

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



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د. مزهود هشام

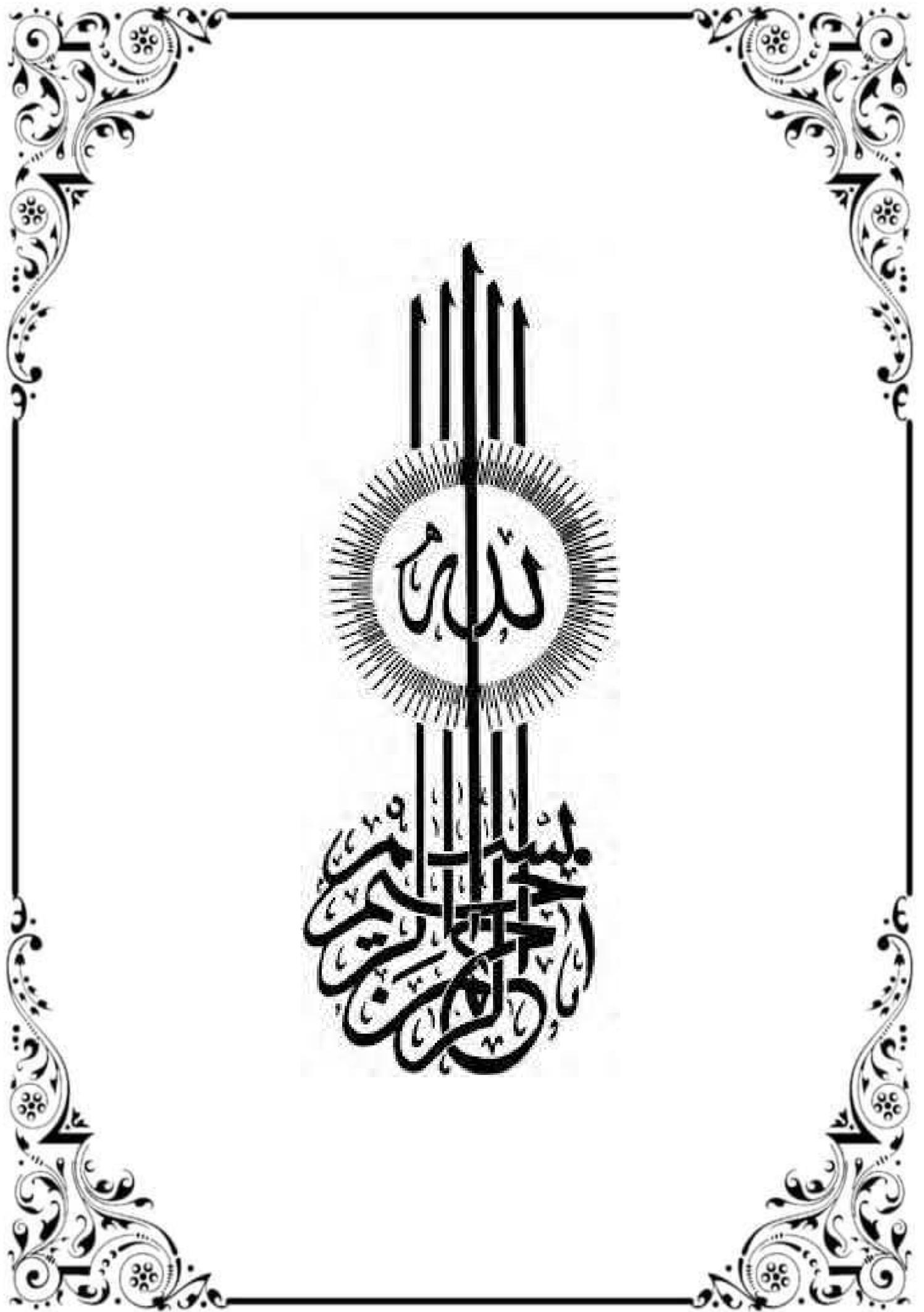
إعداد الطلبة:

- عمرو عياش ياسمينة

- شباح منيرة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. رملي حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مزهود هشام
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لطيف وليد



شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله أولا صاحب المنة و النعمة الذي وفقني
لانجاز هذا العمل راجية أن يتقبله مني قبولا حسنا و ينفعني
و غيري به.

انطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من
لا يشكر الناس لا يشكر الله " و اعترافا مني بأهل الفضل الذين
علموني الكثير . أتقدم بالشكر والثناء لكل من أسدى لي
علما أو افادني بتجربة أو قدم لي رأيا أو توجيها أو نصحا.
باسمي عبارات الشكر و الثناء أتقدم إلى أستاذي المشرف
الدكتور "مزهود هشام" الذي تكرم بقبول الإشراف على
تاطيري و لما قدمه من توجيهات و ملاحظات و نصائح علمية
قيمة، و كذا حرصه الدائم على إتمام هذا العمل.
أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة
لقبولهم تقييم مذكرتي و بما بدلوه

من جهد في قراءتها و لما يقدمونه من توجيهات قيمة.
كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية و الشكر إلى كافة أساتذة و عمال
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة.
أتقدم بوافر الشكر و العرفان إلى من كانوا السباقين في إعطائي
كل التشجيع و المبادرة في توسيع ميدان البحث و وقفو معي بك
ل احترام و تقدير و اخص بالذكر كل عمال مؤسسة موبيليس
وكالة ميلة.

وأخيرا أبرق ومبضا غامرا من الثناء والتقدير والشكر الجزيل للأستاذ على
بن الطيب جامعة سطيف الذي ساعدنا ولم يخل علينا بجهوده معنا
قلبا وقالبا لإتمام هذا الجهد المتواضع.
إلى كل الأيادي الطيبة التي شاركت في إتمام هذا العمل إلى كل
الذين أحيوا الأيام والثواني بالحب والسرور نقدم هذا العمل المتواضع ونسأل
الله التوفيق.

