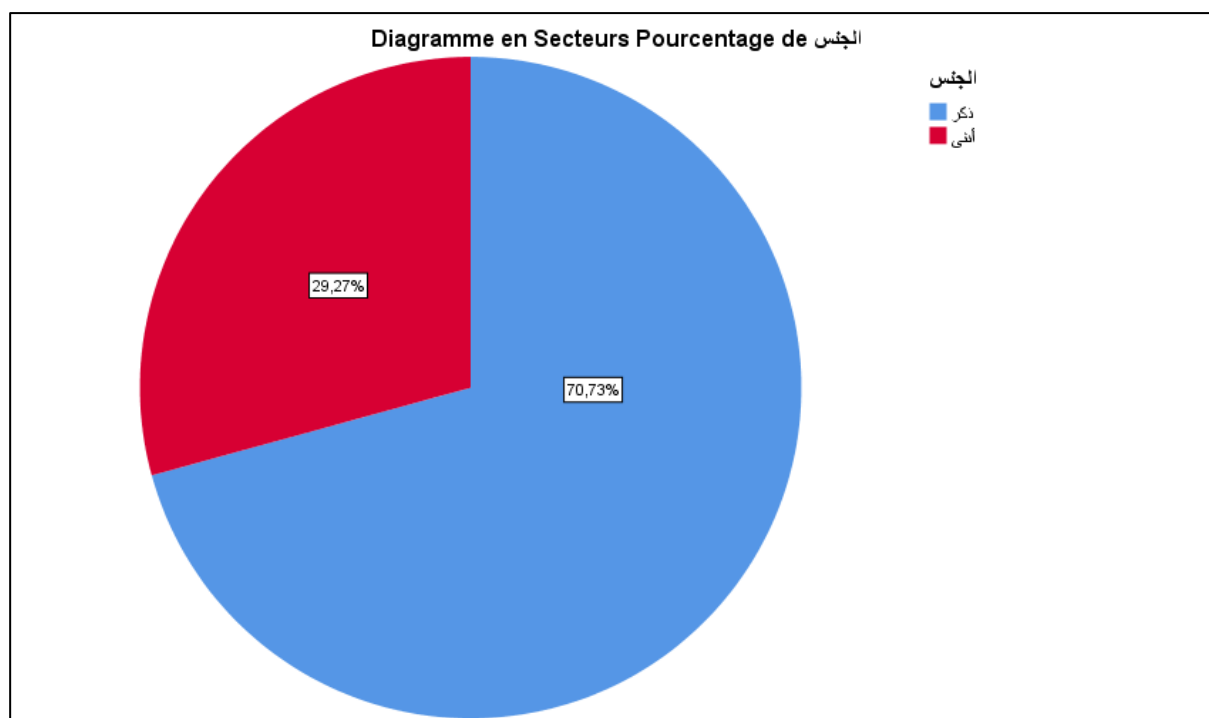
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
1	70.7	29	ذكر
2	29.3	12	انثى
/	100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يبين الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة 70.7 %، فبينما بلغت نسبة الاناث 29.3 %، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة لطبيعة الاشغال التي تقوم بها المؤسسات والتي تتطلب جهدا بدنيا اكبر. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات (SPSS)_{v25}.

ثانيا: التخصص العلمي

يوضح الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

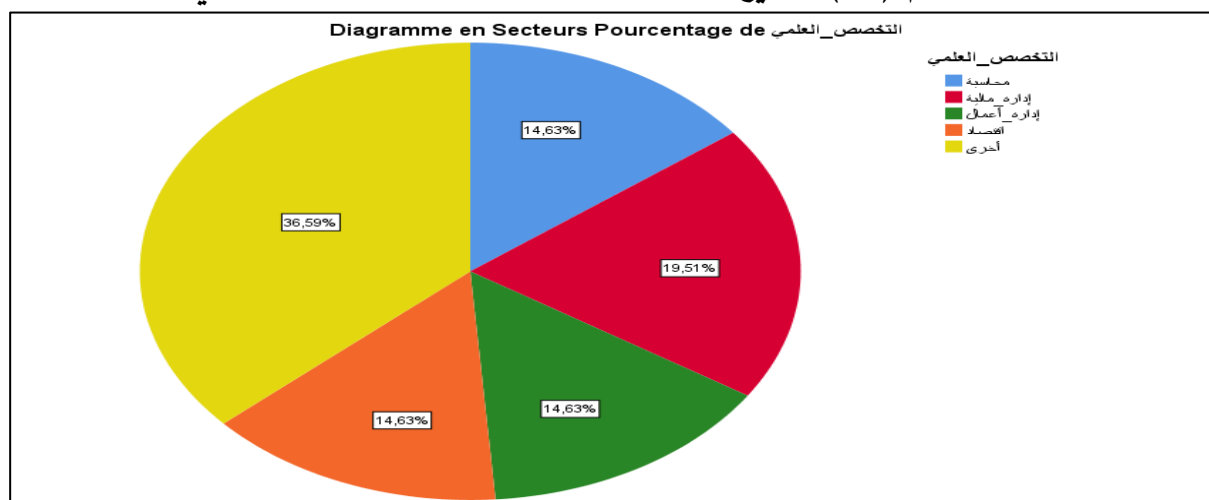
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
3	14.6	6	محاسبة
2	19.5	8	إدارة مالية
3	14.6	6	إدارة أعمال
3	14.6	6	اقتصاد
1	36.6	15	أخرى
/	100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

لوحظ من الجدول رقم (10) الذي يبين توزيع العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي، أن أغلبية أفراد العينة لديهم تخصص علمي آخر غير المذكور سابقا مثل الاعلام الالي، المورد البشرية... الخ بنسبة 36.6%، كما ان تخصص الادارة المالية ياتي في المرتبة الثانية بنسبة 19.5% وذلك لما له دور محوري في تحليل القرارات المالية وتسيير الموارد داخل المؤسسات انخفاض نسبة التخصص في اقتصاد، محاسبة وإدارة أعمال بنسبة 14.6%، وتدل هذه النتائج على التنوع في التخصصات العلمية لدى أفراد العينة.

ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: مخرجات (SPSS)v25.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

