وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التحول الرقمي وأثره على فاعلية نظم اتخاذ القرار

دراسة حالة لمديرية الضرائب-المدية-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

-نشادي يوسف

-دروازي خالد

تحت إشراف الأستاذة:

- حيولة ايمان

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ليلى بن زرقة	أستاذ	رئيسا
سمية ولد شرشالي	أستاذ	ممتحنا
ايمان حيولة	أستاذ	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

بعدها يسرنا التوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة إيمان حيولة

التي زادتنا شرفا بقبولها الإشراف على هذه **الرسالة**

وعلى مجهودتها ونصائحها القيمة التي أثرت هذا العمل المتواضع

رغم كل المسؤوليات الملقاة على عاتقها...

وإلى كل من قدم لنا الدعم والعون من قريب أو بعيد.....

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، وأخص بالذكر الأستاذة حيولة ايمان على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تكويني العلمي طوال مسيرتي الدراسية، وإلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة هذه المذكرة وتقييمها.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة على دعمها المتواصل وتشجيعها الدائم، وإلى كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

يوسف نشادي

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين وإلى أختي العزيزة ، حفظهم الله وأدام عليهما الصحة والعافية، تقديرًا لما قدموه لي من دعم وتضحية طوال مسيرتي الدراسية.

وإلى جميع أفراد أسرتي الذين كانوا سندًا وعونًا لي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة حيولة إيمان، على ما قدمته من توجيهات علمية قيمة، ومتابعة مستمرة، ونصائح سديدة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها الحالية.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

خالد دروازي

المستخلص:

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحليل الأثر الذي تحدثه التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين جودة القرارات وسرعة معالجتها ،اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة ميسرة مكونة من 40 موظفا من مديرية الضرائب بالمدية ،وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات ،وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير معلومات دقيقة تسريع الوصول إليها، ودعم المديرين في اختيار البدائل المناسبة ،وتؤكد هذه النتائج أن تبني التقنيات الرقمية يمثل عاملا أساسيا في تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ،اتخاذ القرار ،فاعلية اتخاذ القرار ، إدارة الضرائب ،الجزائر.

Resume :

Cette étude vise à examiner la relation entre la transformation numérique et l'efficacité des systèmes de prise de décision au sein des organisations, en analysant l'impact des technologies numériques modernes sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité des décisions. La recherche s'est appuyée sur une approche descriptive et analytique, et les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire distribué à un échantillon de 40 employés de la Direction des Impôts de Médéa. L'analyse statistique a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS pour tester les hypothèses. Les résultats ont révélé une relation positive et significative entre le niveau de transformation numérique et l'efficacité décisionnelle, montrant que la transformation numérique contribue à fournir des informations fiables, à accélérer leur accès et à soutenir les décideurs dans le choix des meilleures alternatives. Ces résultats confirment que l'adoption des technologies numériques constitue unlevier essentiel pour renforcer la performance organisationnelle et améliorer la qualité des décisions.

Mots-cles: Digital Transformation, Decision-Making, Decision-Making Effectiveness, Tax Administration, Algeria.

Abstract :

This study aimed to reveal the relationship between digital transformation and the effectiveness of decision-making systems within institutions by analyzing the impact of modern digital technologies on improving the quality of decisions and accelerating their processing. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 40 employees from the Tax Directorate of Médéa. The data were analyzed using the SPSS program to test the hypotheses. The results showed a positive statistically significant relationship between the level of digital transformation and the effectiveness of decision-making systems, as digital transformation contributes to providing accurate information, accelerating access to it, and supporting managers in selecting appropriate alternatives. These findings confirm that adopting digital technologies represents a key factor in enhancing institutional efficiency and its ability to make more effective decisions.

Keywords: Digital Transformation, Decision Making, Decision-Making Effectiveness, Algerian Tax Administration.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الشكر والإهداء	
ملخص	
الفهارس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ
الفصل الأول:الإطار النظري للتحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار	
تمهيد	1
المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي	2
المطلب الأول:ماهية التحول الرقمي	2
المطلب الثاني:دوافع ومتطلبات وأبعاد التحول الرقمي	3
المطلب الثالث:تحديات وأبعاد التحول الرقمي	11
المبحث الثاني:فعالية نظم اتخاذ القرار	15
المطلب الأول:مفهوم نظم دعم القرار وأهميته	15
المطلب الثاني:أنواع نظم دعم القرار	17
المطلب الثالث:أبعاد اتخاذ القرار	17
المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في عملية إتخاذ القرار	20
المطلب الأول:أثار التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار	20
المطلب الثاني:العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار	21
المطلب الثالث:مراحل التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار	22
المبحث الرابع :تحليل الدراسات السابقة	23
المطلب الأول:الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي	23
المطلب الثاني:الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار	26
المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة	29
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني:دراسة حالة حول مؤسسة مديرية الضرائب ولاية _المدية	
تمهيد	34

المبحث الأول:تقديم عام حول مديرية الضرائب	**34**
المطلب الأول: نشأة ومهام مديرية الضرائب	**34**
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	**36**
المبحث الثاني:البرامج والبوابات الرقمية التي تستخدمها مديرية الضرائب	**45**
المطلب الأول:دليل إستخدام بوابة SSL/VPN	**45**
المطلب الثاني:التعريف ببرنامج SAP وأهميته	**48**
المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**49**
المطلب الأول:منهجية الدراسة	**49**
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان	**51**
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	**56**
المطلب الرابع: العلاقة بين التحول الرقمي وإتخاذ القرار	**80**
خلاصة الفصل	**82**
الخاتمة	**83**
قائمة المراجع	**88**
قائمة الملاحق	**92**

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مفاهيم حول التحول الرقمي	3
2	توزيع عدد الجلسات المتاحة والموزعة على مختلف الفروع	47
3	درجات مقياس لكارت الخماسي	50
4	الإتجاهات العامة حسب المتوسطات الحسابية	50
5	التوزيع الطبيعي للمحاور	51
6	الإتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي	52
7	الإتساق الداخلي لعبارات محور إتخاذ القرار	55
8	معامل آلفا كرونباخ	56
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	57
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	58
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	59
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	61
14	النتائج المتعلقة بإتجاه أراء المستجوبين حول فقرات الالتحول الرقمي	62
15	النتائج المتعلقة بإتجاه أراء المستجوبين حول فقرات إتخاذ القرار	72
16	العلاقة بين التحول الرقمي وإتخاذ القرار	80

الرقم	الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الضرائب	44
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	58
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	59
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	60
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	61

الرقم	الملحق	الصفحة
1	الإستبيان	93
2	قائمة الأساتذة المحكمين	99
3	مخرجات SPSS	100
4	إستمارة الموافقة على دراسة حالة	106
5	دليل إستخدام VPN/SSL	107
6	محضر تسليم ملف جبائي	110
7	برنامج SAP business client	111
8	دليل تثبيت وإعداد عميل forticlient VPN	112

مقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور الكبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مما أدى إلى تغيّر جذري في أساليب عمل المنظمات وطريقة تسييرها لمختلف أنشطتها. وأصبحت البيانات والمعلومات اليوم مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وعدم الاستقرار.

وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تبنيه، من خلال إدماج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية والتنظيمية بهدف رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على أتمتة العمليات أو تطوير البنية التكنولوجية فقط، بل أصبح يشمل دعم مختلف الوظائف الإدارية، وعلى رأسها عملية اتخاذ القرار.

وتُعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد فعالية المؤسسات ونجاحها، حيث تعتمد بشكل أساسي على توفر معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب. ومن هنا تبرز أهمية التحول الرقمي باعتباره أداة فعّالة تساهم في تحسين جودة المعلومات، وتسهيل جمعها ومعالجتها وتحليلها، مما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأنسب وتقليل درجة المخاطرة وعدم التأكد،كما يساهم التحول الرقمي في تطوير بيئة العمل الإدارية من خلال أبعاده المختلفة، سواء التقنية أو البشرية أو التنظيمية، حيث يعمل على تعزيز كفاءة الأنظمة المعلوماتية، ورفع مستوى مهارات الأفراد، وتطوير الهياكل والإجراءات بما يضمن دعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر فعالية ودقة، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال تحليل أبعاده المختلفة ودراسة مدى مساهمته في توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات الإدارية وتحسين جودتها وفعاليتها.

مما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية :

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والمعلومات، التكنولوجيا والتقنيات) على فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية ؟

الأسئلة الفرعية :

1/هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الموارد البشرية وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

2 /هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

3/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد البيانات والمعلومات وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

4/ هل يوجد أثر و دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا والتقنيات ونظم فاعلية إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والمعلومات، التكنولوجيا والتقنيات) على فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية ؟

الفرضيات الفرعية :

1/ يوجد أثر و دلالة إحصائية بين بعد الموارد البشرية وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

2/ يوجد أثر و دلالة إحصائية بين بعد العمليات وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد البيانات والمعلومات وفاعلية نظم إتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

4/($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا والتقنيات ونظم فاعلية إتخاذ القرار عند مستوى دلالة

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب تذكر منها:

1-الرغبة ذاتية، تتمثل في فضولنا العلمي في معرفة خبايا التحول الرقمي في المنظمات عامة

2- يندرج الموضوع ضمنا تخصصنا الجامعي (إدارة أعمال) .

3-حداثة الموضوع نسبيا في بيئة الأعمال.

4-الرغبة في معرفة التحول الرقمي بكل أبعاده، ومدى فعاليته في تحسين اتخاذ القرار.

منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجزء النظري، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة من المقالات والمحلات والمواقع عبر شبكة الأنترنت، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فإضافة إلى المنهجين المذكورين سابقا، تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، مستخدمين من أجل تحليل وتفسير النتائج أساليب التحليل الإحصائية.

حدود الدراسة:

من اجل استكمال الدراسة تم اقتصار الدراسة على ابراز دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية نظم اتخاذ القرار في المنظمة حيث تتمثل حدود الدراسة في :

الحدود الزمنية:

اذ يقتصر مجال البحث في الفترة الممتدة من 03-16 الى 06-16من سنة 2026 وهي الفترة التي خصصت لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان على الموظفين.

الحدود المكانية:

شملت هذه الدراسة مؤسسة مديرية الضرائب -ولاية المدية-

الحدود الموضوعية:

أين تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بكل من التحول الرقمي والدور الذي يلعبه في تحقيق فاعلية نظم اتخاذ القرار للمنظمة.

الحدود البشرية:

عمال مديرية الضرائب– لولاية المدية– 40 عينة.

أهداف الدراسة:

1- الهدف الرئيسي

- التعرف على أثر التحول الرقمي في فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة .

2- الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة .
2. تحديد أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في المؤسسة .
3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار .
4. تحديد أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرار .
5. الكشف عن المعوقات التي تحد من الاستفادة من التحول الرقمي .
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي بما يدعم فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التحول الرقمي الذي أصبح من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحسين أدائها التنظيمي والإداري. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في فعالية اتخاذ القرار، باعتبار أن القرارات الإدارية تعد من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار.
- المساهمة في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.
- توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

2. الأهمية العملية:

- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار.
- المساهمة في فهم كيفية توظيف التقنيات الرقمية لدعم فعالية اتخاذ القرار.
- مساعدة المؤسسات على تحديد متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتعزيز كفاءة وفعالية قراراتها.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار والإدارات العليا من أجل الاستفادة المثلى من تطبيقات التحول الرقمي.

3. الأهمية الاقتصادية والتنظيمية:

- دعم قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتنافسية.
- المساهمة في رفع كفاءة الأداء وتحسين استغلال الموارد من خلال اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل البيئة الرقمية الحديثة.

هيكل الدراسة :

لدراسة وتحليل موضوع "التحول الرقمي وأثره في فعالية اتخاذ القرار" سيتم تقسيم هذا البحث إلى قسمين: جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث اشتمل البحث على فصلين رئيسيين كما يأتي:

الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي من حيث تعريفه وأهميته وأهدافه ومتطلباته. أما المبحث الثاني فتناول مفهوم فعالية اتخاذ القرار ومراحله والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده. في حين خصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار، مع إبراز الآثار الإيجابية للتحول الرقمي في دعم القرارات الإدارية وتحسين جودتها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي، وقسم إلى ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة. أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. في حين تناول المبحث الثالث مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، مع تقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات.

أثناء إنجاز هذه الدراسة واجه الباحث مجموعة من الصعوبات، من أهمها:

1- صعوبة الحصول على بعض المراجع والدراسات الحديثة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار، خاصة الدراسات التطبيقية العربية.

2-محدودية البيانات والمعلومات المتاحة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

3-صعوبة الوصول إلى بعض المسؤولين أو الموظفين المعنيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

4-تفاوت مستوى فهم أفراد العينة لبعض المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، مما تطلب تقديم توضيحات إضافية أثناء توزيع الاستبيان.

5-ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة في ظل تعدد مراحل البحث من جمع البيانات وتحليلها وتفسير نتائجها.

6-صعوبة قياس بعض الجوانب المتعلقة بفعالية اتخاذ القرار نظراً لارتباطها بعوامل تنظيمية وبشرية متعددة.

الاطار النظري للتحول الرقمي واتخاذ القرار.

تمهيد:

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لم يعد خيارًا بل ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التنافسية. ويقوم هذا التحول على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في مختلف مجالات العمل، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز تجربة المستفيدين.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات وتغيير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن هنا تبرز أهمية التمهيد لهذا التحول من خلال وضع استراتيجيات واضحة، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير بنية تحتية تقنية متطورة تضمن انتقالًا سلسًا وفعّالًا نحو البيئة الرقمية.

وبالتالي، فإن تمهيد التحول الرقمي يمثل الخطوة الأساسية التي تُبنى عليها نجاحات المؤسسات في تحقيق أهدافها المستقبلية، وضمان استدامتها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والابتكار.

مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي

المبحث الثاني : فعالية نظم اتخاذ القرار

المبحث الثالث : التحول الرقمي ودوره في عملية إتخاذ القرار

المبحث الرابع : تحليل الدراسات السابقة

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يشكل الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي أساسا نظريا لفهم طبيعة هذا التحول وأبعاده المختلفة, إذا يحدد المفاهيم والمبادئ والعلاقات التي تفسر كيفية توظيف التقنيات الرقمية في إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسات والمجتمعات. كمايساهم في توضيح العناصر المكونة للتحول الرقمي ومتطلباته, بما يساعد على بناء رؤية متكاملة لفهم هذا المفهوم واستعاب أهدافه في مختلف المجالات

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

الفرع الأول :مفهوم التحول الرقمي:

هنالك مجموعة من المفاهيم للتحول الرقمي digital transformation"(ddt) وتتمثل فيما يلي: هذا المفهوم هو مفهوم مركب من شقين التحول" و"الرقمي وهو كالتالي[1]:

أ-**التحول** : هو تكيف المؤسسة بأن تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية البسيطة.

ب-**الرقمي**: هي كلمة مرادف الوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة.

ويعرف التحول الرقمي من خلال المفاهيم التالية :

التحول الرقمي هو عملية التخلص من الأساليب والقيود التقليدية القديمة المتبعة في التدريس واستبدال هذه الطريقة بطريقة علمية حديثة تعتمد على استخدام الأساليب التي ظهرت مع تطور التكنولوجيا والتي تفتح آفاق جديدة[2].ويعرف بأن التحول الرقمي هو عملية شاملة تتضمن تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على جميع جوانب الأعمال لتحسين الكفاءة، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وتعزيز تجربة العملاء. بعبارة أخرى، هو انتقال المؤسسات من الطرق التقليدية في العمل إلى طرق أكثر حداثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.[3].

---

[1] سعيد، م. م. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات العليا، جامعة العربية الأمريكية، فلسطين. ص 11.

[2] يخلف، م. ع. (2024). أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم التقني على كفاءة الخريجين أقسام المحاسبة في المعهد التقنية العليا. في المؤتمر الليبي لتطوير التعليم الفني والتقني. كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا. ص 335.

[3] عقوني، م. (2024). الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي. مجلة الافروأسيوية للبحث العلمي. ص 13.

الجدول رقم (01) مفاهيم حول التحول الرقمي

التعريف	*المرتكزات*	*الاستنتاج العام*
هذا المصطلح يعني إمكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتجياتها من أجل المحافظة على استمراريتها في السوق.	يركز على التكيف واستجابة مع التغيرات التكنولوجية السريعة	– تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق الالكترونية لتسهيل تداولها. – أما بالنسبة للمؤسسات هو المساهم الأكبر في تطوير منتجاتها.أما بالنسبة للأفراد هو وسيلة لتسهيل الحياة اليومية
هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب،والمخطوطات،والجرائد، والمواد السمعية،والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية أو أي معدات وأجهزة أخرى.	يرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية الى الصيغة لرقمنة.	
ويمكن القول أن التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات أي(جانب العرض)يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من اجل تطوير أدائها،وتعزيز قدرتها التنافسية.أما بالنسبة للأفراد أي(حاسب الطلب)فيتمحور حول الحصول على الخدمات الأساسية وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة الحاجة إلى تلبية متطلبات معينة	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء المؤسسات وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الكترونية.	
وهو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات وثقافات وتجارب جديدة لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة ويعتبر ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي	يركز هذا التعريف على ضرورة التحول الرقمي والتغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية	

مصدر الجدول : قوجيل، ن. ع.، وبن زرارة، أ. (2022). رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية. دار سوهام للنشر والتوزيع

التحول الرقمي " يشير الى التحوالت الناجمة عن الإعتماد المكثف للتكنولوجيا الرقمية التي تولد المعلومات وتعالجها وتشاركها وتنقلها. وهو يعتمد على تطور تقنيات التداعيات الناتجة عن استخدامها"متعددة مثل شبكات الإتصالات والتقنيات.

كما يتم تعريف التحول الرقمي على أنه عملية تغيير المؤسسات من الطرق التقليدية الى أساليب حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء،الابتكار وتقديم تجربة أفضل للعملاء.[1]

في هذا الجدول سنعطي أهم مفاهيم ومرتكزات التحول الرقمي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه قيام المؤسسات باعتماد أساليب حديثة لرفع وتحسين مستوى الأداء القائم على التقنيات التكنولوجية الرقمية وتعزيز العلاقات مع العملاء ،والتخلي عن الأساليب التقليدية.

الفرع الثاني : الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي.

1-الرقمنة هي عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي "في المحاسبة والتجارة الإلكترونية وسلاسل التوريد، قد يعني هذا ببساطة استخدام تقنية التعرف الضوئي على الأحرف (OCR)لتحويل مستند ورقي إلى مستند رقمي" ،وقد يشمل أيضًا الانتقال من تطوير مستند ورقي إلى جمع المعلومات من مستخدم على صفحة ويب، بحيث يمكن إرسال المعلومات مباشرةً إلى تطبيق رقمي ،غالبًا ما تهتم الرقمنة بالتقاط المعلومات لعملية رقمية.

"الرقمنة هي عبارة عن استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج العمل وتوفير فرص جديدة لتوليد الإيرادات والقيمة""إنها عملية الانتقال إلى عمل رقمي" بالنسبة للمحاسبة والتجارة الإلكترونية وسلسلة التوريد، يشير هذا عمومًا إلى إنشاء مناهج وقدرات رقمية لمختلف قضايا المحاسبة وسلسلة التوريد، والقرارات، وغيرها من الشواغل. على سبيل المثال، بدلاً من وجود عملية يدوية حيث يبحث الأشخاص عن معلومات حول أنشطة العملاء الحاليين، يمكن بناء نظام مراقبة مستمر، يبحث في مجموعة من المعلومات المتاحة ويلخص تلك المعلومات لمستخدمي النظام (على سبيل المثال»2-

[1] التداوي، م. ص.، والزهيري، م. م. ك. (2020، 12 يوليو). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، (6). ص 3.

التحول الرقمي (للأعمال)» هو «عملية استغلال التقنيات الرقمية والقدرات الداعمة لإنشاء نموذج أعمال رقمي جديد قوي». من منظور المحاسبة والتجارة الإلكترونية وسلسلة التوريد، يجب جمع المعلومات من هذه العمليات واستخدامها، عادةً باستخدام المعالجة المباشرة. بالإضافة إلى ذلك، سيحتاج التحول الرقمي إلى توفير القدرة على مراقبة النتائج التي تولدها نماذج الأعمال الجديدة هذه وتسهيل فهمها. علاوة على ذلك، ستحتاج نماذج الأعمال الجديدة هذه إلى التكامل مع النماذج الحالية والنماذج المحتملة الأخرى للمقارنة والتجميع. أخيرًا، سيتطلب التحول الرقمي بناء عمليات جديدة أو إعادة هندسة العمليات الحالية[1].

استنتاج الفرق الجوهري بينهما الرقمنة تهتم **بالبيانات والتمثيل الرقمي**، بينما التحول الرقمي يهتم **بإعادة تصميم العمليات ونموذج العمل** لإنشاء قيمة جديدة وتحقيق الابتكار..

<u>الفرع الثالث : خصائص التحول الرقمي:</u>

1-التفاعلية الزمنية:

يتيح التحول الرقمي تواصلا مستمرا وسريعا بين الأفراد بغض النظر عن الزمان أو المكان. يتم تقليل الحاجة للتواصل التقليدي وجها لوجه مع إمكانية استمرار العملية في الوقت الحقيقي عبر

2-الاتصال المتزامن:

يسهم التحول الرقمي في تمكين التواصل الفوري عبر الأنظمة الرقمية، ما يسمح للأفراد بالتفاعل في الوقت الفعلي سواء كان ذلك في الماضي أو المستقبل.

3-التشارك والانفتاح:

يوفر التحول الرقمي أدوات بسيطة تسمح بالتواصل والمشاركة مع الآخرين بشكل فعال، حيث يمكن للأفراد مشاركة المعلومات والموارد بسهولة عبر المنصات الرقمية..

4-الأتمتة والتحكم:

يخضع التحول الرقمي للأنظمة البرمجية التي تتيح أتمتة. العمليات ومراقبتها عبر الشبكات الرقمية، مما يضمن الكفاءة وتحقيق نتائج مستدامة.[2]

[1] O'Leary, D. E. (2023). Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, e-commerce and supply chains. Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, 30(2), 3.

[2] الحمداني، ب. ح.، وعبد الوهاب، ب. (2015). إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة المسيلة. ص 138.

5-الذكاء الاصطناعي :

يمكن للتحول الرقمي استخدام الذكاء الاصطناعي التفسير وتحليل البيانات وتقديم حلول مبتكرة تساعد في تحسين العمليات وتطويرها باستمرار..

6 – تقليل التكاليف:

يؤدي التحول الرقمي إلى تخفيض تكاليف التواصل والإدارة، من خلال استبدال الطرق التقليدية بأخرى رقمية أكثر كفاءة وفاعلية.

7- التنوع :

فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددها، بالإضافة لإرتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الإتصالي، أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الإتصالية التي وفرت للمتلقي خيارات أفضل لتوظيف عملية الإتصال، بما يتفق مع حاجاته ودوافعه الإتصال وتمثل ذلك في الآتي:

ا- التنوع في أشكال الاتصال المتاحة : من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة.

ب- التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الإنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته[1].

8-الاستغراق في عملية الإتصال :

من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الإتصال، أو الاستخدام ، نظرا لتوفر البيئة الأساسية للإتصال، وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الإتصال بكلفة زهيدة، مما شجع المستخدمين الأميرة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج ، يهدف التعلم الأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة، والوسائل الفائقة على طول فترة التحول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها الأعراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن الفترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تقول في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة، أو الاستماع، أو المشاهدة، خصوصا بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا العرض المواد

[1] عبد الحميد، م. (2004). نظريات الإعلام واتجاهات التأثير (ط. 3). عالم الكتب. ص 110.

الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة .

المطلب الثاني :دوافع ومتطلبات وأبعاد التحول الرقمي.

يشهد العالم تطورا تكنولوجيا متسارعا جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية ،ويقوم التحول الرقمي على استخدام التقنيات الحديثة في مختلف العمليات والأنشطة استجابة لدوافع ومتطلبات عديدة مل تطور التكنولوجيا وتزايد المنافسة واحتياجات العملاء كما يعتمد على أبعاد أساسية تشمل البعد التقني والبشري والتنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أدائها.