هَدَاءٌ

" قلوا عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
" صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي
النهار إلا بمفردك ولا تطيب لي الجنة إلا برؤيتك
إلهي مني بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة
سيدنا وعيبتنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلهي أعز ما أملته في هذه الدنيا التي وهبتني
قلبيها ووقتها نواره مني وضعتني الجنة تحت أقدامها أمي
الحبيبة أطال الله في عمرها.
إلهي الذي منحتني مني حمدا وعنايته إلهي مني
التي بلسانتك الدنيا مني أجلي إلهي مرشدي
وعلمي أبي الحبيب عبد العاليم أطال الله في عمره

أما الله أني يحفظهما لي
إلهي أعز ما وهبتني الله إخوتي وأخواتي: عبد الله، رياض،
سلوي، هاجر وأبي الفتاح.
إلهي زودي العزيز رفيق رفيق الذي ساندني طيب
مشوار دراستي محسن.
إلهي كتابتي وقرة عيني أباي: ردي، أمية
ومحمد الطيب.
إلهي كل زملائي وزميلاتي في العمل وخاصة
صديقاتي بل أخواتي اللواتي شاركنني كل
اللحظات: سميرة، سلمى، شرين وإيناس.
إلهي صديقتي وزميلتي في الدراسة: ياسمين.
أخيرا إلهي كل من وسعهم ذاكري ولم تسعهم مذكري
واليلت أنت يا من تصفح مذكري.

منيرة

إهداء



الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا

هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

من ساندتني في صلاتها ودعائها من سهرت الليالي تنير دربي أروع امرأة في

الوجود "أمي الغالية"

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة و صفاء النية الذي لم يبخل

على بأي شيء من أجل راحتني ونجاحي أعظم رجل في العالم "أبي الغالي"

إلى الذين ظفرت بهم من هذه الحياة إخوتي الاعزاء " حسام " " عبد القادر "

" عبد الستار "

أختي العزيزة " وفاء " إلى بنات أختي العزيزات " انتصار " و " ليليان "

إلى من سعدت معها وتشاركنا مشوار الدراسة من أول يوم أختي وصديقتي " منيرة "

إلى كل زملائي بخزينة ولاية ميلة و خصوصا كل من ساعدوني في إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير أسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

وأن ينفعنا به وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام

على سيدنا محمد رسول رب العالمين هادي الأمة وشفيعها يوم الدين.

ياسمين



ملخص

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي بالاعتماد على المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي، وقصد تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في ما مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال كنموذج في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟، تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من إدارات مؤسسة موبيليس بمدينة ميلة وفروعها فرجيوة، شلغوم العيد، تاجنانت واستخدمنا برنامج (SPSS.25) وبرنامج (AMOS.24) في تحليل بيانات هذا الاستبيان مستخدمين في ذلك أساليب إحصائية مختلفة لعرض النتائج واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هو أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال وتساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي لها، وأيضاً توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في هذه المؤسسة، ويوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال؛ الأداء المالي؛ الابتكار؛ التعلم الشبكي.

Abstract

This study aimed to reveal the role played by business intelligence as a model for improving financial performance based on the intermediate variables represented in innovation and network learning, and in order to achieve the objectives of this study and answer the main problem represented in the extent to which business intelligence systems contribute as a model to improving financial performance in the economic institution ?, The survey method was relied on by means of a questionnaire, where a questionnaire was designed and distributed to a sample of the tires of the Mobilis Foundation in the city of Mila and its branches, Farjiwa, Chalghoum Eid, Tajnant. We used (SPSS.25) and (AMOS.24) programs to analyze the data of this questionnaire, using This includes different statistical methods for presenting results and testing hypotheses, and one of the most important findings in this study is that there is a strong level of adoption by the institution under study of business intelligence systems, and innovation activities contribute to improving its financial performance, and there is also a weak positive correlation between business intelligence and learning systems There is a direct and indirect moral impact of business intelligence systems through the mediating role of innovation on improving the financial performance of the founder The place of study.

Keywords: business intelligence; Financial performance; innovation; network learning.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة عامة
36-01	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي وآليات تحسينه
02	تمهيد
03	I-1- مفاهيم أساسية حول الأداء
03	I-1-1- ماهية الأداء
06	I-1-2- تصنيفات ومكونات الأداء
10	I-1-3- مقومات الأداء الجيد ومجالاته
11	I-1-4- محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
15	I-2- مدخل مفاهيمي للأداء المالي
15	I-2-1- مفهوم الأداء المالي وخصائصه
16	I-2-2- أهمية وأهداف الأداء المالي
18	I-2-3- معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه
21	I-3- تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه
21	I-3-1- ماهية تقييم الأداء المالي
28	I-3-2- متطلبات وشروط تقييم الأداء المالي
29	I-3-3- آليات وطرق تحسين الأداء المالي
36	خلاصة الفصل
60-37	الفصل الثاني: ذكاء الأعمال وعلاقته بالأداء المالي
38	تمهيد
39	II-1- مدخل مفاهيمي لذكاء الأعمال

