

أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة حالة مديرية الضرائب - تبسة

تحت إشراف:

إعداد الطالبتين:

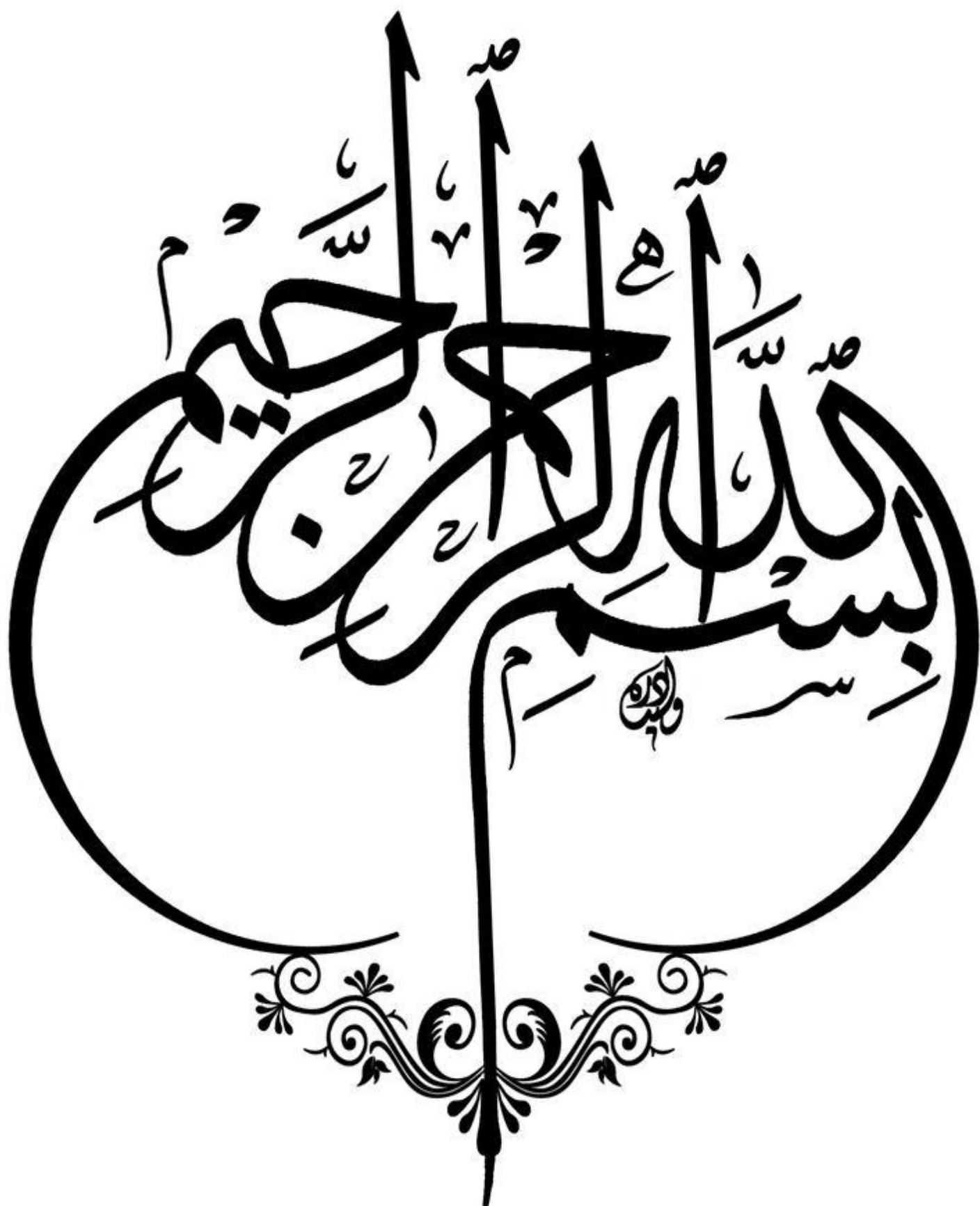
أ.د. توفيق حناشي

• شهد ربيعي

• نريمان محرز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
توفيق حناشي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
يحي درار	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا مناقشا





شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ونسأله سبحانه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، والحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم ووفقنا لتجاوز هذه المرحلة الدراسية بنجاح.

وانطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

فإنه يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف توفيق حناشي، على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة، ونصائح علمية، ودعم وتشجيع طيلة إنجاز هذه المذكرة، فكان لإرشاداته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ يحيى دريس، الذي لم يبخل علينا بالمساعدة والتوجيه، وساهم بدعمه ونصائحه في إنجاز هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى مديرية الضرائب - تبسة -، على تعاونهم معنا وتوفير المعلومات والمعطيات اللازمة التي ساهمت في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة.

ونتوجه كذلك بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على كل ما قدموه لنا من علم ومعرفة طيلة مشوارنا الدراسي.

شكرا



إهداء



والحمد لله رب العالمين



الحمد لله على البداية وعلى الختام، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، فما كان لهذا العمل أن يكتمل

لو لا فضل الله وتوفيقه، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد إذا رضي وله الحمد بعد الرضا.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى نفسي، إلى تلك التي آمنت بحلمها رغم الصعوبات، وسعت بكل عزيمة حتى وصلت، إلى نفسي التي تعبت وصبرت وواجهت الكثير لتصل إلى هذه اللحظة، فالحمد لله على هذا الإنجاز، وأسأله سبحانه أن يجعلها بداية خير ونجاح أكبر في المستقبل.

إلى أبي الغالي، سندي وفخري في هذه الحياة، إلى من كان دعمه ووجوده سببا في مواصلة الطريق، إلى من علمني أن الاجتهاد طريق النجاح، حفظه الله وأدامه تاجا فوق رأسي.

إلى أمي الحبيبة، مصدر الحنان والدعاء، إلى القلب الذي كان يرافقني في كل خطوة، إلى من سهرت وتعبت من أجلي وكانت دعواتها أعظم سند لي، أطال الله في عمرها وحفظها لي.

إلى إخوتي الأعزاء: عبد المالك، عبد الرؤوف، مروان، عقبة، أيوب، يعقوب وياسر، الذين كانوا مصدر قوة ودعم وتشجيع، أسأل الله أن يديم محبتنا وتربطنا.

إلى زميلاتي ورفيقات الدرب، اللواتي شاركني لحظات التعب والاجتهاد والنجاح، شكرا لكل من كانت لي سنداً وكلمة طيبة طوال هذه الرحلة.

كما أهدي هذا العمل إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي وتشجيعي.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومباركا، وأن يوفقنا جميعا لما فيه الخير والنجاح.

شهد





بسم الله الرحمن الرحيم

{وقل ربي زدني علما} صدق الله العظيم

كانت رحلة طويلة مليئة بالإخفاقات مليئة بالتحديات ولكنني كنت لها وتخطيتها بعد
الجود العظيمة وتعب السنين واليوم أنا نريمان محرز خريجة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير والعلوم التجارية، جامعة تبسة اخطو بخطوات حصادي بعدما غرست ثمار جهدي
طيلة سنيني الماضية. فالحمد لله على التمام وحسن الختام. لم يكن لهذا الإنجاز أن يحدث
إلا بفضل من رافقتني دعوتهم أبي من كان نورا في طريقي وعموما في ضعفي ودعاء لا
ينقطع أدامك الله لي... أبي العزيز.

وأمي التي لا أجد لها كلمات تعبر عن قيمتها، من أبصرت بها الطريق حياتي، ولم
يفارق دعاؤها خطواتي، ملهمتي... أمي العزيزة.

إلى صانعي قوتي وأماني وخيرت أيامي من عانقوا فشلي، وصفقوا لي في نجاحي
وتمنوا لي الخير أينما حللت... أخواتي

إلى أخي الراحل توأم روحي ونبض قلبي رحلت عن الدنيا ولكنك لم ترحل عن قلبي.
كنت ولا زلت مصدر قوتي وأماني وسندي في أصعب الأيام. هذا التخرج أهديه لك قبل أي
أحد فأنت فرحتي الناقصة وحلمي الذي أكلمه عنك. رحمك الله يا قطعة من روحي. ستبقى
حيا بداخلي إلى الأبد.

والى كل من ساندني ووقف معي أهديكم تخرجي وسنين تعبتي.

نريمان



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	اهداء
II -I	فهرس المحتويات
IV-III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
I-	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
08	المطلب الثاني: مرتكزات التحويل الرقمي
11	المطلب الثالث: ممارسات التحويل الرقمي
16	المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإدارية
16	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات الإداري
22	المطلب الثاني: مقومات عملية اتخاذ القرارات الإدارية
29	المطلب الثالث: اسهامات مدارس التسيير في اتخاذ القرارات الإدارية وتوجهاتها الحديثة
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي.
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية
45	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
53	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للتحويل الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب	
-تبسة-	

55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية تبسة
56	المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة
58	المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية تبسة
61	المطلب الثالث: أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة
63	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
64	المطلب الثاني: نموذج الدراسة واعتدالية التوزيع الطبيعي
67	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
70	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
70	المطلب الأول: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:
80	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل الثاني
95	خاتمة
99	قائمة المراجع
107	الملاحق
131	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نماذج التحول الرقمي	13
02	تصنيفات اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لـ "Simon" و "Ansoof"	21
03	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	49
04	عينة الدراسة لمديرية الضرائب - تبسة-	63
05	مقياس ليكارت الخماسي	67
06	نتائج اختبار Skewness & Kurtosis	67
07	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	68
08	نتيجة اختبار Cronbach's Alpha	68
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	70
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	71
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسلاك	72
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	73
13	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور ريادة الأعمال الرقمية	74
14	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرارات الإدارية	78
15	اختبار التعددية الخطية	81
16	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	82
17	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	83
18	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	84
19	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	85
20	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	86
21	Tests of Between-Subjects Effects	87
22	يوضح نتائج اختبار T-test	89

90	يوضح نتائج اختبار one way ANOVA	23
90	يوضح نتائج اختبار one way ANOVA	24
92	يوضح نتائج اختبار one way ANOVA	25

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي للتحويل الرقمي	06
02	مراحل التحويل الرقمي	10
03	مجالات التحويل الرقمي	15
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة.	57
05	نموذج الدراسة	65
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	71
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	71
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسلاك	72
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	73

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	108
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	113
03	مخرجات برنامج SPSS	114
04	اتفاقية التبرص	128
05	الإذن بالطبع	130

مقدمة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال الرقمية تسارعا رقميا، والذي أصبح عنصرا محوريا يميز جل القطاعات الإدارية والاقتصادية في إطار التطورات التكنولوجية، التي ظهرت في بيئة الأعمال الحديثة وأساليب الإدارة. فالتحول الرقمي يعني عملية استراتيجية تهدف لإحداث تغييرات عميقة وجذرية على مستوى البيئة التنظيمية والثقافية والأساليب الإدارية، باستغلال التقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال كالبيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وأنترنت الأشياء.

يساهم هذا التحول في تسريع العمليات، تقليل التكاليف، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة بالإضافة لتحسين كفاءة الأداء، وتحسين تجربة المستفيدين، كما ساعد التحول الرقمي المؤسسات على الاستفادة من كميات ضخمة من البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات تكتسب قيمة استراتيجية لدعم مختلف العمليات الإدارية والتسيير، مما يعزز مرونتها في سرعة الاستجابة للتغيرات السريعة للبيئة الخارجية الديناميكية وتحقيق الاستدامة، كما يمتد التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل وصياغة العمليات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر في المقابل يتطلب التحول الرقمي تأهيل الموارد البشرية، عبر توفير دورات تكوينية وتدريب تعزز أدائهم الرقمي وتزودهم بالمهارات الرقمية المطلوبة للتمكن من التفاعل مع التقنيات الحديثة بفعالية.

ساعد تقشي التقنيات الرقمية على تدفق المعلومات بين الأقسام، وتحسين التكامل بينهما مما يحقق التنسيق الفعال، ويساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات ومعلومات دقيقة، ومنه تقوم المؤسسات بتبني استراتيجيات رقمية تتيح الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية، مما يساهم في تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة والتغيير المستمر.

من جهة أخرى، يعد اتخاذ القرارات الإدارية أساس العملية الإدارية، حيث يعتبر البوصلة التي توجه أنشطة المنظمة نحو بلوغ أهدافها بفعالية، وينتج القرار الإداري عن عملية ممنهجة تبدأ بتحديد المشكلة ثم جمع المعلومات البيانات عنها، وبعدها تحليلها، ثم تحديد البدائل المتاحة، والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأمثل وصولا لتنفيذ القرار والقيام بمتابعة نتائجه وتقييمها. وتتأثر جودة اتخاذ القرارات الإدارية بعدة عوامل من بينها: توفر المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى دقتها وموثوقيتها، وشخصية متخذ القرار وخبرته وكفاءته إضافة لاعتماد أساليب علمية ووسائل التحليل والتقييم الحديثة، ونتيجة لتحديد البيئة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية أصعب مما يفرض على المؤسسات التوجه نحو اعتماد أدوات حديثة لتقليل الأخطاء ودرجة عدم اليقين وتحسين جودة المخرجات.

تتنوع عملية اتخاذ القرارات الإدارية بحسب مستوياتها داخل المؤسسة من استراتيجية ذات العلاقة بالأهداف الطويلة الأجل وتكتيكية ذات العلاقة بتنفيذ الخطط وتشغيلية والتي ترتبط بالأنشطة اليومية ومن الضروري مواكبة المستجدات الحديثة من وسائل وأساليب وتبني نظم معلومات حديثة تتيح جمع

ومعالجة البيانات وتحليلها بطرق علمية مما يعزز كفاءة اتخاذ القرار بشكل أعمق بالإضافة لدعم دقة اختيار البديل الأنسب لضمان اتخاذ قرارات إدارية دقيقة ذات خافية علمية كما ساعدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استشراف المستقبل وتقييم مختلف السيناريوهات من خلال ما تقدمه من نماذج تنبؤية مما تتيح إمكانية التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية المتخذة وتقليل المخاطر المتبعة مما يزيد من فعاليتها وأسهم التحول الرقمي في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين مختلف المؤسسات الإدارية مما يدعم التنسيق التنظيمي ويعزز الشفافية داخل المؤسسات، بالإضافة لتقليص الوقت المستغرق في جميع البيانات لتحليلها الأمر الذي تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري مما يساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للمستجدات الطارئة في البيئة الخارجية، وفي المقابل يطرح التحول الرقمي تحديات مختلفة منها ضمان أمن المعلومات، وضرورة تهيئة بيئة العمل وتوفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم هذا التحول، وتأهيل المورد البشري ليتكسب مهارات رقمية لضمان كفاءة تفاعله مع هذه التقنيات وتشجيعه على التعلم المستمر وتطوير هذه المهارات. وهو ما يتطلب تبني استراتيجية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي داخل المؤسسات، ومنه من الضروري دراسة أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية، لإبراز مزايا تبني التقنيات الحديثة في تعزيز جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، وقدرة المؤسسات على الاستفادة من التحول الرقمي في إعادة بناء عملياتها الإدارية، ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه فإن فهم هذه العلاقة التفاعلية يعتبر أول خطوة لبناء مؤسسات ذات كفاءة وفعالية لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة متغيرة تشهد في المنافسة من خلال مواجهة التحديات التي يطرحها العصر الرقمي.

تسعى العديد من الإدارات العمومية إلى مواكبة هذا التطور من خلال إدخال التقنيات الرقمية في تسيير أعمالها اليومية، ومن بين هذه الإدارات نجد مديرية الضرائب - تبسة - التي تعمل على اعتماد الوسائل الرقمية في مختلف نشاطاتها الإدارية بهدف تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل. ومع ذلك، يبقى مدى تأثير هذا التحول مرتبطاً بمدى انعكاسه الفعلي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"ما مدى تأثير التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الضرائب - تبسة؟"

ثانياً: الأسئلة الفرعية

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما المقصود بالتحول الرقمي؟
- ماهي استراتيجيات التحول الرقمي؟
- ماذا يقصد باتخاذ القرارات الإدارية؟ وما هي أهم تصنيفاته؟
- فيما تتمثل أهم عناصر اتخاذ القرار الإداري؟

- ماهو واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين متغير التحول الرقمي وفقا لأبعاده المختلفة (التكنولوجي، البشري، البيانات والمعلومات، التنظيمي) على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأسلاك، سنوات الخبرة) في مديرية الضرائب - تبسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين تتضمنان مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة."

وتتدرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتكنولوجيا على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للبيانات والمعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتنظيم على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأسلاك، وسنوات الخبرة) بمديرية الضرائب - تبسة."

وتتدرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس بمديرية الضرائب - تبسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر بمديرية الضرائب - تبسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الأسلاك بمديرية الضرائب - تبسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمديرية الضرائب - تبسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع التحول الرقمي باعتباره من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء الإداري وتطوير أساليب العمل، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. حيث يساهم التحول الرقمي في تسهيل معالجة البيانات، تسريع تداول المعلومات، تحسين جودة الخدمات، وتقليل الوقت والجهد في إنجاز مختلف العمليات الإدارية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل مديرية الضرائب - تبسة -، باعتبارها من الإدارات العمومية التي تسعى إلى إدخال التقنيات الرقمية في تسيير أعمالها، بهدف تحسين جودة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين فعاليتها داخل المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل أبرز أهداف هذه الدراسة في:

- عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية.
- الوقوف على واقع التحول الرقمي وتشخيصه داخل مديرية الضرائب - تبسة -.
- التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- تحديد أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية داخل مديرية الضرائب - تبسة -.
- إبراز دور التقنيات الرقمية في دعم الأداء الإداري وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع "أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية" بناءً على مجموعة من الأسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية، تمثلت فيما يلي:

1. أسباب ذاتية:

تمثلت أهم الأسباب الذاتية في:

- الاهتمام الشخصي بدور التحول الرقمي في إعادة تشكيل العمليات الإدارية وبيئة الأعمال الحديثة.
- الرغبة في التعرف على كيفية تأثير التقنيات المعاصرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- الميل نحو دراسة القضايا ذات الصلة بالتطورات التكنولوجية لمواكبة متطلبات العصر.

2. أسباب موضوعية:

تمثلت أهم الأسباب الذاتية في:

- دور التحول الرقمي الفعال في تحسين الأداء والقدرة التنافسية في بيئات ديناميكية معقدة.
- اسهامات التحول الرقمي في تمكين متخذي القرارات الإدارية من جمع وتحليل البيانات ومنه اعتماد خيارات مدروسة لاتخاذ القرار النهائي.
- العلاقة التفاعلية المحورية بين التحول الرقمي والإدارة الحديثة.

سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تحديد حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تركزت هذه الدراسة نظرياً وتطبيقياً على دراسة أثر التحول الرقمي باعتباره متغير مستقل، واتخاذ القرارات الإدارية باعتباره متغير تابع، وذلك على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة.

2. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة، باعتبارها من الإدارات التي تسعى إلى مواكبة التحول الرقمي في مختلف خدماتها وإجراءاتها الإدارية.

3. الحدود الزمنية:

تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2026/04/01 إلى 2026/05/01، وذلك من أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة بمختلف مصالحها، باعتبارهم الفئة المستهدفة في الدراسة الميدانية.

ثامناً: منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة والمتعلق بالتحول الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية، حيث تم من خلاله التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وجهت إلى موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة من أجل استقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام برنامج SPSS في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

تاسعا: هيكل الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة والفرضيات المطروحة، وفي حدود الإشكالية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، وذلك كما يلي:

1. الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لمتغيري الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي، من خلال التطرق إلى مفهومه، تطوره التاريخي، خصائصه، أبعاده، وكذا استراتيجياته، نماذجه وأهم مجالاته إضافة إلى أهم التحديات التي تواجه تطبيقه. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال عرض مفهومه، أهميته، مراحله، نماذجه، ومعوقاته. في حين تناول المبحث الثالث أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

2. الفصل الثاني:

تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول تقديم عام حول مديرية الضرائب لولاية تبسة. أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. بينما تم التطرق في المبحث الثالث لتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبتين أثناء اعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات:

- قلة الكتب والمراجع الحديثة التي تعالج موضوع اتخاذ القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي، إضافة إلى أن أغلب المصادر المتوفرة قديمة، مما صعب الاعتماد على مراجع دقيقة ومواكبة للواقع؛
- صعوبة إيجاد دراسات تطبيقية مشابهة، خصوصا في البيئة الجزائرية؛
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول تطبيق التحول الرقمي داخل المديرية محل الدراسة؛
- محدودية الشفافية في بعض المعطيات الإدارية، خاصة ما يتعلق بآليات اتخاذ القرار.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد:

في ظل التحولات الجوهرية في عالم الأعمال المعاصرة تشهد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بموجبات التحويل الرقمي تغييرات، فلم تعد القرارات الإدارية تتخذ بناءً على الاعتماد على الحدس، الشك، أو الخبرات التقليدية فقط بل انتقلت لمرحلة الاستناد على تدفقات البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، والنماذج التنبؤية لتكتسي طابع علمي، عصري، وديناميكي. حيث أحدث التحويل الرقمي نقلة نوعية في فلسفة اتخاذ القرارات الإدارية، فلم تعد البيانات مجرد سجلات رقمية بل أصبحت أصول استراتيجية تمكن المنظمات من الانتقال إلى ثقافة التنبؤ والاستباقية، فأدوات التحويل الرقمي ساهمت في رفع المنظمات إلى مستوى أعلى من الدقة، المرونة، والشمولية. وهذا ما جعل المنظمات في تنافس دائم على تبنيها لمواكبة أساليب الابتكار الحديثة وضمان استدامة نجاحاتها وميزتها التنافسية. وعليه في هذا الفصل سيتم تناول المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإدارية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي

شهدت بيئة الأعمال الحديثة دمج واسع للتكنولوجيا الرقمية التي أسهمت في إعادة هيكلة طريقة عمل الأنظمة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التقليدية في مختلف الأنشطة والقطاعات. ولم يقتصر هذا التحويل على الجانب التقني فقط، بل تجاوزه ليشمل جوهر الهياكل التنظيمية، والقيمة المقدمة، ونماذج العمل ومن هنا أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية لا خيار تتطلع إليه القطاعات والمنظمات بغية ضمان الاستمرارية، والحفاظ على قدرتها التنافسية ضمن بيئة ديناميكية معقدة. ومن هنا يعتبر التحويل الرقمي استجابة استراتيجية لتحديات العصر الرقمي وردة فعل عليها، وعليه ففهم آليات هذا التحويل وأبعاده يعتبر مدخلا أساسيا لاستيعاب ديناميكية الأعمال الحديثة، واستشراف التوجهات المستقبلية، وعليه سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي؛**
- **المطلب الثاني: مرتكزات التحويل الرقمي؛**
- **المطلب الثالث: ممارسات التحويل الرقمي.**

المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي

بناءً على العديد من وجهات النظر التي تناولت موضوع التحويل الرقمي ومناقشته، سيتم تناول تعريف التحويل الرقمي ومن ثم تطوره التاريخي، خصائصه وعوامل انتشاره.

أولاً: تعريف التحويل الرقمي

باعتبار التحويل الرقمي مفهوم جديد على الإدارة عموماً، فقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم التحويل الرقمي. وعليه يمكن تعريفه:

يعرف التحويل الرقمي بأنه: "عملية تطبيقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال والأنشطة. تغير هذه العملية بشكل أساسي طريقة تقديم المؤسسة القيمة للعملاء. حيث تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة."¹

¹ مينقا، أحمد حسن القعاد، التحويل الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2025، ص: 08.

كما تم تعريفه على أنه: "عملية استراتيجية شاملة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية (الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، أنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة)، لإعادة هيكلة العمليات التجارية ونماذج العمل والقيمة المقدمة للعملاء." ¹

وقد عرف أيضا بأنه: "عملية تبني التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي لإدخال تغييرات في نماذج العمل، والثقافة التنظيمية، والعمليات. بهدف تعزيز القيمة لأصحاب المصلحة، وتحسين الأداء." ²

كذلك عرف على أنه: "عملية تحويل البيانات من شكلها التناظري إلى الشكل الرقمي، أي الانتقال من الاعتماد على الورق إلى استخدام الحاسوب، وذلك في إطار ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة." ³

ومن خلال ما تقدم من تعريفات يمكن القول أن التحويل الرقمي هو توجه المؤسسات لاعتماد التقنيات الرقمية في تنفيذ عملياتها وأنشطتها في مختلف المجالات، بهدف زيادة كفاءة الأداء، تعزيز سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثانيا: التطور التاريخي للتحويل الرقمي

يشير التطور التاريخي للتحويل الرقمي إلى سلسلة من التحولات التكنولوجية والصناعية التي مرت بها المجتمعات البشرية عبر مراحل زمنية متعاقبة، حيث أسهمت كل مرحلة في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب الإنتاج والعمل والحياة الاقتصادية، لذا يعد التقسيم على أساس الثورات الصناعية مناسبا لكونها تمثل المراحل الأساسية لتطور التكنولوجيا، والتي مهدت تدريجيا لظهور التحويل الرقمي في شكله الحالي: ⁴

1. الثورة الصناعية الأولى

بدأت الثورة الصناعية الأولى في إنجلترا مع أواخر القرن الثامن عشر، حيث شهدت هذه الفترة انتقالا نحو أساليب تصنيع جديدة. أدت هذه التحولات إلى زيادة مستدامة في معدل النمو الاقتصادي وفي نصيب الفرد من الإنتاج مقارنة بما كان سائدا قبلها، كما ساهم توسع الأسواق التجارية وظهور الرأسمالية الصناعية

¹ محمد عقوني، التحول الرقمي واستراتيجية التسويق المتقدمة، دار التربية الرقمية، القاهرة، مصر، 2025، ص:15.

² فتحي عمر حمد درباش، أثر التحويل الرقمي على جودة القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 19، 2025، ص:63.

³ نعاس صلاح الدين، أولاد الهدار فاتح بلقاسم، الرقمنة في الجزائر بين تحديات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الأمن السيبراني، ملتقى وطني حول مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، مخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 04 ماي 2025، ص:01.

⁴ أيمن براهيم، عبد الرقيب سماعلي، دور التحويل الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الحديد - تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2024_2025، ص: 02 - 04.

في تمويل المصانع والآلات، الأمر الذي جعل إنجلترا من أغنى دول العالم خلال القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر.

2. الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية في بداية القرن العشرين معتمدة على التطورات العلمية في مجال وتشغيل المحركات الكهربائية، كما كان لاكتشافات توماس إديسون دور بارز في انتشار استخدام الكهرباء. وقد ساهم هنري فورد في تطوير مفهوم الإنتاج الكبير من خلال إنشاء خطوط الإنتاج المتسلسل سنة 1908، مما أدى إلى تغييرات جذرية في أنماط الإنتاج والحياة الاقتصادية والاجتماعية، وظهور العديد من الأجهزة الحديثة مثل الراديو والهواتف اللاسلكية.