الفرع الأول:دوافع التحول الرقمي:

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم وتغلغلها في الحياة اليومية والمثنية، يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية، ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشارا هائلا كان وراءه مجموعة من المواقع والعوامل تذكر منها :[1]

1-التكاليف وضغوط الميزانية :

تعتبر التدابير المتخذة التوفير التكاليف، وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة، من أهم دوافع التحول الرقمي فقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة قائمة على تقليل كلفة الإنتاج والخدماتمن خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام والمواد البسيطة، وتقابل استغلال الطاقة، والتحولات الرقمية هي وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، فهي حلقة وصل تربط بين مطالب السوق وأنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع في نظام متكامل، من جانب آخر فقد ساعدت نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة، وضبط جودة الإنتاج أما فيما يخص زيادة إنتاجية عمال المكاتب فيتضح ذلك من خلال ظهور أتمتة المكاتب، وذلك بهدف زيادة فعالية التواصل بين موظفي المكاتب، وبين مراكز الإدارة و الفروع . وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل ومحبط عمليات حفظ السجلات، واستخراج الكشوف وعمل التقارير[2].

[1] موقع مزن. (2021، 10 ديسمبر). ما هو التحول الرقمي وما هي أشكاله؟ تاريخ الاطلاع: 15:00.

[2] قارطي، م. (2016-2017). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر [مذكرة ماستر، تخصص حقوق]. جامعة مستغانم، الجزائر. ص 21.

2-تحسين الخدمات :

تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة، واستحداث خدمات. جديدة لم تكن متوافرة من قبل في مختلف المجالات أهمها خدمات المصارف والمواصلات والاتصالات والصحة ،من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية الطالب الخدمة وتسهيل عمل مقدمها[1].

3-السيطرة على التعقيد:

فالتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المختلفات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه، ومن أجل التعامل من هذا التعقيد تم اللحوم الملك المعلومات والإتصالات الجديدة، نتيجة تنوع حاجات الأكراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية ، وساهم التحول الرقمي في توفير وسائل والفتيات تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع،وتذليل الصعوبات داخل المؤسسة وخارجها.

4-دراسة ما ليس متاحا :

أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة ، سواء كانت هذه الظروف سابقة أو حالية ، فقد بأحب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمة الماضي، وتتبع شريط الأحداث بسرعة، فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي الكوارث التي يمكن حدوثها مستقبلا.

5-المرونة :

تعد المرونة الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات المفاجئة، بالإضافة إلى أنها عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة، وتكون مجسدة في عمليات الإنتاج والخدمات والقرارات وطرق استغلال المعلومات

6-**متطلبات المواطنين** : حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا ،

[1] حماد، م. (2007). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية [مذكرة ماجستير في العلوم السياسية]. جامعة الجزائر. ص 70.

وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الإستعانة بقناة التواصل المعرفة أراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية.

7- **توجيهات الحكومة** : تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة، الإتحاد قراراتها ، وهذا ما يساعدها على تشريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة التنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هي :

أ- **إدراج التحول الرقمي في الخطط** : بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية.

ب-**اتخاذ القرارات السريعة**:ان اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية.

الفرع الثاني:متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفر مجموعة من الحاجيات المسرورية والبنية الأساسية المشكلة لهذا التحول وتتمثل في الظروف الناشئة عن المزاوجة بين الحاسبات الآلية، وشبكات الاتصالات الرقمية، والتي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالآتي:

1-**المعدات والأجهزة:**

أ-**الحاسبات الآلية** : إن التحولات الرقمية أثبتت أن فكرا عمليات الإتصال لم تعد بالصورة التقليدية، التي تقتضي وتستلزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه ورسالة بينهما، كشرط من شروط تشكيل عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان، والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي ، وما زاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب وبرمجتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية ،حيث إنتقلت من كونها آلة المعالجة البيانات.DATAPROCESSING إلى كونها آلة المعالجة المعلوماتINFORMATICIN PROCESSING ، ثم إلى آلة المعالجة المعارف KNOWLEDJ PROCESSIN ،حيث أصبح الحاسوب يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على الاستنساخ واستخلاص الأحكام، وهو ما يفسر برمجيات وأنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرةEXPERT SYSTEMS ، وسميت هكذا لأنها نظم قادرة على القراءة والسمع والرؤية وحتى على التمييز بين المسافات والأشكال، وتستطيع أن تفهم وتحلل وتحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات ، على وتؤلف النصوص والأشكال أيضا، ويواصل علم

الحاسوب التقدم لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يوجد الآلاف من النظم الرقمية ذات الاستخدام اليومي في العديد من المجالات[1].

ت-الشبكات الرقمية :

إن الشبكة عموما، تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية أو تكنولوجية، أما الشبكة الرامية لتتمثل في شبكات الإتصال بين الأجهزة الرقمية، وعلى رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، وهناك نوعان من شبكاتا لإتصال:

1-**شبكة محليةLOCAL AREA NETWORK** :هي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيف ومحدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي ..... وغيرها.

2-**شبكة واسعة النطاقWIDE AREA NETWORK** : وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل والإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا، فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم، ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي ما يلي :

3- الماسحات الضوئية المرقمةSCANNER : المحصر أنواع المعلومات المكتوبة والمطبوعة والمصورة.

4- الكاميرات الرقمية : الرقمية المواد التالفة التي لا يمكن نقلها.

5- أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء : تفاديا لإتلاف الأجهزة والفنان المعلومات.

6- أجهزة النسخ الاحتياطية: وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة.

7-الطابعات: التي تساعد على طباعة المعلومات الرقمية في حاملات ورقية.

8-البرمجيات:المستخدمة في عملية الرقمية وبرامج الإدخال.

[1] كريم، ف. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر [دراسة مكملة لشهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال]. قطر. ص 16.

بالإضافة للمتطلبات الأخرى البشرية والمالية: التي تدعى المؤسسات من خلالها إلى تحويل أعمالها إلى الشكل الرقمي، وهو أمر يحتاج الدورة إلى إمكانات و متطلبات ينبغي توفيرها للقيام بعملية التحول الرقمي ،ومن أهم هذه المتطلبات.

2-<u>القوى البشرية المؤهلة</u>: إن عملية التحول الرقمي لا تهتم بجهود فردية ، وإنما تحتاج إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل المؤسسات، وكذا موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة، فكلما كان الموظفون مؤهلون ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك مساعدا في إتمام مشروع التحول الرقمي بجودة عالية.

المطلب الثالث:تحديات ومعوقات التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات والحكومات إلى تبنيها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحسين جودة الأداء والخدمات. ويعتمد هذا التحول على استخدام التقنيات الرقمية في إدارة العمليات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات، بما يسهم في زيادة الكفاءة والسرعة وتقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في مختلف المجالات

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات والبيئات التي تعمل فيها. فمن جهة، توجد تحديات تقنية مرتبطة بضعف البنية التحتية الرقمية وقضايا أمن المعلومات، ومن جهة أخرى تظهر معوقات بشرية وتنظيمية مثل نقص المهارات الرقمية، وضعف ثقافة التغيير، ومحدودية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع الرقمية لذلك فإن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على توفير التكنولوجيا فقط، بل يتطلب أيضًا تخطيطًا استراتيجيًا، وتأهيلًا للموارد البشرية، وبيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، بما يضمن الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

الفرع الأول : تحديات التحول الرقمي

هنالك عدة تحديات في التحول الرقمي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

[1] المزين، أ. أ. (2024). التحول الرقمي بجامعة طنطا: كلية الآداب أنموذجاً. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة طنطا، (57)، 366-367.

1-تحديات بشرية:

- نقص الموارد البشرية المؤهلة لمشروع التحول الرقمي.
- غموض مفهوم الإدارة الرقمية لدى معظم من العاملين.
- انتشار الأمية الالكترونية لدى معظم الدول النامية.
- مقاومة التحول خوفا من حلول الآلة محل الإنسان وفقدان المراكز الوظيفية

2-تحديات إدارية:

- الإجراءات الروتينية تؤخر مشاريع التحول الرقمي.
- بعض الهياكل التنظيمية لا تتوافق مع متطلبات مشاريع التحول الرقمي.
- عدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي.
- تمسك الأقسام والوحدات الإدارية بمبادئ الإدارة التقليدية.

3-تحديات مالية:

- ارتفاع تكاليف البنية التحتية التقنية لمشروع التحول الرقمي.
- نقص الموارد المالية المخصصة للبرامج التدريبية للعاملين بمشروع التحول الرقمي أو للاستعانة بذوي الخبرات في تكنولوجيا المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمات الانترنت.
- نقص الموارد المالية بالجامعات الحكومية.

4-تحديات تقنية:

- ضعف برامج التدريب الموجه للعاملين بالجامعات لتطوير أدائهم.
- تعاني كثيرا من الجامعات من ضعف البنية التحتية التقنية.

5-تحديات تشريعية:

- غياب التشريعات والقوانين المتعلقة بقضايا الخصوصية وأمن المعلومات.
- غياب القيادة السياسية الداعمة لمشروع التحول الرقمي

الفرع الثاني : معوقات التحول الرقمي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي،أبرزها[1]:

– غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.

– عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية.كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبها.

– ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات،وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية و رسكلة موظفي الإدارة .

– انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

–ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية

– ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية.الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي

– تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من الموظفين،وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

الفرع الثالث:أبعاد التحول الرقمي

بعد التحول الرقمي ظاهرة متعددة الأبعاد ومدعومة بالتقنيات، وتؤثر بشكل كبير على المجتمع، ومؤسساته، وسياسته، واقتصاده الرواشدة ، 2022) ، فهناك من اعتبر استخدام التكنولوجيا وتغيرات الهيكل التنظيمي والتكلفة المالية أبعاد للتحول الرقمي، وآخرين اعتبروا وسيلة بناء القدرات وخلق قيمة عن طريق المنظومات الرقمية أبعاد للتحول الرقمي، وستسرد الباحثة أبعاد التحول الرقمي التي رأت أنها تتناسب والبيئة السعودية والتحول الرقمي فيها، وهذه الأبعاد هي:

1–البعد الاستراتيجي

[1] أمال، أ.، وبودبزة، أ. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3)، 49–50.

يشمل التكامل الشامل للتكنولوجيا والممارسات الرقمية عبر مختلف الوظائف الحكومية لتحقيق أداء أفضل وتعزيز تقديم الخدمات ومشاركة المواطنين وهو ما ينطوي عليه مواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف التنظيمية الأوسع واعتماد تكنولوجيات مبتكرة وإعادة تصور العمليات وتنمية موارد بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا الرقمية .

2- **البعد التقني:**

يتطلب التحول الرقمي توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج ، وهذا يتطلب وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات.

3-**الثقافة التنظيمية**

تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي لذلك يعتبر نشر ثقافة التحول الرقمي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي المتعلق باستخدام التقنية وبعدها الأخلاقي المتعلق بأخلاقيات استخدام التقنية، وتشكل هذه الثقافة الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات، كما تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك المورد البشري تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة وتكييف المؤسسات الممارسات جديدة بلقاضي .[1]

4-البعد البشري

تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية أمرا ضروريا لتحقيق مزايا التحول الرقمي من خلال تزويد هذا المورد بالمهارات والمعرفة والكفاءة الرقمية وتنمية ثقافة التعلم والابتكار، إضافة إلى إدارة الأداء والمكافآت التي من شأنها أن تحفز المورد البشري على تبني المبادرات الرقمية والمساهمة فيها

5-البعد التشريعي والأمني:

يشمل هذا البعد الأطر واللوائح والضمانات التي تضمن امتثال البادرات الرقمية للقطاع العمومي للقوانين من خلال حماية خصوصية البيانات من الوصول غير المصرح بها وسوء الاستخدام، وكذا الامتثال التنظيمي للوائح المعمول بها والتي تحكم استخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاع العمومي، إضافة إلى تعزيز البنية التحتية للأمن السيبيراني لضمان سلامة الأنظمة الرقمية ووضع أطر واضحة للحوكمة الرقمية ومبادئ توجيهية قانونية وأخلاقية للتعامل بالتقنيات الرقمية، كما ينبغي إرساء آليات الثقافية والمساءلة لبناء ثقة الجمهور، ووضع معايير واضحة للتشغيل البيني وتبادل المعلومات بين القطاع العام والخاص، والتعاون الدولي لتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال.

[1] مجلة التنمية الاقتصادية. (2025). جامعة الوادي، الجزائر، 10(2)، ص172.

6_ بعد العمليات:

وتتضمن مجموعة الممارسات الرقمية المتصلة والهادفة لإنتاج خدمة مميزة للعملاء، وتقع على المؤسسة مسؤولية تجهيز بنية أساسية قوية تتناسب مع هذه العمليات لتحقيق أكبر فائدة منها، وتبني إجراءات قابلة للتنفيذ بشكل مبدع وفعال .[1]

7- بعد البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وتلك التوفير معلومات وإجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار بياناتها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها [2]

المبحث الثاني:نظم اتخاذ القرار

يستعمل الكثير من الأشخاص مصطلح نظم دعم القرار بصورة واسعة ليشمل جميع نظم المعلومات التي تساهم في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن بين هذه النظم نجد نظم معالجة المعاملات التي تقوم بأتمتة بعض القرارات الروتينية المهيكلة، مثل نظم تسيير المخزون التي تنبه مسؤول التموين عند وصول المخزون إلى حد أدنى معين. كما تشمل أيضًا النظم الإدارية التي توفر للمسيرين تقارير ومؤشرات تساعدهم على متابعة الأنشطة من خلال البيانات المستخرجة من قواعد البيانات التشغيلية، إضافة إلى أدوات مثل لوحات القيادة ومولدات التقارير من غير أن ما يميز نظم دعم القرار عن غيرها نظم المعلومات هو أنها مخصصة أساسًا لمساندة القرارات غير المهيكلة أو شبه المهيكلة، أي القرارات التي تحتاج إلى التحليل والتقدير ولا تعتمد فقط على قواعد وإجراءات ثابتة مسبقًا.

المطلب الأول: مفهوم نظم دعم القرار وأهميته

الفرع الأول:مفهوم نظم دعم القرار

يعرف الدعم بأنه "نشاط يساعد باستخدام الطرق العلمية في الحصول على عناصر الإجابة على الأسئلة المطروحة حول عوامل موضوعية في عملية اتخاذ القرار، تساعد هذه العناصر على

[1] نفس المرجع السابق.مجلة التنمية الإقتصادية ص173

[2] الحرون، م. م. س.، وبركات، ع. ع. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر. مجلة كلية التربية،ص 447-448.

توضيح القرار، في سبيل تفضيل سلوك العوامل الطبيعية المنمية للتناسق بين تطور العملية من جهة، الأهداف وأو نظم القيمة للخدمة أين توجد هذه العوامل من جهة أخرى."

كما يمكن تعريفه بأنه " العلم الذي لا يهدف إلى معرفة أفضل قرار تقريبي ممكن، ولكنه يهدف لتهيئة مجموعة من الشروط والوسائل التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات مع مراعاة ما نعتقد أنه الأفضل".

ويعرف Roy Bernard دعم القرار على أنه النشاط الذي يعتمد على نماذج واضحة تساعد صانع القرار على الحصول على عناصر الإجابة على الأسئلة التي يطرحها في عملية صنع القرار وتعزيز السلوك المحتمل.من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط أن عملية دعم القرار هي نشاط علمي مبني على قواعد محددة، ويهدف إلى توضيح القرارات من خلال ربط العلاقة بين العملية وأهدافها[1]" .

لكن رغم ذلك قد يستعمل البعض في كثير من الأحيان و لأسباب تاريخية كما سنرى ، مصطلح نظم دعم القرار للدلالة على النظم التفاعلية لدعم القرار كما تستعمل للتعبير على حلول ذكاء الأعمال ، ربما من باب استعمال العام للدالة على الخاص ، لكننا سنستعملها في دراستنا هذه بمعناها الواسع الذي يشمل كل النظم التي تتكون من تآلف مجموعة من الموارد البشرية و التنظيمية و التجهيزات المحوسبة و البرمجيات التي تساعد على اتخاذ القرارات غير المهيكلة جزئيا أو كليا في المستويات التنظيمية الثلاث ، و يشمل ذلك بصفة خاصة النظم الكلاسيكية مثل النظم التفاعلية لدعم القرار ، و النظم الخبيرة ، و نظم التوجيه ، و النظم الحديثة التي تعتمد على مستودعات البيانات مثل منصات ذكاء الأعمال ، و الحلول البرمجية المستعملة في إدارة الأداء بأنواعها المختلفة.

الفرع الثاني: أهمية نظم دعم القرار

إن المهمة الأولى لأي منظمة ، هو ضمان بقائها من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها من خلال استغلال الموارد المتاحة لها بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة بأعلى فعالية ممكنة ، و في نفس الوقت تجنب مخاطر المحيط الذي تنشط فيه ، أو الصمود أمامها . و هي أمور

[1] بن أم سعد، ف. (2016). دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية [أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات]. جامعة باتنة، الجزائر. ص 27.

تحتاج كلها إلى اتخاذ قرارات ملائمة قادرة على التعامل مع الأحداث التي تتسارع في محيط يكتنفه الغموض و عدم اليقين . هذه القرارات لا يمكنها أن تكون سليمة إن لم تستند إلى معلومات ملائمة للتعامل مع الوضع الذي يواجهه صاحب القرار ، لهذا يجب توفيرها في الوقت المناسب و للشخص المناسب ، و بالجودة المناسبة . إن المهمة الأساسية لنظم دعم القرار هو تماما توفير هذا النوع من المعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة أو شبه المهيكلة التي تهدف في النهاية إلى قيادة المؤسسة نحو تحقيق الفعالية في بلوغ أهدافها و الكفاءة في استعمال مواردها ، في ظل القيود التي يفرضها المحيط عليها . و هنا تكمن كل الأهمية التي يمكن أن يمنحها متخذو القرار لنظم دعم القرار[1]

المطلب الثاني: أنواع نظم دعم القرار.

يصنف بعض الباحثين أنواع نظم دعم القرار حسب سياقها التاريخي الى نظم كلاسيكية وأخرى حديثةلأن هذا التصنيف حسب نظرهم هو الأقرب إلى الواقع، ويمكن عرضها كالآتي:

أولا: نظم دعم القرار الكلاسيكية:

يتميز هذا النوع من النظم باعتمادها على النماذج التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الاستعمال المفرط لأدوات بحوث العمليات وتقنيات المحاكاة لإيجاد الحلول المثلى وتشمل :

1- نظم التوجيه: وهي عبارة عن نظم متخصصة توفر للإطارات السامية معلومات مصدرها خارجي كالبيانات الصحفية والتحليلات المالية والميول الاقتصادية ومؤشرات كلية القيادة الأداء في المؤسسة.

2-النظم التفاعلية :نظم محوسبة تفاعلية تساعد صاحب القرار على التعامل مع بيانات ونماذج من أجل حل مشاكل غير مبرمجة.

ت النظم الخبيرة: تتمثل في مجموعة من الأدوات التي تعتمد على خوارزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتستعمل آليات معرفية وسلوكية هدفها إعادة إنتاج التسلسل المنطقي لتفكير خبير بشري متخصص في محال معين من أجل مساعدة من يستعملها على اتخاذ قراراتهم.

ثانيا: نظم دعم القرار الحديثة:

[1] Gouarné, J.-M. (1997). Le Projet Décisionnel. Eyrolles. p. 4.

تتميز هذه النظم باعتمادها على قواعد بيانات من نوع خاص تسمى مستودعات البيانات توفر معلومات مجمعة تحجب التفاصيل تكون في شكل مؤشرات مالية وغير مالية لكنها مصنفة في مجموعة من المواضيع التي تخدم عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.[1]

المطلب الثالث:أبعاد اتخاذ القرار

يُعدّ اتخاذ القرار عملية أساسية في الإدارة، إذ يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وحل المشكلات المختلفة. وتتأثر هذه العملية بعدة أبعاد، مثل البعد المعرفي والتنظيمي والاجتماعي والتكنولوجي، مما يجعل فهمها ضروريًا لاتخاذ قرارات فعالة وسليمة.

أولا: بعد المشاركة:

تعرف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى " اذن، عملية اتخاذ القرار هي تلك المرحلة التي ينتج عنها اختيار أفضل البدائل والحلول المقترحة لمشكل ما، وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار هي طرح مشكل ما أمام مجموعة من الأفراد وهم المشاركون لتحليله ومناقشته من أجل الوصول لأفضل وأنسب وأرضى بديل لحل المشكل المطروح[2].

ثانيا: بعد المعلومات

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، و نجاح أو فشل المنظمة مرتبط بمدى رشادة القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المسؤولين، و تعتمد عملية اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى على مدى توفر المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب، من هنا تظهر أهمية و دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، خاصة أن عملية اتخاذ القرارات تتصف بالتعقيد و الصعوبة في ظل بيئة متشابكة و معقدة تتم فيها اتخاذ القرارات[3]

ثالثا:بعد التكنولوجيا والتقنيات

[1]شنافي إيمان، نظم المعلومات ودعم القرار في المؤسسات دار العربي للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 40

[2] عزيز وراشدة **المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيله.**تيارت.جامعة ابن خلدون ص**2**

[3] مداحي عثمان. **أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات**.مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد01.المجلد07سنة2018ص234-244

تعتبر تكنولوجيات المعلومات والاتصال عاملا أساسيا في نجاح أو فشل أي مؤسسة من المؤسسات، و تنبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من اجل التنسيق و دعم العملية الإدارية و إتخاذ القرارات من جانب، و كأداة اتصال في داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها من جانب آخر . فالمؤسسة أمام عمليات التوسع والانتشار الجغرافي والتنويع الإنتاجي، وأمام عمليات التسويق والتمويل والحاجة للموارد البشرية و باقي الأنشطة، تجد نفسها بحاجة إلى وضع هيكلية مناسبة لهذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات من الوحدات المختلفة وتحليل هذه المعلومات والاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة بشكل عام و في تطوير أدائها الإداري بشكل خاص. فالنشاط الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تربطه علاقة وثيقة جدا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال هذا و تزداد هذه العلاقة قوة و تواثقا كلما زادت درجة الغموض و عدم الثقة التي تحيط بالقرارات الإدارية و نتائجها المتوقعة[1]

4-بعد الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار:

1-الكفاءة في اتخاذ القرار

هي قدرة متخذ القرار على استخدام الموارد المتاحة (الوقت، الجهد، المال، المعلومات) استخدامًا أمثل للوصول إلى القرار المناسب بأقل تكلفة وأعلى مردودية[2].

الفعالية في اتخاذ القرار:

هي مدى قدرة القرار المتخذ على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وتعكس درجة نجاح القرار في حل المشكلات أو تحقيق الغايات المحددة مسبقًا[3].

بعد السرعة والتوقيت في اتخاذ القرار:

يشير بعد السرعة والتوقيت في اتخاذ القرار إلى قدرة متخذ القرار على اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار في الوقت الملائم وبالسرعة المطلوبة، بما يضمن مواجهة المشكلات واستثمار الفرص وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتُعد السرعة عاملاً مهمًا في نجاح القرار، إلا أنها يجب أن تكون مصحوبة بالدقة وتوافر المعلومات اللازمة[4].

المبحث الثالث:دور التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في . إدارة المعرفة، (الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، نوفمبر (2005)، ص237

[2] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 86–87.

[3] سعاد بوفروخ ورشيد عدوان، "فعالية وكفاءة نظم وتكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار"، مجلة العلوم الإنسانية، 2017، ص 112–114.

[4] علي السلمي، *السلوك الإداري*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 286–288.

يُعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في مختلف الأنشطة الإدارية لتحسين الأداء ورفع كفاءة العمل. ويسهم التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة، وتحليل البيانات بكفاءة، وتقليل حالة عدم التأكد، مما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في الوقت المناسب.

المطلب الأول:أثار التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار

يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال:

- توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها.
- السرعة والمرونة.
- تحسين التعاون.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- التنبؤ بالاتجاهات.
- تحسين تجربة العملاء.
- توفير الموارد.

ففي دراسة (AVERDITA PRISHA SHAQIRI,2017) يتمثل الدور الأصلي للأنظمة الحاسوب في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وإتاحتها للاستخدام والمشاركة مستقبلا.تتاح البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد إمكانيات اتخاذ القرار لصانع القرار من خلال تبسيط الاختيار وتحويلها الى فرص ومعارف جديدة وفرص تطوير مستقبلية ضمن القيم الجديدة،وبينما يتخذ صانع القرار النهائي ،تلعب التكنولوجيا الجديدة دورا هاما في عملية صنع القرار على الصعيدين الشخصي والتجاري ،إذ تساعد في حساب خيارات أوسع من الحلول الممكنة،ومن خلال تحليل مشاكل وعواقب الاختيار،والتنبؤ بنتائجه المستقبلية وتقليل الخوف في عملية صنع القرار وتبسيط عملية صنع القرار،واكتساب قدرات جديدة في طريقة التفكير واختيار الحلول وخلق قيمة جديدة ويتكرر دور التكنولوجيا الجديدة في صنع القرار على الصعيدين الشخصي والتجاري،وبما أن التكنولوجيات الجديدة تؤثر بشكل رئيسي على تطوير وظهور أدوات ونماذج وأساليب وتقنيات وأنظمة جديدة مصممة خصيصا لتلبية متطلبات العملاء وصانعي القرار،فضلا من أنواع القرارات التي يجب اتخاذها،فمن الضروري مواصلة تحديثها واستخدامها مستقبلا لتحسين عملية صنع القرار وتبسيطها.