39	II-1-1- ماهية ذكاء الأعمال
41	II-2-1- أنواع ذكاء الأعمال
42	II-3-1- خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال
44	II-2- سيرورة ذكاء الأعمال، مكوناته ومجالات استخدامه
44	II-1-2- سيرورة عمل ذكاء الأعمال
45	II-2-2- مكونات أنظمة ذكاء الأعمال
46	II-3-2- مجالات استخدام ذكاء الأعمال
48	II-3- أثر تطبيق ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي
48	II-1-3- استخدامات ذكاء الأعمال في ظل الوظيفة المالية
49	II-2-3- أهمية تطبيق ذكاء الأعمال في النشاط المالي
50	II-3-3- آليات عمل ذكاء الاعمال لتحسين الأداء المالي
51	II-4-3- تأثير ذكاء الأعمال على تحقيق المفهوم التكاملي لعملية تحسين الأداء المالي
53	II-5-3- أثر ذكاء الأعمال على تحسين الأداء المالي في ظل متغيرات وسيطة (الابتكار، التعلم الشبكي)
60	خلاصة الفصل
120-61	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اقتصادية موبيليس (ميلة)
61	تمهيد
63	III-1- واقع سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر
63	III-1-1- السيرورة القانونية لقطاع الاتصال في الجزائر
65	III-2-1- شركات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر
67	III-3-1- واقع تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر
69	III-4-1- الحصة السوقية للمتعاملين في خدمة الجيل 3 و4 وتطور رقم الأعمال الهاتف النقال
72	III-2- بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس محل الدراسة
72	III-1-2- نشأة وتعريف مؤسسة موبيليس
73	III-2-2- الموقع الجغرافي لمؤسسة موبيليس محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
75	III-3-2- العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس محل الدراسة
77	III-4-2- السياسة الاستثمارية الخاصة بمؤسسة موبيليس محل الدراسة
79	III-3- الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس محل الدراسة
79	III-1-3- الإطار الفكري والمنهجي للدراسة الميدانية

89	III-3-2- تحليل مستويات بيانات متغيرات الدراسة
98	III-3-3- تحليل نتائج نموذج الانحدار
112	III-3-4- اختبار ومناقشة الفرضيات
120	خلاصة الفصل
121	خاتمة عامة
127	قائمة المراجع
136	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-03	تطور عدد مشتركى شبكات الهاتف النقال (GSM، 3G، -2010) 4G) (2020	68
02-03	الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال لكل متعامل (2020-2021)	68
03-03	نسبة المشتركين النشطين في الشبكات النقالة GSM (بالمليون) لسنة 2021	69
04-03	الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات (3G/4G)	70
05-03	تطور رقم أعمال الهاتف النقال (2010-2020) (بالمليار دينار جزائري)	71
06-03	الخدمات الأساسية في التكميلية مؤسسة موبيليس محل الدراسة	76
07-03	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	83
08-03	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	86
09-03	صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان	87
10-03	قيمة معاملات ثبات الاستبيان	87
11-03	فئات ومستوى الإجابات في مقياس ليكرت (Likert)	88
12-03	خصائص أفراد عينة الدراسة	90
13-03	مستويات متغير أنظمة ذكاء الأعمال	91
14-03	مستويات متغير الابتكار	93
15-03	مستويات متغير التعلم الشبكي	95
16-03	مستويات متغير الأداء المالي	97
17-03	نتائج علاقة الارتباط بين ذكاء الأعمال والأداء المالي	99
18-03	اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الأول	99
19-03	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الأول	100
20-03	اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S 1) للنموذج الأول	100
21-03	اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الأول	101
22-03	نتائج علاقة الارتباط بين ذكاء الأعمال والابتكار والتعلم الشبكي	102
23-03	اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الثاني الخاص بمتغير الابتكار	103
24-03	اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الثاني الخاص بمتغير التعلم الشبكي	104
25-03	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني (الابتكار، التعلم البكي)	104
26-03	اختبار كولومجروف - سمرنوف (1 Sample K-S) للنموذج الثاني	105

106	اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الثاني	27-03
108	نتائج علاقة الارتباط بين الابتكار والتعلم الشبكي والمتغير التابع (الأداء المالي)	28-03
108	اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الرئيسي	29-03
109	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الرئيسي	30-03
109	اختبار كولومجروف - سمرنوف (1 Sample K-S) للنموذج الرئيسي	31-03
111	نموذج الانحدار الرئيسي	32-03
114	نتائج اختبار الأثر بين الابتكار والأداء المالي	33-03
114	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار والأداء المالي	34-03
115	نتائج اختبار الأثر بين التعلم الشبكي والأداء المالي	35-03
116	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم الشبكي والأداء المالي	36-03
118	الأثر المباشر وغير مباشر والكلّي لمتغيرات الدراسة	37-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المالي	01-01
45	سيرورة عمل ذكاء الأعمال	01-02
53	يوضح العلاقة التأثيرية بين تطبيقات ذكاء الأعمال وتحسين الأداء المالي للمنظمات المعاصرة	02-02
56	دورة حياة المنتج	03-02
73	هيكل تسيير مؤسسة موبيليس بولاية ميلة	01-03
74	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس	02-03
80	المقاربة المعتمدة في انجاز الدراسة	03-03
83	نموذج الدراسة	04-03
101	تجانس توزيع البواقي للنموذج الأول	05-03
106	تجانس توزيع البواقي للنموذج الثاني (الابتكار، التعلم الشبكي)	06-03
110	تجانس توزيع البواقي للنموذج الرئيسي	07-03
117	الأثر المباشر والأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة وفقا للنموذج الهيكلي الوسيط	08-03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
137	استبيان الدراسة	01
141	اختبارات الصدق والثبات ونتائج التحليل الوصفي	02
146	نتائج اختبارات نموذج الانحدار الأول	03
147	نتائج اختبارات نموذج الانحدار الثاني	04
150	نتائج اختبارات نموذج الانحدار الرئيسي	05
152	جدول قيم (t) الجدولية	06

مقدمة عامة

تمهيد:

تشهد بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية العديد من التغيرات المتسارعة مست جميع الأصعدة، منها ما هو مرتبط بالتكنولوجيا وتطبيقاتها وتقنياتها، ومنها ما هو مرتبط بالتطور الاقتصادي وعولمة الأسواق، فالأعمال لا تأتي بثمارها المرجوة إلا من خلال فكر متطور وتحليل متعمق وتفسير واعي للظواهر اعتمادا على المعلومات الموثوقة والمؤمنة، بغرض الوصول إلى الأساليب المثلى لاتخاذ القرارات الرشيدة في الأوقات المناسبة، ما ينتج عنه في النهاية قرارات ممنهجة ودقيقة الأبعاد تسعى لتحسين الأداء المالي وبلوغ الأهداف التي تحقق الريادة والتفوق على المنافسين.