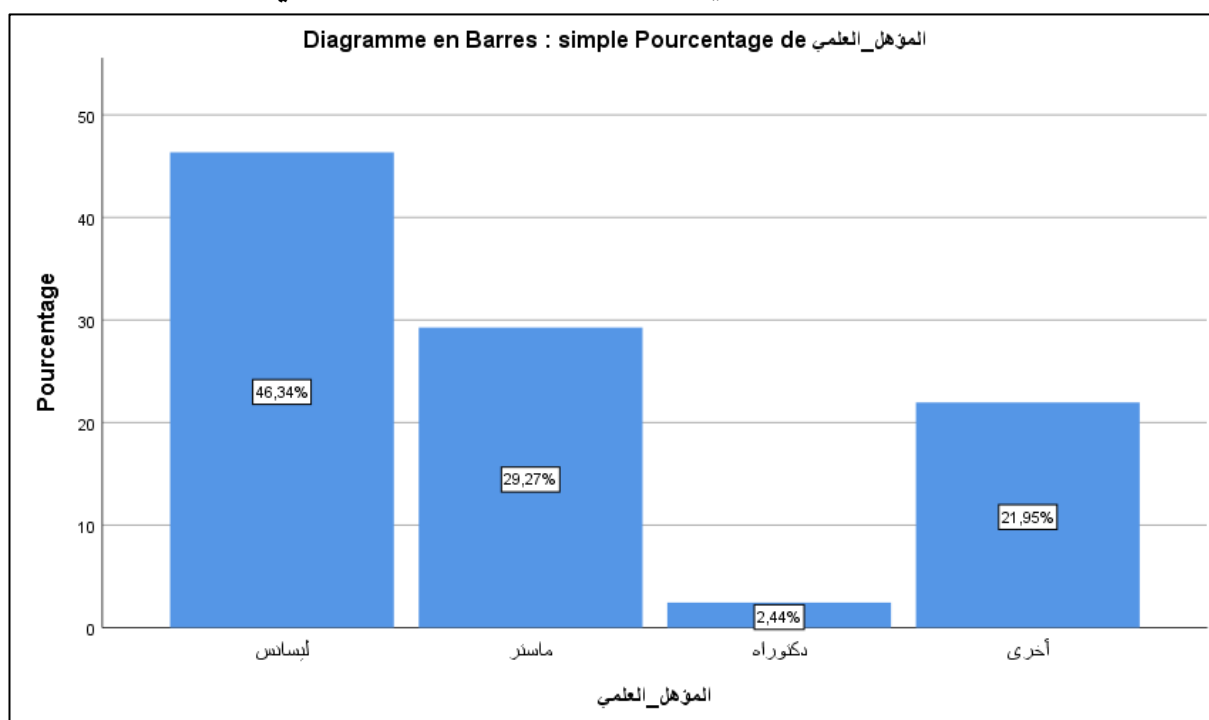
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	
1	46.3	19	ليسانس
2	29.3	12	ماستر
4	2.4	1	دكتوراه
3	22.0	9	أخرى
/	100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)v25.

لوحظ من الجدول رقم (11) الذي يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، أن أغلبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 46.3%، ثم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماستر بنسبة 29.3%، بعد ذلك يأتي الأفراد الذين لديهم مؤهلات أخرى غير مذكورة سابقا مثل تكوين مهني، تقني سامي... الخ بنسبة 22%، لتليها الأفراد الذين لديهم مؤهل العلمي دكتوراه بنسبة 2.4%، وهذا راجع الى ان اغلب المشاركين في العينة ينتمون الى فئة الشباب الجامعين الذين انهو دراستهم في مرحلة ليسانس، بينما تقل نسبة المتحصلين على شهادات عليا (ماستر، ودكتوراه) نظرا لما تتطلبه من جهد، كما ان نسبة المؤهلات الاخرى تعود لوجود تنوع في الخلفيات التعليمية للمشاركين، مما يشير الى ان العينة فئة متنوعة من حيث المؤهل العلمي.

ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات (SPSS) v25.

الفرع الثاني: المتغيرات الوظيفية

أولاً: المنصب الوظيفي

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

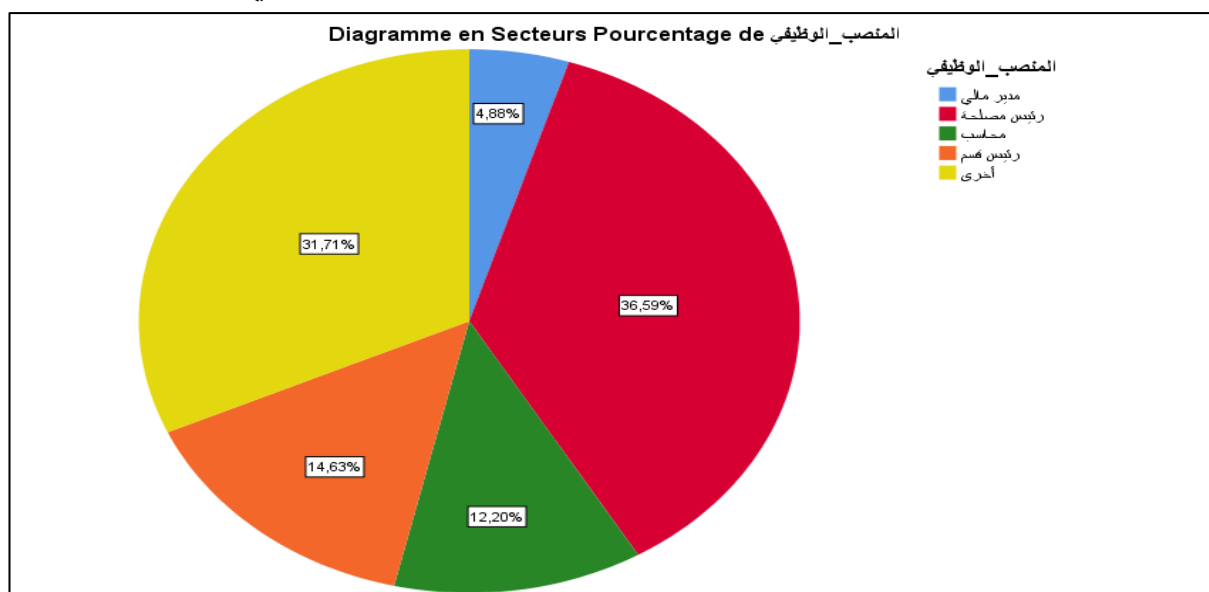
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المنصب الوظيفي
5	4.9	2	مدير مالي
1	36.6	15	رئيس مصلحة
4	12.2	5	محاسب
3	14.6	6	رئيس قسم
2	31.7	13	أخرى
/	100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

يظهر الجدول أعلاه توزيع العينة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 36.6%، يليها الأفراد الذين يشغلون مناصب أخرى غير المذكورة سابقاً مثل إطار مالي، إطار محاسبي... الخ بنسبة 31.7%، ثم الأفراد الذين مناصبهم الوظيفي رئيس قسم بنسبة 14.6%. بعد ذلك الأفراد الذين مناصبهم الوظيفي محاسب بنسبة 12.2%، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين يشغلون منصب مدير مالي بنسبة 4.9%، وهذا راجع إلى أن وظيفة رئيس مصلحة تعد أكثر الوظائف المطلوبة والمنتشرة في المؤسسات محل الدراسة، كما أن ارتفاع نسب الوظائف الأخرى يعبر عن تنوع المهام داخل البيئة المهنية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: مخرجات (SPSS)_{v25}.

