



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية
-دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية ميله-

المشرف	اعداد الطلبة	
قادري مريم	لوصيف أنفال	1
	قشيشو شيماء	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	خوازم حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قادري مريم
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ساعد بخوش حسينة

السنة الجامعية: 2025/2024



إهداء

حمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام. من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وان أبت رغماً عنها أتيتُ بها.

نلتها وعانقت اليوم مجداً عظيماً، فعلتها بعد ان كانت مستحيلة، كانت دروباً قاسية، وطرقاً

خسرت بها الكثير ولكني "وصلت"

الحمد لله حُبا وشُكرا وامتناناً، الحمد لله الذي بفضله ادركتُ اسمى الغايات انظرُ لنفسي ولنجاحي

كالذي ينظرُ الى مُعجزته، الى الحُلم الذي طال انتظاره، تحقّق بفضل الله وأصبح واقعاً افتخر به.

الى من قال فيهما الحق واحفظ لهما جناح الذلّ من الرحمة وقُل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً.

الى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما والدي العزيزين حفظهما الله وأطال في عُمرهما.

الى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم.....أخواني.

الى الذين يُبهِجهم نجاحي ولكلّ من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.....أصدقائي ورُفقاء السنين.

أخيراً الشُكر الموصول لنفسي على الصّبر والعزيمة والإصرار، والتي كانت اهلاً للمصاعب، ها أنا اختِم كل

ما مررتُ به بفخر ونجاح الحمد لله من قبل ومن بعد، راجيةً من الله تعالى أن ينفعني بما

علّمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجةً لي لا عليّ.

شيماء



إهداء

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي أن تكون ولا يكن الحلم قريبا ولا الطريق مخفوا بالتسهيلات
لكن فعلتها.

الى النور الذي أضاء دربي الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، الى معلمي الأول الرجل الذي
سعى طوال حياته لنكون الأفضل.

أبي الغالي

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي الى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه الرحلة
الى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني.

أمي الحبيبة

الى مصدر قوتي الداعمين والساندين الى خيرة أيامي وصفوتها الى ضلعي الثابت وأمان أيامي.

أخواني الغاليين

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق .

أفراد عائلتي وأصدقائي

أنفال





الشكر والتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل

"وفوق كلّ ذي علم"

الشكر والحمد لله الذي وحد ألماننا على إنجاز هذا العمل والشكر الجزيل للأستاذة "قادري

مريم"

التي كانت لها الفضل في قبول الإشراف على هذه المذكرة المتواضعة فكان لتوجيهاتها

الكريمة دون بخل علينا، فكانت نعم الأستاذة المشرفة كما لا ننسى أساتذتنا الكرام الذين علمونا

ومدوا لنا يد العون والمساعدة أثناء دراستنا وكل العاملين فيها. ملخص

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	الملخص
أ	مقدمة
18-2	الفصل الأول: الاطار النظري للتحويل الرقمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
3	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
5	المطلب الثاني: فوائد التحويل الرقمي
7	المطلب الثالث: متطلبات التحويل الرقمي
8	المبحث الثاني: أساسيات التحويل الرقمي
8	المطلب الأول: خطوات وتقنيات التحويل الرقمي
12	المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي
13	المطلب الثالث: دوافع تبني التحويل الرقمي
14	المبحث الثالث: تقييم التحويل الرقمي
14	المطلب الأول: عوامل نجاح التحويل الرقمي
15	المطلب الثاني: معوقات التحويل الرقمي
16	المطلب الثالث: عيوب التحويل الرقمي
18	خلاصة الفصل
50-20	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات المالية
20	تمهيد

21	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
21	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
23	المطلب الثاني: أنواع القرارات
26	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار
28	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الخامس: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار
32	المبحث الثاني: عموميات حول القرارات المالية
32	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية
33	المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية
34	المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية
45	المطلب الرابع: مبادئ القرارات المالية
46	المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية
46	المطلب الأول: تعريف كفاءة اتخاذ القرار
47	المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في اتخاذ القرار
48	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية
50	خلاصة الفصل
107-52	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لعينة من البنوك التجارية بولاية -ميلة-
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة
53	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-
63	المطلب الثاني: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميله-
74	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

77	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
78	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة وطبيعة توزيع البيانات
82	المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
90	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
90	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي
97	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية
101	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
108	خلاصة الفصل
110	خاتمة
114	قائمة المراجع
122	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عوامل نجاح التحول الرقمي	14
02	عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	74
03	محوري الجزء الثاني من الاستبيان	75
04	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد	79
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	80
06	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach"	80
07	معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)	81
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	83
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	85
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	86
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	88
13	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	90
14	التحليل الوصفي لعبارات بعد "الموارد البشرية"	91
15	التحليل الوصفي لعبارات بعد "العمليات"	92
16	التحليل الوصفي لعبارات بعد "البيانات"	94
17	التحليل الوصفي لعبارات بعد "التقنيات"	96
18	التحليل الوصفي لعبارات محور "كفاءة اتخاذ القرارات المالية"	98
19	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = كفاءة اتخاذ القرارات المالية)	101
20	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الأولى	102
21	نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين)-الجنس	104
22	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-الفئة العمرية	104
23	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المستوى التعليمي	105
24	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-سنوات الخبرة	106
25	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المسمى الوظيفي	107

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ل
02	تقنيات التحول الرقمي	11
03	مراحل اتخاذ القرار	28
04	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة ميلة)	57
05	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	66
06	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري-ميلة-	70
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	84
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	85
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	87
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	88

ملخص

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فتمت دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري لوكالتي ميلة، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام الاستبانة، حيث تم جمع 32 استبانة كانت موجهة الى المديرين ورؤساء المصالح وبعض الموظفين والتي تمثل 97 % من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج SPSS 28، بالإضافة الى اجراء مقابلة وطرح بعض الأسئلة الشفهية على المديرين رؤساء المصالح وبعض الموظفين للبنكين.

وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية ببنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري بولاية ميلة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة اتخاذ القرارات المالية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-، القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-.

Summary:

This study aimed to find out the impact of digital transformation on improving the efficiency of financial decision-making in a sample of commercial banks in the state of Mila, and to answer the problem posed and sub-questions and test the study's assumptions, the descriptive approach was used in the theoretical side, while in the Applied side, a field study was conducted at the Bank of Agriculture and Rural Development and the popular Loan Bank of Algeria for Mila agencies, relying on the method of a case study by collecting data on the variables of the study using a questionnaire, where 32 questionnaires were collected that were addressed to managers, heads of interests and some employees, and analyzed by the SPSS program.

The study found that there is a positive impact of digital transformation on improving the efficiency of financial decision-making. The study concluded a set of results: digital systems contribute to improving the accuracy of financial decisions, electronic transactions contribute to raising the level of transparency, reducing corruption, and strengthening financial control.

Keywords: digital transformation, efficiency of financial decision-making, bank of Agriculture and Rural Development-Mila agency -, Algerian people's loan-Mila agency -.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم الآن العديد من التطورات والتغيرات الحديثة، يعد التحول الرقمي المتسارع من أبرزها، حيث يشكل نقطة تحول استراتيجية في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية. يتمثل هذا التحول في اندماج التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع داخل المؤسسات، من خلال استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. وقد ساهم هذا التوجه في إعادة تشكيل طرق العمل التقليدية، خاصة على مستوى المعالجة السريعة للبيانات، والتواصل الفوري، وتسهيل الوصول الى المعلومات الدقيقة والحديثة. يعد التحول الرقمي أكثر من مجرد رقمنة للعمليات، بل هو ثقافة جديدة تدفع نحو المرونة، الابتكار، واتخاذ قرارات قائمة على بيانات حقيقية.

وفي ظل هذا التطور، تبرز القرارات المالية باعتبارها أحد أبرز مكونات العمل الإداري، لما لها من أثر مباشر في رسم توجهات المؤسسة وتوزيع مواردها. وتزداد أهمية هذه القرارات في بيئات تتسم بالتغير السريع والمخاطر المتعددة، مما يجعل من كفاءة اتخاذ القرارات المالية مطلباً أساسياً. هذه الكفاءة تتجلى في دقة القرار، سرعة اتخاذه، اعتماده على بيانات موثوقة، وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. وعليه فان تحسين جودة القرار المالي لم يعد يرتبط فقط بالخبرة والتقدير، بل يتطلب أدوات تقنية ومعلوماتية متطورة.

وينظر الى التحول الرقمي كوسيلة فعالة لدعم عملية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات. فمع توفر أدوات رقمية متقدمة، بات بإمكان متخذي القرار الوصول الى معلومات دقيقة ومحدثة في الوقت الحقيقي، مما يساعدهم في تقييم البدائل المالية بشكل أفضل، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية بدلا من التقديرات أو الحدس. كما أن التقنيات الرقمية تتيح تحليلا أعمق للمعطيات المالية، وتوقعا أدق للتغيرات المحتملة في الأسواق أو في الوضع الداخلي للمؤسسة.

لذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على أهمية التحول الرقمي في دعم القرارات المالية في المؤسسات المالية وبالضبط في المؤسسات البنكية، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، مع التركيز على عينة من البنوك التجارية لولاية ميلة.

❖ إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في مدى استغلال التحول الرقمي داخل البنوك لتحسين كفاءة اتخاذ القرارات، فمن الناحية النظرية يوفر التحول الرقمي أدوات تحليل متقدمة وبيانات دقيقة تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار، إلا أن تأثيره على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية تطبيقيا، تعد من المواضيع التي لا تزال بحاجة الى الدراسة خاصة في البنوك التجارية ومن هنا تبرز الاشكالية الرئيسة لهذه الدراسة:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة التحول الرقمي في عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، البنك)؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة وضعت الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

مستوى التحول الرقمي في البنوك التجارية عينة الدراسة منخفض.

الفرضية الثانية:

هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ للتحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة.

وتفرعت عن الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الموارد البشرية على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في البنوك عينة الدراسة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بعد العمليات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في البنوك عينة الدراسة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بعد البيانات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في البنوك عينة الدراسة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بعد التقنيات على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في البنوك عينة الدراسة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أصبح التحول الرقمي محور اهتمام عالمي، نظرا لما له من تأثير عميق على كفاءة العمليات المالية واتخاذ القرارات في البنوك، لذلك حضي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين، ورغم ذلك تعد إلى تعدد الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار المالي محدودة، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة لإثراء المعرفة العلمية وتقديم رؤى جديدة حول هذا الموضوع.

❖ أهداف الدراسة:

- تحليل واقع التحول الرقمي في عينة من البنوك التجارية لولاية ميلة من وجهة نظر موظفيها؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية في البنوك التجارية عينة الدراسة؛
- دراسة مفاهيم التحول الرقمي وأدواته في المجال المالي؛
- تحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية من حيث الدقة والسرعة والجودة؛
- تقييم مدى قدرة المؤسسات على توظيف التقنيات الرقمية في دعم القرار المالي؛
- تحديد أبرز التحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المجال المالي.

❖ أسباب اختيار موضوع البحث:

- الرغبة الذاتية، تتمثل في فضولنا العلمي في معرفة خبايا التحول الرقمي في المؤسسات عامة وفي البنوك التجارية خاصة؛
- اعتبار موضوع البحث من المواضيع الحديثة نسبيا والذي جذب العديد من الباحثين؛
- يندرج الموضوع ضمنا تخصصنا الجامعي (إدارة مالية)؛
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع خاصة في ظل المستجدات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي في الوقت الراهن؛
- ثراء الموضوع واتساعه مما يتيح إمكانية مواصلة البحث والتعمق فيه مستقبلا.

❖ حدود الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل الى النتائج فان الدراسة ارتبطت بحدود هي:
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري وكالتي ميلة؛

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة من 15 مارس الى 10 ماي 2025 حيث تم فيها المقابلة وتوزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها؛
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميله وعينة أخرى من بنك القرض الشعبي الجزائري ميله (مدير، رئيس مصلحة، محاسب، موظف)؛
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في متغيرات الدراسة، وهي متغير مستقل: التحول الرقمي بأبعاده: الموارد البشرية، العمليات، البيانات، والتقنيات، ومتغير تابع: كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

❖ منهج الدراسة وأدواتها:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، لأنه يمكن من وصف والتعرف على العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات المالية. والاستناد على المصادر الثانوية في الجزء النظري من مراجع، دراسات سابقة، بحوث منشورة... أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان التي صممت لذات الغرض، وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة.

❖ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين في مختلف المستويات الإدارية في البنوك التجارية في ولاية ميله، والبالغ عددها (2) بنك.

وتم اختيار عينة مكونة من فرعين من البنوك المتواجدة في ولاية ميله، والتي أبدت موافقتها للتجاوب مع الباحثين، حيث وزعت (33) استبانة ورقية.

❖ الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة (سحر أحمد مفلح الشمري) (2025)¹: "تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية"

يهدف هذا البحث الى دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، من خلال دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. يستند البحث أهمية التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يناقش البحث العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية مثل جودة القرار، قبوله، استمراريته واعتماده على المعلومات الدقيقة. كما يستعرض أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل نقص الكفاءات الرقمية، المخاوف الأمنية، والتغيرات الثقافية داخل المؤسسة. تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يجمع بين البعد الاستراتيجي، المؤسسي، والبشري في عملية التحول الرقمي، بهدف تقديم توصيات لتحسين القرارات الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لطرح الجانب النظري للبحث، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها من خلال تطوير وتقنين استبانة لجمع البيانات مع اعداد أسئلة المقابلات الشخصية للتعرف على وجهات نظر القيادات الإدارية في استقصاء أثر التحول الرقمي على فاعلية قراراتهم الاستراتيجية.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، المؤسسي، البشري) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (جودة القرار، وجود البيئة الداعمة، الاعتمادية على المعلومات والحقائق)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة القرار والبيئة الداعمة والاعتمادية على المعلومات والحقائق.

¹ سحر أحمد مفلح الشمري، تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثامن، العدد الثامن والسبعون، 2025.

- الدراسة الثانية: دراسة (هنا عفيف، وهيبه خولوفي) (2022):¹ "الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟".

تتلخص هذه الدراسة في الإجابة على إشكالية تمحورت حول إمكانية اعتبار التحول الرقمي ضرورة حتمية أم خيار تعتمد الدولة، حيث تهدف إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي ومراحله، التعرف على أسباب التوجه إليه وتحليل واقع التحول الرقمي في القارة الأفريقية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث تم اعتماده في توضيح ماهية التحول الرقمي ومتطلبات هذا التحول، وصف مراحل التحول الرقمي، بالإضافة إلى أسباب التوجه الرقمي للمؤسسات والدول وتحديات هذا التوجه، كما تم استخدام هذا المنهج لتحليل واقع التحول الرقمي في إفريقيا مع تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لاستراتيجية التحول الرقمي في هذه القارة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحتاج إلى تمويل، كفاءة الموارد البشرية، بنية تحتية مهيأة بالإضافة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي في إفريقيا تحمل نقاط ضعف كقلة التنسيق ما بين المؤسسات القارية، نقص التمويل والتوجيه والتدريب الموفر لأصحاب المشاريع الرقمية، ومن أجل تحقيق التحول الرقمي يستلزم تدريب الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها في هذا المجال وتوفير البيئة اللازمة.

• الدراسة الثالثة: دراسة (جميلة سلايمي، يوسف بوشي) (2019):² "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواكبة المنظومة القانونية في الجزائر للتحولات الرقمية، ومدى توفر بيئة تشريعية ملائمة تحضن ما تسهل عملية التحول الرقمي، مقارنة بالعديد من الدول العربية التي أطلقت برامج تنفيذية للتحول الرقمي للرؤية، حيث تسعى العديد من الدول العربية لتطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها، الأمر الذي استدعى البحث عن مكانة الجزائر ومدى تبنيها لتقنية التحول الرقمي مقارنة مع الدول العربية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه والإشارة إلى علاقته مع مختلف المصطلحات المشابهة له، وكذا خطوات التحول الرقمي ودوافعه، في حين تم تحليل تطبيقات التحول الرقمي في الجزائر، بالوقوف على تطبيقاته في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالإضافة إلى مخاطره الأمنية.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الجزائر انتقل من القول إلى الفعل، حيث أن الجزائر تسعى إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة، مما يمكنها من التحول

¹ هنا عفيف، وهيبه خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2022.

² جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019.

الى حكومة رقمية، حيث أن التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة. كمل خلصت الدراسة أيضا الى أن الهجمات الالكترونية من أبرز المخاطر الرقمية التي يواجهها التحول الرقمي، وأن تقنيات الأمن الرقمية لم تعد مناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر وبالتالي يقتضي الأمر ضرورة تعزيز الأمن الالكتروني. كذلك أصدرت الجزائر مجموعة من القوانين تعزز الانتقال الى عصر الرقمنة.

• **الدراسة الرابعة: دراسة (شيخي غنية، شيخي خديجة) (2016):¹ "دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات".**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحليل واقع تكامل نظم المعلومات وأثره في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في الجزائر، ودراسة أثر مواكبة العوامل التكنولوجية على ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات في البنوك، وكذلك توافر نظم المعلومات ودوره في ترشيد مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات في البنوك، وكفاءة الموارد البشرية ودورها في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات في البنوك.

وقد اعتمدت الباحثتان على عينة طبقية من جميع المديرين والموظفين في مختلف المستويات الإدارية في البنوك عينة الدراسة، حيث تم توزيع 120 استبانة تم الإجابة على 84 منها وتم استبعاد 15، تم ملئ 10 استبانات باستخدام أسلوب المقابلة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 79 من خلال دراستنا للمقال نجد أن الباحثتان حاولت الإجابة على إشكالية: كيف يمكن أن يؤثر تكامل نظم المعلومات في ترشيد مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات في عينة من البنوك العاملة في الجزائر؟

جاءت هذه الدراسة لتحلل دور تكامل نظم المعلومات المستخدمة في مختلف المستويات الإدارية وتوصلت نتائجها الى ما يلي:

- تكامل نظم المعلومات يؤثر معنويا في ترشيد مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات على مستوى بنوك عينة الدراسة؛

- مواكبة العوامل التكنولوجية ومدى توفرها جاء ضمن درجة الموافقة المتوسطة؛

- مراحل عملية اتخاذ القرارات، ومدى كفاءتها جاءت ضمن درجة الموافقة المتوسطة؛

- كفاءة الموارد البشرية جاءت ضمن درجة الموافقة المتوسطة.

وقد أوصت الدراسة بأنه لتحقيق الدور الفعال الذي يلعبه تكامل نظم المعلومات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات على مستوى البنوك العاملة في الجزائر لابد من:

- ضرورة العمل على زيادة مرونة الهياكل التنظيمية للبنوك وفقا للتطورات الإدارية في مجال العمليات البنكية من أجل ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات؛

¹ شيخي غنية، شيخي خديجة، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد السادس، 2016.

- توفير الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية المتطور، من أجل توفير السرعة في التنقيب عن البيانات والمعلومات والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار؛
- تدريب الموظفين بشكل دوري، لتحسين مستواهم في استخدام نظم المعلومات وتطبيقها؛
- تسهيل عمليات التواصل بين الموظفين، وعلى الإدارة العليا أن تفوض بعض الصلاحيات للإدارة الوسطى والدنيا.

• **الدراسة الخامسة: دراسة (بوغليطة الهام) (2013):¹ "أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة".**

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات المطبقة في مؤسسات قطاع المحروقات بسكيكدة، وقد تبين أن المعلومات المقدمة من قبل نظم المعلومات تلبي احتياجات المستفيدين منها في اتخاذ القرارات وهذا توضح من خلال تحليل إجابات المستجوبين أين تبين أن المؤسسات تجد صعوبة في تحصيل المعلومات من حيث الدقة والكمية والموضوعية والوقت المناسب، وتساهم نظم المعلومات بشكل كبير في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها بشكل أفضل وكاف من نظم المعلومات القديمة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي وهو منهج يسمح بشرح أبعاد وآفاق نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات. كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وهذا من خلال شرح منهج الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وبيان للمجتمع والعينة التي تناولتها الدراسة. حيث تم توزيع (88) استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات والمتكونة من جميع مديري الإدارة العليا، ونوابهم، رؤساء المصالح والدوائر بالمؤسسات السابقة وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

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

وقد خلصت الدراسة بعد تحليل بياناتها واختبار فرضياتها الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- هناك علاقة بين استخدام نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات؛
- يؤثر تطوير نظم المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة بنسبة عالية؛

¹ بوغليطة الهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، 2013.

- تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بين درجة موافقة متوسطة وفعالة؛
- لنظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسات قطاع المحروقات.
- **الدراسة السادسة: دراسة (سماح فرج محمد عيد)¹: "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة".**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر، من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.

وحلت بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء من خلال التخطيط أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي؛
- ضعف اعداد القادة في مجال التحول الرقمي؛
- ضعف البنية المؤسسية للتحول الرقمي؛
- ضعف استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

2. الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى: دراسة (Ahmed Saqqat & Ryan Adnan Aziz Rahman) (2022):² "Digital transformation in government institutions according to Vision 2030"**

هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، وطبقت الدراسة على مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

¹ سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية.

² Ahmed Saqqat & Ryan Adnan Aziz Rahman, **Digital transformation in government institutions according to Vision 2030**, Journal of Economic Administrative and Legal Sciences, volume 6, Issue 25, 30 oct 2022.

التحليلي للوصول الى نتائج علمية تكشف عن واقع التحول الرقمي في المستشفى، واستخدمت الاستبانة كأداة مناسبة لهذا البحث، وقاموا بتحليلها علميا وتفسير نتائجها. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- توفر الإدارة العليا لمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في جميع معاملات المستشفى؛
- يمتلك مستشفى النور التوجيهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات الى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلا في عملية التحول.
- وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها:
- تعزيز دعم الإدارة العليا للمستشفى للتحول الرقمي من خلال توفير ميزانية خاصة لإدارة المستشفى لتطوير جودة خدماتها الالكترونية كمدخل للتحول الرقمي؛
- تخصيص المستشفى لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على التحول الرقمي السريع لتطبيق الإدارة بالوسائل الالكترونية.

• الدراسة الثانية: دراسة (Gloria Phillips- Wren) (2013):¹ " Intelligent Decision Support Systems"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز وتحسين الدعم لصانع القرار من خلال أدواته المتمثلة في المنطق الضبابي والشبكات الاصطناعية والخوارزميات الجينية ولغة المعالجة الطبيعية فقد ركزت الدراسة على دمج هذه النظم وذلك في محاولة لمعرفة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي المندمجة في نظم المعلومات والموجهة لدعم القرارات، حيث تم دراسة وتلخيص فوائد نظم الذكاء الاصطناعي المستخدمة في عمليات دعم صنع القرار، وقد أظهرت الدراسة أن علوم الذكاء الاصطناعي دخلت بثقلها لرفع كفاءة وجودة القرار ورفع كفاءة عمليات البحث بين بدائل الحلول المتعددة، ويرجع ذلك لإمكانية هذه النظم من دعم عملية اتخاذ القرار.

❖ ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

قامت هذه الدراسة بالبحث في أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية وبالضبط في بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري وكالتي ميلة.

وبناء على ذلك امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة المتمثل بالبحث في أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث ارتبطت بعض الدراسات بمتغير التحول الرقمي وبعضها ارتبطت بمتغير كفاءة اتخاذ القرارات المالية، فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي

¹ Gloria Phillips- Wren, **Intelligent Decision Support Systems**, Information systems and operations management, University Mary Land, N 4501, Charles, February 2013.

تناولت موضوع التحول الرقمي، إلا أن هذه الدراسة جمعت بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات المالية ومدى تأثيره على هذا الأخير، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من حيث بيئة الدراسة: ان أغلب الدراسات قد أجريت في أماكن مختلفة فمنها من كان في الجزائر ومنها من كان في مختلف الدول (السعودية، مصر، بعض دول افريقيا...) حيث كانت معظم الدراسات تشتمل على عينة من المؤسسات في حين كانت دراستنا موجهة لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري لولاية ميله.

من حيث تطبيق الدراسة: معظم الدراسات كانت على شكل مجالات تشمل عينة من المؤسسات منها دراسة هناء عفيف، سماح فرج محمد عيد، بوغليطة الهام، في حين كانت دراستنا على شكل دراسة ميدانية لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري لولاية ميله وذلك لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

من حيث الهدف: تنوعت وتعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة فمنها من هدفت دراسته الى تقديم مفاهيم حول التحول الرقمي، أهميته، فوائده وتأثيره على فاعلية القرارات الاستراتيجية كدراسة سحر أحمد مفلح الشمري، ومنه من هدفت دراسته الى توضيح دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة كدراسة سماح فرج محمد عيد، ومنه من هدفت دراسته الى توضيح دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات.

❖ هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة الى ثلاث فصول رئيسية:

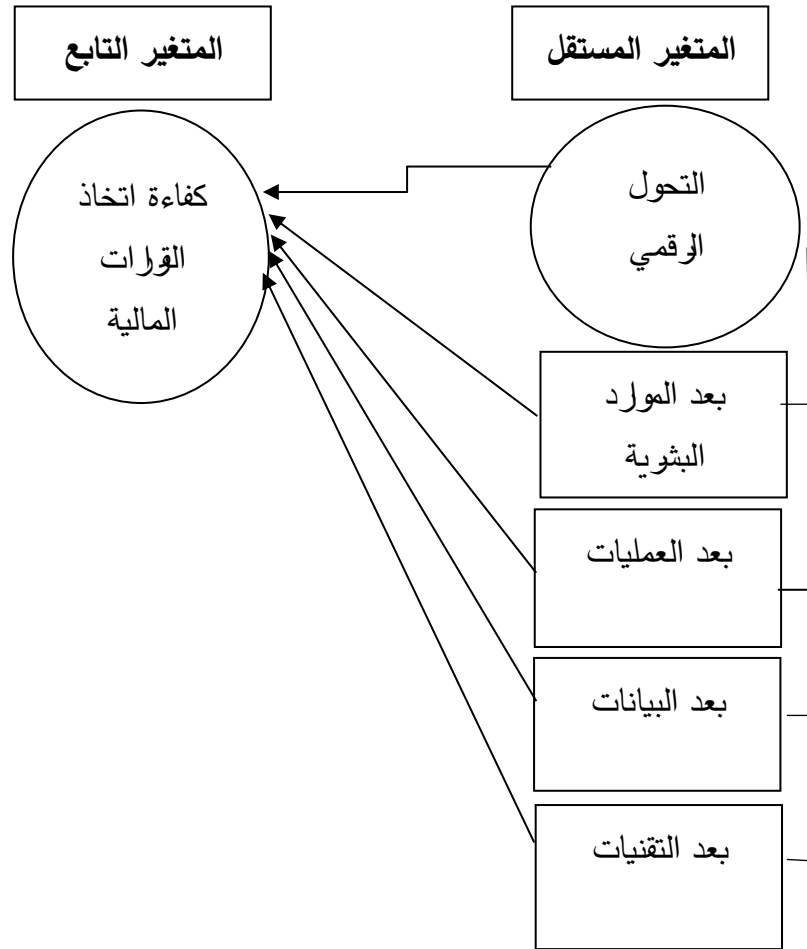
الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للتحول الرقمي حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التحول الرقمي أما المبحث الثاني فيتمثل في أساسيات التحول الرقمي والمبحث الثالث فكان حول تقييم التحول الرقمي.