تحتل المؤسسات الاقتصادية كما هو معلوم مكانة جد متميزة بالنسبة لكل الاقتصاديات في العالم، إذ تعتبر أهم ركائز الاقتصاد المتطور التي لا يمكن الاستغناء عنها، ولأنها تمارس حاليا أنشطتها وسط بيئة اقتصادية وتكنولوجية شديدة التغير وعدم الاستقرار، الأمر الذي حتم عليها التغيير من توجهاتها الاستراتيجية، والتوجه إلى التفكير الريادي والتركيز على الإبداع والابتكار للطرق الفعالة والسباق للمعلومات ذات المغزى والمصادقية واكتشاف إمكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية وتحديث أنظمتها لتحقيق النجاح والاستمرارية أمر حتمي، ولذلك من الضروري الاهتمام بعامل التكوين والتدريب المستمر وكذلك التعلم الشبكي لتعزيز درجة الوعي لدى العاملين والمسؤولين وصناع القرار بالمؤسسة مع ضرورة تركيز التوجهات البحثية إلى البعد الإبداعي والابتكار واستغلال الأفكار الجديدة وتحفيز المبدعين ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكارا لجذب الزبائن.

من هذا المنطلق يأتي ذكاء الأعمال كتعبير عن منهج يقوم على تفكير ابتكاري يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة الأعمال وذلك بمراقبة لحظية مستمرة ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن من تحديد الفرص التي يمكن استثمارها ومن خلالها تحقيق التميز والتجديد المستمر، أو المخاطر التي ينبغي تجنبها في السعي لمحاولة تحسين الأداء المالي للمؤسسة والقدرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة المستهدفة، والقيام بالتحسينات الجذرية المستمرة بالاعتماد على أجهزة الاتصال المتطورة، التي تقودها لإنتاج خدمات تفوق توقعات المنافسين والمستهلكين وتحقيق الريادة، وتماشيا مع ذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أحد المواضيع الهامة والمتمثل أساسا في ذكاء الأعمال ودوره في تحسين الأداء المالي من خلال متغيري الابتكار والتعلم الشبكي في المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في القدرة على جمع المعلومات الموثوقة واختصار الوقت، والتحسين من جودة خدماتها وتحسين وظائفها وتحقيق الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين، وتحقيق الريادة للتفوق على المنافسين، بحيث تم إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة تمثلت في شركة موبيليس.

1. إشكالية الدراسة:

يعتبر ذكاء الأعمال من أهم وأبرز التطبيقات المعاصرة لمواكبة التحولات المتسارعة، فتبني هذا النموذج الحديث يفرض تحقيق التوافق بين نظام ذكاء الأعمال وتحسين الأداء المالي الذي يمكن من تحقيق

مستوى الأرباح المنشود، وضمان الاستمرارية في ممارسة النشاط وإمكانية الاستمرار مستقبلا وبناءا على هذا سنتطرق هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال كنموذج في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- 1- كيف يتم استخدام ذكاء الأعمال في المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل يوجد أثر لأنظمة ذكاء الأعمال على أنشطة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر لأنظمة ذكاء الأعمال على أنشطة التعلم الشبكي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 4- كيف تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟
- 5- كيف تساهم أنشطة التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

لدراسة إشكالية هذه الدراسة، من خلال الإجابة عن التساؤلات السالفة الذكر، فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار والتعلم الشبكي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية: تماشيا مع الفرضية الرئيسية وللتمكن من إثباتها، فقد اعتمدنا على الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال.
- يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال وأنشطة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة إذ تشكل أنظمة ذكاء الأعمال إحدى التطبيقات الحديثة والتي من الممكن أن يعتمد نجاح المنظمة واستمراريتها وعلى مدى قدرتها على الاستفادة من هذه التطبيقات، كما يحاول البحث أيضا التعرف على مدى إمكانية الاستفادة من أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة ومن ثم تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة المبحوثة في مجال الاستفادة من ذكاء الأعمال.

4. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال كمفهوم إستراتيجي وتأكيد دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- منح ميزة علمية لمكتبة جامعة ميلة من خلال إضافة بحث من البحوث الجديدة؛

- المساعدة في وضع البرامج والخطط لتطوير أنظمة ذكاء الأعمال وتوضيح أهميتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

5. أسباب اختيار الدراسة:

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع الدراسة منها الأسباب الذاتية والتي تمثلت في الميول الشخصي والاهتمام بالمواضيع الحديثة والشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي، وأيضا الرغبة في تزويد المكتبة المركزية بمرجع إضافي لأن الملاحظ هناك نقص في المصادر ذات الصلة بالموضوع. وأما الأسباب الموضوعية فتمثلت في:

- يعد الموضوع ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، كما أنه حديث وجب التغلغل فيه ومحاولة دراسة أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي؛

- الظروف الاقتصادية الراهنة التي تزيد من ضرورة اعتماد دراسة واسعة لذكاء الأعمال في المؤسسة وتحقيق أهدافها؛

- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، خاصة في الوقت الحالي الذي شهد تطورا سريعا في مجال المعلومات.