ثانيا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
أقل من 5 سنوات	1	2.4	4
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	5	12.2	3
من 10 سنوات إلى 15 سنة	15	36.6	2
أكثر من 15 سنة	20	48.8	1
المجموع	41	100	/

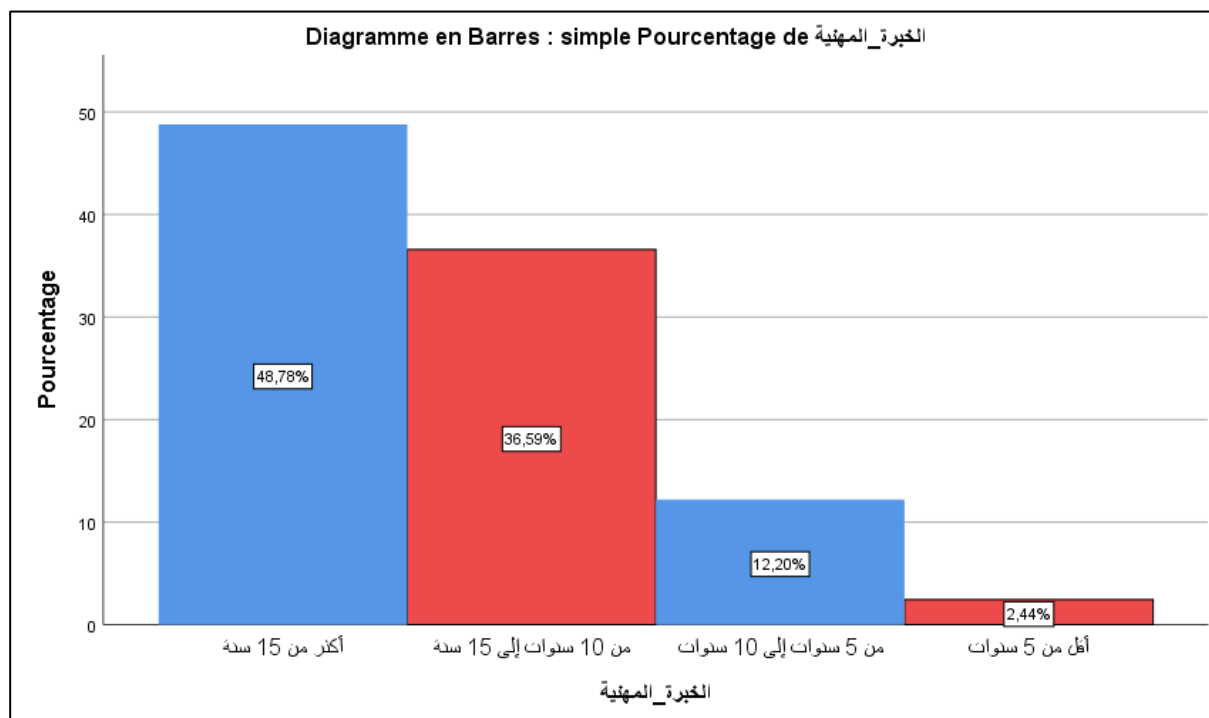
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

حسب الجدول الرقم (13) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية، فإن أغلبية أفراد هذه العينة كانت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة 48.8%، ليليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة في المؤسسات محل الدراسة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة 36.6%، ثم الأفراد الذين خبرتهم كانت (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 12.2%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين خبرتهم كانت (أقل من 5 سنوات)

بنسبة 2.4%، وهذا راجع لامتلاك المؤسسات محل الدراسة لأفراد لديهم خبرة كبيرة في مجال تؤهلهم لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات (SPSS)_{v25}.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

يتم هنا عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي، اتخاذ القرارات المالية، باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الاول: تحليل محور التحول الرقمي

يتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور التحول الرقمي كما يلي:

أولاً: البعد التقني

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد التقنيات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتوفر المؤسسة على عدد كافٍ من الأجهزة الإلكترونية لإنجاز المهام	4.07	0.81	مرتفع	1
02	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور المستمر	3.90	0.83	مرتفع	5
03	تتوفر المؤسسات محل الدراسة على شبكات إنترنت بتدفق عالٍ	3.92	0.95	مرتفع	4
04	تعمل المؤسسات محل الدراسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها	3.97	0.90	مرتفع	3
05	تعتمد المؤسسات محل الدراسة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارات	4.02	0.72	مرتفع	2
إجمالي البعد (التقنيات)		3.98	0.64	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) v25.

يبين الجدول رقم (14) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التقنيات حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.98) وانحراف معياري (0.64) وهي درجة موافقة مرتفعة حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال هي العبارة رقم (01) بمتوسط الحسابي قدر بـ (4.07) والانحراف المعياري قدر بـ (0.81)، وهذا ما يبين أن هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لديها عدد كافٍ من الأجهزة الإلكترونية.

- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري قدرت ب (0.72)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل جيد على التكنولوجيا الحديثة لتسهيل التواصل الداخلي.
- كما تليها العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري قدرت ب (0.90)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة مما يدل أن هناك اهتمام جيد بصيانة الأجهزة في مؤسسات محل.
- اما العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري قدرت ب (0.95)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة توفر اتصال بإنترنت سريع ومستقر يساعد على تنفيذ الأعمال الرقمية ونقل البيانات بكفاءة.
- كانت ادنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدر ب (3.90) وانحراف المعياري قدر ب (0.83)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالصيانة الدورية لأجهزة لتحسين كفاءة الاجهزة.
- من خلال ما سبق يمكن القول ان المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من التجهيزات والتقنيات الحديثة من حيث توفير الاجهزة وجودة الانترنت والصيانة الاجهزة مما يساهم في تحسين اداء العمل بشكل عام.

ثانيا: البعد الموارد البشرية

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد الموارد

البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية داخل بيئة العمل	3.70	0.87	مرتفع	3
02	تجيد استخدام البرمجيات والتطبيقات الرقمية الحديثة بكفاءة	3.80	0.90	مرتفع	2

03	تمتلك القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل سريع وفعال	3.68	0.72	مرتفع	4
04	تتمكن من أداء المهام الرقمية دون الحاجة إلى توجيه أو مساعدة مستمرة	3.48	0.86	مرتفع	5
05	تمتلك مهارة في توظيف الأدوات الرقمية لإنجاز المهام	3.80	0.74	مرتفع	1
إجمالي البعد (الموارد البشرية)		3.69	0.67	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) v25.

يبين الجدول رقم (15) استجابات افراد العينة على العبارات بعد الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي اجمالي (3.69) وانحراف معياري (0.67)، وهي درجة موافقة مرتفعة حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

- حيث كانت اعلى عبارة في هذا المجال وهي العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) والانحراف المعياري قدر ب (0.74)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم قدرة جيدة على استخدام الأدوات الرقمية في العمل.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدرت ب (0.90)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن لأفراد العينة القدرة على إتقان جيد للبرامج والتطبيقات الحديث.
- كما تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري قدرت ب (0.87)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن أفراد العينة لديهم القدرة على التكيف بسرعة مع أي تحديثات أو تغييرات تقنية.
- اما العبارة رقم (03) جاءت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري قدرت ب (0.72)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم قدرة مقبولة إلى جيدة في حل المشاكل التقنية.

- كانت ادنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم(04)بمتوسط حسابي قدر بـ (3.48)وانحراف المعياري قدر بـ (0.86)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن بعض الموظفين محل الدراسة ما زالوا يحتاجون إلى دعم أو توجيه في بعض المهام الرقمية.
- من خلال ما سبق يمكن القول ان الافراد في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمهارات رقمية جيدة حيث يمتلكون القدرة على استخدام التكنولوجيا والتكيف معها .

ثالثا: البعد البيانات

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد البيانات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يتم حماية البيانات من الوصول غير المصرح به من خلال تقنيات التشفير	4.02	0.85	مرتفع	3
02	توجد قاعدة بيانات منظمة تسمح بالوصول السريع إلى المعلومات	4.09	0.62	مرتفع	2
03	يتم الاعتماد على أنظمة رقمية لتخزين البيانات	4.19	0.55	مرتفع	1
04	يتم استخدام برامج متطورة لمعالجة البيانات	3.82	0.86	مرتفع	5
05	يتم تطبيق نظام النسخ الاحتياطي للبيانات	3.90	0.73	مرتفع	4
	إجمالي البعد (البيانات)	4.00	0.58	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS_{v25}.