الفصل الثاني: تضمن مفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات المالية، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تم تقديم ماهية اتخاذ القرار في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عموميات حول القرارات المالية. أما في المبحث الثالث فكان حول أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثالث: تناولنا الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم عام للبنوك محل الدراسة، تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر وبنك القرض الشعبي الجزائري ميله، أما المبحث الثاني تناولنا منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على أدبيات الدراسة

❖ صعوبات الدراسة:

- عدم توافر المراجع الكافية التي تتحدث عن أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية؛
- نقص المراجع على مستوى مكتبة المركز الجامعي ميلة؛
- صعوبة ظروف اجراء الدراسة الميدانية خاصة الحصول على الموافقة من المؤسسات لإجراء الدراسة؛
- صعوبة الوصول الى أفراد عينة الدراسة؛
- صعوبة استعادة كل الاستثمارات الموزعة في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد :

شهد العالم تطورات متسارعة وجذرية منذ بداية الألفية الثالثة بسبب التقدم التكنولوجي الكبير في زمن الثورة الصناعية الرابعة، والتي تميزت بشدة وتعقيد ونطاق أوسع مقارنة بالثورات الصناعية السابقة. حيث اعتمدت هذه الثورة على تقنية جديدة تعرف "بالتحول الرقمي"، حيث انتشرت التقنيات الرقمية في مختلف المجالات وشهدت البنية التحتية للمؤسسات والهيئات اندماجا وتغلغلا سريعا لهذه التقنيات، وتشمل هذه التقنيات أنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي. هذا دفع العديد من الدول والحكومات والمنظمات الى التنافس على تبنيها وتطبيقها في مختلف المجالات. فرض التحول الرقمي على المنظمات ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لزيادة الوعي والمرونة وتعزيز القدرة على التجديد والابتكار، وبفضل هذه الميزات يمكن للمنظمات مواكبة التطورات وتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة أكبر لتحقيق الأهداف المرجوة والمضي قدما نحو النجاح.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي.

المبحث الثالث: تقييم التحول الرقمي.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

ان التطورات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة وبالأخص الرقمنة سلطت الضوء على مصطلح التحول الرقمي وزادت أهميته خاصة في السنوات الأخيرة في المجتمع والمؤسسات وذلك لدوره الكبير في التغيرات التنظيمية والمعاملات وقد أصبح من الضروري من أجل خلق تغيير أسلوب ونموذج العمل داخل المؤسسة لذلك سنحاول التطرق الى أبرز المفاهيم الهامة المتعلقة بالتحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة في وقتنا الحالي، فمن خلال هذا المطلب سنتطرق الى ماهية التحول الرقمي.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه " التغير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمنظمة أو صناعة أو نظام بيئي من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة تدريجية واستراتيجية ".¹

كما يعرف بأنه " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات بمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت ".²

كما يعرف أيضا بأنه " مفهوم وآلية مبنية على استخدام التكنولوجيا الرقمية، التقنيات الالكترونية الحديثة من أجل تطوير المؤسسات والاقتصاديات ".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي " يشير الى التحولات الناجمة عن الاعتماد المكثف للتكنولوجيا الرقمية التي تولد المعلومات وتعالجها وتشاركها وتنقلها. وهو يعتمد على تطور تقنيات متعددة مثل شبكات الاتصالات وتقنيات الكمبيوتر وهندسة البرمجيات والتداعيات الناتجة عن استخدامها".⁴

¹ E. Shoikova, BIA, **Digital Transformation Concept**, Tranformwok,2021, p 3.

² عوان علي، محمودي أحمد، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية**، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص 06.

³ هناء عفيف، وهيبة خولوفي، مرجع سبق ذكره ، ص 278.

⁴ عبد المولى البشير الأسطى وآخرون، **التحول الرقمي والتنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 59، العدد 01، 2022، ص 657.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

ان التحول الرقمي يتميز بالاستمرارية فهو لا يقتصر على فترة زمنية معينة بل يتجدد بناء على المتغيرات التي يشهدها قطاع تقنية المعلومات، مما يوفر قوة دافعة للتحويل والتطوير المستمر لمواكبة كل ما هو جديد في العالم في هذا الحقل. ومن هنا تمكن أهمية التحول الرقمي فيما يلي:¹

- اتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وإيرادات إضافية وتخفيض في المصاريف في البنوك؛
 - التغيرات في الهيكل التنظيمي للبنوك نتيجة استحداث مهام جديدة وتقليص المهام القديمة؛
 - المرونة وتوفير متطلبات اتخاذ القرار بفعالية وكفاءة؛
 - زيادة كفاءة التنسيق بين الوظائف البنكية وأنشطتها ومهامها مما يعكس بوضوح والرضا للعملاء وتحسين الكفاءة؛
 - تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك، وكذلك الاستثمار الجيد في الإمكانيات المادية والبشرية؛
 - تطوير الأنماط الإدارية والقيادية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة.
- كذلك أظهرت جائحة كورونا التي شهدها العالم مؤخرا أهمية التحول الرقمي ومدى حاجة البنوك اليه. عندما تقشى الوباء في جميع أنحاء العالم وسبب الخوف، وأغلقت المؤسسات، كانت للتكنولوجيا كلمة أخرى. بدأت معظم دول العالم خاصة المتقدمة، في التركيز على العمل والتعليم وتقديم الخدمات عن بعد. حيث أخرجت الجائحة تطورات التكنولوجيا لعقد من الزمن على الأقل منذ بداية عصر التحول الرقمي، تسابقت الدول لوضع أسس هذا التحول، مما اجبر الجميع على تطبيقه للقيام ببعض الأعمال اليومية والمعاملات، لتلبية احتياجات الناس في ظل الاغلاق والتباعد، استمرت قطاعات الحياة في العمل في ظل خطر الوباء.

ثالثا: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع إدارة التغير بالسرعة والشمولية خاصة وقدرته على الابتكار والابداع الخلاق وانشاء ديناميكية تنافسية جديدة انطلاقا من قدرته على التدمير الخلاق والتغيير الجذري كما أنه يتميز ب:²

- **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها؛
- **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية انتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة؛

¹ معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025، ص ص 17-18.

² فطيمة رابحي، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، 2022، ص 101.

- **التغيير التنظيمي:** في سياق التحول الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير مهارات بما يتماشى ومستجدات العصر. يؤدي هذا التغيير الى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة الى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن من ميزة التحول الرقمي انه يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات، وتحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها؛
- **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباحا أعلى للشركات؛
- **رقمنة العمليات:** قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية الى رقمية بعد ان يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

المطلب الثاني: فوائد التحول الرقمي

- يتطلب التحول الرقمي مشاركة كاملة من الشركة أي إذا كان العمال يركزون على الأهداف الأساسية فنهاك فرصة كبيرة لجاح التحول الرقمي. فيما يلي بعض الفوائد والأهداف الرئيسية للتحول الرقمي:¹
- **تحسين الخدمة:** يعد تحسين الخدمة أحد العناصر الأساسية للتحول الرقمي، أي يجب أن يحصل العملاء على خدمة أفضل مع تلبية متطلباتهم بسرعة وكفاءة، مما سينعكس إيجابا على الإدارة الأرباح؛
 - **زيادة التعاون الداخلي:** إذا كان مشروع التحول الرقمي كبير، فإمكانه التأثير على المؤسسة بأكملها وتحسين التعاون الداخلي، من خلال فتح آفاق للنقاش بين العاملين في الفرق التي لم تتواصل من قبل؛
 - **تحسين العمليات:** كل عمل يمر بسلسلة من العمليات المتكررة، والتي قد تكون مرتبطة بشكل شائع بالصناعة أو التسويق أو المحاسبة. فالتحول الرقمي يمنح فرصة لتحسين الكفاءات لتعزيز العمليات وبالطبع من خلال التطوير المستمر تتحسن نماذج التشغيل ويمكن ان تعطي الاعمال نتائج إيجابية، وبالتالي سيؤدي الى تحسين العملية في أي جزء من العمل. كما يمكن اجمال التحول الرقمي بانه يستهدف أجزاء مهمة من العمل أو المؤسسة ككل في وقت واحد؛
 - **زيادة الكفاءة:** هي نتيجة طبيعة لعمليات متطورة ومحسنة وهذا بفضل قوة التكنولوجيا الحديثة الفائقة حيث يمكن تسريع العمليات وجعلها أكثر سلاسة وقابلة للتكرار. هذا يوفر على الموظفين الوقت الذي يقضونه

¹ حمدي جلييلة ايمان، دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص 849-851.

في المهام الروتينية، مما يتيح لهم التركيز على الابتكار والأفكار كما يستفيد العملاء أيضا من هذه الكفاءة المحسنة في تعاملاتهم مع المؤسسات؛

- **الاستقلالية:** في سوق دائم التغير، تعد القدرة على التكيف سمة ضرورية. لقد ولت أيام الشركات الجامدة وبطيئة الحركة التي تفرض على العملاء أساليب التعامل معهم، بل في العصر الحالي حتى الشركات الكبرى عليها التأقلم مع المستجدات والاصغاء الى الزبائن. علاوة على ذلك تساعد التكنولوجيا الشركات على أن تكون مترابطة ومرنة. يقل وقت اتخاذ القرار وتقتصر مدة التعلم، لذا عبر التحول الرقمي يمكن قياس وتحليل كمية ضخمة من المعطيات بهدف التحسين وزيادة السرعة؛

- **انشاء نماذج أعمال جديدة:** لقد فتحت الثورات الرقمية أعمال جديدة كثيرة. فمثلا أصبحت التطورات التكنولوجية تسمح بسرقة نماذج الاعمال التقليدية والسيطرة عليها في لحظات قليلة؛

- **تقليل التكاليف:** تخفيض التكاليف هدف مهم في عالم التجارة. فمنذ بداية الثورة الصناعية وتحولها من العمل اليدوي، كان تقليل التكاليف هو الفارق بين نجاح الشركات وفشلها. أما الآن يقوم الذكاء الاصطناعي القوي بمهام معقدة ومتكررة، مما يساعد الكثير من الشركات على خفض التكاليف؛

- **تحسين أداء الموظفين:** يمكن للتحول الرقمي أن يخلق الطريق لبيئة عمل أفضل، حيث يستطيع الموظفون تعزيز انتاجيتهم وتوازنهم في الحياة اليومية. حيث تعتبر أدوات التعاون المؤسسي أمثلة رائعة على ذلك فمثلا يمكن لأدوات Microsoft Teams أن تساعد على تقليل الخسائر وزيادة الكفاءة في المؤسسات الكبيرة؛

- **الالتزام بأمن البيانات:** يمثل أمن البيانات مصدر قلق كبير للشركات في الوقت الحالي، مع دخولنا عصر انترنت الأشياء سيكون الأمان هو كلمة السر الرئيسية. بمعنى آخر لن يكون التحول الرقمي ممتعا فحسب بل سيظل ضروريا مهما كان مشروع التحول الرقمي؛

- **الحفاظ على ميزتك التنافسية:** بالنظر الى أن التحول الرقمي يهدف الى تطوير العمليات ورفع الكفاءة، فمن المتوقع أن الشركات الناجحة في ذلك ستستفيد وستعزز من قدراتها التنافسية؛

- **السماح لك بالتركيز على الكفاءات الأساسية:** ليس من غير المألوف أن تتفق الشركات سريعة النمو الوقت والجهد على الكفاءات غير الأساسية، فالتحول الرقمي فرصة جيدة للشركات لإلقاء نظرة عميقة وشاملة على كل ما هو ضروري لأعمالها.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات التقنية كالتالي:¹

1. **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية عنصراً أساسياً لا غنى عنه في رحلة التحول الرقمي في المؤسسات. إذ يجب توفير فرق عمل مؤهلة قادرة على التعامل مع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة. كما تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ رؤية واضحة وكفاءات بشرية وخبرات سواء كانت علمية أو عملية، مع الإيمان بأهمية التغيير والتطوير.
2. **العمليات:** هي سلسلة من الإجراءات والمهام المتسلسلة، والتي تنتج خدمة أو منتج للمستخدمين. أي يجب على المؤسسات تأسيس بنية تقنية قوية تسهل تطوير العمليات الداخلية والخارجية، وذلك لضمان التنفيذ الأمثل للتحول الرقمي، يتطلب ذلك التوافق الداخلي والخارجي في تنفيذ العمليات مع وجود رقابة عليها.
3. **البيانات:** يفترض على المؤسسات بذل جهود لإدارة وتحليل البيانات بكفاءة. يشمل ذلك تقديم معلومات وإجراءات تثقيفية دقيقة وشاملة، وتوفير وتطوير أدوات ملائمة للتحليل الإحصائي واستكشاف البيانات والتنبؤ بالمستقبل. بالإضافة إلى ذلك يجب المتابعة المستمرة للبيانات لضمان استيعابها والاستفادة منها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها.
4. **التقنيات:** التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من الأجهزة وبرامج التشغيل ووحدات التخزين والتطبيقات والتي تعمل ضمن بيئات تكنولوجية ومراكز بيانات. وهذا يسمح باستغلال كل الوارد بكفاءة ودون انقطاع. ويجب كذلك توفير مستوى خدمة جيد للموظفين، والعملاء والموردين وذلك عن طريق فرق عمل متخصصة تدير البنية التحتية والتقنية سواء كانت محلية أو سحابية.

¹ قرظ ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 240.

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية توجه الحكومات الى تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات الى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء استراتيجية رقمية.

المطلب الأول: خطوات وتقنيات التحول الرقمي

للتحول الرقمي خطوات وتقنيات مهمة لنجاحه تتمثل في:

أولاً: خطوات التحول الرقمي

تتمثل خطوات التحول الرقمي فيما يلي:¹

- صياغة استراتيجية رقمية للمنظمة؛
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة؛
- تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها؛
- انشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية؛
- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

ثانياً: تقنيات التحول الرقمي في البنوك

نتج عن التطور المستمر للتكنولوجيا تقنيات جديدة تعتبر بمثابة عوامل تمكين التحول ومسارة للابتكار في البنوك، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **الصيرفة الالكترونية:** هي اجراء العمليات المصرفية بطرق الكترونية أي استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أو الجديدة وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطراً للتقل الى البنك إذا أمكنه القيام بالأعمال التي يريدها من بنكه من أي مكان وفي أي زمان.

ومن أهداف الصيرفة الالكترونية ما يلي:

- وسيلة لتعزيز حصتها في السوق المصرفي؛
- خفض التكاليف؛
- تعتبر كوسيلة لتوسيع نشاطاتها داخل وخارج الحدود الوطنية؛

¹ صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص 103.

- إتاحة المعلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة؛
- حصول العملاء على الخدمات المصرفية وغير المصرفية في أي وقت وأي مكان.¹

2. البلوكشين Block Chain (سلسلة الكتل): هو قاعدة بيانات معاملات موزعة من قبل أي شخص يشارك في النظام، يتم تخزين سجلات المعاملات وربطها مع بعضها البعض بطريقة مشفرة لتشكل سلسلة من الكتل، وهو مفتوح على أي عقدة في النظام كما يمكن للجميع إضافة كتل جديدة، ومع ذلك لا يمكن إضافة الكتل الجديدة بدون إثبات العمل والاتفاق من جانب العقد الأخرى للمشاركة في النظام. وعلى هذا الأساس فإن نظام البلوكشين يضمن السرية وغير قابل للاختراق، الشفافية والثقة في جميع مراحل عملية التبادل والمعاملات وذا السرعة وانخفاض التكلفة، بالإضافة الى غياب سلطة مركزية مهما كان نوعها التي قد تتحكم في سلسلة البلوكشين.²

3. العملات المشفرة: عرفت اللجنة المصرفية الأوروبية العملات الافتراضية على أنها تمثيل رقمي لقيمة لا تصدر عن السلطات العامة ولا عن البنك المركزي، وليست بالضرورة مرتبطة بعملة معينة، يقبل بها الأشخاص العاديون والقانونيون كوسيلة للدفع، يمكن تخزينها وتحويلها وتداولها إلكترونياً.³

4. الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence: عبارة عن إعادة التمثيل الذكاء الإنساني عن طريق الحاسوب. وكذلك استخدام الحاسوب لأداء مهمات عالية الجودة والكفاءة والتي تحتاج الى قدرات بشرية ذهنية وذكائية عالية جداً ومتقدمة. وهي أيضاً برمجيات محاكاة للعمليات التي يستخدم فيها الإنسان قدراته الذكائية لإنجاز مهمة ما وهنا يكون الحاسوب والبرنامج البديل عن الإنسان. وتعتمد هذه النظم والبرمجيات على القواعد المعرفية او قواعد المعرفة (Knowledge Databases) التي أصبحت تحتزن المعلومات الخاصة بالمبررات والمسببات للأشياء والحقائق والحالات المختلفة إضافة الى التصويبات (Correction) والتوقعات المستقبلية أو التنبؤ (Predications).⁴

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 55-58.

² قميتي عفاف، واقع وآفاق استخدام تقنية البلوكشين في اقتصاديات المنطقة العربية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 14.

³ غربي حمزة، بدروني عيسى، العملات المشفرة، النشأة والتطور والمخاطر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 68.

⁴ ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 190.

ومن أهداف الذكاء الاصطناعي ما يلي:¹

- إيجاد طرائق جديدة لاستخلاص المعلومات من المتحسسات؛
- تطوير الطرائق اللازمة لبناء المعلومات واستحداثها والمحافظة على المعلومات المخزونة في قاعدة المعرفة؛
- تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل أقرب الى طريقة الانسان في حل المسائل؛
- فهم أفضل لماهية الذكاء البشري عن طريق أسلوب المحاكاة الذي لا يمكن أن يقوم به العقل البشري؛
- إيجاد طرائق متطورة لترجمة الاحتياجات الى برنامج يمكن تنفيذه.

5. الحوسبة السحابية Cloud Security: عرفها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST على أنها نموذج لتمكين الوصول الدائم والملائم للشبكة بناء على الطلب والمشاركة بمجموعة من مواد الحوسبة (الشبكات، الخوادم، وحدات التخزين، التطبيقات والخدمات) التي يكمن توفيرها بسرعة وإطلاقها بأقل جهد اداري وتفاعل مزود الخدمة.²

6. أتمتة العمليات الروبوتية RPA: هو نظام يستخدم البرمجيات والذكاء الاصطناعي لتنفيذ مهام تكرارية ومنهجية بشكل آلي. ويتمثل الهدف الرئيس ل RPA في أتمتة العمليات الروتينية التي يمكن أن يقوم بها الانسان، مما يساعد في تحسين كفاءة العمل وتوفير الوقت والتكلفة.

ومن الأهداف الرئيسية للحوسبة السحابية ما يلي:

- تحسين الكفاءة والإنتاجية؛
- تقليل التكاليف؛
- تقليل الأخطاء البشرية؛
- توفير الوقت؛
- تحسين تجربة المستخدم؛
- تمكين التركيز على المهام الاستراتيجية؛
- تحسين التشغيل؛

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 58-59.

² خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ورقابة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020، ص 05.

- تسريع التنفيذ.¹

7. الأمن المعلوماتي والسيبراني: هو جميع الإجراءات التنظيمية اللازمة لضمان حماية المعلومات بجميع

أشكالها المادية والالكترونية، من مختلف الجرائم سواء أكانت: الهجمات، التجسس، التخريب والحوادث.²

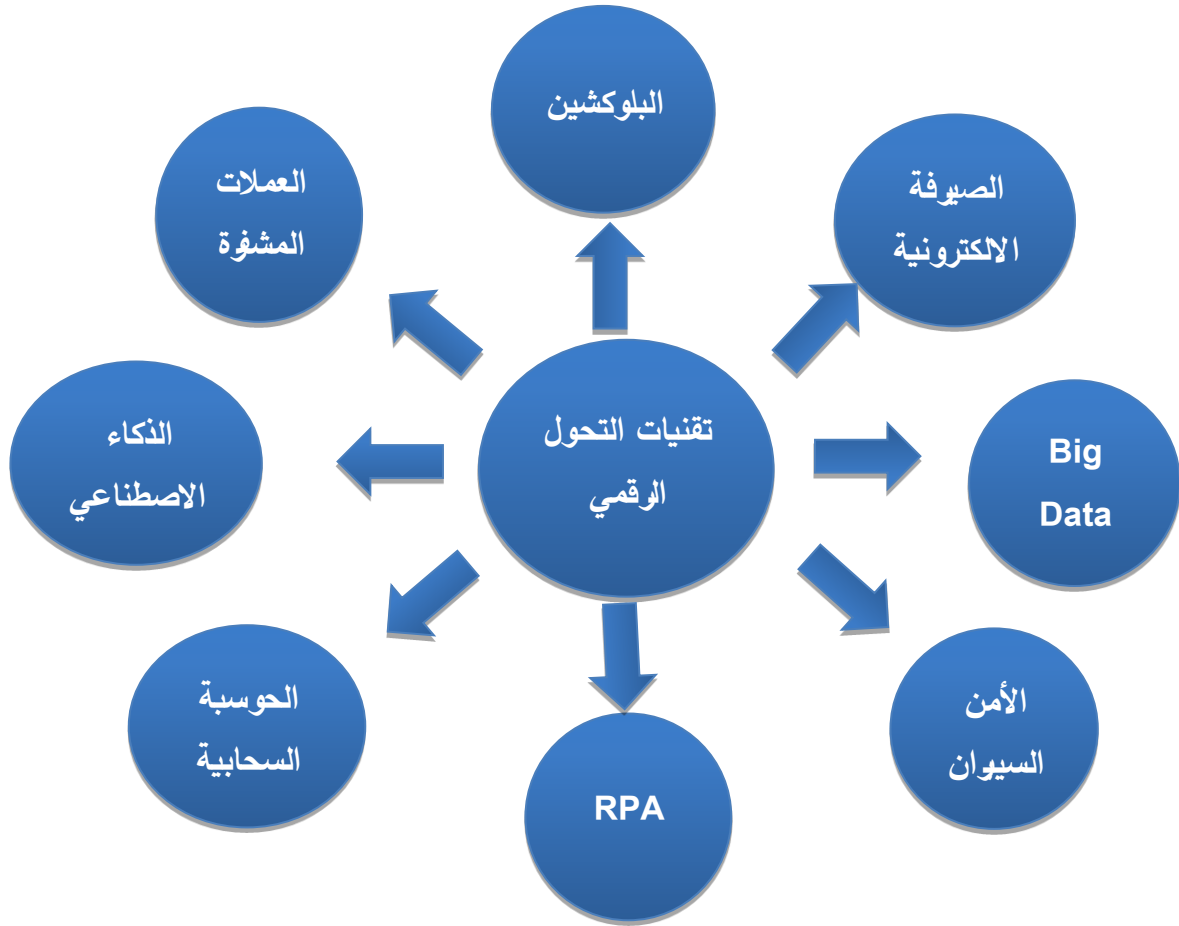
8. البيانات الضخمة Big Data: هي البيانات متعددة المصادر والأشكال ذات الحجم الهائل لنموها بوتيرة

متسارعة للغاية، فلا يمكن التقاطها وتخزينها، ادارتها ومعالجتها أو تحليلها باستخدام قواعد البيانات التقليدية

مما يجعلها معقدة وغير متجانسة في طبيعتها وتساعد في الكشف عن أنماط واتجاهات وعلاقات، لاتخاذ

قرارات أفضل وأسرع.³

الشكل رقم 2: تقنيات التحويل الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

¹ 39:10/04/2025, à 13:39, consulté le <https://bakkah.com>.

² زمورة جمال، بن عيسى ليلي، أهمية حوكمة الأمن السيبراني لضمان تحول رقمي آمن للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص 416.

³ شهرزاد الوافي، نصيرة بوبعاية، أهمية ممارسة تقنيات تحليل البيانات الضخمة في التدقيق، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 945.

المطلب الثاني: مجالات التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي إطاراً يغير طريقة الحياة والعمل والتفكير والاتصال بين الناس اعتماداً على التقنيات ويقدم إمكانات كبيرة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق جذري في خدمات مختلف الأطراف.

وفيما يلي أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي:

1. المدن الذكية: تعرف على أنها تلك المدن القائمة على بنى تحتية ذات تقنيات تكنولوجيا عالية حيث تتيح لسكانها وزائريها نمط حياة ذو جودة عالية، وتعزز مفهوم المدن ذات التنمية المستدامة العالية.

للمدن الذكية مجموعة من الأهداف الأساسية تتمثل فيما يلي:

- استقطاب المواهب الذكية لأن الاقتصاد المعرفي يقوم على الأفراد؛
- الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات لخلق بيئة تستقطب الشركات العالمية؛
- التحديث الدائم للبنية التحتية والتشريعات القانونية ذات العلاقة بصناعة تكنولوجيا المعلومات؛
- الدعم الحكومي الجيد لصناعة الاتصالات وبنيتها التحتية؛
- العمل على إزالة العوائق أمام المستثمرين الأجانب في مجال برمجيات الحواسيب وأجهزتها؛
- النمو الاقتصادي وبناء المناخ الاستثماري المناسب للتطوير الذي يجذب الاستثمارات والخبرات؛
- تحسي حياة المواطن وتوفير حلول ذكية تخدم المدينة والسكان في جميع المجالات (صحة، تعليم، نقل... الخ).¹

2. الحكومة الإلكترونية: هي عبارة عن استخدام تقنيات المعلومات بشكل عام والتجارة الإلكترونية بشكل خاص لتمكين المواطنين والمؤسسات من الوصول إلى المعلومات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية بطريقة سهلة وسريعة، مثل خدمات التعليم، والدفاع المدني وتجديد رخص السيارات وتجديد جوازات السفر وشهادات الولادة، ورخص الاستيراد والتصدير وكافة المعاملات التي يحتاجها الشعب من دوائر ومؤسسات الحكومة.²

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحسين كفاءة وفعالية الإدارة العامة بالإضافة إلى تحسين مستوى المعرفة واستعمال التقنيات الحديثة؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار؛

¹ بشير عبد الحميد، آثار التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2022-2023، ص 84-87.

² علاء فرج طاهر، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 119.

- تقليل الوقت الذي يستغرقه المواطنون للحصول على المعلومات من الأجهزة والدوائر الحكومية؛
- القضاء على الفساد الإداري والمالي والمساهمة في خفض النفقات العامة وزيادة الإيرادات؛
- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- تقديم خدمات أفضل وتوفير واستخدام الأساليب المناسبة لإدارة المجتمع.