6. حدود الدراسة:

لقد استدعى الوقوف على الأهداف الموجودة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدد، بحيث تمثل:

- الإطار الزمني: فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات وحسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحيانا عدم التقييد بفترة زمنية محددة.

- الإطار المكاني فتمثل في مؤسسة موبيليس بولاية ميله (وكالة ميله، فرجيوه، شلغوم العيد، تاجنانت).

7. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف جوانب الظاهرة من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث لتحديد الجوانب التي تم تغطيتها من قبل الباحثين السابقين والجوانب التي لا تزال بحاجة إلى بحث الأمر الذي مكن الباحثين من وضع مجموعة من الافتراضات المنطقية حول الظاهرة المدروسة في محاولة لإيجاد إجابة لها، والمنهج التحليلي متعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال وثائق المؤسسة محل الدراسة وأداة الدراسة (الاستبانة) لاختبار وتحليل الفروض للتوصل إلى إجابات منطقية لأسئلة الدراسة، والتوصل إلى استنتاجات حول ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

8. الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في موضوع دراستنا نذكرها في الآتي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة عرقوب وعلي (2012) والموسومة تحت عنوان: أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، وهي عبارة عن مقال منشور بمجلة أبعاد اقتصادية (المجلد 02، العدد 01) والتابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر). وهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أنظمة ذكاء الأعمال وعملية صنع القرار في المؤسسة، ودراسة وتحليل العلاقة بينهما وإبراز دور هذه الأنظمة في تفعيل هندسة القرار في المؤسسة حيث جاءت للإجابة على التساؤل الأساسي التالي: ما هو أثر تبني أنظمة ذكاء الأعمال على هندسة القرار في المؤسسة؟، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أنه نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحا كبيرا في تفعيل وتحسين هندسة القرار في المؤسسة، باستخدام العديد من التقنيات والأدوات عالية التكنولوجيا والمعتمدة على الذكاء الاصطناعي، كمخزن البيانات وتحليل OLAP، تقنية البحث عن البيانات والواجهات وقدرات البناء والإدارة، وأيضا أن أنظمة ذكاء الأعمال من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق تفعيل عملية صنع القرار بها وضمان اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب.

- **الدراسة الثانية:** دراسة العزاوي غانم أرزوقي (2013) والموسومة تحت عنوان: استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، وهي عبارة عن مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 09، العدد 28) والتابعة لجامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد (العراق). وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، إذ أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على التكنولوجيا في تأدية العديد من المهام والواجبات المكلفة بها، كما يشكل رأس المال البشري أهم موارد المنظمات وذلك بسبب الخصائص القيمة التي يتمتع بها مقارنة بالموارد الأخرى، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في استخدام أنظمة ذكاء الأعمال والاستفادة من مزاياه في تنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة، وقد تم اعتماد المنهج التحليلي الإحصائي واعتماد الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، وتم اختيار وزارة الصحة العراقية ميدان للتطبيق وتم أخذ عدد من العاملين في الوزارة كعينة للبحث البالغ عددهم 31 فردا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتنمية رأس مالها البشري من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها، فضلا عن قيامها بتوفير كافة المستلزمات لذلك.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة (Hadeel A. Mohammad) (2012) والموسومة تحت عنوان: (The Impact of Business Intelligence and Décision Support on the Quality of Decision Making : An Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital)، وهي عبارة عن مذكرة ماستر إدارة أعمال والتابعة لجامعة الشرق الأوسط (الأردن). وهدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر ذكاء الأعمال ونظم دعم القرار على

جودة صناعة القرار، حيث تم تطبيق الدراسة على الفنادق من فئة الخمسة نجوم من العاصمة الأردنية عمان، وتكونت عينت الدراسة من 13 فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لدور ذكاء الأعمال في جودة صناعة القرار في الفنادق من فئة الخمسة نجوم من خلال تقديمها لتقارير تحتوي على معلومات ذات جودة عالية تسرع في عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الفنادق فئة الخمسة نجوم على بناء نموذج متكامل لتحقيق أقصى قد من الأرباح الصافية من استخدام ذكاء الأعمال ونظم دعم القرار من خلالها.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة (Zaher Abdelfattah Alslehat, Farouq Rafiq Altahtamouni) (2014) الموسومة تحت عنوان (The Causal Relationship between Financial Decisions and Their Impact on Financial Performance)، وهي عبارة عن مقالة علمية منشورة بمجلة (International Journal of Academic Research in Accounting)، المجلد 04، العدد 02، جامعة إربد (الأردن). وهدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية الأداء المالي ودوره في صناعة القرارات المالية، وذلك من خلال الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في الشركات التجارية ومساهمة الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية وقرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لمعالجة إشكالية الدراسة حيث كانت عينة الدراسة متمثلة في شركات تجارية. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على إن الإدارة المالية لها دور في صنع القرار كما أن الأداء المالي له دور في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسات التجارية، كما أظهرت إلى وجود علاقة بين التخطيط المالي للمؤسسة والقرارات الإدارية والمالية.

- **الدراسة الخامسة:** دراسة أسماء بوزاغو وبن عומר سنوسي (2020) والموسومة تحت عنوان: (تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر)، وهي عبارة عن مقالة علمية منشورة بمجلة مجاميع المعرفة (المجلد 06، العدد 01) والتابعة لمعهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي تندوف (الجزائر). وهدفت هذه الدراسة إلى التطرق لعملية تقييم الأداء المالي بدراسة ميدانية تتيح تبسيط أكثر للمفاهيم من خلال معالجة الإطار النظري بمختلف توجهاته، وكذلك محاولة تسليط الضوء على واقع تطبيق عملية تقييم الأداء المالي ومدى اعتمادها عملياً في اتخاذ القرارات الضرورية لدى المؤسسة العمومية بالجزائر. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي في المؤسسة يعتبر نظام قائم بحد ذاته فيجب على المؤسسات الاقتصادية القيام به لتجنب الوقوع في الأزمات والرفع من مستوى الأداء والمساعدة على تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات حال وقوعها.