وتؤكد دراسة (AINA,2016)أنه قد أشير الى أن تكنولوجيا المعلومات تقيد عمليات الشركة من جوانب مختلفة،ومن أبرز فوائدها الواضحة مساهمتها في عملية صنع القرار وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة ايجابية عند تحليل تكنولوجيا المعلومات على عملية صنع القرار.

كما أكدت دراسة (عبد الرحمن،2019)أنه من الصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي دون الموارد البشرية،لأنها تشكل جانبا حيويا وهاما لدى المنظمات،لذلك لابد من توافر الكوادر المؤهلة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة،وهذا يتطلب كفاءات بشرية وخبرات عملية وعلمية وتخطيط الرؤى وتنفيذها،مع الإيمان التام بالتغيير والتطوير.[1]

المطلب الثاني:العلاقة بين التحول الرقمي وعملية اتخاذ القرار

الفرع الأول : تأثير التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار

من المتوقع أن يكون للتحول الرقمي تأثير ايجابي على جودة اتخذ القرار المبني على البيانات,وذلك من خلال:

أ- 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.

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

ج- تسهيل الوصول الى المعلومات: تتيح أنظمة أدارة المعرفة وقنوات الاتصال الرقمية للقيادات الإدارية الوصول السريع والسهل الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات،مما يوفر الوقت والجهد،ويزيد من كفاءة عملية صنع القرار.

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

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

[1] Avira, S., et al. (2023). Digital transformation in financial management: Harnessing technology for business success. International Journal of Science Review, 5(2), 342-343.

على الرغم من الإمكانات الكبيرة التي يتيحها التحول الرقمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستفادة القصوى منه في مجال اتخاذ القرار، ومنها:

أ- **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.

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

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

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

ت-**غياب ثقافة البيانات** : قد تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة البيانات التي تشجع على استخدام البيانات والمعلومات كدليل لاتخاذ القرارات.[1]

المطلب الثالث:مراحل التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار

يمر التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل متكاملة تهدف إلى تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:

1. **جمع البيانات الرقمية:** يتم في هذه المرحلة جمع البيانات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية باستخدام الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات .
2. **معالجة البيانات وتحليلها:** تُستخدم التقنيات الرقمية وأدوات التحليل لاستخراج المعلومات المفيدة وتحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام في اتخاذ القرار .
3. **توفير المعلومات ودعم القرار:** تُعرض المعلومات في شكل تقارير ولوحات قيادة ومؤشرات أداء تساعد متخذي القرار على فهم الوضع الحالي وتقييم البدائل المتاحة .
4. **اتخاذ القرار الرقمي:** يتم اختيار البديل الأنسب اعتمادًا على المعلومات والتحليلات التي توفرها الأنظمة الرقمية ونظم دعم القرار .

[1] درباش، ف. ع. ح. (2025، 13 مايو). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت. مجلة البيان العلمية المحكمة، جامعة خليج السدرة، (19)، 65.

5. **تنفيذ القرار ومتابعته:** تُستخدم التقنيات الرقمية لمتابعة تنفيذ القرار وقياس نتائجه وتقييم مدى تحقيقه للأهداف المحددة .
6. **التغذية الراجعة والتحسين المستمر:** يتم جمع نتائج التنفيذ وتحليلها للاستفادة منها في تطوير القرارات المستقبلية وتحسين العمليات التنظيمية[1].

المبحث الرابع: تحليل الدراسات السابقة.

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة ركيزةً أساسية في البحث العلمي، إذ تُتيح للباحث الاطلاع على ما أُنجز في المجال من أعمال وجهود علمية سابقة، واستيعاب ما توصّل إليه الباحثون الآخرون من نتائج وتوصيات، مما يُعينه على بناء إطاره النظري بشكل متكامل ومحكم. ومن هذا المنطلق، حرصت هذه الدراسة على استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيريها الرئيسيين، وهما التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار.

وقد أسهمت هذه الدراسات في إثراء الموضوع من زوايا متعددة؛ فمنها ما تناول التحول الرقمي في سياقات تنظيمية مختلفة، ومنها ما ركّز على أساليب اتخاذ القرار ودعمه بالأدوات التحليلية الحديثة، ومنها ما جمع بين المتغيرين مستكشفًا العلاقة التكاملية بينهما. ويهدف هذا المبحث إلى عرض هذه الدراسات وتحليلها ومناقشتها، ثم بيان أوجه الاستفادة منها في توجيه هذه الدراسة وتمييزها عمّا سبقها.

المطلب الأول:الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

الدراسة الأولى:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع التحول الرقمي ومنها نذكر:

دراسة محمد خالد أحمد محمد علي خضراوي ،بعنوان **أثر أبعاد التحول الرقمي على ادارة العلاقات مع العملاء** ،المجلة الدولية للبحوث الادارية والاقتصادية،المجلد الأول–العددالأول–سبتمبر 2024

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، مع تطبيقها على الشركة المصرية للاتصالات اعتمد الباحث على عينة عشوائية من عملاء الشركة لجمع البيانات مستخدما استبيانا صمم لهذا الغرض، لقياس أبعاد التحول الرقمي متغير مستقل وأبعاده المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية الابتكار الرقمي الحوكمة الرقمية، وخلق القيمة، وأيضا

[1] عبد الستار العلي وغسان أحمد الغانم، *نظم المعلومات الإدارية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 65–72.

لقياس إدارة العلاقات مع العملاء (متغير (تابع) وأبعاده المتمثلة فى التركيز على كبار العملاء تنظيم علاقات العملاء، إدارة معرفة العملاء، وجودة الخدمة تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع لتصميم نموذج مقترح يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات ولجمع البيانات الأولية، تم إعداد استبانة تتضمن مقياسين أبعاد التحول الرقمي وإدارة العلاقات مع العملاء. بعد ذلك تم تقييم صلاحية نماذج قياس المتغيرات وتوجيه الاستبانة إلى عينة من عملاء الشركة المصرية للاتصالات في مناطق مختلفة من البلاد الصعيد، القاهرة الكبرى الدلتا حيث بلغ حجم العينة 400 فرد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية الأبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، مما يشير إلى أن زيادة أبعاد التحول الرقمي تعزز إدارة العلاقات مع العملاء في الشركة. لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية بناءً على النوع (ذكور وإناث) في إدراك العملاء لأثر التحول الرقمي، بينما وجدت فروق بين آراء العينة بناءً على العمر، المستوى التعليمي، ومكان الإقامة. تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة، منها معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وجدولة البيانات مصفوفة الارتباطات لبيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات نموذج الانحدار الخطى البسيط، اختبار : لقياس معنوية معاملات الانحدار، وتحليل التباين ANOVA لقياس معنوية النموذج ككل. الكلمات المفتاحية التحول الرقمي، أبعاد التحول الرقمي، إدارة العلاقات مع العملاء الشركة المصرية للاتصالات.

موقع الدراسة الحالية من دراسة خضراوي (2024):

تشترك الدراسة الحالية مع دراسة خضراوي (2024) في اعتماد التحول الرقمي متغيرًا مستقلاً، واستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوظيف برنامج SPSS في التحليل الإحصائي، كما تتوافقان في التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي. غير أنهما تختلفان في المتغير التابع، إذ ركّزت دراسة خضراوي على إدارة العلاقات مع العملاء في شركة اتصالات مصرية خاصة بعينة بلغت 400 فرد، في حين تتناول الدراسة الحالية فاعلية نظم اتخاذ القرار في مؤسسة حكومية جزائرية (مديرية الضرائب بالمدية) بعينة مكوّنة من 40 موظفًا، كما تعتمد الدراسة الحالية أبعادًا مغايرة للتحول الرقمي تشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات والتكنولوجيا. وقد أكّدت نتائج دراسة خضراوي وجود تأثير إيجابي لأبعاد التحول الرقمي، وهو ما تتقاطع معه نتائج

الدراسة الحالية التي أثبتت علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار في السياق الحكومي الجزائري.

الدراسة الثانية:

دراسة بلتاجي،يسري محمد محمود بعنوان **التحول الرقمي وتطوير نظام معلومات المحاسبة الادارية لدعم القرارات عمليات التحسين المستمر**،مجلة البحوث المحاسبية السنة06-2024 جامعة الاسكندرية.

تمثل هدف هذا البحث في جزئين الأول هو بيان تأثير بعض العوامل المرتبطة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات على نجاح عمليات التحسين المستمر ، الثاني في بيان تأثير العوامل المحددة الكفاءة المحاسب الإداري على نجاح عمليات التحسين المستمر ، وتمثلت أهمية البحث في سن الفجوة المعرفية المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالمحددات التكنولوجية والتقنية المرتبطة بنجاح عمليات التحسين المستمر ، وكذلك المحددات المرتبطة بزيادة كفاءة المحاسب الإداري في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بنجاح عمليات التحسين المستمر ، وكذلك التأكيد على ضرورة إعادة النظر في نظام معلومات المحاسبة الادارية من حيث مدى توافقه عملياً مع عملية دعم القرار في ظل الظروف الراهنة ، والتأكيد على ضرورة تطوير أدواته بما يكفل تحقيق هذا التوافق ، وقد تمثلت فروض الدراسة من الأول إلى الخامس في العلاقة بين العوامل المرتبطة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في إعادة استخدام المعرفة المكتسبة ، نمذجة أنظمة التصنيع ، هندسة المعلومات المتكاملة ، تصميم شبكة خلق القيمة ، نماذج المحاكاة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وتمثلت فروض الدراسة من السادس إلى العاشر في العلاقة بين العوامل المحددة لكفاءة المحاسب الإداري وهي تدريب المحاسب الإداري ، تحفيز وتشجيع المحاسب الإداري ، تمكين المحاسب الإداري ، دقة تحديد المهارات الأساسية المطلوبة لوظيفة المحاسب الإداري ، جودة تحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء ونظم المكافأة للمحاسب الإداري ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وبناء على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عينة الدراسة فقد تم رفض الفرض الأول والخاص بعلاقة إعادة استخدام المعرفة المكتسبة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، قبول الفروض من الثاني إلى الخامس والخاصة بالعلاقة بين نمذجة أنظمة التصنيع ، هندسة المعلومات المتكاملة ، تصميم شبكة خلق القيمة ،

نماذج المحاكاة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وقبول الفروض من السادس إلى العاشر والخاصة بالعلاقة بين العوامل الخمسة التي حددها الباحث لكفاءة المحاسب الإداري ونجاح عمليات التحسين المستمر.

موقع الدراسة الحالية من دراسة بلتاجي (2024):

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة بلتاجي (2024) في تناول العلاقة بين التحول الرقمي وعملية دعم اتخاذ القرار الإداري، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاتفاق على أن التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات تُحسّن جودة المعلومات المتاحة لصانعي القرار. بيد أن ثمة فوارق جوهرية؛ فقد تمحورت دراسة بلتاجي حول تطوير نظام معلومات المحاسبة الإدارية ودعم عمليات التحسين المستمر في سياق صناعي مصري، بينما تُركّز الدراسة الحالية مباشرةً على فاعلية نظم اتخاذ القرار في إطار مؤسسة حكومية جزائرية، مع اعتماد نموذج أبعاد مختلف يشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات والتكنولوجيا. وتتقاطع نتائج الدراستين في إثبات الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على القرارات الإدارية، فيما تنفرد الدراسة الحالية بإبراز دور كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على حدة في تحقيق فاعلية هذه النظم.

المطلب الثاني:الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

دراسة الثالثة:

دراسة موسليم حسين بعنوان **التحليل المتعدد المعايير أداة فعالة في اتخاذ القرارات الادارية**،جامعة تلمسان،المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة،العدد05،أفريل2014

تمثل هدف هذا البحث في جزئين الأول هو بيان تأثير بعض العوامل المرتبطة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات على نجاح عمليات التحسين المستمر ، الثاني في بيان تأثير العوامل المحددة الكفاءة المحاسب الإداري على نجاح عمليات التحسين المستمر ، وتمثلت أهمية البحث في سن الفجوة المعرفية المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالمحددات التكنولوجية والتقنية المرتبطة بنجاح عمليات التحسين المستمر ، وكذلك المحددات المرتبطة بزيادة كفاءة المحاسب الإداري في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بنجاح عمليات التحسين المستمر ، وكذلك التأكيد على ضرورة إعادة النظر في نظام معلومات المحاسبة الادارية من حيث مدى توافقه عملياً مع عملية دعم القرار في ظل الظروف الراهنة ، والتأكيد على ضرورة

تطوير أدواته بما يكفل تحقيق هذا التوافق ، وقد تمثلت فروض الدراسة من الأول إلى الخامس في العلاقة بين العوامل المرتبطة بالتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في إعادة استخدام المعرفة المكتسبة ، نمذجة أنظمة التصنيع ، هندسة المعلومات المتكاملة ، تصميم شبكة خلق القيمة ، نماذج المحاكاة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وتمثلت فروض الدراسة من السادس إلى العاشر في العلاقة بين العوامل المحددة لكفاءة المحاسب الإداري وهي تدريب المحاسب الإداري ، تحفيز وتشجيع المحاسب الإداري ، تمكين المحاسب الإداري ، دقة تحديد المهارات الأساسية المطلوبة لوظيفة المحاسب الإداري ، جودة تحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء ونظم المكافأة للمحاسب الإداري ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وبناء على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عينة الدراسة فقد تم رفض الفرض الأول والخاص بعلاقة إعادة استخدام المعرفة المكتسبة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، قبول الفروض من الثاني إلى الخامس والخاصة بالعلاقة بين نمذجة أنظمة التصنيع ، هندسة المعلومات المتكاملة ، تصميم شبكة خلق القيمة ، نماذج المحاكاة ونجاح عمليات التحسين المستمر ، وقبول الفروض من السادس إلى العاشر والخاصة بالعلاقة بين العوامل الخمسة التي حددها الباحث لكفاءة المحاسب الإداري ونجاح عمليات التحسين المستمر.

مما سبق يتضح أن قبل ظهور الطرق المتعددة المعايير، كانت مشاكل اتخاذ القرار في الغالب تعتمد على معيار واحد أو دالة هدف، تعظم من الأرباح أو تقلل من التكاليف، ولكن في الحقيقة أن المشاكل الاقتصادية لا تعتمد على هدف واحد فقط ، بل تتعداه إلى أكثر ، لذا كان من الأنسب اللجوء إلى طرق تشمل عدة جوانب وعدة قيود وهي الطرق متعددة المعايير. وتشمل هذه الطرق معايير كمية وكيفية في آن واحد، ليس لها نفس الأهمية في اتخاذ القرار الهدف من هذا المقال هو تطبيق طريقة من الطرق المتعددة المعاير هي عبارة عن نموذج رياضي حديث النشأة، يسمى نموذج برمجة الأهداف (Goal من أجل التخاذ القرارات)Program ming Model العقلانية والراشدة في المؤسسات الجزائرية من أجل مواجهة المنافسة . بحيث سنشرح كيفية استخدام هذا النموذج لإبراز مرونته ومدى فعاليته التقييم واختيار قناة التوزيع من بين عدة بدائل مسائل الاختيار) وكذلك تعيين متغيرات القرار المتعلقة بالمسائل الكمية متعددة المعايير أو الأهداف (حالة الإنتاج) ، خاصة في الدول النامية التي تتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام لاستغلال مواردها المحدودة إضافة

إلى ما تواجهه من تغيرات في الظروف الاقتصادية والبيئية، وكل ذلك من أجل بقاء المؤسسات واستمراريتها في السوق الدولية، مستعملا البرنامج LINGO PACKAGE للتوصل إلى النتائج وتحليلها

موقع الدراسة الحالية من دراسة موسليم حسين (2014):

تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة موسليم حسين (2014) في كونهما تتناولان اتخاذ القرار الإداري موضوعًا محوريًا، وتسعيان إلى تحسين جودة القرارات وكفاءتها في المؤسسات الجزائرية، فضلاً عن اهتمامهما باستخدام الأدوات العلمية والأساليب الكمية لدعم عملية القرار. غير أنهما تختلفان جذريًا في المقاربة؛ إذ انتهجت دراسة موسليم مقاربةً رياضيةً تحليلية تقوم على نموذج برمجة الأهداف متعدد المعايير، ولم تتطرق إلى دور التحول الرقمي أو التقنيات الرقمية في دعم القرار. في المقابل، تتبنى الدراسة الحالية مقاربةً ميدانية استبيانية تدرس أثر أبعاد التحول الرقمي الأربعة على فاعلية نظم اتخاذ القرار. وتُسهم دراسة موسليم في تأصيل الإطار النظري لاتخاذ القرار، فيما تنفرد الدراسة الحالية بربطه بالبُعد الرقمي الحديث وقياسه في سياق مؤسسة حكومية.

الدراسة الرابعة:

دراسة احمد محمد أحمد السيد بعنوان **أثر توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار**،مجلة .المجلد15–العدد الأول–يناير2024.

يهدف البحث الي توضيح دور وتأثير توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار في قطاع صناعة الحديد والصلب المصرية. وقد تم تطوير قائمة استقصاء موجهة للعاملين في شركات الحديد والصلب المصرية وتم توجيه قائمة الاستقصاء لعينة من العاملين في 5 شركات من شركات الحديد والصلب المصرية، وقد اعتمد البحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء لإيجاد العلاقات بين المتغيرات وتم استخدام عدة أساليب الإحصائية منها معامل الارتباط (سبيرمان)، تحليل الانحدار المتعدد واختبارات اخري. وقد توصلت الدراسة الي انه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار.

وقد أوصت الدراسة بخطة عمل من اجل توفير عنصر البنية المؤسسية الداعمة العملية التحول الرقمي تتكون من عدة خطوات منها على سبيل تأسيس وحدة تنظيمية للبنية المؤسسية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسئوليات واضحة، وضع وتنفيذ خطط تطوير البنية المؤسسية مع تحسين هذه الخطط بشكل مستمر، نشر ثقافة التحول الرقمي والعمل على تعزيزها، تدريب وتطوير للعاملين، وضع نظام للمكافأة خاص لأصحاب الإنجازات الرقمية التعاون مع الجامعات لدعم وتشجيع الأبحاث التي تخدم توجهات المنظمة واستقطاب الكوادر ذات الكفاءة، ان يتم إشراك كافة القيادات في عملية صنع القرار ذات العلاقة بعملية التحول الرقمي.

موقع الدراسة الحالية من دراسة أحمد محمد أحمد السيد (2024):

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أحمد السيد (2024) تشابهًا واضحًا، إذ تتقاطعان في المتغيرين الرئيسيين معًا: التحول الرقمي وعملية اتخاذ القرار، وفي اعتماد الاستبيان أداةً وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، وفي التوصل إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على القرار الإداري. بيد أن ثمة فوارق جوهرية؛ فدراسة أحمد السيد ركّزت على البنية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي كمتغير مستقل ورشاقة القرار كمتغير تابع، وأُجريت على شركات حديد وصلب مصرية (5 شركات)، بينما تتخذ الدراسة الحالية أبعاد التحول الرقمي الأربعة متغيرًا مستقلاً وفاعلية نظم اتخاذ القرار متغيرًا تابعًا، في إطار مؤسسة حكومية جزائرية. كما تنفرد الدراسة الحالية باختبار الفروق الديموغرافية بين أفراد العينة وهو ما لم تتناوله دراسة أحمد السيد، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر شمولاً في تحليل مستويات الاستجابة للتحول الرقمي.

المطلب الثالث:مناقشة الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بدراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.

فقد أظهرت دراسة خضراوي (2024) أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وخلق القيمة تؤثر إيجابياً في إدارة العلاقات مع العملاء، مما يعكس قدرة التحول الرقمي على تحسين تدفق المعلومات ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما أكدت دراسة بلتاجي (2024) أن التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات يسهمان في تطوير نظام معلومات

المحاسبة الإدارية ودعم عمليات التحسين المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات أكثر دقة وموثوقية.

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة أحمد محمد أحمد السيد (2024) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للبنية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار، حيث أوضحت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير بنية تنظيمية وتقنية مناسبة تساهم في سرعة الاستجابة للمتغيرات واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

أما دراسة موسليم حسين (2014)، فقد ركزت على جانب اتخاذ القرار من خلال إبراز أهمية التحليل متعدد المعايير كأداة تساعد متخذي القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة في ظل تعدد الأهداف والمعايير. وقد بينت الدراسة أن استخدام الأساليب العلمية والنماذج الكمية يسهم في رفع جودة القرارات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ومن خلال المقارنة بين هذه الدراسات، يتبين أن الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي ركزت على أثره في تحسين الأنظمة الإدارية وتطوير نظم المعلومات وتعزيز الأداء المؤسسي، في حين ركزت الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار على الآليات والأساليب التي تساهم في رفع كفاءة القرارات الإدارية. كما تتفق جميع الدراسات على أن توافر المعلومات الدقيقة والحديثة واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة القرارات وفعاليتها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات فاعلية نظم اتخاذ القرار، كما ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة واختيار المنهجية المناسبة.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال جملة من الخصائص التي تجعلها إضافةً علمية متمايزة ومتكاملة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: من حيث التركيز الموضوعي: على خلاف دراسة خضراوي (2024) التي ربطت التحول الرقمي بإدارة العلاقات مع العملاء، ودراسة بلتاجي (2024) التي انصبّت على تطوير نظم المحاسبة الإدارية، تنفرد الدراسة الحالية بتركيزها المباشر والصريح على العلاقة بين أبعاد التحول

الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار بوصفها متغيرًا تابعًا مستقلاً، دون توسيط متغيرات أخرى تُشتّت الاهتمام البحثي.

ثانيًا: من حيث البيئة التطبيقية: أُجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات شركات خاصة أو صناعية (الشركة المصرية للاتصالات، شركات الحديد والصلب)، في حين تتناول الدراسة الحالية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وسيادي هي مديرية الضرائب لولاية المدية، وهو ما يُضفي على نتائجها خصوصية تتعلق بالقطاع الحكومي الجزائري الذي يفتقر إلى دراسات تطبيقية كافية في هذا الموضوع.

ثالثًا: من حيث الأبعاد المعتمدة: تتبنى الدراسة الحالية نموذجًا شاملاً لأبعاد التحول الرقمي يضم: الموارد البشرية، والعمليات، والبيانات والمعلومات، والتكنولوجيا والتقنيات، وهو نموذج يختلف عن الأبعاد التي اعتمدتها الدراسات السابقة، مما يُتيح رؤية أكثر شمولاً ودقةً لأوجه تأثير التحول الرقمي في فاعلية نظم اتخاذ القرار.

رابعًا: من حيث المتغيرات الديموغرافية: تختص الدراسة الحالية باختبار الفروقات في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات شخصية متعددة تشمل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة، والخبرة المهنية، وهو ما يُضيف بُعدًا تحليليًا إضافيًا يُثري النتائج ويُعمّق الفهم.

خامسًا: من حيث السياق الجغرافي والزمني: تنتمي الدراسة الحالية إلى السياق الجزائري، وتُعالج واقعًا راهنًا في ظل مسيرة العصرنة والرقمنة التي تشهدها مؤسسات الدولة، وهو ما يجعلها ذات قيمة علمية وعملية مباشرة في إطار السياسات الحكومية الجزائرية الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي الشامل.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات فاعلية نظم اتخاذ القرار، كما ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة واختيار المنهجية المناسبة..