3. الثورة الصناعية الثالثة

بدأت الثورة الصناعية الثالثة في منتصف القرن العشرين، وتميزت بالانتقال من التكنولوجيا الميكانيكية والتناظرية إلى الإلكترونيات الرقمية، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والحواسيب والروبوتات من أهم العوامل المحركة لهذه المرحلة. وقد ساهمت هذه الثورة في انتشار المؤسسات الصناعية والتجارية على نطاق واسع وخلق ملايين فرص العمل، كما أدت إلى تطور وسائل النقل والاتصال وارتفاع مستوى المعيشة ومتوسط العمر المتوقع. ورغم هذه الإيجابيات، ظهرت آثار سلبية مثل التلوث البيئي وتغير المناخ وانبعاث الغازات الدفيئة.

4. الثورة الصناعية الرابعة

تتميز الثورة الصناعية الرابعة باندماج التقنيات الرقمية والفيزيائية والبيولوجية، حيث ظهرت أنظمة الإنتاج الذكية والتقنيات المتقدمة مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة المتقدمة وتقنيات النانو والطاقة المتجددة. وتتميز هذه الثورة بسرعة انتشار الابتكارات واتساع نطاق تأثيرها مقارنة بالثورات السابقة، كما ساهم انتشار الإنترنت والاتصالات الحديثة في تسريع عمليات التحويل الرقمي على المستوى العالمي.

الشكل 01: التطور التاريخي للتحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة

ثالثاً: خصائص التحويل الرقمي

يساهم التحويل الرقمي في تمكين المنظمات من اكتساب مجموعة من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن المؤسسات التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص مايلي:¹

1. القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال السريعة والمتغيرة: حيث تستطيع المؤسسة الاستجابة بسرعة للتغيرات والمتطلبات الجديدة في السوق.
2. التميز التنافسي: تمكن المؤسسات الرقمية نفسها من امتلاك مزايا تنافسية تعزز قدرتها على الصمود والتفوق على منافسيها.
3. استخدام تقنيات معلوماتية متقدمة: تعتمد المؤسسة على أدوات وتكنولوجيا معلومات عالمية تساعد في تحسين العمليات واتخاذ القرارات.
4. نطاق عالمي وعابر للحدود: تتيح التحولات الرقمية للمنظمة تقديم منتجات وخدمات يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل أفراد في جميع أنحاء العالم.
5. البنية التنظيمية الشبكية: تسهل العلاقة والتواصل بين المنظمة والمؤسسات الأخرى محلياً وعالمياً، مما يعزز التعاون والشراكات.
6. امتلاك بنية معلوماتية أساسية متطورة: تمكن المنظمة من ممارسة أعمالها عبر الإنترنت بشكل فعال، وهو ما يجعلها قادرة على تحقيق التميز في الأداء.

¹ عاطف كامل عطالله نعمة الله، أشرف نجيب ذكي، التحول الرقمي وتأثيره على الإنسان والمجتمع المصري، مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجزء 07، المجلد 01، العدد 01، يوليو 2025، ص:380.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى كما يلي:¹

7. **التركيز على تجربة العميل (Customer-Centricity):** المؤسسات الرقمية تولي اهتماما كبيرا بفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم. هذا التركيز يساعد على تقديم خدمات أفضل وتجربة سلسلة، ويجعل العملاء أكثر رضا وارتباطا بالمؤسسة.

8. **وجود عمليات تشغيلية واضحة وشفافة:** أي مؤسسة تطبق التحويل الرقمي تحتاج أن تكون عملياتها واضحة ومنظمة، بحيث يمكن مراقبتها وتحليلها. هذا يسهل اتخاذ القرارات بسرعة ويضمن أن جميع الموظفين يعرفون خطوات العمل.

9. **الالتزام التنظيمي والهيكل:** التحويل الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة. هذا الالتزام يساعد على توجيه الموارد بشكل صحيح ويضمن أن التحويل يسير وفق خطة محددة.

10. **القدرة على استخدام البيانات والتحليلات:** المؤسسات الرقمية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات دقيقة. هذا يساعد على التنبؤ بالمشكلات والفرص وتحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر.

رابعاً: عوامل انتشار التحويل الرقمي

من أهم محفزات التحويل الرقمي نذكر ما يلي:²

1. **سعي الحكومات إلى الاستجابة للضغوط المتزايدة المرتبطة بارتفاع الطلب على الخدمات العامة وتحسين مستوى تقديمها.**

2. **الرغبة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية وتقليل الإجراءات الروتينية والبيروقراطية داخل الأجهزة الحكومية.**

3. **تأثير التوجهات العالمية المرتبطة بالعولمة وما صاحبها من انفتاح وتكامل سياسي واقتصادي وإداري بين الدول.**

4. **التسارع المستمر في التطور التكنولوجي والثورة المعرفية، مما يستلزم مواكبة هذا التقدم والاستفادة من تطبيقاته المختلفة.**

¹ Shaji George, Sagayarajan Fernando, **The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges**, The International journal of Analytical and Experimental model analysis, Vol 11, N°3, March 12, 2019, P: 317-318.

² دماق أبو حجر، دسمور شمو، **إدارة منظمات الأعمال في ظل التحويل المعرفي والرقمي**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022، ص: 20.

5. ارتفاع مستوى وعي المواطنين وتزايد توقعاتهم بشأن جودة الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة أدائها.
6. محدودية الموارد المتاحة والحاجة إلى تبني سياسات تساعد على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدامها.

المطلب الثاني: مرتكزات التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي وتحسين أدائها. ولا يقتصر على استخدام التقنيات فقط، بل يشمل تغييرات شاملة في مختلف جوانب العمل، مما يستوجب توفر ركائز يقوم عليها كمتطلباته، وخطوات تطبيقه، والتحديات التي تواجهه.

أولاً: متطلبات التحويل الرقمي

يتم تطبيق التحويل الرقمي من خلال مجموعة متكاملة من المتطلبات التي تشمل الموارد البشرية، العمليات، البيانات، والتقنيات كالتالي: ¹

1. الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية عنصر أساسي في تطبيق التحويل الرقمي، إذ تحتاج المؤسسة إلى كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، إضافة إلى توفر خبرات علمية وعملية تؤمن بالتغيير والتطوير وتعمل على تنفيذ الرؤى المخططة.

2. العمليات

تشمل العمليات مجموعة الأنشطة والمهام المترابطة التي تهدف إلى تقديم خدمة أو إنتاج منتج معين. ويتطلب التحويل الرقمي توفير بناء تقني يسمح بتطوير العمليات داخليا وخارجيا، مع تحقيق التنسيق والرقابة أثناء تنفيذها لضمان كفاءتها.

3. البيانات

يتطلب التحويل الرقمي إدارة البيانات وتحليلها بشكل منظم وفعال لتوفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، مع متابعة تدفق البيانات باستمرار لضمان الاستفادة منها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

¹ قرقط ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد 01، المجلد 06، أبريل 2023، ص: 240.

4. التقنيات

يعتمد التحويل الرقمي على منظومة من الأجهزة والبرمجيات وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تضمن الاستخدام المستمر والفعال للموارد، مع توفير مستوى خدمة مناسب من خلال فرق مختصة بإدارة البنية التحتية التقنية سواء كانت محلية أو سحابية.

ثانياً: مراحل التحويل الرقمي

تمر عملية التحويل الرقمي عبر ثلاث مراحل مترابطة، حيث تساعد كل مرحلة المؤسسة على الانتقال تدريجياً نحو العمل الرقمي الكامل:¹

1. التحويل التكنولوجي:

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بتحديث أنظمتها التقنية والتخلص من الأنظمة القديمة، مثل الانتقال إلى الحوسبة السحابية وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. والهدف من ذلك هو تقليل التكاليف، تحسين كفاءة الأنظمة، زيادة سرعة العمل، وتقليل الأعطال التقنية.

2. التحويل التشغيلي:

بعد تحسين الجانب التقني، تعمل المؤسسة على تطوير طريقة تنفيذ أعمالها وعملياتها اليومية، بحيث تعتمد بشكل أكبر على البيانات والتحليلات الحديثة. ويساعد ذلك في تحسين خدمة العملاء، رفع إنتاجية الموظفين، دعم اتخاذ القرارات بشكل أدق، وتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة.

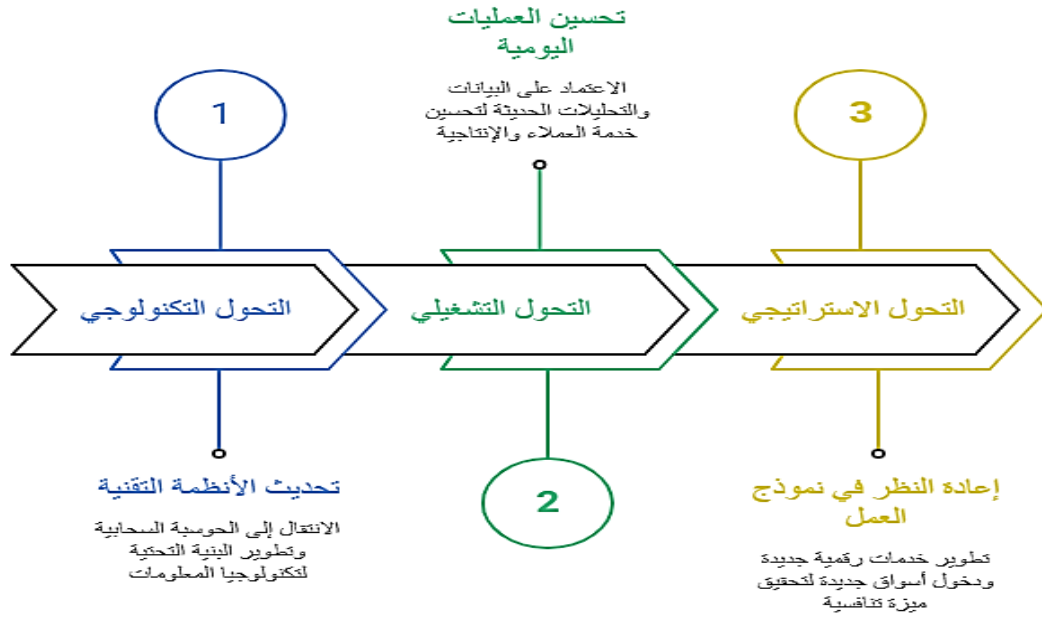
3. التحويل الاستراتيجي:

في هذه المرحلة تعيد المؤسسة النظر في نموذج عملها بالكامل، من خلال تطوير خدمات رقمية جديدة أو دخول أسواق جديدة باستخدام التقنيات الرقمية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على استمرارية المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

وفي النهاية، فإن التحويل الرقمي ليس مرحلة تنتهي، بل هو عملية مستمرة تحتاج إلى تطوير دائم، لأن التكنولوجيا واحتياجات السوق تتغير باستمرار، لذلك يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات بشكل دائم.

¹ عفيف هناء، خولوفي وهيبة، الاتجاه نحو التحويل الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2022، ص: 280 - 281.

الشكل 02: مراحل التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة

ثالثاً: تحديات التحويل الرقمي

تواجه المؤسسات الراغبة في تطبيق التحويل الرقمي مجموعة من التحديات والعقبات التي قد تؤثر على فعاليته وتحد من الاستفادة منه، ومن أبرز هذه التحديات:¹

1. **الفجوة الرقمية وضعف البنية التحتية:** تتمثل في عدم تساوي الوصول إلى التقنيات الرقمية، خاصة في المناطق الريفية والدول النامية، إضافة إلى ضعف الإنترنت وانقطاع الكهرباء وقلة توفر الأجهزة، مما يعيق الاستفادة من الخدمات الرقمية.

2. **ارتفاع تكلفة البنية التحتية وضعف السياسات الداعمة:** تواجه الدول صعوبة في تمويل وتطوير البنية التحتية الرقمية، خاصة مع غياب سياسات تدعم الشمول الرقمي مثل توفير الإنترنت بأسعار مناسبة أو دعم التكوين الرقمي.

3. **مخاطر الأمن السيبراني ومشاكل خصوصية البيانات:** يؤدي تزايد استخدام التكنولوجيا إلى ارتفاع مخاطر الهجمات الإلكترونية واستغلال البيانات الشخصية، مما يقلل من ثقة الأفراد والمؤسسات في الأنظمة الرقمية.

4. **الحواجز التنظيمية وضعف التنسيق الدولي:** يمثل غياب قوانين واضحة أو عدم مواكبتها للتطور

¹ Foyeke Ogundipe, and others, **Digital Transformation and its Role in Advancing the Sustainable Development Goals (SDGs)**, Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research, Vol 03, N° 01, 2022, p:204-205.

التكنولوجي، إلى جانب اختلاف التنظيمات بين الدول، من أبرز العوائق التي تحد من انتشار التحول الرقمي بشكل فعال.

كذلك من المخاطر والتحديات التي تواجه التحول الرقمي نجد الأسباب التالية:¹

5. **عدم وضوح الرؤية ونقص المعرفة والخبرة:** تعاني بعض المؤسسات من غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي، إلى جانب ضعف الفهم والخبرة لدى الإدارة في هذا المجال، مما يؤثر على تطبيقه بشكل منظم.

6. **ضعف المهارات الرقمية ومقاومة التغيير:** يواجه العاملون صعوبات في التعامل مع التقنيات الحديثة بسبب نقص المهارات، إضافة إلى رفض بعضهم للتغيير خوفا من الجديد أو لعدم التعود عليه.

7. **نقص المرونة التنظيمية والثقافة غير الداعمة:** تؤدي الهياكل التنظيمية التقليدية والثقافة غير المرنة إلى صعوبة التكيف مع متطلبات التحول الرقمي وتطبيقه بفعالية.

8. **عدم توافق الحوافز ونقص التنسيق:** عدم ملائمة أنظمة التحفيز مع التحول الرقمي، إلى جانب ضعف التعاون بين الأقسام، يعرقل تنفيذ هذا التحول داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: ممارسات التحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التطبيقات التي تساهم في تفعيله داخل المؤسسات، حيث لا يقتصر على استخدام التقنيات فقط، بل يشمل عدة جوانب مترابطة تتمثل في أبعاده، واستراتيجياته، ونماذجه، إضافة إلى مجالات تطبيقه.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

تمثلت أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:²

1. البعد التقني

يتمثل في توفير الوسائل والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، والبرامج، والبنية التحتية للاتصالات والشبكات. كما يشمل توفير تقنيات حديثة كالشاشات التفاعلية، والكاميرات، وأنظمة البث، إضافة إلى الأمن الإلكتروني، والإنترنت عالي السرعة، والمختبرات

¹ صدوقي غريسي، وآخرون، **واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة**، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص: 103-104.

² كلود ثقولة، **أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 - 2020-2025**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2026، ص: 17-26.

الافتراضية، بهدف دعم مختلف التطبيقات الرقمية.

2. البعد البشري

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح التحويل الرقمي، حيث تلعب دورا كبيرا في مواجهة التحديات وتحقيق التطور داخل المؤسسة. إلا أن نقص الكفاءات المؤهلة للتعامل مع البيئة الرقمية، خاصة في الدول النامية، يشكل عائقا مهما، مما يستدعي الاهتمام بتدريب وتنمية المهارات وتوظيف كفاءات قادرة على استخدام تقنيات التحويل الرقمي بكفاءة.

3. البعد التنظيمي

يتطلب التحويل الرقمي إجراء تغييرات شاملة داخل المؤسسة، لا تقتصر فقط على الجانب التقني، بل تشمل أيضا الجوانب التنظيمية والاستراتيجية. ويتطلب ذلك وجود ثقافة تنظيمية تدعم التغيير، وتعزيز الشفافية والانفتاح في اتخاذ القرار، مع تشجيع الابتكار والمبادرة، وتقبل الأخطاء، إضافة إلى توفير بيئة تسمح بتجربة التقنيات الرقمية وتطبيقها بشكل عملي.

4. بعد أمن البيانات والمعلومات

يعتبر أمن البيانات والمعلومات من الأبعاد المهمة داخل المؤسسات، حيث يساهم في حماية بيانات المؤسسة والحفاظ على سريتها من مختلف الجرائم والاختراقات الإلكترونية، كما يعزز ثقة الموظفين والعملاء بالمؤسسة، ويساعد على ضمان سلامة المعلومات المتداولة داخلها.¹

ثانيا: استراتيجيات التحويل الرقمي

لكي تتحول أي منظمة رقميا، يجب وضع خطة عمل واضحة تشمل توقيتات محددة وتأخذ بعين الاعتبار القدرات الفعلية للمنظمة ومواردها المتاحة. هذه الخطة تعرف باستراتيجية التحويل الرقمي، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف استراتيجيات التحويل الرقمي إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية:²

1. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة

في هذه المرحلة، تتفاعل المنظمات مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة تساعد على وضع نفسها في بيئة تنافسية متجددة. وتركز المنظمات هنا على تبني استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، حيث تصبح عادة تابعة لقائد السوق.

2. استراتيجية التكيف التكنولوجي

¹ بلاغيث ياسر، أثر التحويل الرقمي على التميز المؤسسي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025، ص: 09.

² حنان عباس حمزة، تأثير التحويل الرقمي في محاسبة الاستدامة وانعكاسه على جودة التقارير المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2025، ص: 35-36.

تتضمن هذه المرحلة إحداث تغييرات عميقة في البنية التحتية التكنولوجية للمنصة، لتصبح أكثر مرونة وقادرة على استيعاب التقنيات الجديدة. كما تتيح هذه الاستراتيجية تقديم منتجات جديدة وتسريع عملية التطوير بما يتماشى مع التحويل الرقمي.

3. استراتيجية التموضع

تركز المنظمات المالية في هذه الاستراتيجية على جعل استثماراتها التكنولوجية تحقق أقصى قيمة ممكنة. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات رقمية تشمل تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث تصبح رائدة في مجال عملها وتحافظ على مكانتها ضمن قادة السوق. وتعرف هذه الاستراتيجية أيضا باسم استراتيجية التدعيم الإلكتروني.

ثالثا: نماذج التحويل الرقمي

الجدول رقم 01: نماذج التحويل الرقمي

النموذج	إسهاماته
النموذج السلوكي	يركز على دراسة المتغيرات السلوكية على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، إضافة إلى تأثير العوامل البيئية.
نموذج التحويل الاستراتيجي	يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، مع اعتبار تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية تدعم أداء المؤسسة.
نموذج التطوير التنظيمي	يقوم على إحداث تحول داخلي في المؤسسة من خلال التعلم المستمر والتدريب التحويلي.
النموذج المثالي	يرتكز على البحث عن أفضل الحلول الممكنة، مع الاعتماد على المحاكاة قبل التطبيق الفعلي.
نموذج التحويل المتكامل	يعبر عن تحول شامل يشمل جميع الإدارات والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة.
نموذج التحويل الاستراتيجي	يرتبط بدور شركات الحاسبات والبرمجيات في تسيير وإدارة منظومة الاتصالات داخل المؤسسات.

المصدر: ضراوية أسامة، غيثي الهاشمي، أثر التحويل الرقمي على تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية على مستوى ثانوية الهادي محمد بن الهادي –، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2025، ص: 25.

رابعاً: مجالات التحويل الرقمي

تتمثل مجالات التحويل الرقمي فيما يلي:¹

1. العملاء

يشكل العملاء المجال الأول للتحويل الرقمي. في النماذج التقليدية، كان العملاء ينظر إليهم كوحدات جماعية يسوق لها لإقناعها بالشراء، وكان التركيز على كفاءة الإنتاج الجماهيري وإيصال رسائل موحدة للجمهور الواسع.

في العصر الرقمي، أصبحنا أمام "شبكات العملاء"، حيث يتفاعل الأفراد بشكل مستمر ويؤثرون على بعضهم البعض وعلى سمعة العلامات التجارية. استخدام التقنيات الرقمية يغير طريقة اكتشاف العملاء للمنتجات، تقييمها، شرائها، واستخدامها، وكذلك كيفية تواصلهم مع الشركات. ولذلك، يجب على المؤسسات إعادة تصميم استراتيجيات التسويق التقليدية وإعادة تقييم رحلة العميل، بدءاً من وسائل التواصل ومحركات البحث، وصولاً إلى زيارة المتجر والتواصل المباشر مع خدمة العملاء. لم يعد العملاء مجرد هدف للبيع، بل أصبحوا شركاء محتملين في الابتكار وسفراء للعلامة التجارية.

2. المنافسة

المجال الثاني يتعلق بكيفية تنافس الشركات وتعاونها مع الآخرين. تقليدياً، كان ينظر إلى المنافسة والتعاون على أنهما نقيضان: الشركات تتنافس مع منافسين مباشرين وتتعاون مع شركاء سلسلة التوريد. اليوم، أصبحت حدود الصناعات أكثر سيولة، وقد يكون أكبر منافس لشركة ما كيانا غير متكافئ من خارج القطاع التقليدي، بينما قد يتطلب الأمر التعاون مع منافس مباشر بسبب الترابط في نماذج الأعمال أو تحديات مشتركة. يحدث التحويل الرقمي تغييرات كبيرة في الشراكات وسلاسل التوريد، ويعزز نماذج الأعمال القائمة على المنصات، ما يتيح للشركات خلق قيمة كبيرة من خلال تسهيل التفاعلات بين العملاء والشركات الأخرى.

3. البيانات

يشكل إنتاج البيانات وإدارتها واستخدامها المجال الثالث للتحويل الرقمي. في الماضي، كانت البيانات تجمع بشكل مخطط ومنظم داخل الشركة، مثل استطلاعات العملاء وعمليات الجرد، وكانت تستخدم أساساً للتقييم واتخاذ القرارات.

أما اليوم، فنحن أمام تدفق هائل من البيانات، معظمها غير منظم ويأتي من تفاعلات العملاء، الأجهزة المحمولة، وسائل التواصل الاجتماعي، وأجهزة الاستشعار. توفر أدوات "البيانات الضخمة" القدرة

¹ Rogers , D.L، **The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age** ،Colombia Business School Pup ،2026،p20.

على تحليل هذه المعلومات لاكتشاف أنماط غير متوقعة، وضع توقعات دقيقة، واستكشاف مصادر جديدة للقيمة، مما يجعل البيانات جزءا استراتيجيا محوريا في عمل الشركات.

4. الابتكار

يشير الابتكار إلى عملية تطوير الأفكار الجديدة واختبارها وطرحها في السوق. تقليديا، كان الابتكار يركز على المنتج النهائي، وكانت المخاطرة بالفشل عالية، مما جعل عملية الابتكار محدودة ومتأثرة بشكل كبير برأي المديرين وحدهم.

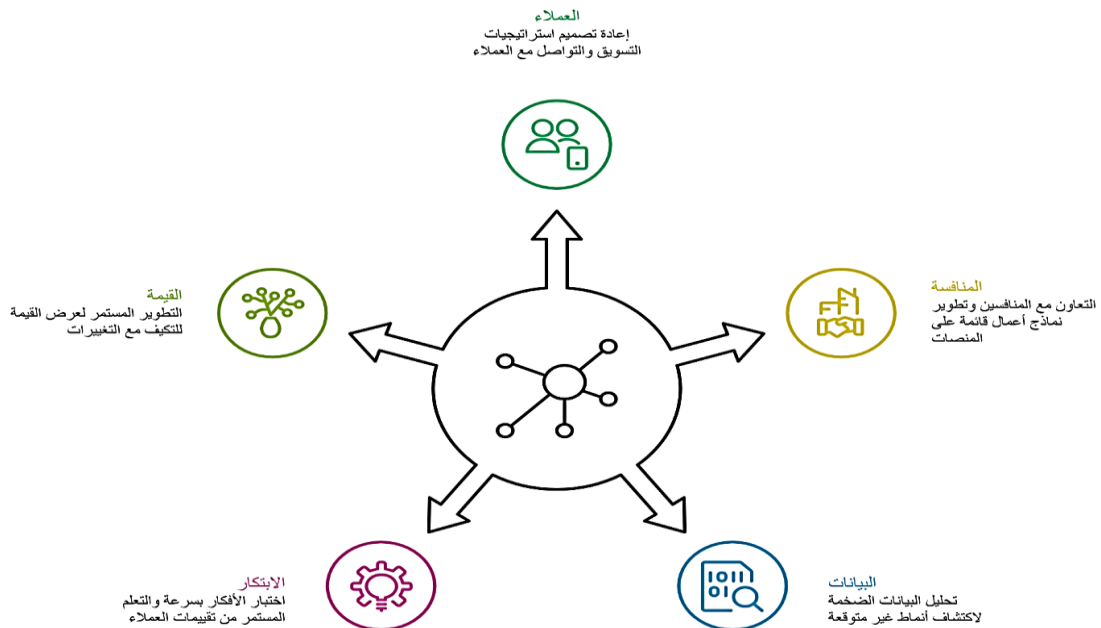
التقنيات الرقمية تتيح اليوم أسلوبا مبتكرا قائما على التجربة السريعة والتعلم المستمر. يمكن اختبار الأفكار منذ البداية وحتى ما بعد إطلاق المنتج، مع الاعتماد على تقييمات العملاء الفعلية لتعديل المنتجات والخدمات بشكل تكراري، مما يقلل التكاليف ويحسن التعلم المؤسسي.

5. القيمة

المجال الأخير يتعلق بالقيمة التي تقدمها الشركة لعملائها، أي عرض القيمة. في السابق، كان ينظر إلى عرض القيمة على أنه ثابت نسبيا، مع تحسينات محدودة في المنتجات أو العمليات، مع افتراض أن القيمة الأساسية للشركة ثابتة بحسب القطاع.

في البيئة الرقمية، يعتبر الحفاظ على عرض قيمة ثابت تهديدا بسبب المنافسة المستمرة من لاعبين جدد. الاستجابة الأمثل تتمثل في التطوير المستمر لعرض القيمة، واستغلال الفرص الناشئة، والتكيف بسرعة مع التغييرات، مع التخلص من مصادر الميزة التنافسية التي تتراجع.

الشكل 03: مجالات التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور الإدارة وأداتها الأساسية، حيث تتدرج ضمن كل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة. تقوم هذه العملية على تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب منه، فكلما كانت هذه القرارات ذات خلفية علمية ورؤية استراتيجية، قلت المخاطر وزادت فرص نجاح المؤسسة. تعكس جودة القرارات الإدارية مدى كفاءة متخذيها، حيث يقاس نجاحهم بفعاليتهم قرارهم، وفي المقال ضعفها يؤدي إلى فشل أداء المهام. ومنه عملية اتخاذ القرارات الإداري تعتبر عنصرا حاسما لنجاح المنظمات في بيئة ديناميكية تنافسية، كونها تسهم في خفض المخاطر وتحقيق الاستدامة بالاعتماد على معلومات دقيقة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات الإداري**
 - **المطلب الثاني: مقومات عملية اتخاذ القرارات الإدارية**
 - **المطلب الثالث: اسهامات مدارس التسيير في اتخاذ القرارات الإدارية وتوجهاتها الحديثة**
- المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات الإداري**

تمثل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تلك العملية التي تحدد اتجاه العمل وتوجهات العمل والموارد لتحقيق الأهداف. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم التعريف، وإبراز الأهمية، وعرض مراحل اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى التصنيفات والعناصر الأساسية، لفهم كيفية توجيه الاختيارات الإدارية بطريقة علمية وفعالة.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية داخل التنظيم. لذا يبرز مفهوم اتخاذ القرار الإداري كمدخل نظري يستوجب الضبط والتعريف. وإبراز أهميتها.

1. تعريف اتخاذ القرارات الإدارية

تتعدد طرق تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية كل حسب وجهة نظره واهتمامه، فهناك من عرفها على أنها توليفة من الأساليب التي يستخدمها الفرد لحل مشكلة ما أو الخروج موقف محير، باختيار بديل أنسب من بين البدائل المتاحة، بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها عن المشكلة، بالإضافة إلى مهاراته والقيم التي يلتزم بها.