وأما فيما يخص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: فإنه اختلفت الدراسات السابقة في معالجة متغيرات الدراسة، حيث ركزت جملة من الدراسات على دراسة الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة فيه ومعايير الأداء المالي وكذا العلاقة بين الأداء المالي والقرارات المالية، بينما ركزت الفئة الأخرى على دراسة

أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية العنصر البشري وكذلك في كيفية هندسة القرار في المؤسسة وطريقة صناعة القرار من خلال تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال، أما فيما يخص هذه الدراسة الحالية فلقد تناولت ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي في المؤسسة من خلال متغير الابتكار والتعلم الشبكي، وهذا من خلال دراسة العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء المالي في ظل وجود المتغيرات الوسيطة والمتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة من خلال الاعتماد على الاستبيان للقيام بعملية التحليل والتوصل إلى النتائج، ويكمن وجه الاختلاف مع الدراسات السابقة في البيئة المدروسة والزمن.

9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة، وثلاث فصول أساسية وخاتمة عامة وهذا بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة المذكورة أعلاه حيث يشمل:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للأداء المالي وآليات تحسينه، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الأداء والمبحث الثاني مدخل مفاهيمي للأداء المالي، وأما في المبحث الثالث فحاولنا معالجة طرق تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه.

الفصل الثاني: فقد عالجت فيه المتغير الثاني من متغيرات الدراسة وهو ذكاء الأعمال وعلاقته بالأداء المالي، بحيث تطرقنا في المبحث الأول والثاني إلى مدخل مفاهيمي لذكاء الأعمال وسيرورة ذكاء الأعمال، متطلبات ومجالات استخدامه، وفي المبحث الثالث تحدثنا عن دور تطبيق ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي.

الفصل الثالث: حاولنا معالجة إشكالية الدراسة على أحد القطاعات الحساسة بالجزائر وهو قطاع الاتصالات اللاسلكية وذلك بأخذ عينة من هذا السوق والمتمثلة في مؤسسة موبيليس محل الدراسة، ولتحقيق هدف هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث بحيث تناولنا في المبحث الأول واقع سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، وفي المبحث الثاني قدمنا بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس محل الدراسة، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة موبيليس بولاية ميلة.

الفصل الأول الإطار
النظري للأداء المالي
وآليات تحسينه

تمهيد:

في ظل الرهانات المطروحة أمام المؤسسات وما تشهده بيئة الأعمال العديد من التطورات والتحولات المتسارعة، من انفتاح للأسواق وزيادة المنافسة و باعتبارها الركيزة الأساسية في تفعيل الاقتصاد الوطني والدولي على حد سواء الملحة ولذلك اتجهت اغلب المؤسسات نحو تحسين أدائها والاهتمام بالتغلب على المنافسين ومحاولة التحسين المستر لنتائجها بشكل عام، ومن أجل التأكد من كفاءة كل العوامل التي تهدف إلى دعم قدرتها في تحقيق الأرباح التي تمكنها من البقاء والنمو في السوق، لذا تعد عملية متابعة الوظيفة المالية في المؤسسات الاقتصادية أحد أهم المواضيع باعتبارها تعكس الصورة الحقيقية للأداء المالي، هذا الأخير الذي تبحث المؤسسة الاقتصادية عن أنجع الطرق لتحسينه.

لذلك فإن التطرق إلى الأداء المالي وآليات تحسينه والمفاهيم الأساسية المرتبطة به يعد أساسيا للإحاطة بجميع جوانبه، وعلى هذا الأساس سيتم عرض هذا الفصل على ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

- مفاهيم أساسية حول الأداء.
- مدخل مفاهيمي للأداء المالي.
- تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه.

I-1- مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في كل العلوم، حيث يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ومنظمات الأعمال، لذا لقي الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، والأداء يمثل الدافع الحقيقي والرئيسي لوجود أي مؤسسة، كما يعتبر أحد العوامل الأكثر إسهاما في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة من أجل بقائها واستمراريتها. ولهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الأداء، تصنيفات ومكونات الأداء، مقومات الأداء الجيد ومجالاته وأخيرا محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

I-1-1- ماهية الأداء

سننطلق في هذا الجزء إلى مراحل تطور مفهوم الأداء وأهم التعريفات المقدمة لهذا المصطلح كمفهوم عام والذي تلقى اهتماما كبيرا، وكذلك أيضا سنحاول معرفة أهمية الأداء باعتباره يمثل الصورة الرئيسية لنشاط كل مسير وكل مؤسسة.

أولاً: مراحل تطور مفهوم الأداء

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها وحدة تتجمع فيها مجموعة من الأطراف، وكل طرف من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال عملية تعامل المؤسسة مع أطراف أخرى، ويعتبر كل هدف بمثابة التزام يجب على المؤسسة الوفاء به، وإرضاء الزبون لأنه المتعامل الرئيسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، ومن خلال علاقة عرض المؤسسة من سلع وخدمات مع الطلب (احتياجات الزبائن)، سننطلق إلى أهم مراحل تطور مفهوم الأداء كما يلي¹:

01- مرحلة تفضيل العرض على الطلب: في خمسينيات القرن الماضي أي بعد الحرب العالمية الثانية، كان نشاط المؤسسات الاقتصادية موزعا على وظيفتين أساسيتين هما الإنتاج والبيع، وهي مرحلة ذات نمو قوي، بحيث ارتبط مفهوم الأداء في هذه المرحلة بمفهوم الإنتاجية التي يعرفها ريتشمان وفيمر (richman& famer) بأنها: الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات، ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من المدخلات²، كما أن مفهوم الأداء في هذه المرحلة تقيمي مالي، كما أن آليات تحسينه مسيطر عليها، ومفهوم الأداء الكلي يمثل التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة.