وعليه، فإن الدراسات السابقة تؤكد وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار، حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات وسرعة تداولها ودقتها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة القرارات المتخذة وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يتضح أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة، إذ لم يعد مجرد إدخال للتكنولوجيا بل هو عملية شاملة تقوم على إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج العمل، وتغيير الثقافة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي. وقد أبرزت الأدبيات أن التحول الرقمي يقوم على مرتكزات أساسية تشمل تبني التقنيات الحديثة، بناء بنية تحتية قوية، وتأهيل الموارد البشرية، إضافة إلى مواجهة جملة من التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية. كما تبيّن أن نظم اتخاذ القرار تمثل محوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات، حيث تعتمد فعاليتها على جودة المعلومات ودقة النماذج التحليلية المستخدمة. ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بفعالية هذه النظم من خلال قدرته على تحسين جمع البيانات، تسريع معالجتها، ودعم القرارات المبنية على التحليل الدقيق. وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي يشكل عاملاً استراتيجياً في تعزيز جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء، مما يجعل الاستثمار فيه ضرورة لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئة تتسم بالتغير والابتكار المستمر.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول مؤسسة مديرية الضرائب لولاية _ المدية

تمهيد:

سعينا من خلال المحطة النظرية السابقة إلى الإحاطة الشاملة بالخلفية المفاهيمية لموضوع الدراسة؛ حيث تم تتبع وتأصيل الأبعاد المعرفية لكل من التحول الرقمي ونظم اتخاذ القرار. وإذ تشكّل تلك الأدبيات المرجعية الأساسية والمنطلق الفكري لهذا البحث، فإن الاقتصار عليها يظل غير كافٍ ما لم يتم إسقاطها على البيئة الميدانية لفحص وتحديد طبيعة الأثر الفعلي والارتباط القائم بين آليات الرقمنة وفاعلية نظم اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية، متخذين مديرية الضرائب لولاية المدية كنموذج للدراسة، وذلك لمجموعة من الأسباب من أهمها:

- أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وسيادي، وهي أداة مهمة لإحداث التوازن المالي والاقتصادي للدولة.
- تصنف على أنها مؤسسة خدمية بامتياز تتعامل بشكل مباشر مع المكلفين بالضريبة، وهو ما يجعلها تستخدم برامج وأنظمة معلوماتية حديثة لتسيير وظائفها.
- تُعد من المؤسسات السباقة التي انخرطت في استراتيجية العصرنة والرقمنة عبر إدراج بوابات وأنظمة متطورة مثل نظام SAP وبوابة VPN/SSL.وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة (مديرية الضرائب لولاية المدية).

المبحث الثاني: البرامج والبوابات الرقمية المستخدمة في المديرية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية الضرائب

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الضرائب لولاية المدية، باعتبارها من أهم الإدارات العمومية المكلفة بتسيير وتحصيل مختلف الضرائب والرسوم. كما سنتطرق إلى نشأة هذه المديرية وأهم مهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول:نشاة ومهام مديرية الضرائب

الفرع الأول:نشأة مديرية الضرائب

تاسست مديرية الضرائب لولاية المدية؛ بموجب مرسوم التنفيذي رقم 90-60 المؤرخ في 23 فيفري ،1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجبائية,في إطار إصلاحات تهدف إلى تحسين أداء النظام الجبائي في الجزائر. وقد جاء هذا التنظيم لتكريس مبدأ اللامركزية[1], من خلال تقسيم الإدارة الجبائية إلى مستويات مركزية وجهوية وولائية. تعد المديرية الولائية للضرائب حلقة وصل أساسية بين الإدارة والمكلفين بالضريبة حيث تتكفل بتطبيق القوانين الجبائية على مستوى المحلي. كما تخضع لوصاية وزارة المالية وترتبط تنظيميا بالمديرية الجهوية للضرائب بالبليدة.وتتمثل مهامها فتحصيل الضرائب والرسوم, ومراقبة التصريحات الجبائية, ومعالجة النزاعات. ويقع مقرها في نزل المالية, شارع جيش التحرير , ولاية المدية

الفرع الثاني:مهام مديرية الضرائب

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص ' مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض وإستخراج القروض[2]
- مكلف بالجداول وسندات الإرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والاتاوي
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها وإستغلالها ومراقبة التصريحات
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها
- تدرس الشكاوي ومعالجتها
- تضمن مهمة إعلان وإستقبال المكلفين بالضريبة
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي

[1] حمدي، م. (2026، 20 مارس). رئيس مفتشية الضرائب، دائرة عين بوسيف، ولاية المدية [مقابلة شخصية].

[2] نفس المرجع السابق حمدي، م. (2026، 20 مارس). رئيس مفتشية الضرائب

- تنشر المعلومات والاراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب
- تنظم المواعيد وتسيرها

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

بعد الإصلاحات التي مست الإدارة الجبائية في الجزائر تم إعادة تنظيم مديريات الضرائب بتحسين الأ داء وتبسيط الإجراءات حيث أصبح الهيكل التنظيمي يتكون من مصالح خارجية ومصالح داخلية

الفرع الأول:المصالح الداخلية

والمتمثلة في05 مديريات فرعية وهي

المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تضم 04 مكاتب وهى :

1/ مكتب الجداول

2/ مكتب الإحصائيات

3/ مكتب التنظيم والعلاقات العامة

4/ مكتب التنشيط والمساعدة

المديرية الفرعية للوسائل:04 مكاتب وهى :

1/ مكتب المستخدمين والتكوين

2/ مكتب عمليات الميزانية

3/ مكتب الوسائل والإعلام الآلي

4/ مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات و الارشيف

المديرية الفرعية للمنازعات: تضم 04 مكاتب وهى :

1/ مكتب الاحتجاجات

2/ مكتب لجان الطعن

3/ مكتب المنازعات القضائية

4/ مكتب التبليغ والأمر بالصرف

المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية :تضم 04 مكاتب وهى :

1/ مكتب البحث عن المعلومة الجبائية

2/ مكتب البطاقيات والمقارنات

3/ مكتب المراجعات الجبائية

4/ مكتب مراقبة التقييمات

المديرية الفرعية للتحصيل: تضم 03 مكاتب وهى

1/ مكتب مراقبة التحصيل.

2/ مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله.

3/ مكتب التصفية.

الفرع الثاني:المصالح الخارجية

- **مركز الضرائب**

ويتشكل من مايلي

1/ المصلحة الرئيسية للتسيير

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب مجال الوعاء المراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية في والدراسة الأولية للاحتجاجات
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب
- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و أو لمراجعة المحاسبةانسجامها.
- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على إنسجامها وتعمل على تسيير

أ/ المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي

ب/ المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية

ج/ المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري

د/ المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات

هـ/ المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة

2/ **المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث** : وتكلف بـ

–إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها و توزيعها من أجل استغلالها؛

– اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان و المراقبة على أساس المستندات التصريحات

وتعمل على تسيير

المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية.

أ/ مصلحة البطاقيات والمقارنات : وتكلف بـ

–تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛

–مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية ، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛

– التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

ب/ مصلحة البحث عن المادة الضريبة التي تعمل في شكل فرق: وتكلف بـ

– إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع

–اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

ج) مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق: وتكلف بـ

–برمجة و انجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة و المراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعاينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها

–اقتراح مكلفين بالضريبة المراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة

د / مصلحة المراقبة:التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ

–إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان

–إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3/ المصلحة الرئيسية للمنازعات : وتكلف بـ

دراسة كل طعن نزاعي أو إعفاني يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

– متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية و تعمل على تسيير

أ/ مصلحة الاحتجاجات: وتكلف بـ

– دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها أو استرجاع الضرائب والرسوم و الحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

– دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

–دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء

– معالجة منازعات التحصيل.

ب/ مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية: وتكلف بـ

– دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولاختصاص لجان الطعن الإعفاني

_المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون و الشكاوى المقدمة للهيئات القضائية

ج/ مصلحة التبليغ والأمر بالدفع:وتكلف بـ

تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية؛

الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها؛

إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.

4/ **القباضة** : وتكلف بـ

– التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي

تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل

–تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.

–مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

- مصلحة الصندوق.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المتابعات.

تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق ..

5/ مصلحة الاستقبال والإعلام : تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم
- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين الاختصاص مركز الضرائب

- **المركز الجواري للضرائب**

يتكون المركز الجواري للضرائب في ثلاث (03) مصالح رئيسية و قباضة ومصلحتين

1/ **المصلحة الرئيسية للتسيير** : وتكلف بـ

- إحصاء الممتلكات و النشطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب
- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات و تعمل على تسيير :

أ/ مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية: وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يحررها المكلفين بالضريبة المتابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، و كذا إعداد العقود المتصلة بها
- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح ملفات مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

ب/ مصلحة الجباية الزراعية: وتكلف بـ

- التكفل بالملفات الجبائية للمزارعين و المربين وكذا استقبال واستغلال التصريحات ومراقبتها الشكلية و اقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات

ج/ مصلحة جباية المداخيل والممتلكات: وتكلف ب

– التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أوالأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي /أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض الضريبة عليه

– المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات و/أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

د/ مصلحة الجباية العقارية: وتكلف بـ

– التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسوم المفروضة على الممتلكات العقارية

– المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

2/ **المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث** : وتكلف بضمان

– تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجواري للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه

– متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية وتعمل على تسيير:

أ/ مصلحة البطاقيات والمقارنات: وتكلف بـ

– تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقيات الممسوكة و التي تخص الوعاء والمراقبة و التحصيل الضريبي وتسييرها

– متابعة استعمال المعلومات المستردة وإعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقييم نشاطات المصلحة، لا سيما، التي ترتبط مع مؤشرات التسيير.

ب/ مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق: وتكلف بـ

– تشكيل وتسيير فهرس مصادر المعلومات التي تخص وعاء الضريبة مع مراقبة الضريبة و تحصيلها.

– تنفيذ البرامج الدورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان حق الاطلاع

– اقتراح تسجيل أشخاص طبيعيين في برنامج مراقبة المداخيل.

ج) مصلحة المراقبة:وتكلف بـ

– تنفيذ البرامج المقررة بعنوان المراقبة على أساس المستندات للتصريحات؛

– اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة في برنامج مراقبة المداخيل

3/ المصلحة الرئيسة للمنازعات : وتكلف ب

– دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجواري للضرائب؛

– التكفل بإجراء التبليغ و الأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة

– متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

وتعمل على تسيير :

أ) مصلحة الاحتجاجات: وتكلف بـ

– دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها

– دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية: وتكلف بـ

– دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن الإعفائي

– متابعة الطعون والشكاوى التي تقدم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب.

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالصرف: في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجواري للضرائب، وتكلف بـ

– تبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية

– الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة و إعداد الشهادات المتصلة بها

– إعداد المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وتبليغها إلى المصالح المعنية للتكفل بها.

4. القباضة : وتكلف بـ

– التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل

– تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة

– مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدّة إلى مجلس المحاسبة.

وتعمل على تسيير:

أ) مصلحة الصندوق؛

ب) مصلحة المحاسبة؛

ج) مصلحة المتابعات.

5/ مصلحة الاستقبال والإعلام: وتكلف بـ

–الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحل

– تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم

– نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجواري للضرائب.

6 /مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل : وتكلف بـ

– استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها

– إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات [1]

– الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات

الفرع الثالث:الشكل العام للهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب :من خلال المعطيات والمعلومات المتحصل عليها حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة,تم التوصل الى اعداد الشكل التالي الذي يوضح مختلف المصالح,وذلك من إعداد الطالبين

الشكل رقم02: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مديرية الضرائب

[1] دروازي، ع. (2026، 15 مايو). رئيس مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة، دائرة عين بوسيف، ولاية المدية [مقابلة شخصية].



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة جباية المؤسسات

المبحث الثاني: البرامج والبوابات الرقمية التي تستخدمها مديرية الضرائب لولاية المدية

في إطار التحول الرقمي الذي تشهده مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية,تعتمد هذه الأخيرة على أنظمة معلوماتية حديثة لتسيير مختلف العمليات الجبائية.ويعد استعمال بوابة VPN/SSL وسيلة اساسية لضمان اتصال أمن ومؤمن بين المستخدمين والخوادم الداخلية للمديرية

كما يندرج برنامج SAP ضمن أهم الأنضمة المعتمدة لتسيير البيانات ومعالجة المعاملات الإدارية والجبائية ويهدف هذا المبحث الى توضيح طريقة استخدام بوابة VPN/SSL والتعريف بدور نظام SAPفي تحسين فعالية التسيير وضمان أمن المعلومات

المطلب الاول: دليل إستخدام بوابة VPN/SSL

الفرع الاول:تعريفVPN/SSL

بوابة VPN/SSL (الشبكة الخاصة الافتراضية عبر طبقة المقابس الأمنة)هي حل تقني يسمح للمستخدمين بالوصول إلى شبكة خاصة بطريقة آمنة عبر واجهة ويب وتجمع هذه التقنية بين مزايا الشبكات الخاصة الافتراضية التقليدية VPN مع البساطة والأمان اللذين يوفرهما بروتوكول SSL (طبقة المقابس الأمنة)أو خليفته TLS أمان طبقة النقل

الفرع الثاني:فوائد VPN/SSL

سهولة الوصول: يمكن الوصول إليها عبر متصفح الويب، دون الحاجة إلى تثبيت برامج إضافية

امان معزز : تستخدم الشهادات الرقمية والتشفير SSL/TLS لحماية البيانات.

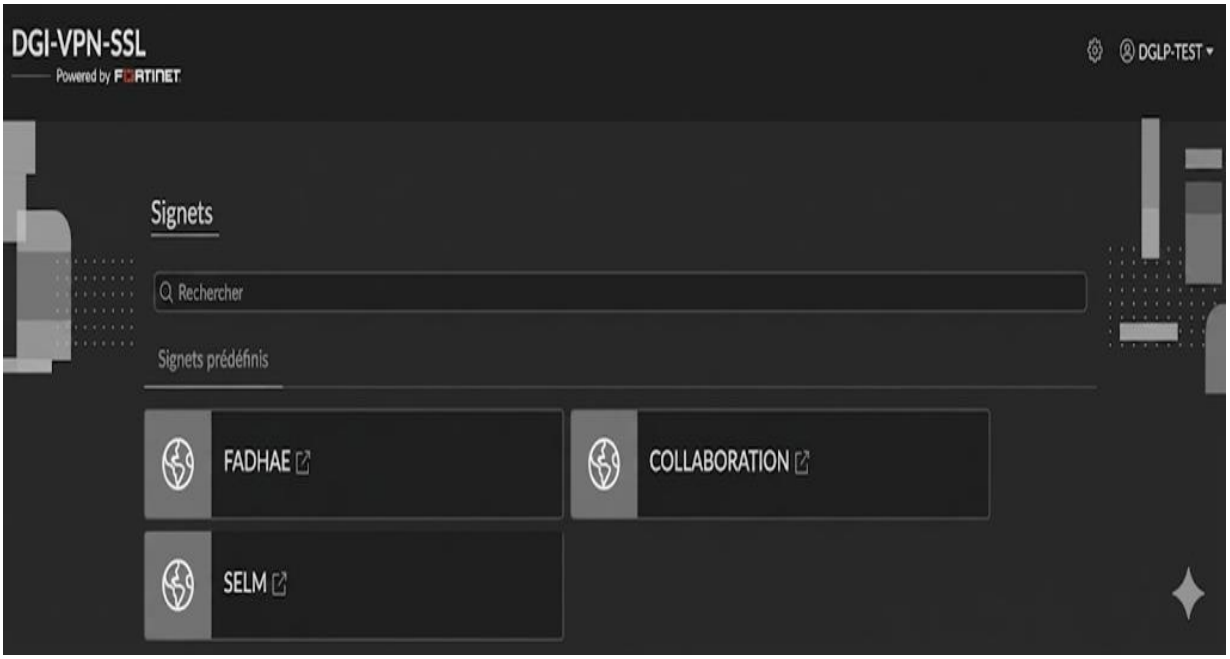
إمكانية الوصول: تتيح الاتصال من أي جهاز يحتوي على متصفح متوافق

الفرع الثالث:الوصول إلى بوابة VPN/SSL

البوابة متاحة من خلال متصفح الويب على العنوان التالي/ https://portail.mf.gov.dz:321، باستعمال شبكة الإنترنت



إستخدام بوابة VPN/SSL



سيتم استخدام هذه البوابة للوصول إلى جميع تطبيقات الويب الخاصة بالمديرية العامة للضرائب الموجهة للمصالح اللامركزية والذي يُسمى اختصارًا. "SELM" في الوقت الحالي، يوجد خدمتان متاحتان عبر هذه البوابة، وهما الموقع الداخلي "FADHAE" وتطبيق "سجل المكلفين"، .

ملاحظة: يجب الإشارة إلى أن الجلسات المرتبطة بحسابات الوصول (sessions) إلى هذه البوابة[1] محدودة. في الوقت الحالي، تم توزيع عدد الجلسات المتاحة على النحو التالي:

الجدول رقم 02: توزيع عدد الجلسات المتاحة الموزعة على مختلف الفروع

	الحلول		
	انترنات	SELM	عدد مرات الولوج
مركز الضرائب	جلسة واحدة	5 جلسات	6
المركز الجواري للضرائب	جلسة واحدة	5 جلسات	6
المديرية الولائية للضرائب	جلسة واحدة	0	1
القباضة الجهوية للضرائب	جلسة واحدة	0	1
قباضة الضرائب	جلسة واحدة	0	1
مفتشية الضرائب	جلسة واحدة	3 جلسات	4

المصدر: المديرية العامة للضرائب. (2025). دليل استخدام بوابة VPN/SSL. مديرية أنظمة المعلومات، المديرية الفرعية للدراسات والتطويرات، وزارة المالية، الجزائر.

[1] المديرية العامة للضرائب. (2025). دليل استخدام بوابة VPN/SSL. مديرية أنظمة المعلومات، المديرية الفرعية للدراسات والتطويرات، وزارة المالية، الجزائر.

المطلب الثاني: التعريف ببرنامج SAP وأهميته

الفرع الأول: تعريف برنامجSAP

يعد برنامجSAPنظاما معلوماتيا معتمدا من طرف المديرية العامة للضرائب بحيث تم إختصاره نسبة إلى S=systems A=applications=products, يستخدم في إدارة وتسيير العمليات



الجبائية من خلال معالجة البيانات الضريبية,وإعداد التصريحات والتقارير , مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز الشفافية في النظام الجبائي حيث يظهر بالشكل التالي

الفرع الثاني:أهمية برنامج SAP

يساهم برنامج SAP في تحسين كفاءة التسيير الإداري من خلال أتمتة العمليات وتسريع إنجاز المهام.

يحقق التكامل بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، مما يسمح بتبادل المعلومات بشكل منظم وفعال.[1]

يضمن دقة البيانات والمعالجة المحاسبية بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية.

يساعد على تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجة اليدوية.

[1] دروازي، ع. (2026، 15 مايو). رئيس مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة، دائرة عين بوسيف، ولاية المدية [مقابلة شخصية].

يوفر تقارير آنية ودقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار.

يعزز الرقابة الداخلية من خلال تتبع العمليات المالية والإدارية.

يدعم التحول الرقمي داخل المؤسسات والإدارات.

يساهم في تعزيز الشفافية والحد من التلاعب.

يساعد في تحسين تسيير الموارد المالية والبشرية.

يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة، خاصة في المجال الجبائي.

المبحث الثالث:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول:منهجية الدراسة

بعد استعراض الإطار النظري والمفهيمي للتحول الرقمي وعملية اتخاذ القرار, ننتقل في هذا الجزء إلى الجانب التطبيقي, يهدف هذا المطلب إلى تحديد القواعد والخطوات العلمية التي استندنا إليها في دراستنا بمديرية الضرائب لولاية المدية,وفقا للعناصر التالية

- **منهج الدراسة**

لتحديد أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها, تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأكثر ملاءمة الإنسانية والإدارية في الجانب الوصفي تم من خلاله رصد وتشخيص واقع التحول الرقمي بمديرية الضرائب لولاية المدية,وتحديد خصائص عملية إتخاذ القرار فيها وفي الجانب التحليلي قمنا بتحليل البيانات المجمعة من الميدان لمعرفة طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع عملية إتخاذ القرار

- **حدود الدراسة**

لضمان الدقة الموضوعية والمنهجية في معالجة إشكالية البحث, تم تأطير هذه الدراسة ضمن ثلاث أبعاد أساسية حيث تمثلت الحدود المكانية في مديرية الضرائب لولاية المدية بإعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية , بينما اقتصرت الحدود الموضوعية على البحث في العلاقة بين آليات التحول الرقمي كالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية ومدى تأثيرها على فعالية عملية اتخاذ القرار الإداري والجبائي بالمديرية , وصولا إلى الحدود الزمانية التي شملت الفترة الممتدة من 03/16 إلى 06/16 من سنة 2026 وهي الفترة التي خصصت لجمع البيانات الميدانية وتوزيع الإستبيان على الموظفين

- **مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في كافة الموضفين والإطارات العاملين بمديرية الضرائب لولاية المدية في حدود 100 موظف, والذين يشملهم نطاق التحول الرقمي ضمن مصالحهم المختلفة . وقد تم إستهداف هذه الفئة تحديدا نظرا لارتباط مهامهم اليومية بالأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية مثل برنامج SAP التي إستحدثتها الإدارة الجبائية, مما يجعلهم الطرف الأكثر قدرة على تقييم أثر هذه التقنيات على سرعة وعملية إتخاذ القرار داخل المديرية,ويشمل هذا المجتمع مختلف المستويات الإدارية من رؤساء فروع, مفتشين وأعوان معاينة.

حيث تم توزيع الحيث تم توزيع الإستبيان على 40 عينة من الموظفين يتكون هذا الإستبيان من ثلاث محاور وهم:

1/المحور الأول : يتكون منحصائص الشخصية لعينة الدراسة : الجنس, العمر , المستوى التعليمي, الخبرة المهنية, الوضيفة.