عرفت كالتالي: "اتخاذ القرارات الإدارية هي الركيزة الأساسية التي تركز عليها العملية الإدارية، حيث تتمثل المهمة الأساسية للمدير في اتخاذ القرارات، كذلك تمثل المواجهة المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والتي تعمل على حلها. والمحصلة النهائية من تنفيذ العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، وابتكار للوصول إلى أهداف المنظمة. كذلك يشمل جميع أجزاء المنظمة المتقدمة

وأفرادها عموماً. كما يمكن أن يقصد به الأفراد مرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار إداري¹.

كما تعرف عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا يكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"².

أيضاً: "اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية اختيار أفضل بديل لحل مشكلة ما، كما عرفت على أنها تلك الأنشطة المتبعة لتحديد المشكلة، البدائل والحلول، تقييم البدائل، واختيار البديل الأنسب لحل المشكلة، وأهم خطوات تشير لاتخاذ القرارات الإدارية هي اختيار البديل الأنسب"³.

ويمكن التفرقة بين صنع القرار الإداري واتخاذ القرار الإداري فبالإنجليزية عملية القرار هي Decision progress وتشير الأدبيات إلى أن صنع القرار واتخاذ القرار الإداري هي مرحلة واحدة لكنها تمر عبر عدة خطوات⁴.

مما سبق يمكن يمكن تعريف اتخاذ القرارات الإدارية بأنها عملية تقوم على اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بالاعتماد على المعلومات والمعطيات المتوفرة، بهدف حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

1. أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في:

- يتم القيام بمختلف الأنشطة بناء على قرارات صادرة، فاتخاذ القرارات تعد من بين مهام المدير الجوهرية، ومنه فقدرة المدير على الوصول إلى قرار صحيح في موقف ما ترتبط بمهاراته في انتقاء البديل الأنسب من بين البدائل، وجعل الآخرين يقنعون بقراره الذي اتخذه⁵.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص: 9.

² هارون العشي، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة دراسة حالة شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق - باتنة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020/06/29، ص: 91.

³ خبيطي خضير، بباز عبد العزيز، أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022، ص: 724.

⁴ عبد الله بن سعيد محمد الكعبي، اتخاذ القرار في المنظومة التربوية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، ديسمبر 2021، ص: 07.

⁵ بروحة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية والمساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009، ص: 375.

- وتزيد أهمية اتخاذ القرارات الإدارية مع تعقد وتوسع وتنوع أعمال المنظمة في ظل تحديات وتغيرات البيئة. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية القلب النابض الذي يضمن بقاء وتقدم المنظمة، وأساس الحكم على المدير الناجح عن طريق كفاءته وقدرته على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.¹

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية ودراسة جدوتها

تشكل عملية اتخاذ القرارات الإدارية العمود الفقري لأي عملية تنظيمية ناجحة، حيث يكفل الجهود والموارد لتحقيق الأهداف المنشودة. ولضمان فاعليته، يجب المرور بمراحل المنظمة والمتابعة. إضافة إلى ذلك، تعتبر دراسة جدوى القرار الإداري أداة أساسية لتقييم وتقدير كفاءة القرار الإداري المحتمل وفعاليته، من عدة جوانب، مما يساعد متخذي القرارات على ضمان نتائج إيجابية وتقليل الأخطاء.

1. مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

يشبه الخبراء عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعملية البحث العلمي والتي يجب أن تتوفر فيها شروط منهجية، وتتم وفق جملة من الخطوات والتي كالتالي:

(أ) **تحديد المشكلة:** فلا يكون اتخاذ القرار الإداري إلا في حالة وجود مشكلة تواجهها المنظمة أو

قضية تتوجب وجود حل. ومنه يجب تحديد المشكلة بدقة ليكون القرار مناسب لطبيعتها.²

(ب) **جمع البيانات والمعلومات:** إن الفهم الحقيقي للمشكلة، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع معلومات وبيانات متعلقة بالمشكلة قيد الدراسة.³

(ج) **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** ترتبط الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: سياسات المنظمة، وضعها، الفلسفة التي تلتزم بها، امكانياتها المادية... الخ، مما يساعد على تصنيف وترتيب البدائل المتواترة والوصول لعدد محدود منها.⁴

(د) **تقييم البدائل:** ترتكز على سلسلة افتراضات وتنبؤات يقيّمها متخذ القرار للتعرف على النتائج المتوقعة لكل بديل.⁵

(هـ) **اختيار الحل الملائم للمشكلة:** في غالب الأحيان تكون الحدود بين الاختيار والتصميم غير واضحة، بسبب امكانية تنفيذها تبعا لأنشطة على مرحلتين التصميم والاختيار، والعودة بصفة متكررة من أنشطة

¹ حسن علي المعنوه، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 101.

² مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، طرابلس- ليبيا، 2022/12/01، ص: 50.

³ لميس خالد محمد الجبيري، المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 46، الاردن، 2022، ص: 306.

⁴ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، المنهل، 2019، ص: 07.

⁵ أحمد وجيه مجيد، دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة لآراء عينة من الأكاديميين في الجامعات العراقية، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 25، العدد 01، العراق، 2025، ص ص: 46-47.

الاختيار على التصميم. وتضم مرحلة الاختيار البحث والتقويم والتوصية بحل حل يتماشى والنموذج ومنه تنفيذ القرار وتتبع النتائج المتولدة عنه، وتحليلها من خلال التغذية الراجعة.¹

(و) **تنفيذ القرار:** اتخاذ القرار الإداري لا يعني وضعه قيد التنفيذ، بل يجب إعلام كل من له علاقة بتنفيذه.²

(ز) **المتابعة والتقييم:** من خلالها يتأكد لمدير من نجاح القرار الإداري وتحقيقه للكفاءة والفعالية المطلوبة.³

2-دراسة جدوى القرار الإداري: من بين العوامل التي يجب مراعاتها لمعرفة مختلف آثار درجة مرونة القرار وخطورته، الوقت والتكلفة المخصصة للقرار والعائد المتوقع منه، تأثير القرار على المدينين القريب والبعيد، وعلى المستوى البيئي والاجتماعي.⁴

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية في مختلف المنظمات، والتي يجب على متخذ القرار أن تأخذها بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- **العوامل الانسانية:** تنتج هذه العوامل عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل انساني تتفاعل فيها العديد من العوامل (المنطقية، غير المنطقية، موضوعية، وشخصية)، فقد تكون هذه العوامل ناتجة عن شخص المدير أو سلوك مساعديه أو مستشاريه أو تكون ناتجة عن الرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.⁵ بالإضافة إلى القيم والمعتقدات، المؤثرات الشخصية، الميول والطموحات، العوامل النفسية.⁶

- **نوعية المعلومات:** إذ ان اتخاذ القرار الإداري المناسب يرتبط بجودة المعلومات التي تم جمعها، كما يرتبط بمصادر المعلومات بحيث يجب أن تكون مصادر موثوقة.⁷

¹ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، ط01، دار المناهج، عمان- الاردن، 2006، ص ص: 18-19.

² أحمد ابراهيم عبد الهادي، الإدارة- الاسس والمبادئ العلمية، من دون نشر، من دون بلد، من دون سنة، ص: 09.

³ حسن علي المعنوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، ص: 101.

⁴ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2010-2011، ص: 118.

⁵ عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله، أسامة هاشم الحسن أحمد، نظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية على بنك أدمرمان في الفترة الممتدة من 2018-2020، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، مجلد 05، العدد 06، السودان، 2024، ص: 109.

⁶ علي طه ياس، دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمنظمة- دراسة تطبيقية في أمانة بغداد العامة، المجلة العراقية للعلوم التجارية، كلية دجلة الجامعة، المجلد 12، العدد 49، العراق، 2016، ص ص: 264-265.

⁷ هيام المرفوع، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، مسترجع بتاريخ 2022/10/26، انظر الرابط

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D8%AA%

- **عوامل البيئة الداخلية:** تتمثل في خصائص المنظمة والعوامل التنظيمية التي تؤثر على الظروف المحيطة باتخاذ القرارات الإدارية، وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المنظمة والموارد البشرية والمادية التي تمتلكها المنظمة، ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹
- عدم وجود نظام معلومات يفيد متخذ القرار في المنظمة؛
- غموض في درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، والإدارات؛
- حجم المنظمة ودرجة المركزية؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- القرارات الصادرة عن مستويات إدارية أخرى؛
- درجة توافر الموارد البشرية، المالية، الفنية في المنظمة.
- **عوامل خارجية:** باعتبار أن المنظمة جزء من المجتمع فهي تتأثر به بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:²
- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في تلك العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي ودعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، وهل هناك تشجيع على الاستثمار من خلال منح الحكومات مساعدات مالية للقطاعات الخاصة؛
- **العوامل السياسية والتنظيمية:** تتمثل في العوامل المتعلقة بالأوضاع السياسية السائدة في الدول، مثل استقرار الحكومة في دولة ما، بالإضافة إلى اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة لها.
- **العوامل الثقافية:** تتمثل في العوامل ذات الصلة باللغة، الحضارة، ومستوى المعيشة في تلك الدولة.
- **العوامل التكنولوجية:** وهي تلك العوامل التي تتجسد في التقدم التكنولوجي في الدول من طرق، أجهزة، واتصالات...إلخ.

رابعاً: تصنيفات وعناصر اتخاذ القرارات الإدارية

إن تصنيفات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفهم العناصر المكونة لها يعد مدخل أساسي لفك تعقيد هذه العملية. حيث يساعد التصنيف على تحديد الطريقة الأنسب للتعامل مع كل نوع من أنواع القرارات

[D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8](#)

[AA%](#)، تاريخ الاطلاع 2026/01/23، على الساعة 16:57 .

¹ محمد السعيد برمق، عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير - دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2015، ص: 17.

² سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2018/2017، ص: 32.

سواء كان استراتيجي، تكتيكي، تنفيذي، مبرمج أو غير مبرمج، في حين أن تحليل العناصر المكونة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تتفاعل لتشكل البنية الأساسية لها، يوفر سبل واضحة تضمن موضوعية التحليل وشمولية النظر.

1. تصنيفات اتخاذ القرارات الإدارية

تصنف اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لمجموعة من المعايير حسب "Ansoof" و "Simon":¹

الجدول 02: تصنيفات اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لـ "Ansoof" و "Simon"

القرارات الاستراتيجية: تعرف بأنها تلك القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسات.	وفق Ansoof
القرارات التكتيكية: هي تلك القرارات التي تتخذ غالباً من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارات وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تحديد الوسائل الملائمة وتنفيذ الخطط.	التصنيف الهرمي
القرارات التنفيذية: هي قرارات تتعلق بمشكلات العمل اليومية، تنفيذ العمل، والنشاط التجاري في المنظمة.	
القرارات المبرمجة: تتمثل في القرارات المتكررة والروتينية، حيث تكون القواعد المنظمة للقرار واضحة وتعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذي القرار.	وفق Simon
القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات غير الروتينية وغير المتكررة وغير المحددة جيداً، ولا تتوفر إجراءات مسبقة لحلها.	التصنيف التكراري

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ذوابية سعاد، بولعراس رانية، القائد الإداري وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بلدية قلعة بوضيغ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، 2022/2021،

2. عناصر اتخاذ القرارات الإدارية

لضمان فعالية ونجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية، يرى لعديد من الإداريين وجود عدة عناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار منها:²

(أ) **متخذ القرار:** قد يكون فرداً كمدير المنظمة، أو مجموعة من الأشخاص كمجلس أو لجنة الإدارة،

¹ ذوابية سعاد، بولعراس رانية، القائد الإداري وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بلدية قلعة بوضيغ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، 2022/2021، ص ص: 54-56.

² مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الانسانية، جامعة طرابلس، المجلد 01، العدد 02، ليبيا، 2022/12/01، ص ص: 58-59.

أو جهة مثل الهيئة الإدارية للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، ومهما كانت صفة متخذ القرار يجب أن يتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تمكنه من ذلك.

(ب) موضوع القرار: يتمثل في المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها أو إيجاد حل لها،

(ج) الأهداف الدافعية للقرار: وهو الدافع وراء السلوك الذي تم اتخاذ قرار من أجله، فالقرار لا يتخذ دون دافع لتحقيق هدف محدد.

(د) توفر البيانات والمعلومات: فلا بد من توفر قدر كاف من البيانات والمعلومات وفي الوقت المناسب لمتخذ القرار.

(هـ) التنبؤ: باعتبار أن القرارات تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة، يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها.

(و) البدائل المتاحة: متخذ القرار الماهر عادة ما ينتقي البديل والأنسب لحل المشكلة التي تواجهه أو تواجه المؤسسة المعلوماتية، أو أي مؤسسة أخرى.

(ز) المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الإدارية: يتمثل في الاعتبارات التي يضمها جو اتخاذ القرارات الإدارية.

(ح) عنصر الزمن: يتمثل في تحديد الفترة التي يتم فيها اتخاذ القرار الإداري.

المطلب الثاني: مقومات عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الوظائف في المنظمات، لما لها من فضل في توجيه المنظمات نحو تحقيق الأهداف بفعالية، تحديد مسارها، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، تتكون هذه العملية من عناصر مترابطة، تضم مستويات اتخاذ القرارات الإدارية التي تحدد نطاق المسؤوليات والتأثير، الأساليب المعتمدة لضمان اتخاذ قرارات مدروسة، بالإضافة إلى النماذج التي تمثل الإطار المنهجي لتحليل الخيارات، والحالات التي من الممكن أن يواجهها متخذي القرار، والمعوقات المتوقعة التي من الممكن أن تؤثر على فعالية القرار ونجاحه. إن دراسة هذه العناصر تساعد على فهم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل متكامل وتحقيق الفعالية الإدارية.

أولاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

بالنظر لوجود مستويات مختلفة لاتخاذ القرار الإداري استراتيجي، تكتيكي، قاعدي،¹ يجعل تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية، مهمة رئيسية لإدارية المنشأة. ومن أهم أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

¹ الأمين بلفاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة المعارف، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، المجلد 11، العدد 21، الجزائر، 2016، ص: 129.

1. الأساليب التقليدية (غير الكمية):

تتمثل في الأساليب التي تعتمد على التخمين الشخصي والتقدير في حساب النتائج المتوقعة لكل بديل لوحده، والمفاضلة بينها وانتقاء الأنسب وفق معايير محددة. ومنه فهذه الأساليب لا تتبع منهج علمي يقوم على دراسة وتحليل ومقارنة واستخلاص النتائج في اتخاذ القرارات الإدارية، فمن أهم هذه الأساليب ما يلي:¹

(أ) **الآراء:** يعني اعتماد متخذ القرار الإداري البحث والدراسة للآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارين والزملاء عن المشكلة محل القرار، وذلك يتمكن من دراسة هذه الاقتراحات واختيار أفضل بديل لحل المشكلة، حيث تعتبر القرارات الجماعية من أفضل القرارات؛

(ب) **الحكم الشخصي:** يعتمد هذا الأسلوب على قدرة متخذ القرار الإداري على النظر للموقف وتقديره، ومنه يعتمد اتخاذ القرار الإداري على أسس شخصية، حيث يعتمد الفرد في حكمه على خبراته وخلفيته المعرفية وتجاربه السابقة؛

(ج) **التجربة:** حيث يتولى متخذ القرار إجراء التجارب بنفسه أوفي مجالات البحث العلمي، بالأخذ بعين الاعتبار العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المتعلقة بالمشكلة محل القرار، حيث يقوم من خلال هذه التجارب وتجاربه السابقة باختيار البديل الأفضل معتمدا خبرته العلمية في عملية الاختيار. بالإضافة إلى أساليب أخرى تتمثل فيما يلي:²

(أ) **المحاكاة:** بلجاً متخذ القرار في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات إدارية مبنية على تقليد طرق اتباعها مديرون آخرون في اتخاذ قراراتهم نحو مشكلة مشابهة.

(ب) **الهروب من المشكلة:** وذلك في حالة وجود مشكلة غامضة أو معقدة، فيلجأ متخذي القرار إلى الحلول السهلة المخففة لتداعيات الموقف، ويتغاضى عن المشكلة الأساسية مما يساهم في تفاقمها، أو يقوم بتأجيل القرار أو إلقاء مسؤولية اتخاذ القرار على الآخرين تهرباً من المسؤولية أو خوفاً من فشل القرار، وهذا النوع من المديرين يحتاج إلى التوجه نحو المعالجة القطعية للأمور ودعم الرؤية بعيدة المدى بالتوجيه الذي يساعد العاملين على الشعور بالرؤية المشتركة في المؤسسة.

¹ محمد البشير ابراهيم محمد، أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 08، 15 يناير 2022، ص ص: 144-145.

² رافدة الحري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص: 327.

2. الأساليب العلمية (الكمية):

يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من الأدوات الرياضية والتقنيات، التي تطبق مع مدخل النظم، لحل المشكلات عمليات ذات علاقة بالقرارات ذات الطبيعة الاقتصادية أو الهندسية في المنظمات.¹

ومن أهم الخطوات الواجب اتباعها عند استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار، تحديد المشكلة، تطوير النموذج، تحضير البيانات، التوصل إلى حل النماذج، تعميم النتائج.² ومن هذه الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

(أ) **البرمجة الخطية:** وهي طريق رياضية أو بيانية أو كلاهما، تساعد على تحديد الحل الأمثل لتخصيص الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، والقدرة على التعبير عن القيود التي تحد من القدرة على تحقيق الهدف في شكل متباينة خطية أو معادلات.³

(ب) **البرمجة غير الخطية:** في غالب الأحيان تكون المشاكل غير خطية، إما تكون منطقة الحلول الممكنة التي تمثل القيود الهيكلية فئة محدبة، وهنا يمكن الحصول على الحل الأمثل عند إحدى النقط الطرفية التابعة لفئة الحلول الممكنة. أو تكون فئة الحلول الممكنة غير محدبة، وهنا يمكن الحصول على نقطة الحل الأمثل بشكل نسبي.⁴

(ج) **أساليب نظرية الاحتمالات:** تتم بتسجيل عدد مرات وقوع حدث ما للاستفادة من هذه التسجيلات في الوصول إلى توقعات مستقبلية سليمة، مع امكانية الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لمشاكل معينة حتى تكون معيار يعتمد عليه في حساب الاحتمالات.⁵

(د) **التحليل الشبكي:** الهدف من استخدام هذه المجموعة في اتخاذ القرارات الإدارية هو استخدام

¹ حسب النبي رحمة، عثمان خليفة محمد، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في منطقة القصيم بالسعودية، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الدراسات الادارية والانسانية- جامعة السلام، المجلد 02، العدد 19، السعودية، 2023، ص: 08.

² دحو عبد الكريم، استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية والخدمية بمدينة تيارت، ص: 36

³ صالح مريم ياسمين، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مخبر LARIEF، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار- عنابة، المجلد 14، العدد 701، 2022، ص: 451.

⁴ عفاف علي حسن الدش، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الأساليب-التطبيق-استخدام الحزم الرياضية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، الجزء 01، ص: 397-398.

⁵ دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تسيير المخزون كأحد هذه الأساليب، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة ابن خلدون-تيارت، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص: 251.

الأساليب في برمجة، تخطيط، متابعة المشروعات، ومراقبة النفقات والوقت، وتتضمن أسلوبين: أسلوب بيرت واسلوب المسار الحرج.¹

(هـ) **صفوف الانتظار:** تعتبر من أهم أساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث تهدف لتحليل المواقف التي تشهد اختناقاً أو ازدحاماً في تقديم الخدمات.²

(و) **شجرة القرار:** تسمح شجرة القرار بتحليل عناصر اتخاذ القرار أو المواقف التي تتعدد فيها العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري.

(ز) **التنبؤ:** يعتمد المدراء عملية التنبؤ في تطوير الافتراضات حول أوضاع مستقبلية، ولذلك يتم استخدام أساليب مختلفة منها: سلاسل ماركوف، تحليل السلاسل الزمنية، نماذج الانحدار.³

- **نظرية المباريات:** تستخدم في المواقف التي تتسم بوجود صراعات بين الوحدات المتنافسة المستقلة من أفراد أو مؤسسات، حيث يعمل المتنافسون على تحديد الاستراتيجيات الأفضل التي تمكنهم من تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ومن ثم اختيار الاستراتيجية على المنافسين الآخرين وردود الفعل التي تحدث والتصرفات التي من المتوقع القيام بها.⁴

(ح) **نماذج المخزون:** تهدف هذه النماذج إلى تحديد المستوى الأمثل الذي من المفروض الاحتفاظ به من المخزون لضمان استمرار عمليات المنظمة دون توقف⁵

3. التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لاتخاذ القرار الإداري:

يتطلب ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية معاً، ذلك لأن الأساليب التقليدية والتي تضمن قدرات المدير الشخصية وتجاربه وخبراته وما له من معرفة مساعدة على البحث، التحليل، التفكير الإبداعي، اختيار البديل الملائم، وحسن التصرف. وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف، كما أن استخدام الأساليب الكمية وما تقدمه من وسائل تدعم قدرة متخذ القرار على تقدير الاحتمالات المستقبلية والظروف المتغيرة، غير المؤكدة، ايجاد البدائل الملائمة لحل المشكلة قيد القرار، غير كاف لتركيزه على الجوانب الكمية وإهمال الاعتبارات السلوكية في اتخاذ القرار. ومنه نستنتج ان ترشيد عملية اتخاذ القرارات

¹ رند عمران مصطفى الأسطل، بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية، ط 6، جامعة فلسطين، فلسطين، 2016، ص ص: 433-466.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 07، العدد 07، 2016، ص: 280.

³ بلحاج فتيحة، المرجع نفسه، ص: 281.

⁴ بن منصور إلهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة تلمسان، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، ديسمبر 2018، ص: 169.

⁵ وليد خالد البلك، استخدام الأساليب الكمية في حل المشاكل الإدارية (بحوث العمليات)، جامعة القاهرة، القاهرة، 2023، ص ص: 355-380.

يكون بالتكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية، لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة، التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة، وإيجاد الحلول الملائمة لهذه المشاكل.¹

ثانياً: نماذج اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر النماذج تمثيل معين للظاهرة المدروسة على شكل مجموعة من العلاقات الرياضية (النموذج الرياضي/الاحصائي) أو بشكل جداول قرارات أو بشكل مادي أو بياني، وهو محاكاة للواقع بعلاقات ملحوظة أو مفترضة. ويبنى النموذج لتحديد العلاقات بين المعالم والمتغيرات الموجودة في الظاهرة قيد الدراسة. ويستخدم لاختبار مختلف الفرضيات أو الحلول ومعرفة تأثيراتها المتوقعة.²

هناك العديد من نماذج لاتخاذ القرارات. منها ما يلي:

1. النموذج الكلاسيكي للقرار الإداري: طور هذا النموذج ضمن إطار النظرية الكلاسيكية، حيث في إطاره صياغة واتخاذ القرار ضمن افتراضات اقتصادية تقوم على وضوح الهدف، المعلومات الكاملة، والقدرة الكاملة على معرفة كافة البدائل ونتائجها وكأن، المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق. ومنه فالمدير يصنع قرارات مثلى، وتعني انتقاء البديل الذي يعطي الحل الأنسب بصفة مطلقة، حيث لا يوجد أفضل من هذا الحل.

إن افتراضات النموذج الكلاسيكي للقرار تنعت بعدم الواقعية، وانتقدها علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في الإلمام بالمعلومات وتطوير البدائل، كما أن الأهداف ليست دائماً تدنية التكاليف أو تعظيم الأرباح، ومنه فلا يمكن أن يكون المدير على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فأغلب القرارات تكون في إطار الرشد المحدود.

2. النموذج السلوكي للقرار: في إطار هذا النموذج، المديرين يعملون تبعاً لما يشعرون به، وغالباً ما يكون هذا الشعور غير تام، ومنه فمتخذ القرار يملكون معرفة جزئية حول البدائل، الأفعال، والنتائج. ولهذا فالبديل الأول من الممكن يتم اختياره عندما يظهر ويعطي حلاً مرضياً، وسمى سايمون المتحصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية، التي على إثرها يختار المدير بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه. هذا النموذج هو الأكثر واقعية في صف المدير كمتخذ للقرارات في ظروف الإبهام وعدم التأكد التام.

3. النموذج السياسي للقرار: يطبق هذا النموذج في ظروف عدم التأكد والإبهام والغموض التام، والقرارات غير المبرمجة. حيث تكون المعلومات قليلة ومحدودة بشكل كبير، بالإضافة لوجود عدم اتفاق بين المدراء حول الأهداف المراد الوصول إليها. حسب تصور هذا النموذج يلجأ المدراء إلى تقاسم المعلومات، الحوار،

¹ دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تفسير المخزون كأحد هذه الأساليب، 2021، ص: 247-248.

² رند عمران مصطفى الأسطل، بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية، ط6، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، غزة، 2016، ص: 27.

تبادل الآراء، والوصول إلى تحالف نضج وتطوير القرارات خاصة في المواقف المعقدة. يمكن تعريف التحالف على أنه تجمع غير رسمي للمدراء الذين يدعمون ويسعون لهدف محدد.

هذا النموذج لتطوير القرار هو الأقرب لبيئة عمل متخذي القرار في الوقت الحالي، حيث أن القرارات معقدة ويشترك فيها مجموعة كبيرة من الأفراد، والمعلومات تتميز بالغموض كما أن عدم الاتفاق حول المشكلات والصراع بشأنها وبشأن الحلول هي حالة طبيعية، وهذا النموذج يراعي ويهتم ويأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب.¹

ثالثاً: حالات ومعوقات اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية ركيزة أساسية في الإدارة، وتختلف الظروف التي تتم فيها اتخاذ القرارات الإدارية، مما يستدعي دراسة مختلف الحالات التي من الممكن أن يواجهها متخذي القرارات، مع التعرف على المعوقات التي تعيق العملية وتحد من فعاليتها:

1. حالات اتخاذ القرارات الإدارية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بظروف والمعطيات التي تحيط متخذي القرارات، الأمر الذي جعل القرارات لا تتخذ في نفس السياق ونفس درجة الوضوح. ومنه ميز الفكر الإداري بين عدة حالات يتم فيها اتخاذ القرار، تختلف حسب طبيعة النتائج المحتملة ودرجة توفر المعلومات. تتمثل تلك الحالات في:²

(أ) **حالة التأكد:** يكون متخذ القرار في هذه الحالة على علم بالمستقبل بشكل تام، حيث يملك معلومات مؤكدة وكاملة، ويستطيع تحديد البدائل ونتائج كل بديل. وتسمى حالة التأكد لان المدير يكون متأكد من نتائج القرار الذي سيتخذه، أي أن احتمال حصوله على النتائج هو 100%، وهي حالة غير واقعية حيث لا توجد حالة تأكد تام.