- يبين الجدول رقم (16) استجابات افراد العينة على عبارات بعد البيانات حيث جاءت بمتوسط حسابي اجمالي (4.00) وانحراف معياري (0.58) ،وهي درجة موافقة مرتفعة حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:
- حيث كانت اعلى عبارة في هذا المجال وهي العبارة رقم(03)، حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (4.19)والانحراف المعياري قدر بـ (0.55)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل

- افراد العينة الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية لتخزين البيانات بدل التخزين اليدوي.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدرت ب (0.62)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، وهذا ما يشير إلى وجود قاعدة بيانات منضمة تسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة.
- كما تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري قدرت ب (0.85)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يدل على وجود اهتمام قوي بحماية البيانات باستخدام التشفير.
- اما العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري قدرت ب (0.73)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تحتفظ بنسخ احتياطية لاسترجاع البيانات عند حدوث مشكلة.
- كانت ادنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدر ب (3.82) وانحراف المعياري قدر ب (0.86)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم برامج حديثة لمعالجة البيانات، لكن ليس بأعلى مستوى ممكن.
- من خلال ما سبق يمكن القول على ان المؤسسات محل الدراسة تمتلك نظام بيانات قوي ومتطور، حيث تقوم بحماية البيانات من خلال التشفير وتمتلك قاعدة بيانات تسمح بالوصول السريع الي المعلومات مما يدل على وجود مستوى مرتفع من رقمنة البيانات.

رابعاً: البعد العمليات

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد العمليات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم الاعتماد على الرقمنة لتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات	3.78	0.90	مرتفع	5

02	يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية لتعزيز جودة العمليات	3.87	0.71	مرتفع	4
03	يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية لمتابعة تنفيذ العمليات	3.92	0.68	مرتفع	3
04	يتم الاعتماد على الأدوات الرقمية لتقليل الأخطاء البشرية أثناء تنفيذ العمليات	3.97	0.68	مرتفع	2
05	تسمح شبكة الاتصال الرقمية الفعالة بتبادل المعلومات بين الأقسام بشكل سريع ومنظم	4.04	0.66	مرتفع	1
إجمالي البعد (العمليات)		3.92	0.63	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) V25.

- يبين الجدول رقم (17) استجابات افراد العينة على عبارات بعد البيانات حيث جاءت بمتوسط حسابي اجمالي (3.92) وانحراف معياري (0.63)، وهي درجة موافقة مرتفعة حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:
- حيث كانت اعلى العبارة في هذا المجال وهي العبارة رقم (05) بمتوسط الحسابي قدر ب (4.04) والانحراف المعياري قدر ب (0.66)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على شبكة رقمية لتسهل تبادل المعلومات بسرعة بين مختلف الأقسام.
 - في المرتبة ثمانية جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدرت ب (0.68)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن استخدام الأنظمة من وجهة نظر أفراد العينة سيقول من الأخطاء التي قد تحدث أثناء العمل اليدوي.
 - كما تليها العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري قدرت ب (0.68)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة. مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تتابع تنفيذ العمليات عبر أنظمة رقمية لضمان سيرها بشكل صحيح. -
 - اما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدرت ب

(0.71)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن

الأنظمة الرقمية ساهمت في تحسين أداء العمليات داخل المؤسسات محل الدراسة.

- كانت ادنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.78) وانحراف المعياري

قدر بـ (0.90)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة وهذا

يعني أن الرقمنة ساعدت في تسريع وقت انجاز العمل.

- من خلا ما سبق يمكن القول على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الرقمنة في

إدارة عملياتها خاصة في التواصل بين الاقسام وتقليل الاخطاء ومتابعة العمل مما يدل على مستوى

جيد من التحول لرقمي داخل العمليات.

الفرع الثاني: تحليل محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية

يتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرارات المالية كما يلي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول محور كفاءة

اتخاذ القرارات المالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم الاعتماد على معلومات دقيقة وحديثة في اتخاذ القرار	3.70	0.95	مرتفع	5
02	يتم تقييم المخاطر المحتملة بشكل مسبق قبل تنفيذ القرار	3.56	0.80	مرتفع	8
03	يتم اتخاذ القرار المالي في الوقت المناسب دون تأخير	3.48	0.97	مرتفع	10
04	يتم تقييم البدائل المالية المتاحة قبل اختيار القرار النهائي	3.70	0.81	مرتفع	3
05	يتم اتخاذ القرار المالي بالاعتماد على الرشادة والموضوعية بعيداً عن التحيز الشخصي	3.58	0.94	مرتفع	7

06	يتم تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة عند اتخاذ القرارات المالية	3.53	0.83	مرتفع	9
07	يتم الاعتماد على آليات رقابية دقيقة تضمن سلامة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار المالي	3.70	0.71	مرتفع	2
08	يتم اتخاذ القرار المالي وفقاً لإجراءات تنظيمية واضحة	3.70	0.87	مرتفع	4
09	يتم اختيار القرار المالي الأفضل بناءً على دراسات جدوى دقيقة	3.68	0.81	مرتفع	6
10	يتم الاعتماد على التحليل المالي الدقيق قبل اتخاذ أي قرار مالي	3.82	0.89	مرتفع	1
إجمالي المحور (كفاءة اتخاذ القرارات المالية)		3.65	0.73	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS) V25.

يبين الجدول رقم (18) استجابات أفراد العينة على عبارات كفاءة اتخاذ القرارات المالية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.65) وانحراف معياري (0.73)، وهي درجة موافقة مرتفعة حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

- حيث كانت أعلى العبارة في هذا المجال وهي العبارة رقم (10) بمتوسط الحسابي قدر بـ (3.82) والانحراف المعياري قدر بـ (0.089)، وهذا ما يبين أن هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تتخذ قرارات مالية عشوائية، بل تعتمد على تحليل دقيق للبيانات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري قدرت بـ (0.71)، وهذا ما يبين أن هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة الدراسة. وهذا يعني أن المعلومات المالية يتم التحقق من صحتها قبل اتخاذ القرار.

- كما تليها العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري قدر ب (0.81)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تدرس عدة حلول مالية قبل اختيار القرار الأفضل.
- اما العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري قدرت ب (0.87)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن القرارات المالية يتم اتخاذها وفقا اجراءات تنظيمية واضحة.
- في حين احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري قدرت ب (0.95)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن القرارات تعتمد على بيانات محدثة وصحيحة.
- كما جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري قدرت ب (0.81)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باتخاذ القرار المالي الافضل بناء على دراسات الجدوى.
- في حين جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري قدرت ب (0.94)، والعبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري قدرت ب (0.80)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة. ومن خلال هاتين العياريتين نستنتج أن القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة تكون مدروسة، غير متحيزة، ويتم اختبار مخاطرها قبل التنفيذ.
- كذلك جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري قدرت ب (0.83)، وهذا ما يبين ان هنالك درجة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة الدراسة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تحاول ألا تخاطر كثيرا مقابل الربح.
- كانت ادنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدر ب (3.48) وانحراف المعياري قدر ب (0.97)، وهذا يعني أنه يتم اتخاذ القرارات المالية في الوقت المناسب دون تأخير. - كما يتضح من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تتخذ قرارات مالية بكفاءة تعتمد على التحليل والدقة والرقابة، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج تحسين مثل سرعة اتخاذ القرار والتوازن بين المخاطرة والعائد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية على بياناتها، وذلك للتحقق من صحتها من عدمها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على وجد "اثر ذو دلالة الاحصائية للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ويعتمد على نوعين من الفرض هما:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

الجدول رقم (19): نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التقنيات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية

معالم النموذج	قيمة B	قيمة t	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثابت	0.554	1.040	0.305	0.686	0.471
التقنيات	0.778	5.892	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) V25.