2/المحور الثاني : يتكون من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

3/ المحور الثالث : يتكون من أبعاد المتغير التابع (ابعاد إتخاذ القرار)

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة,حيث تم إعداد دراجات مقياس لهذه الدراسة والمتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم03:درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غيرموافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

وإنطلاقا من هذه الدرجات لتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات لكارت الخماسي تما حساب طول المدى كالأتي:4=5−1, ثم قسمة طول المدى على عدد فئات 5/4=0,8ثم نضيف العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا إبتداءا من الفئة الأولى ونتائج كالأتي

الجدول رقم04: الإتجاهات العامة حسب المتوسطات الحسابية

المتوسط	الإتجاه العام

1,00_1,79	غير موافق بشدة
1,80_2,59	غير موافق
2,60_3,39	موافق بدرجة متوسطة
3,40_4,19	موافق
4,20_5,00	موافق بشدة

المصدر :من إعداد الطالبين

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تحصيلها تم إستخدام العديد من الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

_ قياس معامل ثبات الإستبيان ألفا كرونباخ

_التكرارات والنسب المئوية

_المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

_معامل الإرتباط الخطي Spearman

الإنحدار الخطي البسيط

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي و صدق وثبات الإستبي

الجدول رقم 05: يمثل التوزيع الطبيعي للمحاور

محاور الدراسة	**القيم الإحتمالية**
التحول الرقمي	**0,200**
إتخاد القرار	**0,342**

المصدر بالإعتماد على SPSS

القيمة الإحتمالية 0,2 وهي اكبر من 0,05 وهذا يعني أن بيانات المحورالتحول الرقمي تتبع التوزيع الطبيعي . والمحور الثاني بلغت قيمته الإحتمالية 0,342 وهذا يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي

الإتساق الداخلي للمحاور

من أجل قياس مدى توافق وإتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها نعتمد على معامل الإرتباط سبيرمان

1/ الإتساق الداخلي للمحور الأول : التحول الرقمي

الجدول رقم06:الاتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
1	توفر مؤسستكم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها في مجال استخدام الأنظمة الرقمية	0,868**	0,000
2	يمتلك الموظفين في مؤسستكم المهارات الرقمية الأساسية(مثل إستخدام الإنترنت والحاسوب والبرامج(اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.	0,883**	0,000
3	تشجع مؤسستكم على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين	0,862**	0,000
4	تحرص مؤسستكم على التخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	0,894**	0,000
5	تشجع مؤسستكم موظفيها على الإبداع والإبتكار بما يدعم عملية التحول الرقمي	0,883**	0,000
6	تعمل مؤسستكم على تحديث سياساتها وإجراءتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية	0,892**	0,000

7	تسعى مؤسستكم إلى تقليل الأخطاء البشرية من خلال إستخدام الأدوات الرقمية	0,845**	0,000
8	تقوم مؤسستكم بمراجعة عملياتها بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي	0,866**	0,000
9	تعتمد مؤسستكم على تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الحلول الرقمة	0,864**	0,000
10	تتيح مؤسستكم للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر الأنظمة الرقمية	0,799**	0,000
11	يساهم التحول الرقمي في إنشاء قواعد بيانات تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.	0,884**	0,000
12	تحرص مؤسستكم على حماية بيانات العملاء باستخدام تقنيات تشفير متقدمة	0,833**	0,000
13	تستخدم مؤسستكم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات	0,880**	0,000
14	تعتمد مؤسستكم على برامج متطورة لمعالجة البيانات بكفاءة	0,899**	0,000
15	توفر مؤسستكم البيانات اللازمة للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.	0,888**	0,001
16	تعمل مؤسستكم بإستمرار على مواكبة أحدث التقنيات لدعم عملية التحول الرقمي	0,870**	0,000
17	تسعى مؤسستكم إلى إقتناء أحدث التقنيات لدعم عملية التحول الرقمي	0,864**	0,000
18	تعتمد مؤسستم أساليب عمل مبتكرة قائمة على تكنلوجيا المعلومات والإتصال	0,898**	0,000

19	تستخدم مؤسستكم التكنلوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات	0,841**	0,000
20	تمتلك مؤسستكم بنية تكنلوجية متطورة تسهم في تحسين سير العمليات	0,873**	0,000

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الإرتباط لسيبرمان للمحور الاول التحول الرقمي كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على إتساق وصدق العبارات, وأنها تقيس ما وضعت لأجله

2/ الإتساق الداخلي للمحور الثاني : اتخاذ القرار

الجدول رقم07:الاتساق الداخلي لمحور الثاني اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى معنوية
1	تعتمد مؤسستكم على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات	0,885**	0,000
2	يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب	0,868**	0,000
3	تتسم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار بالوضوح وسهولة الفهم	0,899**	0,000
4	تعتمد مؤسستكم على مصادر متعددة للحصول على المعلومات	0,885**	0,000
5	يتم تحديث المعلومات بشكل مستمر لدعم عملية اتخاذ القرار	0,897**	0,000
6	تشجع مؤسستكم العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0,858**	0,000

7	يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	0,878**	0,000
8	تعتمد الإدارة على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات المهمة	0,873**	0,000
9	تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات	0,868**	0,000
10	يشعر الموظفون بأن لهم دورًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	0,864**	0,000
11	تسعى مؤسستكم إلى اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج	0,861**	0,000
12	يتم اتخاذ القرارات بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة	0,879**	0,000
13	تساهم القرارات المتخذة في تحسين أداء مؤسستكم	0,877**	0,000
14	يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري	0,855**	0,000
15	تراعي مؤسستكم التوازن بين التكلفة والعائد عند اتخاذ القرار	0,892**	0,000
16	تتخذ مؤسستكم قراراتها في الوقت المناسب	0,875**	0,000
17	تتميز عملية اتخاذ القرار بالمرونة والسرعة	0,873**	0,000
18	يتم تجنب التأخير في اتخاذ القرارات المهمة	0,871**	0,000
19	تراعي مؤسستكم عامل الوقت عند تحليل البدائل	0,812**	0,000
20	تساعد سرعة اتخاذ القرار في تحسين الأداء التنظيمي	0,865**	0,000

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

_حيث **: تعنى معنوية العبارة

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل سيبرمان للعبارات كلها كانت موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على إتساق وصدق العبارات

الفرع الأول: معامل آلفا كرونباخ

لإختبار مدى صدق وثبات الإستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الإستبيان كل محور على حدا فقد تم إستخدام معامل آلفا كرونباخ للتحقق من ذلك وكانت النتائج كالأتي:

الجدول رقم08: معامل آلفا كرونباخ

رقم المحور	العنوان	عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
1	التحول الرقمي	20	0,982
2	إتخاذ القرار	20	0,982
جميع محاور الإستبيان		40	0,991

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: التحول الرقمي والمحور الثاني إتخاذ االقرار كانت قيمته أكبر من 60% فيما بلغت معامل قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,991 وهي قيمة أيضا تفوق 60% وهذا يدل على أن أداة الإستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت من أجله

المطلب الثالث:الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة,وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تساعد على تكوين صورة واضحة عن أفرباد العينة حيث أن لهذه الخصائص أهمية بالغة في الدراسات الميدانية لأنها تساهم في تفسير النتائج وربطها بواقع الأفراد محل الدراسة, سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم السمات الشخصية وغيرها من المتغيرات وهذا بالإعتمادعلى البيانات الإحصائية المستخرجة باستخدام برنامج SPSS

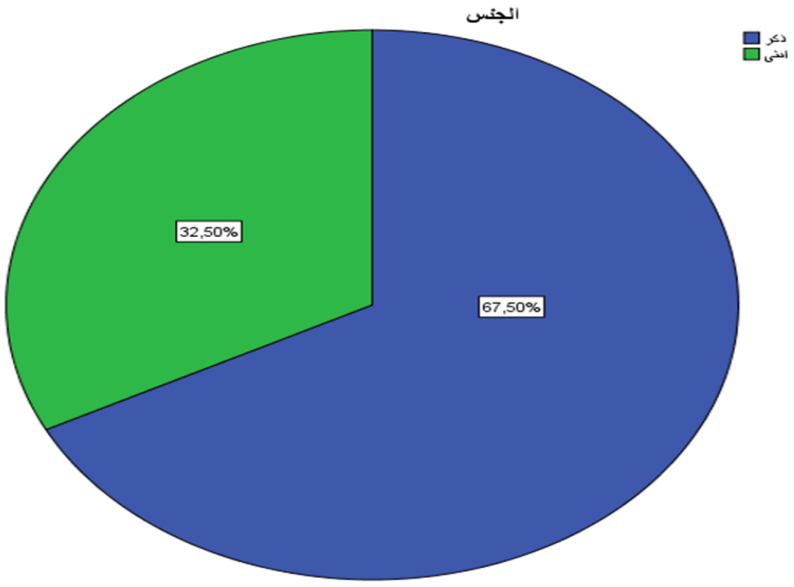
الجدول رقم09:توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	27	67,5%
أنثى	13	32,5%
المجموع	40	100%

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس,حيث بلغ عدد الذكور 27 فردا بنسبة 67.5%,فيحين بلغ عددالإناث 13فردا بنسبة 32.5%,وذلك من إجمالي 40 فردا

الشكل رقم03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

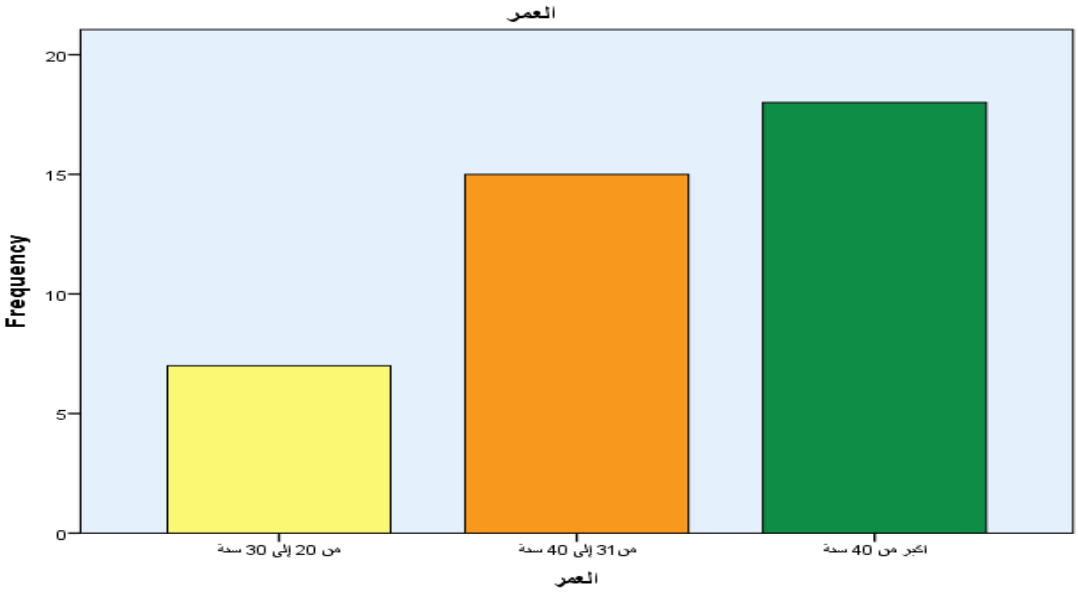
2/ الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المؤية
السن من 20 إلى 30 سنة	7	17,5%
السن من 31إلى 40 سنة	15	37,5%
السن أكبر من 40 سنة	18	45%
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر حيث أن عينة الدراسة تتكون من 40 فردا موزعين على ثلاث فئات عمرية.حيث تمثلت الفئة العمرية من 20 إلى 30سنة بعدد يصل إلى 7 أفراد بنسبة 17.5%, وهي أقل فئة تمثيلا في العينة.في حين تضم الفئة **من** 31 إلى 40 سنة 15 فردا بنسبة 37.5% وهو حضور معتبر لهذه الفئة. أما الفئة العمرية التي تفوق 40سنة فتعد الأكثرحضورا إذا بلغ عددها 18 فردا بنسبة 45% من إجمالى العينة وهي النسبة الأعلى مما يجعل غالبية أفراد الدراسة يتمتعون بنضج وخبرة عالية

الشكل رقم04 : يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

3/ المستوى التعليمي :

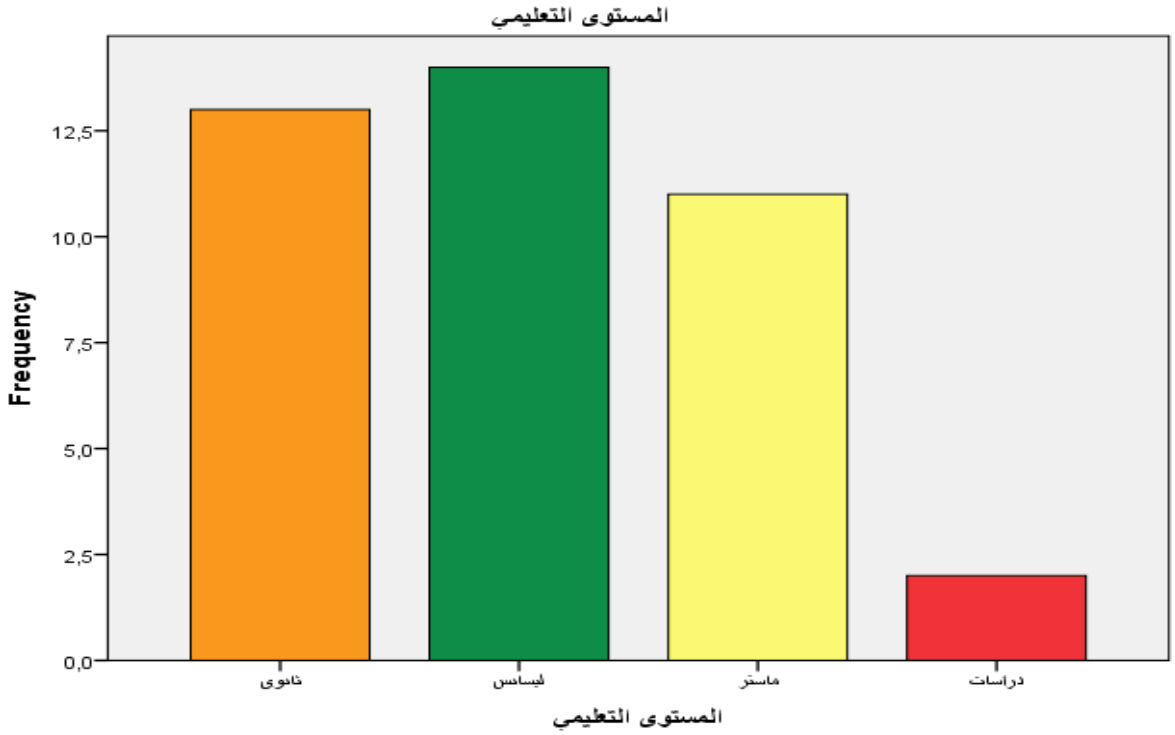
الجدول رقم11 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المؤية
متوسط	0	0%
ثانوي	13	32,5%
ليسانس	14	35%
ماستر	11	27,5%
دراسات	2	5%
	40	100%

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة حاملي شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 35% تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى التعليم الثانوي بنسبة 32,5% ثم تأتي فئة ماستر بنسبة 27,5% وفئة دراسات بنسبة 5% وفي الأخير فئة المتوسط الغير الموجودة في العينة بنسبة 0%

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجIBM SPSS

4/ الخبرة المهنية :

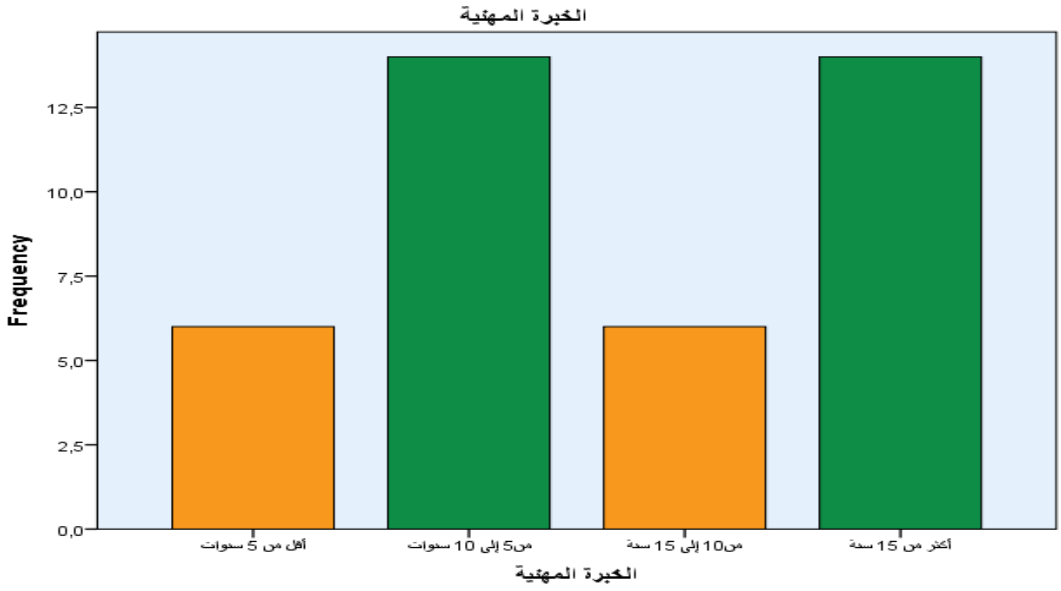
الجدول رقم12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المؤية
أقل من 5 سنوات	6	15%
من 5 إلى 10 سنوات	14	35%
من 10 إلى 15 سنة	6	15%
أكثر من 15 سنة	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية, حيث بلغ عدد أفراد العينة الكلي 40 فردا نلاحظ أن الفئتين من 5 سنوات إلى 10 سنة وأكثر من 15 سجلتا أعلى نسبة, إذ بلغ عدد كل منهما 14 بنسبة35% لكل فئة. في المقابل سجلت فئتا أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة, حيث بلغ عدد كل منهما 6 أفراد بنسبة 15% , وعليه يمكن القول إن أغلب أفراد العينة يتمتعون بالخبرة المهنية من متوسطة إلى عالية, مما قد يعزز دقة وموثوقية إجباتهم في الدراسة

الشكل رقم06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجIBM SPSS

5/ الوظيفة :

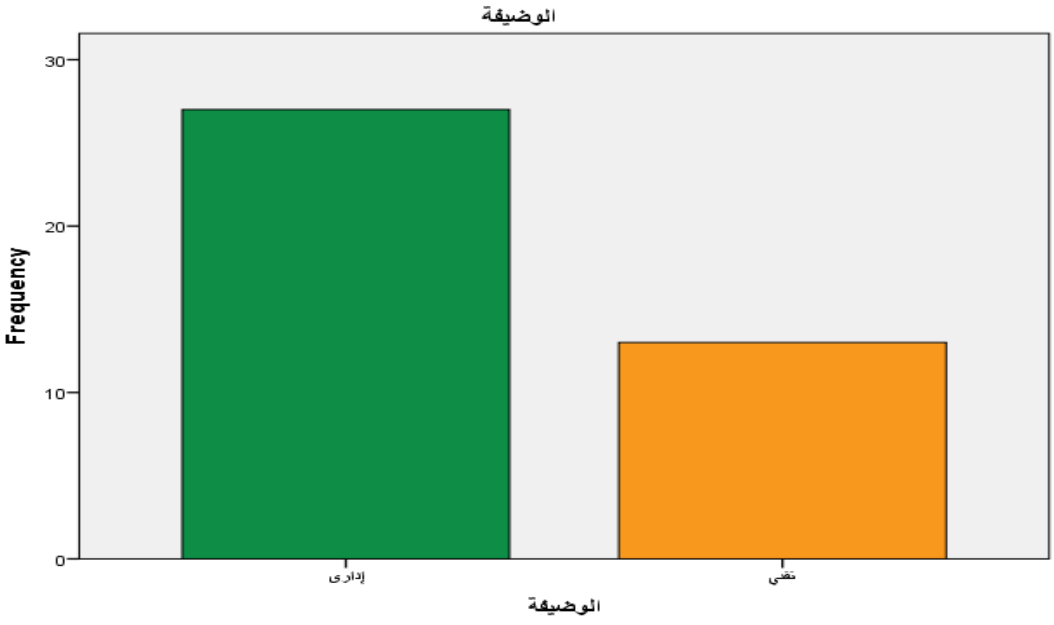
الجدول رقم 13:يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المؤية
إداري	26	65%
تقني	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين 26 فردا بنسبة 65% من إجمالي العينة في حين بلغ عدد الموظفين التقنيين 14 فردا بنسبة 35% ومنه نلاحظ أن فئة الإداريين تمثل النسبة الأكبر داخل العينة مقارنة بفئة الإداريين تمثل النسبة الأكبرداخل العينة مقارنة بفئة التقنيين , مما يدل على غلبة طبع الإداري في مجتمع الدراسة

الشكل رقم: 07 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج IBM SPSS

الفرع الثاني: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الإستبيان

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإتجاهات العامة لإجابات الأفراد جميع أسئلة محاور الإستبيان.

الجدول رقم 14: النتائج المتعلقة بإتجاه أراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: التحول الرقمي

العبارات	غيرم وافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	موافق	فوافق بشدة	المت وسط الحس ابي	الإنحر اف المعيار ي	التر تيب	الإتجا ه
	التكر ار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	%	%	%	%	%				
توفر مؤسستكم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها في مجال استخدام الأنظمة الرقمية	0	2	19	17	2	3,48	0,679	2	موافق
	0%	5%	47,5 %	42,5 %	5%				

يمتلك الموظفين في مؤسستكم المهارات الرقمية الأساسية (مثل استخدام الإنترنت والحاسوب والبرامج) اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.	0	3	18	19	0	3,40	0,632	11	موافق
	0%	7,5%	45%	47,5%	0%				
تشجع مؤسستكم على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية	0	2	18	18	2	3,50	0,679	1	موافق
	0%	5%	45%	45%	5%				

بين الموظفين									
تحرص مؤسستكم على تخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي	0	3	19	17	1	3,40	0,672	12	موافق
	0%	7,5%	47,5 %	45,5 %	2,5%				
تشجع مؤسستكم موظفيها على الإبداع والابتكار بما يدعم عملية التحول الرقمي	0	3	18	18	1	3,43	0,675	8	موافق
	0%	7,5%	45%	45%	2,5%				

تعمل مؤسستكم على تحديث سياساتها وإجراءات ها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية.	0	3	20	15	2	3,40	0,709	13	موافق
	0%	7,5%	50%	37%	5%				
تسعى مؤسستكم إلى تقليل الأخطاء البشرية من خلال استخدام الأدوات الرقمية	0	2	18	19	1	3,48	0,640	3	موافق
	0%	5%	45%	47,5 %	2,5%				
تقوم مؤسستكم	0	2	20	17	1	3,43	0,636	6	موافق

بمراجعة عملياتها بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي	0%	5%	50%	42,5 %	2,5%				
تعتمد مؤسستكم على تبسيط الإجراءا ت الإدارية من خلال الحلول الرقمية	0	5	15	19	1	3,41	0,745	9	موافق
	0%	12,5%	37,5 %	47,5 %	2,5%				
تتيح مؤسستكم للموظفين الوصول إلى المعلوما ت	0	5	15	19	1	3,40	0,744	10	موافق
	0%	12,5%	37,5 %	47,5 %	2,5%				

بسهولة عبر الأنظمة الرقمية									
يساهم التحول الرقمي في إنشاء قواعد بيانات فعالة تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.	0	2	20	17	1	3,43	0,636	7	موافق
	0%	5%	50%	42,5%	2,5%				
تحرص مؤسستكم على حماية بيانات العملاء باستخدام تقنيات	0	3	19	17	1	3,40	0,672	14	موافق
	0%	7,5%	47,5%	42,5%	2,5%				

تشفير متقدمة									
تستخدم مؤسستكم تقنيات الذكاء الاصطن اعي في تحليل البيانات	0	3	17	19	1	3,45	0,677	5	موافق
	0%	7,5%	42,5 %	47,5 %	2,5%				
تعتمد مؤسستكم على برامج متطورة لمعالجة البيانات بكفاءة	0	3	20	16	1	3,38	0,667	17	موافق بدرجة متوس طة
	0%	7,5%	50%	40%	2,5%				
توفر مؤسستكم	0	5	15	20	0	3,38	0,705	18	موافق بدرجة

البيانات اللازمة للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية	0%	12,5%	37,5 %	50%	0%				متوس طة
تعمل مؤسستكم باستمرار	0	5	14	21	0	3,40	0,709	15	موافق
على مواكبة أحدث التقنيات لدعم عملية التحول الرقمي	0%	12,5%	35%	52,5 %	0%				
تسعى مؤسستكم إلى اقتناء	0	1	21	16	2	3,48	0,640	4	موافق
أحدث المعدات والأجهزة	0%	2,5%	52,5 %	40%	5%				

التكنولوجية									
تعتمد مؤسستكم أساليب عمل مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0	5	15	19	1	3,40	0,744	16	موافق
	0%	12,5%	37,5 %	47,5 %	2,5%				
تستخدم مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات	0	1	5	19	15	3,20	0,758	20	موافق بدرجة متوسطة
	0%	2,5%	12,5 %	47,5 %	37,5 %				

تمتلك مؤسستكم بنية تكنولوجية متطورة تسهم في تحسين سير العمليات	0	3	20	17	0	3,35	0,622	19	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	50%	42,5 %	0%				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول						3,41	0,06	موافق	

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجIBM SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول الخاص بالتحول الرقمي جاءت محصورة بين (3,20 – 3,50)، وهي قيم تدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة، كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,622 – 0,758)، مما يعكس وجود تقارب وتجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

كما جاءت العبارة المتمثلة في: «تشجع مؤسستكم على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري 0,679 وباتجاه موافق، مما يدل على اهتمام المؤسسة بنشر الثقافة الرقمية وتعزيز تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بما يدعم عملية التحول الرقمي.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة المتمثلة في: «تستخدم مؤسستكم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات» بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري 0,677 وباتجاه موافق، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى توظيف التقنيات الحديثة في تحليل البيانات وتحسين كفاءة العمل الإداري.

ثم جاءت بعد ذلك باقي العبارات بمتوسطات حسابية متقاربة واتجاه موافق، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بتطوير البنية التكنولوجية، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين الأداء باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة.