3. نماذج الأعمال الحديثة: شهدت نماذج الأعمال التقليدية تحولا جذريا وذلك باستخدام التقنيات الرقمية مثل التسويق والتوزيع وتقديم خدمات رقمية جديدة، بالإضافة الى التوجه نحو أسواق جديدة يتيحها التحول الرقمي. يعتمد هذا التحول على القدرات الرقمية للمؤسسة، ويعتبر مزيجا من الأتمتة والتجريد من خلال اكتشاف قنوات اتصال وتوزيع جديدة والاستغناء عن الأساليب التقليدية مع تقليل التكاليف، اذ يجب التركيز في المقام الأول على العميل وفهم سلوكه وتلبية احتياجاته وتوقعها ويتم ذلك من خلال تبني نماذج أعمال رقمية جديدة بالكامل تعتمد على التقنيات والتكنولوجيا المتاحة.¹

المطلب الثالث: دوافع تبني التحول الرقمي

- هناك العديد من الدوافع التي حفزت المؤسسات للتحول من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:²
- الأنترنت وامكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها حيث أضافت الأنترنت رافدا آخر من روافد مصادر المعلومات، وظهر الكثير من المواقع التي تتيح كما هائلا من المعلومات، سواء كانت نصا كاملا أو مجرد بيانات أو مختصرات؛
 - إدراك أهمية المعلومات الرقمية وضرورة توفرها للمستفيدين، والتعامل معها والاستفادة منها؛
 - التطورات التقنية وخصوصا في مجال الحاسب ونظم المعلومات والاتصال عن بعد، حيث أن التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل مؤسسات المعلومات تفكر في التحويل الرقمي لمصادر المعلومات التي تمتلكها؛
 - ظهور الكثير من مؤسسات المعلومات الخاصة والعامة، التي تقدم خدمات معلوماتية متطورة؛
 - ظهور مجموعة من التحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات، حيث أن الزيادة الكبيرة في عدد الباحثين وتنامي الطلب على المعلومات وقلة وجود الموظفين المؤهلين أدى ذلك كله الى ظهور مجموعة من التحديات أمام مؤسسات المعلومات يجب عليها التعامل معها والسعي لإيجاد حلول لها، وقد يكون في ظهور التجارب والمشاريع الرقمية حل لها.

¹ بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

² مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 01، 2011، ص 08.

المبحث الثالث: تقييم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية مهمة ومثيرة للاهتمام، وهناك العديد من العوامل تؤثر على نجاحه في عصرنا الحالي إضافة إلى ذلك يواجه تحديات ومعوقات تقف عائقاً نحو تبني هذا التحول التكنولوجي.

المطلب الأول: عوامل نجاح التحول الرقمي

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي، فالتحول الرقمي يؤدي إلى تغيرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل الشركة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية وكذلك الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 1: عوامل نجاح التحول الرقمي

الأبعاد	عوامل النجاح
عوامل النجاح التنظيمية	- المشاريع التجريبية (يعني تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تجريبي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة)؛
	- الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية)؛
	- القدرة على فهم احتياجات العملاء؛
	- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية/أي تبرمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما)؛
	- الثقافة (تخبرنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب)؛
	- استخدام البيانات الضخمة Big Data (القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات)؛
	- الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم)؛
	- سهولة الاستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام)؛
	- بيئة عمل متعددة التخصصات (فريق عمل متعدد التخصصات).
	- الاتصال (يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة)؛
	- درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات)؛

- درجة التعاون عبر حدود الشركة (لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد)؛ - توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات (المكون الملموس) والخدمات (المكون الغير ملموس))؛ - الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية).	عوامل النجاح البيئية
- البنية التحتية (توفير بنية تحتية مفيدة)؛ - الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة)؛ - الملاءمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب)؛ - القدرة على التكيف (تعني نظاما مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام)؛ - الأمن (هو أساس تبادل المعلومات)؛ - اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل)؛ - التوفر (يؤمن الوصول الى النظام)؛ - آنية البيانات (يجب ان تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير).	عوامل النجاح التكنولوجية

المصدر: لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحويل الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021، ص ص 38-39.

المطلب الثاني: معوقات التحويل الرقمي

- هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحويل الرقمي، أبرزها ما يلي:¹
- غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحويل نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية؛
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية. كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛

¹ يوب أمال، بودبزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحويل الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص ص 49-50.

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات؛ وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة؛
- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية. إضافة الى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية؛
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية. الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي؛
- نقشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من الموظفين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة؛
- التخوف من تقنية البيئة الرقمية عنما يمكن أن تؤديه من مساس أو تهديد الأمن والخصوصية.

المطلب الثالث: عيوب التحول الرقمي

للتحول الرقمي مجموعة من العيوب أهمها:¹

- **أمن البيانات:** في بعض الأحيان يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات، من الاختراق من قبل المجرمين أو الإرهابيين أو المنافسين التجاريين؛
- **مخاوف الخصوصية:** أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمرا في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة؛
- **الانفصال الاجتماعي:** يؤدي ميل الأشخاص الى مواقع التواصل الاجتماعي، الى زيادة العزلة والبعد عن العالم الواقعي، مما يسبب الاكتئاب وزيادة الإصابة بالأمراض العقلية؛
- **انعدام الأمن الوظيفي:** تسبب التغييرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي؛
- **زيادة ضغط العمل:** يحصل الموظف على الكثير من الأعمال، منها إدارة البيانات ورسائل البريد الالكتروني وتحليل كمية كبيرة من البيانات، مما يزيد الضغط والجهد على الموظفين ويصبح عندهم وقت أضيق؛
- **عمر الأجهزة التكنولوجية:** تؤثر سلبا على ما يلي:
 - تتمتع الأنظمة الرقمية بعمر قصير نسبيا، مما يجعل مختصي التكنولوجيا يعملون ليلا ونهارا لتحديثها.

¹ 39: 11، 20/04/2025، consulté le 20/04/2025، <http://www.mawdoo3.com>

- زيادة الكلفة على المستخدمين، لحاجتهم لترقية أجزئهم بعد عدة سنوات، ويصبح الإصدار لدى المستخدم قديم لا يتوافق مع الأنظمة الجديدة.
- نقص الاستدامة والكفاءة، لأن الأجهزة القديمة تصبح غير مفيدة.

خلاصة الفصل:

في ظل الظروف والتحديات التي تشهدها مختلف المنظمات مع تزايد استخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة والتغيرات في محيط عملها الداخلي والخارجي، ولكي تستمر في تأدية دورها وتكون قادرة على البقاء في مجال عملها، وممارسة وظائفها، وجب عليها إعادة النظر وإعادة هيكلة مختلف نظمها بما يتناسب مع ظروف العصر الحالي.

ان التحول الرقمي ليس مجرد وسيلة ولكنه أصبح بنية تحتية للدول تستند عليها في إدارة شؤونها وتحقيق الحوكمة الرشيدة وتقديم الخدمات والمعاملات المؤتمتة للمستخدمين بمختلف أشكالها، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة بل هو برنامج شامل يمس المنظمة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات
المالية

تمهيد :

لقي موضوع اتخاذ القرار اهتماما بالغاً لدى الكتاب والباحثين الإداريين، حيث يعتبره العديد منهم من المهام الجوهرية للمسير، وهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الوظائف والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، ففي ظل التقدم الحالي في مجالات العلوم المختلفة حدث تغيير كبير في الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وأصبحت القرارات تتخذ بناء على دراسات علمية منظمة وبعيدة كل البعد عن العواطف والتخمينات، فتوقف هذه العملية يؤدي إلى تعطيل مختلف مهام المؤسسة مما قد يؤدي إلى زوالها.

ويعد متخذ القرار من أهم العناصر المحركة لعملية اتخاذ القرار، فينبغي أن يكون ملم بكافة التغيرات التي تطرأ في الحياة الاقتصادية من أجل اتخاذ القرارات السليمة في ظل الظروف المحيطة، إذ أن أي قرار خاطئ من شأنه أن يضيف أعباء مالية على المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها، فلا يمكن إصدار أي قرار بصورة عفوية إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة إلى غاية اتخاذ القرار بشأن الحل الأمثل لحلها ومتابعة تنفيذه.

وفي إطار المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة التي توليها اهتماماً بالغاً نجد المشاكل المالية، من خلال تخصيص مجهود وطاقم عمل مختص في هذا المجال، وعليه فالقرارات المالية تعد من أهم القرارات وأصعبها وأكثرها حساسية، فهي تقوم في جوهرها على توفير الموارد المالية اللازمة لسير نشاط المؤسسة واستثمارها وفق المخطط له لتحقيق الأرباح المرجوة، هذه القرارات كما هو متعارف عليها تتمثل في قرارات التمويل، قرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح.

من خلال ما سبق سنتناول هذا الفصل من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: عموميات حول القرارات المالية.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات داخل أي مؤسسة كونها هي العنصر الأساسي للحكم على مدى كفاءة وفاعلية القائمين بالإدارة، فمن خلالها يتم التسطير الجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لأهم الأسس المفاهيمية في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة سنحاول في هذا المطلب استعراض النقاط النظرية الأساسية المتعلقة بهذه العملية الحيوية في المؤسسة كما يلي:

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لابد من تعريف القرار بشكل عام، بحيث يتم تعريفه كما يلي: يعرف القرار على أنه " الاختيار بين عدة بدائل مختلفة، حيث نجد أن متخذ القرار دائماً في موقف يطلب منه أن يختار بديلاً مناسباً من بين عدة بدائل متاحة، فإذا كان المسؤول فرداً عندئذ سوف يتأثر القرار بالدوافع الشخصية لمتخذ القرار، أما إذا كان القرار عملية جماعية عندئذ يكون القرار حصيلة تبادل الآراء بين المجموعات ضمن المؤسسة كالإداري والمنظم والعامل " ¹.

أما عملية اتخاذ القرار فيمكن تعريفها على أنها "عملية اختيار بديل (Alternative) من بين مجموعة من البدائل وذلك لأفضليته في التعامل مع موقف معين". كما يعرف على أنه "تبني حل من الحلول المعروضة استناداً إلى بعض المعايير والاعتبارات" ².

عملية اتخاذ القرار: "حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار على مختلف مستويات المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتسلسلة بهدف اختيار الحل الأمثل للمشكلة التي تواجه المنشأة" ³.

عملية اتخاذ القرار: " هو العملية التي يتوصل من خلالها الفرد أو المجموعة أو المنظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يتعين عليها اتباعها في ضوء مجموعة من الأهداف والحدود المفروضة على

¹ زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 240.

² نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2011، ص 104.

³ محمد البشير إبراهيم أحمد، ورقة علمية بعنوان أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 8، ص 144.

الموارد المتاحة. وكثيرا ما تكون هذه العملية تكرارية، وتتضمن صياغة القضايا وجمع المعلومات والتوصل الى استنتاجات والتعلم من الخبرة".¹

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي "تلك الخطوات التي تهدف الى اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل على أن يكون هذا البديل أمثل بمعنى أنه يسمح بحل المشكلة بفعالية وكفاءة، أي بتحقيق أقصى ربح أو عائد باستعمال أدنى تكلفة".²

وفقا لما تم ذكره سابقا نستخلص خصائص عملية اتخاذ القرار:³

- هي عملية إدارية شاملة تمارس على جميع المستويات؛
- هي عملية المفاضلة والتوفيق والتركيب بين الإمكانيات المتاحة والمتطلبات المفروضة؛
- هي عملية تنظيمية قائمة على الجهود المشتركة للأفراد؛
- هي عملية تتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة و/أو البيئة الخارجية المحيطة بها.

ثانيا: عناصر عملية اتخاذ القرار

تعد عناصر عملية اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، لأنها تتضمن العناصر الفاعلة جميعها في انجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة، ولذا فإنها عادة تتكون من العناصر الآتية:⁴

1. **صانع القرار:** غالبا ما يكون صانع القرار أو متخذ القرار أفرادا أو مجموعات أو منظمات لديها سلطة اتخاذ القرارات والقدرة على اجبار الآخرين على تنفيذها.
2. **موضوع القرار:** عادة ما ترتبط القرارات بمشكلة أو ظاهرة تحتاج الى معالجة وتحتاج الى تصحيح الانحرافات أو تعديل سلوكيات معينة.
3. **الهدف من اتخاذ القرار:** تعتمد أهمية اتخاذ القرار على أهمية الهدف المراد تحقيقه، فكلما كان الهدف واضحا كلما كان اتخاذ القرار الصحيح أسهل.

¹ Paul J. H. Schoemaker ; J. Edward Russo, **decison-making**, january 2014, p 01.

² مزغيش ايمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 06، جوان 2013، ص 66.

³ بوزيد خديجة، أثر التقييم المالي للمجمعات وفق المعايير المالية الدولية على اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2022-2023، ص 140.

⁴ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 119-

4. **الدافع:** على سبيل المثال الهدف من مضاعفة قيمة المؤسسة هو الربح، والدافع هنا هو تحقيق الربح المطلوب.

5. **التنبؤ:** تنطوي معظم القرارات على تقدير ما سيحدث في المستقبل إذا تم اتخاذ قرار معين، وذلك للتعامل مع تحديد المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتأثيرها على المؤسسة.

6. **البدايل:** هو حل يتم اختياره من بين عدد من الحلول، ويقوم المديرون عادة بصياغة عدد من الحلول للمشكلة الواحدة، ولكن بدلا من التركيز على حل واحد، يقوم صانعو القرار بصياغة عدد من الحلول واختيار الحل المناسب الذي يعتقدون انه سيحقق أهدافهم.

7. **قيود اتخاذ القرار:** يواجه متخذو القرار القيود التالية عند اتخاذ قرار معين: درجة المخاطرة، درجة التأكد من العائد، الموارد المالية، الخبرة، والإطار الزمني لتنفيذ القرار. لذلك يجب على صانعي القرار أخذها بعين الاعتبار ودراستها حتى يتمكنوا من ضمان صحة وسلامة قراراتهم وتأثيرها على المنظمة في مستقبل غير مؤكد.

ثالثا: أهمية عملية اتخاذ القرار

تكتسي عملية اتخاذ القرارات المالية أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يعنى بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة، وأوجه توظيف الأموال المحصل عليها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة واستمرار نشاطها كما ترجع أهميتها الى تأثيره على الوضعية المالية للمؤسسة، ومساهمته في حل المشاكل المالية التي تعاني منها المؤسسة كمشكل تمويل الاستثمارات الاستراتيجية، أين تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الخيارات التمويلية المتاحة من حيث تكلفتها وكفايتها لانتقاء الخيار المناسب الذي لا يكلف المؤسسة كثيرا ويضمن تغطية تكاليف استثمارها.¹

المطلب الثاني: أنواع القرارات

هناك عدة جهات تقوم بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكل جهة مهام معينة وأهداف محددة وكلها تخدم الهدف الأساسي وبناء على هذا يصنف علماء الإدارة القرارات طبقا لمعايير متعددة ومن أهمها ما يلي:

1. **القرارات وفقا للمستويات الوظيفية لمتخذها وأهميتها:** وهذه تقسم الى:

¹ فلاق نورالدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 17.

- **القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات التي تتخذها المؤسسة على أعلى المستويات الإدارية وتترك أثراً كبيراً نظراً لأهدافها الشاملة. ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية، والمنهج الدراسي والتقييم التربوي، والاختبارات؛
- **القرارات التشغيلية:** هي القرارات التي تخص عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المؤسسة حيث يتخذ كل موظف في مكانه القرارات التقنية المتعلقة بطبيعته وظيفته¹؛
- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي يتخذها في الغالب الأقسام أو الإدارات - الإدارة الوسطى - وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء وهذا ما جاء به Ansoff²؛
- 2. **القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:** تختلف الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها على حسب درجة التأكد من المعلومات المتوافرة لصانع القرار وتقسم وفقاً لظروف اتخاذها إلى:
 - **قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد Certainty:** تتوفر البيانات والمعلومات بشكل كامل في هذه الحالة، مما يسمح بحساب العائد لكل منها بدقة. هذا يجعل عملية اتخاذ القرار واضحة، محددة ومدرسة بشكل كامل؛
 - **قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد Uncertainty:** ويحدث هذا عندما يجهل متخذ القرار عواقب أي بديل، وتبرز عند غياب معلومات موثوقة لاتخاذ القرار بالرغم من وضوح الهدف، ويعتقد متخذ القرار أن نتائج القرار صدفية؛
 - **قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة Risk:** وفيها تحدد الغايات المراد الوصول إليها وتكون المعلومات الأساسية متوفرة، إلا أن النتائج التي تؤدي إليها البدائل هي مسألة صدفية بغض النظر عن وفرة المعلومات اللازمة لنتائج إيجابية لكل بديل، وعليه يتمكن متخذ القرار من تقدير مستوى المخاطرة في قراره بالاستناد على التوزيعات الاحتمالية.

¹ عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 104.

² سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 14.

3. القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

- **القرارات غير المبرمجة:** وتظهر عندما تكون المشكلات مستجدة أو غامضة، وتحتاج الى قرارات غير معتادة وتفكير معمق، بالإضافة الى جمع معلومات وبيانات شاملة، واجراء دراسات أو استبيانات لتسهيل اتخاذها؛¹
- **القرارات المبرمجة (المهيكلية):** وهي على عكس الأولى تكون ذات طبيعة متكررة وروتينية وتشمل إجراءات واضحة لاتخاذها، لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مرة تتخذ بها. مثالها القرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة. ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله؛
- **القرارات نصف مبرمجة (نصف المهيكلية):** حيث يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقا.²

4. القرارات حسب درجة تحقيقها للنتائج: ويصنف هذا النوع من القرارات الى نوعين هما:

- **القرارات الرشيدة:** هي القرارات التي تكون نتائجها جيدة وتؤدي الى حل المشكلة؛
- **القرارات غير الرشيدة:** هي القرارات التي لم تحقق الأهداف المرجوة أو لم تنفذ النتائج المطلوبة، حتى ولو كان جزء منها.

5. القرارات وفقا لشكل القرار: تصنف القرارات على وفق شكل إصدارها والإجراءات التي تسبق اتخاذها الى:

- **القرارات المكتوبة والشفوية:** فالقرارات المكتوبة Written وهي التي تكون في صيغة (لائحة وتعليمات وأوامر مكتوبة) أما الشفوية Verbal فتصدر بصيغة الكلمة المنطوقة وليس الكلمة المكتوبة؛
- **القرارات الصريحة والضمنية:** فالقرار الصريح يعبر عنه صراحة اما الضمنية فلا يتم التعبير عنها بصراحة.

¹ عباس جواد الركابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

² عديلة العلواني، فنون الإدارة الحديثة، الطبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 101.

- القرارات على وفق أساليب اتخاذها:

وتشمل ما يلي:

- **القرارات الوصفية (الكيفية):** ويعتمد على تقدير صاحب القرار وخبراته وتجاربه وتحليل الآراء والمعطيات المتعلقة بالمشكلة؛
- **القرارات المعيارية (الكمية):** وتقوم على أساس المنطق لمتخذها، والالتزام بالأسس والقواعد العلمية التي تساعد على اتخاذ القرار. ويفترض فيها ان تكون الأهداف واضحة وأن يكون متخذ القرار موضوعيا، وأن تتوفر المعلومات الكافية والدقيقة والخبرات والتخصصات، مع فهم العوامل المؤثرة في اختيار البديل الأنسب.

6. **القرارات حسب زمن اتخاذها:** وتنقسم الى:

- **قرارات سابقة الحدث:** وفيها يتخذ القرار مسبقا قبل الظروف الخارجية أو الطارئة، وفيها يتم إيقاف تفاقم المشكلة وتصاعدها؛
- **قرارات عكسية (رد فعل):** وفي هذه الحالة يتم اتخاذ القرار استجابة للظروف الخارجية، وينتظر وقوع الحدث أو الظروف لاتخاذ القرار، فيصبح القرار بمثابة رد فعل على ظهور الظرف.

7. **قرارات فردية وجماعية:** وتنقسم الى:

- **القرارات الفردية:** هي التي ينفرد فيها متخذ القرار من دون استشارة الآخرين؛
- **القرارات الجماعية:** فهي مشاركة متخذ القرار مع المعنيين بموضوع القرار.¹

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

يمكن تحديد مراحل اتخاذ القرار بما يلي:

1. **تحديد المشكلة:** ويعني ذلك التعرف على جميع جوانب المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها، وتحديد الظروف الخاصة المحيطة بالمشكلة التي يمكنها التأثير عليها.

¹ عباس جواد الركابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-107.

2. **تطوير البدائل:** يعني الجمع بين جميع البدائل التي تلبي نفس الاحتياجات وتحقق نفس الأهداف ولكن بطرق مختلفة ظاهرياً.¹
3. **تقييم البدائل:** بعد تطوير البدائل، نقوم بتقييمها وذلك من خلال دراسة كل بديل على حده لغرض معرفة المزايا والايجابيات وتحديد السلبيات المتوقعة منه عند التطبيق. وتتطوي عملية التقييم على عدة عوامل مثل: الكلفة، الوقت، العنصر البشري، وردود الفعل التي يحتمل أن يخلقها كل بديل عند التطبيق سواء داخل أو خارج المنظمة ودرجة المخاطرة المصاحبة للبديل.²
4. **اختيار أفضل بديل:** بعد القيام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل بديل، وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل البدائل وهي: المخاطرة، الاقتصاد في الجهد، التوقيت، وقيود الموارد (مورد العنصر البشري الذي سينفذ هذه القرارات).³
5. **تنفيذ القرار:** يقوم متخذ القرار بشرح ومناقشة قراره للقائمين على عملية التنفيذ ويستمع الى وجهات نظرهم واستفساراتهم، وذلك من أجل الحصول على موافقتهم عليه لإثارة رغبتهم وتحفيزهم للعمل على تنفيذه بدقة. ويشترط موافقة الإدارة العليا عليه لتنفيذ القرار.
6. **متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج:** بعد اختيار البديل المناسب، لا تكون عملية اتخاذ القرار قد انتهت بعد، ولكن يأتي دور المتابعة. فعملية المتابعة مهمة للغاية لأنها تعتمد على ما إذا كان القرار قد حقق أهدافه أم لا. تساعد المتابعة أولاً على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فوراً، وأيضاً لاكتشاف الأمور التي لم تكن في الحسبان عند اتخاذ القرار. أما عملية التقييم النهائي أي بعد تنفيذ القرار، فيقوم متخذ القرار بمقارنة مستوى الإنجاز الفعلي مع ما تم تحديده في القرار وبالتالي التأكد من مستوى النجاح الذي حققه قرار.⁴

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى - الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008-2000، ص ص 77-78.

² نبيل دنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 168.

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى - الطبعة الثامنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004-2014، ص ص 106-105.

الشكل رقم 3: مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، حيث تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية كما أن تدخل هذه العوامل بقوة يؤدي أحيانا الى قرارات خاطئة "قرارات غير رشيدة" لذا فإن اتخاذ أي قرار يستوجب التفكير في مختلف العوامل التي لها تأثير على القرارات سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية سلوكية أو إنسانية بالإضافة الى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة...الخ.

وفيما يلي عرضا لمختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

1. **عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية الناجمة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرتها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الوضع الاقتصادي العام والتضخم والقدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والاقتصادية للدولة ومعدلات الفائدة والمنافسة وغيرها؛
- العوامل السياسية: وتتمثل في درجة الاستقرار السياسي والاتجاهات الأيدلوجية للدولة ومدى تدخلها في النشاط السياسي؛
- العوامل الاجتماعية: تشمل الدين والعادات والتقاليد والأعراف والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع بالإضافة إلى الرشوة والمحسوبية وعدم احترام المواعيد ومدى تماشي القرارات والحلول معها؛
- العوامل التكنولوجية: تشمل وجود نظام معلوماتي جيد ونظام اتصالات فعال وشبكة معلومات تساعد على تدفق هذه المعلومات أي كل القاعدة التحتية التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك كل قرار تتخذه المنظمة يتأثر بقرارات المنظمات الأخرى سواء كانت شريكة أو منافسة، ويجب أن يتم اتخاذه في إطارها.¹

2. عوامل البيئة الداخلية: تتمثل في جملة العوامل الداخلية التي تخص المنظمة في حد ذاتها وأهمها ما يلي:²

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية للمنظمة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

3. عوامل شخصية ونفسية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص متخذ القرار، ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:³

¹ بوزيد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² سليم بطرس جلدة، أساسيات اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 24.

³ سعيداني محمد السعيد، الإفصاح المحاسبي على أساس القيمة العادلة وأثره في تزويد مستخدمي البيانات المالية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018، ص ص 119-120.

- **عوامل نفسية:** هذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص متخذ القرار، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة.
 - **عوامل شخصية:** هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار الشخصية للفرد.
- ان السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات.

المطلب الخامس: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

رغم أن عملية اتخاذ القرار تبدو في ظاهرها عملية بسيطة، إلا أنها تتضمن العديد من التعقيدات والصعوبات التي يمكن أن تؤثر عليها، فغالبا ما يجد متخذ القرار نفسه امام العديد من العوائق التي تمنعه من اتخاذ القرار المناسب ومن هذه العوائق:

1. صعوبة قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة بدقة، مما يجعل قراراته تركز على حل المشاكل الفرعية بدلا من المشاكل الحقيقية.
2. ان عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال اتخاذ القرار يجعل من الصعب تحقيق الأهداف وفقا للأولويات، حيث يجب تحقيق الأهداف الرئيسية بطريقة تتسق مع الأهداف الفرعية.
3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات وكذا طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية مما يؤدي الى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
4. يؤدي ضعف الاشراف وعدم متابعة تنفيذ القرارات الى تنفيذها بطريقة خاطئة عن قصد أو عن غير قصد مما يؤدي الى فقدان الثقة عند اتخاذ قرارات مستقبلية.¹
5. ترتبط الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار ارتباطا وثيقا بذكائه وخبرته وقدرته العقلية ودوافعه ومواقفه وعواطفه وصحته وسلامته النفسية، ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي على القرار، وبالتالي على المنظمة ونجاحها. فبعضهم يتجه الى التركيز أكثر على الجوانب الإنسانية، بينما يتجه آخرون

¹ كحول صورية، دور الحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 87-88.

الى التركيز أكثر على القيم الروحية والدينية. لذلك يجب أن يكون اتخاذ القرارات السليمة بعيدا
الأهواء والصراعات الشخصية وفي نطاق أهداف المنظمة.¹

6. نقص البيانات والمعلومات والخوف من اتخاذ القرارات. تعتبر المعلومات المادية الأساسية التي يعتمد
عليها متخذ القرار، ويجب أن تكون جوهرية وشاملة للوضع قيد الدراسة، حتى تتمكن الإدارة من
استعمالها وتقدير الأوضاع الحالية والتنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

أي نقص في المعلومات الضرورية يضعف قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية ويزيد من
درجة عدم اليقين لدى متخذ القرار، مما يؤدي الى تخوف من اتخاذ القرار.²

¹ بوزيد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² كحول سورية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني: عموميات حول القرارات المالية

تسعى جميع المؤسسات الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال وكفؤ من خلال اتخاذ أفضل القرارات المالية من أجل الوصول الى الهدف الرئيسي لكل مؤسسة وهو الربحية والنمو، وبالتالي تعظيم قيمتها السوقية وزيادة ثروة المساهمين وذلك بشتى الطرق التي يمكن أن تؤدي الى تحسين أدائها وزيادة أرباحها.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية

حظيت القرارات المالية باهتمام كبير من طرف مختلف الدارسين والباحثين، وتولد هذه القرارات في مجموعها تأثيرا مشتركا على نمو المؤسسة واستراتيجيتها متوسطة وبعيدة المدى.

أولاً: تعريف القرارات المالية

يعرف القرار المالي على انه " القرار الذي يشمل عدة قرارات كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح والاختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) والتمويل الخارجي " ¹.

القرار المالي هو " قرار يوازن بين الحصول على السيولة وتملك الأصول، اذ تهدف القرارات المالية الى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى عائد ممكن، وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمؤسسة " ².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن " القرارات المالية تعد من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، وهي قرارات تخص المسائل المالية، وتشمل تحديد حجم الأموال المخصصة للاستثمار لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، ونوع الموجودات التي سيتم شرائها، وكيفية توزيع الأرباح وغيرها من المسائل المشابهة في القرارات المالية ".