يوضح الجدول رقم (19) اثر بعد التقنيات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية ، حيث اظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين البعد التقنيات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية، اذ بلغ معامل ارتباط (0.686) عند مستوى لدلالة 0.000 اقل من 0.05 يفسر بوجود علاقة ارتباط خطي متوسطة القوة بين بعد التقنيات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية. و معامل التحديد (47.1%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة اتخاذ القرارات المالية سببها التغير في البعد التقنيات، بينما (52.9%) الأخرى سببها متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة

درجة التأثير (0.778) وهذا يعبر عن زيادة في بعد التقنيات بوحدة واحدة يؤدي الي زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية ب0.778 وحدة.

وللتأكد من المعنوية الكلية لهذا النموذج التقديري تم استخدام تحليل (ANOVA (F-Test عند مستوى معنوية 0.05، فإذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار البسيط اقل او تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه. والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	قيمة اختبار (F-Test)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	10.164	1	10.164	34.713	0.000
المتبقي	11.419	39	0.293		
المجموع	21.582	40	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) V25.

يتضح من الجدول رقم (20) ان مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه النموذج مقبول وجيد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ويعتمد على نوعين من الفرض هما:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الاحصائي فيما يلي:

الجدول رقم(21): نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرارات المالية

معالم النموذج	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1.895	3.194	0.003	0.188	0.434
الموارد البشرية	0.475	3.008	0.005		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS_{v25}

يوضح الجدول رقم (22) اثر بعد الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث اظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين بعد الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرارات المالية، اذ بلغ معامل ارتباط (0.434) عند مستوى لدلالة 0.005 اقل من 0.05 يفسر بوجود علاقة ارتباط خطي متوسطة القوة بين بعد الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرارات المالية. و معامل التحديد (18.8%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة اتخاذ القرارات المالية سببها التغير في البعد الموارد البشرية، بينما (81.2%) الأخرى سببها متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (3.008) وهذا يعبر عن زيادة في بعد الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي الي زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية ب 3.008 وحدة.

وللتأكد من المعنوية الكلية لهذا النموذج التقديري تم استخدام تحليل ANOVA (F-Test) عند مستوى معنوية 0.05، فاذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار البسيط اقل او تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه. والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): اختبار المعنوية الإجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	قيمة اختبار (F-Test)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي
الانحدار	4.064	1	4.064	9.047	0.005	رفض الفرضية
المتبقي	17.519	39	0.449			
المجموع	21.582	40	/			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يتضح من الجدول رقم (22) ان مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.005 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه النموذج مقبول وجيد، ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

ويعتمد على نوعين من الفرض هما:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

الجدول رقم(23): نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين البيانات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية

معالم النموذج	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الثابت	0.122	0.211	0.834	0.497	0.705
البيانات	0.880	6.205	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}

يوضح الجدول رقم (23) اثر بعد البيانات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث اظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين البيانات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية، اذ بلغ معامل ارتباط (0.705) عند مستوى لدلالة 0.000 اقل من 0.05 يفسر بوجود علاقة ارتباط خطي قوية بين بعد البيانات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية. و معامل التحديد (49.70%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة اتخاذ القرارات المالية سببها التغير في البعد البيانات، بينما (50.3%) الأخرى سببها متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.880) وهذا يعبر عن زيادة في بعد البيانات بوحدة واحدة يؤدي الي زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية ب0.880 وحدة.

وللتأكد من المعنوية الكلية لهذا النموذج التقديري تم استخدام تحليل ANOVA (F-Test) عند مستوى معنوية 0.05، فاذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار البسيط اقل او تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه. والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(24): اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	قيمة اختبار (F-Test)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	10.721	1	10.721	38.498	0.000
المتبقي	10.861	39	0.278		
المجموع	21.582	40	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

يتضح من الجدول رقم (24) ان مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.005 اصغر من مستوى الدلالة 0.000، وعليه النموذج مقبول وجيد، ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

ويعتمد على نوعين من الفرض هما:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

الجدول رقم (25) : نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين العمليات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية

معالم النموذج	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الثابت	0.820	1.411	0.166	0.384	0.620
العمليات	0.722	4.931	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) v25

يوضح الجدول رقم (25) أثر بعد العمليات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث اظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين بعد العمليات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية، إذ بلغ معامل ارتباط (0.620) عند مستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05 يفسر بوجود علاقة ارتباط خطي متوسطة القوة بين بعد العمليات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية. و معامل التحديد (38.40%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة اتخاذ القرارات المالية سببها التغير في البعد العمليات، بينما (61.6%) الأخرى سببها متغيرات أخرى، كما بلغت

قيمة درجة التأثير (0.722) وهذا يعبر عن زيادة في بعد العمليات بوحدة واحدة يؤدي الي زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية ب0.722 وحدة.

و للتأكد من المعنوية الكلية لهذا النموذج التقديري تم استخدام تحليل (ANOVA (F-Test عند مستوى معنوية 0.05، فإذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار البسيط اقل او تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه.

والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	قيمة اختبار (F-Test)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	8.289	1	8.289	24.318	0.000
المتبقي	13.293	39	0.341		
المجموع	21.582	40	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS_{v25}.

يتضح من الجدول رقم (26) ان مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.005 اصغر من مستوى الدلالة 0.000، وعليه النموذج مقبول وجيد، ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة ".

ويعتمد على نوعين من الفرض هما:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة ".

H₁: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد القياسي، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

الجدول رقم (27): نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات المالية

المحور	قيمة T	قيمة B	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت	-0.500	-0.296	0.620	0.574	0.758
التقنيات	1.998	0.376	0.50		
البيانات	1.635	0.463	0.111		
الموارد البشرية	-0.270	-0.047	0.789		
العمليات	1.024	0.195	0.313		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)_{v25}.

تبين نتائج الجدول رقم (27) وجود علاقة طردية بين كل من بعد التقنيات والبيانات والعمليات كل على حدى على التوالي، كفاءة اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات محل الدراسة، فزيادة هذه الابعاد كل على حدى على التوالي بوحدة واحدة، ادى الى زيادة كفاءة اتخاذ القرارات للمؤسسات عينة الدراسة بقيمات 1.998، 1.635، 1.024، وحدة على التوالي، في حين توجد علاقة عكسية بين بعد الموارد البشرية و كفاءة اتخاذ القرارات المالية فزيادة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي الى انخفاض كفاءة اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.270- وحدة

اذ بلغ معامل ارتباط (0.574) يفسر بوجود علاقة ارتباط خطي متوسطة القوة بين ابعاد التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات المالية، و معامل التحديد (75.80%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة اتخاذ القرارات المالية سببها التغير في الابعاد التحول الرقمي ، بينما (24.2%) الأخرى سببها متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.722) وهذا يعبر عن زيادة في بعد العمليات بوحدة واحدة يؤدي الي زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية ب0.722 وحدة.