في حين جاءت العبارة المتمثلة في: «تستخدم مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري 0,758 وباتجاه موافق بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض النقائص المتعلقة بتفعيل وسائل الاتصال الرقمي الداخلي داخل المؤسسة.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 3,41 بانحراف معياري إجمالي قدره 0,06، وهو ما يدل على اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة، مما يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة جيدة على تطبيقات التحول الرقمي وتسعى إلى تطوير أنظمتها الرقمية بما يساهم في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: النتائج المتعلقة بأراء إتجاه المستجوبين حول المحور الثاني: إتخاذ القرار

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	%	%	%	%	%				

تعتمد مؤسستكم على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات	0	0	20	19	1	3,53	0,554	1	موافق
	0%	0%	50%	47,5%	2,5%				
يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب	0	2	20	18	0	3,40	0,591	8	موافق
	0%	5%	50%	45%	0%				
تتسم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار بالوضوح وسهولة الفهم	0	2	19	18	1	3,45	0,639	2	موافق
	0	5%	47,5%	45%	2,5%				

تعتمد مؤسستكم على مصادر متعددة للحصول على المعلومات	0	3	21	15	1	3,35	0,662	16	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	52,5%	37,5%	2,5%				
يتم تحديث المعلومات بشكل مستمر لدعم عملية اتخاذ القرار	0	5	15	19	1	3,40	0,744	9	موافق
	0%	12,5%	37,5%	47,5%	2,5%				
تشجع مؤسستكم العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0	2	21	17	0	3,38	0,586	10	موافق بدرجة متوسطة
	0%	5%	52,5%	42,5%	0%				

يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	0	3	22	13	2	3,35	0,700	17	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	55%	32,5%	5%				
تعتمد الإدارة على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات المهمة	0	3	20	16	1	3,38	0,667	11	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	50%	40%	2,5%				
تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات	0	1	21	17	1	3,45	0,597	3	موافق
	0%	2,5%	52,5%	42,5%	2,5%				
يشعر الموظفون	0	1	22	16	1	3,43	0,594	5	موافق

بأن لهم دورًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	0%	2,5%	55%	40%	2,5%				
تسعى مؤسستكم إلى اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج	0	3	19	18	0	3,38	0,628	12	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	47,5%	45%	0%				
يتم اتخاذ القرارات بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة	0	2	20	16	2	3,45	0,677	4	موافق
	0%	5%	50%	40%	5%				
تساهم القرارات	0	3	20	16	1	3,38	0,667	13	

المتخذة في تحسين أداء مؤسستكم	0%	7,5%	50%	40%	2,5%				موافق بدرجة متوسطة
يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري	0	4	18	17	1	3,38	0,705	14	موافق بدرجة متوسطة
	0%	10%	45%	42,5%	2,5%				
تراعي مؤسستكم التوازن بين التكلفة والعائد عند اتخاذ القرار	0	5	16	19	0	3,35	0,700	18	موافق بدرجة متوسطة
	0%	12,5%	40%	47,5%	0%				
تتخذ مؤسستكم قراراتها في الوقت المناسب	0	3	21	15	1	3,35	0,662	19	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	52,5%	37,5%	2,5%				
تتميز عملية اتخاذ القرار	0	3	18	18	1	3,43	0,675	6	موافق
	0%	7,5%	45%	45%	2,5%				

بالمرونة والسرعة									
يتم تجنب التأخير في اتخاذ القرارات المهمة	0	3	20	16	1	3,38	0,667	15	موافق بدرجة متوسطة
	0%	7,5%	50%	40%	2,5%				
تراعي مؤسستكم عامل الوقت عند تحليل البدائل	1	3	19	17	0	3,30	0,723	20	موافق بدرجة متوسطة
	2,5%	7,5%	47,5%	42,5%	0%				
تساعد سرعة اتخاذ القرار في تحسين الأداء التنظيمي	0	2	20	17	1	3,43	0,636	7	موافق
	0%	5%	50%	42,5%	2,5%				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الإجمالي للمحور إتخاذ القرار						3,40	0,05	موافق	

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور **اتخاذ القرار** تراوحت بين (3.30 – 3.53)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.55 – 0.74)، مما يدل على

وجود درجة متوسطة من التشتت في إجابات أفراد العينة، مع اتجاه عام نحو الموافقة على عبارات المحور.

وقد جاءت العبارة: "**تعتمد مؤسستكم على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات**"في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري قدره (0.55)، وباتجاه موافق، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالاعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات.

بينما جاءت في المرتبة الثانية كل من العبارات:

- "تتسم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار بالوضوح وسهولة الفهم"،
- "تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات"،
- "يتم اتخاذ القرارات بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة"،

وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، مع اتجاه موافق من قبل أفراد العينة، وهو ما يدل على إدراك العاملين لأهمية وضوح المعلومات والمشاركة وتحقيق الكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

كما جاءت مجموعة من العبارات بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وهي:

- "يشعر الموظفون بأن لهم دورًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"،
- "تتميز عملية اتخاذ القرار بالمرونة والسرعة"،
- "تساعد سرعة اتخاذ القرار في تحسين الأداء التنظيمي"،

مما يشير إلى وجود مستوى جيد من إشراك العاملين والمرونة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

في حين سجلت العبارات المتعلقة بتعدد مصادر المعلومات، وأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار، والتوازن بين التكلفة والعائد، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب متوسطًا حسابيًا قدره (3.35)، وهو اتجاه يميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

أما العبارة الأخيرة وهي: "**تراعي مؤسستكم عامل الوقت عند تحليل البدائل**"فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري قدره (0.72)، وباتجاه موافقة متوسطة، مما يدل على أن مراعاة عامل الوقت عند تحليل البدائل لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام داخل المؤسسة.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور اتخاذ القرار (3.40) بانحراف معياري إجمالي قدره (0.05)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على أن المؤسسة تطبق أساليب مناسبة في اتخاذ القرار، مع وجود تقارب نسبي في إجابات المستجوبين.

وعليه يمكن القول أن:

- المؤسسة تعتمد بدرجة جيدة على المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات.
- هناك مشاركة مقبولة للعاملين في عملية اتخاذ القرار.
- تتميز عملية اتخاذ القرار بدرجة من المرونة والسرعة.

تحتاج المؤسسة إلى تعزيز مراعاة عامل الوقت عند تحليل البدائل واتخاذ القرارات المختلفة

المطلب الرابع: العلاقة بين التحول الرقمي وإتخاذ القرار

قمنا باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على إتخاذ القرار لمديرية الضرائب ولاية المدية, وذلك بقياس العلاقة بينهما من خلال الفرضيات التالية

H_0 : لا يؤثر التحول الرقمي على فاعلية نظم إتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05

H_1 : يؤثر التحول الرقمي على فاعلية نظم إتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05

والجدول يوضح النتائج:

الجدول رقم16 : العلاقة بين التحول الرقمي وإتخاذ القرار

البيان	إتخاذ القرار					
التحول الرقمي	R الإرتباط	R معامل التحديد	B معامل الانحدار	A الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,522	0,273	0,421	1,961	2,599	0,018

من خلال الملاحظة الفاحصة لنتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (12)، والذي يقيس أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (إتخاذ القرار) في مديرية الضرائب لولاية المدية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، يمكننا استقراء المؤشرات الإحصائية وتفسيرها كالآتي:

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.522)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية مقبولة ومتوسطة القوة بين درجة تطبيق التحول الرقمي وفعالية عملية إتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته (0.273)، وهو مؤشر يعكس القدرة التفسيرية للنموذج؛ حيث يستنتج من ذلك أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم في تفسير ما نسبته (27.3%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في المتغير التابع (عملية إتخاذ القرار). في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (72.7%) تُعزى إلى متغيرات وعوامل أخرى ذات أثر لم يتناولها النموذج الحالي للدراسة.
معامل الانحدار (b): بلغت قيمته (0.421)، وهي قيمة موجبة تؤكد طبيعة العلاقة الطردية؛ وتفسيرها الأكاديمي أن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وتطوير آلياته داخل المديرية بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة)، سيؤدي حتماً إلى تحسين وتطوير كفاءة عملية إتخاذ القرار بمقدار (0.421).
القيمة الثابتة (a): قدرت بـ (1.961)، وهي تمثل مستوى كفاءة إتخاذ القرار في المديرية في حال انعدام وجود أو تأثير متغير التحول الرقمي (أي عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر).
اختبار t)المحسوبة :(بلغت القيمة المستخرجة للمتغير المستقل(2.599) ، وهي قيمة تشير إلى معنوية المعلمة المقدّرة وإلى وجود أثر إحصائي للمتغير المستقل في النموذج.
اختبار الفرضية واتخاذ القرار الإحصائي:
بما أن: قيمة مستوى المعنوية المعروضة في الجدول بلغت (Sig = 0.018)، وهي قيمة أصغر تماماً من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 > 0.018).
وبناءً عليه: فإن النموذج يمتلك دلالة إحصائية قوية عند مستوى ثقة 95%.
القرار الإحصائي: يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود الأثر، وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية نظم إتخاذ القرار في المؤسسة (مديرية الضرائب لولاية المدية) عند مستوى دلالة 0.05".

$$Y= 0,421X + 1,961$$

من خلال ما تحصلنا عليه هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين التحول الرقمي وإتخاذ القرار

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور التحول الرقمي وأثره على فاعبية نظم إتخاذ القرار, وذلك بناء على الدراسة الميدانية التى إعتمدت على الإستبيان الموزع في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية, وبعدها تم القيام بتحليل البيانات بإستخدام برنامج IBM SPSS Statistics الإستعانة بعدة أساليب إحصائية, منها التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإرتباط ووتحليل الإنحدار, وهذا من أجل التوصل إلى طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية نظم إتخاذ القرار

الخاتمة

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، خاصة في المؤسسات العمومية التي تواجه بيئة عمل متغيرة ومتطلبات متزايدة من حيث السرعة والجودة والشفافية. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والمعلومات، التكنولوجيا والتقنيات) على فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية.

وأظهرت النتائج أن اعتماد المديرية على التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة ساهم في تسهيل تدفق المعلومات، وتحسين سرعة معالجتها، ودعم متخذي القرار بمؤشرات وبيانات أكثر دقة وموثوقية. كما تبين أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يرتبط أيضاً بتطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين العمليات التنظيمية وتكامل البيانات داخل المؤسسة.

وعلى ضوء نتائج التحليل الإحصائي، أمكن التوصل إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، مما يؤكد أهمية تبني الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي بشكل متكامل لتحقيق قرارات إدارية أكثر كفاءة وفعالية.

الإجابة على الأسئلة الفرعية

1. **السؤال الأول:** هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الموارد البشرية وفاعلية نظم اتخاذ القرار؟

الإجابة: نعم، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً بين بعد الموارد البشرية وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني أن تطوير مهارات العاملين وتكوينهم الرقمي يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.

2. **السؤال الثاني:** هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد العمليات وفاعلية نظم اتخاذ القرار؟

الإجابة: نعم، تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً بين بعد العمليات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، حيث ساهمت رقمنة الإجراءات وتحسين سير العمليات في تسريع اتخاذ القرار ورفع كفاءته.

3. **السؤال الثالث:** هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد البيانات والمعلومات وفاعلية نظم اتخاذ القرار؟

الإجابة: نعم، أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً بين بعد البيانات والمعلومات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، نظراً لدور المعلومات الدقيقة والمحدثة في دعم القرارات وتقليل عدم التأكد.

4. **السؤال الرابع:** هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا والتقنيات وفاعلية نظم اتخاذ القرار؟

الإجابة: نعم، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً بين بعد التكنولوجيا والتقنيات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة يعزز كفاءة نظم اتخاذ القرار داخل المديرية.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية :تنص على وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والمعلومات، التكنولوجيا والتقنيات) على فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود هذا الأثر عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية .

الفرضية الفرعية الأولى: تنص على وجود أثر ودلالة إحصائية بين بعد الموارد البشرية وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$) وقد أكدت النتائج صحة ذلك، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على وجود أثر ودلالة إحصائية بين بعد العمليات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$) وقد بينت النتائج وجود هذا الأثر، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية .

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على وجود أثر ودلالة إحصائية بين بعد البيانات والمعلومات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$) وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على وجود أثر ودلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا والتقنيات وفاعلية نظم اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$) وقد أكدت النتائج وجود هذا الأثر، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة

وكإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: "إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والمعلومات، التكنولوجيا والتقنيات) على فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية؟"، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على فاعلية نظم اتخاذ القرار، من خلال مساهمة أبعاده المختلفة في تحسين جودة المعلومات، وتسريع معالجتها وتداولها، وتطوير كفاءة الموارد البشرية، وتحديث العمليات الإدارية والتقنيات المستخدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية القرارات المتخذة داخل المديرية.

ثانيا: الإقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التحول الرقمي في فاعلية نظم اتخاذ القرار بمديرية الضرائب لولاية المدية، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1 .تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال بما يضمن سرعة تداول المعلومات ودقتها.

2 .تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر لفائدة الموظفين في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها في العمل الإداري.

3 .العمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية وربط مختلف المصالح بقواعد بيانات موحدة تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

4 .تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال نشر الوعي بأهميته وتشجيع العاملين على تبني الممارسات الرقمية الحديثة.

5 .توفير آليات متقدمة لحماية البيانات وأمن المعلومات لضمان سرية المعلومات الضريبية وحمايتها من المخاطر الإلكترونية.

6 .الاستفادة من أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم متخذي القرار وتوفير مؤشرات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

7 .إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ويقلل من الاعتماد على المعاملات الورقية.

8. تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لمشاريع التحول الرقمي مع وضع خطط استراتيجية واضحة لمتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها بشكل دوري.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول موضوع التحول الرقمي وفاعلية نظم اتخاذ القرار، ومن أبرزها:

1. دراسة أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة على تحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات العمومية.
2. بحث دور البيانات الضخمة وتحليلها في دعم نظم اتخاذ القرار وترشيد القرارات الاستراتيجية.
إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لقياس اختلاف تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرار.
3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء المؤسسي، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية.
4. التوسع في دراسة التحول الرقمي داخل الإدارات الجبائية على المستوى الوطني لمعرفة مدى جاهزية المؤسسات العمومية للتحول الرقمي الشامل.
5. دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وسبل التغلب عليها من أجل تحقيق أقصى استفادة منه.
6. توظيف مناهج وأدوات بحثية أكثر تطوراً وعينات أكبر للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

قائمة المراجع

1/ سعيد، م. م. (2023). **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية** [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات العليا، جامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

2/ يخلف، م. ع. (2024). **أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم التقني على كفاءة الخريجين أقسام المحاسبة في المعهد التقنية العليا**. في المؤتمر الليبي لتطوير التعليم الفني والتقني. كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا.

3/ عقوني، م. (2024). **الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي**. مجلة الافروأسيوية للبحث العلمي.

4/ قوجيل، ن. ع.، وبن زرارة، أ. (2022). **رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية.** دار سوهام للنشر والتوزيع.

5/ التداوي، م. ص.، والزهيري، م. م. ك. (2020، 12 يوليو). **دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي**. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، (6).

6/ الحمداني، ب. ح.، وعبد الوهاب، ب. (2015). **إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.** جامعة المسيلة.

7/ عبد الحميد، م. (2004). **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير** (ط. 3). عالم الكتب.

8/ موقع مزن. (2021، 10 ديسمبر). **ما هو التحول الرقمي وما هي أشكاله**؟ تاريخ الاطلاع: 15:00.

9/ قارطي، م. (2016–2017). **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر** [مذكرة ماستر، تخصص حقوق]. جامعة مستغانم، الجزائر.

10/ حماد، م. (2007). **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** [مذكرة ماجستير في العلوم السياسية]. جامعة الجزائر.

11/ كريم، ف. (2008). **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر** [دراسة مكملة لشهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال]. قطر.

12/ المزين، أ. أ. (2024). **التحول الرقمي بجامعة طنطا:** كلية الآداب أنموذجاً. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة طنطا، (57)،

13/ أمال، أ.، وبودبزة، أ. (2019). **أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.** مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3)،

14/ مجلة التنمية الاقتصادية. (2025). جامعة الوادي، الجزائر، 10(2)،

15/ الحرون، م. م. س.، وبركات، ع. ع. (2019). **متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر**. مجلة كلية التربية،

16/ بن أم سعد، ف. (2016). **دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية** [أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات]. جامعة باتنة، الجزائر.

17/ شنافي إيمان، **نظم المعلومات ودعم القرار في المؤسسات** دار العربي للطباعة والنشر، الجزائر، 2013

18/ عزيز وراشدة **المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيله**.تيارت.جامعة ابن خلدون

19/ مداحي عثمان. **أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات**.مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد01.المجلد07سنة2018

20/ سناء عبد الكريم الخناق، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة**، (الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، نوفمبر (2005)،

21/ عبد المليك مزهودة، "21/ **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001،

22/ سعاد بوفروخ ورشيد عدوان، "22/ **فعالية وكفاءة نظم وتكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار**"، مجلة العلوم الإنسانية، 2017.

23/ علي السلمي، *السلوك الإداري*، **دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**، القاهرة، 2001،

24/ درباش، ف. ع. ح. (2025، 13 مايو). **أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت**. مجلة البيان العلمية المحكمة، جامعة خليج السدرة، (19)،

25/ عبد الستار العلي وغسان أحمد الغانم، ***نظم المعلومات الإدارية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع**، عمان، 2009

26/ حمدي، م. (2026، 20 مارس). رئيس مفتشية الضرائب، دائرة عين بوسيف، ولاية المدية [مقابلة شخصية].

27/ دروازي، ع. (2026، 15 مايو). رئيس مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة، دائرة عين بوسيف، ولاية المدية [مقابلة شخصية].

28/ المديرية العامة للضرائب. (2025). **دليل استخدام بوابة VPN/SSL**. مديرية أنظمة المعلومات، المديرية الفرعية للدراسات والتطويرات، وزارة المالية، الجزائر.

المراجع باللغة اللاتينية

1:O'Leary, D. E. (2023). **Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, e-commerce and supply chains**. Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, 30(2),

2: Gouarné, J.-M. (1997). **Le Projet Décisionnel**. Eyrolles.

3:Avira, S., et al. (2023). **Digital transformation in financial management: Harnessing technology for business success**. International Journal of Science Review, 5(2.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: الإستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

استبيان

تحية طيبة و بعد،

في إطار إعداد مشروع تخرج السنة الثانية ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان بعنوان **"التحول الرقمي وأثره على فعالية نظم اتخاذ القرار دراسة حالة لمؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية"**

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ،طالبين منكم الإجابة بدقة وبصدق عن الأسئلة التي يتضمنها، كما أعلمكم بأن المعلومات التي سوف تجمع لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالب:

يوسف نشادي

خالد دروازي

تحت إشراف الأستاذة:

حيولـة إيـمان

الموسم الجامعي 2025-2026

المحور الأول: (الأسئلة الشخصية والوظيفية)

أرجو أن تؤشروا بعلامة (x) في الخانة المناسبة

- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ انثى
- **العمر:** أقل ☐ من20 سنة من ☐ 20 إلى 30 سنة من ☐ 31 إلى 40 ☐ سنة أكبر من ☐ 40 سنة ☐ ☐
- **المستوى التعليمي:** متوسط ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا ☐ ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 ☐ سنوات من 5 ☐ – 10 سنوات من ☐ 10–15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة
- **الوظيـــفة:** ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار أخرى

المحور الثاني: أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) :

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
بعد الموارد البشرية					
1- توفر مؤسستكم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها في مجال استخدام الأنظمة الرقمية.					
2- يمتلك الموظفين في مؤسستكم المهارات الرقمية الأساسية (مثل استخدام الإنترنت والحاسوب والبرامج) اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.					
3- تشجع مؤسستكم على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين.					
4- تحرص مؤسستكم على تخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي .					
5- تشجع مؤسستكم موظفيها على الإبداع والابتكار بما يدعم عملية التحول الرقمي.					
بعد العمليات					
1- تعمل مؤسستكم على تحديث سياساتها وإجراءاتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية .					
2- تسعى مؤسستكم إلى تقليل الأخطاء البشرية من خلال استخدام الأدوات الرقمية.					
3- تقوم مؤسستكم بمراجعة عملياتها بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي .					

4- تعتمد مؤسستكم على تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الحلول الرقمية.					
5- تتيح مؤسستكم للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر الأنظمة الرقمية.					
بعد البيانات والمعلومات					
1- يساهم التحول الرقمي في إنشاء قواعد بيانات فعالة تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة .					
2- تحرص مؤسستكم على حماية بيانات العملاء باستخدام تقنيات تشفير متقدمة.					
3- تستخدم مؤسستكم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات.					
4- تعتمد مؤسستكم على برامج متطورة لمعالجة البيانات بكفاءة .					
5- توفر مؤسستكم البيانات اللازمة للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.					
بعد التكنولوجيا والتقنيات					
1- تعمل مؤسستكم باستمرار على مواكبة أحدث التقنيات لدعم عملية التحول الرقمي .					
2- تسعى مؤسستكم إلى اقتناء أحدث المعدات والأجهزة التكنولوجية.					
3- تعتمد مؤسستكم أساليب عمل مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					

4- تستخدم مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات.					
5- تمتلك مؤسستكم بنية تكنولوجية متطورة تسهم في تحسين سير العمليات.					

المحور الثالث: المتغير التابع (أبعاد إتخاذ القرار) :

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
بعد جودة المعلومات					
1-تعتمد مؤسستكم على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات .					
2- يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب .					
3- تتسم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار بالوضوح وسهولة الفهم .					
4- تعتمد مؤسستكم على مصادر متعددة للحصول على المعلومات .					
5- يتم تحديث المعلومات بشكل مستمر لدعم عملية اتخاذ القرار.					
بعد المشاركة					

1- تشجع مؤسستكم العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار .					
2- يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
3- تعتمد الإدارة على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات المهمة					
4- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات.					
5- يشعر الموظفون بأن لهم دورًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.					
بعد الكفاءة والفعالية					
1- تسعى مؤسستكم إلى اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج .					
2- يتم اتخاذ القرارات بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة .					
3- تساهم القرارات المتخذة في تحسين أداء مؤسستكم.					
4- يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري.					
5- تراعي مؤسستكم التوازن بين التكلفة والعائد عند اتخاذ القرار.					
بعد السرعة والتوقيت					
1- تتخذ مؤسستكم قراراتها في الوقت المناسب.					

2- تتميز عملية اتخاذ القرار بالمرونة والسرعة.					
3- يتم تجنب التأخير في اتخاذ القرارات المهمة.					
4-تراعي مؤسستكم عامل الوقت عند تحليل البدائل .					
5- تساعد سرعة اتخاذ القرار في تحسين الأداء التنظيمي.					