02- مرحلة التوازن بين الطلب والعرض: ظهرت هذه المرحلة بالتحديد خلال الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا، واخذ صيغة المفهوم الكلي، أين أصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث عن حماية لحصتها في السوق، كما ظهرت مصطلحات جديدة كالمرونة، بالإضافة إلى

¹ - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008 - 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2014، ص84.

² - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06.

تطورات المعلوماتية، التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حكرًا على الخبراء، هذه التكنولوجيات أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات، وفتح العديد من الأسواق، ومن ناحية أخرى تقادم العديد من المنتجات، وبذلك تغيرت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدفق والعمليات عناصر أساسية للإدارة والتسيير والمراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير والتغير يحتاج للإدارة في نفس الوقت. وضمن هذا الإطار أصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين ما هو مخطط إلى ما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة الحسابية، وفي هذه المرحلة أخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة¹.

03- أفضلية العرض على الطلب: ظهرت هذه المرحلة في تسعينيات القرن الماضي، أين أصبحت العوامل الخارجية تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاكات أصبح عشوائيا نسبيا، وحدود كل استراتيجية إنتاج وتقييم في قدرتها على التحكم في الحجم، الآجال، النوعية، التكلفة، بحيث يقاس الأداء على نوعية هذا الرباعي، حيث التنظيم في المؤسسة أصبح اقل الحواجز، وزادت فيه عمليات التنسيق والتكامل والاتصال بين الوظائف باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابطا، وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة كتسيير المشاريع ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

04- مرحلة المؤسسة المتفاعلة مع البيئة الخارجية: مع فجر الألفية الثالثة وفي ظل الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية التي تتعلق بعدم استقرار البيئة، هذا ما يؤدي إلى بروز المؤسسة الممتدة بحيث تكون المؤسسة متفاعلة مع البيئة الخارجية التي تنشط فيها²، وفي هذه المرحلة انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الاستراتيجية والمنافسة، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتعلق بإعادة هندسة العمليات، أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم وتحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل والسعي المستمر إلى تحسينها وتوطيدها، بالإضافة إلى بناء تحالفات استراتيجية وشبكات أعمال وإندماجات، والاهتمام بالتسويق الالكتروني. وهنا أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا، بحيث يتعلق أكثر بالتقلبات المفاجئة للسوق والتغيرات المستمرة، كما أن مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي، ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بواسطتها سيتحقق الأداء لذلك أصبح نظاما لمؤشرات الأداء في هذه المرحلة.

ثانيا: مفهوم الأداء

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء من اللغة اللاتينية مقابل لكلمة (PERFORMARE) التي تعني إعطاء الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ (PERFORMANCE) والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه³.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 125.

² - lamia Berrah, l'indicateur de performance-concepts et application, les Padués éditions, Paris, 2002, P 18.

³ - Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P 310.

لطالما اقتصر مفهوم الأداء في كثير من الدراسات على المورد البشري فقط باعتباره المورد الأساسي وإهمال باقي الموارد والأنشطة حيث كان يعرف الأداء بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹. لكن بالرغم من كون المورد البشري جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة وبالرغم من أهميته إلا أنه لا يعتبر كافياً لوحده للحكم على نشاط المؤسسة.

أما في الوقت الراهن توسعت نظرة الباحثين للأداء ليشمل جميع الأنشطة، فأصبح ينظر لمفهوم الأداء بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها²، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. كما يرى البعض بأن الأداء في ظل الإطار المؤسسي والتنظيمي: هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات، ويمكن تحديد مفهوم الأداء بأنه عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة³.

وتوجد عدة تعاريف للأداء حسب كل منظور، ويعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حوله، وفيما يلي سنذكر التعاريف التالية:

- هو عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال⁴.
- هو مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية من الأطراف المكونة للمؤسسة، والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزيائنها، وعمالها ومهامها⁵.
- هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة⁶.
- هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁷.
- هو ذلك المفهوم الجوهرى والهام بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة⁸.

مما سبق ذكره يمكننا اقتراح التعريف التالي للأداء على أنه يتمثل في القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها فهو الكفاءة والفعالية معا. ويقصد **بالكفاءة** على أنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات نظير استخدام اقل كمية

¹- احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1983، ص50.

²- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء، القاهرة، 2004/2003، ص3.

³- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

⁴- P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, P 73.

⁵- Philippe Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996, p – p: 47- 48.

⁶- Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

⁷- عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص02.

⁸- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007،

أو أقل تكلفة، أي محاولة تدنية التكاليف وتعظيم النتائج والأرباح، لذلك كلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المؤسسة ذات كفاءة، والفعالية تعرف على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، إذن فهي درجة تحقيق الأهداف ومقياس لمدى استغلال المشروع لموارده لتحقيق النتائج المرغوبة¹.

ثالثا: أهمية الأداء

يعتبر الأداء النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعا، فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، والأداء هو المكون الرئيسي في أية منظمة، وهو الجزء الحسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، بحيث يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة وبذلك يتحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا. ويمكن مناقشة أهمية الأداء كما يلي²:

- من خلال الأداء يتم تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- يسمح الأداء بمعرفة درجة بلوغ الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³.