وللتأكد من المعنوية الكلية لهذا النموذج التقديري تم استخدام تحليل ANOVA (F-Test) عند مستوى معنوية 0.05، فاذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار البسيط اقل او تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه.

والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): اختبار المعنوية الاجمالية لهذا النموذج التقديري للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	قيمة اختبار (F-Test)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	12.394	4	3.098	12.139	0.000
الخطأ	9.189	36	0.255		
المجموع	21.582	40	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) v25.

يتضح من الجدول رقم (28) ان مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.005 اصغر من مستوى الدلالة 0.000، وعليه النموذج مقبول وجيد، ويمكن التوصل إلى قرار برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

خلاصة الفصل الثاني

بعد اجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في صورة استبيان موجه لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة وهي مؤسسة الاسمنت حجار السواد ومركب تكرير البترول RA1K ومؤسسة التنسيق اللوجيستكي، بهدف التعرف على اثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة، تبين بعد تحليل نتائج الاستبيانات المسترجعة الصالحة لتحليل البالغ عددها (41) استبيان، تم الوصول الى مجموعة من نتائج اهمها وجود اثر للأبعاد للتحول الرقمي المتمثلة في (العمليات، التقنيات، البيانات، الموارد البشرية) على تحسين كفاءة اتخاذا القرارات المالية لعينة من المؤسسة الاقتصادية بولاية سكيكدة.

الخاتمة

يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية تسعى المؤسسات الى تبنيها من اجل تحسين ادائها ورفع مستوى كفاءتها في مختلف المجالات، لم يعد الاعتماد على الاساليب التقليدية كافيا لمواجهة التحديات المتسارعة التي تفرضها بيئة الاعمال العاصرة، بل أصبح من الضروري تطبيق التحول الرقمي الذي يساهم بشكل فعال في توفير معلومات مالية دقيقة وسريعة وتحسين عمليات التحليل مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وموضوعية واختيار البدائل المناسبة وتقليل درجة المخاطر.

وفي هذا السياق حاولنا معالجة الاشكالية التي تدور حول اثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة، وبذلك تم تقسيم الدراسة الى فصلين واستخدام المنهج والادوات المشار اليها في المقدمة، انطلاقا من فرضيات المعتمدة عليه تم توزيع هذه الخاتمة الى نتائج نظرية وتطبيقية واقتراحات وافاق الدراسة.

اولا: النتائج النظرية

من خلال دراسة لمختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي واتخاذ القرارات المالية والعلاقة بينها فقد لخصت الدراسة الى نتائج التالية:

- التحول الرقمي هو عملية تطوير شاملة تهدف الى تطوير الاساليب العمل وتحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا الرقمية.
- يعتمد نجاح التحول الرقمي على توفر مجموعة من الابعاد المتمثلة في الموارد البشرية، العمليات، البيانات، التقنيات.
- ساهم التطور التكنولوجي في ظهور تقنيات حديثة التي تشكل أحد المكونات الرئيسة لعملية التحول الرقمي متمثلة في البلوكتشين، الذكاء الاصطناعي البيانات الضخمة....
- تتوقف كفاءة اتخاذ القرارات المالية على جودة المعلومات المستخدمة وقدرة الادارة على تقييم البدائل واختيار انسبها.
- تساعد المعلومات المالية جيدة والقيقة على التقليل من درجة عدم التأكد والمخاطر الصاحبة للقرار.
- تسهم القرارات المالية الرشيدة في تعزيز ربحية المؤسسة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

- يؤثر التحول الرقمي بشكل واضح على كفاءة اتخاذ القرارات المالية من خلال تحسين سرعة الاستجابة وتعزيز المرونة، وتقليص بتكاليف والاختفاء البشرية بإضافة الى دعم القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

ثانيا: النتائج التطبيقية

1- النتائج الاحصائية لتصورات المبحوثين

- من خلال التحليل الاحصائي للاستبيان تم التوصل الى مجموعة من النتائج تم تلخيصها فيما يلي:
- أظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن تصورات المبحوثين حول بعد التقنيات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.64)، وهذا ما يعكس على توفر واستخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات محل الدراسة، وجود اهتمام كبير بتبني التقنيات الحديثة وتوظيفها.
- أظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن تصورات المبحوثين حول بعد الموارد البشرية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري قدره (0.67)، وهذا ما يعكس على وجود أفراد محل الدراسة مؤهلين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية.
- أظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن تصورات المبحوثين حول بعد البيانات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,00) مع انحراف معياري قدره (0.58)، وهذا ما يعكس إلى أن مؤسسات محل الدراسة تعمل على جميع البيانات وتخزينها وتنظيمها وتحديثها بصورة منتظمة، وكما يعكس أيضا على امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات منظمة تسهم في توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- أظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن تصورات المبحوثين حول بعد العمليات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحراف معياري قدره (0.63)، وهذا ما يعكس مستوى مرتفعا من الاهتمام بتطوير ورقمنة العمليات داخل المؤسسات محل الدراسة ويظهر ذلك توجه المؤسسات محل الدراسة نحول إعادة تصميم وتطوير عملياتها من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية.
- أظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن تصورات المبحوثين حول محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,65) والانحراف معياري قدره (0,73)، وهذا ما يعكس مستوى جيدا من الكفاءة في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات محل الدراسة، ويظهر

ذلك أن القرارات المالية المتخذة تتسم بدرجة مناسبة من الدقة والفعالية، بما يساعد على تقييم البدائل المالية المتاحة بصورة دقيقة واختيار الأنسب منها وفق لمتطلبات المؤسسة وأهدافها.

2- نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذه دراسة تم توصل الى اثبات فرضيات الدراسة الاتية:

- **وجد** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التقنيات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، حيث بلغت قيمة معامل التأثير **0.778** بين بعد التقنيات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.
- **وجد** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، حيث بلغت قيمة معامل التأثير **0.475** بين بعد الموارد البشرية وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.
- **وجد** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد البيانات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، حيث بلغت قيمة معامل التأثير **0.880** بين بعد البيانات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.
- **وجد** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العمليات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، حيث بلغت قيمة معامل التأثير **0.722** بين العمليات وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.
- **وجد** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة".

الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل اليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

- ضرورة توفير العناصر البشرية ذات مهارات عالية ومدربة تطبيق التحول الرقمي.
- ضرورة بناء استراتيجية واضحة للتحول الرقمي قابلة للتطبيق.

- التخلي الكامل على استعمال الورق في العمل والاعتماد على سياسة الصفر ورق وتقبل فكرة التحول الرقمي.
- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير انظمة رقمية تدعم في تحليل البيانات بشكل فعال.
- ضرورة الاعتماد على اساليب علمية حديثة في اتخاذ القرارات المالية.
- ضرورة الاهتمام بأمن المعلومات وحماية البيانات المالية.
- ضرورة نشر الوعي تكنولوجي بين موظفي في المؤسسات.
- تشجيع الابتكار الرقمي داخل المؤسسة باشتراك الموظفين في تطوير حلول الرقمية جديدة وتحفيزهم الابداع في اقتراح اساليب وتقنيات حديثة تساهم في تطوير عملية اتخاذ القرارات المالية.