(ب) **في حالة المخاطرة:** يعني هذا الطرف وضوح أهداف القرار وتوفر كمية معتبرة من المعلومات لدى متخذ القرار، لكن العوائد المستقبلية لكل خيار من الخيارات متعرضة لعدم اليقين والاحتمال. تساعد المعلومات المتوفرة بناء على الخبرة أو البيانات التاريخية على تحديد احتمالات النجاح أو الاخفاق. في بعض الاحيان قد تكون الاحتمالات شخصية أي مبنية على حكم شخصي، أو موضوعية. الاحتمالات الموضوعية تشتق بشكل رياضي من بيانات تاريخية موثوقة، أما الشخصية منها القائمة على الحكم الشخصي، تكون مبنية على الخبرات السابقة، فالقرارات القائمة على الاحتمالات تكون معروفة في بيئة الأعمال، حيث تكون السجلات التاريخية الخاصة بها، وتجارب وخبرة مدراءها أهم مصدر لتحديد.

(ج) **الغموض التام (الابهام):** قد تسمى في بعض الاحيان بحالة المنافسة الشرسة أو النزاع. حيث تكون ظروف وأهداف اتخاذ القرار الإداري غير واضحة تماماً أمام متخذ القرار، والبدائل صعبة التحديد،

¹ صالح مهدي محسن العامري، **ظاهر محسن منصور الغالبي**، الإدارة وفن الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص ص: 311-313.

² المرجع نفسه، ص: 309-311..

مع غياب المعلومات المتعلقة بالعوائد. وتوصف المشاكل أو المواقف الممثلة لحالة الابهام التام بالمواقف الشريرة، حيث يواجه متخذ القرار نزاعاً بين البدائل والأهداف وسرعة تغير الظروف والمعلومات مضطربة، بالإضافة إلى فقدان رابطة بين عناصر القرار.

د) عدم التأكد: وهو ظرف تتخذ فيه قرارات، حيث يكون هناك نقص في المعلومات بشكل كبير بالرغم من وضوح الأهداف المراد تحقيقها، لكن البدائل والعوائد المستقبلية محاطة بعدم وضوح وتأكد بشكل كبير، حيث من الصعب على المدراء تقدير الاحتمالات الحدوث أو المخاطرة. لذا يتوجب على المدراء استخدام أساليب ذكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة القرارات. وغالباً ما تكون هناك أمور صعبة التحليل والتوقع وتؤثر في عملهم كتكاليف الإنتاج، حجم الإنتاج، الأسعار، معدلات الفائدة المستقبلية، لذا من الواجب أن يتميز متخذ القرار بقدرات فنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع مثل هذه المواقف. وغالباً ما تغفل القرارات المتخذة في مثل هذه الظروف في تحقيق النتائج التي يرغب بها المدراء.

2. معوقات اتخاذ القرارات الإدارية

يواجه متخذي القرار عدة صعوبات عند اتخاذ القرارات الإدارية العديد في العديد من الجوانب، والتي تحد من فعالية القرارات الإدارية. وتحديد هذه المعوقات يساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذه المعوقات نذكر:

أ) صعوبة تفهم متخذ للموقف الإداري أو المشكلة: إن إدراك حقائق المشكلة يتمثل في نصف حلها، وعليه يجب على متخذ القرار أن يلم بكل أبعاد المشكلة، ويتعرف على الأغراض التي يرى لتحقيقها، وغالباً ما يعود الخلل في إدراك متخذ القرار للموقف لقلّة توفر الحقائق، أو صعوبة الوثوق بها.

ب) صعوبة تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بينهم، أو التركيز على عناصر غير مهمة، والعناية بعناصر جانبية.

ج) سوء الاستنتاجات والتوصيات: حيث تتوقف صحة الاستنتاجات ومتانتها على سلامة ودقة التحليل، وقدرة متخذ القرار على استنباط استنتاجات سليمة، وإن تكون استنتاجاته مبنية على تحليلات، كما لا بد من أن تكون توصياته للعقبات.¹ بالإضافة لمعوقات تتعلق بمشكلات الإدارة والتي تتمثل في: البيئة التنظيمية، شخصية متخذ القرار، الدرجة العلمية والخبرة، الخوف. ومعوقات تتعلق بمشكلات القرار نفسه من حيث سلامته وصحته، توقيت صدور القرار، توقيت الوصول للقرارات للمعنيين، الاستماع لآراء الآخرين.²

كما قد تواجه عملية اتخاذ القرارات عدة مشكلات أخرى، وهي كالاتي:³

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط 1، دار مجلوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص: 112.

² عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال، 2024، ص: 110.

³ محمود سليم عبد الرحمن الشويات، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعلجون الوطنية، 2016، ص: 194.

أ) اعتماد منظور ضيق: وذلك في حالة تقيد متخذ القرار بمنظور ضيق، حيث يؤدي إلى تقويت القرارات الملائمة،

والإخفاق في التفكير بطريقة منطقية وإبداعية. مما ينعكس على سلامة وعقلانية القرار.

ب) الاخفاق في تحديد الأهداف: حيث يؤدي اخفاق متخذ القرار في تحديد الأهداف أو تجاهله لها، إلى افتقار العملية إلى التركيز مما يعسر ويصعب عملية الوصول إلى نتيجة مرضية لأن متخذ القرار شخصيا لا يعرف الهدف الذي يريد الوصول إليه.

ج) نقص المعلومات: يعتمد نجاح القرار على كمية المعلومات المتوفرة والصحيحة حول المشكلة، فكلما كانت المعلومات الصحيحة متوفرة كان بإمكان متخذ القرار الإحاطة بجوانب المشكلة قيد الدراسة. إضافة إلى:

أ) انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين: بسبب عدم الثقة وغياب مبدأ التعاون.¹

ب) عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة وتقييم البدائل: مما يؤدي إلى التسرع في اتخاذ القرار، مما يجعله يقوم باتخاذ القرار في مدة قصيرة دون التنبؤ بالنتائج، ومنه قد يكون القرار غير سليم.²

المطلب الثالث: اسهامات مدارس التسيير في اتخاذ القرارات الإدارية وتوجهاتها الحديثة

تعتبر النظريات المتعلقة اتخاذ القرارات الإدارية أحدث نسبيا بالمقارنة مع باقي النظريات التنظيمية، رغم ما لها من أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة. فلم يبرز اتخاذ القرارات الإدارية كمجال مستقبل للدراسة إلا بعد بروز النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين واستمرارها إلى أواخر الثلاثينيات، ثم تبلور بشكل أوضح عبر اسهامات "هربرت سايمون" في أواخر أربعينيات القرن الماضي من خلال طرحه لمفهوم السلوك الإداري. ومنذ ذلك الحين، اكتسب موضوع اتخاذ القرارات الإدارية مكانة جوهرية في الأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقات العلمية.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تستند هذه النظرية على الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات، حيث تتمثل فكرة هذه النظرية اعتبار متخذ القرار ذلك الفرد الرشيد الذي يعتمد على المنطق، والقادر على وضع الرأي السديد المبني على المعرفة الكاملة بالمشكلة والبدائل المتاحة لحلها.³ تشمل المدرسة الكلاسيكية ثلاث توجهات رئيسية متماثلة خلال فترات متعاقبة وتتمثل في:

أ) نظرية العلمية: من أبرز روادها " فريدريك تايلور"، حيث تقيم فهمها للإدارة من أسس فنية، وترى

¹ عامر الكبيسي، المعوقات الإدارية في الدول النامية والطريق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 03، مصر، ديسمبر 1972، ص: 123.

² رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ص: 242.

³ عبد الله كبيش، عبد الحق القينعي، الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية اتخاذ القرار - دراسة تحليلية لآراء الموظفين بمؤسسات التأمين بالحلفة، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص: 716.

بأن الإدارة علم حقيقي. تتبع الأسلوب العلمي من خلال تقديم افتراضات واختبارها وتحقيقها أو التعديل عليها وفق نتائج الاختبار. ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لبلوغ الأهداف، ويؤدون ما يطلبه المدير، حيث استنتج من دراسة الوقت والحركة أنه هناك طريقة واحدة لأداء العمل وفيها يتم تجنب الحركات غير الضرورية التي تستهلك الوقت والجهد.

ومن الانتقادات الموجهة للنظرية: أنه تم اغفال الجانب الاجتماعي والسلوكي كعامل مؤثر في العملية الإدارية تعتبر العاملين آلة يستخدمها المدير كيفما شاء.¹

(ب) **نظرية التقسيم الإداري:** من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول"، "ايرويك"، و"جلبرت". حيث اقترح "هنري فايول" مجموعة من المقترحات لترشيد سلوك متخذ القرار، أما "فرانك جلبرت" فقد ركز على مفهوم اتخاذ القرارات في ظل فكرة اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، والمعايير التي من خلالها تتم عملية الاختيار، ومن بين هذه المعايير: التكلفة، الجهد، الوقت، والامكانيات المادية المتوفرة.²

(ج) **نظرية سلوك المؤسسة مارش 1921 وسيرت 1998 إلى الآن:** تعد الأفكار التي قدمها "سايمون"، منطلق تقوم عليه نظرية سلوك المؤسسة "لمارش" و"سيرت"، فهما يصفان التنظيم بأنه سياق مستمر وديناميكي لاتخاذ القرارات، يشمل مجموعة أطراف فاعلة بمطالب مختلفة، وهو ما يفرض حتمية وضع الإجراءات الملائمة لتقريب الآراء بينهم، وتجنب تعارض المصالح والأهداف والخلافات، ومنه فقد انتقل مارش وسيرت في تحليلاتهما من الطرح الكلاسيكي إلى طرح أحدث وأكثر واقعية، وبذلك النظر للتنظيمات على أنها أنساق تصنع القرار، عبر تغيير زوايا النظر إلى وحدة التحليل من الفرد إلى النسق التنظيمي على أنه متخذ للقرارات.³

ثانيا: المدرسة السلوكية (1930-1950)

تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، وتعود لـ "التون مايو" الم الاجتماع الاسترالي الذي قام بالعديد من التجارب في مجال العلاقات الانسانية واشتهرت بتجارب هوثورن، بالإضافة إلى "ماري فوليت"، وروبرت أوين، وآخرون. حيث يرجع ظهور العلاقات الانسانية إلى عدة عوامل منها: تزايد قوة الاتحادات العالمية نتيجة لفشل رجل الإدارة والصناعة في تطوير العلاقات الانسانية في مصانعهم، وتحسن الاوضاع الثقافية والمالية للعمال، مما دفع بهم للتنديد بحظ أوفر في المشاركة في الإدارة، وزيادة اعتقادهم بالمسؤولية الاجتماعية لرجل الإدارة، والتركيز على مشاكل الموظفين والمجتمع لديهم، وارتفاع

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، 2013، ص: 30-31.

² فيصل فخري مراد، **الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف**، عمان- الأردن، 1997، ص: 30.

³ حدادي وداد، لفيف هشام، **اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية مع إطار الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير ولاية جيجل**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص تنظيم وإجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر، 2017/2018، ص: 46-47.

حجم التنظيمات الإدارية وتفاقم المشاكل في تلك المنظمات. تقر هذه المنظمة بأن القيادة الفعالة هي القيادة الانسانية التي تولي الموظفين داخل المنظمة والأفراد خارجها، اهتماما خاصة من الجانب النفسي، والمدرسة تؤكد على حتمية الاعتماد بمبدأ العلاقات الانسانية التي محورها الانسان وعواطفه وحاجاته ورغباته، بحيث كلما زاد هذا الاهتمام ازداد تحفيز العامل على العمل بإنتاجية أكبر.

فقد لاحظ "هربرت سايمون" تصور مفهوم المعيار الاقتصادي والرشد في اتخاذ القرار، فقد وضع بأن الحل الأمثل في هذه الفترة من المحتمل ان لا يصلح لفترات زمنية اخرى، ويتوقف اختياره للبديل الأنسب على خبرته وتجاربه الشخصية والمعلومات التي يملكها، كما أكد "برنارد" على دور متخذ القرار في القيادة وطرق الاتصال لتطوير شبكة اتصالات واضحة وسريعة للقدرة على اتخاذ القرار.¹

ومن بين المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرارات الإدارية قيم واتجاهات الفرد ومدرجاته، الشخصية، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.²

ثالثا: المدرسة الكمية

تحديد القاعدة أو النظرية الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية على طبيعة ونوع القرار وأهميته وآثاره ومستواه، بالإضافة إلى خصائص المشكلة قيد الدراسة سواء اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أو إدارية. وتعتبر معالجة المشكلات أساس العمل الإداري ونقطة انطلاق اتخاذ القرارات، ومع تعدد آثار القرار والعوامل المؤثرة، أصبح من الضروري الاعتماد على عدة مدخل ونظريات، بالرغم من تنوع اتجاهات العلماء في تفسير عملية اتخاذ القرارات.

كما أن سرعة تغير وتطور المجتمعات الحديثة، جعل المنظمات تركز أكثر على الجوانب الكمية من خلال التقارير والإحصائيات، خاصة في ظل الموارد. ولهذا فالقرارات الفعالة تعتمد على المنهج العلمي، الأسلوب الكمي، التحليل الرياضي، والمنطق، بهدف الوصول إلى قرارات سليمة ورشيده تحقق الأهداف المرجوة وتأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة.³

رابعا: المدرسة الحديثة

تركز على فهم عمليات اتخاذ القرار من منظور النموذج التقليدي للقرار، وبينت أن القرارات الإدارية من منظور ومرن وواقعي، ومن أشهر روادها "هربرت سايمون"، الذي ام بتطوير النموذج القرار الكلاسيكي، وبين بأن القرار الإداري لا يمكن أن يكون مثاليا بصفة مطلقة وهذا راجع لنقص المعلومات، وتأثر المنظمة بالبيئة، ومن هنا اقترح مفهوم الرشد المحدود، أي الاكتفاء بالحلول المثالية النسبية (المرضية) بدل الحلول المثلى. كما وضع معايير لمساعدة متخذي القرارات في اختيار البديل الأنسب، كاختيار البديل الأكثر

¹ رافدة الحريز، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، 2008، ص ص: 248-249.

² فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية، المجلد 36، العدد 36، العراق، 2013، ص ص: 37-38.

³ راجع سرير عبد الله، القرار الإداري، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2012، ص ص: 98-100.

تحقيقاً لأهداف المنظمة في حالة تساوي التكاليف، واختيار الأقل تكلفة عند تحقيق الأهداف نفسها، مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة متخذ القرار، أهدافه، قيمه، والمعلومات المتاحة.¹

خامساً: التوجهات الحديثة لاتخاذ القرارات الإدارية

1. التحليل متعدد المعايير: هو تحليل يساعد على اتخاذ قرار في ظل جملة من المعايير، عبر تعيين حل أمثل بالنسبة لكلال معايير، حيث تضم عدة متغيرات كمية أو نوعية، مع إمكانية اعتبار بعض المعايير للتدنية وأخرى للتعظيم. كما حظي التحليل متعدد المعايير إقبالاً واسعاً في مجال الاقتصاد لحل مشاكل منها اختيار مختلف وسائل التمويل، اختيار الاستثمارات...، تتمثل منهجية التحليل متعدد المعايير في ثلاث مراحل رئيسية للوصول لاتخاذ قرارات وفقاً لمنهجية محددة: (تعريف الأهداف وتعيين وضعية القرار، التعريف بالحوادث وتشكيل المعايير، اختيار الحل أو الحلول المثلى).

أما منهجية التحليل متعدد المعايير تأخذ النموذج التالي:

- تعريف موضوع القرار، ومن ثم تحديد وضعية المشكل بالنسبة للإشكالية المرجعية (اختيار، فرز، وصف، ترتيب)؛
- تحديد الحوادث الممكنة (الحلول المرتقبة) التي من الممكن أن تشكل القرار؛
- تحليل نتائج الحوادث؛
- تقييم الحوادث بالنسبة لكل معيار.

جاء هذا العنصر كعلاج لماهية القرار المتعددة من حيث المعايير ومجالات استخدامها، وكتوضيح لدور الأساليب العلمية في حل مشاكل المنظمات. فالقرار متعدد المعايير يتم في ظل وجود عدة معايير في أغلب الأحيان تكون متشعبة وتكون للتدنية أو التعظيم، أو كلاهما معاً. حيث تكون الدراسات متعددة المعايير معقدة نظراً لوجود عدة عوامل منها: نقص المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة، والمعايير التي تكون غالباً ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض وصعوبة تحديد أهمية معايير بالنسبة للآخر، ولهذا فنظرية القرار تعتبر جزءاً من بحوث العمليات وتشكل جملة الأدوات والمفاهيم والنماذج التي تساعد على معالجة مشاكل القرار.²

2. نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار: لها دور مهم في كل مرحلة من مراحل

اتخاذ القرارات الإدارية، ويتبين ذلك من خلال نموذج هيربرت، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

¹ شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط 1، دار الصفاء، عمان - الأردن، 2010، ص: 40.

² موسليم حسين، التحليل المتعدد المعايير أداة فعالة في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة تلمسان، العدد 05، أبريل 2014، ص ص: 42-43.

- **في مرحلة الاستخبارات:** تساعد في اكتشاف المشكلات من خلال التقارير الدورية، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط. تساهم الأنظمة الخبيرة ونظم دعم القرار والنماذج الكمية في تحديد طبيعة المشكلة، درجة خطورتها، بالإضافة إلى نوعية المعلومات اللازمة لتشخيص المشكلة.
- **في مرحلة التصميم:** تساعد نظم المعلومات على بناء نماذج مبسطة للمشكلة، تحديد المتغيرات والعلاقة بينها، اقتراح بدائل لحل المشكلة، وتقييم البدائل والتنبؤ بنتائجها.
- **في مرحلة البحث والاختبار:** تساعد الأنظمة في تحليل وتقييم البدائل الناتجة عن النماذج واختيار البديل الأنسب. هي لا تقوم باتخاذ القرار، لكنها تدعم عمليات الاختيار والمفاضلة والاختبارات الكمية للبدائل لتسهيل الوصول للحل الأنسب.
- **في مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الحل المختار وإجراء التعديلات اللازمة، وهنا تدعم أنظمة المعلومات عمليات التنفيذ من خلال تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأطراف، بالإضافة إلى المساعدة على اقناع المستفيدين عبر المخرجات البيانية والتقارير ونتائج التحليل. وتساهم نظم دعم القرار من خلال الشبكات في تسهيل عملية التواصل، كما تساعد الأنظمة الخبيرة في تفسير وشرح القرار وتبسيطه لتسهيل تطبيقه.¹

3. الذكاء الاصطناعي: أصبح للذكاء الاصطناعي دوراً أساسياً في دعم اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يساعد على تحليل كميات كبيرة من البيانات، التنبؤ بالنتائج، اقتراح توصيات من خلال نماذج ذكية تحاكي التفكير البشري. مما يساهم في زيادة كفاءة ودقة القرارات ويجعل الذكاء الاصطناعي من أه التوجهات الحديثة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

أ) الأنظمة الخبيرة واتخاذ القرار: هي عبارة عن أنظمة مبنية على المعرفة، تهدف لمحاكاة خبراء البشر في الخبرة في عدة مجالات لمساعدة المنظمات على اتخاذ القرارات. تعتمد منطق يشبه التفكير البشري وقاعدة بيانات للوصول للملائمة وتقديمها للمدير، كما يمكنها تقديم حلول في العديد من المجالات كإدارة الموارد، تقييم السياسات، الاستشارات الضريبية. كما تعد هذه الأنظمة شكلاً متطوراً من بين نظم الحاسوب المبنية على الذكاء الاصطناعي، كما تساهم في حل المشكلات بشكل تلقائي عبر الاستعانة بالخبرة المخزنة بشكل مسبق، وأحدث تقنيات المعلومات.

ب) الشبكات العصبية الاصطناعية وعملية اتخاذ القرار: تستخدم في عدة مجالات كالاعتراف على الأنماط (الكتابة اليدوية، أصوات، توقيع، بصمات)، تستخدم في اتخاذ القرار للتنبؤ بالأسواق المالية، تنظيم عمليات الإنتاج، بناء أنظمة دعم القرار، تصميم المنتجات، مراقبة الجودة، والتنبؤ بسلوك المتغيرات الاقتصادية. كما تتميز بالقدرة على المعالجة السريعة لكميات ضخمة من البيانات، التنبؤ بسلوك العديد

¹ إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة نقاويس للمصبرات باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018/06/30، ص ص: 7-8.

من المتغيرات في الوقت نفسه، حفظ التجارب السابقة، بالإضافة تحليل المخاطر كالتنبؤ بالمبيعات واسترجاع البيانات المفقودة بالاستعانة بنمذجة البيانات السابقة واللاحقة.

(ج) الخوارزميات الجينية: برامج حاسوبية تحاكي العمليات البيولوجية وعمليات الانتقاء الطبيعي لحل المشكلات الصعبة وتحسين الأداء. ظهرت عام 1975 على يد "جون هولاند" وتطورت في الثمانينات حتى أصبحت طريقة لحل مسائل الاستقصاء والبحث عن الأمثلية. تستخدم في مجالات مالية ومصرفية، العمليات اللوجيستية، السيطرة على حركات الموارد، الاستثمار، تطبيقات التكنولوجيا الحديثة من بينها التكنولوجيا الحيوية والفضاء. تنتمي لفئة الخوارزميات التطورية، تعتمد على التقنيات المستوحاة من الجينات الوراثية البحث العشوائي الذكي لإيجاد حلول مثلى من بين العديد من البدائل.

(د) الوكيل الذكي: هو كيان لديه القدرة على إدراك البيئة المحيطة به بالمستشعرات، ومن ثم الاستجابة لها عبر وسائل التنفيذ. يشبه الإنسان حيث يدرك بالحواس ويؤثر في بيئته بأعضائه. حيث يتكون سلوكه من عدة عناصر منها: الإدراك (البيانات الداخلة عبر المستشعرات)، ردة الفعل (أفعال تصدر كنواتج). أما الوكيل العاقل هو الذي يتصرف بمنطقية وطريقة صحيحة بالاعتماد على المعطيات المتوفرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.¹

(هـ) المنطق الضبابي: له العديد من التطبيقات في مختلف المجالات لاسيما الإدارية، منها إدارة المخاطر، استخدامه في الاختيار متعدد المعايير للموردين، استخدامه في تصميم أنظمة دعم القرار لتقييم استثمارات طاقة ارياح، واستخدامه في تقييم الموارد البشرية.²

(و) التعلم الآلي: بإمكان تقنيات التعلم الآلي دفع عمليات اتخاذ القرار الإداري، إذ يتيح جمع البيانات بكفاءة عالي وفاعلية أكبر، ويساهم في تحسين دقة تحليل البيانات، وتعزيز سرعة تقييم البدائل المتاحة ودقتها، بالإضافة لتحسين تقييم المخاطر المحتملة.³

بالإضافة إلى التحول من الشمولية إلى الانتقائية، تحويل الحقائق والمعلومات إلى مفاهيم محددة تساعد متخذي القرار في صنع القرارات المناسبة، التحول من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرار، التحول من الرقابة الشاملة إلى الرقابة الجزئية، وكذلك التحول من الجمود إلى المرونة.⁴

¹ جباري لطيفة، دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، الجزائر، جوان 2017، ص ص: 122-133.

² أشواق بن قدور، محمد فودوا، المنطق الضبابي واستخدامه في القرارات المالية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية-أدرار، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، ص ص: 216-218.

³ Ahmed AL-Bukhaiti et Al. The influence of machine learning on enhancing rational decision making and trust levels in e-government, Systems 12. No 9.. Article 373. 2024, switzerland, <http://doi.org/10.3390/Systems12090373>.

⁴ فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 36، العراق، 2013، ص: 45.

يتضح من هذا المبحث أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تمثل جوهر النشاط الإداري، باعتباره عملية قائمة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل علمي، مع تقدير البدائل المتاحة والمفاضلة بينها لانتقاء الحل الأمثل. حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل المتعاقبة والمتراطة بداية بتحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها، تقييم البدائل، مروراً باختيار الحل الملائم للمشكلة، تنفيذ القرار، وصولاً للمتابعة والتقييم للتعديل عليه عند الحاجة. كما قد تتأثر هذه العملية بعوامل داخلية وخارجية كضغط الوقت، صعوبة إدراك المشكلة... إلخ، مما يفرض على متخذ القرار التحلي بالمرونة وحس النقد ومنه تبرز حتمية استخدام الأساليب العلمية والتقليدية، ودراسة ظروف اتخاذ القرار الإداري ومعوقاته، لضمان جودة القرارات الإدارية وفعاليتها، وتحقيق كميّة التكيف مع التغيرات وضمان الاستمرارية للمنظمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في البحث العلمي، إذ تتيح للباحث الاطلاع على مختلف الجهود التي تناولت موضوع الدراسة، مما يساعد على فهم أبعاده وتحديد أهم مفاهيمه. كما تساهم أيضاً في الكشف عن النقائص والفجوات البحثية التي يمكن معالجتها.

وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في التحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية، مع التركيز على أهدافها ومنهجياتها وأهم النتائج التي توصلت إليها، من أجل الاستفادة منها في دعم هذا البحث، وعليه سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي.**
- **المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.**
- **المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بكل المتغيرين.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي.

تم في هذا المطلب استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التحويل الرقمي.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة ذهبي آسيا، وبوهالي محمد (2024) مقال بعنوان "أثر التحويل الرقمي على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي _الأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي.¹

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالأغواط. حيث يمثل التحويل الرقمي متغير مستقل من خلال أربعة أبعاد هي: الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، في حين تمثلت جودة التعليم العالي في المتغير التابع.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 أستاذ، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة في النهاية إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة التعليم العالي حسب نتائج العينة المدروسة.

¹ ذهبي آسيا، وبوهالي محمد، أثر التحويل الرقمي على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي _الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024.

2. دراسة كلود ثقرولة (2026) بعنوان "أثر التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03 -2020-2025"، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم سياسي وإداري.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العام، وتم اختيار جامعة الجزائر 3 لتكون نموذجاً للدراسة. ركزت الدراسة على رقمنة وظائف الموارد البشرية التقليدية وتحويلها إلى وظائف رقمية تشمل التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، والتقييم الرقمي، بهدف تحسين أداء الموارد البشرية ودقة إنجاز المهام. كما اهتمت الدراسة برصد تأثير التحويل الرقمي على المرفق العام نفسه، من خلال تحسين جودة الخدمات، الحد من مظاهر الفساد الإداري، وتعزيز كفاءة المنتجات الإدارية واسترجاع ثقة المواطنين بالإدارة العامة.

اعتمدت الدراسة على منهجين الكمي والنوعي، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من استبيانات موجهة 300 موظف، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض الإطارات الإدارية بالجامعة. أتاح هذا الجمع بين المناهج الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، وأضفى مصداقية علمية على الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يسهم بشكل واضح في تطوير أداء الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات في المرفق العام، مع ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين لتسهيل تطبيق هذه التقنيات الحديثة.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة محمد أحمد عبد الغني (2023) مقال منشور بعنوان "تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 14.²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي داخل قطاع البنوك المصرية، حيث سعت إلى توضيح مدى مساهمة التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات البنكية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة.

¹ كلود ثقرولة، مرجع سبق ذكره.

² محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 14، ديسمبر 2023.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في قطاع البنوك بمحافظة السويس، حيث تم توزيع استبانة على أفراد العينة، وتم الحصول على 360 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في البنوك المصرية، مما يدل على أهمية تبني التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج المتعلقة بالفروق الديموغرافية عدم وجود فروق جوهرية بين أفراد العينة حسب متغيري النوع والعمر فيما يخص إدراكهم للتحويل الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة حسب سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي.