ثانياً: خصائص القرارات المالية

تتميز القرارات المالية بمجموعة من الخصائص، يمكن توضيحها فيما يلي: ³

- بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة اذ أن تقدم أو تراجع المؤسسة يعتمد على هذه القرارات؛

¹ خانم نوري كاكه حمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة عللا مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 07، جوان 2019، ص 11.

² بوساق أحمد، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص 75.

³ الهام بربوة، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، جوان 2020، ص 376.

- لا تظهر نتائج القرارات المالية بسرعة بل تأخذ وقتا طويلا، وهذا يجعل من الصعب تصحيح الأخطاء إذا كانت القرارات غير صائبة؛
- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسات في معظم الأحيان، لذا يجب الدقة وتوخي الحذر عند اتخاذها.

ثالثا: أهمية القرارات المالية

- للقرارات المالية أهمية كبيرة من خلال الأدوار التي تؤديها والمتمثلة في:¹
- تعمل القرارات المالية المتخذة ترجمة للسياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة؛
- تعمل القرارات المالية على تحقيق أهداف الإدارة؛
- تهدف القرارات المالية الى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة؛
- تهدف القرارات المالية الى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى أرباح ممكنة.

المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية

تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي:²

- تحقيق أرباح مناسبة، أي أرباح لا تقل عن تلك التي تحققها مؤسسة مماثلة في ذات الظروف ونفس درجة المخاطر؛
- تحقيق سيولة نقدية كافية؛
- تسديد الديون في الوقت المحدد دون تأخير؛
- يجب أن يكون هناك ادراك كافي لمتخذ القرار بشأن ما يسعى لتحقيقه كنتيجة لقراره، في المجالات المالية والاقتصادية. حيث يجب أن يكون الهدف تحقيق أكبر ربح ممكن، على الرغم من أن هذا الأخير ليس هو الهدف الوحيد لمتخذ القرار أي أن هناك أهداف رئيسية وثانوية يسعى لتحقيقها مثل زيادة حجم الإنتاج والمبيعات خلال فترة زمنية محددة.

¹ بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص 114.

² بوخالفة سفيان، أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022-2023، ص 94-95.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة، وتشمل هذه القرارات على كل من قرار الاستثمار، قرار التمويل، وقرار توزيع الأرباح.

الفرع الأول: قرار الاستثمار

يعتبر قرار الاستثمار من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ أنها ذات تأثير على بقائها واستمرارها ونموها.

أولاً: تعريف قرار الاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه " التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من اشباع استهلاك حالي وذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من اشباع استهلاك مستقبلي ".¹

أما قرار الاستثمار يقصد به " القرار الذي ينصب اهتمام متخذها على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها، أي التوظيف الأفضل بهدف الحصول على العوائد الملائمة لمستوى المخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها ".²

كما يعرف قرار الاستثمار على أنه " تخصيص مبلغ من المال لغرض محدد أو ممارسة نشاط محدد، واما يكون استثمارا تشغيليا يحقق أرباحا خلال سنة واحدة (أو أقل)، أو يكون استثمارا رأسماليا يمتد لسنوات عديدة (يحقق الأرباح لعدة سنوات أو بعد سنوات عديدة) وكلاهما يخضع لطبيعة النشاط الرئيسي للمنشأة ".³

ثانياً: أنواع القرارات الاستثمارية

يمكن تصنيف القرارات الاستثمارية إلى:⁴

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 18.

² نبيل حليمي، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتشير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص 39-40.

³ محمد بوهالي، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص 67.

⁴ ماجد إسماعيل أبو حمام، دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 394.

- **قرار الشراء:** يعكس هذا القرار الرغبة في حياة أصل مالي، يتخذه المستثمر عندما يرى أن القيمة الحالية للعوائد النقدية المتوقعة تتجاوز القيمة الحالية للأصل محل التداول. هذه المعادلة هي الدافع والرغبة لدى المستثمر لاتخاذ قرار الشراء؛
- **قرار عدم التداول:** في هذا النوع من قرارات الاستثمار يواجه المستثمر أصلاً مالياً قيمته السوقية الحالية تعادل القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار بالمخاطرة. في هذه الحالة لا توجد أرباح متوقعة للمستثمر، وعليه لا يتخذ قراراً بالشراء أو البيع؛
- **قرار البيع:** يتخذ المستثمر هذا الاجراء عندما تكون قيمة الأصل المتداولة لديه اعلى من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر. في هذه الحالة يرى المستثمر فرصة لتحقيق مكاسب، فيقرر البيع وينتظر التطورات الناتجة عن تفاعل العرض والطلب في السوق، ليعيد النظر في قرار الشراء من جديد.

ثالثاً: المقومات الأساسية للقرارات الاستثمارية

يقوم القرار الاستثماري الناجح على مقومات أساسية هي:

1. تبني استراتيجية ملائمة للاستثمار:

تختلف استراتيجيات الاستثمار بين المستثمرين وفقاً لأولوياتهم، حيث تتحدد هذه الأولويات بما يسمى بمنحنى التقصيل الاستثمار Investor Preference Curve لكل مستثمر، وهذا المنحنى يختلف من مستثمر لآخر وفقاً للعناصر الأساسية الثلاثة التالية:¹

- الربحية Profitability؛

- السيولة Liquidity؛

- الأمان Safety.

2. الاسترشاد بالأسس والمبادئ العلمية:

حيث يفترض بمتخذ القرار مراعاة أمرين هما:

الأمر الأول: ضرورة اعتماد المدخل العلمي وذلك يستند الى خطوات محددة مثل:²

¹ محمد مطر، إدارة الاستثمارات، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 39.

² سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 30.

- تحديد الغاية وهو الهدف الاستراتيجي للاستثمار، ويتجلى في زيادة الأرباح لأقصى حد وتحقيق النمو والتوسع ورفع الجودة؛
 - جمع المعلومات والبيانات وتحليلها: وذلك لتمكين متخذ القرار من اتخاذ قرارات سليمة وتعزيز الثقة؛
 - تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار؛
 - تقدير الأرباح والتكاليف المحتملة للبدائل الاستثمارية المتوفرة أمام متخذ القرار.
- وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف التي تم تحديدها سلفاً.
- أما الأمر الثاني:** فهو أن يجدر بمتخذ القرار الاستثماري أن يراعي بعض المبادئ أو المعايير في اتخاذ قراره. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1.2. مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية:

يمثل هذا المبدأ عنصر أساسي في قرارات الاستثمار، ويستمد أصوله من حقيقة أن الفوائد النقدية المتوفرة لدى المستثمر (سواء كان فرداً أو مؤسسة) محدودة، بينما الفرص أو المجالات الاستثمارية التي تتنافس على استقطاب هذه الفوائد النقدية تكون وفيرة في أغلب الأحيان. هذا الواقع يتطلب من متخذ القرار الاستثماري أن يأخذه في الاعتبار وذلك من خلال الاختيار الدقيق الذي يناسبه عبر عملية مفاضلة تسمح له باختيار الأداة الاستثمارية التي تتوافق مع خطته الاستثمارية، بدلاً من توجيه مدخراته إلى أول فرصة استثمارية تظهر أمامه.

وكما تعددت الفرص الاستثمارية المتاحة زادت مرونة متخذ القرار الاستثماري في اتخاذ القرار الصائب الذي يحقق أهدافه.

2.2. مبدأ الخبرة والتأهيل:

يعني هذا المبدأ أن القرار الاستثماري الناجح يحتاج إلى معرفة وخبرة وهذا قد لا يتوفر لكل المستثمرين. ففي واقع الحال هناك فئة من الأفراد لديهم فوائض نقدية يريدون استثمارها ولكنهم يفتقرون إلى المعرفة والخبرة اللازمين لاختيار وسيلة الاستثمار المناسبة. ويطلق على هذه الفئة من المستثمرين بالمستثمرين السذج (عديمي الخبرة). في المقابل توجد مجموعة من المستثمرين المحترفين الذين لديهم الخبرة والمعرفة الكافية لاتخاذ القرارات الاستثمارية.¹

¹ محمد مطر، فايز تيم، إدارة المخاطر الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 22.

3.2. مبدأ الملائمة:

يقوم المستثمر بتنفيذ هذا المبدأ في الواقع عند اختياره لمجالات وأدوات الاستثمار التي تتناسب مع تطلعاته واهتماماته، والتي يحددها دخاء وسنه ووظيفته بالإضافة الى وضعه الاجتماعي. ويعتمد هذا المبدأ على فكرة أن لكل مستثمر أسلوب تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الرئيسية لقرار الاستثمار، والتي يكشفها التحليل الفني او التحليل الأساسي وهي:

- معدل العائد على الاستثمار؛
- درجة المخاطرة التي يتصف بها ذلك الاستثمار؛
- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار.

4.2. مبدأ التنوع:

حيث يلجأ المستثمر لتوزيع استثماراته وذلك للحد من المخاطر الاستثمارية وتجنب المخاطر غير النظامية.¹

3. دراسة وتحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة:

حيث يجب على كل مستثمر اجراء موازنة بين كل من العائد المتحقق من الفرصة الاستثمارية واحتمالية المخاطرة الناجمة عن القرار لذلك يجب دراسة وتحليل طبيعة اتجاه العائد والمخاطرة.²

رابعا: مراحل اتخاذ القرارات الاستثمارية

تمر عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في أسواق الأوراق المالية في المراحل الآتية:³

1. **تحديد الهدف الأساسي للاستثمار:** في هذه المرحلة، يتم تحديد أهداف المستثمر والمبلغ المالي المتاح للاستثمار.
2. **تجميع المعلومات الملائمة للاستثمار:** في هذه المرحلة يتم جمع بيانات عن الأوراق المالية بغرض تقييمها. ويشمل ذلك دراسة عدد من الاستثمارات الفردية او مجموعة من الأوراق المالية، لتحديد الأوراق التي تبدو أسعارها غير متوافقة.

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

² سفيان خليل المناصير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ عثمان بن سيد احمد، مساهمة جودة المعلومات المالية في ترشيد قرارات المستثمرين على مستوى سوق الأوراق المالية، Revue des Réformes Economique et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص ص 51-52.

3. بناء محفظة الأوراق المالية: الخطوة الثالثة في عملية الاستثمار هي بناء محفظة الأوراق المالية، والتعرف على الأصول المناسبة للاستثمار فيها وتحديد النسب من ثروة المستثمر التي ستخصص لكل أصل.

4. تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة: في هذه المرحلة، تتم مراجعة أرباح المحفظة الاستثمارية بانتظام. فقد لا تحقق المحفظة الحالية أهداف المستثمر لذا من الأفضل له في هذه الحالة انشاء محفظة استثمارية جديدة.

5. تقييم أداء المحفظة الاستثمارية: تعد مراجعة أداء المحفظة الاستثمارية المرحلة النهائية في العملية الاستثمارية. يتم خلالها تقييم دوري لأداء المحفظة في أسواق الأوراق المالية من خلال تحليل فعاليتها من حيث العوائد والمخاطر المرتبطة به. في هذه المرحلة يجب تطوير الأدوات المناسبة لتحديد العائد وتحديد الأنماط والمعايير التي تعتمد عليها عملية القياس.

خامسا: العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية

تتأثر قرارات الاستثمار بمجموعة من العوامل التي يجب للمستثمر عند اتخاذ قرار خاص بمشروع استثماري أن يأخذها في الحسبان، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:¹

- الظروف الاقتصادية؛

- الظروف السياسية؛

- الإمكانيات والموارد المتاحة؛

- أسعار الفائدة؛

- التوقعات؛

- التشريعات الضريبية؛

- الأرباح؛

- الإدارة.

¹ بنية محمد، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2016-2017، ص 53.

الفرع الثاني: قرار التمويل

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بحيث يتم على أساسه اتخاذ الكثير من القرارات المالية الأخرى.

أولاً: تعريف قرار التمويل

يعرف التمويل على أنه " مجموعة من الأسس والحقائق التي تعمل على تدبير الأموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو منشآت الأعمال أو الأجهزة الحكومية ".¹

أما قرار التمويل يعرف بأنه " القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول الى هيكل رأس المال الأمثل ".²

كما يعرف قرار التمويل بأنه " القرار الذي يحدد مصادر التمويل وكيفية المزج بين هذه المصادر من حيث الكم والنوع والمصدر. وهذا ما يستوجب على متخذ القرار التمويلي قبل اتخاذه لمثل هذه القرارات أن يتأكد من إمكانية توفير الأموال المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، إضافة لاستثمارها في المجالات الأكثر فائدة ".³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن قرار التمويل يتعلق بعملية تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل الداخلية ومصادر التمويل الخارجية، أي تحديد المزيج الملائم بين الديون كمصدر خارجي وحقوق الملكية كمصدر داخلي وذلك بعد تحديد تكلفة كل مصدر على حدى واختيار أفضلها.⁴

ثانياً: خطوات قرار التمويل

ان الخطوات الأساسية التي يمكن أن تضعها الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية لتنفيذ قرار التمويل تتمثل في الآتي:⁵

¹ أولاد قادة أمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017، ص 59.

² سعاد معاليم، سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار التمويل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 410.

³ منال بن عمار، عمر آيت مختار، دور دراسات الجدوى في ترشيد قرارات التمويل للمشاريع الاستثمارية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021، ص 269.

⁴ بلال سباع، سامية عمر عبدة، دراسة قياسية لأثر محددات قرار التمويل على الأداء المالي من منظور القيمة الاقتصادية المضافة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام بيانات البانل للفترة (2010-2019)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 266.

⁵ رمضان العللا وآخرون، دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المدبر، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص 128-129.

- التعرف على الاحتياجات المالية: قد يكون من أبرز أسباب فشل المشاريع الاقتصادية هو التخطيط بناء على رأس المال المتوفر لدى أصحاب المؤسسات. هذا الأخير لا يتسبب في فشل المشاريع فحسب، بل يعتبر أيضا شكلا من التمويل الخاطئ. لذا يجب على أصحاب المؤسسات معرفة وتحديد احتياجاتهم المالية بدقة، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل القريب والبعيد. بعد ذلك ينبغي ترتيب هذه الاحتياجات حسب أهميتها وأولويتها؛
- تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد التعرف على الاحتياجات المالية، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد حجم التمويل اللازم لتلبية هذه الاحتياجات. حيث تعتبر هذه المرحلة صعبة في تقدير كمية الأموال بدقة فقد تقدر بأقل أو بأكثر من اللازم لذا يجب تحديد حدين للتمويل هما الحد الأدنى والحد الأعلى؛
- تحديد شكل التمويل المطلوب: قد تلجأ المؤسسة الى الاعتماد على القروض أو اصدار الأسهم أو السندات أو غير ذلك، ومهما كان شكل التمويل من الضروري احترام التناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل؛
- وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل، يصبح من الضروري اعداد جدول زمني أو خطة لتسلسل تدفق هذه الأموال في المستقبل؛
- وضع وتطور الخطة التمويلية: تشتمل الخطة التمويلية على الأنشطة التي ستخصص لها الأموال والعوائد المتوقعة منها، بالإضافة الى الضمانات التي تساهم في الحصول على التمويل المطلوب وتقادي المشاكل المتعلقة بالسداد. هذه الخطة تعرض أيضا حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها: ان تنفيذ الخطة التمويلية يشترط أن تكون معدة بإحكام وقابلة للتطبيق، كذلك يستلزم الأمر المتابعة الدائمة وتصحيح أي انحرافات قد تظهر أثناء التنفيذ، وذلك عن طريق وضع إجراءات رقابية فعالة واستخدام أسلوب التحليل المالي لاستكشاف الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم كفاءة التنفيذ المالي والتشغيلي للمشروع خلال فترة محددة. ولا شك ان الخطة التمويلية قد تصبح قديمة، لذا يجب العمل على تحديثها وتعديلها بما يتناسب مع المتطلبات الحديثة.

ثالثا: الضوابط الأساسية لقرارات التمويل

تخضع قرارات التمويل الى مجموعة من الضوابط التي يجب مراعاتها حتى تحقق هذه القرارات أهدافها المرجوة وتتسجم مع استراتيجية إدارة المؤسسة والمتمثلة في:¹

¹ جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص ص 238-239.

1. **الملاءمة:** ونقصد بها الملاءمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، والتي تعتبر ضرورية لإيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها من الأصول الممولة وتسديد الالتزامات الناشئة لاقتناء هذه الأصول.

2. **المرونة المالية:** وتشير الى قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات الحاجة للأموال، الأمر الذي يسمح للمؤسسة:

- قدرة المؤسسة على الاختيار بين بدائل متنوعة عندما تحتاج المؤسسة في التوسع أو الانكماش في مجموع الأموال التي تستخدمها؛
- إمكانية الاستفادة من الأموال المتاحة عند الحاجة إليها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المساومة مع مصادر التمويل، مما يمكنها من الحصول على التمويل بتكاليف أقل.

3. **التوقيت:** هو تحديد المؤسسة للتوقيت المناسب للدخول في السوق المالية بغرض الاقتراض بأقل تكلفة وبأفضل الشروط.

4. **السيطرة:** ان سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة عامل أساسي في تحديد خطة التمويل، ولهذا يفضل الملاك المسيطرون الحصول على التمويل عبر الاقتراض وإصدار الأسهم الممتازة بدلا من اصدار الأسهم العادية، لأن الدائنين العاديين والممتازين لا يهددون هذه السيطرة بشكل مباشر فهم لا يملكون حق التدخل في الإدارة.

5. **التكلفة:** تعتبر التكلفة عاملا مهما عند اختيار مصادر التمويل المناسبة للشركة وبناء هيكلها التمويلي اذ لكل مصدر تمويلي تكلفة معينة يجب أخذها في الاعتبار عند استخدامه لتلبية الاحتياجات المالية المختلفة.

6. **المخاطرة:** وينظر اليه بمنظورين هما:

- **خطر التشغيل:** يرتبط بطبيعة عمل المؤسسة والظروف الاقتصادية السائدة، اذ يجب على المؤسسة أن ترفع رأس المال في الحالات التي ترتفع فيها مخاطر التشغيل بدلا من اللجوء الى الاقتراض؛
- **خطر التمويل:** ينتج عن الافراط في الاقتراض لتمويل أنشطة المؤسسة مما يؤدي الى ارتفاع أعباء الديون، خاصة عندما يكون العائد من استثمار القروض أقل من تكلفة خدمة الدين مما قد يعرض المؤسسة لخطر الإفلاس في حال عدم قدرتها على سداد ديونها.

الفرع الثالث: قرار توزيع الأرباح

تعد القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح والتصرف فيها في المؤسسة الاقتصادية من أكثر الموضوعات المطروحة في الفكر المالي كما أنها من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة.

أولاً: تعريف قرار توزيع الأرباح

تعرف الأرباح الموزعة على أنها " التدفق النقدي الذي يتلقاه المساهمون كمردود على استثماراتهم في أسهم المؤسسة، ان هذه الأرباح تمثل دخلاً جارياً ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين ".

أما قرار توزيع الأرباح هو " قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على الملاك وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، وعادة ما تشير سياسة التوزيع الى النسبة التي ينبغي توزيعها من الأرباح المتحققة وعلى ضوءها تتحدد النسبة التي ينبغي احتجازها " ¹.

كما يعرف قرار توزيع الأرباح على أنه " القرار الذي يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره. وهذا القرار ينتج عن القرارين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيداً، كلما أمكن للمؤسسة توقع ارتفاع أرباحها بانتظام " ².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن " قرار توزيع الأرباح هو ذلك القرار الذي يتضمن تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقداً للمساهمين والأرباح التي سيتم تدويرها الى الأعوام القادمة، كما وأنه يتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني البعيد، وهذا يرتبط طبعاً بقرارات التمويل والاستثمار، وذلك لأن الأرباح المدورة تعد من بين أهم مصادر التمويل المتاحة وما لها من ميزة إضافية في زيادة قدرة المنظمة على الاقتراض " ³.

ثانياً: أهمية قرار توزيع الأرباح

تبرز أهمية توزيعات الأرباح في كونها تمثل ما يحصل عليه المساهمون فعلاً من أرباح الشركة. باعتبار توزيعات الأرباح تمثل الدخل الذي يحصل عليه حلة الأسهم اذ ان السبب الوحيد لقيام المستثمر

¹ بنية محمد، نموذج مقترح لدراسة تأثير القرارات المالية على القيمة السوقية لأسهم الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02، العدد 07، أبريل 2017، ص ص 335-336.

² محمود جمام، أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 04، ديسمبر 2015، ص 71.

³ فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 31.

بشراء الأسهم العادية هو الحصول على الدخل المستقبلي، الذي يتكون من توزيعات الأرباح والمكاسب الرأس مالية.¹

ثالثا: السياسات المتعلقة بقرار توزيع الأرباح

ان قرار توزيع الأرباح يتم باتباع سياسة معينة وهذا لا يعني وجود سياسية واحدة فقط يجب اتباعها وانما لكل مؤسسة خصوصيتها تفرض عليها سياسة دون الأخرى، عموما هناك نمطان للسياسات المتبعة في توزيع الأرباح وهي:

1. التوزيعات النقدية: تنقسم السياسات الخاصة بالتوزيعات النقدية للأرباح الى ثلاث سياسات وهي:²

- سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة: يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي ستوزع نقدا على المساهمين، وتحسب بقيمة مقدار مقسوم أرباح السهم على ربحيته، ويحسب هذا الأخير من خلال قسمة الأرباح الصافية على عدد الأسهم المصدرة؛
- سياسة توزيع أرباح منتظمة: من خلال توزيع مبالغ ثابتة على المساهمين في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح، ما يجعل المستثمرين يشعرون بدرجة عالية من الثقة؛
- مبالغ منتظمة قليلة مع توزيعات أرباح غير اعتيادية: تطبق هذه السياسة في المؤسسات التي تشهد تغيرا في أرباحها بشكل دوري، يتم ذلك عن طريق توزيع مبالغ ثابتة وصغيرة على المساهمين عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح ولكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية.

2. التوزيعات العينية: في بعض الأحيان وعند عدم توفر السيولة النقدية لدى الشركة فقد يقترح مجلس الإدارة وبمصادقة الهيئة العامة للمساهمين توزيع الأرباح بشكل عيني على المساهمين بدلا من الأرباح النقدية، أي بمعنى أن الشركة توزع الأرباح من أصولها وقد تأخذ هذه التوزيعات العينية شكل البضائع أو العقارات أو الاستثمارات أو شكل آخر يحدده مجلس الإدارة.

3. التوزيعات على شكل أسهم: يقصد به إعطاء المستثمر عدد من الأسهم بدلا من إعطائه توزيعات نقدية يتحدد نصيب كل مستثمر من هذه التوزيعات بنسبة ما يملكه من أسهم الشركة، مما يعني أن نسبة ما

¹ كفايفي حسام، محددات سياسة توزيع الأرباح في الشركات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2021-2022، ص 8.

² سميحة بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 60.

يملكه هذا المستثمر لم تتغير، وأن هذا التوزيع سيؤدي الى انخفاض القيمة السوقية للسهم، كما ان هذا الاجراء من شأنه أن يزيد من عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال بالمقابل انخفاض ربحية السهم.¹

رابعاً: طبيعة قرار توزيع الأرباح

ان اتخاذ قرار توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية ليس بالأمر الهين في ضوء الهدف الذي تسعى الى تحقيقه وهو تعظيم قيمتها ويجدر الذكر في هذا الجانب أن هناك توجيهين لطبيعة قرار توزيع الأرباح هما:²

1. توزيع الأرباح كقرار استثماري: تشير سياسة توزيع الأرباح الى كونها قرار استثماري، إذا اعتمدت قراراتها على المصدر الأساسي وهي السيولة الناتجة عن العمليات، في هذه الحالة قد تمتد تأثيرات هذه القرارات على فرص الاستثمار المتاحة للمؤسسة. وبالتالي فان قرار توزيع الأرباح قد يعكس مشكلة استثمارية تتطلب قراراً ضرورياً لمواجهتها. ان البحث عن حلول لسياسة توزيع الأرباح كمسكلة استثمارية قد يتطلب من المؤسسة النظر جيداً قبل اتخاذ قرارها بشأن الفرص الاستثمارية المتاحة، واستخدام الجزء المتبقي من السيولة الناتجة عن العمليات في توزيع الأرباح، بعد تلبية جميع متطلبات الاستثمار في المؤسسة.
2. توزيع الأرباح كقرار تمويلي: قد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات الى الاعتماد على مصدر خارجي في توزيعات الأرباح، وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناتجة عن استخدام السيولة المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية، وفي مثل هذا الموقف قد يعكس قرار توزيع الأرباح باستخدام الأموال الخارجية (القروض أو الأسهم الجديدة) مشكلة تمويلية، خاصة اذا ما كان هذا سيؤثر على هيكل التمويل المناسب في المؤسسة، وهذا يعني بالدرجة الأولى أن الاتجاه نحو استخدام المصدر الخارجي لتمويل عملية توزيع الأرباح، لابد وأن يتم تخطيطه في ضوء محددات الهيكل المناسب للتمويل أي بما لا يخل هدف تعظيم سعر السهم الواحد الى أقصى حد ممكن (تعظيم ثروة الملاك).

¹ حديدي آدم، غريبي يسين سي لاختصر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، 2016، ص 77.

² محمد زرقون، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، 2010/08، ص 85.

خامسا: العوامل المؤثرة على قرار توزيع الأرباح

تتمثل في جملة العوامل التالية:¹

1. **العوامل القانونية:** كل مؤسسة ملزمة بتطبيق قوانين البلد الذي تعمل فيه، وضمن توزيع الأرباح تنص القوانين على أن توزيعات الأرباح تدفع من اجمالي الأرباح الحالية والسابقة وهذا يكون فقط إذا كانت المؤسسة في ذروة نشاطها.
2. **العوامل الداخلية:** هي عوامل تتعلق بقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بسيولة نقدية فائضة لتسهيل عملية توزيع أرباحها دون المساس باحتياجاتها المستقبلية لتمويل استثماراتها.
3. **العوامل التعاقدية:** هي العوامل التي تكون ضمن عقود واتفاقيات مبرمة بين المؤسسة والمقرضين أو الدائنين، والتي تحد من قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح كشرط عدم توزيع الأرباح إذا لم يتم تحقيق ربح محدد.
4. **اعتبارات المساهمين:** هذا العامل مرتبط بفكرة ان اتباع سياسة لتوزيع الأرباح دون غيرها، يجب ألا يؤثر سلبا على ثروة المساهمين مع حماية حقوقهم في أرباح المؤسسة، سواء تم توزيعها أو إعادة استثمارها لتحقيق أرباح أكبر.
5. **عامل فرصة النمو:** بناء على هذا العامل يتم التركيز على توقعات التطور للمؤسسات، فالمؤسسات سريعة النمو مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي من خلال عدم توزيع الأرباح وادخارها لتلبية متطلباتها المتزايدة. في المقابل المؤسسات بطيئة النمو كالشركات الكبيرة تركز بشكل كبير على سياسات التمويل الخارجي وتوزيع الأرباح على المساهمين إذا تحققت.
6. **اعتبارات السوق:** لجذب أكبر قدر من المساهمين والمستثمرين يأخذ هذا العامل بعين الاعتبار، فاتباع سياسة توزيع الأرباح بنسب متزايدة أو مستقرة تحفزهم وتشجعهم، في حين تذبذب أو نقصان الأرباح الموزعة يؤثر سلبا على مصداقية المؤسسة.