آفاق الدراسة

- تناولنا من خلال الدراسة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ اقرارات المالية، ونظرا لاتساع الموضوع فانه يمكن ادراج بعض الاقتراحات لتكون كمواضيع مستقبلية من اهمها:
- أثر التحول الرقمي على فعالية نظام الرقابة الداخلية.
 - دور التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المالية ودقتها.
 - دور التحول الرقمي في تحسين اعداد الموازنات التقديرية.
 - أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية.
 - اهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات المالية.
 - التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مسارها نحو التحول الرقمي مع اقتراح حلول.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب:

- (1) أحمد وهبي، حسين أحمد، التحول الرقمي من منظور اجتماعي تنموي، دار الكتب والدراسات العربية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2022.
- (2) أروى يحيى الأرياني، نظم دعم اتخاذ القرار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، العيدلي، 2019.
- (3) أمال أيوب، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، دولة الامارات العربية المتحدة – الجمهورية اللبنانية، 2019.
- (4) حمزة محمد الزيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004
- (5) خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2005.
- (6) زرزار العياشي، غياد كريمة، دور نظام المعلومات المحاسبة في جودة البيانات والقرارات المالية، ألف الوثائق، عمان- الأردن، 2021.
- (7) علي علاونة، الأساليب الكمية في اتحاد القرار، مركز يزيد للنشر، طبعة الأولى، سنة 2018
- (8) علي حسن علي، نظرية القرارات الادارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (9) علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

- (10) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- (11) محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، سنة 2005.
- (12) محمد صلاح الحناوي جلال إبراهيم العبد، الادارة المالية (مدخل القيمة واتخاذ القرارات)،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (13) مدحت محمد أبو النصر الخدمة الاجتماعية الالكترونية في ضوء متطلبات الرقمي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الأزاريطة الاسكندرية، 2024.
- (14) منعم زمزير الموسوي، بحوث العمليات (مدخل علمي لاتخاذ القرارات)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2009.
- (15) مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- (16) نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.

✓ الاطروحات والمذكرات

أ- الاطروحات

- (1) أحمد العماري، تطوير النظام المحاسبي المصرفي للترشيد عملية اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002 - 2003.

- (2) أولا قادة آمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن علي الشلف، الجزائر، 2017.
- (3) العيفة رحمية، مساهمة أساليب المحاسبية الادارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021.
- (4) بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025.
- (5) بن دهكال عمر عبد العزيز، التحول الرقمي كآلية لتفعيل الاتصال الاداري في المؤسسات العمومية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025.
- (6) تكيالين فوزية، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025.
- (7) جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شيوط، الجزائر ، 2024-2025.
- (8) حويش حورية، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2024-2025.
- (9) سي طيب، الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى السطمبولي معسكر، الجزائر، 2023-2024.

- (10) فاطمة الزهراء بومعراف، أثر تطبيق القياس بالقيمة العادلة على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- (11) كمال غانم، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022.
- (12) محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- (13) هاشمي عباسية، أثر قياس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.
- (14) وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023-2024.

ب-المذكرات

- (1) بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقسيم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جبيل، الجزائر، 2016/2017.

(2) بن عبيد لبيبة، دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019 - 2020.

(3) لارا فؤاد شعبية، أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022.

✓ المجلات

(1) أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، مجلة مجامع المعرفة، المجلد 6، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر، 2020.

(2) أمية نغموشي، جزيرة معيزي، تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحول الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021.

(3) ايمان خالد، فؤاد خلفه، أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا، مجلة روح القوانين، المجلد 35، العدد 102، الجامعة طنطا، مصر.

(4) بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، الجامعة تلمسان، الجزائر، 2025.

(5) بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، مجلد 13، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2013.

(6) جعفر عثمان الشريف، أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد، 199، جامعة الكويت، 2025.

(7) دبيحي مباركة، دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع الجزائري، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، الجامعة الجزائر 2013، 3.

- (8) زهواني رضا، سمير بوعافية وآخرون، دور الادارة المالية في وضع القرارات المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 1، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
- (9) سحر أحمد مفلح الشمري، تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثامن، العدد الثامن والسبعون، جامعة الملك خالد السعودية، 2025
- (10) سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الادارية مدرسة الادارة العامة.
- (11) شادي احمد، زكي عويس، أثر تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة، مجلة العملية لدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2023.
- (12) شيخي غنية، شيخي خديجة، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2016.
- (13) طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثلاث وأربعون، 2022.
- (14) فاطمة رابحي، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 3، جامعة الجزائر 3، 2022.
- (15) فتحي عمر حمد درباش، أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد التاسع عشر، جامعة خليج السدرة، ليبيا، 2025.
- (16) محمود على المدنى، زياد ونيس الدروقي، أثر التحول الرقمي على التطور التنظيمي، مجلة الافريقية للعلوم البحثية والتطبيقية المتقدمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بنغازي ليبيا، 2024.

- (17) نهاد سلمان العرجه، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة قرارات المستثمرين، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد2، المجلد4، جامعة القران الكريم وتاصيل العلوم، السودان، 2025.
- (18) هاني محمد، خلوطة رانيا، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات المالية، مجلة الإدارة التنموية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2023.
- (19) يوسف بوشي، جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Ahmed Saqqat& Ryan Adnan Aziz Rahman, **Digital transformation ingovernment institutions according to vision 2023**, journal of economic administrative and legal sciences, volume 6, issue 25, 30 oct 2022 .
2. Chengye Chu, **Influenceof digital transformation on strategic management and financial decision-making**, journal of innovation and development , vol14 , No3 , University of Birmingham-Singapore Institute of Management, March 2026 , P 721-722.
3. Lalit sharma, **Digital transformation and financial decision**, making balancing short-term liquidity and long-term value creation, international journal of research in commerce and management studies, vol 7, N°5, CM college, Arts and commerce, sep-oct 2025.
4. SaddeqtAbdulshakour, **Impact of financial statement on financial decision making**, open science 107ournal, university of jedda, Saudi Arabia, June 2020

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية
دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

إشراف الأستاذة:

خلخال منال

إعداد الطالبة:

عراب معدن جيهان

سيدي، سيدتي،

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، بغية مساعدتنا في إجراء دراستنا لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، مع احاطتكم علما أن النتائج المتوصل إليها من هذا الاستبيان تستعمل للغرض العلمي لا غير.

السنة الجامعية 2025-2026

المحور الاول: معلومات عامة (البيانات الشخصية والوظيفية)

ذكر ☐ انثى ☐

5- المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3- التخصص العلمي:

محاسبة ☐ إدارة مالية ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ أخرى ☐

5- المنصب الوظيفي:

مدير مالي ☐ رئيس مصلحة ☐ محاسب ☐ رئيس قسم ☐

5 - الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنوات ☐

أكثر من 15 ☐

المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التقنيات						
01	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الإلكترونية لإنجاز المهام					
02	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثاء والتطور المستمر .					
03	تتوفر المؤسسة على شبكات انترنت بتدفق عالي					
04	تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة الاجهزة بالصيانة الدورية لها					
05	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارات.					