كما أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحويل الرقمي داخل مختلف قطاعات البنوك بهدف تسريع عملية التحويل نحو بيئة رقمية متطورة. كذلك أكدت على أهمية تنمية الكفاءات والمهارات الرقمية للموارد البشرية من أجل تقليص الفجوة بين المهارات الحالية ومتطلبات التحويل الرقمي.

2. دراسة سيف سعد أحمد ساهي، وفراس يوسف قنبر (2024) مقال منشور بعنوان " التحويل الرقمي ودوره في تحقيق الأمن الاجتماعي (دراسة ميدانية في جهاز الأمن الوطني العراقي)"، مجلة الأدب.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحويل الرقمي، وأسس تطبيقه، ومراحل، ومزاياه وعيوبه، بالإضافة إلى إبراز أبعاد الأمن الاجتماعي ومهدداته ووسائل تحقيقه، مع التركيز على دور التحويل الرقمي في مكافحة الفساد الإداري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 250 مبحوث من ثلاث دوائر تابعة لجهاز الأمن الوطني العراقي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن التحويل الرقمي ساهم في رفع أداء المؤسسات الأمنية، كما حظيت تطبيقاته بمستوى جيد من القبول داخل المجتمع. وأظهرت النتائج أيضاً أن التحويل الرقمي يلعب دوراً مهماً في الحد من الفساد الإداري والمالي، إضافة إلى مساهمته في تحقيق الأمن الاجتماعي وتعزيز العدالة الاجتماعية.

¹ سيف سعد أحمد ساهي، فراس يوسف قنبر، التحويل الرقمي ودوره في تحقيق الأمن الاجتماعي (دراسة ميدانية في جهاز الأمن الوطني العراقي)، مجلة الأدب، العدد 150، 2024.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة

Ngan Kim Khuc, Hieu undefined Nguyen (2025) : “The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure”, HCMCOUJS-Economics and Business Administration.¹

ترمي هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي في مدينة هو تشي منه، فيتنام. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الكمي، وجمعوا البيانات باستخدام استبيان شمل 242 محاضراً من مختلف الكليات والجامعات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS لتحليل المعادلات الهيكلية.

أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي عبر قناتين: الأولى زيادة الرضا الوظيفي الناتج عن استثمار الجامعات في التحويل الرقمي، والثانية تقليل ضغط العمل الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الأداء الوظيفي. وبناءً على نتائج الدراسة، قدم الباحثون توصيات إدارية لتعزيز التحويل الرقمي في الجامعات وتحسين الأداء الوظيفي للمحاضرين.

2. دراسة

Sandra Starke, Iveta Ludviga (2025): “Sustained Learning as a Dynamic Capability for Digital Transformation: A Multilevel Quantitative Study on Workforce Readiness and Digital Services in Healthcare”, journal of sustainability.²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التعلم المستدام في تعزيز جاهزية الموظفين وتمكين التحويل الرقمي داخل مؤسسات الرعاية الصحية في إسبانيا. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيانات إلكترونية على 856 مشارك من موظفين وإداريين وفنيين في مؤسسات صحية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM).

أظهرت النتائج أن التعلم المستدام يعزز جاهزية الأفراد من خلال تحسين القدرات والدافع وتوفير الفرص المناسبة، كما أظهر التحليل أن التعلم في مكان العمل يعمل كوسيط قوي في العلاقة بين جاهزية القوى العاملة ونتائج الخدمات الرقمية. وأكدت الدراسة أن الانتماء القطاعي يعدل هذه العلاقة بشكل مهم،

¹ Ngan Kim Khuc, Hieu undefined Nguyen, The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol 15, N° 6, January 2025.

² Sandra Starke, Iveta Ludviga, Sustained Learning as a Dynamic Capability for Digital Transformation: A Multilevel Quantitative Study on Workforce Readiness and Digital Services in Healthcare, journal of sustainability, Vol 17, N° 20, October 2025.

مما يعكس أهمية ترسيخ عقلية وسلوك التعلم المستدام لدى الموظفين كقدرة تنظيمية تدعم التحويل الرقمي، وتتجاوز مجرد التنفيذ التقني.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير اتخاذ القرارات الإدارية

تظهر الدراسات السابقة أن اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر بصفة مباشرة على أداء وكفاءة المؤسسات، وذلك راجع لخبرة القادة والأدوات التكنولوجية المعتمدة، والأسلوب القيادي المتبع.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة خبيطي خضير وبباز عبد العزيز (2022)، مقال بمجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، بعنوان أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر - دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، المجلد 05، العدد 01.¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بقياس تأثيرها على أبعاد الأداء المتمثلة في: الأداء الاقتصادي (الانتاجي)، الأداء التنظيمي، والأداء التسويقي. تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر؟، أما الفرضية الرئيسية فهي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرار على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان في الجزائر. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما أداة الاستبيان الموجهة لعينة مكونة من 36 مسير لمؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشطة في مجال انتاج الالبان بمنطقة الهضاب العليا والجنوب الجزائري لجمع البيانات، بالإضافة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بلغ معامل الارتباط (0.494) وبلغ معامل التحديد (0.244)، وهذا ما يدل على أن متغير اتخاذ القرارات الإدارية يفسر 24.4 % من التغير في الأداء، كما اثبتت النتائج وجود أثر معنوي على كل من الأداء التنظيمي والتسويقي، في حين أنه يتم اثبات وجود أثر معنوي على الأداء الاقتصادي.

يستفيد هذا البحث من نتائج هذه الدراسة في تأكيد أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية كعامل مؤثر على الأداء المؤسسي، كما ساهمت في دعم فرضيات البحث، بالإضافة إلى أنها ساعدت على تحديد الأبعاد الموظفة في الاستبيان.

¹ خبيطي خضير، بباز عبد العزيز، أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر - دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة غرداية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022.

2. دراسة بودينار شيراز (2023)، أطروحة دكتوراه بجامعة باجي مختار - عنابة، موسومة بعنوان أثر نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في ظل الاقتصاد الرقمي (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات قطاع الاتصالات)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات بأبعادها (الموارد المادية، الموارد البشرية، الشبكات، البرمجيات، قواعد البيانات، والإجراءات) على عملية اتخاذ القرارات بمراحلها (تحديد المشكلة، تحديد البدائل اختيار البديل الأنسب، وتنفيذ القرار ومتابعته)، في بيئة الاقتصاد الرقمي، كما قامت باختبار دور الاقتصاد الرقمي المعدل بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، والثقافة التنظيمية) في تقوية هذه العلاقة. تمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات قطاع الاتصالات في ظل الاقتصاد الرقمي؟، كما تمثلت الفرضية الرئيسية في: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات بأبعادها مجتمعة (الموارد المادية، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، الموارد البشرية، الإجراءات) في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع من عينة قصدية مكونة من 140 فردا من أفراد التحكم والإشراف في مؤسستي "اتصالات الجزائر" و "موبيليس"، بوكالتهما التجارية في ولاية عنابة. حيث تم استرجاع 130 استبانة منها 120 منها استبانة صالحة للتحليل، واعتمدت برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V25 لتحليل ومعالجة البيانات ولاختبار الفرضيات القائمة باستخدام أساليب احصائية وصفية واستدلالية. من بينها الانحدار الهرمي والانحدار الخطي المتعدد.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لنظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة؛ وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل من الموارد البشرية، الموارد المادية، والبرمجيات بصورة محددة في عملية اتخاذ القرارات؛ وجود دور معدل ذي علاقة احصائية للاقتصاد الرقمي بمختلف أبعاده في العلاقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات، مما يشير إلى أن الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي يعزز دور نظم المعلومات في رفع كفاءة وفعالية القرارات الإدارية.

يستفيد هذا البحث من هذه الدراسة كونها تقدم إطار نظري يربط بين نظم المعلومات وفعالية القرارات، وهو ما يتمشى والدراسة الحالية. بالإضافة إلى أنها توفر نتائج تطبيقية في قطاع الاتصالات تدعم فرضية أن الاستثمار في تهيئة بيئة رقمية وفي مكونات نظم المعلومات الحديثة، يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.

¹ بودينار شيراز، أثر نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في ظل الاقتصاد الرقمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الاتصالات، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2022-2023.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة وسن جواد كاظم (2022)، مقال في مجلة الريادة للمال والأعمال، بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري - دراسة تطبيقية في كلية التمريض جامعة ميسان"، المجلد 03، العدد 03.¹

تمثلت إشكالية الدراسة في هل تؤثر نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الإداري، كما تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في: يوجد ارتباطاً معنوياً ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أما الفرضية الرئيسية الثانية فهي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الإداري. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بنظم المعلومات الإدارية، ومفهوم اتخاذ القرار الإداري، وتوضيح مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري في المنظمة عينة البحث. اتبعت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم اختيار كلية التمريض في جامعة ميسان كمجتمع لإجراء الدراسة وتم حصر مجتمع الدراسة في موظفي كلية التمريض حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية. وزعت 35 استبانة وتم استرجاع 30 استبانة منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي. بالإضافة لاستخدام أساليب احصائية كالانحدار، الوسط الحسابي، التكرارات، الانحراف المعياري.

تم من خلال هذه الدراسة التوصل إلى أن الكلية تتمتع بمرونة من حيث الوقت، فقد تحصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (2.98) وأهمية نسبية ب (0.99%). كما تم تسجيل أدنى نتيجة للفقرة المتعلقة ب "توفر الكلية موظفين لديهم الخبرة في معالجة المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام" بمتوسط حسابي (1.39)، وأهمية نسبية ب (0.46%). مما يشير لوجود نقص في الخبرات. فيما يخص عملية اتخاذ القرار الإداري، فقد أظهرت النتائج أن القرارات التي يتم اتخاذها تنسجم والسياسة العامة للكلية بمتوسط حسابي (2.19)، بينما أظهرت فقرة البديل الأمثل أقل متوسط حسابي (1.36)، وضعف مشاركة الموظفين. ومنه تعكس نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار الإداري، فقد بلغ معامل الارتباط (0.537) لدى مستوى معنوية (0.000). يستفيد البحث من هذه الدراسة في عدة نواحي، منها الاعتماد على الإطار النظري الذي يحدد مفهوم اتخاذ القرار الإداري وأنواعه وأهميته. بالإضافة للاستئناس بأداة الاستبيان والأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والاستفادة من النتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها، والتي تؤكد وجود علاقة تأثير وارتبط بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار الإداري، وهذا ما يساهم في دعم وتحليل موضوع البحث الحالي.

¹ وسن جواد كاظم، أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري - دراسة تطبيقية في كلية التمريض - جامعة ميسان، مجلة الريادة للمال والأعمال، المعهد التقني العمارة - الجامعة التقنية الحديثة ميسان، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2022.

2. دراسة الأمين الزوي (2023)، مقال منشور في مجلة علوم التربية، بعنوان "دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على جامعة اجدابيا"، العدد 04.¹

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: "ما أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة اجدابيا؟"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة اجدابيا، وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان كوسيلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والمتمثل في القيادات الإدارية في جامعة اجدابيا والمتمثل عددهم في 26، حيث تم توزيع الاستبيان وقد تم استرداد 24 بنسبة 92.30%.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود موافقة الي حد ما من قبل مجتمع الدراسة على مجال ابعاد جودة الحياة الوظيفية في جامعة اجدابيا بنسبة 71.45%. أيضا وجود موافقة إلى حد ما من قبل مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة اجدابيا بنسبة 62.15؛ وجود علاقة بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة اجدابيا؛ وجود تأثير ايجابي لجودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة اجدابيا.

يستفيد البحث من هذه الدراسة في كونها تساعد على فهم كيفية تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توضيح مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة

Othman Mousa Ageeli 2024, Titled: The role of knowledge Management in enhancing the quality of administrative decision making by the heads and supervisors of the scientific departments at king Abdulaziz university in Saudi Arabia, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.12, N °05.²

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بين رؤساء ومشرفي الأقسام العلمية في جامعة الملك عبد العزيز؟. تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء ومشرفي الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفاهيم إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرار. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين المتعدد.

¹ الأمين الزوي، دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على جامعة اجدابيا، مجلة علوم التربية، العدد 04، جامعة اجدابيا- ليبيا، 2023.

² Othman Mousa Ageeli, Management in enhancing the quality of administrative decision making by the heads and supervisors of the scientific departments at king Abdulaziz university in Saudi Arabia, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 12, N°05, 2024.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرار الإداري داخل جامعة الملك عبد العزيز، مع وعي مرتفع لدى أفراد العينة بأهميتها؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المتغيرات التالية: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المنصب الإداري)، ($\alpha = 0.05$)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة ($\alpha = 0.05$)؛ تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرار من خلال: (توفير معلومات دقيقة ومحدثة، دعم اتخاذ القرار المبني على المعرفة، رفع كفاءة القيادات الإدارية)؛

توفر الجامعة بيئة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة مما انعكس إيجاباً على الأداء الإداري والأكاديمي. يستفيد البحث من هذه الدراسة كونها توضح دور إدارة المعرفة في تحسين جودة القرار الإداري، كما أثبتت أن توفير معلومات دقيقة يساهم في تحسين فعالية القرار الإداري، أثبتت الدراسة عدم وجود فروق حسب الجنس مما يساعد على مقارنة نتائج البحث الحالي.

2. دراسة

Hamda Hamad, and others (2025), Titled: The Impact of Information Systems on Decision making Process in Project Management, International Journal of Entrepreneurship and Project Management, Vol 10, N° 01.¹

تمثلت اشكالية الدراسة في: كيف تؤثر أنظمة المعلومات على عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع، من حيث سرعة القرار وجودته وإدارة المخاطر في بيئة الأعمال المتطورة تكنولوجيا في دول الامارات العربية المتحدة؟. كما تمثلت الفرضية الرئيسية في: توجد علاقة ايجابية بين استخدام أنظمة المعلومات وتحسين جودة وسرعة القرار في إدارة المشاريع مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع وتقليل المخاطر. تهدف هذه الدراسة لاكتشاف تأثير أنظمة المعلومات على عملية صنع القرار في إدارة المشاريع في دولة الامارات عبر التركيز على مساهمة هذه الأنظمة في تحسين جودة وسرعة القرارات وإدارة مخاطر المشاريع وذلك لفهم دور التكنولوجيا معلومات في دعم نتائج المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة. اعتمد الباحثين على المنهج الكمي والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والموزع على المختصون في إدارة المشاريع.

ومن النتائج التي تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على جودة وسرعة القرار وإدارة المخاطر في إدارة المشاريع ($R^2=0.065$, $p=0.001$, $r=0.256$)؛ وجود علاقة موجبة معتدلة بين نظم المعلومات وجودة القرار في إدارة المشاريع ($r = 0.256$) عند مستوى دلالة $p = 0.001$ ، مع تفسير 6.5% من التباين ($R^2 = 0.065$).

¹ Hamda Hamad, and others (2025), The Impact of Information Systems on Decision Making Process in Project Management, International Journal of Entrepreneurship and Project Management, Research Publish Journals, Vol.10, N °1.

تستثمر هذه الدراسة في هذا البحث من خلال إثراء الجانب النظري، مقارنة نتائجها مع النتائج المتحصل عليها في هذا البحث ودعم الفرضيات، بالإضافة إلى دعم أبعاد اتخاذ القرار الإداري.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة بن يحي محمد وقارة فاطمة، (2025)، مقال منشور في المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، بعنوان أثر التحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلد 17، العدد 01.¹

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في: كيف يؤثر التحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الجزائرية؟، كما تمثلت الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الجزائرية. تهدف هذه الدراسة لتحليل أثر التحويل الرقمي على تحسين جودة القرار الإداري في المؤسسات الجزائرية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات موجهة لعينة تتمثل في مجموعة من الموظفين في المؤسسات الجزائرية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار الإداري؛ وجود علاقة طردية قوية بين التحويل الرقمي وتحسين جودة القرار؛ مستوى تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات كان متوسط إلى مرتفع ($Mean=3.78/5$)، وجودة اتخاذ القرار الإداري كانت مرتفعة نسبياً ($Mean=3.85/5$).

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة من خلال أنها تثبت التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على اتخاذ القرار الإداري، وأن الرقمنة تسرع عملية اتخاذ القرار، وتدعم فرضية الدراسة الحالية في كون التحويل الرقمي عامل مساعد على تقليل الأخطاء، حيث ساعدت على ربط التحويل الرقمي بالقرار الإداري.

¹ بن يحي محمد، بن قارة فاطمة، أثر التحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 3، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2025.

2. دراسة ثامري بلقاسم وشرفاوي العابد، (2025)، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية والتنمية، بعنوان التحويل الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي، العدد 01.¹

تمثلت الاشكالية الرئيسية في: كيف يمكن للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر أن تساهم في تحسين فعالية الإدارة العمومية ودعم جودة اتخاذ القرار الإداري. تمثلت فرضيات الدراسة تساهم للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر بشكل ايجابي في تحسين فعالية الأداء الإداري وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ودور التحويل الرقمي في دعم السياسات واتخاذ القرار في الجزائر اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، بالاعتماد على تحليل بيانات وإحصائيات رسمية ووثائق.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها هي ارتفاع نسبة تبني الرقمنة في القطاعات الإدارية الجزائرية إلى حوالي 60% - 70% (حسب المؤشرات الوطنية المذكورة في الدراسة)؛ تطور استخدام الأنظمة الرقمية في الإدارة العمومية بشكل تدريجي خلال السنوات الأخيرة؛ تسجيل تحسن في سرعة معالجة الملفات الإدارية بنسبة تقريبة 30% - 40%؛ مساهمة الرقمنة في تقليل الإجراءات الورقية وتحسين الشفافية؛ وجود عوائق في اعتماد التحويل الرقمي تؤثر سلبا على جودة القرار كضعف البنية التحتية.

يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة من خلال الاستعانة بها في بناء الجانب النظري، وربط القرار الإداري بالسياسات الرقمية، وتأكيدا على أن التحويل الرقمي يؤثر على اتخاذ القرار الإداري، بالإضافة للتعرف على وجهة نظر جديدة حول الموضوع.

ثانيا: الدراسات العربية

1. دراسة فتحي عمر حمد درباش، (2025)، مقال منشور في مجلة البيان العلمية، بعنوان أثر برامج التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية. المجلد 07، العدد 19.²

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير برامج التحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية؟. كما تمثلت الفرضية في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق برامج التحويل الرقمي وتحسين جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية. تهدف هذه لقياس درجة تأثير التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبيان لعينة قصدية بحجم 45

¹ ثامري بلقاسم، شرفاوي عابد، التحويل الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي، مجلة الدراسات الاقتصادية والتنمية، جامعة محمد بوضياف- وهران، العدد 01، 2025.

² فتحي عمر حمد درباش، أثر برامج التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، مجلة البيان العلمية، جامعة الجليلي بونعامة- عين البيضاء، المجلد 7، العدد 19، 2025.

قائدا إداريا، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج (تحليل الانحدار، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، واختبار الدلالة الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات). ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار ($r=0.76, p<0.05$)؛ ارتفاع مستوى تطبيق برامج التحويل الرقمي لدى القيادات الإدارية (Mean = 3.88/5)؛ تحسن جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات (Mean = 4.05/5)؛ وجود تأثير قوي لبرامج التحويل الرقمي على: (سرعة اتخاذ القرار، دقة القرار، تقليل الأخطاء الإدارية). والانحراف المعياري لإجابات العينة (SD = 0.8).

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في كونها تدعم الفرضية القائلة بأن التحويل الرقمي يحسن جودة اتخاذ القرار الإداري، وأنها تؤكد أهمية الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، كما تقيد في ربط التحويل الرقمي بالقرار المبني على المعلومات.

2. دراسة عبد الله بن محمد العمري، (2025)، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، بعنوان أثر التحويل الرقمي على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية - المملكة العربية السعودية، المجلد 45، العدد 01.¹

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير التحويل الرقمي على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية؟، كما تمثلت الفرضية الرئيسية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية، تهدف الدراسة لتحليل دور التحويل الرقمي في دعم فعالية اتخاذ القرار الإداري.. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل مع دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان الموزعة على عينة من موظفي المؤسسات الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي واتخاذ القرار $p < 0.05$ ؛ ارتفاع مستوى تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية $Mean \approx 3.80/5$ ؛ تحسن فعالية اتخاذ القرار الإداري $Mean \approx 3.95 / 5$ ؛ وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين $r \approx 0.70$ ؛ تأثير واضح للتحويل الرقمي على: (سرعة القرار. دقته. تقليل الأخطاء).

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في اثباتها أن الرقمنة ترفع من جودة القرار وفعاليتها، وفي كونها تؤكد تأثير التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية، كما تمت الاستعانة بها في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

¹ دراسة عبد الله بن محمد العمري، أثر التحويل الرقمي على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية - المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، المجلد 45، العدد 01، 2025.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة

SAIDI Ouafaa (2024), Titled: **Digital transformation in the service sector and the quality of the decision-making process**, oratory of Innovation and Marketing Management (Algeria), Vol. 06, N°:01.¹

تمثلت إشكالية الدراسة في: إلى أي مدى تُحسّن الإدارة الإلكترونية جودة عملية صنع القرار؟، تقتض هذه الدراسة وجود علاقة وتأثير بين الإدارة الإلكترونية وجودة عملية اتخاذ القرار. تهدف هذه الدراسة إلى تكوين إطار معرفي عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، وتوضيح دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري وتعزيز جودة القرارات، مع تحديد متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية مع تحديد أبرز المعوقات التي قد تعيق ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم اعتماد تحليل الأدبيات والمصادر العلمية المتوفرة.

تم التوصل من خلال الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على جودة اتخاذ القرارات؛ وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات؛ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة وسرعة وفعالية القرارات الإدارية. يستفيد البحث من هذه الدراسة في كونه يضبط الإطار النظري للتحويل الرقمي (المفهوم، الخصائص، المتطلبات، المعوقات) ومفهوم عملية اتخاذ القرار بعناصرها (المشكلة، متخذ القرار، موضوع القرار...)، بالإضافة لاحتوائها على مراجع ونتائج تدعم فرضيات البحث الحالي.

2. دراسة

Peter Mezenye and others (2025), Titled: **Digital Transformation: Corollary 2025for administrative decision-making in government ministries**, Management, Accounting and Economics Journal, Vol:10, N°:01.²

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: إلى أي مدى يؤثر التحويل الرقمي على عملية اتخاذ القرار الإداري في الوزارات الحكومية بولاية ريفرز في نيجيريا؟. افترضت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي على عملية اتخاذ القرار الإداري في الوزارات الحكومية بولاية ريفرز في نيجيريا. تهدف هذه الدراسة لتقييم أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرار الإداري في الوزارات الحكومية بولاية ريفرز في نيجيريا، وذلك عبر تحليل درجة مساهمة تكامل البيانات، دقة المعلومات، أتمتة العمليات، وتوقيت اتخاذ القرار في تحسين فعالية وكفاءة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي

¹ Ouafaa Saidi, **Digital Transformation in the Service Sector and the Quality of the Decision-Making Process**, University of Djilali Liabes Sidi Bel Abbes Laboratory of Innovation and Marketing Management (Algeria), Vol. 06, N°: 01, 2024.

² Peter Mezenye and others, **Digital Transformation: Corollary for administrative decision-making in government ministries, Management, Accounting and Economics Journal**, University of Artois, Vol:10, N°:1, 2025.

لدراسة أثر التحويل الرقمي على عملية اتخاذ القرار الإداري في الوزارات الحكومية باستخدام أداة الاستبيان الموجه لـ 240 موظفا إداريا.

وقد توصلت الدراسة إلى جود علاقة موجبة قوية بين التحويل الرقمي من خلال أتمتة وتحسين سرعة القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل بيتا 0.881 عند مستوى دلالة 0.000؛ وجود علاقة موجبة قوية بين التحويل الرقمي من خلال أتمتة العمليات وتحسين دقة القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل بيتا 0.79 عند مستوى دلالة 0.001؛ يرتبط التحويل الرقمي بتحسين دقة وسرعة القرارات الإدارية عبر تكامل البيانات، حيث بلغ معامل بيتا للسرعة 0.62 وللدقة 0.83، وكلاهما عند مستوى دلالة 0.000.

يستفيد البحث من هذه الدراسة كونها تعتبر أساس نظري يوضح أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية. بالإضافة للاستفادة منها في التحليل الإحصائي وتصميم المنهجية. والاستشهاد ببعض المراجع المستخدمة فيها.

والجدول التالي يلخص الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم 03: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الهدف	الحدود المكانية والزمانية	الأدوات وطريقة التحليل	العينة	المنهج
الدراسة الحالية	معرفة تأثير التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية.	دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة، 2026.	الاستبيان، SPSS.	110 موظف.	وصفي تحليلي.
دراسة ذهبي آسيا وبوهالي محمد	معرفة تأثير التحويل الرقمي على جودة التعليم العالي	دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2024.	الاستبيان، SPSS.	56 أستاذ	وصفي تحليلي.
دراسة كلود ثقرولة	تحليل أثر التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العام في الجزائر.	دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، 2026.	الاستبيان، SPSS.	300 موظف.	كمي، نوعي.

دراسة محمد أحمد عبد الغني	تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)	البنوك المصرية، 2023.	الاستبيان، SPSS.	360 عامل.	وصفي تحليلي.
دراسة سيف سعد أحمد ساهي وفراس يوسف	التعرف على مفهوم التحويل الرقمي ودوره في تحقيق الأمن الاجتماعي	دراسة ميدانية في جهاز الأمن الوطني العراقي، 2024.	الاستبيان.	250 مبحوث.	وصفي تحليلي.
Study of Ngan Kim Khuc and Hieu undefined Nguyen	تقييم أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي	مدينة هو تشي منه، فيتنام، 2025.	الاستبيان، Smart PLS	242 محاضر.	كمي.
Study of Sandra Starke and Iveta Ludviga	استكشاف دور التعلم المستدام في تعزيز جاهزية الموظفين وتمكين التحويل الرقمي داخل مؤسسات الرعاية الصحية	إسبانيا، 2025.	الاستبيان، (PLS-SEM).	856 مشارك.	كمي.
دراسة خبيطي خضير وبناز عبد العزيز	تحليل أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، 2022.	الاستبيان، SPSS.	36 مسير.	وصفي تحليلي.
دراسة بودينار شيراز	قياس أثر نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في ظل الاقتصاد الرقمي.	دراسة ميدانية لبعض مؤسسات قطاع الاتصالات. 2023.	الاستبيان، SPSS.	140 فرد.	وصفي تحليلي.