المطلب الرابع: مبادئ القرارات المالية

من أهم مبادئ القرارات المالية ما يلي:²

¹ سميحة بوجفص، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- تتوقف قيمة القرارات المالية على نتائج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها فيكون التركيز الأول على نتائج هذه القرارات المالية؛
- يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية وبالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب؛
- تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر وبالتالي فإن التنوع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر التي تحدد نجاح أي منظمة، إذ تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات النمو والاستدامة. ففي ظل التحول الرقمي أصبحت البيانات متاحة بشكل أكبر وأسرع مما يتيح للمسؤولين الماليين القدرة على تحليل المعلومات بطرق لم تكن ممكنة سابقاً. هذا التحليل المتقدم يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية مما يعزز من كفاءة الأداء المالي.

المطلب الأول: تعريف كفاءة اتخاذ القرار

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على انجاز شيء ما بأقل قدر من الموارد. وتشير إلى مستوى الذروة للأداء الذي يستخدم أقل كمية من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات وبذلك تعكس الكفاءة بشكل مباشر البعد الاقتصادي في تحقيق الأهداف وهي مفهوم قابل للقياس يمكن تحديده باستخدام نسبة المخرجات المفيدة إلى إجمالي المدخلات.

اذ يجب على متخذي القرار تحقيق الأهداف المحددة بالموارد المتاحة، وهي موارد محدودة يستلزم ادارتها بشكل اقتصادي لذا تتطلب تقليل عدد الموارد غير الضرورية المستخدمة لإنتاج ناتج معين، بما في ذلك الوقت والجهد. حيث تقلل الكفاءة المتزايدة من اهدار المواد المادية والطاقة والوقت أثناء تحقيق المخرجات المرجوة.

وتتضمن الكفاءة جانبين "جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة"، في حين تتجسد الفعالية في تحقيق النتائج، فالفعالية تؤدي إلى الكفاءة، والفعالية هي عملية مستمرة في المؤسسة ولكن العكس ليس صحيح بالضرورة، وتتطلب الفعالية والكفاءة على حد سواء تحديد الأهداف وتحليل العمل بعناية وتحديد الأولويات، والتركيز الدائم على استخدام الوقت بشكل صحيح. وبإسقاط ما تقدم على اتخاذ القرار نجد أن كفاءة القرار تعني القيام بالأعمال الصحيحة من توفير مدخلاته للوصول إلى مخرجاته، في حين تقوم فعالية القرار على وضع الأمور في نصابها الصحيح، وتركز كفاءة القرار على سياق العمليات في حين تركز الفعالية على الوصول إلى النهاية، بمعنى آخر الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف أما الكفاءة فهي مدى

تحقيق الأهداف بأقل قدر من الانفاق من الموارد الشحيحة. وتقتصر كفاءة القرار على الوضع الحالي في حين تتطوي الفعالية على التفكير طويل المدى، وأخيرا يجب التنبيه على ان القرارات لن تكون ناجحة بغياب أحدها، أي أن القرار الناجح هو قرار كفئ وفعال في الوقت نفسه.¹

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في اتخاذ القرار

لقد حقق التحول الرقمي فوائد كبيرة في عملية اتخاذ القرارات المالية. من أهم هذه الفوائد القدرة على اجراء تحليلات أكثر دقة وعمقا للبيانات المالية، فبفضل التكنولوجيا المالية يمكن للشركات جمع البيانات المالية ودمجها وتحليلها بكفاءة أكبر. وهذا يتيح للمديرين الماليين فهم الأداء المالي للشركة بشكل أعمق وتحديد الاتجاهات وتقييم أداء الأعمال بشكل شامل. وفي هذا السياق يمكن التحول الرقمي من استخدام أدوات تحليل بيانات متطورة مثل تحليلات البيانات الضخمة والتعلم الآلي.

باستخدام هذه الأدوات يمكن للشركات تحليل البيانات المالية بعمق وتعقيد أكبر مما يمكن المديرين الماليين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وقائمة على الأدلة. بالإضافة الى تحليل البيانات بدقة أكبر يمكن التحول الرقمي التكنولوجيا التنبؤية من دعم عملية اتخاذ القرارات المالية. فمن خلال الاستفادة من الخوارزميات والنماذج التنبؤية، يمكن للشركات وضع توقعات مالية أكثر دقة والتنبؤ بنتائج سيناريوهات الأعمال المختلفة. وهذا يساعد المديرين الماليين على التخطيط واتخاذ قرارات أكثر استنارة، مع مراعاة مختلف العوامل والمخاطر التي قد تحدث في المستقبل.

يتضمن اتخاذ القرارات المالية الفعالة أيضا تحسين استخدام الموارد المالية. يمكن التحول الرقمي الشركات من اجراء عمليات محاكاة مالية متطورة ومحاكاة سيناريوهات لفهم تأثير القرارات على الوضع المالي للشركة. يمكن للمديرين الماليين استخدام الأدوات المالية المتكاملة لتحديد أفضل الخيارات لتخصيص الموارد المالية، وتحسين محافظ الاستثمار وإدارة المخاطر المالية. في هذا السياق توفر التكنولوجيا المالية أيضا مزايا من حيث السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات المالية. يتيح الوصول الفوري الى البيانات المالية المديرين الماليين اتخاذ القرارات بسرعة واستجابة أكبر. تمكن المعلومات المالية المحدثة والدقيقة المديرين الماليين من الاستجابة بشكل أفضل لتغيرات السوق، وتحسين الموارد المالية، والاستفادة من فرص الأعمال الناشئة. بالإضافة الى ذلك يمكن التحول الشركات أيضا من أتمتة عملية اتخاذ القرارات من خلال تطبيق أنظمة مالية متكاملة وأدوات الذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات اتخاذ قرارات تشغيلية وتكتيكية تلقائيا بناء على قواعد وخوارزميات محددة مسبقا. هذا يقلل الاعتماد على القرارات البشرية ويقضي على التحيز ويحسن كفاءة القرارات المالية.

¹ لارا فؤاد شعبية، أثر جودة المعلومات علة كفاءة وفعالية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، الإدارة التنفيذية، المعهد الوطني لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022، ص ص 30-31.

بالإضافة الى المزايا المذكورة سابقا، يمكن التحول الرقمي الشركات من دمج البيانات المالية الداخلية مع البيانات الخارجية. على سبيل المثال يمكن للشركات دمج بياناتها المالية مع بيانات السوق أو العملاء أو القطاع للحصول على رؤى أكثر شمولاً، يمكن هذا المديرين الماليين من اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للسياق بناء على فهم أعمق لظروف العمل.

وأيضاً من فوائد التحول الرقمي في صنع القرارات المالية خفض التكاليف التشغيلية. فمن خلال أتمتة العمليات المالية واستبدال المهام اليدوية بالحلول الرقمية، يمكن للشركات توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لاتخاذ القرارات المالية. وهذا يسمح للشركات بتخصيص موارد أكبر للمبادرات الاستراتيجية وتطوير الأعمال.¹

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية

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

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

ففي دراسة (Averdita Prisha Shaqiri, 2017) يتمثل الدور الأصلي لأنظمة الحاسوب في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وإتاحتها للاستخدام والمشاركة مستقبلاً. تتاح البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد إمكانيات اتخاذ إقرار لصانع القرار من خلال تبسيط الاختيار وتحويلها الى فرص ومعارف جديدة وفرص تطوير مستقبلية ضمن القيم الجديدة. وبينما يتخذ صانع القرار النهائي، تلعب التكنولوجيا الجديدة دوراً هاماً في عملية صنع القرار على الصعيدين الشخصي والتجاري، إذ تساعد في حساب خيارات أوسع من الحلول الممكنة. ومن خلال تحليل مشاكل وعواقب الاختيار، والتنبؤ بنتائج المستقبلية وتقليل الخوف في عملية صنع القرار وتبسيط عملية صنع القرار، واكتساب قدرات جديدة في طريقة التفكير واختيار

¹ Silvia Avira and al, **Digital Transformation in Financial Management : Harnessing Technology for Business Success** ; International Journal of Science Review ; volume 05 ; No 02 ; 2023 ; p p 342-343.

الحلول وخلق قيمة جديدة. ويتكرر دور التكنولوجيات الجديدة في صنع القرار على الصعيدين الشخصي والتجاري. وبما أن التكنولوجيات الجديدة تؤثر بشكل رئيسي على تطوير وظهور أدوات ونماذج وأساليب وتقنيات وأنظمة جديدة مصممة خصيصا لتلبية متطلبات العملاء وصانعي القرار، فضلا عن أنواع القرارات التي يجب اتخاذها. فمن الضروري مواصلة تحديثها واستخدامها مستقبلا لتحسين عملية صنع القرار وتبسيطها.

وتؤكد دراسة (Aina,2016) أنه قد اشير الى أن تكنولوجيا المعلومات تفيد عمليات الشركة من جوانب مختلفة. ومن أبرز فوائدها الواضحة مساهمتها في عملية صنع القرار. وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية عند تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية صنع القرار.

يعتقد أن تكنولوجيا المعلومات تعزز عملية اتخاذ القرار. وتظهر مراجعة الأدبيات السابقة أدلة من دراسات مختلفة تدعم دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز هذه القدرات. ومع ذلك يغفل معظم البحث تحديد الأهمية الحاسمة لسرعة وجودة المعلومات في دعم هذه القرارات. وعلى وجه الخصوص لم تدرس بشكل كافي عملية تحديد المشكلات وتحليلها في تسهيل دور تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك لم تحلل وتدرس بشكل نقدي عوامل رضا صانع القرار ومحتوى المعلومات وجودة الوصول إليها.

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

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من العمليات المهمة في المؤسسة والتي يعلق عليها المساهمون آمال كبيرة بهدف زيادة ربحيتهم، وبالتالي ارتفاع قيمة الثروة وتعظيم قيمة المؤسسة، فالقرار هو الاختيار المدرك من بين عدة بدائل متاحة بناء على درجة العائد والمخاطرة، وتضع المؤسسة القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن يراعي ضرورة الاختيار بين المصادر التمويلية المناسبة لنشاط المؤسسة وذات الكلفة الأقل، والذي يراعي الوضعية المالية للمؤسسة، وقرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية من خلال اختيار المصادر الاستثمارية المتاحة بناء على الإمكانيات المالية للمؤسسة، كما تشمل القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح أو إعادة استثمارها لما لها من دور كبير في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة. وعملية اتخاذ القرارات المالية تمر بخطوات عملية متسلسلة حيث لا يمكن الانتقال من خطوة لأخرى الا بعد دراسة وتحليل الخطوة السابقة لها.

كما أن اتخاذ القرارات المالية هو عملية حيوية تتطلب دقة وموضوعية. وقد ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تعزيز كفاءة هذه العملية من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة لتحليل البيانات وتسهيل التواصل، مما يؤدي الى تحسين النتائج المالية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي
على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات
المالية لعينة من البنوك التجارية
بولاية ميله

تمهيد:

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الميدان. فبعد التطرق إلى الجانب النظري فيما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي أي الواقع الفعلي للدراسة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك حتى يتسنى لنا معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية بالبنوك التجارية لولاية ميلة.

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية المستخدمة لوسائل الدفع الالكتروني الحديثة وخاصة في ظل العصرية التي يشهدها الجهاز المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

الفرع الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982. وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستخدمين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، الى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1968 الى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دج، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 الى 33 مليار دج موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وصنع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 70000 موظف، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة 1982-1990:

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الدعامات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2- مرحلة 1991-1999:

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي أما في المجال التقني قد شهدت في هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، للإشارة فقط فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

- 1991: تم الانخراط في نظام سونيت (عبارة عن شبكة اتصالات أنشأت عام 1973 مقرها بلجيكا تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل الرسائل البنوك لتسهيل عمليات التجارة الخارجية)؛

- 1992: تم وضع نظام sybu (شبكة معلوماتية خاصة ببنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة، تساعد على أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى télétraitement) الى جاب تعميم استخدام الاعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية التي أصبحت معالجتها 24 ساعة؛

- 1993: الانتهاء من ادخال الاعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك؛

- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

- 1996: ادخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك (CIB) la carte inter bancaire.

3- مرحلة 2000-2014:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل استثمارات المنتجة ودعم برنامج الانتعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات اقتصاد السوق، الى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

لعينة من البنوك التجارية بولاية ميلة

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يعرفها البلد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى 5 سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة الى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة.

ثالثا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة تقع هذه الوكالة في حي 500 مسكن وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة وهو عبارة عن مجتمع جوهري للاستغلال يتكون من مجموعة وكالات بعد أن كانت هذه الوكالات تابعة للمجتمع الجهوي للاستغلال بقسنطينة الا أنه في سنة 2004 تم انشاء مجتمع جديد يضم ثمانية وكالات محلية هي:

- وكالة ميلة؛
- وكالة فرجيوة؛
- وكالة شلغوم العيد؛
- وكالة واد العثمانية؛
- وكالة التلاغمة؛
- وكالة القرارم؛
- وكالة واد النجاء؛
- وكالة تاجنانت.

ويعتبر هذا المجتمع (مركز التشغيل) كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الجزائر العاصمة وبين هذه الوكالات الثمانية باعتبارها مركزا للربح حيث يشكل المجتمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته الثمانية وحدة استغلال ويعتبر المنسق مباشر بينهما وبين الإدارة العامة والإدارات المركزية للبنك.

الفرع الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفيةأولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛

- تحسين نوعية الخدمات؛

- الحصول على أكبر حصة من السوق؛

- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه الى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الاعلام الآلي، كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك الى التقريب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع جم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين؛

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛

- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول فيما مجال النشاط البنكي، فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛

- تطوير شبكته ومعاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

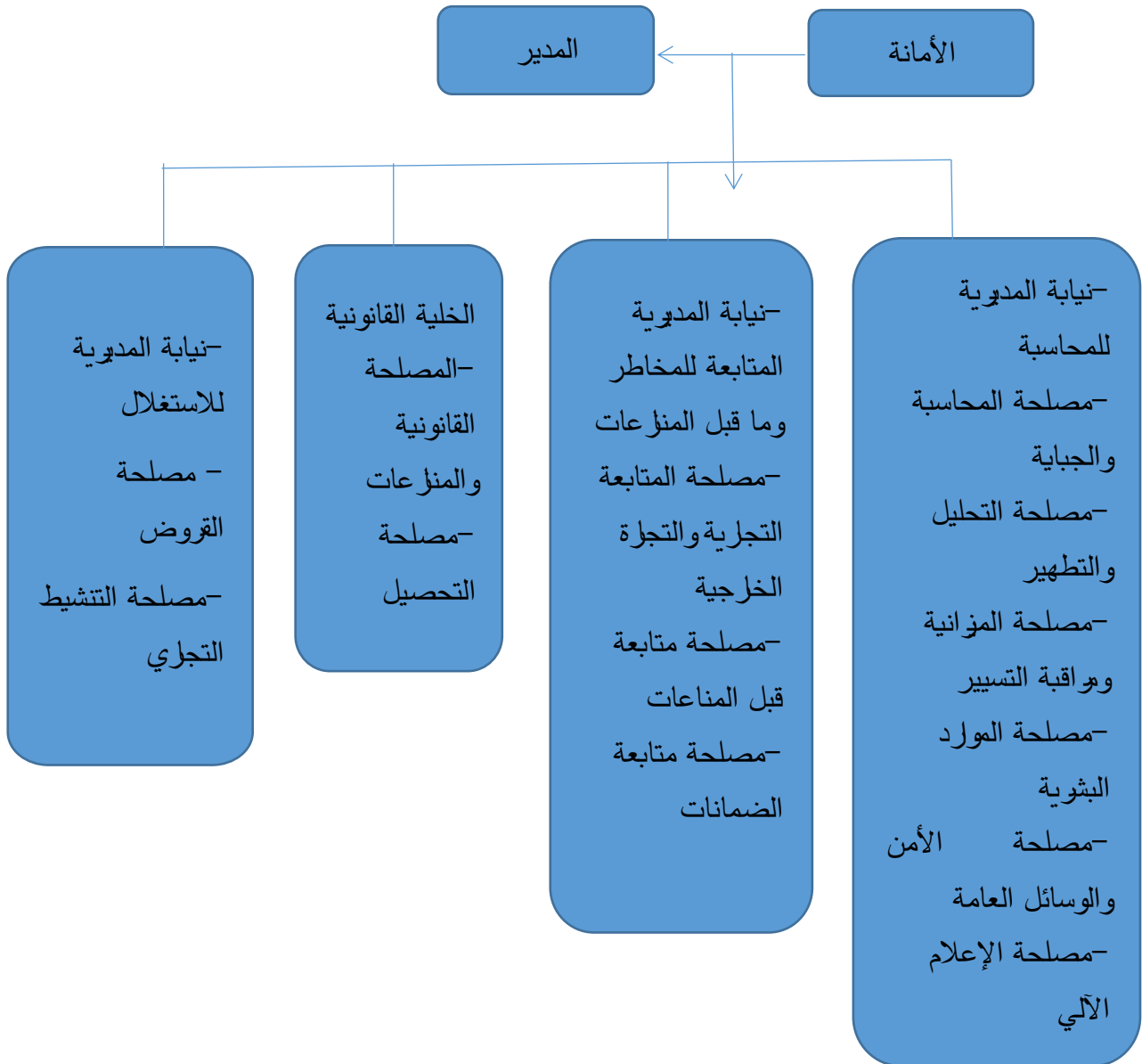
ومن اجل إعطاء منتجات وخدمات بنكية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية قام البنك بتطوير قدرات لتحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفت الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والخدمات التي يقدمها

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة ميلة)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من بنك بدر.

تنظم وكالة ميلة حسب الهيكل التالي:

❖ مدير الوكالة:

بناءً على اقتراح مدير المديرية BADR يشرف على الوكالة مدير معين من طرف الرئيس العام ويعتبر المسؤول الأول على مستوى الوكالة ويتمتع بصلاحيات من قريب أو من بعيد في كل أمر يتعلق بالوكالة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن بين مهامه:

- التوجيه والمراقبة والتقدير في مجال القروض ومعالجة العملية البنكية؛
- تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين؛
- إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها؛
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء؛
- إعداد الميزانيات الافتتاحية والمقدرة للوكالة؛
- ينسق بين مصالح الوكالة؛
- ينفذ قرارات ومداولات المديرية الفرعية.

❖ الأمانة العامة: أمانة المدير

تتعامل مباشرة مع المدير وتنفذ أوامره ومن بين مهامها:

- تحضير مواعيد المدير وزبائنه؛
- استقبال الرسائل التي تصل عن طريق البريد أو الفاكس؛
- استقبال الوثائق وتحضيرها للإمضاء والبريد الصادر والوارد للوكالة؛
- تعمل كوسيط بين مختلف الكاتب وكذا علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي؛
- استقبال وإرسال الوثائق والملفات من وإلى المؤسسات؛
- تسجيل الملفات والوثائق الواردة والصادرة.

❖ مصلحة المحاسبة:

يقوم المحاسب بمراقبة جميع الحسابات في الوكالة وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.

وهو المكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامه:

- إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية؛
- المتابعة للعمليات الحسابية اليومية؛
- اقتناء وعد التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة؛
- الاهتمام بالشؤون العامة للعمال؛
- إقفال اليومية الحسابية.

❖ مصلحة الصندوق:

تعتبر هذه المصلحة المحرك الأساسي لأي وكالة حيث تقوم بعدة عمليات مخولة لها فهي تتطلب السرعة والخفة وهذا ما يعرضها لعدة أخطار وبذلك يجب عليه الدقة والحذر ومن أهم هذه العمليات المقدمة من طرف هذه المصلحة هي السحب والإيداع، ويتكون من نوعين:

- فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب؛
- فرع خاص بالعملات الأجنبية: يتكون من نوعين، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة "أورو".

❖ مصلحة التسيير الإداري: ويوكل لها مهام المراقبة بكل الوسائل التي تدخل الوكالة والعمال التي تقوم عليها التسيير كالمكاتب، حاسوب، والأجهزة التي تتعامل بها كما يقوم بتقسيم الوسائل لمعرفة النقائص وتسييرها بطريقة محكمة.

❖ مصلحة القروض: هي الجهة المختصة في منح القروض بمختلف أنواعها، متوسطة، طويلة، قصيرة الأجل سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين وهنا فعلى مسؤول هذه المصلحة مراقبة ملفات القروض ومدى توفرها على الشروط المقدمة والمطلوبة:

- تكوين ملف قانوني للقرض؛

- موافقة لجنة القرض للوكالة على منح القروض؛
- تقديم الضمان اللازم لتغطية القروض.
- ❖ **مصلحة الزبائن:** وهو المكلف بالزبائن تكمن مهمته في تحفيز الزبائن وجلب أمواله للبنك قصد توفير مبالغ مالية أكبر وكذلك القيام بالإجراءات الأولية لخدمة الزبائن، من مهامه:
 - شراء وبيع الأسهم والسندات؛
 - الاحتفاظ بالودائع مقابل سعر فائدة.
 - يشرف عليه 07 أعوان مقسم الى ثلاثة فروع:
- ❖ **فروع الاستقبال والتوجيه:** يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:
 - استقبال الزبائن وتوجيههم؛
 - تسليم دفاتر الشيكات؛
 - استخراج كشف حساب الزبون.
- ❖ **فرع مكلف بالزبون:** يتكون من 03 أعوان مدة تدريبهم شهر:
 - عون مختص بفرع التأمين؛
 - عونين مختصين باستقبال الزبائن وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.
- ❖ **فرع مكلف بالمؤسسات:** يتكون من عونين وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالزبون العادي ولكن يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه:
 - الاشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛
 - مراجعة لكل العمليات البنكية المستعصية؛
 - مراقبة لكل العمليات المتخذة من طرف المكلفين بالزبائن؛
 - استقبال طلبات الزبائن وتقديم شروحات واقتراحات؛
 - متابعة الزبائن فيما يعرف بالعمليات بعد البيع.

❖ مصلحة عمليات التجارة الخارجية:

وهكذا تتم العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية سواء كانت صادرات أو واردات والأجنبية، يشرف عليها عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه، وهو مكتب خاص بعملية الزبائن في تصدير أو شراء السلع حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والزبون المستفيد في الوطن ومن مهامه:

- تدوين الملفات الخاصة بالتجارة الخارجية والمصادقة عليها؛
- تتبع العمليات في النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل؛
- القيام بعمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر الى الخارج.

❖ مصلحة الإحصائيات: تقوم هذه المصلحة بعملية الإحصاء سواء كانت شهريا أو ثلاثيا أو سداسيا أو سنويا مثل إحصائيات القروض.

❖ مصلحة الحافظة: يتم فيها جمع الأوراق المالية والتجارية وترتيبها حسب مكان دفعها وتواريخ استحقاقها، يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية (شيكات، سفتجات، أوراق التبادل والقيام بعمليات التسديد).

المقاصة: تتم هذه العملية على مستوى البنك المركزي الجزائري في غرفة تسمى غرفة المقاصة يحضرها جميع البنوك، يتم على مستواها تبادل الشيكات والتحويلات وجميع الأوراق التجارية.

ثانيا: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضع تحت تصرف زبائنه مجموعة متنوعة من الخدمات التي يمكن ان تلبي توقعاتهم، وهي تقدم لفئات مختلفة من الناس والمؤسسات، وأهم هذه الخدمات هي:

• بطاقة بدر: Carte Badr

وهي بطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

• بطاقة ما بين البنوك: La carte inter bancaire (cib)

منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك ب جلب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدارها هذه البطاقة

أي أنها أداة للسحب والدفع ينظر إليها كوسيلة لتحسين خدمة العملاء لهذا فان تطوير البطاقة يتوفر على عنصرين هما: التجار الذين يقبلون الدفع عن طريق البطاقة البنكية، والأفراد الحاملين للبطاقة.

• الإيداعات لأجل: Les dépôts à terme

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم الآجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع ب: 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعمليات الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب: 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

• أذونات الصندوق: Les bon de classe

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون اسما (باسم المكتب) أو لحامله ويتأثر بمعدل الفائدة وكذا بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA.

• حساب بالعملة: Les comptes devises

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد حسب الشروط العامة للبنك.

• بطاقة بدر "توفير" TAWFIR:

هي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة الى دفاتر ادخار عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل الى وكالات البنك، كما تسمح البطاقة بإجراء عملية السحب وتحويل الأموال من حساب الى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل.

المطلب الثاني: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-

في هذا المبحث سيتم التطرق الى تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة ميلة- وذلك من خلال استعراض نشأة البنك وتطوره التاريخي، ومن ثم التعرض لهيكله التنظيمي وأهم المديريات المشكلة له، إضافة الى مجمل المهام التي يقوم بها البنك، وأهم الخصائص التي تميزه.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول القرض الشعبي الجزائري

أولاً: نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية:

-البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968؛

-الشركة المرسلية للبنوك. (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968؛

-الشركة الفرنسية للاقتراض والبنوك. (CFCB) سنة 1971؛

-البنك المختلطة مسير MISR.

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري. لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحوّل إليه 40 وكالة و 550 موظفا و 8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:

- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية "مؤسسة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري منذ 22/02/1989، حيث قدر رأسماله الاجتماعي بـ 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج؛

- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته؛

- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين؛

- ليتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة DG وعلى رأسها الرئيس المدير العام PDG.

ثانيا: تعريف بنك القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات رأسمال يقدر ب 200000000000 دج، يعتبر بنك ودائع حيث يقوم بتقديم كل أشكال القروض في مختلف القطاعات.

ان القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي والتجاري ويعتبر بنكا عاما وشاملا مع الغير ويتخذ هذا الأخير من نهج عميروش بالجزائر العاصمة مقرا له.

يضم هذا الأخير مجموعة من الفروع والوكالات والمكاتب التي تحقق نشاطاته المختلفة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

يحدد الهيكل التنظيمي لأي منشأة العلاقات بين الأطراف المكونة لها، كما يوضح المستويات الإدارية لها، وبإسقاط ذلك على الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري، نجد:

1- المديرية العامة

يتأهها الرئيس المدير العام (P.D.G) الذي يعتبر بمثابة العضو المركزي والقيادي، حيث يقوم بعمليات الربط والمراقبة والتسيير بصفة عامة وهو الذي يصدر القرارات والأوامر، كما يعمل على تطبيق إستراتيجية البنك وتنفيذ المخططات ومراقبتها، وإلى جانب الرئيس المدير العام تضم المديرية العامة هيئة استشارية ومفتشية عامة إضافة إلى خلية مراجعة، كما تضم خمس مديريات مساعدة تعمل إلى جانب المديرية العامة.

2- المديريات العامة المساعدة

هي مديريات مساعدة للمديرية العامة كل منها متخصصة في مجال معين:

أ - المديرية العامة المساعدة للالتزامات:

هي مديرية متخصصة في أعمال القروض وما يتبعها من نزاعات قانونية، كما تقوم بالتمويل القانوني للمؤسسات الوطنية، لتقوم بتحضير ودراسة السياسة العامة للإقراض وتحديد الواجهة العامة للقروض ومتابعتها.

ب - المديرية العامة المساعدة للتنمية:

تسهر على تحسين وتنمية هياكل البنك وتطوير نمط التشغيل وتنظيمه وتكون كعنصر أساسي في إعداد مخططات نمو البنك ودراستها، كما تقوم أيضا بدراسة ميزانية البنك ومراقبتها، وهي المديرية المكلفة بمراكز الإعلام الآلي وتنمية نظام المعلومات بشكل عام وتسييره، ومن مهامها أيضا دراسة مشاريع الفروع.