البعد الثاني: الموارد البشرية					
06	تمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية داخل بيئة العمل				
07	تجيد استخدام البرمجيات والتطبيقات الرقمية الحديثة بكفاءة				
08	تمتلك القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل سريع وفعال.				
09	تتمكن من اداء المهام الرقمية دون الحاجة الى توجيه أو مساعدة مستمرة.				
10	تمتلك مهارة في توظيف الادوات الرقمية لإنجاز المهام				
البعد الثالث: البيانات					
11	يتم حماية البيانات من الوصول الغير مصرح به من خلال تقنيات التشفير.				
12	توجد قاعدة بيانات منظمة تسمح بالوصول السريع إلى المعلومات.				
13	يتم الاعتماد على أنظمة رقمية لتخزين البيانات.				
14	يتم الاستخدام برامج متطورة لمعالجة البيانات				
15	يتم تطبيق نظام النسخ الاحتياطي للبيانات.				
البعد الرابع: العمليات					
16	يتم الاعتماد على الرقمنة لتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات.				
17	يتم الاعتماد على الانظمة الرقمية لتعزيز جودة العمليات				
18	يتم الاعتماد على الانظمة الرقمية لمتابعة تنفيذ العمليات.				
19	يتم الاعتماد على الادوات الرقمية لتقليل الاخطاء البشرية اثناء تنفيذ العمليات				

					20	تسمح شبكة الاتصال الرقمية الفعالة تبادل المعلومات بين الاقسام بشكل سريع ومنظم.
--	--	--	--	--	----	--

المحور الثالث: كفاءة اتخاذ القرارات المالية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم الاعتماد على معلومات دقيقة وحديثة في اتخاذ القرار.					
02	يتم تقييم المخاطر المحتملة بشكل مسبق قبل تنفيذ القرار.					
03	يتم اتخاذ القرار المالي في الوقت المناسب دون تأخير.					
04	يتم تقييم البدائل المالية المتاحة قبل اختيار القرار النهائي					
05	يتم اتخاذ القرار المالي بالاعتماد على الرشادة والموضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي.					
06	يتم تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة عند اتخاذ القرارات المالية					
07	يتم الاعتماد على أليات رقابية دقيقه تضمن سلامة المعلومات المستخدمة في عمليه اتخاذ قرار المالي.					
08	يتم اتخاذ القرار المالي وفقا اجراءات تنظيمية واضحة					
09	يتم اختيار القرار المالي الافضل بناء على دراسات جدوى دقيقة					
10	يتم الاعتماد على التحليل المالي الدقيق قبل اتخاذ أي قرار مالي.					

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	الياس بو جعادة	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	حسيبة خالدي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	فروم محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
04	أحسن طيار	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	بلجبلية سمية	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
06	عثمان شهيرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
07	دبون ساهل بوجمعة	أستاذ مساعداً	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم (03) مخرجات برنامج SPSS

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	41	1,00	5,00	4,0732	,81824
2ع	41	2,00	5,00	3,9024	,83081
3ع	41	1,00	5,00	3,9268	,95891
4ع	41	1,00	5,00	3,9756	,90796
5ع	41	2,00	5,00	4,0244	,72415
التقنيات	41	2,00	5,00	3,9805	,64777
6ع	41	1,00	5,00	3,7073	,87304
7ع	41	1,00	5,00	3,8049	,90054
8ع	41	2,00	5,00	3,6829	,72246
9ع	41	1,00	5,00	3,4878	,86954
10ع	41	2,00	5,00	3,8049	,74898
الموارد البشرية	41	1,60	5,00	3,6976	,67100
11ع	41	2,00	5,00	4,0244	,85111
12ع	41	2,00	5,00	4,0976	,62470
13ع	41	2,00	5,00	4,1951	,55765
14ع	41	2,00	5,00	3,8293	,86320
15ع	41	2,00	5,00	3,9024	,73501
البيانات	41	2,00	5,00	4,0098	,58813
16ع	41	1,00	5,00	3,7805	,90863
17ع	41	2,00	5,00	3,8780	,71397
18ع	41	2,00	5,00	3,9268	,68521
19ع	41	2,00	5,00	3,9756	,68876
20ع	41	2,00	5,00	4,0488	,66900
العمليات	41	2,00	5,00	3,9220	,63068
N valide (liste)	41				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1م	41	1,00	5,00	3,7073	,95509
2م	41	1,00	5,00	3,5610	,80774
3م	41	1,00	5,00	3,4878	,97780
4م	41	1,00	5,00	3,7073	,81375
5م	41	1,00	5,00	3,5854	,94804
6م	41	2,00	5,00	3,5366	,83957
7م	41	2,00	5,00	3,7073	,71568
8م	41	1,00	5,00	3,7073	,87304

9م	41	1,00	5,00	3,6829	,81973
10م	41	1,00	5,00	3,8293	,89170
اتخاذ_القرارات_المالية	41	1,30	4,90	3,6512	,73455
N valide (liste)	41				

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمليات, الموارد_البشرية, التقنيات, البيانات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,758 ^a	,574	,527	,50522

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات, الموارد_البشرية, التقنيات, البيانات

b. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12,394	4	3,098	12,139	,000 ^b
de Student	9,189	36	,255		
Total	21,582	40			

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Prédicteurs : (Constante), العمليات, الموارد_البشرية, التقنيات, البيانات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	-,296	,591		-,500	,620			
التقنيات	,376	,188	,331	1,998	,050	,686	,316	,217
الموارد_البشرية	-,047	,172	-,042	-,270	,789	,434	-,045	-,029
البيانات	,463	,283	,371	1,635	,111	,705	,263	,178
العمليات	,195	,191	,168	1,024	,313	,620	,168	,111

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التقنيات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686 ^a	,471	,457	,54110

a. Prédicteurs : (Constante), التقنيات

b. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,164	1	10,164	34,713	,000 ^b
de Student	11,419	39	,293		
Total	21,582	40			

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Prédicteurs : (Constante), التقنيات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,554	,532		1,040	,305			
التقنيات	,778	,132	,686	5,892	,000	,686	,686	,686

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الموارد البشرية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,167	,67022

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد البشرية

b. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,064	1	4,064	9,047	,005 ^b
	de Student	17,519	39	,449		
	Total	21.582	40			

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Prédicteurs : (Constante), الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,895	,593		3,194	,003			
الموارد البشرية	,475	,158	,434	3,008	,005	,434	,434	,434

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البيانات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 ^a	,497	,484	,52772

a. Prédicteurs : (Constante), البيانات

b. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,721	1	10,721	38,498	,000 ^b
de Student	10,861	39	,278		
Total	21,582	40			

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Prédicteurs : (Constante), البيانات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,122	,575		,211	,834			
البيانات	,880	,142	,705	6,205	,000	,705	,705	,705

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمليات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 ^a	,384	,368	,58383

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات

b. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	8,289	1	8,289	24,318	,000 ^b
de Student	13,293	39	,341		
Total	21,582	40			

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية

b. Prédicteurs : (Constante), العمليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,820	,581		1,411	,166			
العمليات	,722	,146	,620	4,931	,000	,620	,620	,620

a. Variable dépendante : اتخاذ_القرارات_المالية