دراسة لأمين الزوي	التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	دراسة تطبيقية على جامعة اجدابيا، 2023.	الاستبيان.	26 قائد إداري.	وصفي تحليلي.
دراسة وسن جواد كاظم	معرفة تأثير نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري	دراسة تطبيقية في كلية التمريض جامعة ميسان بالعراق، 2022.	الاستبيان، الانحدار، الوسط الحسابي، التكرارات، الانحراف المعياري	35 موظف.	وصفي تحليلي.
Study of Hamda Hamad and others	لاكتشاف تأثير أنظمة المعلومات على عملية صنع القرار في إدارة المشاريع	دولة الامارات العربية المتحدة، 2025.	الاستبيان.	/	كمي.
Study of Othman Mousa Ageeli	توضيح دور إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.	جامعة الملك عبد العزيز، 2024.	الاستبيان، تحليل التباين المتعدد.	/	وصفي تحليلي.
دراسة بن يحي محمد وقارة فاطمة	تحليل أثر التحويل الرقمي على تحسين جودة القرار الإداري.	دراسة ميدانية في لمؤسسات الجزائرية، 2025.	الاستبيان	/	وصفي تحليلي.
دراسة ثامري بلقاسم وشرفاوي العابد	تحليل واقع ودور التحويل الرقمي في دعم السياسات واتخاذ القرار.	2025.	/	/	وصفي تحليلي.
دراسة فتحي عمر حمد درباش	قياس درجة تأثير التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار.	مؤسسات حكومية، مدينة سرت في ليبيا، 2025.	الاستبيان	45 قائد إداري	وصفي تحليلي.
دراسة عبد الله بن محمد العمري	تحليل دور التحويل الرقمي في دعم فعالية اتخاذ القرار الإداري.	المملكة العربية السعودية، 2025.	الاستبيان	/	وصفي تحليلي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية

مسخي ارتباطي.	240 موظف إداري.	الاستبيان.	ولاية ريفرز في نيجيريا، 2025.	تقييم أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرار الإداري.	Study of Peter Mezenye and others
وصفي.	/	/	2024.	توضيح العلاقة بين التحويل الرقمي في قطاع الخدمات وجودة عملية صنع القرار.	Study of SAIDI Ouafaa

المصدر: من اعداد الطالبتان.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في التحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية، حيث تم عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحويل الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه، خصائصه، أهدافه، مراحله، ومتطلباته، إضافة إلى أهم التحديات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات، مع إبراز أبعاده واستراتيجياته ونماذجه ومجالاته المختلفة، باعتباره من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء ومواكبة التطورات التكنولوجية.

كما تم التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبراز أهميته داخل المؤسسة، وبيان أنواعه، مراحله، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى عرض أهم النماذج والأساليب الحديثة المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي واعتماد نظم المعلومات الحديثة.

كما ساهمت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة في توضيح مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع، وإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات المتوفرة وإبراز أهم الجوانب التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية للتحويل الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات
الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة -

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة ومختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في التحويل الرقمي، وكذلك المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات الإدارية، وعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة، وعليه ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع التحويل الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات لمديرية الضرائب _تبسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وخصائص العينة، إضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان، مع توضيح كيفية إعداده وقياس صدقه وثباته، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في تطبيق أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات وتفسيرها، واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات المناسبة، وعلى هذا الأساس، سيتم تناول مباحث هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية تبسة؛**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.**

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية تبسة

تعتبر مديرية الضرائب لولاية تبسة من بين المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث تسعى إلى تسهيل مختلف الإجراءات الجبائية للمكلفين بالضريبة، كما تعمل على تحسين خدماتها من خلال تطوير الجانب الرقمي واعتماد أنظمة حديثة، إضافة إلى تعزيز إمكانياتها المادية والبشرية. ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف أكثر على مهام هذه المديرية ونشاطها، وسيتم تقسيمه إلى:

• **المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة**

• **المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية تبسة**

• **المطلب الثالث: أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة**

المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

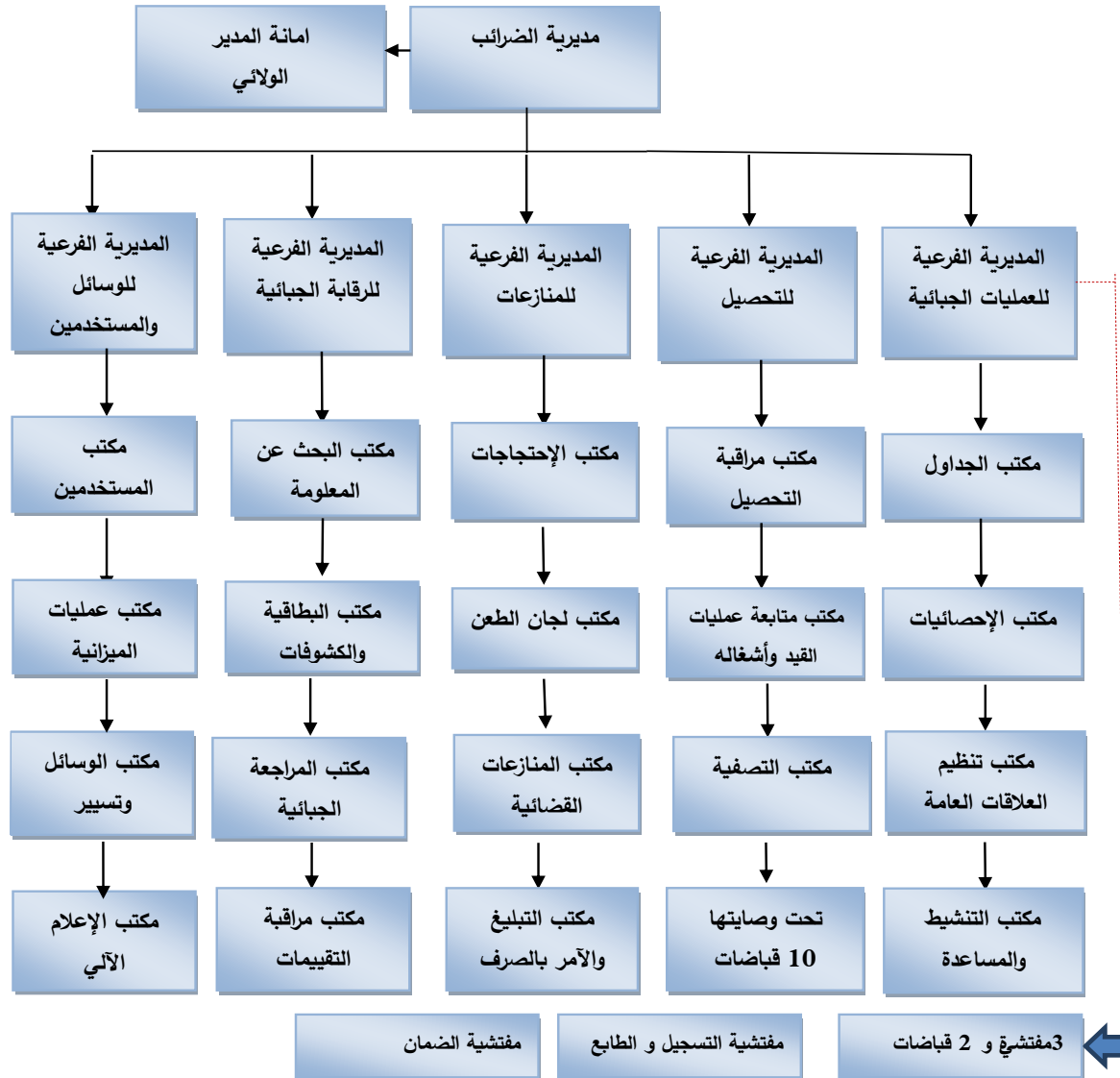
1. **نشأة مديرية الضرائب-تبسة:** تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 91/60 المؤرخ في 1991/02/23، وهي هيئة تمثل السلطة التنفيذية للدولة لممارسة مختلف سياساتها الجبائية وفقا للقوانين السارية المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الرسم على رقم الاعمال، قانون الطابع، قانون التسجيل، قانون الاجراءات الجبائية.

تشرف مديرية الضرائب لولاية تبسة حتى يومنا هذا على مصالح خارجية تتمثل في المفتشيات والقباضات مع العلم أن كل من مركز الضرائب والمركز الجوي للضرائب هما في طور الانجاز وأن مديرية الضرائب لولاية تبسة مازالت تشرف على المصالح الخارجية التقليدية.¹

2. **الهيكل التنظيمي:** تتشارك المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة ومختلف المديريات الولائية في نفس الهيكل التنظيمي، فهي تشمل خمس (05) مديريات فرعية وكل مديرية تشمل مكاتب خاصة بها، وقد حددت الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخة في 20 ماري 2009 الموافق لـ: 02 ربيع الثاني 1430 هـ، هذه المديريات الفرعية ومهام مكاتبها باستثناء مديرتي الضرائب لولايتي إيليزي وتندوف فهما مكونتان من ثلاث مديريات فرعية، وفيما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة.



بالإضافة إلى الهياكل التابعة للمديرية الولائية للضرائب
 مركز الضرائب تبسة - في طور الرقمنة
 مركز الجوازي للضرائب الشريعة - مرقمن
 مركز الجوازي للضرائب تبسة - مرقمن
 مركز الجوازي للضرائب بئر العاتر - مرقمن
 مركز الجوازي للضرائب العوينات... قيد الانجاز 2026
 مركز الجوازي للضرائب الونزة... قيد الانجاز 2026

المصدر: مديرية الضرائب ولاية تبسة.

المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية تبسة

فيما يلي تفصيل لمهام كل جهاز من ضمن الاجهزة المكونة للهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربع (04) مكاتب، تقوم بأداء مهام محددة.

أ. مكتب الجداول، يتكفل بـ:

- الجداول العامة والتصديق عليها؛

- مصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل؛

ب. مكتب الاحصائيات، يتكفل بـ:

- استلام إحصائيات الهياكل الاخرى في المديرية الولائية؛

- مركزة المنتجات الاحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل؛

- مركزة الوضعيات الاحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

ت. مكتب التنظيم والعلاقات العامة، يتكفل بـ:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالاعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات؛

- متابعة الانظمة الجبائية الخاصة والامتيازية؛

- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

ث. مكتب التنشيط والمساعدة، مكلف بـ:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها؛

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل: تعمل على تسيير ثلاثة (03) مكاتب.

أ. مكتب مراقبة التحصيل، مكلف بـ:

- دفع نشاطات التحصيل؛

- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات؛

- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكلف بـ:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات للسنوات والقيم غير النشطة؛

- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛

- ضمان إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

ت. مكتب التصفية، يعمل على:

- مراقبة التكفل بالجدول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات للسنوات أو الموارد غير الجبائية؛

- استلام المنتجات الاحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛

- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،

- التكفل بجدول القبول في الأرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

3. المديرية الفرعية للمنازعات: تقوم من خلال أربع (04) مكاتب مختلف بمعالجة مختلف الاحتجاجات والمنازعات.

أ. مكتب الاحتجاجات، ويكلف بـ:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

ب. مكتب لجان الطعن، ويكلف بـ:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة؛

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

ت. مكتب المنازعات القضائية، ويكلف بـ:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

د. مكتب التبليغ والامر بالصرف، ويكلف بـ:

-تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛

-الامر بصرف الالغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وهي من بين الأجهزة المختصة في عملية الرقابة الجبائية.

5. المديرية الفرعية للوسائل، تعمل بدورها على تسيير أربع مكاتب وهي:

أ. مكتب المستخدمين والتكوين، تركز مهامه في:

-احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛

-إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب. مكتب عمليات الميزانية، حيث يقوم بـ:

-الاعداد السنوي للحساب الاداري للمديرية، وتنفيذ عمليات الميزانية؛

-تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة؛

- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛ ت. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والارشيف، ويكلف بـ:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب؛
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
- ث. مكتب الاعلام الالي، ويكلف بالتنسيق في مجال الاعلام الالي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.

المطلب الثالث: أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة

تسعى المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة، كغيرها من الإدارات التابعة لقطاع المالية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والثانوية، حيث يتمثل الهدف الرئيسي في تنفيذ السياسة المالية للدولة وتوفير الموارد المالية للخرينة العمومية والميزانية المحلية. كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل فيما يلي:

1. أهداف مالية واقتصادية:

- الحفاظ على الأموال العامة وحمايتها من الضياع أو التلاعب بمختلف أشكاله.
- العمل على زيادة الإيرادات الجبائية لضمان تغطية النفقات العامة.
- المساهمة في تحسين المستوى الاقتصادي ورفع الرفاهية داخل المجتمع.
- القيام بعمليات الرقابة على مختلف المستويات، سواء على مستوى المفتشيات أو على مستوى المديرية.

2. أهداف قانونية وإدارية:

- التأكد من مطابقة مختلف التصرفات المالية للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- تكريس مبدأ المسؤولية والمحاسبة من خلال متابعة المخالفات ومعاينة مرتكبيها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الاختلالات التي تمس النظام الجبائي.
- اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشاكل التي قد تظهر أثناء أداء المهام.
- إعداد الإحصائيات الجبائية بالاعتماد على مختلف المصالح التابعة للمديرية.

3. أهداف اجتماعية:

- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ضمان مساواة جميع المكلفين أمام الضريبة.
- الحد من التهرب والغش الجبائي والمساهمة في تقليل الظواهر السلبية.
- تبسيط الإجراءات المتعلقة بفرض الضريبة لتسهيل التعامل مع الإدارة.

- تقريب الإدارة من المواطن وتحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة.
- العمل على تحقيق العدالة الجبائية والتخفيف من العبء الضريبي، مع ضمان حق الطعن عبر اللجان المختصة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة والإجراءات العملية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال ثلاث مطالب.

- **المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية؛**
- **المطلب الثاني: نموذج الدراسة واعتدالية التوزيع الطبيعي؛**
- **المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.**

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف **المجتمع** بأنه "يتمثل في مجموعة نهائية أو غير نهائية من العناصر المحددة بشكل مسبق وتعتمد على أسس معينة".¹

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الضرائب -تبسة-، والذي يقدر عددهم 370 شخصاً تم توزيع الاستبيان على عينة من هذا المجتمع.

عرفت **العينة** بأنها "تتمثل في جزء من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة علمية لتمثل المجتمع الأصلي حيث تعمم نتائجها على المجتمع عند مواجهة صعوبات في دراسة المجتمع ككل".² تم اختيار هذه العينة باستخدام قانون العينات الإحصائية، حيث بلغ عددها 144 فرداً، يمكن الاطلاع على تفاصيل أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: عينة الدراسة لمديرية الضرائب - تبسة -

عدد العينة	عدد أفراد	عدد الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
144		144	123	110

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

¹ الزهرة الأسود، **العينات في البحث العلمي: إجراءات واعتبارات**، مجلة "تنوير" للبحوث الانسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الواد، الجزائر، 2019، ص: 263.

² أنوار العزام، مجتمع النور العزام، **مجتمع الدراسة في البحث العلمي**، موضوع، 2023، <https://mawdoo3.com>، بتاريخ 2026/04/30، على الساعة 20:33.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

بغرض إنجاز الدراسة الميدانية والتمكن من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تم الاستعانة ببعض الوثائق والمعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة، والتي ساهمت في توضيح الجوانب التنظيمية والإدارية المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة من الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم، ذات كثافة سكانية عالية عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية، وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة.¹، كما اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين سيتم توضيحهما فيما يلي:

- **البيانات الأولية (الاستبانة):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ برأي

الأستاذ المشرف، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والنوعية والمتمثلة في كل من الجنس، الفئة العمرية،

الأسلاك، وسنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي تمثلت في 25 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين (التحول)

الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية) يعكسان الهدف الأساسي لموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة واعتدالية التوزيع الطبيعي

يتناول هذا المطلب التعريف بمتغيرات الدراسة ووضع نموذج يوضح تلك المتغيرات ومختلف الفرضيات، بالإضافة إلى توضيح الأدوات الإحصائية المستخدمة واختيار اعتدالية التوزيع الطبيعي للتعرف على طبيعة الاختبارات التي تم استعمالها في الدراسة.

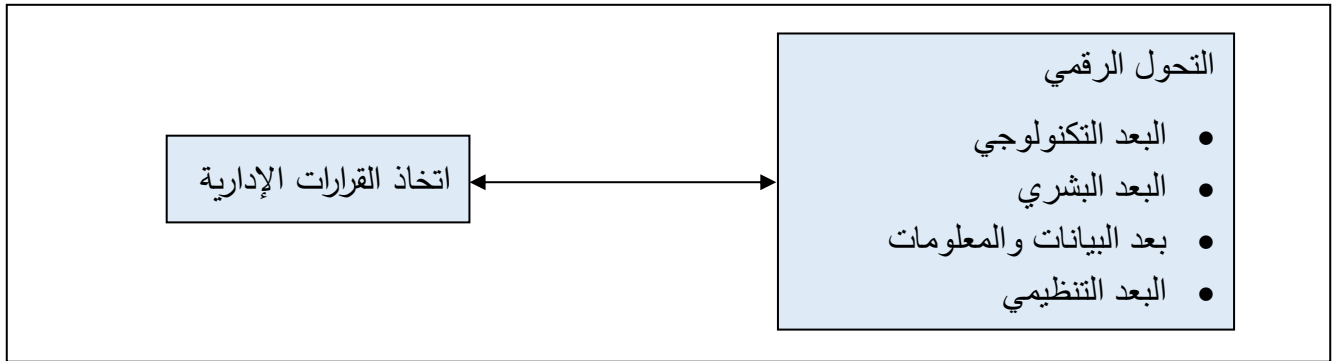
¹ عايش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتكوين، العدد 03، 2015، ص: 303.

أولا نموذج الدراسة:

تتمثل دراسة البحث في أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي فهي تشمل المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التحويل الرقمي، وتم التعبير عنه ب X.
 - المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية، تم التعبير عنه ب Y.
- يمكن تمثيل متغيرات في شكل يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير الاختلافات في المتغيرات على كل من اتخاذ القرارات الإدارية والتحويل الرقمي.

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات الواردة في الفصل النظري

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

تساعد الأساليب الإحصائية الباحث في وصف متغيرات الدراسة وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات محل الدراسة. وبعد جمع الاستبيانات الخاصة بعينة الدراسة، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب قصد معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة. وقد تضمنت المعالجة الإحصائية مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، والمتمثلة فيما يلي:¹

1. التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:
النسبة المئوية = (تكرار المجموعة × 100) / المجموع الكلي للمتغيرات.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

¹ محمود عبد الحليم منسي، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية-مصر، 2014، ص ص: 41-283.

$$A = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)^a$$

a : يمثل ألفا كرونباخ n : يمثل عدد الاسئلة VT يمثل التباين في مجموع المحاور الاستبيان.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة

الدراسة (الاستبيان)، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لتحديد مدى ارتباط المتغيرات ببعضها البعض، ويتم حسابه من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5. الانحدار البسيط (Liner Régression): يستخدم هذا الاختبار أساسا لدراسة العلاقة السببية بين متغيران كميين أحدهما مستقل والآخر تابع كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة السببية بين متغيران كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، بالإضافة للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية: $Y = \alpha + \beta x$ حيث أن:

β : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، و تمثل معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X.

α : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

6. اختبار (F-Test): يستخدم اختبار (F) لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يعبر عن مدى جودة نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويتم تحديد معنوية العلاقة من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) المرتبطة بقيمة (F)، فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، ومن ثم يتم قبول الفرضية، أما إذا كانت أكبر من (0.05) فيتم رفض الفرضية.

7- إختبار T-test: يستخدم لاختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة $\text{sig}(\alpha) \leq 0.05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون بنسبة 5%، مجال الثقة بنسبة 95%. وقد تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ديكارت الخماسي وتم منح درجة موافقة لكل عبارات المتغير المستقل والتابع كما يلي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، بحيث تتبع عينة الدراسة التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، للتعرف أولا على طبيعة الاختبارات التي سيتم تطبيقها في الدراسة. فبالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول أسفله، فهي موزعة توزيعا طبيعيا، بحيث أن معامل الالتواء Skewness محصور بين -3 و3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التقلطح Kurtosis أقل من 7، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار Skewness & Kurtosis

المحور	Skewness	Kurtosis
التحول الرقمي	-0.980	0.660
اتخاذ القرارات الإدارية	-0.731	0.654

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن متغيري الدراسة يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث أن قيم معامل الالتواء Skewness لهما محصورة بين -1 و1، وأن قيم معامل التقلطح Kurtosis لهما أقل من 3.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بثبات أداة الدراسة يعني أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في ظل نفس الظروف والشروط.

1. الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل على العبارات، حذف، أو إضافة عبارات أخرى.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تتم معرفة درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل

محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية الاستبانة. حيث يمكن القول إن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قويا ودالا معنويا ويمكن تجزئته كما يلي:

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	0.929**	0.000
اتخاذ القرارات الإدارية	0.920**	0.000
** دال عند مستوى 0.01 2-tailed		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات محور التحول الرقمي ومحور اتخاذ القرارات الإدارية مع المحور الإجمالي لفقرات استبانة الدراسة هي علاقة طردية قوية، لأن معاملاتها قدرت بالقيمتين 0.929 و 0.920 على الترتيب وهي قريبة جدا من الواحد 1، كما أنها دالة إحصائيا عند 0.01؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

الاستبانة ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	25	0.917	0.958

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت 0.917 أي بنسبة 91.7% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.958 كقيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وهو ما يؤكد صدق وثبات الاستبيان وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الطالبتين، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج في حال أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 95.8% .

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعتبر تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من أهم المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ يسمح بتحويل البيانات المجمعة من الجانب الميداني إلى نتائج يمكن تفسيرها والاستفادة منها في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الاستبيان، وذلك من خلال عرض النتائج المتوصل إليها وتفسيرها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة.

كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من وجود العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم استخلاص أهم الاستنتاجات التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات المناسبة، وعليه سيتم عرض المطالب التالية:

• المطلب الأول: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

• المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

تم في هذا المطلب معالجة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية بأنواعها، وكذا معالجة نتائج المحورين اللذان يعكسان المتغير التابع والمستقل، وذلك باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية. أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

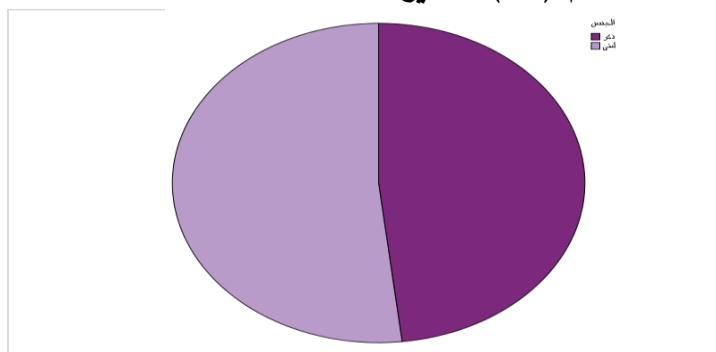
1. الجنس

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

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	53	48.2%
أنثى	57	51.8%
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) أن نسبة الإناث في العينة تبلغ 51.8%، بينما تشكل الذكور 48.2% من مجموع أفراد العينة.

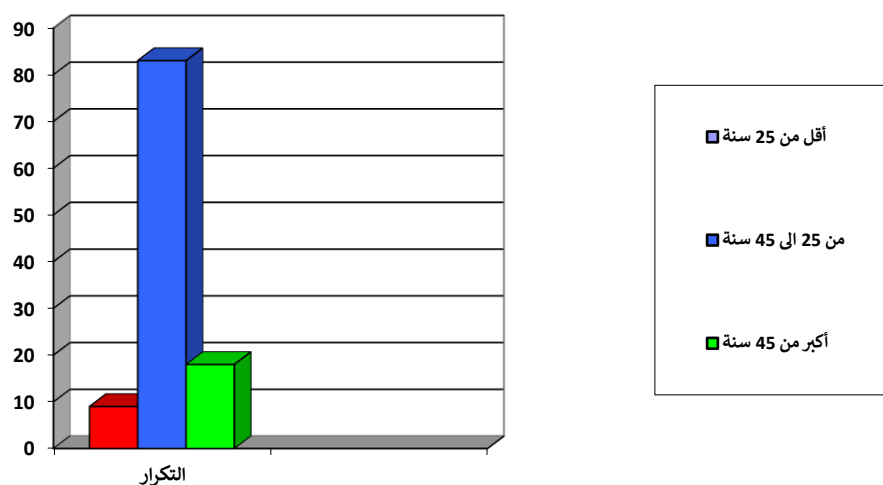
2. الفئات العمرية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	9	8.2%
من 25 الى 45 سنة	83	75.5%
أكبر من 45 سنة	18	16.4%
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يبين الجدول رقم (10) والشكل رقم (07) توزيع أعمار أفراد العينة، حيث تشكل الفئة العمرية التي تقل عن 25 سنة 8.2% من العينة، وتشكل الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة 75.5% من العينة، في حين تشكل الفئة العمرية التي تبلغ 45 سنة فما فوق 16.4% من العينة.

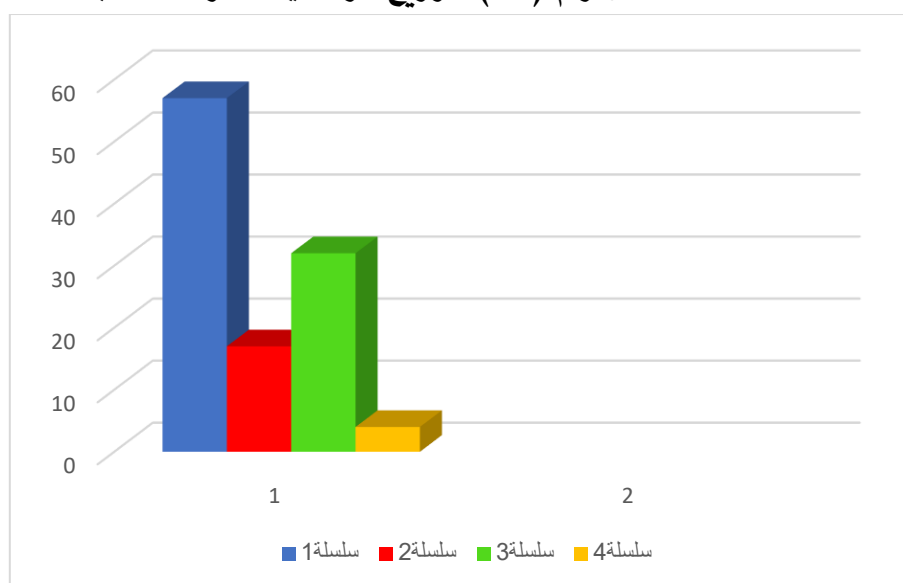
3. الأسلاك

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسلاك

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
57%	57	سلك المفتشين
15.5%	17	سلك المراقبين
29.1%	32	أسلاك مشتركة
3.6%	4	أخرى
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسلاك



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

في الجدول رقم (11) والشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الأسلاك، حيث ينتمي 57% منهم إلى سلك المفتشين، وينتمي 15.5% منهم إلى سلك المراقبين، في حين ينتمي 29.1% منهم إلى الأسلاك المشتركة، وتمثل نسبة 3.6% الموظفين الذين ينتمون إلى وظائف أخرى

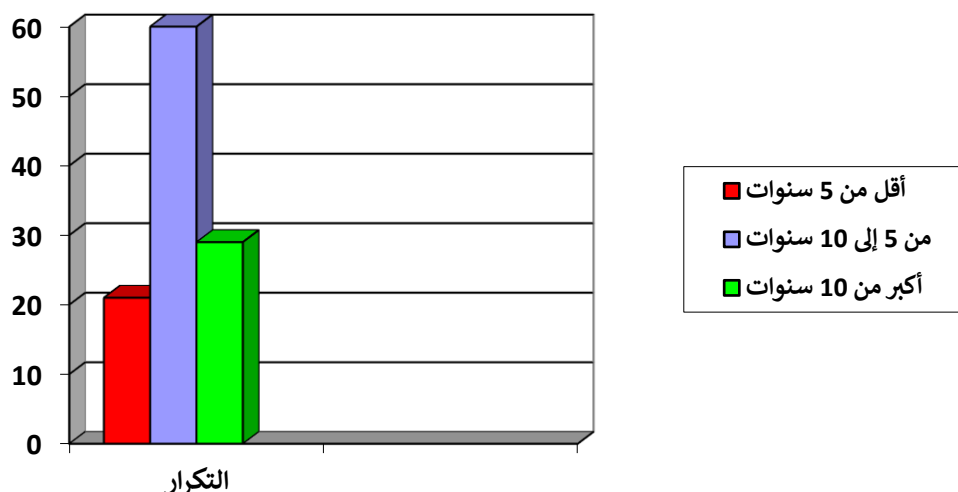
4. سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	21	19.1
من 5 إلى 10 سنوات	60	54.5
أكبر من 10 سنوات	29	26.4
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

تشير نتائج توزيع العينة حسب سنوات الخبرة إلى أن نسبة 19.1% من المبحوثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و 54.5% منهم لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الخبرة، و 26.4% منهم لديهم خبرة تفوق الـ 10 سنوات.