ج- المديرية العامة المساعدة للأعمال الدولية:

مهمتها تتمثل في التمويل الخارجي وتسيير عملية الصرف، وتسعى لتنمية العلاقات مع المنظمات المالية الدولية، كما تشارك في ترقية الصادرات الوطنية، والتفاوض من أجل الضمانات البنكية الدولية، وضمان التحويلات للمراسلين الأجانب وتقوم أيضا بتمويل التجارة الخارجية.

د - المديرية العامة المساعدة للاستغلال:

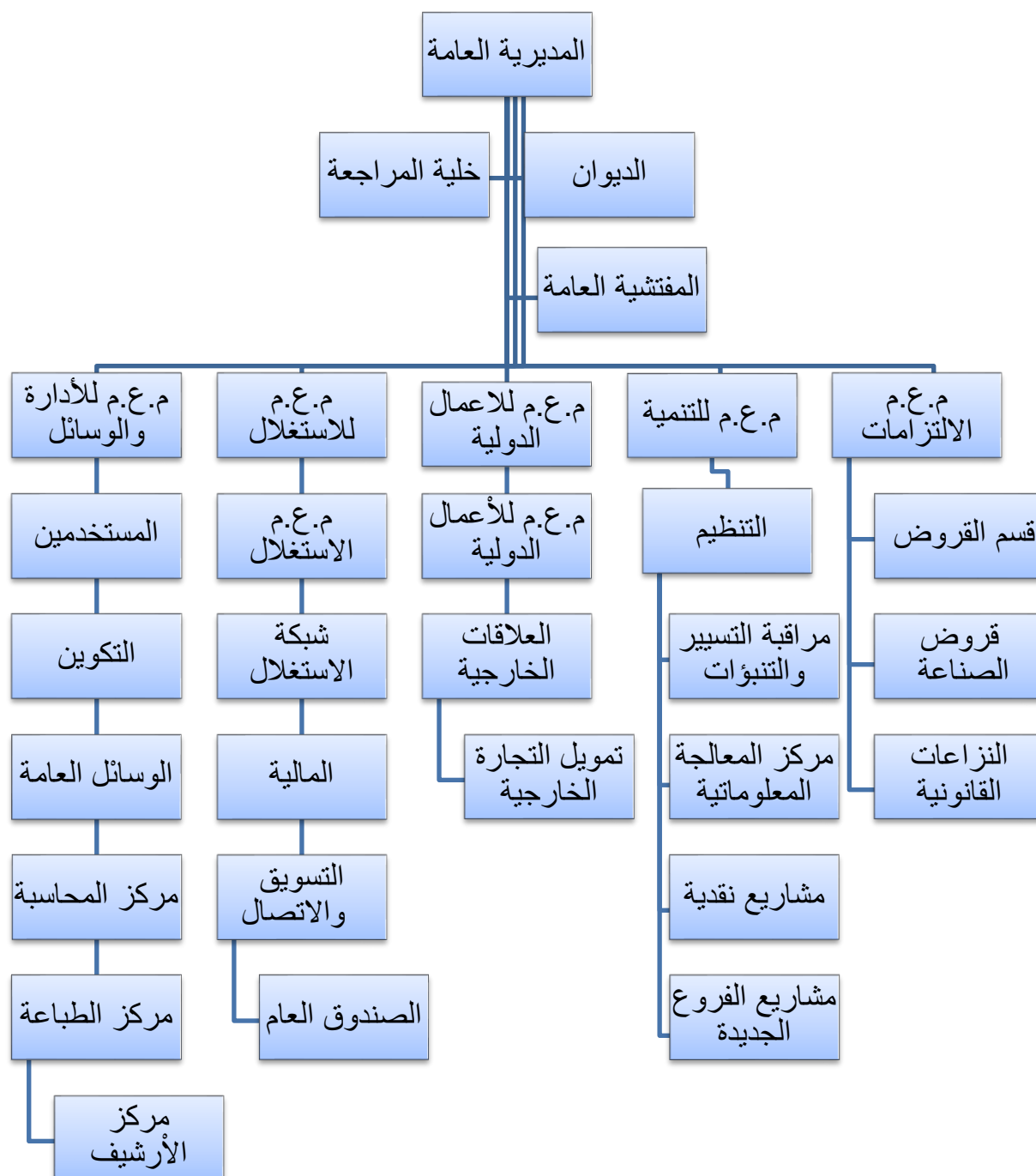
هدفها الأساسي هو تطوير النشاط التجاري للبنك وتنشيط الربط ومراقبة تسيير شبكة الاستغلال، كما تشارك في إعداد مخطط التنمية وتوسيع شبكة الاستغلال وتقوم بدراسة السوق وتطوير المنتجات وتحسين نوعية الخدمات، وتشارك أيضا في تحديد الأهداف التجارية للبنك وفي إعداد ميزانية الاستغلال.

هـ - المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل:

من مهام هذه المديرية تحضير سياسة الموارد البشرية ومخطط التشغيل، وتكوين المستخدمين كما أنها مكلفة بالوسائل والتجهيزات التقنية، وتضع مخططا لصيانتها وتطويرها، كما تختص هذه المديرية بإجراءات المحاسبة البنكية، وهي المكلفة بعمليات الطباعة وحفظ الأرشيف.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري:

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري

رابعاً: مهام القرض الشعبي الجزائري

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف، أهمها:

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية؛
 - إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض أصحاب المهن الحرة وقطاع المياه والري؛
 - تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة بتمويل السكن والبناء والتشييد؛
 - تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري.
- وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور، أهمها:
- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن؛
 - تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة؛
 - التوسع ونشر الشبكة واقتربها من المتعاملين؛
 - تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة؛
 - التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛
 - تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

الفرع الثاني: مدخل عام حول بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-

أولاً: نشأة وكالة القرض الشعبي الجزائري "333" ميلة

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 333 سنة 1984 كواحدة من بي الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال بقسنطينة رقم 834 كوكالة من الرتبة الثانية، حيث تقع في شارع لخضر بن قربة، ولاية ميلة. بلغ عدد المستخدمين فيها 26 فرد.

في البداية كان مقرها حي 333 مسكن ونظرا لتوسع نشاطاتها وزيادة عدد زبائنها، أدى بالوكالة الى تغيير مقرها سنة 1994 لحي لخضر بن قربة.

وكالة ميلة 333 عرفت تطورا كبيرا خلال السنوات عن طريق دعم الأنشطة النقدية التي أدخلت منذ 1990 أو الانطلاق في أنواع جديدة من التمويل والمؤسسات الصغيرة والقروض العقارية وأخرى موجهة بشكل خاص نحو الزبائن.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة -

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

أ- **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية ميلة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

- إدارة السكرتارية:

من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

- **نائب المدير:** يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه.

ب- مصلحة الإدارة: تضم قسمين:

- **قسم المستخدمين:** وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل: وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافر الخاصة بهم، كما يقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات... الخ.

- **قسم المنازعات القانونية:** يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

ج- **مصلحة القروض:** تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية الدراسات والتحليل، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض، مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القرض، بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا إلى الفرع ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعنية شرط أن لا تتعدى قيمة القرض 400.000 دج، وإلا فإن الملف يتم تحويله إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

تتطلب دراسة ملف القرض على مستوى الوكالة على الأقل شهرا كاملا، أما إذا تم تحويل الملف إلى الفرع والمديرية العامة فإن دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر. كما تقوم الخلية بمتابعة المراحل التي تمر بها القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.

د - مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء، استيراد أو التصدير، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين الإقامة (domiciliation) المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

ويضم ثلاثة أقسام قسم التحويلات الحرة والمباشرة، قسم القبض المستندي والاعتماد المستندي، قسم تسيير العقود.

ذ - مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- **قسم الودائع:** يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين؛

- **قسم الدفع والقبض:** يسمى أيضا الشباك، ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات ويقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

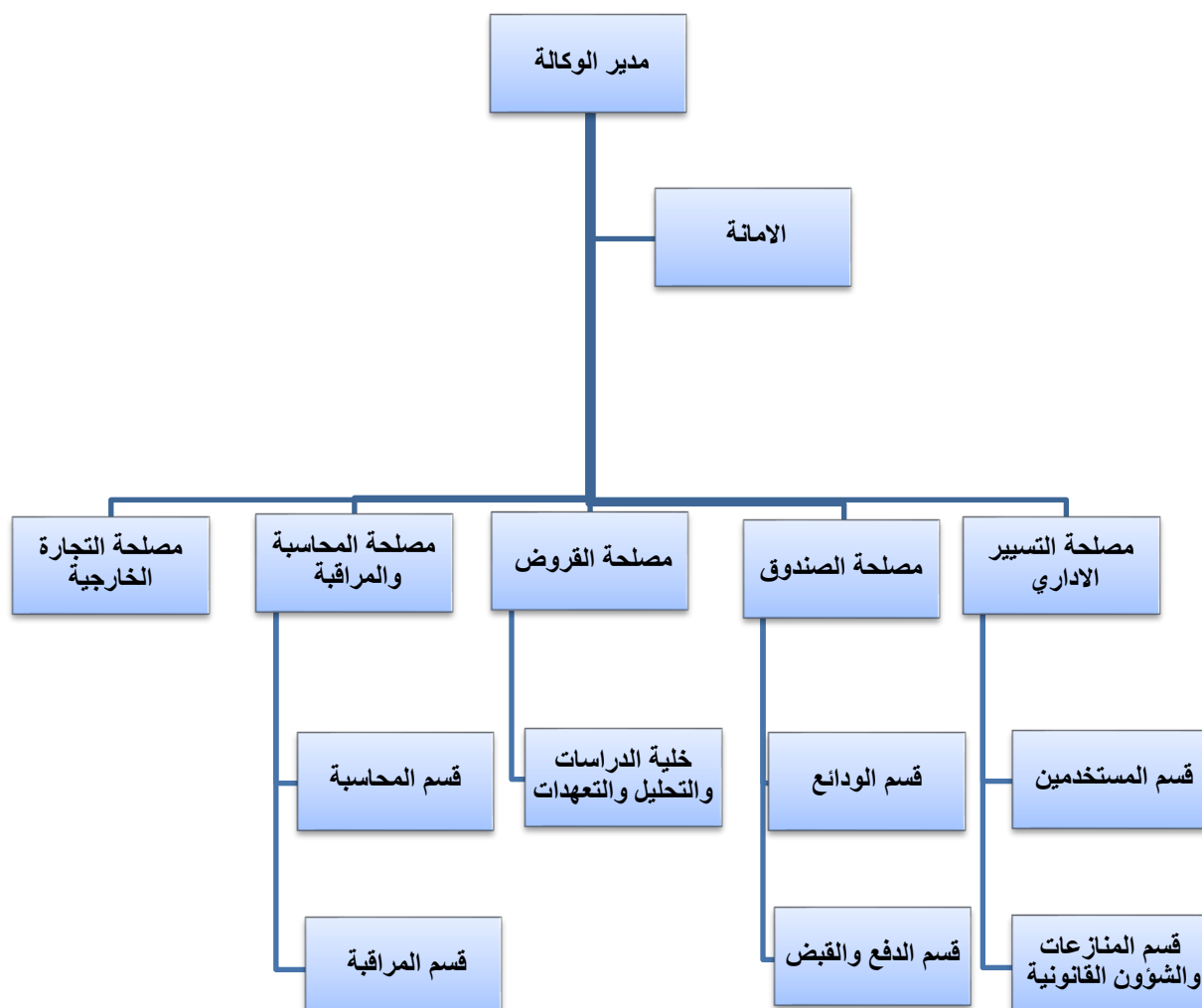
ر - مصلحة المحاسبة والمراقبة: وتضم قسمين:

- **قسم المحاسبة:** يقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف؛

- **قسم المراقبة:** يقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام ودقة البنك ومدى وجود المشاكل الإدارية، وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري-ميلة-



المصدر: وثائق من وكالة القرض الشعبي الجزائري ميلة.

ثالثا: الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة من طرف بنك وكالة ميلة

1. الموقع الالكتروني التجاري:

بفضل سهولته وسرعته وأمانه، أصبح الدفع الالكتروني حاليا أكثر وسائل الدفع طلبا، حيث على الراغبين في الانضمام الى عائلة الدفع الالكتروني، يكفيهم إيداع ملفاتهم عبر الموقع الالكتروني الخاص بذلك وهذا عبر الرابط التالي: <https://cibweb.dz/fr>

شروط الانضمام:

- أن تكون في السجل التجاري أو سجل المهن والحرف التقليدية؛
- أن تكون مسجلا في الملف الوطني للممومين على الشبكة الالكترونية لدى المركز الوطني للسجل التجاري (رمز التجارة الالكترونية).

2. Mobil CPA :

بفضل تطبيق Mobil CPA يمكنكم الاطلاع على حساباتكم وتسييرها من هاتفكم الذي عبر الانترنت بكل أمان على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع أينما كنتم وللاستفادة من هذه الخدمة ما عليكم الا الاشتراك في الخدمات البنكية الالكترونية " e-Banking " لدى وكالتكم التي يتواجد بها حسابكم والانخراط من خلال توقيع العقد الخاص بها، ويتم اكتتاب الاشتراك لمدة سنة واحدة ويصبح ساري المفعول عند الانخراط، غير أنه إذا رغب المشترك في فسخ اشتراكه قبل انتهاء صلاحيته، فيجب عليه اخطار البنك كتابيا.

تتيح لكم خدمة Mobil CPA عبر الانترنت من هاتفكم المحمول (الهاتف الذكي او اللوحة الالكترونية):

- الاطلاع على رصيد حسابكم (دينار، عملة صعبة، مدخرات)؛
- اجراء عمليات تحويل مبالغ محلية (أقل من واحد مليون دولار) عن بعد وبكل أمان لصالح مستفيد واحد أو أكثر دون التوجه الى وكالة توطينه (المواطنين حساباتهم في القرض الشعبي الجزائري وكذلك المواطنين حساباتهم لدى البنوك الأخرى)؛
- تحميل كشف التعريف البنكي (RIB) الخاص بكم وإمكانية ارساله عن طريق رسالة قصيرة أو البريد الالكتروني؛
- التواصل مع وكالتكم عن طريق البريد الالكتروني أو الهاتف بكل أمان؛
- تحديد موقع جميع الوكالات الأخرى وتحديد المسار الدقيق للوصول اليها عند الحاجة؛

- مراقبة منحى تطور رصيدك؛

- تحويل العملات؛

- تشخيص حساباتكم.

3. الدفع الالكتروني:

Cp@-e هي خدمة دفع الكتروني مرتبطة ببطاقة الدفع CPA CIB، تتيح لكم القيام عن بعد عبر الانترنت وبأمان تام، بعملية شراء السلع والخدمات من مواقع التجار الالكترونيين الجزائريين التي تقبل الدفع عبر الانترنت عن طريق بطاقات الدفع البنكية CIB، هذه الخدمة متاحة 24 ساعة على 24 وطيلة أيام الأسبوع.

إذا لك تكن زبونا لدى القرض الشعبي الجزائري؟ يمكنك الانخراط في الخدمات الالكترونية وذلك بالتقرب من احدى الوكالات التابعة للبنك وقم بفتح الحساب.

إذا كنت زبونا لدى القرض الشعبي الجزائري؟

1. اقترب من وكالة البنك الماسكة لحسابك.

2. قم بتقديم طلب للحصول على بطاقة الدفع البنكية: cib classic أو gold أو كوربورايث corpora أو كوربورايث بلوس corporat+.

3. قم بتقديم عقد الانخراط على مستوى الوكالة المتواجد بها حسابك.

4. ستتلقى ظرفا مختوما على: اسم المستخدم وكلمة السر اللتان تسمحان لك بالتسجيل على موقعنا الالكتروني <https://www.cpa-bank.dz> فضاء البطاقات.

4. تبادل المعطيات المعلوماتية EDI عن بعد:

تعتبر خدمات أوامر الدفع عن طريق تبادل معطيات المعلوماتية EDI عن بعد كعملية تبادل البيانات الالكترونية عن بعد بين المؤسسة والبنك عبر موقع البنك الالكتروني e-banking وتضمن لك خدمة تبادل المعطيات المعلوماتية EDI عن بعد:

- تأمين معقول: التأمين المعقول في معالجة معاملتك، والتي تتم دون الحاجة الى التنقل الى وكالة البنك التي يوجد فيها حسابك؛

- السرعة: ستوفر لك التبادلات الالكترونية ربح الوقت وتضمن لك السرعة في تنفيذ العمليات؛

- الكفاءة: تبادل المعطيات المعلوماتية EDI عن بعد يقلل بصفة فعالة من الأخطاء الناجمة عن ادخال البيانات على مستوى الوكالة، عمليا دفع أسهل وأسرع؛
- الموثوقية: يتم تعزيز موثوقية الرسائل من خلال العديد من الضوابط، سلامة الوسائل وإمكانية تتبعها والتحقق من هوية الشركاء؛
- السرية: سرية المعلومات المتبادلة؛
- سهولة الولوج للخدمات البنكية الالكترونية على مدار 24 ساعة / 24 ساعة طوال أيام الأسبوع من أي جهاز كومبيوتر متصل بالإنترنت.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية بالبنوك التجارية لولاية ميلة فقد اخترنا كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكذا القرض الشعبي الجزائري CPA من أجل إجراء هذه الدراسة. وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع عمال هذين المؤسستين (فئة الإطارات)، وقد تم اختيار هذه الفئة لكونهم أكثر دراية وفهم لمتغيرات الدراسة.

2- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الإطارات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكذا القرض الشعبي الجزائري CPA) وذلك لكبر عددهم وتقيد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر الولاية على مدار أسبوعين، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات غير المسترجعة	الاستبانات المسترجعة	
		الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
33	01	02	30
100%	3.0%	6.1%	90.9%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (33) استبانة، حيث تم استرجاع (32) استبانة منها (30) صالحة للتحليل أي ما نسبته (90.9%)، في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (02) استبانات بنسبة (6.1%)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (01) استبانات أي ما نسبته (3.0%).

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (30) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (30) إطار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكذا القرض الشعبي الجزائري.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الأداة الرئيسية:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة وذلك اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

❖ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

❖ **الجزء الثاني:** تم تقسيم هذا القسم إلى محورين وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 3: محوري الجزء الثاني من الاستبيان

عدد العبارات	المصدر	
20	/	المحول الأول
05	- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية.	بعد الموارد البشرية
05	- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية.	بعد العمليات

بعد البيانات	05	- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية. - عنان أبو حمور، سارة أبو حمده، أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، 2022.
بعد التقنيات	05	- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية. - عبد السلام عبد الرقيب عبد العزيز الرميح، وائل سلطان عبد الله الحكيمي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2024.
المحور الثاني	11	- فقير صابرين وآخرون، تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 8، العدد 2، 2023.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

2- الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الاستبيان بالمقابلة:** تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبتين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة؛
- **الأسئلة الشفهية:** أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بمقر المؤسستين، وذلك من أجل جمع المعلومات على موضوع الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان؛

- **الملاحظة:** أثناء زيارة مقر البنكين محل الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول التحول الرقمي.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له اختصاراً (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- **معامل الارتباط بيرسون "Pearson":** تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 3- **معامل الثبات "آلفا كرونباخ Cronbach Alpha":** تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

❖ **ضعيفاً:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6)؛

❖ **مقبولاً:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛

❖ **جيداً:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛

❖ **ممتازاً:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).

- 4- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.

- 5- **الانحراف المعياري:** تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

- 6- **الانحدار الخطي المتعدد:** وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده على المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات المالية).

7- معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): من أجل معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة وطبيعة توزيع البيانات

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة. كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف.

بعد جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة. (أنظر الملحق رقم 01).

2- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الارتباط الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد

التحول الرقمي							
بعد الموارد البشرية		بعد العمليات		بعد البيانات		بعد التقنيات	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.845**	06	0.904**	11	0.771**	16	0.908**
02	0.788**	07	0.638**	12	0.686**	17	0.546**
03	0.756**	08	0.708**	13	0.457*	18	0.630**
04	0.574**	09	0.699**	14	0.617**	19	0.554**
05	0.931**	10	0.852**	15	0.892**	20	0.912**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور التحول الرقمي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.457) للعبارة رقم (13) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.931) للعبارة رقم (05) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2- الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

كفاءة اتخاذ القرارات المالية							
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.998**	04	0.622**	07	0.629**	10	0.646**
02	0.747**	05	0.543**	08	0.639**	11	0.922**
03	0.690**	06	0.611**	09	0.681**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.543) للعبارة رقم (05) عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.998) للعبارة رقم (01) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم الفقرات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
أبعاد محور التحول الرقمي	بعد الموارد البشرية	05-01	0.863	ممتاز
	بعد العمليات	10-06	0.864	ممتاز
	بعد البيانات	15-11	0.765	جيد

ممتاز	0.860	20-16	بعد التقنيات
ممتاز	0.950	20-01	محور التحول الرقمي
ممتاز	0.949	11-01	محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية
ممتاز	0.972	/	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد انحصرت ما بين (76.5% و 95.0%) بدرجة ثبات (من جيدة إلى ممتازة)، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة حيث بلغت (97.2%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

ثالثا: طبيعة توزيع البيانات

من أجل معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة يتم حساب معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)

المتغيرات	معامل الالتواء (skewness)	معامل التفرطح (kurtosis)
بعد الموارد البشرية	-0.487	-0.219
بعد العمليات	-0.532	0.335
بعد البيانات	0.043	-0.579
بعد التقنيات	-0.831	0.795
محور التحول الرقمي	-0.973	0.631
محور حماية البيانات المحاسبية	0.214	-0.484

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن معاملات الالتواء بالنسبة لمتغيرات الدراسة قد انحصرت ما بين (-0.973) و (0.214) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين

(-3 و 3)، أما معاملات التفرطح فقد انحصرت ما بين (-0.579) و (0.795) وهي أقل من (20). ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

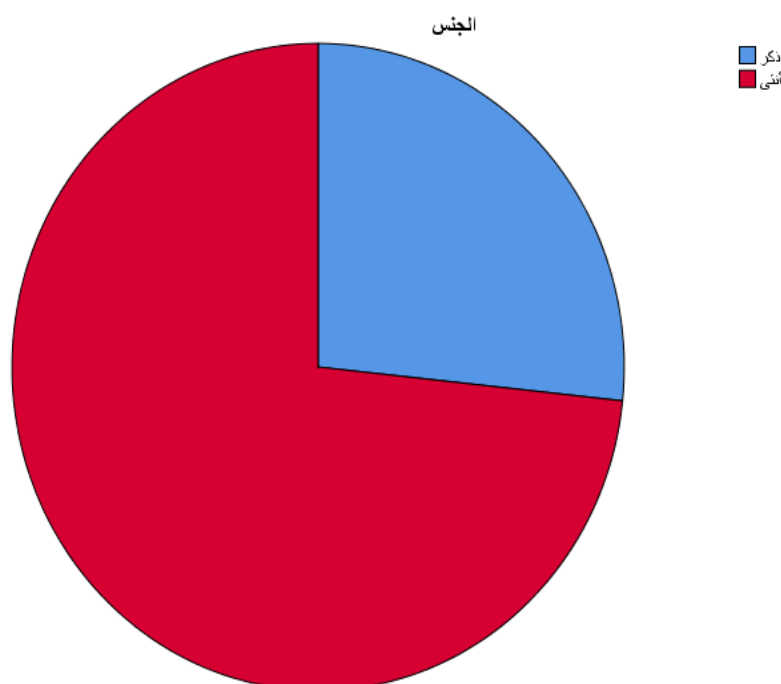
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	09	26.7
أنثى	22	73.3
المجموع	30	100

الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن نسبة الذكور في العينة تبلغ (26.7%)، بينما تمثل نسبة الإناث (73.3%). إن تمثيل الإناث بنسبة أكبر من الذكور يمكن أن يعكس طبيعة العمل في القطاع البنكي، حيث تُعتبر النساء غالبًا أكثر حضورًا في هذا النوع من الوظائف الإدارية. وعليه فإن وجود نسبة ملحوظة من النساء يعكس أهمية إدماج وجهات نظرهن مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكذا القرض الشعبي الجزائري بميلة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

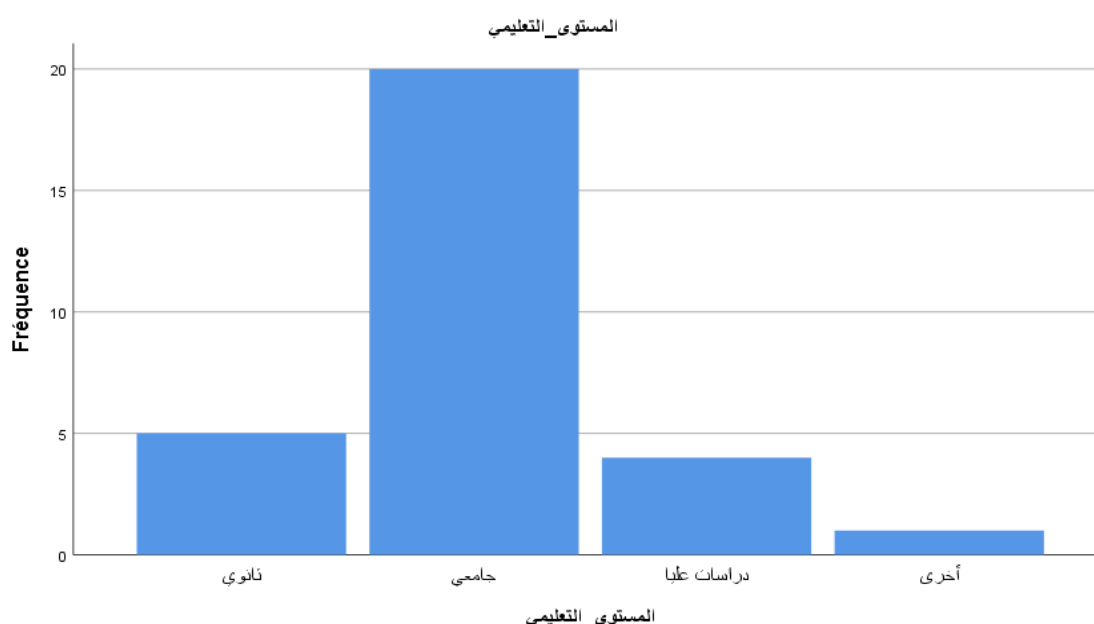
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
46.7	14	أقل من 30 سنة
13.3	04	من 30 إلى 40 سنة
36.7	11	من 41 إلى 50 سنة

3.3	01	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن (46.7%) من المشاركين تقل أعمارهم عن (30) سنة، بينما تمثل الفئة العمرية من (30 إلى 40) سنة ما نسبته (13.3%)، كما تبلغ نسبة المشاركين من الفئة العمرية (41 إلى 50) سنة (36.7%)، في حين أن (3.3%) فقط من المشاركين أعمارهم فوق (50) سنة.

يعكس هذا التوزيع هيمنة الشباب في عينة الدراسة، مما يشير إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية بولاية ميلة يجذب بشكل خاص الأفراد الأصغر سناً. فمع ارتفاع نسبة الشباب، يتوقع أن يتمتع هؤلاء بمستوى عالٍ من المهارات التقنية، مما يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

بالإضافة إلى ذلك، يمثل وجود نسبة من الأفراد في الفئة العمرية المتقدمة سنة أهمية عنصر الخبرة حيث يمكن أن تسهم هذه الأخيرة في تحقيق توازن بين الابتكار الذي يجلبه الشباب والرؤية الإستراتيجية التي يوفرها الأفراد الأكثر خبرة.