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الإسم واللقب	المؤسسة
أستاذة محاضرة ب	بوعلاقة نورة	جامعة الدكتور يحي فارس
أستاذ التعليم العالي	بولصنام محمد	جامعة الدكتور يحي فارس

ملحق رقم 03: مخرجات SPSS

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	أنثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	7	17,5	17,5	17,5
	من31 إلى 40 سنة	15	37,5	37,5	55,0
	أكبر من 40 سنة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	13	32,5	32,5	32,5
	ليسانس	14	35,0	35,0	67,5
	ماستر	11	27,5	27,5	95,0
	دراسات	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	35,0	35,0	50,0
	من 10 إلى15 سنة	6	15,0	15,0	65,0
	أكثر من 15 سنة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوضيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	27	67,5	67,5	67,5
	تقني	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,991	40

س1: توفر مؤسستكم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها في مجال استخدام الأنظمة الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,0	5,0	5,0
	3	19	47,5	47,5	52,5
	4	17	42,5	42,5	95,0
	5	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س2:يمتلك الموظفين في مؤسستكم المهارات الرقمية الأساسية (مثل استخدام الإنترنت والحسوب والبرامج) اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7,5	7,5	7,5
	3	18	45,0	45,0	52,5
	4	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س3:تشجع مؤسستكم على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,0	5,0	5,0
	3	18	45,0	45,0	50,0
	4	18	45,0	45,0	95,0
	5	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إتخاذ_القرار	3,3975	,05098	20
التحول__الرقمي	3,410	,0632	20

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحول__الرقمي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: إتخاذ_القرار

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
					R Square Change	F Change
1	,522[a]	,273	,232	,04466	,273	6,754

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,013	1	,013	6,754	,018[b]
	Residual	,036	18	,002		
	Total	,049	19			

a. Dependent Variable: إتخاذ_القرار

b. Predictors: (Constant), التحول__الرقمي

ملحق رقم 04: إستمارة الموافقة على دراسة حالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministry Of Higher Education And Scientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty Of Economics, Business And Management Sciences.
Management sciences department

وزارة المالية
مديرية الضرائب لولاية المدية
مفتشية الضرائب عين بوسيف
الوارد
رقم : ..... في .....
مدفوعة : 17 مارس 2026

الرقم 36 /إ م ت خ / 2026
المدية في: 09/03/2026

إلـى السيـد:مدير مديرية الضرائب بالمدية

المـوضـوع: السـماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنوان : **"التحول الرقمي أثره على فعالية إتخاذ القرار "**

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء دراسة الحالة لدى مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
دروازي خالد	2001/07/17	عين بوسيف	202032040935
نشادي يوسف	2003/06/29	بني سليمان	202132043561
المسجلين في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2025 / 2026			

فترة إجراء التربص لدى المؤسسة المستقبلة:**من:** 2026/03/16 **إلى:** 2026/06/16

في الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير

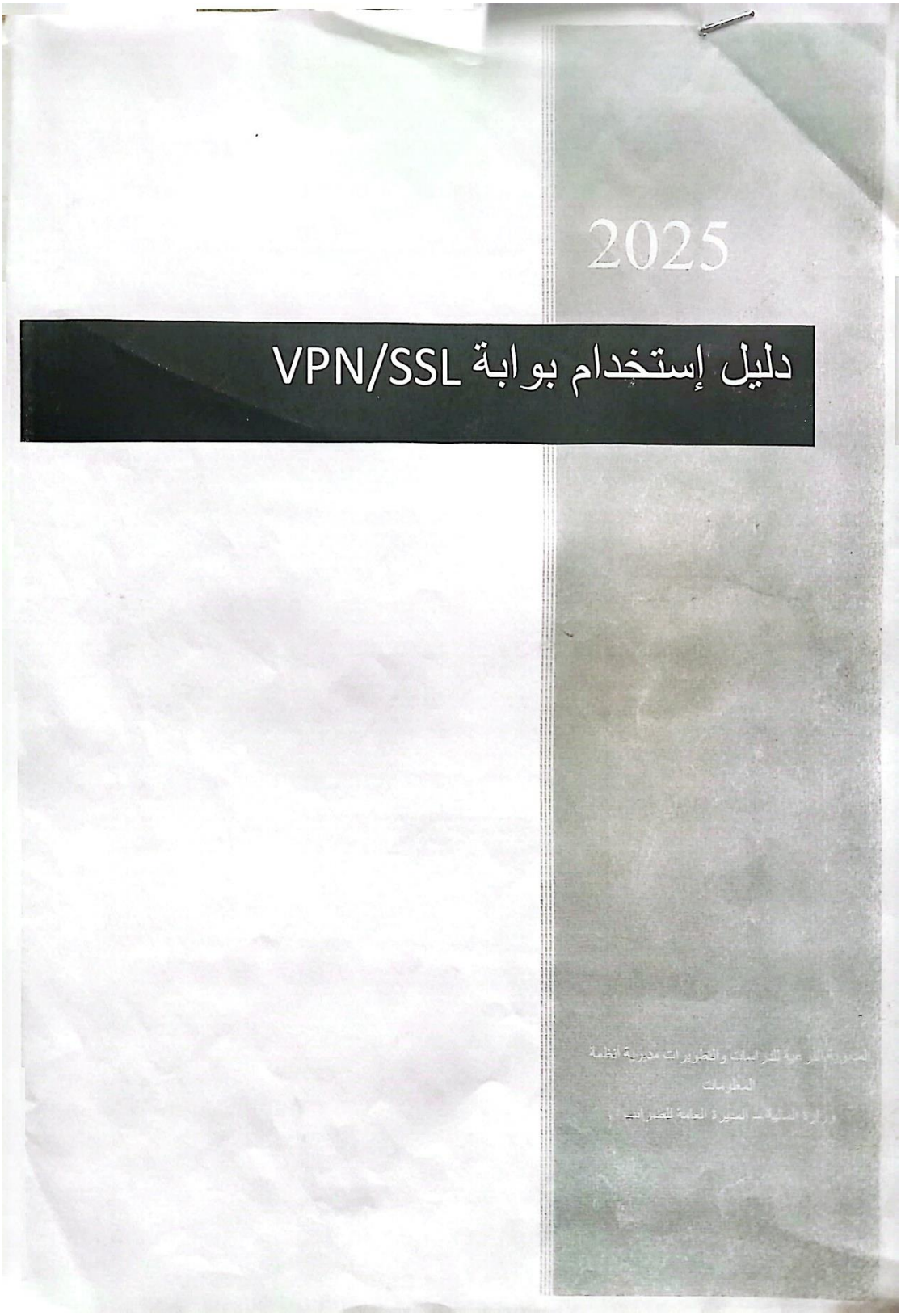
رئيس القسم:

قسم علوم التسيير
غزازي عماد

مدير المؤسسة المستقبلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المديرية الفرعية للوسائل
مديرية الضرائب لولاية المدية

ملحق رقم05:دليل إستخدام بوابة VPN/SSL



I. التعريف

بوابة VPN/SSL (الشبكة الخاصة الافتراضية عبر طبقة المقابس الآمنة) هي حل تقني يسمح للمستخدمين بالوصول إلى شبكة خاصة بطريقة آمنة عبر واجهة ويب.

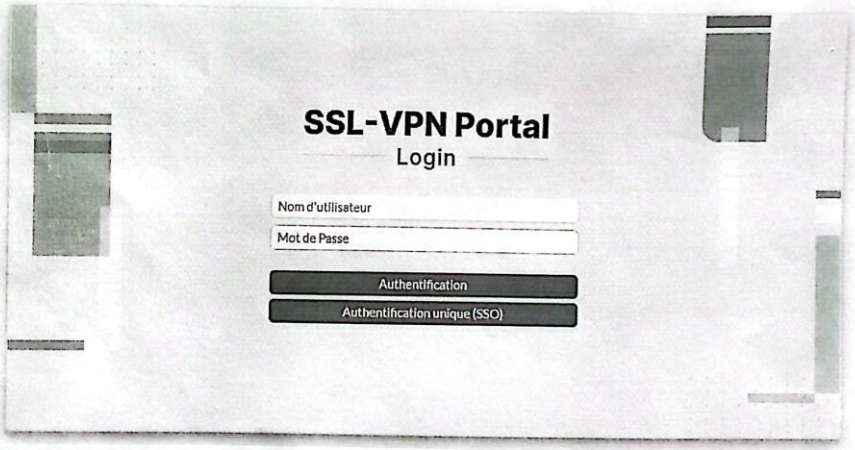
تجمع هذه التقنية بين مزايا الشبكات الخاصة الافتراضية التقليديةVPN مع البساطة والأمان اللذين يوفرهما بروتوكول SSL(طبقة المقابس الآمنة) أو خليفتهTLS أمان طبقة النقل.

II. الفوائد

- ✓ سهولة الوصول: يمكن الوصول إليها عبر متصفح الويب، دون الحاجة إلى تثبيت برامج إضافية.
- ✓ أمان معزز: تستخدم الشهادات الرقمية والتشفير SSL/TLS لحماية البيانات.
- ✓ إمكانية الوصول: تتيح الاتصال من أي جهاز يحتوي على متصفح متوافق.

III. الوصول إلى بوابةVPN/SSL

البوابة متاحة من خلال متصفح الويب على العنوان التالي/https://portail.mf.gov.dz:21443، باستعمال شبكة الإنترنت.



IV. استخدام بوابةVPN/SSL



سيتم استخدام هذه البوابة للوصول إلى جميع تطبيقات الويب الخاصة بالمديرية العامة للضرائب الموجهة للمصالح اللامركزية.
في الوقت الحالي، يوجد خدمتان متاحتان عبر هذه البوابة، وهما الموقع الداخلي "FADHAE" وتطبيق "سجل المكلفين"، والذي يُسمى اختصارًا."SELM"

ملاحظة: يجب الإشارة إلى أن الجلسات المرتبطة بحسابات الوصول (sessions) إلى هذه البوابة محدودة.

في الوقت الحالي، تم توزيع عدد الجلسات المتاحة على النحو التالي:

	الحلول		
	انترانات	SELM	عدد مرات الولوج
مركز الضرائب	جلسة واحدة	5جلسات	6
المركز الجواري للضرائب	جلسة واحدة	5 جلسات	6
المديرية الولائية للضرائب	جلسة واحدة	0	1
المديرية الجهوية للضرائب	جلسة واحدة	0	1
القباضة الجهوية للطابع	جلسة واحدة	0	1
قباضة الضرائب	جلسة واحدة	0	1
مفتشية الضرائب	جلسة واحدة	3جلسات	4

بناءً على ذلك، من المهم احترام عدد مرات الولوج (accès) المسموح بها.

ملحق رقم06: محضر تسليم ملف الجبائي

الجمهـــوريـــــــه الجـــزائـــريـــه الديمقراطيـــه الشعبيـــــــــــــة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POBULAIRE

وزارة المالـيـة

المديريـــة العـامـــة للضـرائـب

مديـريـــة الـضرائـب لولاية المدية

مفتـشية الضرائب المدية : عين الذهب

محضر تسليم ملف جبائـــــــى

نحن السادة المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب لولاية المدية قد عاينا الملف الجبائي، كل حسب اختصاصه

للسيـــــــــــد : .....

الممـــــــارس لنشـــــــاط : .....

بالعنـــــــــوان : .....

NIF : .....

رقـــــم المـــــادة : .....

حيث تبين أن الملف الجبائـــي للمعني يحتوي على كافة الوثائق و المعلومات اللازمة ،مع الالتزام بكافـــة الإجراءات القانونية ، و تم تسليمه إلى رئيس مركز الضرائب بالمدية بتاريخ : .....

قصد المتابعة على مستوى المركز .

مديـــــــــــر

الضـــــــرائب

المدير الفرعي للعمليات الجبائية

المدير الفرعي للتحصيل

المدير الفرعي للمنازعات

المدير الفرعي للرقابة الجبائية

رئيس مركز الضرائب

المفتشيـــــــــــة

رئيس

ملحق رقم07:برنامج SAP BUSINESS CLIENT

- **Ouvrir SAP Business Client**



- **Ajouter Le lien d' accès à la plateforme TRM Production ci-dessous.**

http://trm.dgi.gov.dz/ui2/nwbc

- **Ouvrir hosts en tant qu' administrateur :**



- Le chemin du fichier hosts est : **Windows -> System32 -> drivers -> etc**



- **Ajouter toues les lignes suivantes dans le fichier hosts:**

```
#Production TRM

197.112.0.42     trm.dgi.gov.dz
172.16.205.70  dgipropt1.dgi.gov.dz   dgipropt1

 172.16.205.65  dgipropt2.dgi.gov.dz     dgipropt2
```

```
172.16.205.68  dgipropt3.dgi.gov.dz      dgipropt3

172.16.205.66  dgipropt4.dgi.gov.dz      dgipropt4

172.16.205.55   dgipropt5.dgi.gov.dz      dgipropt5

172.16.205.58   dgipropt6.dgi.gov.dz      dgipropt6

172.16.205.57   dgipropt7.dgi.gov.dz     dgipropt7
```

ملحق رقم08: دليل تثبيت وإعداد عميل forticlient VPN

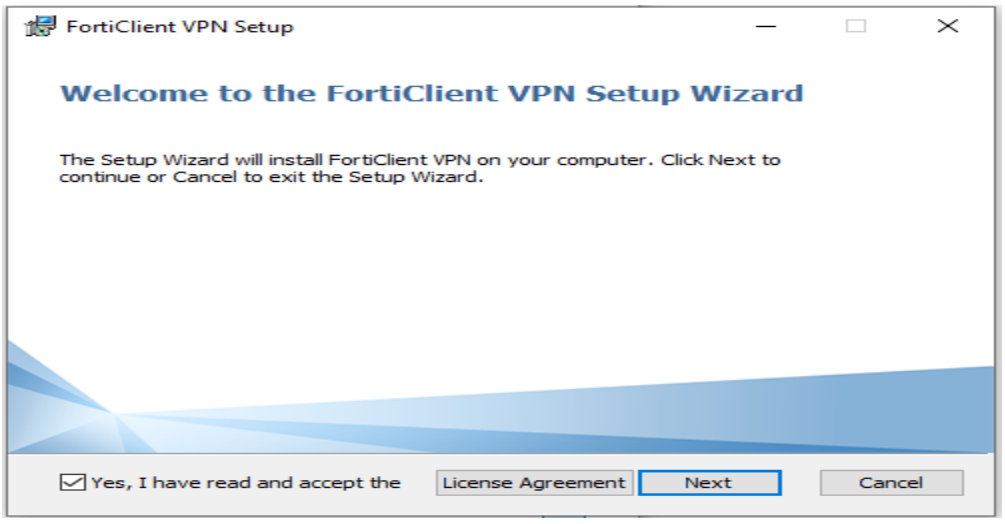
Guide d'installation et configuration du Client VPN FortiClient

Afin d'établir une connexion avec la solution IPsec VPN FortiClient veuillez suivre les étapes illustrées ci-après :

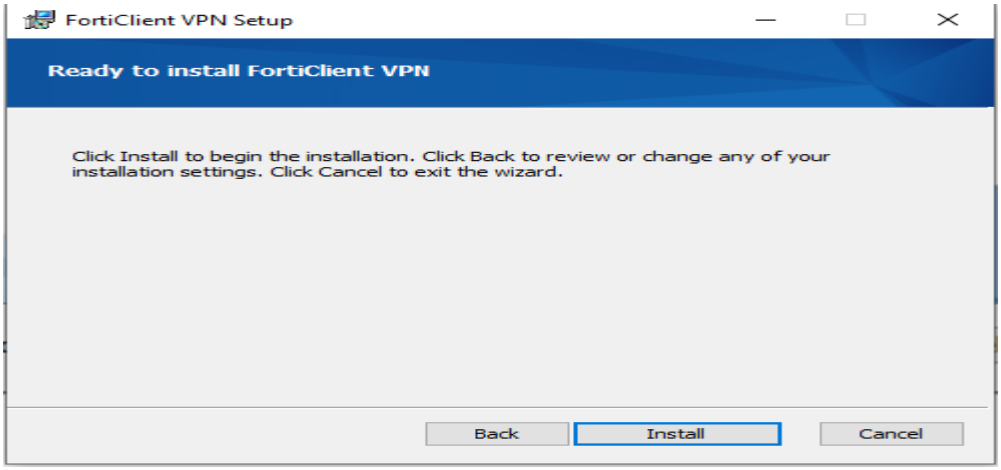
1. installer l'application FortiClientVPNSetup



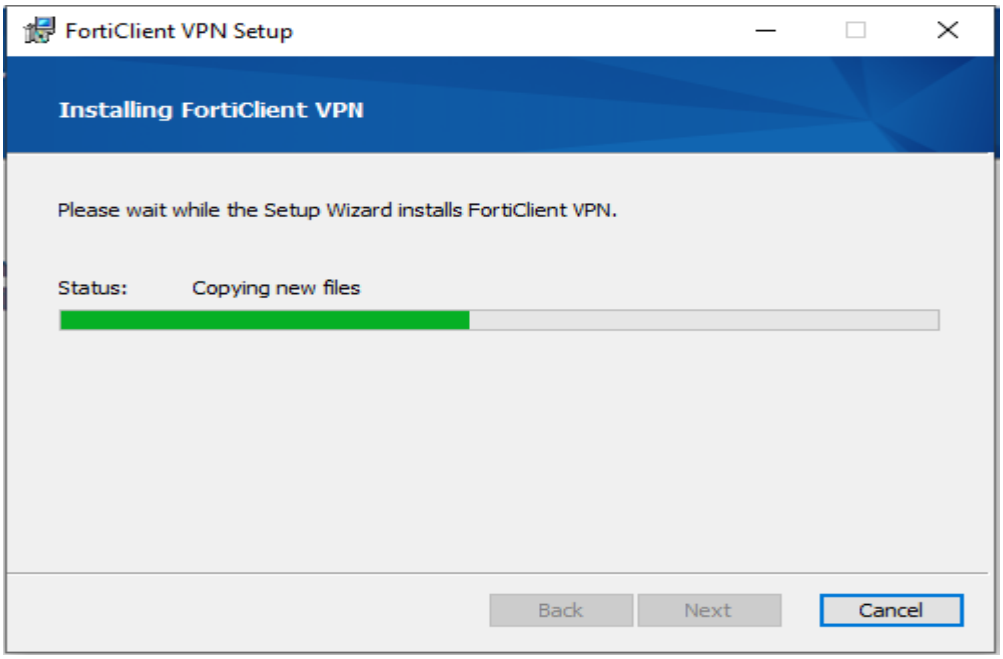
Pour ce faire lancer le fichier d'installation **FortiClientVPNSetup.exe**

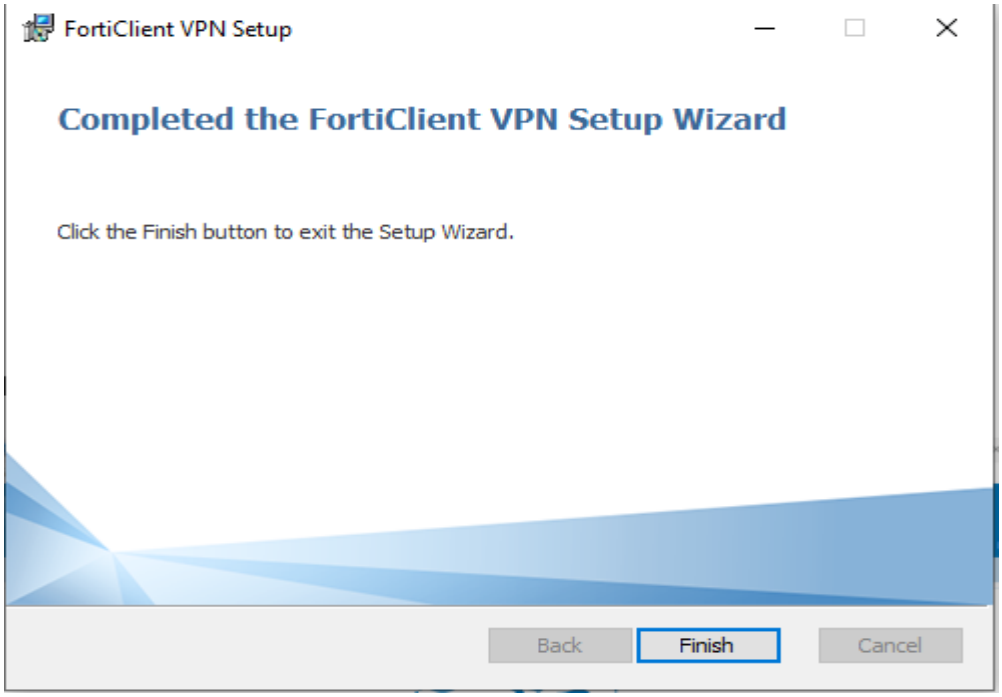


Cliquer sur Next



Puis sur Install



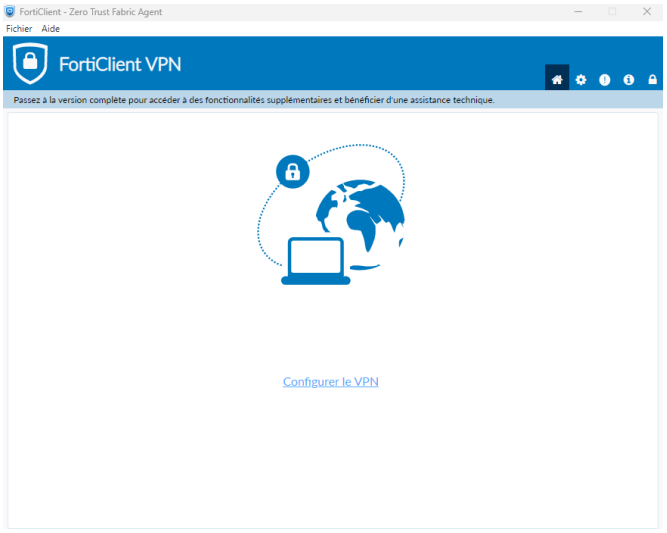


Une fois l'installation terminée cliquer sur Finish

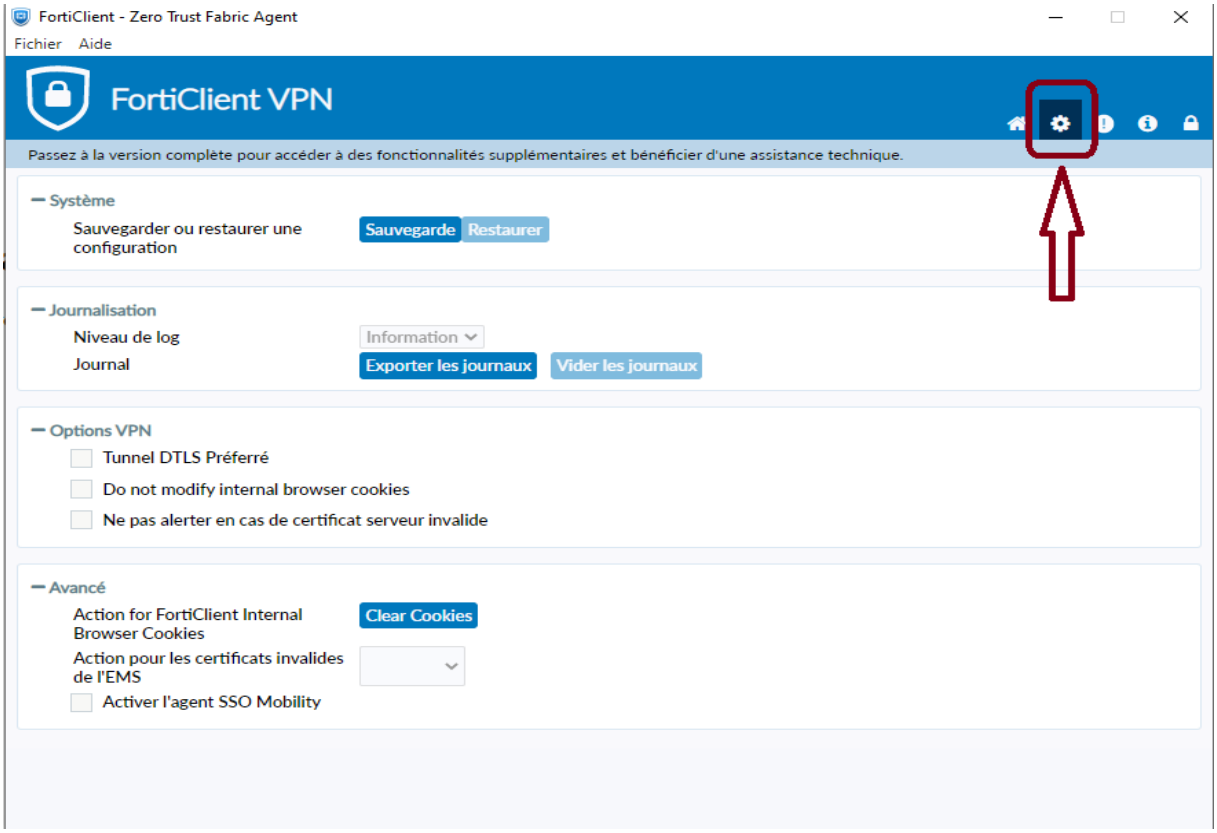
2.ouvrir l'application en cliquant sur l'icône :