ثانيا: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V20، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ($3.68 \geq$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 2.34 إلى 3.67، مستوى تقييم متوسط)، ($2.33 \leq$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد المستويات؛ أي: $(5 - 1) \div 1.33 = 3$ وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: $1 + 1.33 = 2.33 \leq$

- مستوى تقييم متوسط: $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.
- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور التحويل الرقمي:

الجدول رقم (13): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور التحويل الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم تبني التحويل الرقمي بشكل كبير.	3.95	0.902	3	مرتفع
2. تعتمد المؤسسة أنظمة وبرمجيات رقمية متكاملة تدعم الأداء.	3.71	1.078	9	مرتفع
3. تقوم المؤسسة بتحديث الأدوات الرقمية بصفة دورية ومستمرة.	3.74	1.081	8	مرتفع
البعد التكنولوجي	3,80	1.020	/	مرتفع
4. يتفاعل الموظف بشكل ايجابي مع التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل.	3.76	1.108	5	مرتفع
5. توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية في المجال الرقمي بشكل مستمر تعزز فعالية الأداء الرقمي للموظف.	3.48	1.187	11	متوسط
6. يمتلك موظفي المؤسسة مهارات رقمية كافية.	3.75	0.990	6	مرتفع
البعد البشري	3,66	1.095	/	متوسط
7. تستخدم المؤسسة بيانات دقيقة ومن مصادر موثوقة.	4.07	0.854	2	مرتفع
8. يتم تنظيم البيانات وتخزينها بطريقة تسهل استرجاعها في المؤسسة في شكل قواعد بيانات، أنظمة معلومات.	4.08	0.890	1	مرتفع
9. يسهل التحويل الرقمي تبادل المعلومات بين مصالح المؤسسة مما يزيد من فعالية الأداء.	3.93	0.983	4	مرتفع
10. تحرص المؤسسة على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني).	3.42	1.316	12	متوسط
بعد البيانات والمعلومات	3.88	1.011	/	مرتفع

11. تدعم الإدارة العليا تبني تقنيا التحويل الرقمي (ذكاء الاصطناعي، الأتمتة والروبوتات...).	3.21	1.110	13	متوسط
12. تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة للتوجه نحو التحويل الرقمي.	3.61	0,996	10	متوسط
13. يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة مما يدعم التحويل الرقمي.	3.74	1.002	7	مرتفع
البعد التنظيمي	3.52	1.036	/	متوسط
محور التحويل الرقمي	3.72	1.041	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وفقا للجدول أعلاه وبالنسبة للعبارة الأولى "توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم تبني التحويل الرقمي بشكل كبير"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.95، والانحراف المعياري هو 0.902، والرتبة هي 3، ومستوى التقييم هو مرتفع. هذا يعني أن عدد كبير من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم التحويل الرقمي، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقاربا في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثانية "تعتمد المؤسسة أنظمة وبرمجيات رقمية متكاملة تدعم الأداء"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.71 والانحراف المعياري هو 1.078، والرتبة هي 9، ومستوى التقييم هو مرتفع وهذا يعني أن عدد كبير من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد أنظمة وبرمجيات رقمية متكاملة تدعم الأداء، وكما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تشتت نسبيا في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثالثة "تقوم المؤسسة بتحديث الأدوات الرقمية بصفة دورية ومستمرة"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.74، والانحراف المعياري هو 1.081، والرتبة هي 8، ومستوى التقييم هو مرتفع. وهذا ما يدل على أن معظم آراء أفراد العينة توافق على أن المؤسسة تقوم بتحديث الأدوات الرقمية بصفة دورية ومستمرة، كما يشير الانحراف المعياري وجود تبايناً نسبيا في آراء أفراد العينة.

وبالنسبة للبعد التكنولوجي، فإن المتوسط الحسابي هو 3.80، والانحراف المعياري هو 1.020، ومستوى تقييم مرتفع، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن بعد التكنولوجي مطبق بشكل مرتفع، كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تبايناً نسبيا في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الرابعة "يتفاعل الموظف بشكل ايجابي مع التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.76، والانحراف المعياري هو 1.108، والرتبة هي 5، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنهم يتفاعلون بشكل ايجابي مع التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبيا في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الخامسة "توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية في المجال الرقمي بشكل مستمر تعزز فعالية الأداء الرقمي للموظف"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.48، والانحراف المعياري هو 1.187، والرتبة هي 11، ومستوى التقييم هو مرتفع هذا يعني أن أفراد العينة يرون المؤسسة توفر برامج ودورات تكوينية في المجال الرقمي بشكل مستمر تعزز فعالية الأداء الرقمي للموظف. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة السادسة "يمتلك موظفي المؤسسة مهارات رقمية كافية"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.75، والانحراف المعياري هو 0.990، والرتبة هي 6، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارات رقمية كافية. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً نسبياً في آراء أفراد العينة.

وبالنسبة للبعد البشري، فإن المتوسط الحسابي هو 3.66، والانحراف المعياري هو 1.095، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه هناك اهتمام متوسط بالبعد البشري في المؤسسة لكنه غير كاف ويحتاج إلى التحسين، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة السابعة "تستخدم المؤسسة بيانات دقيقة ومن مصادر موثوقة"، فإن المتوسط الحسابي هو 4.07، والانحراف المعياري هو 0.854، والرتبة هي 2، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستخدم بيانات دقيقة ومن مصادر موثوقة. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثامنة "تنظيم البيانات وتخزينها بطريقة تسهل استرجاعها في المؤسسة في شكل قواعد بيانات، أنظمة معلومات"، فإن المتوسط الحسابي هو 4.08، والانحراف المعياري هو 0.890، والرتبة هي 1، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه يتم تنظيم البيانات وتخزينها بطريقة تسهل استرجاعها في المؤسسة في شكل قواعد بيانات، أنظمة معلومات. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة التاسعة "تحرص المؤسسة على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني)"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.93، والانحراف المعياري هو 0.983، والرتبة هي 4، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص المؤسسة على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني). كما يشير الانحراف المعياري إلى أنه هناك تقارباً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة العاشرة "تحرص المؤسسة على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني)"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.42، والانحراف المعياري هو 1.316، والرتبة هي 12، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني). كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

وبالنسبة ل**بعد البيانات والمعلومات** فإن المتوسط الحسابي هو 3.88، والانحراف المعياري هو 1.011، ومستوى التقييم مرتفع هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن بعد البيانات والمعلومات مطبق بشكل بمستوى مرتفع في المؤسسة، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة لل**عبارة الحادية عشرة** "تدعم الإدارة العليا تبني تقنيات التحويل الرقمي (ذكاء الاصطناعي، الأتمتة والروبوتات...)"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.21، والانحراف المعياري هو 1.110، والرتبة هي 13، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة العليا تدعم تبني تقنيات التحويل الرقمي (ذكاء الاصطناعي، الأتمتة والروبوتات...)، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة لل**عبارة الثانية عشرة** "تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة للتوجه نحو التحويل الرقمي"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.61، والانحراف المعياري هو 0.996، والرتبة هي 10، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة العليا تدعم تبني تقنيات التحويل الرقمي (ذكاء الاصطناعي، الأتمتة والروبوتات...). كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة لل**عبارة الثالثة عشرة** "يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة مما يدعم التحويل الرقمي"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.74، والانحراف المعياري هو 1.002، والرتبة هي 7، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمتع بالمرونة مما يدعم التحويل الرقمي، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

وبالنسبة لل**بعد التنظيمي**، فإن المتوسط الحسابي هو 3.37، والانحراف المعياري هو 0.836، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن بعد بيئة الأعمال الرقمية مطبق بشكل متوسط كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً في آراء أفراد العينة.

وبشكل إجمالي بالنسبة لمحور التحويل الرقمي، فإن المتوسط الحسابي بلغ 3.72 والانحراف المعياري بلغ 1.041، كما جاء مستوى التقييم مرتفعاً، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بتبني التحويل الرقمي وتطبيق تقنياته الحديثة في مختلف أنشطتها. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور اتخاذ القرارات الإدارية:

الجدول رقم (14): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرارات الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1.توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المشاركة والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.49	1.240	12	متوسط
2.تحسن المرونة التنظيمية جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة.	3.89	0.999	1	مرتفع
3.تعتمد المؤسسة أنظمة معلومات فعالة تساعد على اتخاذ القرار.	3.65	0.952	9	متوسط
4.تتم دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري النهائي.	3.81	0.904	3	مرتفع
5.تنوع البدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها تساعد على اتخاذ القرار الإداري الأنسب.	3.81	0.893	11	مرتفع
6.تقوم المؤسسة بتوليد بدائل للقرار قابلة للتطبيق.	3.68	0.986	7	مرتفع
7.يمكن التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية قبل اتخاذها.	3.75	0.851	5	مرتفع
8.قبل اتخاذ القرار الإداري يتم تقييم المخاطر المتعلقة به.	3.78	0.990	4	مرتفع
9.إمكانية التسريع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند الضرورة.	3.65	1.010	9	متوسط
10.يتم تخصيص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية.	3.75	0.859	5	مرتفع
11.تأخر اتخاذ القرار الإداري يفقده فعاليته.	3.74	1.020	8	مرتفع
12.تتماشى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة وتوقعات المستقبل مما يعزز البعد الاستراتيجي لاتخاذ القرار.	3.87	0.930	2	مرتفع
اتخاذ القرارات الإدارية	3.32	0.683	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

بالنسبة للعبارة الأولى "توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المشاركة والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.49، والانحراف المعياري هو 1.240، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل تدعم المشاركة والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل متوسط كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثاني "تحسن المرونة التنظيمية جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.89، والانحراف المعياري هو 0.999، ومستوى التقييم هو مرتفع هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المرونة التنظيمية تحسن جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة بشكل كبير، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثالثة "تعتمد المؤسسة أنظمة معلومات فعالة تساعد على اتخاذ القرار"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.65، والانحراف المعياري هو 0.952، ومستوى التقييم هو متوسط. هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد أنظمة معلومات فعالة تساعد على اتخاذ القرار بشكل متوسط. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الرابعة "تتم دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري النهائي"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.81، والانحراف المعياري هو 0.904، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه تتم دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري النهائي بشكل مرتفع. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الخامسة "تنوع البدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها تساعد على اتخاذ القرار الإداري الأنسب"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.81، والانحراف المعياري هو 0.893، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن تنوع البدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها تساعد على اتخاذ القرار الإداري الأنسب بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة السادسة "تقوم المؤسسة بتوليد دائل للقرار قابلة للتطبيق"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.68، والانحراف المعياري هو 0.986، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتوليد بدائل للقرار قابلة للتطبيق بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة السابعة "يمكن التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية قبل اتخاذها"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.75، والانحراف المعياري هو 0.851، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه يمكن التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية قبل اتخاذها بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثامنة "قبل اتخاذ القرار الإداري يتم تقييم المخاطر المتعلقة به"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.78، والانحراف المعياري هو 0.990، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه قبل اتخاذ القرار الإداري يتم تقييم المخاطر المتعلقة به بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة التاسعة "امكانية التسريع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند الضرورة"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.65، والانحراف المعياري هو 1.010، ومستوى التقييم هو متوسط هذا يعني أن أفراد العينة يرون أن امكانية التسريع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند الضرورة تكون بشكل متوسط. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة العاشرة "يتم تخصيص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.75، والانحراف المعياري هو 0.859، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أنه يتم تخصيص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الحادية عشر "تأخر اتخاذ القرار الإداري يفقده فعاليته"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.74، والانحراف المعياري هو 1.020، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن تأخر اتخاذ القرار الإداري يفقده فعاليته بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة الثانية عشر "تتماشى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة وتوقعات المستقبل مما يعزز البعد الاستراتيجي لاتخاذ القرار"، فإن المتوسط الحسابي هو 3.87، والانحراف المعياري هو 0.930، ومستوى التقييم هو مرتفع، هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة تتماشى وتوقعات المستقبل مما يعزز البعد الاستراتيجي لاتخاذ القرار بشكل كبير. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تقارباً في آراء أفراد العينة.

وبشكل إجمالي بالنسبة لمحور اتخاذ القرارات الإدارية، فإن المتوسط الحسابي بلغ 3.32 والانحراف المعياري بلغ 0.683، كما جاء مستوى التقييم متوسطاً، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تطبق ممارسات اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

اختبار التعددية الخطية:

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 3، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): اختبار التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
البعد التكنولوجي	0.476	2.102
البعد البشري	0.477	0.477
بعد البيانات والمعلومات	0.701	1.427
البعد التنظيمي	0.642	1.559
المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 3، كما أن قيمة التباين المسموح كانت أكبر من 0.05، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (التحويل الرقمي)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (16): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.855	1	20.855	108.429	.000
الخطأ	20.772	108	0.192		
الإجمالي	41.627	109			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.256	0.242		5.188	.000
التحول الرقمي	0.669	0.064	0.708	10.413	.000
معامل الارتباط: 0.658	معامل التحديد: 0.501				
	المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية قائمة استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 108.429 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التحول الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية) بقيمة 0.658 والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.501 وهذا يعني أن 50.1% من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى تغيرات حاصلة في التحول الرقمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 10.413 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.708.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.256 + 0.669x$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

1. اختبار الفرضية الفرعية رقم 1.1

تنص الفرضية الفرعية رقم 1.1 على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب -

تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1.1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد التكنولوجي) مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول رقم (17): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12.642	1	12.642	47.106	.000
الخطأ	28.984	108	0.268		
الإجمالي	41.627	109			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.227	0.226		9.863	.000
البعد التكنولوجي	0.398	0.058	0.551	6.863	.000
معامل الارتباط:	معامل التحديد: 0.304				المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية
معامل الارتباط:	0.551				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية قائمة استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 47.106 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد التكنولوجي واتخاذ القرارات الإدارية) بقيمة 0.551 والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.304 وهذا يعني أن 30.4% من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى تغيرات حاصلة في البعد التكنولوجي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.863 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.551.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.227 + 0.398X$$

2. اختبار الفرضية الفرعية رقم 2.1

تنص الفرضية الفرعية رقم 2.1 على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب- تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2.1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد البشري) مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12.570	1	12.570	46.723	.000
الخطأ	29.056	108	0.269		
الإجمالي	41.627	109			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.300	0.216		10.634	.000
البعد البشري	0.393	0.057	0.550	6.835	.000
معامل الارتباط:	معامل التحديد: 0.302				
معامل 0.550	المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية قائمة استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 10.634 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد البشري واتخاذ القرارات الإدارية) بلغ 0.550 والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.302 وهذا يعني أن 30,2% من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى تغيرات حاصلة في البعد البشري، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.835 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل 0.550.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.300 + 0.393x$$

3. اختبار الفرضية الفرعية رقم 3.1

تنص الفرضية الفرعية 3.1 على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيانات والمعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب-تبسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيانات والمعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب-تبسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3.1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعء جزئي من المتغير المستقل (بعء البيانات والمعلومات) مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول رقم (19): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.095	1	10.095	34.579	.000
الخطأ	31.531	108	0.292		
الإجمالي	41.627	109			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.178	0.270		8.057	.000
بعء البيانات والمعلومات	0.403	0.069	0.492	5.880	.000
معامل الارتباط: 0.492	معامل التحديد: 0.243		المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية قائمة استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 34.579 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (بعء البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات الإدارية) بقيمة 0.492 والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.243 وهذا يعني أن 24.3% من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى تغيرات حاصلة في بعء البيانات والمعلومات، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.880 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.492.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيانات والمعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=2.178+0.403X$$

4. اختبار الفرضية الفرعية رقم 4.1

تنص الفرضية الفرعية رقم 4.1 على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 4.1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد التنظيمي) مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول رقم (20): يوضح نتائج نموذج لانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	18.957	1	18.957	90.311	.000
الخطأ	22.670	108	0.210		
الإجمالي	41.627	109			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.884	0.200		9.413	.000
البعد التنظيمي	0.527	0.056	0.675	9.503	.000
معامل الارتباط: 0.675		معامل التحديد: 0.455		المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية قائمة استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 90.311 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية) بقيمة 0.675 والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.455 وهذا يعني أن 45.5 % من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى تغيرات حاصلة في البعد التنظيمي، والبقية

ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 9.503 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل $\beta_0.675$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=1.884+0.527X$$

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأسلاك، سنوات الخبرة) بمديرية الضرائب - تبسة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأسلاك، سنوات الخبرة) بمديرية الضرائب - تبسة.

الجدول رقم (21): Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	56.366 ^a	28	2.013	1.729	.030
Intercept	1798.610	1	1798.610	1545.059	.000
الجنس	1.127	1	1.127	.968	.328
الفئة العمرية	4.840	2	2.420	2.079	.132
الأسلاك	1.317	3	.439	.377	.770
الخبرة	2.152	2	1.076	.924	.401

الجنس * الفئة العمرية	.878	1	.878	.754	.388
الجنس * الأسلاك	2.450	3	.817	.701	.554
الجنس * الخبرة	.528	2	.264	.227	.798
الفئة العمرية * الأسلاك	2.461	2	1.230	1.057	.352
الفئة العمرية * الخبرة	.000	0	.	.	.
الأسلاك * الخبرة	1.698	3	.566	.486	.693
الجنس * الفئة العمرية * الأسلاك	.000	0	.	.	.
الجنس * الفئة العمرية * الخبرة	.000	0	.	.	.
الجنس * الأسلاك * الخبرة	.012	1	.012	.010	.919
الفئة العمرية * الأسلاك * الخبرة	.000	0	.	.	.
الجنس * الفئة العمرية * الأسلاك * الخبرة	.000	0	.	.	.
Error	94.292	81	1.164		
Total	6261.833	110			
Corrected Total	150.659	109			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول نلاحظ أن كل من المتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، الأسلاك، الخبرة) بلغت قيم مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، حيث بلغت على التوالي ، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى هذه المتغيرات بمديرية الضرائب تبسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية للدراسة H^0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الأسلاك، سنوات الخبرة) بمديرية الضرائب - تبسة.

1. اختبار الفرضية الفرعية رقم 1.2

تنص الفرضية 1.2 على أنه:

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس بمديرية الضرائب - تبسة.

H^1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس بمديرية الضرائب - تبسة.

لاختبار صحة الفرضية رقم 1.2 تم استعمال اختبار T-test الفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار T-test

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة one
التحول الرقمي	ذكر	53	3.7901	1.175	0.037
	أنثى	57	3.6436	/	/
اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	53	3.9041	2.777	0.035
	أنثى	57	3.5863	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول (22) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي بلغ 3.79 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد عينة الإناث 3.64، كما بلغت قيمة $t_{1.175}$ ، وقيمة الدلالة 0.037 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور عند تقديرهم لمستوى التحويل الرقمي، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

كما يتضح من بيانات نفس الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول بلغ 3.90، ومقابل 3.58 متوسط إجابات الإناث. كما بلغت قيمة $t_{2.777}$ ، وقيمة احتمالية 0.035 أقل من

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة من ذكور والإناث حول اتخاذ القرارات الإدارية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H^1 ورفض الفرضية العدمية H^0 .

2. اختبار الفرضية الفرعية رقم 2.2

تنص الفرضية 2.2 على أنه:

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر بمديرية الضرائب - تبسة.
 H^1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر بمديرية الضرائب - تبسة.
 لاختبار صحة الفرضية رقم 2 تم استعمال اختبار one way ANOVA للفروق بين إجابات العينة حسب متغيرات الشخصية.

الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار one way ANOVA

المحور	المتغير	قيمة F	مستوى دلالة sig
التحول الرقمي	الفئة العمرية	1.514	0.225
اتخاذ القرارات الإدارية	الفئة العمرية	3.766	0.026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه بالنسبة لمحور التحويل الرقمي أن قيمة F لمتغير الفئة العمرية بلغت 1.514 وبقيمة احتمالية 0.225 أكبر من $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول محور التحويل الرقمي.

كما يتضح من نفس الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور اتخاذ القرارات الإدارية أن قيمة F لمتغير الفئة العمرية بلغت 3.766، وبقيمة احتمالية 0.026 أقل من $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرارات الإدارية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H^1 جزئياً ورفض الفرضية العدمية H^0 جزئياً.

3. اختبار الفرضية الفرعية رقم 3.2

تنص الفرضية رقم 3.2 على أنه:

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الأسلاك بمديرية الضرائب - تبسة.
 H^1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير الأسلاك بمديرية الضرائب - تبسة.

ولاختبار صحة الفرضية رقم 2-3 تم استعمال اختبار **one way anova** الفروق في إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار one way anova

المحور	المتغير	قيمة F	مستوى دلالة sig
التحول الرقمي	الأسلاك	0.439	0.725
اتخاذ القرارات الإدارية	الأسلاك	0.333	0.802

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور التحول الرقمي أن قيمة F لمتغير الأسلاك بلغت 0.439 وبقية احتمالية 0.725 أكبر من $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي.

كما يتضح بنسبة لمحور اتخاذ القرارات الإدارية أن قيمة F لمتغير الأسلاك بلغت 0.333 وبقية احتمالية 0.802 أكبر من $\alpha = 0.05$ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لمحور اتخاذ القرارات الإدارية، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية H^0 ورفض الفرضية البديلة H^1 .

4. اختبار الفرضية الفرعية رقم 4.2

تنص الفرضية 4.2 على أنه:

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمديرية الضرائب - تبسة.
 H^1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمديرية الضرائب - تبسة.
 لاختبار الفرضية رقم 4.2 تم استعمال اختبار T-test للفروق في إجابات العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار one way anova

المحور	المتغير	العدد	المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة sig
التحول الرقمي	أقل من 5 سنة	20	3.5906	/	/
	من 5 إلى 10 سنوات	60	3.7903	/	/
	أكبر من 10 سنة	30	3.6444	/	/
المجموع		110	3.7142	0.932	0.397
اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من 5 سنة	20	3.5583	/	/
	من 5 إلى 10 سنوات	60	3.8597	/	/
	من 5 إلى 10 سنوات	30	3.6194	/	/
المجموع		110	3.7394	2.638	0.076

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور التحويل الرقمي أن متوسط إجابات أفراد العينة حول متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ متوسط الفئة أقل من 5 سنة 3.5906، وهو ما يقارب متوسط حساب من الفئة من 5 إلى 10 سنوات البالغ 3.7903، ومتوسط الفئة أكبر من 10 سنة 3.6444، كما جاءت **F** بقيمة 0.932، وقيمة 0.397 احتمالية أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة.

كما يتضح من بيانات نفس الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور اتخاذ القرارات الإدارية لأن متوسط إجابات أفراد العينة حول متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ متوسط حساب فئة أقل من 5 سنة وهو 3.5583، ما يقارب متوسط حساب الفئة من 5 إلى 10 سنوات البالغ 3.8597، ومتوسط الفئة من 5 إلى 10 سنوات البالغ 3.6194 كما جاءت قيمة **F** بـ 2.638، وقيمة احتمالية 0.076 أكبر من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية H^0 ورفض الفرضية البديلة H^1 .

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى التعريف بمديرية الضرائب - تبسة -، من خلال تقديم نشأتها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى مهام كل مصلحة من مصالح المؤسسة، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على أداة الاستبيان التي قمنا بتصميمها وفق محورين، محور خاص بالتحويل الرقمي، والآخر باتخاذ القرارات الإدارية، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي باعتباره من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح ضرورة حتمية تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أساليب التسيير ورفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أظهر التحول الرقمي تأثيرا واضحا على مختلف الوظائف الإدارية، خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تعد من أهم العمليات داخل المؤسسة. ومن خلال هذه الدراسة، تبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة وحديثة تساعد متخذي القرار على تحليل البيانات واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب، إضافة إلى مساهمته في تسريع معالجة المعلومات وتقليص الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات الإدارية، مما يعزز فعالية القرارات المتخذة ويرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل والتقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضا وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات الرقمية اللازمة، إلى جانب توفر بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، واعتماد استراتيجية واضحة تدعم التوجه نحو التحول الرقمي داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة التطورات الرقمية والاستثمار في مواردها البشرية والتكنولوجية، والعمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية بما يضمن تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. وفي الأخير، يعد التحول الرقمي دعامة أساسية لتطوير العمل الإداري وتحسين جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي يجعله من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الحديثة وتحقيق الاستمرارية والتميز في بيئة العمل المعاصرة.

النتائج النظرية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نظرية منها:

- يمكن أن يؤدي الاستثمار في مجال التحول الرقمي في قطاع الضرائب إلى رفع كفاءة الإدارة الضريبية في الجزائر. مما ينعكس ايجابا على جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية والأداء بصفة عامة من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- تساعد الأنظمة التي يقدمها التحول الرقمي خاصة أنظمة دعم القرار الرقمية متخذي القرارات الإدارية على تقليل الأخطاء وزيادة موضوعية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعيدا عن الحدس وتجربتهم الشخصية.
- يساهم التحول الرقمي في خفض الجهود المبذولة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتقليص الوقت المخصص لها.