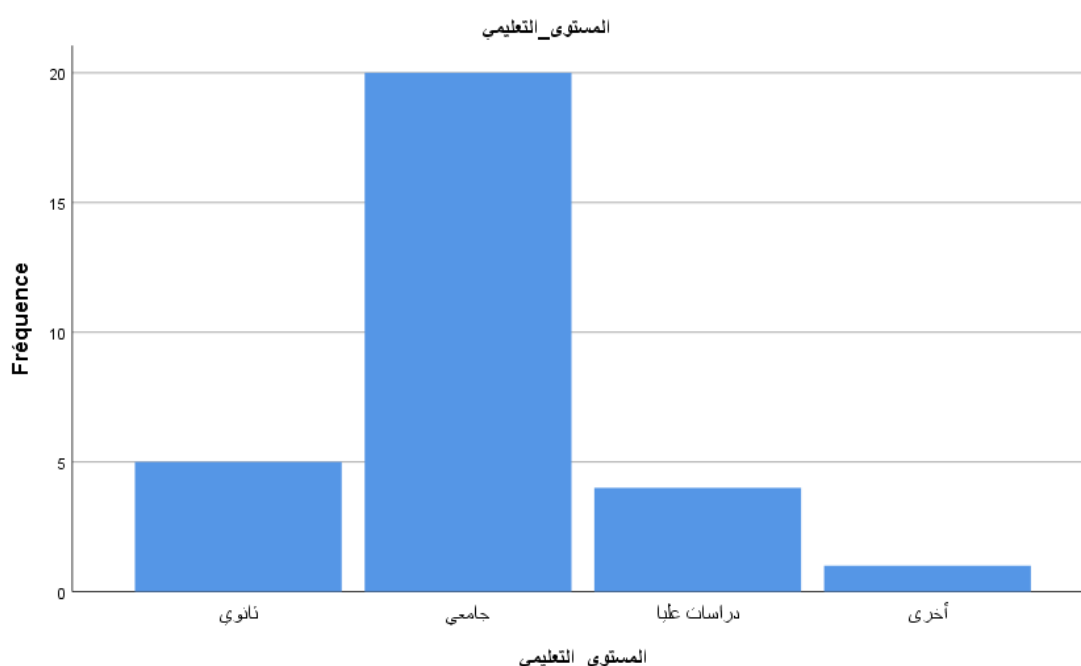
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
16.7	05	ثانوي
66.7	20	جامعي
13.3	04	دراسات عليا
3.3	01	أخرى
100	30	المجموع

الشكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي نجد أن (16.7%) من المشاركين لديهم مستوى ثانوي، بينما يمثل الأفراد الحاصلين على شهادة جامعية (66.7%) من العينة، كما تبلغ نسبة

المشاركين الذين أكملوا دراساتهم العليا عليا (13.3%)، في حين أن (3.3%) فقط هم أفراد لديهم مستويات أخرى لم تذكر في التوزيع.

إن وجود نسبة كبيرة من الحاصلين على الشهادات الجامعية يعكس قدرة هؤلاء الأفراد على التكيف مع التقنيات الحديثة واستخدامها في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية. وفي المقابل، وجود عدد قليل من المشاركين في الفئات التعليمية الأدنى يمكن أن يُشير إلى الحاجة لتعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين الأقل تعليمًا في مجال التحول الرقمي.

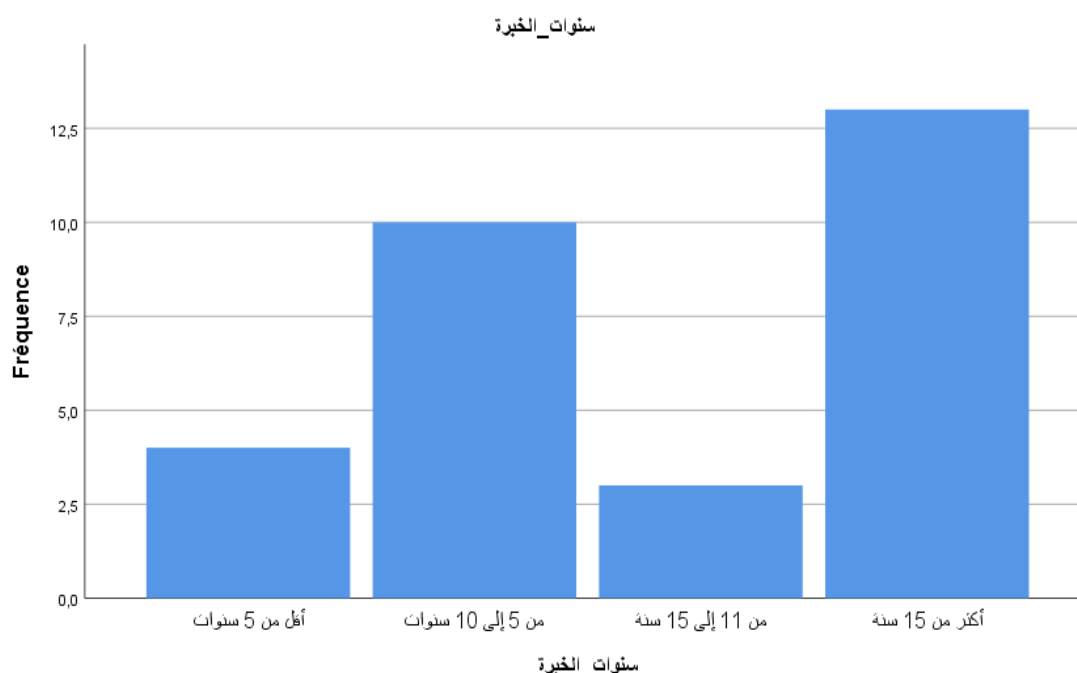
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	04	13.3
من 05 إلى 10 سنوات	10	33.3
من 11 إلى 15 سنة	03	10.0
أكثر من 15 سنة	13	43.3
المجموع	30	100

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن (13.3%) من المشاركين لديهم خبرة تقل عن (5) سنوات، بينما يمثل الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (5 و 10) سنوات ما نسبته (33.3%)، كما تبلغ نسبة المشاركين في الفئة من (11 إلى 15) سنة (10%)، في حين أن (43.3%) من المشاركين لديهم أكثر من (15) سنة من الخبرة.

يعكس هذا التوزيع هيمنة الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في العينة، مما يشير إلى أن التحول الرقمي في البنوك التجارية بولاية ميلة يستفيد بشكل كبير من المعرفة والخبرة المكتسبة على مر السنين. كما أن وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة التي تتجاوز (15) سنة يعزز من قدرة البنوك على اتخاذ قرارات مالية مدروسة وإستراتيجية.

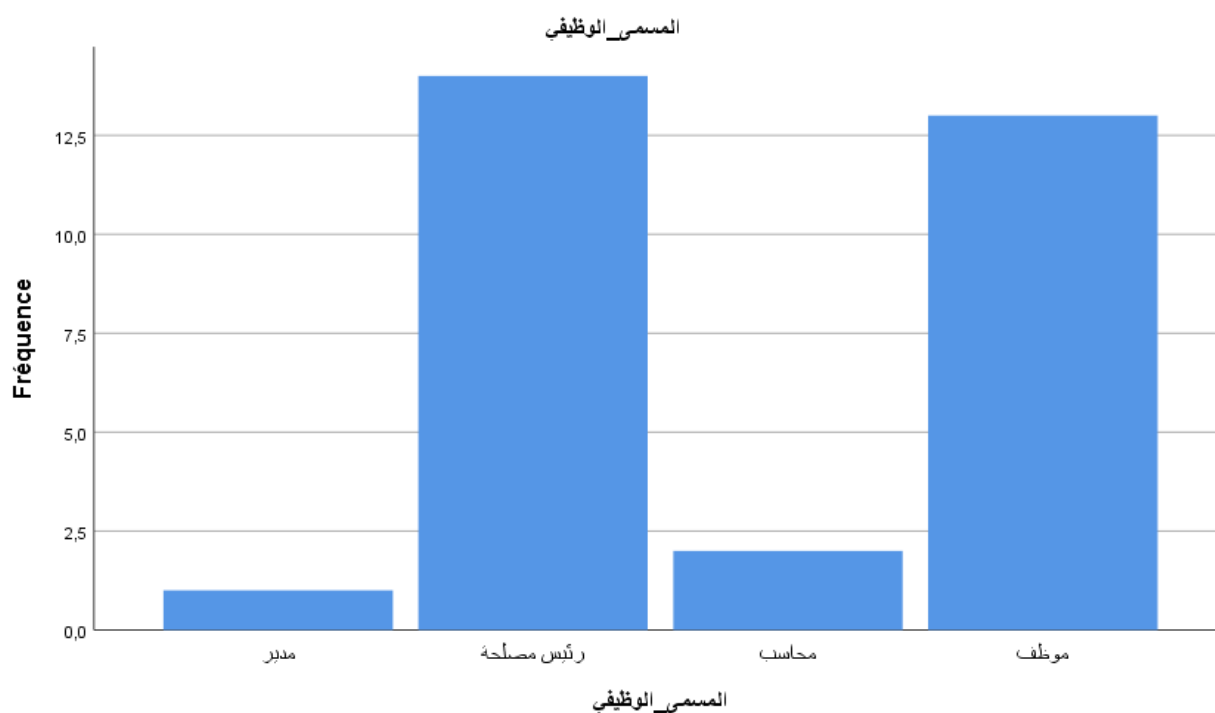
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
مدير	01	3.3
رئيس مصلحة	14	46.7
محاسب	02	6.7
موظف	13	43.3
المجموع	30	100

الشكل رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن (3.3%) من المشاركين يشغلون منصب مدير، بينما يمثل رؤساء المصالح ما نسبته (46.7%) من العينة، كما تبلغ نسبة المحاسبين (6.7%)، في حين أن (43.3%) من المشاركين هم موظفون في باقي المناصب ذات الطابع الإداري.

إن التنوع في وظائف أفراد عينة الدراسة يساهم في تقديم رؤية شاملة حول تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والقرض الشعبي الجزائري بميلة وبالتالي الوصول إلى نتائج أفضل من خلال هذه الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($5/4 = 0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($0.8 + 1 = 1.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 13: فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التحول الرقمي، ويحتوي على أربعة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

1- بعد الموارد البشرية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: التحليل الوصفي لعبارات بعد "الموارد البشرية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يوفر البنك برامج تدريبية مستمرة لموظفيه للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.	3.97	0.490	5	موافق	مرتفع
02	يمتلك جميع موظفي البنك المهارات الرقمية الأساسية (مثل الانترنت، الحاسوب، البرامج...) اللازمة لأداء مهامهم.	4.00	0.525	4	موافق	مرتفع
03	يشجع البنك على تبادل المعارف الرقمية بين الموظفين.	4.10	0.548	2	موافق	مرتفع
04	يهتم البنك بتخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.	4.13	0.776	1	موافق	مرتفع
05	يشجع البنك موظفيه على الإبداع والابتكار بما يخدم عملية التحول الرقمي.	4.03	0.718	3	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.00	0.545	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الموارد البشرية حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يهتم البنك بتخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي". حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.13) مع انحراف معياري يبلغ (0.776). يدل ذلك على أن المؤسستين تعطيان أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية بما يتماشى مع التغيرات الرقمية، مما يعكس رؤية استراتيجية واضحة.
2. "يشجع البنك على تبادل المعارف الرقمية بين الموظفين". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري يبلغ (0.548) يشير ذلك إلى أن البنكين يعززان ثقافة التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام.

3. "يشجع البنك موظفيه على الإبداع والابتكار بما يخدم عملية التحول الرقمي". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03) مع انحراف معياري (0.718). يشير هذا إلى أن البنكين محل الدراسة يدعمان بيئة عمل تشجع على الإبداع مما يعزز قدرة الموظفين على المساهمة في التحول الرقمي بنجاح.

4. "يملك جميع موظفي البنك المهارات الرقمية الأساسية اللازمة لأداء مهامهم". جاءت بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.525). يدل ذلك على اعتقاد المشاركين بأن جميع الموظفين يمتلكون المهارات الأساسية الضرورية، مما يسهل عليهم تنفيذ مهامهم بكفاءة في بيئة العمل الرقمية.

5. "يوفر البنك برامج تدريبية مستمرة لموظفيه على استخدام الأنظمة الرقمية". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري يبلغ (0.490). تشير هذه النتائج إلى توافق قوي بين الأفراد حول أهمية البرامج التدريبية المستمرة، مما يعكس إدراكًا عاليًا لأهمية تطوير مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الموارد البشرية (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.545)، مما يدل على وجود إدراك جيد لأهمية هذا البعد في نجاح التحول الرقمي، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنكين محل الدراسة بتطوير مهارات موظفيها وتوفير بيئة عمل داعمة، مما يساهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي بفاعلية.

2- بعد العمليات:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: التحليل الوصفي لعبارات بعد "العمليات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
06	يعمل البنك على تحديث سياساته وإجراءاته بما يتناسب مع البيئة الرقمية.	4.03	0.556	3	موافق	مرتفع
07	يسعى البنك إلى تقليل الأخطاء البشرية باستخدام الأدوات الرقمية.	4.10	0.662	2	موافق	مرتفع
08	يتم مراجعة العمليات الحالية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي.	4.17	0.648	1	موافق	مرتفع

09	يبسط البنك الإجراءات الإدارية من خلال الحلول الرقمية.	3.97	0.556	5	موافق	مرتفع
10	يتيح البنك للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر الأنظمة الرقمية.	4.00	0.455	4	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.02	0.445	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد العمليات، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يتم مراجعة العمليات الحالية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي". حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.17) مع انحراف معياري يبلغ (0.648). يشير ذلك إلى أن كلا البنكين يوليان اهتماماً كبيراً لمراجعة العمليات الحالية، مما يعكس التزاماً بتحسين الأداء الرقمي وتحديد المجالات التي يمكن تطويرها.
 2. "يسعى البنك إلى تقليل الأخطاء البشرية باستخدام الأدوات الرقمية". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.662). يدل ذلك على أن المشاركين يعتقدون بأن الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية يساعد في تقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز من كفاءة العمليات.
 3. "يعمل البنك على تحديث سياساته وإجراءاته بما يتناسب مع البيئة الرقمية". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03) مع انحراف معياري يبلغ (0.556). يشير ذلك إلى أن كلا البنكين يسعيان لتكييف سياساتهما وإجراءاتهما مع المتطلبات الرقمية الجديدة، مما يعكس مرونة واستجابة للتغيرات التكنولوجية.
 4. "يتيح البنك للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر الأنظمة الرقمية". جاءت بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.455). يدل ذلك على أن الأنظمة الرقمية المتاحة تسهل الوصول إلى المعلومات، مما يعزز من فعالية العمل ويساعد الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة.
 5. "يبسط البنك الإجراءات الإدارية من خلال الحلول الرقمية". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري يبلغ (0.556). تشير هذه النتائج إلى أن هناك جهوداً مستمرة من قبل كلا البنكين لتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يساعد على تحسين تجربة الموظفين.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد العمليات (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.445)، مما يدل على وجود إدراك جيد لأهمية تحسين العمليات الرقمية في كلا البنكين، حيث تعكس هذه النتائج التزام هذين الأخيرين بتحديث سياساتهما وإجراءاتهما وفقاً للبيئة الرقمية، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين الأداء العام.

3- بعد البيانات:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: التحليل الوصفي لعبارات بعد "البيانات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
11	يمكن التحول الرقمي البنك من إنشاء قاعدة بيانات تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بشكل فوري.	3.97	0.490	2	موافق	مرتفع
12	يتم حماية بيانات العملاء من خلال تقنيات تشفير متطورة.	4.30	0.702	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
13	يستخدم البنك تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات.	3.63	1.129	5	موافق	مرتفع
14	يستخدم البنك برامج متطورة لمعالجة بياناته.	3.97	0.556	3	موافق	مرتفع
15	يوفر التحول الرقمي البيانات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بفعالية.	3.93	0.691	4	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.95	0.497	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد البيانات، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يتم حماية بيانات العملاء من خلال تقنيات تشفير متطورة". حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.30) مع انحراف معياري يبلغ (0.702). يشير ذلك إلى أن المشاركين يثقون بشدة في أن كلا البنكين يستخدمان تقنيات متطورة لحماية بيانات العملاء، مما يعكس التزاماً عالياً بالأمان الرقمي.
2. "يمكن التحول الرقمي البنك من إنشاء قاعدة بيانات تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بشكل فوري". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري يبلغ (0.490) يدل ذلك على اعتقاد المشاركين بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين إدارة البيانات، مما يسهل الوصول إليها بشكل فوري.

3. "يستخدم البنك برامج متطورة لمعالجة بياناته". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري يبلغ (0.556). يشير ذلك إلى أن البنكين يوليان اهتمامًا لاستخدام برامج متطورة لتعزيز كفاءة معالجة البيانات.
 4. "يوفر التحول الرقمي البيانات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بفعالية". جاءت بتوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري قدره (0.691). يدل ذلك على أن المشاركين يعتقدون أن التحول الرقمي يساهم في تزويد الموظفين بالبيانات اللازمة مما يعزز من أدائهم.
 5. "يستخدم البنك تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات" حصلت على متوسط حسابي قدره (3.63) مع انحراف معياري يبلغ (1.129). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مجالًا للتحسين في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يعكس وجود وعي متزايد بأهمية هذه التقنيات في تحليل البيانات.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد البيانات (3.95) مع انحراف معياري قدره (0.497)، مما يدل على وجود إدراك جيد لأهمية إدارة البيانات في كلا البنكين، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنكين بتطبيق تقنيات متطورة لحماية البيانات وتحسين إدارتها، مما يساهم في تحقيق الأمان الرقمي وزيادة فعالية الأداء.

4- بعد التقنيات:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: التحليل الوصفي لعبارات بعد "التقنيات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
16	يعمل البنك باستمرار على مواكبة أحدث التقنيات اللازمة لدعم وتطوير عملية التحول الرقمي.	4.13	0.681	02	موافق	مرتفع
17	يسعى البنك دائماً لجلب أحدث المعدات والأجهزة والتكنولوجيا المتطورة.	4.24	0.629	01	موافق بشدة	مرتفع جداً
18	يعتمد البنك أساليب عمل مبتكرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	4.20	0.664	02	موافق	مرتفع
19	يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات.	4.07	0.583	04	موافق	مرتفع
20	يملك البنك وسائل تكنولوجيا متطورة تسهل عملية تبادل المعلومات داخليا وخارجيا.	4.00	0.695	05	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.07	0.626	مستوى الأهمية مرتفع		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		3.98	0.500	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد التقنيات، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يسعى البنك دائماً لجلب أحدث المعدات والأجهزة والتكنولوجيا المتطورة". حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.24) مع انحراف معياري يبلغ (0.629). يشير ذلك إلى أن المشاركين يعتقدون أن كلا البنكين ملتزمان بجلب أحدث التقنيات، مما يعكس رغبة قوية في تحسين الأداء ودعم التحول الرقمي.

2. "يعتمد البنك أساليب عمل مبتكرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري يبلغ (0.664). يدل ذلك على أن هناك إدراكًا قويًا لأهمية الابتكار في استخدام التقنيات لتعزيز العمليات البنكية.
 3. "يعمل البنك باستمرار على مواكبة أحدث التقنيات اللازمة لدعم وتطوير عملية التحول الرقمي" حصلت على متوسط حسابي قدره (4.13) مع انحراف معياري يبلغ (0.681). تشير هذه النتيجة إلى أن البنكين ملتزمان بتحديث تقنيتهما بشكل دوري لمواكبة المتطلبات الرقمية.
 4. "يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات". جاءت بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري قدره (0.583). يدل ذلك على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين التواصل الداخلي، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي.
 5. "يملك البنك وسائل تكنولوجيا متطورة تسهل عملية تبادل المعلومات داخليًا وخارجيًا". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.00) مع انحراف معياري يبلغ (0.695). تشير هذه النتائج إلى أن البنكين يستثمران في التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعلومات وهذا ما يعزز من كفاءة العمل.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التقنيات (4.07) مع انحراف معياري قدره (0.626)، مما يدل على وجود إدراك جيد لأهمية التقنيات في دعم التحول الرقمي، حيث تعكس هذه النتائج التزام البنكين بتبني أحدث التقنيات وتطبيق أساليب مبتكرة مما يساهم في تحسين الأداء العام لهما.
- كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور التحول الرقمي بلغ (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.500)، حيث تعكس نتائج الأبعاد الأربعة (الموارد البشرية، العمليات، البيانات والتقنيات) التزام البنكين بتطوير مهارات الموظفين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وإدارة البيانات بشكل فعال، مما يساهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة اتخاذ القرارات المالية

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في كفاءة اتخاذ القرارات المالية، ويحتوي على (11) عبارات وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم 18: التحليل الوصفي لعبارات محور "كفاءة اتخاذ القرارات المالية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يعتمد متخذو القرار في البنك على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات المالية.	3.93	0.583	11	موافق	مرتفع
02	تساهم النظم الرقمية في توفير بيانات دقيقة وحديثة تسهم في تحسين جودة القرارات.	3.97	0.615	08	موافق	مرتفع
03	يتيح التحول الرقمي تحليل وعرض البيانات بسرعة وكفاءة مما يعزز فعالية اتخاذ القرار.	4.04	0.691	04	موافق	مرتفع
04	تساعد النظم الرقمية على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الحصول على المعلومات المالية.	4.17	0.699	02	موافق	مرتفع
05	توفر النظم الرقمية إمكانيات عالية للتنبؤ المالي وتحديد المخاطر المحتملة.	4.03	0.718	05	موافق	مرتفع
06	تساعد النظم الرقمية متخذ القرار في تحديد المشاكل المالية محل القرار وتوفير معلومات شاملة عنها وتشخيصها.	4.00	0.395	07	موافق	مرتفع
07	تساعد تقنيات التحول الرقمي على تحديد التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المتاحة مما يساعد متخذ القرار على الوصول إلى البديل الجيد والأمثل بكفاءة عالية.	4.03	0.765	06	موافق	مرتفع
08	تدعم النظم الرقمية في البنك اختيار البدائل الأنسب في الوقت الحالي.	3.97	0.718	09	موافق	مرتفع
09	تقلل النظم الرقمية من احتمالية الوقوع في أخطاء القرار من خلال التقييم والتحقق المستمر.	3.97	0.718	10	موافق	مرتفع

10	تسهم النظم الرقمية في تحسين جودة وكفاءة القرارات المتخذة على كافة المستويات الإدارية.	4.07	0.691	03	موافق	مرتفع
11	يستخدم البنك التقنيات الالكترونية لمراقبة الأخطاء والانحرافات المالية وتصحيحها في الوقت المناسب.	4.20	0.664	01	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		4.07	0.560	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور كفاءة اتخاذ القرارات المالية، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "يستخدم البنك التقنيات الالكترونية لمراقبة الأخطاء والانحرافات المالية وتصحيحها في الوقت المناسب". حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.20) مع انحراف معياري يبلغ (0.664). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يعتقدون أن البنكين يعتمدان بشكل فعال على التقنيات الإلكترونية لمراقبة الأداء المالي، مما يعكس التزاماً بتحسين دقة القرارات المالية.
2. "تساعد النظم الرقمية على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الحصول على المعلومات المالية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.17) مع انحراف معياري يبلغ (0.699). يدل ذلك على أن النظم الرقمية تلعب دوراً مهماً في تحسين كفاءة العمليات المالية، مما يسهم في تقليل التكاليف.
3. "تسهم النظم الرقمية في تحسين جودة وكفاءة القرارات المتخذة على كافة المستويات الإدارية". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.07) مع انحراف معياري يبلغ (0.691). يشير ذلك إلى أن استخدام النظم الرقمية يعزز من جودة القرارات المالية على المستويات المختلفة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على الأداء الإداري.
4. "يتيح التحول الرقمي تحليل وعرض البيانات بسرعة وكفاءة مما يعزز فعالية اتخاذ القرار". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري يبلغ (0.691). تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين سرعة وكفاءة عملية اتخاذ القرارات.

5. "توفر النظم الرقمية إمكانيات عالية للتنبؤ المالي وتحديد المخاطر المحتملة". جاءت بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري قدره (0.718). يدل ذلك على أن الأنظمة الرقمية تساعد في تحقيق مستوى عالٍ من الدقة في التنبؤ المالي، مما يعزز من قدرة البنكين على إدارة المخاطر.
 6. "تساعد تقنيات التحول الرقمي على تحديد التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المتاحة مما يساعد متخذ القرار على الوصول إلى البديل الجيد والأفضل بكفاءة عالية". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03) مع انحراف معياري يبلغ (0.765). تشير هذه النتيجة إلى أن التقنيات الرقمية تساهم بشكل كبير في تحليل البدائل المتاحة.
 7. "تساعد النظم الرقمية متخذ القرار في تحديد المشاكل المالية محل القرار وتوفير معلومات شاملة عنها وتشخيصها". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.00) مع انحراف معياري يبلغ (0.395). يدل ذلك على أن الأنظمة الرقمية تعزز من قدرة متخذ القرار على فهم القضايا المالية بشكل شامل.
 8. "تساهم النظم الرقمية في توفير بيانات دقيقة وحديثة تساهم في تحسين جودة القرارات". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري يبلغ (0.615). تشير هذه النتيجة إلى أن البيانات الدقيقة تعزز من جودة القرارات المالية.
 9. "تدعم النظم الرقمية في البنك اختيار البدائل الأنسب في الوقت الحالي". جاءت بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.718). يدل ذلك على أن الأنظمة الرقمية تساهم في تحسين اختيار البدائل المناسبة.
 10. "تقلل النظم الرقمية من احتمالية الوقوع في أخطاء القرار من خلال التقييم والتحقق المستمر". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.97) مع انحراف معياري يبلغ (0.718). تشير هذه النتيجة إلى أن الأنظمة الرقمية تلعب دورًا في تقليل الأخطاء.
 11. "يعتمد متخذو القرار في البنك على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات المالية". حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري يبلغ (0.583). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مجالًا لتحسين الاعتماد على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات المالية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور كفاءة اتخاذ القرارات المالية (4.07) مع انحراف معياري قدره (0.560)، مما يدل على وجود إدراك جيد لأهمية استخدام النظم الرقمية في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية حيث تعكس هذه النتائج الالتزام الكبير من قبل البنكين بتطبيق التقنيات الحديثة لتحسين جودة القرارات المالية وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافهما الإستراتيجية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة.

جاءت نتائج اختبار الفرضية الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = كفاءة اتخاذ القرارات المالية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	5.885	4	1.471	10.565	0.000	0.620	0.793
الخطأ المتبقي	3.481	25	0.139				
المجموع	9.367	29					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

يتضح من خلال الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة. إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.793) وهذا ما يعني أن علاقة الارتباط وصلت حدود (80%) وهي نسبة جيدة تعكس تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تبلغ (10.565) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.998)، كما أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05)، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.620)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يفسر ما نسبته (79.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.620)، أما باقي التأثير (38.0%) فيعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

مما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة.