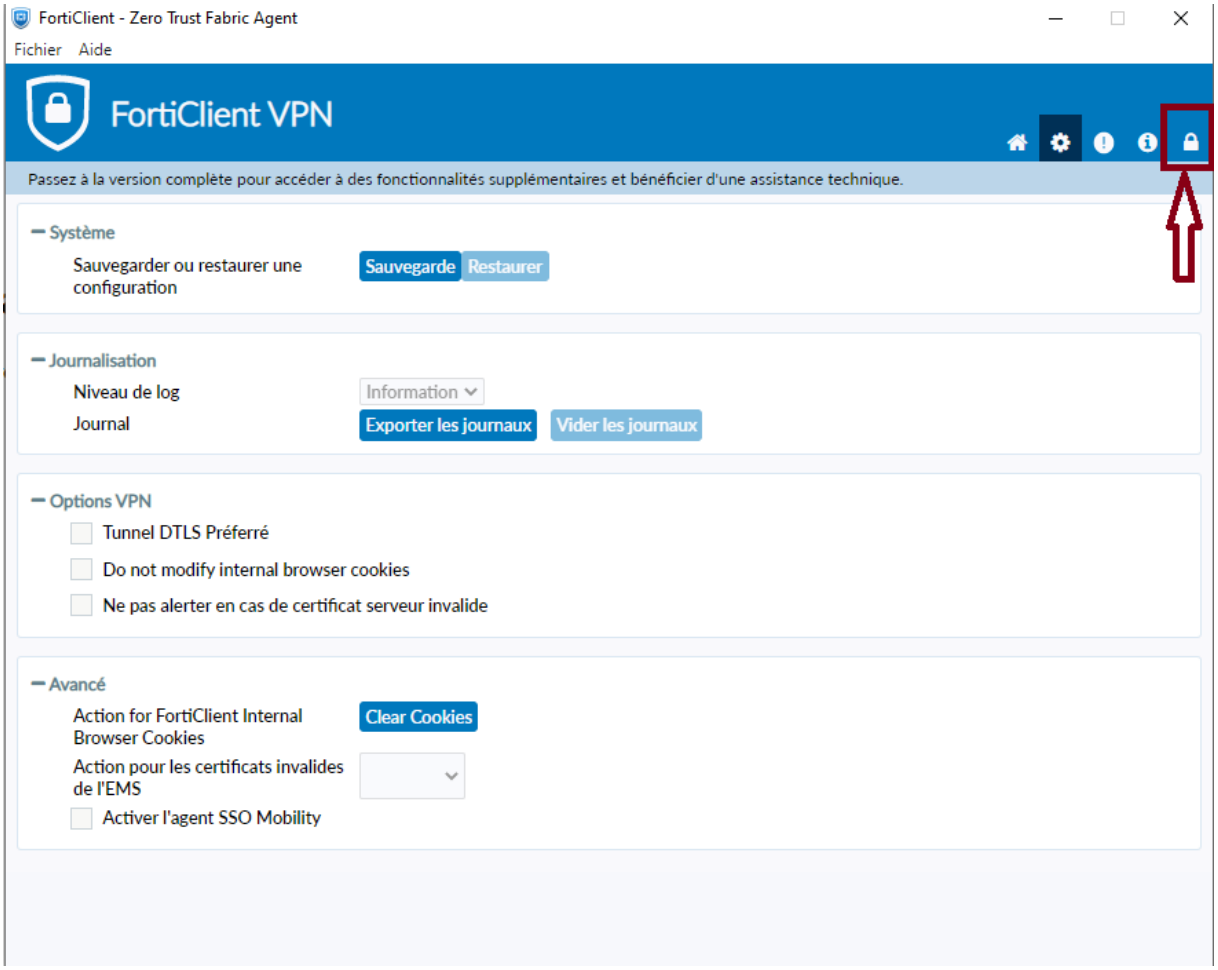
3. l'onglet suivant apparait



4. Aller vers paramètres en cliquant sur , vous remarquez que le bouton Restaurer est grisé



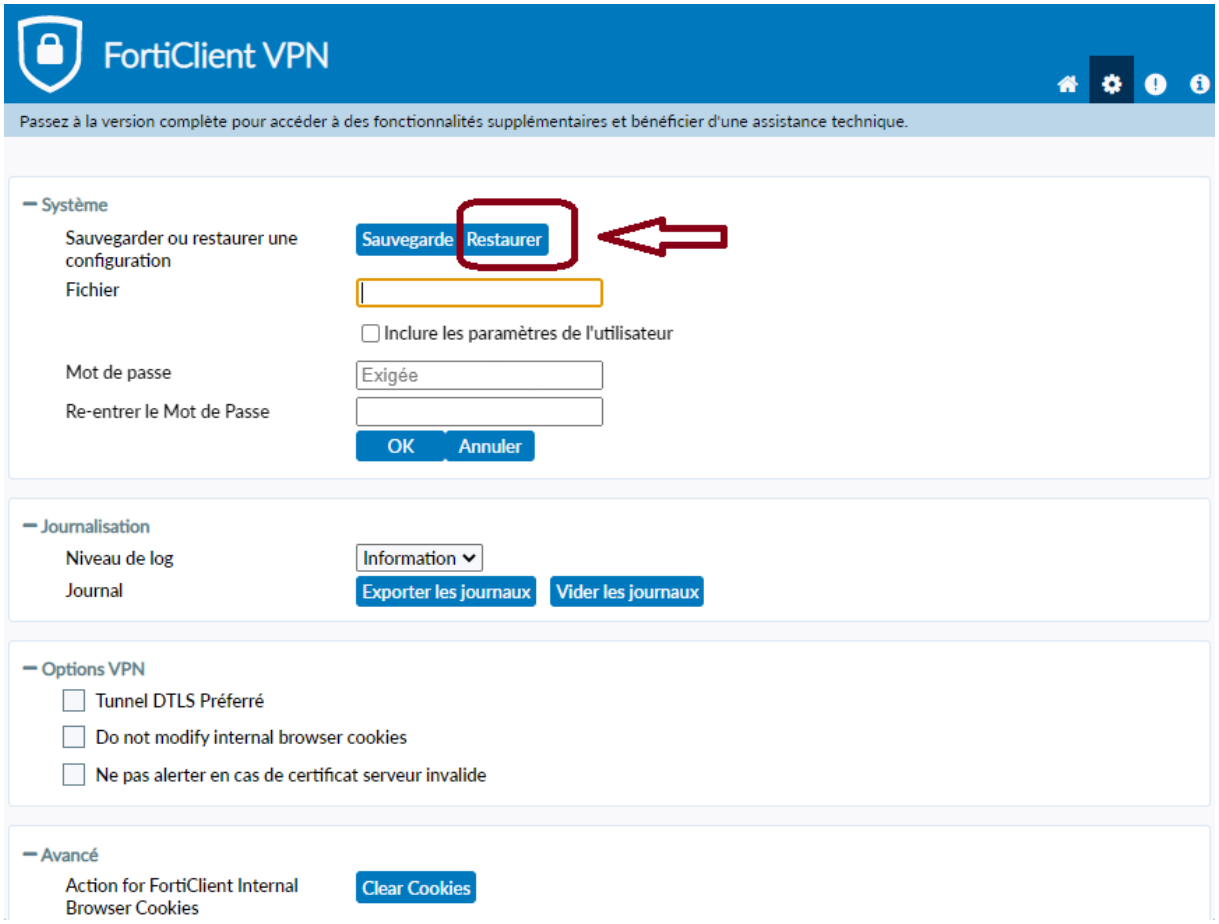
Pour activer le bouton **Restaurer** il faut aller vers le cadenas et cliquer dessus



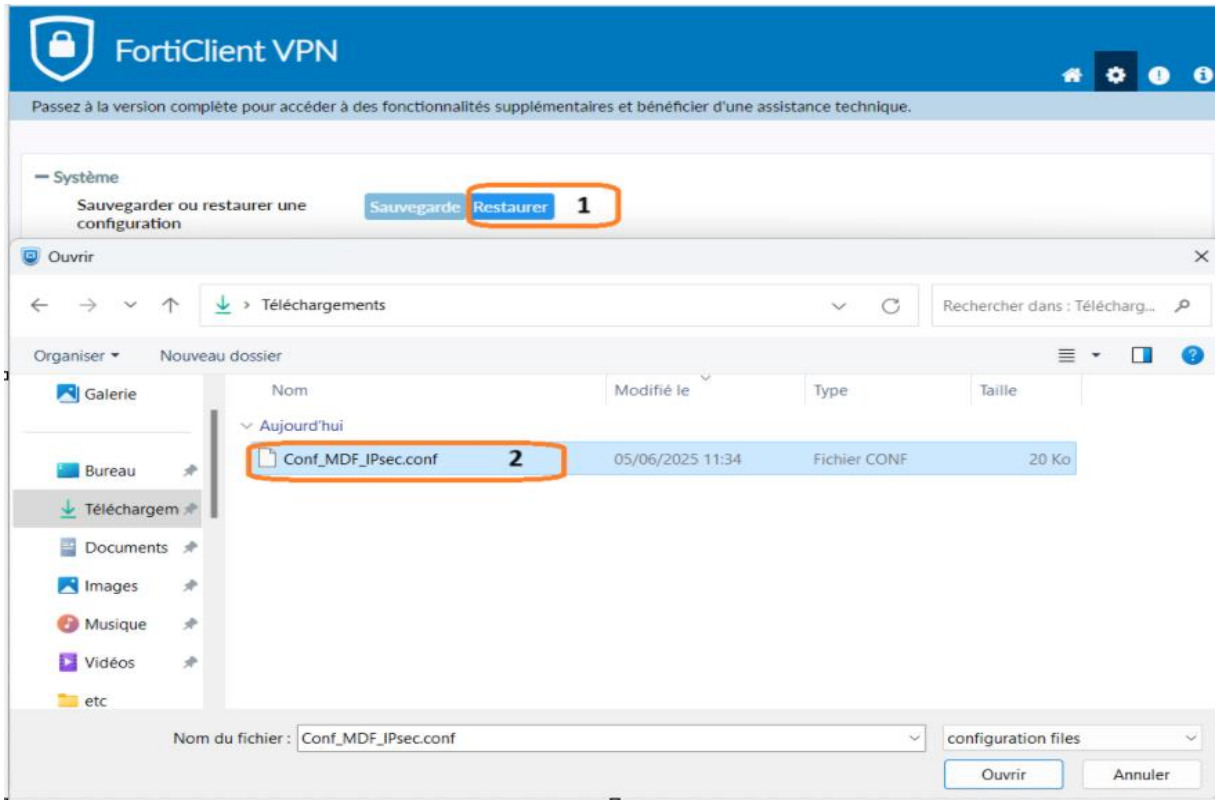
Cliquer sur YES dans l'onglet suivant :



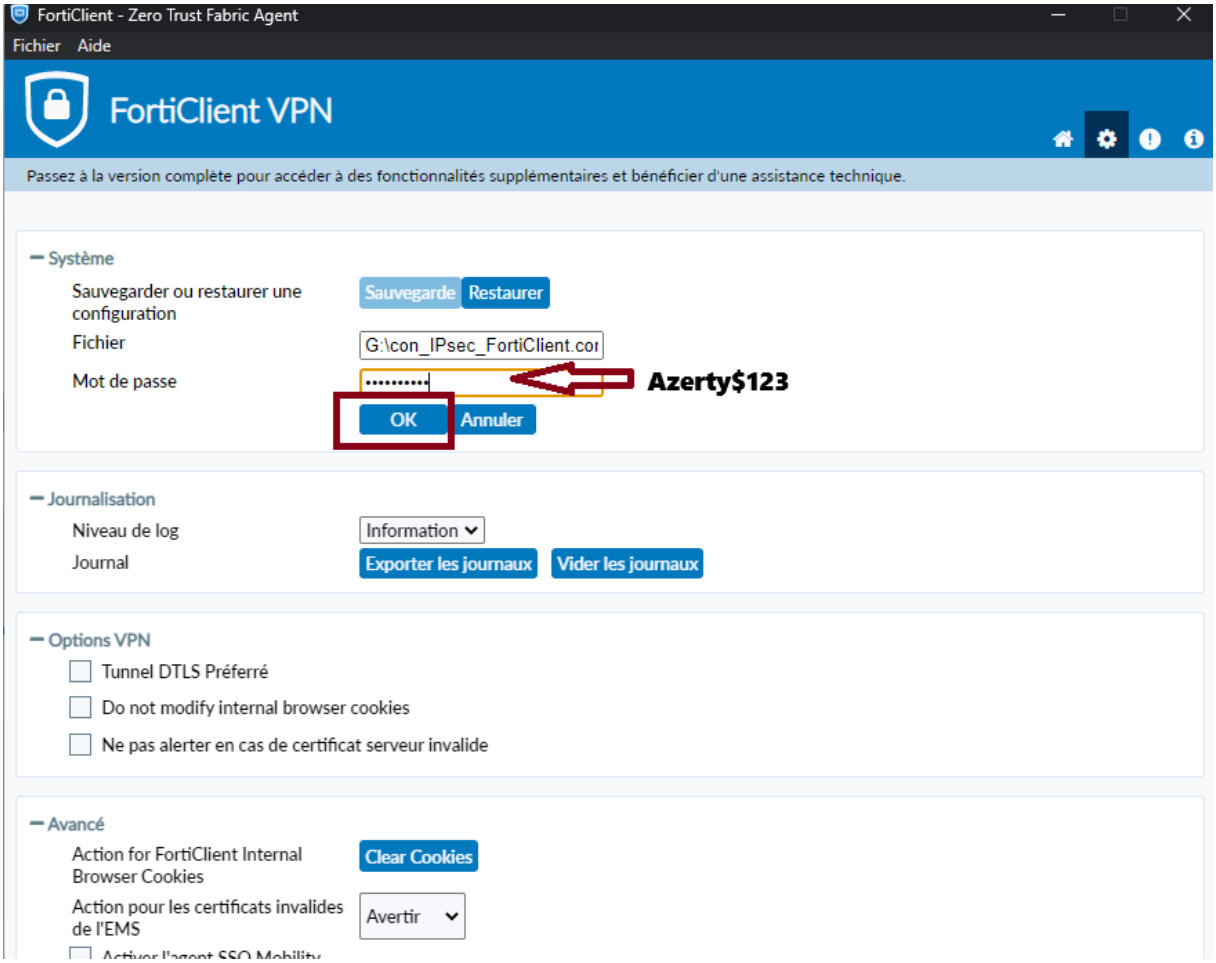
Le bouton RESTAURER sera actif

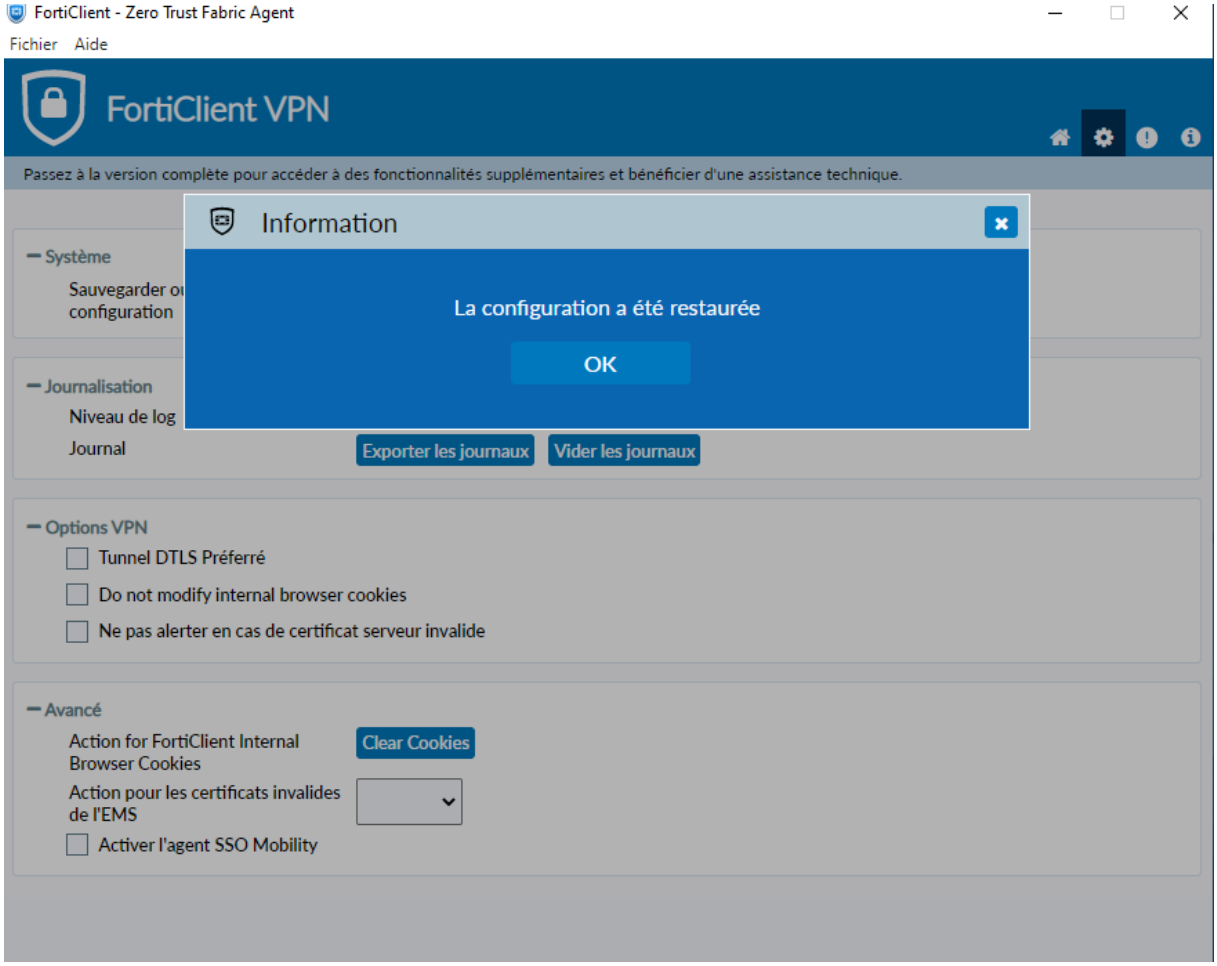


Clique dessus et importer le ficher de configuration (qui vous sera transmis)

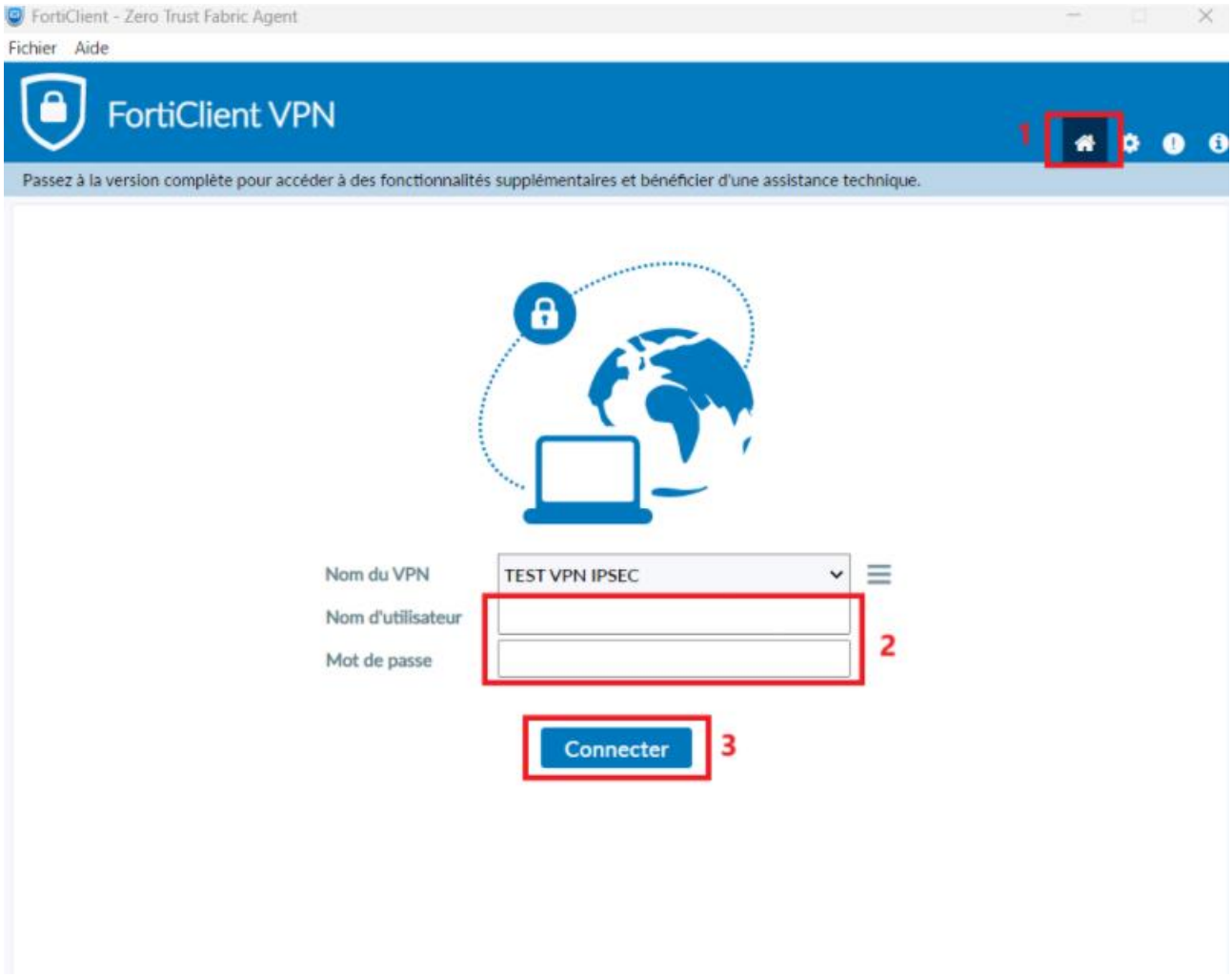


Taper le mot de passe : Azerty$123 puis Ok


FortiClient - Zero Trust Fabric Agent
Fichier Aide
FortiClient VPN
Passez à la version complète pour accéder à des fonctionnalités supplémentaires et bénéficier d'une assistance technique.
Système
Sauvegarder ou restaurer une configuration
Sauvegarde
Restaurer
Fichier
G:\con_IPsec_FortiClient.cor
Mot de passe
Azerty$123
OK
Annuler
Journalisation
Niveau de log
Information
Journal
Exporter les journaux
Vider les journaux
Options VPN
Tunnel DTLS Préferré
Do not modify internal browser cookies
Ne pas alerter en cas de certificat serveur invalide
Avancé
Action for FortiClient Internal Browser Cookies
Clear Cookies
Action pour les certificats invalides de l'EMS
Avertir

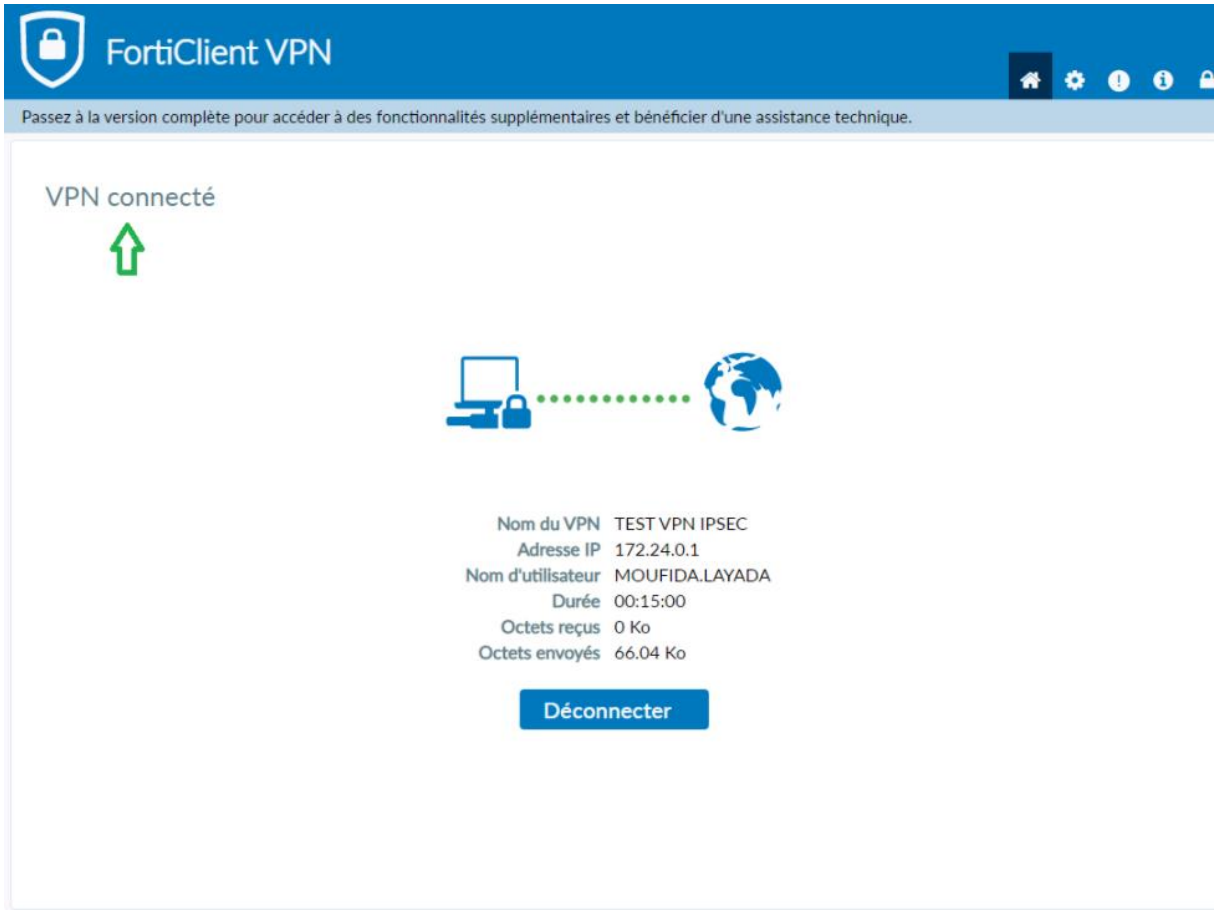


Retour vers l'accueil



Taper Le nom d'utilisateur : **** ➡ (transmis dans le canevas Utilisateur VPN IPsec DGI).
Le mot de passe : **** ➡ (transmis dans le canevas Utilisateur VPN IPsec DGI).

Puis cliquer sur Connecter


FortiClient VPN
Passez à la version complète pour accéder à des fonctionnalités supplémentaires et bénéficier d'une assistance technique.
VPN connecté
Nom du VPN TEST VPN IPSEC
Adresse IP 172.24.0.1
Nom d'utilisateur MOUFIDA.LAYADA
Durée 00:15:00
Octets reçus 0 Ko
Octets envoyés 66.04 Ko
Déconnecter