- يعزز التحول الرقمي من المساءلة والشفافية في العمليات الإدارية.
- **النتائج التطبيقية:**
- وجود علاقة طردية وقوية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) في مديرية الضرائب - تبسة، فقد بلغ معامل الارتباط 0.658.
- يؤثر التحول الرقمي تأثيرا ايجابيا وملموسا على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة، حيث أشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- 50.1% من التباين في اتخاذ القرارات الإدارية يفسره التحول الرقمي.
- من بين الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي يعد البعد التنظيمي الأكثر تأثيرا على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل التحديد 0.4555، ثم يليه البعد التكنولوجي بمعامل تحديد 0.304، ثم البعد البشري بمعامل تحديد 0.302، ثم بعد البيانات والمعلومات بمعامل تحديد 0.243.
- كل أبعاد التحول الرقمي لها أثر ذو دلالة احصائية على اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الضرائب - تبسة - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- تسعى مديرية الضرائب - تبسة - إلى مواكبة مستجدات التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية الحاصلة والمهارات الرقمية.
- **توصيات الدراسة:**
- ضرورة تبني استراتيجية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي.
- الاستثمار في الجانب التكنولوجي عبر تحديث الأنظمة بشكل دوري وتوفير بنية تحتية تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية.
- اعتماد قواعد بيانات متكاملة لتطوير منظومة البيانات والمعلومات ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعزيز منظومة الأمن السيبراني وحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، لتوفير بيئة عمل رقمية آمنة.
- زرع ثقافة التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا عبر توفير دورات تكوينية وتدريبية للإلمام بالمهارات الرقمية اللازمة والاستثمار في تكوين كوادر بشرية.
- تشجيع موظفي مديرية الضرائب على التعلم المستمر والابداع والابتكار، وتقديم الدعم المالي عبر تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، بالإضافة إلى الدعم الفني للمؤسسات التي تعمل في هذا المجال.
- تحسين قدرة الموظفين في مديرية الضرائب، وتوفير معلومات دقيقة تساعد متخذي القرارات على اتخاذ قرارات إدارية أكثر كفاءة.

- توفير الدعم اللوجستي والتسهيلات اللازمة لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في تبنيه ورقمنتها.
 - تشجيع استخدام التقنيات الحديثة مثل: نظم دعم القرار، نظم المعلومات الإدارية، الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والانترنت الأشياء في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والأداء عموماً.
 - توفير منصات رقمية تعمل على تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المديرية والعمل على تطويرها بشكل مستمر، وتدعم العمل عن بعد اتخاذ القرارات في أي وقت ومن داخل أو خارج المؤسسة.
 - تطبيق أفضل الممارسات الدولية، من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال رقمنة الإدارة الضريبية.
 - تعزيز التوعية بأهمية ريادة الأعمال الرقمية في مجال الاتصالات وتشجيع المواهب والمبتكرين على التحول لهذا المجال.
 - اجراء تقييمات لمستوى التحول الرقمي في المديرية ومدى تأثيره على جودة الخدمات واتخاذ القرارات الإدارية.
- آفاق الدراسة:**
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقاً للعديد من الدراسات والأبحاث المستقبلية، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- أثر التحول الرقمي على أداء العاملين داخل المؤسسات.
 - دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية.
 - أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات.
 - دراسة مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
 - التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع

i. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد ابراهيم عبد الهادي، الإدارة - الاسس والمبادئ العلمية، دون دار نشر، دون بلد، دون سنة.
2. حسن علي المعنوه، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
3. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
4. دماق أبو حجر، دسمور شمور، إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022.
5. رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
6. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
7. رند عمران مصطفى الأسطل، بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية، ط 6، جامعة فلسطين، فلسطين، 2016.
8. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، ط01، دار المناهج، عمان - الأردن، 2006.
9. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط 1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
10. شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط 1، دار الصفاء، عمان - الأردن، 2010.
11. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة وفن الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008.
12. عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله، نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال، 2024.
13. عفاف علي حسن الدش، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الأساليب-التطبيق-استخدام الحزم الرياضية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، الجزء 01.
14. فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، عمان - الأردن، 1997.

15. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2010-2011.
 16. محمد عقوني، التحول الرقمي واستراتيجية التسويق المتقدمة، دار التربية الرقمية، القاهرة، مصر، 2025.
 17. محمود عبد الحليم منسي، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية-مصر، 2014.
 18. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، المنهل، 2019.
 19. وليد خالد البلك، استخدام الأساليب الكمية في حل المشاكل الإدارية (بحوث العمليات)، جامعة القاهرة، القاهرة، 2023.
- ثانيا: المجلات والمقالات
1. أحمد وجيه مجيد، دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة لآراء عينة من الأكاديميين في الجامعات العراقية، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 25، العدد 01، العراق، 2025.
 2. إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018/06/30.
 3. أشواق بن قدور، محمد فودوا، المنطق الضبابي واستخدامه في القرارات المالية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية- أدرار، المجلد 08، العدد 01، الجزائر.
 4. الأمين الزوي، دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على جامعة اجدابيا، مجلة علوم التربية، العدد 04، جامعة اجدابيا- ليبيا، 2023.
 5. الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة المعارف، المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة، المجلد 11، العدد 21، الجزائر، 2016.
 6. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 07، العدد 07، 2016.
 7. بن منصور إلهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة تلمسان، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، ديسمبر 2018.
 8. بن يحي محمد، بن قارة فاطمة، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 3، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2025.

9. ثامري بلقاسم، شرفاوي عابد، التحول الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، مجلة الدراسات الاقتصادية والتنمية، جامعة محمد بوضياف- وهران، العدد 01، 2025.
10. جباري لطيفة، دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، الجزائر، جوان 2017.
11. حسب النبي رحمة، عثمان خليفة محمد، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في منطقة القصيم بالسعودية، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الدراسات الادارية والانسانية- جامعة السلام، المجلد 02، العدد 19، السعودية، 2023.
12. خبيطي خضير، بباز عبد العزيز، أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022.
13. خبيطي خضير، بباز عبد العزيز، أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر - دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة غرداية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022.
14. دحو عبد الكريم، استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية والخدمية بمدينة تيارت.
15. دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تفسير المخزون كأحد هذه الأساليب، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة ابن خلدون-تيارت، المجلد 21، العدد 01، 2021.
16. دحو عبد الكريم، أهمية استخدام أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية مع التعريف بنماذج تفسير المخزون كأحد هذه الأساليب، 2021:
17. دراسة عبد الله بن محمد العمري، أثر التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية- المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، المجلد 45، العدد 01، 2025.
18. ذهبي آسيا، بوهالي محمد، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024.

19. الزهرة الأسود، العينات في البحث العلمي: إجراءات واعتبارات، مجلة "تنوير" للبحوث الانسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الواد، الجزائر، 2019.
20. سيف سعد أحمد ساهي، فراس يوسف قنبر، التحول الرقمي ودوره في تحقيق الأمن الاجتماعي (دراسة ميدانية في جهاز الأمن الوطني العراقي)، مجلة الأدب، العدد 150، 2024.
21. صالح مريم ياسمين، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية – دراسة حالة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مخبر LARIEF، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار- عنابة، المجلد 14، العدد 701، 2022.
22. صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021.
23. عاطف كامل عطالله نعمة الله، أشرف نجيب ذكي، التحول الرقمي وتأثيره على الإنسان والمجتمع المصري، مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجزء 07، المجلد 01، العدد 01، يوليو 2025.
24. عامر الكبيسي، المعوقات الإدارية في الدول النامية والطريق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 03، مصر، ديسمبر 1972.
25. عائش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد 03، 2015.
26. عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله، أسامة هاشم الحسن أحمد، نظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية على بنك أمدرمان في الفترة الممتدة من 2018-2020، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، مجلد 05، العدد 06، السودان، 2024.
27. عبد الله بن سعيد محمد الكعبي، اتخاذ القرار في المنظومة التربوية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، ديسمبر 2021.
28. عبد الله كيبش، عبد الحق القيني، الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية اتخاذ القرار – دراسة تحليلية لآراء الموظفين بمؤسسات التأمين بالحلفة، مجلة إدارة اعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2022.
29. عفيف هناء، خولوفي وهيبة، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2022.
30. علي طه ياس، دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمنظمة – دراسة تطبيقية في أمانة بغداد العامة، المجلة العراقية للعلوم التجارية، كلية دجلة الجامعة، المجلد 12، العدد 49، العراق، 2016.

31. فتحي عمر حمد درباش، أثر التحول الرقمي على جودة القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 19، 2025.
32. فتحي عمر حمد درباش، أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، مجلة البيان العلمية، جامعة الجبالي بونعامة- عين البيضاء، المجلد 7، العدد 19، 2025.
33. فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم- النظريات- العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية، المجلد 36، العدد 36، العرق، 2013.
34. قرط ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد 01، المجلد 06، أبريل 2023.
35. لميس خالد محمد الجغبير، المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 46، الاردن، 2022.
36. محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 14، ديسمبر 2023.
37. محمد البشير ابراهيم محمد، أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 08، 15 يناير 2022.
38. محمود سليم عبد الرحمن الشويات، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعلجون الوطنية، 2016.
39. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، طرابلس- ليبيا، 2022/12/01.
40. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، جامعة طرابلس، المجلد 01، العدد 02، ليبيا، 2022/12/01.
41. موسليم حسين، التحليل المتعدد المعايير أداة فعالة في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة تلمسان، العدد 05، أبريل 2014.
42. هارون العشي، فايزة بوراس، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة دراسة حالة شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق - باتنة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020/06/29.

43. وسن جواد كاظم، أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإدارية- دراسة تطبيقية في كلية التمريض- جامعة ميسان، مجلة الريادة للمال والأعمال، المعهد التقني العمارة - الجامعة التقنية الحديثة ميسان، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2022.

ثالثاً: الندوات والملتقيات

1. برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية والمساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009.
2. نعاس صلاح الدين، أولاد الهدار فاتح بلقاسم، الرقمنة في الجزائر بين تحديات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الأمن السيبراني، ملتقى وطني حول مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، مخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 04 ماي 2025.

ثالثاً: المذكرات والأطروحات

1. أيمن براهيم، عبدالقريب سماعلي، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الحديد- تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2024_2025.
2. بلاغيث ياسر، أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المنبوعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025.
3. بودينار شيراز، أثر نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في ظل الاقتصاد الرقمي- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الاتصالات، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر، 2022-2023.
4. حدادي وداد، لفيف هشام، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية مع إشارات الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص تنظيم واجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر، 2017/2018.
5. حنان عباس حمزة، تأثير التحول الرقمي في محاسبة الاستدامة وانعكاسه على جودة التقارير المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2025.

6. ذوابية سعاد، بولعراس رانية، القائد الإداري وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بلدية قلعة بوسع، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، 2022/2021.
7. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2018/2017.
8. كلود ثقولة، أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 - 2020-2025، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2026.
9. محمد السعيد برمق، عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير - دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2015.
10. ميتقا، أحمد حسن القعاد، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2025.

ii. المراجع الأجنبية

1. Ahmed AL-Bukhaiti et Al. **The influence of machine learning on enhancing rational decision making and trust levels in e-government**, Systems 12. No 9, Article 373. 2024, switzerland.
2. Foyeke Ogundipe, and others, **Digital Transformation and its Role in Advancing the Sustainable Development Goals (SDGs)**, Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research, Vol 03, N° 01, 2022, p:204,205.
3. Hamda Hamad, and others (2025), **The Impact of Information Systems on Decision Making Process in Project Management**, International Journal of Entrepreneurship and Project Management, Research Publish Journals, Vol.10, N °1.
4. Ngan Kim Khuc, Hieu undefined Nguyen, **The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure**, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol 15, N° 6, January 2025.
5. Othman Mousa Ageeli, **Management in enhancing the quality of administrative decision making by the heads and supervisors of the scientific departments at king Abdulaziz university in Saudi Arabia**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 12, N°05, 2024.
6. Ouafaa Saidi, **Digital Transformation in the Service Sector and the Quality of the Decision-Making Process**, University of Djilali Liabes Sidi Bel Abbas Laboratory of Innovation and Marketing Management (Algeria), Vol. 06, N°: 01, 2024.
7. Peter Mezenye and others, **Digital Transformation: Corollary for administrative decision-making in government ministries, Management**, Accounting and Economics Journal, University of Artois, Vol:10, N°:1, 2025.

8. Rogers , D.L, **The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age** ,Colombia Business School Pup ,2026,p20.
9. Sandra Starke, Iveta Ludviga, **Sustained Learning as a Dynamic Capability for Digital Transformation: A Multilevel Quantitative Study on Workforce Readiness and Digital Services in Healthcare**, journal of sunstainability, Vol 17, N° 20, October 2025.
10. Shaji George, Sagayarajan Fernando, **The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges**, The International journal of Analytical and Experimental model analysis, Vol 11, N°3, March 12, 2019, P: 317_318.

iii. المواقع الالكترونية

1. https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA
2. <http://doi.org/10.3390/Systems12090373>.
3. <https://mawdoo3.com>

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استبيان موجه لموظفي مديرية الضرائب - تبسة، الذين لهم علاقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية أو المستخدمين للتقنيات الرقمية في أداء مهامهم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي اعد لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها والموسومة بـ "أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية" والتي تم إنجازها في حدود تربص ميداني على مستوى مديرية الضرائب - تبسة.

نرجو منكم الإجابة عن العبارات اللاحقة بموضوعية، ذلك باختيار درجة الموافقة المناسبة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة)، بوضع علامة (x) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم، مع العلم أن اجاباتكم ستوظف لأغراض أكاديمية، وتعامل بسرية.

مساهمتم قيمة جدا تساهم في انجاح هذا العمل، لكم منا جزيل الشكر والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

تحت اشراف الدكتور:

■ توفيق حناشي

■ نريمان محرز

■ شهد ربيعي

السنة الجامعية:

2026/2025

القسم الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

الأسلاك: سلك المفتشين ☐ سلك المراقبين ☐ أسلاك مشتركة ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكبر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: التحول الرقمي، واتخاذ القرارات الإدارية

المحور الأول: التحول الرقمي:

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد التكنولوجي						
01	توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم تبني التحول الرقمي بشكل كبير.					
02	تعتمد المؤسسة أنظمة وبرمجيات رقمية متكاملة تدعم الأداء.					
03	تقوم المؤسسة بتحديث الأدوات الرقمية بصفة دورية ومستمرة.					
البعد البشري						
04	يتفاعل الموظف بشكل ايجابي مع التقنيات والأنظمة الرقمية في العمل.					

					توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية في المجال الرقمي بشكل مستمر تعزز فعالية الأداء الرقمي للموظف.	05
					يملك موظفي المؤسسة مهارات رقمية كافية.	06
بعد البيانات والمعلومات						
					تستخدم المؤسسة بيانات دقيقة ومن مصادر موثوقة.	07
					يتم تنظيم البيانات وتخزينها بطريقة تسهل استرجاعها في المؤسسة في شكل قواعد بيانات، وأنظمة معلومات.	08
					يسهل التحول الرقمي تبادل المعلومات بين مصالح المؤسسة مما يزيد من فعالية الأداء.	09
					تحرص المؤسسة على حماية معلوماتها من الاختراق (أمن سيبراني).	10
البعد التنظيمي						
					تدعم الإدارة العليا تبني تقنيات التحول الرقمي (ذكاء اصطناعي، الأتمتة والروبوتات...) داخل المؤسسة.	11
					تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة للتوجه نحو التحول الرقمي.	12
					يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة مما يدعم التحول الرقمي.	13

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المشاركة والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية.					
02	تحسن المرونة التنظيمية جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة.					
03	تعتمد المؤسسة أنظمة معلومات فعالة تساعد على اتخاذ القرار.					
04	تتم دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري النهائي.					
05	تنوع البدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها تساعد على اتخاذ القرار الإداري الأنسب.					
06	تقوم المؤسسة بتوليد بدائل للقرار قابلة للتطبيق.					
07	يمكن التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية قبل اتخاذها.					
08	قبل اتخاذ القرار الإداري يتم تقييم المخاطر المتعلقة به.					
09	إمكانية التسريع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند الضرورة.					
10	يتم تخصيص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية.					
11	تأخر اتخاذ القرار الإداري يفقده فعاليته.					
12	تتماشى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة وتوقعات المستقبل مما يعزز البعد الاستراتيجي لاتخاذ القرار.					

المصطلحات:

- التحول الرقمي: أحداث تغيير عميق داخل المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتقديم قيمة مضافة وتحسين الأداء.

- استراتيجية التحول الرقمي: خطة تدمج التكنولوجيا الرقمية في عمليات المؤسسة تصميمها وتحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة.
- الذكاء الاصطناعي: أنظمة تحاكي الذكاء البشري عبر التحليل واتخاذ القرارات والتعلم تلقائيا لدعم الأداء والعمليات.
- أولويات القرار الإداري: ترتيب الأهداف حسب الأهمية والتأثير، لاختيار البديل الأنسب المحقق للتوازن بين الأهداف في ظل الموارد المتاحة.
- البدائل المتاحة: خيارات مختلفة متاحة لمتخذ القرار الإداري، والتي يتم اختيار البديل الأنسب من بينها لحل مشكلة ما أو تحقيق الأهداف المنشودة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
يحي دريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة
زرزور براهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة
شكري منيجل	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة
محمد الأمين بلهوشات	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة
هدى بوحنيك	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
17.9	52

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحول الرقمي ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708 ^a	.501	.496	3856.4
a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.855	1	20.855	108.429	.000 ^b
	Residual	20.772	108	.192		
	Total	41.627	109			
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						
b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي						

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.256	.242		5.188	.000
	التحول الرقمي	.669	.064	.708	10.413	.000
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد التكنولوجي ^b	.	Enter
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 ^a	.304	.297	1805.5
Predictors: (Constant), البعد التكنولوجي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.642	1	12.642		.000 ^b
	Residual	9848.2	108	68.2		
	Total	41.627	109			
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						

b. Predictors: (Constant), البعد التكنولوجي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.227	.226		9.863	.000
	البعد التكنولوجي	398.	.031	.551.	6.863	.000
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	^b البعد البشري	.	Enter			
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	^a 550.	302.	296.	1869.5		
a. Predictors: (Constant), البعد البشري						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.570	1	12.570	293.131	.000 ^b
	Residual	29.056	108	69.2		

	Total	41.627	109			
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						
b. Predictors: (Constant), البعد البشري						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.300	216.		10.634	.000
	البعد البشري	393.	57.0	.550	6.835	.000
a. Dependent Variable: الخدمات						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد البيانات والمعلومات ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.243	.236	4033.5
a. Predictors: (Constant), بعد البيانات والمعلومات				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.095	1	10.095	34.579	.000 ^b
	Residual	31.531	108	2.29		
	Total	41.627	109			
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						
Predictors: (Constant), بعد البيانات والمعلومات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.178	270.		8.057	.000
	بعد البيانات والمعلومات	403.	69.0	.249.	5.880	.000
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد التنظيمي ^b	.	Enter
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a 5.67	5.45	50.4	45815.
a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.957	1	18.957	90.311	.000 ^b
	Residual	22.670	108	10.2		
	Total	41.627	109			
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						
b. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8841.	200.		9.413	.000
	البعد التنظيمي	27.5	56.0	5.67	9.503	.000
a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.189	.244		4.882	.000		

	البعد التكنولوجي	108.	69.0	9.14	1.564	121.	647.	
	البعد البشري	075.	.068	105.	1.106	271.	477.	
	بعد البيانات والمعلومات	49.1	460.	3.18	2.323	22.0	01.7	
	البعد التنظيمي	8.10	69.0	9.14	1.564	121.	476.	
Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية								

T-Test

Group Statistics						
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
التحول الرقمي	ذكر	53	79013.	54494.	.07485	
	أنثى	57	64363.	73944.	.09794	
اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	53	3.9041	.48465	.06657	
	أنثى	57	3.5863	.68970	.09135	

			Levene's Test for Equality of Variances			
			F	Sig.	T	df
On						

التحول الرقمي	Equal variances assumed	4.457	335.	-2.851	108	
	Equal variances not assumed			-2.789	263.013	
اتخاذ القرارات الإدارية	Equal variances assumed	4.578	.037	1.175	108	
	Equal variances not assumed			1.188	102.766	

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التحول الرقمي	Between Groups	.714	3	.238	.549	.650
	Within Groups	45.936	106	.433		
	Total	46.650	109			
اتخاذ القرارات الإدارية	Between Groups	2.043	3	.681	1.824	.147
	Within Groups	39.584	106	.373		
	Total	41.627	109			

ANOVA

Oneway

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.

التحول الرقمي	Between Groups	.589	1	.589	1.381	.242
	Within Groups	46.061	108	.426		
	Total	46.650	109			
اتخاذ القرارات الإدارية	Between Groups	2.774	1	2.774	7.712	.006
	Within Groups	38.852	108	.360		
	Total	41.627	109			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التحول الرقمي	Between Groups	.597	4	.149	.340	.850
	Within Groups	46.054	105	.439		
	Total	46.650	109			
اتخاذ القرارات الإدارية	Between Groups	.606	4	.151	.388	.817
	Within Groups	41.021	105	.391		
	Total	41.627	109			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التحول الرقمي	Between Groups	1.284	2	.642	1.514	.225
	Within Groups	45.366	107	.424		
	Total	46.650	109			
اتخاذ القرارات الإدارية	Between Groups	2.737	2	1.369	3.766	.026
	Within Groups	38.889	107	.363		
	Total	41.627	109			

T-Test

Group Statistics						
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
التحول الرقمي	ذكر	53	3.7901	.54494	.07485	
	أنثى	57	3.6436	.73944	.09794	
اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	53	3.9041	.48465	.06657	
	أنثى	57	3.5863	.68970	.09135	

Levene's Test for Equality of Variances							
		F	Sig.	t	df	Or	
التحول الرقمي	Equal variances assumed	4.457	.037	1.175	108		
	Equal variances not assumed			1.188	102.766		

اتخاذ القرارات الإدارية	Equal variances assumed	4.578	.035	2.777	108	
	Equal variances not assumed			2.812	100.690	

T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	ذكر	53	3.7901	.54494	.07485
	أنثى	57	3.6436	.73944	.09794
	Total	110	3.7142	.65421	.06238
اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	53	3.9041	.48465	.06657
	أنثى	57	3.5863	.68970	.09135
	Total	110	3.7394	.61798	.05892

T-Test

Group Statistics					
	الفئة العمرية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	أقل من 25 سنة	9	3.4352	.66246	.22082
	من 25 إلى 45 سنة	83	3.7038	.63548	.06975
	أكبر من 45 سنة	18	4.556	.36492	.08601
	Total	110	3.7394	.61798	.05892
اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من 25 سنة	9	3.6551	.68498	.22833
	من 25 إلى 45 سنة	83	3.6677	.69069	.07581
	أكبر من 45 سنة	18	3.9583	.38302	.09028
	Total	110	3.7142	.65421	.06238

T-Test

Group Statistics					
------------------	--	--	--	--	--

	الأسلاك	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	سلوك المفتشين	57	3.6882	.66805	.08849
	سلوك المراقبين	17	3.6078	.57008	.13826
	أسلاك مشتركة	31	3.8192	.68358	.12278
	أخرى	5	3.7208	.68358	.30552
Total		110	.37142	.68316	.06238
اتخاذ القرارات الإدارية	سلوك المفتشين	57	3.6886	.56750	.07517
	سلوك المراقبين	17	3.7843	.42396	.10282
	أسلاك مشتركة	31	3.7796	.80235	.14411
	أخرى	5	3.9167	.50346	.22515
	Total	110	3.7394	.61798	.05892

T-Test

Group Statistics					
	الفئة العمرية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	20	3.5906	.52866	.11821
	من 5 إلى 10 سنوات	60	3.7903	.66499	.08585
	أكبر من 10 سنوات	30	3.6444	.70592	.12888
	Total	110	3.7142	.65421	.06238
اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	20	3.5583	.24794	.05544
	من 5 إلى 10 سنوات	60	3.8597	.64321	.08304
	أكبر من 10 سنوات	30	3.6194	.69711	.12727
	Total	110	3.7394	.61798	.05892

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البعد التكنولوجي	110	3.8000	.85575
البعد البشري	110	3.6636	.86440
بعد البيانات والمعلومات	110	3.5182	.79060
بعد التنظيمي	110	3.7394	.61798
اتخاذ القرارات الإدارية	110	3.7394	.61798
Valid N (listwise)	110		

Tests of Between-Subjects Effects:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	56.366 ^a	28	2.013	1.729	.030
Intercept	1798.610	1	1798.610	1545.059	.000
الجنس	1.127	1	1.127	.968	.328
الفئة العمرية	4.840	2	2.420	2.079	.132
الأسلاك	1.317	3	.439	.377	.770
الخبرة	2.152	2	1.076	.924	.401
الجنس * الفئة العمرية	.878	1	.878	.754	.388
الجنس * الأسلاك	2.450	3	.817	.701	.554
الجنس * الخبرة	.528	2	.264	.227	.798

الفئة العمرية * الأسلاك	2.461	2	1.230	1.057	.352
الفئة العمرية * الخبرة	.000	0	.	.	.
الأسلاك * الخبرة	1.698	3	.566	.486	.693
الجنس * الفئة العمرية * الأسلاك	.000	0	.	.	.
الجنس * الفئة العمرية * الخبرة	.000	0	.	.	.
الجنس * الأسلاك * الخبرة	.012	1	.012	.010	.919
الفئة العمرية * الأسلاك * الخبرة	.000	0	.	.	.
الجنس * الفئة العمرية * الأسلاك * الخبرة	.000	0	.	.	.
Error	94.292	81	1.164		
Total	6261.833	110			
Corrected Total	150.659	109			

a. R Squared = .374 (Adjusted R Squared = .158)

الملحق رقم (04): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشريعة العربية - تونس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تتابة عمادة الكلية مكلفة بالقراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتشوير

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تخطط علاقة جامعة الشهيد الشيوخ العربي التونسي - تبة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مع المؤسسة : مديرية الضرائب - تبة مقسرها : تبة ممثلة من طرف : عبد الحليم الدلاي : فريد عبد المالك الوكيل : ناش مدير

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- نورالدين محرز 2- شعره ربيحي
- 3- ماستر التخصص إدارة أعمال
- 4- عنوان المذكرة : 2 ث. التحول الرقمي على اقتاد القرارتن الإداري
- 5- الاستاذ (ة) المشرف (ة) : أ. ريتويق هناشي

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- _____ 2- _____ 3- _____
- 4- _____ 5- _____

ليسانس التخصص : _____

عنوان تقرير التبرص : _____

الأستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي، يجري في مصلحة :

الصورة من 26/04/01 إلى 26/05/01

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقبة عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتأمين عون أو أكثر بمطابقة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامتحان للبرنامج وكل غياب للتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع للتريض مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن برسمهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والحظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة احتلال هذه القواعد فان المؤسسة لها الحق في ابقاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ولتسهيل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المريض يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . السكن . المطعم

إدارة القسم

رئيس قسم علوم التسيير

أ. ب. جدي شوي



إدارة المؤسسة المستفيدة

المدير العام للمؤسسات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السببر
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : جنابتي
المشرف على مذكرة التخرج: ماستر

للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة مديرية الضرائب - تبسة	إدارة أعمال	*1- ربيع شهد
		*2- محرز نريمان

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/25

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

جنابتي
الادارة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الضرائب- تبسة -، وذلك من خلال دراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 110 موظف من موظفي مديرية الضرائب- تبسة -، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، اتخاذ القرارات الإدارية، مهارات رقمية، بنية تحتية، قطاع الضرائب.

Study summary:

This study aimed to identify the impact of digital transformation on administrative decision-making at the Tax Directorate of Tebessa, by examining the extent to which digital transformation contributes to improving the effectiveness of administrative decisions within the institution. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted. A questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of 110 employees of the Tax Directorate of Tebessa. The collected data were analyzed using the SPSS program.

The study reached a number of results, the most important of which was the existence of a statistically significant impact relationship between digital transformation and administrative decision-making. In light of the findings, the study also presented a set of recommendations related to the subject.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Decision-Making, Digital Skills, Infrastructure, Tax Sector.