من أجل اختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (بعد الموارد البشرية، بعد العمليات، بعد البيانات، بعد التقنيات) على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية بالبنوك التجارية لولاية ميلة، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الأولى

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة T
–	B	الخطأ	Beta	–	–
تأثير Constant	0.298	0.657	–	0.460	0.649
الموارد البشرية	0.039	0.191	0.037	0.202	0.841
العمليات	0.094	0.287	0.074	0.320	0.745
البيانات	0.656	0.238	0.574	2.758	0.011
التقنيات	0.159	0.157	0.175	0.904	0.375

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ ما يلي:

– ليس لبعد الموارد البشرية أثر في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.202) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.841 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للموارد البشرية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة، **مرفوضة**؛

- ليس لبعد العمليات أثر في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.320) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.745 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للعمليات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة، **مرفوضة**؛

- لبعد البيانات أثر في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (2.758) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للبيانات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة، **مقبولة**؛

- ليس لبعد التقنيات أثر في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.904) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.375 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتقنيات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة، **مرفوضة**.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)".

سيتم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو عبارة عن اختبار معلمي يُستخدم في حالة المقارنة بين متوسطي مجموعتين من البيانات، أما في حالة المقارنة بين متوسطات ثلاثة مجموعات فأكثر فسيتم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية. ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

1- الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين)-الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	08	4.13	0.231	0.493	0.626
أنثى	22	4.05	0.653		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.626) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تُعزى لمتغير الجنس.

2- الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	3.217	5	0.643	0.600	0.701
داخل المجموعات	25.750	24	1.073		
المجموع	28.967	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.701) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

3- الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.933	0.255	0.131	5	0.654	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.513	24	21.313	داخل المجموعات	
			29	12.967	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.933) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: نتائج اختبار (One-Way ANOVA) -سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.424	1.027	1.346	5	6.729	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		1.310	24	31.437	داخل المجموعات	
			29	38.167	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.424) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- الفروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.748	0.534	0.615	5	3.075	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		1.151	24	27.625	داخل المجموعات	
			29	30.700	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (25) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.748) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول كفاءة اتخاذ القرارات المالية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة قمنا بتصميم استبيان ورقي وتوزيعه على عينة مكونة من (30) موظف (فئة الإطارات) بمقر كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكذا القرض الشعبي الجزائري CPA لولاية ميلة، وبعد استرجاعنا للاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها عن طريق برنامج spss، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميلة، بحيث يفسر هذا التأثير فقط بعد البيانات، في حين لا يفسر هذا التأثير كل من بعد الموارد البشرية، بعد العمليات، وبعد التقنيات.

خاتمة

خاتمة:

يمثل التحول الرقمي نقطة تحول محورية في مختلف مجالات الإدارة المالية، حيث غير بشكل جذري الطرق التقليدية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات. ومن خلال هذه الدراسة تبين أن تبني التكنولوجيا الرقمية ليس مجرد خيار تقني، بل هو ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية، خاصة في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، كما أصبحت التقنيات الرقمية تمكن صناع القرار من الوصول الى معلومات دقيقة وآنية تساعدهم على اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية.

في النهاية، يجب أن نتذكر أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتكنولوجيا بل هو تحول ثقافي وتنظيمي يتطلب تغييرا في الفكر والممارسات من خلال الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير القدرات الرقمية يمكن للمؤسسات المالية أن تحقق ميزة تنافسية قوية وتحقيق أهدافها بنجاح في عصر الرقمنة.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين وتحديد العمليات والنماذج التشغيلية بهدف زيادة الكفاءة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية؛
- يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات والتمثلة في الموارد البشرية، العمليات، البيانات والتقنيات؛
- ساهم التطور المتسارع في التكنولوجيا في بروز تقنيات مبتكرة شكلت ركائز أساسية لدفع التحول الرقمي في البنوك وتعزيز مسيرة الابتكار منها: البلوكشين، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي؛
- الكفاءة هي تحقيق أفضل النتائج بأقل قدر من الموارد والجهد والوقت؛
- اتخاذ القرارات المالية هي عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة المالية من خلال اتباع مجموعة من المراحل؛
- القرارات المالية هي تحديد كيفية استخدام الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة وتشمل قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح؛
- يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على كفاءة اتخاذ القرارات المالية من خلال زيادة السرعة والمرونة، وتقليل التكاليف التشغيلية والأخطاء البشرية، والتنبؤ بالاتجاهات.

النتائج الميدانية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 للتحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميله؛
- تم رفض الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم رفض الفرضية الثانية حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم قبول الفرضية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيانات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم رفض الفرضية الرابعة حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقنيات في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية للبنوك التجارية بولاية ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة على أمل تدارك النقائص المذكورة سلفا:
- على المؤسسات المالية تعزيز تكنولوجيا الاعلام والاتصال باستمرار وفق أحدث التقنيات لمواكبة التكنولوجيا الحديثة ولتحقيق النجاح في نقل المعطيات لضمان أمنها؛
- ضرورة نشر الوعي التكنولوجي بين موظفي المؤسسات المصرفية مع وضع استراتيجية خاصة وواضحة للمعاملات الالكترونية المصرفية؛
- وضع برنامج اداري ومالي يتضمن رسم الخطوات المستقبلية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي؛
- القيام بدورات تدريبية لتكوين إطارات أكفاء قادرين على الإحاطة بالخدمات الالكترونية والتكنولوجيا المالية الحديثة؛
- دعم الأمان وتشكيل برامج وأنظمة قوية محصنة ضد الاختراقات والهجمات الالكترونية؛
- أن تقوم البنوك بإجراء دراسات لمتابعة تطور التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي؛
- السعي لدعم وتطوير شبكة الانترنت في الجزائر بما يتلاءم ومتطلبات الواقع الرقمي العالمي؛
- الاهتمام بتقديم وتنويع أساليب جديدة في تقديم الخدمات المصرفية مثل خدمات الهاتف المصرفية وخدمات الصيرفة عبر الانترنت كخطوات تمهيدية نحو التوجه للصيرفة الالكترونية وتطوير التحول الرقمي.

آفاق الدراسة:

تناولنا من خلال الدراسة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، ونظرا لاتساع الموضوع فانه يمكن ادراج بعض الاقتراحات لتكون كمواضيع بحثية:

- تحليل تأثير التحول الرقمي في مختلف أنواع المؤسسات؛
- أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية التحول الرقمي في توليد المعرفة؛
- دور التحول الرقمي في ترشيد القرارات المالية؛
- دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
- سليم بطرس جلدة، أساسيات اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
- عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- عديلة العلواني، فنون الإدارة الحديثة، الطبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- علاء فرج طاهر، الحكومة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى - الطبعة الثامنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004-2014.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى - الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000-2008.

- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- محمد مطر، فايز تيم، إدارة المخاطر الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025.
- نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2011.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.

الأطروحات والمذكرات:

- أولاد قادة أمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017.
- بشير عبد الحميد، آثار التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2022-2023.
- بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016-2017.
- بنية محمد، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2016-2017.
- بوخالفة سفيان، أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022-2023.
- بوزيد خديجة، أثر التقييم المالي للمجمعات وفق المعايير المالية الدولية على اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر، الجزائر، 2022-2023.

- بوساق أحمد، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
- خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ورقابة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020.
- سعيداني محمد السعيد، الإفصاح المحاسبي على أساس القيمة العادلة وأثره في تزويد مستخدمي البيانات المالية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018.
- سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- كحول صورية، دور الحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- كفايفي حسام، محددات سياسة توزيع الأرباح في الشركات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2021-2022.
- لارا فؤاد شعبية، أثر جودة المعلومات علة كفاءة وفعالية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، الإدارة التنفيذية، المعهد الوطني لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022.
- محمد بوهالي، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- نبيل حليمي، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

المجلات:

- بلال سباع، سامية عمر عبدة، دراسة قياسية لأثر محددات قرار التمويل على الأداء المالي من منظور القيمة الاقتصادية المضافة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام بيانات البانل للفترة (2010-2019)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- بنية محمد، نموذج مقترح لدراسة تأثير القرارات المالية على القيمة السوقية لأسهم الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02، العدد 07، أبريل 2017.
- بوجليلة الهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، 2013.
- جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019.
- حديدي آدم، غريبي يسين سي لاخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، 2016.
- حمدي جليلة ايمان، دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2023.
- خانم نوري كاكه حمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة عللا مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 07، جوان 2019.
- رضاني العلا وآخرون، دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المدبر، المجلد 02، العدد 02، 2015.
- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، أهمية حوكمة الأمن السيبراني لضمان تحول رقمي آمن للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية ف صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
- سحر أحمد مفلح الشمري، تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثامن، العدد الثامن والسبعون، 2025.

- سعاد معاليم، سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار التمويل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية.
- شهرزاد الوافي، نصيرة بوبعاية، أهمية ممارسة تقنيات تحليل البيانات الضخمة في التدقيق، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- شيخي غنية، شيخي خديجة، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد السادس، 2016.
- صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021.
- عبد المولى البشير الأسطى وآخرون، التحول الرقمي والتنمية المستدامة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 59، العدد 01، 2022.
- عثمان بن سيد احمد، مساهمة جودة المعلومات المالية في ترشيد قرارات المستثمرين على مستوى سوق الأوراق المالية، Revue des Réformes Economique et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 15، العدد 01، 2021.
- عوان علي، محمودي أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 04، العدد 01، 2023.
- غربي حمزة، بدروني عيسى، العملات المشفرة، النشأة والتطور والمخاطر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2020.
- فطيمة رابحي، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، 2022.
- فلاق نورالدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- قرقر ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
- قميتي عفاف، واقع وآفاق استخدام تقنية البلوكشين في اقتصاديات المنطقة العربية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 01، 2023.

- ماجد إسماعيل أبو حمام، دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2023، 394.
- محمد البشير إبراهيم أحمد، ورقة علمية بعنوان أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 8.
- محمد زرقون، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، 2010/08.
- محمود جمام، أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 04، ديسمبر 2015.
- مزغيش ايمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 06، جوان 2013.
- مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 01، 2011.
- منال بن عمار، عمر آيت مختار، دور دراسات الجدوى في ترشيد قرارات التمويل للمشاريع الاستثمارية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021.
- الهام بروب، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، جوان 2020.
- هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2022.
- يوب أمال، بودبزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Ahmed Saqqat & Ryan Adnan Aziz Rahman, Digital transformation in government institutions according to Vision 2030, Journal of Economic Administrative and Legal Sciences, volume 6, Issue 25, 30 oct 2022.
- Gloria Phillips- Wren, Intelligent Decision Support Systems, Information systems and operations management, University Mary Land, N 4501, Charles, February 2013.
- E. Shoikova, BIA, Digital Transformation Concept, Tranformwok, 2021.

- Paul J. H. Schoemaker; J. Edward Russo, decision-making, january 2014.
- Silvia Avira and al, Digital Transformation in Financial Management :
Harnessing Technology for Business Success; International Journal of Science
Review; volume 05; No 02; 2023.

المواقع الالكترونية:

- <https://bakkah.com>, consulté le 10/04/2025, à 13 :39.
- <http://www.mawdoo3.com>, consulté le 20/04/2025, à 11 :39.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان حول:

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لدراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية ميله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد؛

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أُعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها "أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية لدراسة حالة عينة من لبنوك التجارية بولاية ميله". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة المالية.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

د/ قادري مريم

إعداد الطالبتين:

قشيشو شيماء

لوصيف أنفال

السنة الدراسية: 2024 – 2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر	أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	دراسات عليا	أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي:

مدير	رئيس مصلحة	محاسب	موظف	أخرى

الجزء الثاني: محاور الاستبيان: ينقسم هذا الجزء إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الموارد البشرية						
01	يوفر البنك برامج تدريبية مستمرة لموظفيه على استخدام الأنظمة الرقمية.					
02	يمتلك جميع موظفي البنك المهارات الرقمية الأساسية (مثل الانترنت، الحاسوب، البرامج...) اللازمة لأداء مهامهم.					
03	يشجع البنك على تبادل المعارف الرقمية بين الموظفين.					
04	يهتم البنك بتخطيط موارده البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.					
05	يشجع البنك موظفيه على الإبداع والابتكار بما يخدم عملية التحول الرقمي.					
بعد العمليات						
06	يعمل البنك على تحديث سياساته وإجراءاته بما يتناسب مع البيئة الرقمية.					
07	يسعى البنك إلى تقليل الأخطاء البشرية باستخدام الأدوات الرقمية.					
08	يتم مراجعة العمليات الحالية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين الرقمي.					
09	يبسط البنك الإجراءات الإدارية من خلال الحلول الرقمية.					

					10	يتيح البنك للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر الأنظمة الرقمية.
بعد البيانات						
					11	يمكن التحول الرقمي البنك من إنشاء قاعدة بيانات تتيح تخزين واسترجاع المعلومات بشكل فوري.
					12	يتم حماية بيانات العملاء من خلال تقنيات تشفير متطورة.
					13	يستخدم البنك تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات.
					14	يستخدم البنك برامج متطورة لمعالجة بياناته.
					15	يوفر التحول الرقمي البيانات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بفعالية.
بعد التقنيات						
					16	يعمل البنك باستمرار على مواكبة أحدث التقنيات اللازمة لدعم وتطوير عملية التحول الرقمي.
					17	يسعى البنك دائماً لجلب أحدث المعدات والأجهزة والتكنولوجيا المتطورة.
					18	يعتمد البنك أساليب عمل مبتكرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					19	يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات.
					20	يمتلك البنك وسائل تكنولوجيا متطورة تسهل عملية تبادل المعلومات داخليا وخارجيا.

المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات المالية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتمد متخذو القرار في البنك على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات المالية.					
02	تساهم النظم الرقمية في توفير بيانات دقيقة وحديثة تسهم في تحسين جودة القرارات.					
03	يتيح التحول الرقمي تحليل وعرض البيانات بسرعة وكفاءة مما يعزز فعالية اتخاذ القرار.					
04	تساعد النظم الرقمية على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الحصول على المعلومات المالية.					
05	توفر النظم الرقمية إمكانيات عالية للتنبؤ المالي وتحديد المخاطر المحتملة.					
06	تساعد النظم الرقمية متخذ القرار في تحديد المشاكل المالية محل القرار وتوفير معلومات شاملة عنها وتشخيصها.					
07	تساعد تقنيات التحول الرقمي على تحديد التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المتاحة مما يساعد متخذ القرار على الوصول إلى البديل الجيد والأفضل بكفاءة عالية.					
08	تدعم النظم الرقمية في البنك اختيار البدائل الأنسب في الوقت الحالي.					
09	تقلل النظم الرقمية من احتمالية الوقوع في أخطاء القرار من خلال التقييم والتحقق المستمر.					
10	تسهم النظم الرقمية في تحسين جودة وكفاءة القرارات المتخذة على كافة المستويات الإدارية.					

					يستخدم البنك التقنيات الالكترونية لمراقبة الأخطاء والانحرافات المالية وتصحيحها في الوقت المناسب.	11
--	--	--	--	--	--	----

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

		Corrélations					البشرية الموارد بعد
		A1	A2	A3	A4	A5	
A1	Corrélation de Pearson	1	,804**	,784**	,465**	,591**	,845**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,010	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A2	Corrélation de Pearson	,804**	1	,839**	,423*	,640**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,020	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A3	Corrélation de Pearson	,784**	,839**	1	,373*	,605**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,042	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A4	Corrélation de Pearson	,465**	,423*	,373*	1	,548**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,010	,020	,042		,002	,001
	N	30	30	30	30	30	30
A5	Corrélation de Pearson	,591**	,640**	,605**	,548**	1	,931**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30
البشرية الموارد بعد	Corrélation de Pearson	,845**	,788**	,756**	,574**	,931**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

]

		Corrélations					العمليات بعد
		A6	A7	A8	A9	A10	
A6	Corrélation de Pearson	1	,553**	,750**	,561**	,545**	,904**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,001	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A7	Corrélation de Pearson	,553**	1	,523**	,572**	,573**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,002		,003	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A8	Corrélation de Pearson	,750**	,523**	1	,495**	,468**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,005	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A9	Corrélation de Pearson	,561**	,572**	,495**	1	,682**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,005		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

A10	Corrélation de Pearson	,545**	,573**	,468**	,682**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,009	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
العمليات بعد	Corrélation de Pearson	,904**	,638**	,708**	,699**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	A15	البيانات بعد
A11	Corrélation de Pearson	1	,431*	,226	,628**	,400*	,771**
	Sig. (bilatérale)		,017	,229	,000	,028	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A12	Corrélation de Pearson	,431*	1	,404*	,556**	,682**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,017		,027	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A13	Corrélation de Pearson	,226	,404*	1	,309	,498**	,457*
	Sig. (bilatérale)	,229	,027		,096	,005	,011
	N	30	30	30	30	30	30
A14	Corrélation de Pearson	,628**	,556**	,309	1	,442*	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,096		,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A15	Corrélation de Pearson	,400*	,682**	,498**	,442*	1	,892**
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,005	,014		,000
	N	30	30	30	30	30	30
البيانات بعد	Corrélation de Pearson	,771**	,686**	,457*	,617**	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A16	A17	A18	A19	A20	التغيرات بعد
A16	Corrélation de Pearson	1	,520**	,625**	,671**	,655**	,908**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A17	Corrélation de Pearson	,520**	1	,677**	,539**	,474**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,002	,008	,002
	N	30	30	30	30	30	30

A18	Corrélation de Pearson	,625**	,677**	1	,498**	,523**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,005	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
A19	Corrélation de Pearson	,671**	,539**	,498**	1	,340	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,005		,066	,001
	N	30	30	30	30	30	30
A20	Corrélation de Pearson	,655**	,474**	,523**	,340	1	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,003	,066		,000
	N	30	30	30	30	30	30
التعديلات بعد	Corrélation de Pearson	,908**	,546**	,630**	,554**	,912**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	محور _ كفاءة _ اتخاذ القرارات _ المالية
B1	Corrélation de Pearson	1	,763**	,695**	,536**	,664**	,596**	,701**	,653**	,735**	,610**	,658**	,898**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,763**	1	,735**	,575**	,705**	,646**	,589**	,622**	,700**	,573**	,608**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	,695**	,735**	1	,547**	,690**	,646**	,713**	,629**	,699**	,567**	,570**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	,536**	,575**	,547**	1	,538**	,497**	,570**	,561**	,561**	,761**	,594**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,002		,002	,005	,001	,001	,001	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B5	Corrélation de Pearson	,664**	,705**	,690**	,538**	1	,622**	,876**	,737**	,737**	,759**	,347	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,000	,000	,060	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B6	Corrélation de Pearson	,596**	,646**	,646**	,497**	,622**	1	,519**	,553**	,553**	,646**	,523**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,005	,000		,003	,002	,002	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B7	Corrélation de Pearson	,701**	,589**	,713**	,570**	,876**	,519**	1	,692**	,692**	,713**	,461*	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000	,003		,000	,000	,000	,010	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B8	Corrélation de Pearson	,653**	,622**	,629**	,561**	,737**	,553**	,692**	1	,666**	,699**	,520**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000		,000	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B9	Corrélation de Pearson	,735**	,700**	,699**	,561**	,737**	,553**	,692**	,666**	1	,768**	,520**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000		,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B10	Corrélation de Pearson	,610**	,573**	,567**	,761**	,759**	,646**	,713**	,699**	,768**	1	,570**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B11	Corrélation de Pearson	,658**	,608**	,570**	,594**	,347	,523**	,461*	,520**	,520**	,570**	1	,922**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,060	,003	,010	,003	,003	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
كفاءة محاور	Corrélation de Pearson	,898**	,747**	,690**	,622**	,543**	,611**	,629**	,639**	,681**	,646**	,922**	1
القرارات اتخاذ	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
المالية	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Echelle : الأول البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	5

Echelle : الثاني البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	5

Echelle : الثالث البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	5

Echelle : الرابع البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

Echelle : الأول المحور ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	20

Echelle : الثاني المحور ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	11

Echelle : الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	31

		الجنس		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	ذكر	8	26,7	26,7
	أنثى	22	73,3	73,3
	Total	30	100,0	100,0

		العمرية_الفئة		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	سنة 30 من أقل	14	46,7	46,7
	سنة 40 إلى 30 من	4	13,3	13,3
	سنة 50 إلى 41 من	11	36,7	36,7
	سنة 50 من أكثر	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

		التعليمي_المستوى		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	ثانوي	5	16,7	16,7
	جامعي	20	66,7	66,7
	عليا دراسات	4	13,3	13,3
	أخرى	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

الخبرة_سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	4	13,3	13,3	13,3
سنوات 10 إلى 5 من	10	33,3	33,3	46,7
سنة 15 إلى 11 من	3	10,0	10,0	56,7
سنة 15 من أكثر	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي_المسمى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	3,3	3,3	3,3
مصلحة رئيس	14	46,7	46,7	50,0
محاسب	2	6,7	6,7	56,7
موظف	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مستمرة تدريبية برامج البنك يوفر الأنظمة استخدام على للموظفين لموظفيه الرقمية.	30	3,97	,490
المهارات البنك موظفي جميع يمتلك الانترنت، مثل) الأساسية الرقمية لأداء اللازمة...البرامج، الحاسوب، مهامهم.	30	4,00	,525
الرقمية المعارف تبادل على البنك يشجع الموظفين بين.	30	4,10	,548
بما البشرية موارد بتخطيط البنك يهتم الرقمي التحول متطلبات مع يتوافق.	30	4,13	,776
الإبداع على موظفيه البنك يشجع الرقمي التحول عملية يخدم بما والابتكار.	30	4,03	,718
البشرية_الموارد_بعد	30	4,00	,541
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
سياساته تحديث على البنك يعمل الرقمية البيئة مع يتناسب بما وإجراءاته	30	4,03	,556
البشرية الأخطاء تقليل إلى البنك يسعى الرقمية الأدوات باستخدام	30	4,10	,662
دوري بشكل الحالية العمليات مراجعة يتم الرقمي التحسين مجالات لتحديد	30	4,17	,648
خلال من الإدارية الإجراءات البنك يبسط الرقمية الحلول	30	3,97	,556
إلى الوصول للموظفين البنك يتيح الرقمية الأنظمة عبر بسهولة المعلومات	30	4,00	,455
العمليات بعد	30	4,02	,445
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إنشاء من البنك الرقمي التحول يمكن واسترجاع تخزين تتيح بيانات قاعدة فوري بشكل المعلومات	30	3,97	,490
تقنيات خلال من العملاء بيانات حماية يتم متطورة تشفير	30	4,30	,702
الاصطناعي الذكاء تقنيات البنك يستخدم البيانات لتحليل	30	3,63	1,129
لمعالجة متطورة برامج البنك يستخدم بياناته	30	3,97	,556
التي البيانات الرقمي التحول يوفر بفعالية عمله لأداء الموظف يحتاجها	30	3,93	,691
البيانات بعد	30	3,95	,497
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحدث مواكبة على باستمرار البنك يعمل عملية وتطوير لدعم اللازمة التقنيات الرقمي التحول.	30	4,13	,681
المعدات أحدث لجلب دائماً البنك يسعى المتطورة والتكنولوجيا والأجهزة.	30	4,13	,629
باستخدام مبتكرة عمل أساليب البنك يعتمد والاتصال المعلومات تكنولوجيا.	30	4,20	,664
الحديثة التكنولوجيا على البنك يعتمد الموظفين بين الداخلي التواصل لتعزيز والإدارات.	30	4,07	,583
متطورة تكنولوجيا وسائل البنك يمتلك داخليا المعلومات تبادل عملية تسهل وخارجيا.	30	4,00	,695
التقنيات بعد	30	4,07	,626
الرقمي التحول محور	30	3,98	,500
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
البشرية الموارد بعد	30	-,487	,427	-,219	,833
التمليات بعد	30	-,532	,427	,335	,833
البيانات بعد	30	,043	,427	-,579	,833
التقنيات بعد	30	-,831	,427	,795	,833
الرقمي التحول محور	30	-,973	,427	,631	,833
المالية القرارات اتخاذ كفاءة محور	30	,214	,427	-,484	,833
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على البنك في القرار متخذو يعتمد القرارات اتخاذ في الرقمية البيانات المالية.	30	3,93	,583
بيانات توفير في الرقمية النظم تساهم جودة تحسين في تسهم وحيثية دقيقة القرارات.	30	3,97	,615
وعرض تحليل الرقمي التحول يتيح فعالية يعزز مما وكفاءة بسرعة البيانات القرار اتخاذ.	30	4,07	,691
التكاليف تقليل على الرقمية النظم تساعد المعلومات على الحصول كفاءة وزيادة المالية.	30	4,17	,699
للتنبؤ عالية إمكانيات الرقمية النظم توفر المحتملة المخاطر وتحديد المالي.	30	4,03	,718
في القرار متخذ الرقمية النظم تساعد وتوفير القرار محل المالية المشاكل تحديد وتشخيصها عنها شاملة معلومات.	30	4,00	,695
تحديد على الرقمي التحول تقنيات تساعد البدائل من بديل لكل والعاقد التكلفة على القرار متخذ يساعد مما المتاحة :: البديل إلى الوصول	30	4,03	,765
اختيار البنك في الرقمية النظم تدعم الحالي الوقت في الأنسب البدائل.	30	3,97	,718
في الوقوع احتمالية من الرقمية النظم تقلل والتحقق التقييم خلال من القرار أخطاء المستمر.	30	3,97	,718
جودة تحسين في الرقمية النظم تساهم كافة على المتخذة القرارات وكفاءة الإدارية المستويات.	30	4,07	,691
لمراقبة الإلكترونية التقنيات البنك يستخدم وتصحيحها المالية والانحرافات الأخطاء المناسب الوقت في.	30	4,20	,664
المالية القرارات اتخاذ كفاءة محور	30	4,07	,568
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,793 ^a	,628	,569	,373	,628	10,565	4	25	,000

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات بعد, البيانات بعد, البشرية الموارد بعد, التقنيات بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,885	4	1,471	10,565	,000 ^b
	de Student	3,481	25	,139		
	Total	9,367	29			

a. Variable dépendante : المالية القرارات اتخاذ كفاءة محور

b. Prédicteurs : (Constante), العمليات بعد, البيانات بعد, البشرية الموارد بعد, التقنيات بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,298	,647		,460	,649
	البشرية الموارد بعد	,039	,191	,037	,202	,841
	العمليات بعد	,094	,287	,074	,328	,745
	البيانات بعد	,656	,238	,574	2,758	,011
	التقنيات بعد	,159	,175	,175	,904	,375

a. Variable dépendante : المالية القرارات اتخاذ كفاءة محور

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المالية القرارات اتخاذ كفاءة محور	ذكر	8	4,13	,231	,082
	أنثى	22	4,05	,653	,139

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
اتخاذ كفاءة محور	Hypothèse de variances égales	1,750	,197	,334	28	,741	,080	,238	-,409	,568
المالية القرارات	Hypothèse de variances inégales			,493	27,993	,626	,080	,161	-,251	,410

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمرية الفئة	Intergruppes	3,217	5	,643	,600	,701
	Intragruppes	25,750	24	1,073		
	Total	28,967	29			
التعليمي المستوى	Intergruppes	,654	5	,131	,255	,933
	Intragruppes	12,313	24	,513		
	Total	12,967	29			
الخبرة سنوات	Intergruppes	6,729	5	1,346	1,027	,424
	Intragruppes	31,437	24	1,310		
	Total	38,167	29			
الوظيفي المسمى	Intergruppes	3,075	5	,615	,534	,748
	Intragruppes	27,625	24	1,151		
	Total	30,700	29			