- من الناحية النظرية يعتبر الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- من الناحية التجريبية تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجربها وهذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

- يسمح الأداء بالقيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة⁴.

I-1-2- تصنيفات ومكونات الأداء

سنتناول في هذا المطلب أهم تصنيفات الأداء استنادا إلى عدة معايير وكذلك سنحاول أيضا التعرف

على أهم المكونات الأساسية للأداء في المؤسسات بصفة عامة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

² - Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger, 1992, P 135.

³ - أحمد سيد مصطفي، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، دار الناشر للتوزيع، مصر، 2002، ص 41.

⁴ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 3.

أولاً: تصنيفات الأداء

يمكن تحديد العديد من أنواع الأداء، ولعل هذه الأنواع تعود إلى اختلافات واتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أبرز هذه المعايير نجد:

01- معيار الأداء: ويمكن تقسيمه إلى نوعين¹:

- **الأداء الداخلي (الذاتي):** يطلق على الأداء الداخلي أو الذاتي في المؤسسة اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المتاحة، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية: الأداء البشري (أداء أفراد المؤسسة)، الأداء التقني (ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال) والأداء المالي (فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة).

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، أي أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي أو الذاتي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

02- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا المعيار في المؤسسة إلى قسمين²:

- **الأداء الجزئي:** هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة. ويتحقق الأداء الجزئي على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، أي وظيفة الاستغلال والاستثمار والتمويل، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

- **الأداء الكلي:** يتجسد الأداء الكلي في المؤسسة بالإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال هذا الأداء يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية، وكمثال على الأهداف الرئيسية الربحية أنه لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن

¹ - Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, P 236.

² - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد 01، بسكرة، 2001، ص 89.

تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصالحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة¹.

03- حسب المعيار الوظيفي: يقسم الأداء وفقا لهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة الاقتصادية التي يمكن حصرها في²:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.

- أداء وظيفة الإنتاج: ويقصد به قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنتاجية، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالتنافس مع مثيلاتها وتخفيض نسبة تعطل الآلات والتأخر في تلبية الطلب.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: ويقصد بها الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

- أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداؤها في القدرة على توفير المواد الأولية بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل أداء وظيفة البحث والتطوير بقدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتحقيق وثيرة التجديد مقارنة بالمنافسين ومواكبة التطورات الحديثة.

- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على التحديد الجيد لمتطلبات العملاء وبالتالي محاولة تلبية وإرضاءه وأيضا معرفة الحصص السوقية للمؤسسة ومحاولة تنميتها وتعظيمها.

- أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن أداء وظيفة العلاقات العمومية يتجسد في قدرة المؤسسة على حسن تسيير علاقات المؤسسة الاقتصادية مع مختلف الأطراف الفاعلة معها وإرضائهم كالمساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.

04- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار فان الأداء يقسم إلى³:

- الأداء الاقتصادي: ويعبر عن الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخداماتها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

- الأداء الاجتماعي: يتمثل في مجموعة الشروط يفرضها العاملين أولا على المؤسسات، وأفرادا المحيط الخارجي ثانيا، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو ما يصطلح عليه بالأداء الاجتماعي، ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لها.

¹- Marcel Laflamme, Le management: approche systémique, Gaétan Morin éditeur, 3 éd, Canada, 1981, P 356.

²- عمرو حامد، تقييم المؤسسي في الوحدات الحكومية (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 117.

³ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 117.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.
- **الأداء السياسي:** ويتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم لاستغلال امتيازاتهم فيما بعد لصالح المؤسسة.
- **الأداء التنظيمي:** يقصد بهذا البعد في المؤسسة الطرق والكيفيات التي تعتمدها في المجال التنظيمي من اجل تحقيق أهدافها، ومن تم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي يمكن للمؤسسة الوصول إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية التي تختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية¹.

ثانيا: مكونات الأداء

تشمل مكونات الأداء في المؤسسات بصفة عامة على العناصر الخمسة التالية²:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** يتمثل هذا العنصر في المؤسسة من المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وهي تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرته على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وتعني نوعية العمل ومستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها بالجهد المبذول ومواصفاته، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية التي تعبر عن نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- **كمية العمل:** تعبر كمية العمل في المؤسسة عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **نمط إنجاز العمل:** يقصد بهذا النمط في المؤسسة الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني

¹ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 09، ورقة، 2010، ص 219.

² - أحمد الحسيني بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين (دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002، ص72.

بالدرجة الأولى، أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** وتشتمل على الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

I-1-3- مقومات الأداء الجيد ومجالاته

تعتمد المؤسسة في مفهومها للأداء على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، حيث الأخذ بعين الاعتبار كل من الأبعاد والمكونات التي يركز عليها من جميع جوانبه المختلفة في المؤسسة ومن خلال وضع الخطط المسطرة والسعي إلى تحقيقها، ويتمحور هذا المطلب في التعرف على مقومات الأداء الجيد وأهم مجالاته.

أولاً: مقومات الأداء الجيد

هناك العديد من مقومات الأداء الجيد في المؤسسة التعرض إلى بعضها وهي¹:

- **الإدارة الاستراتيجية:** تعتمد المؤسسة في إطارها العام على التفكير والتصور والترشيد الذي تتخذه الإدارة العليا، ويكون مستمداً من الأهداف العليا لها، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ومواطن قوتها، من خلال أحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها، وهي بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع المؤسسة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.

- **الشفافية:** وهي تعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويتحلى كل موظف بالعدل عند قيامه بعمله وبالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من مصالحه الشخصية، كذلك عدم تقديم المعلومات على غير حقيقتها وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وكما يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله في موقع تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** هذا المبدأ يعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتها في تنفيذها.

- **وجود النظم المحاسبية:** النظام المحاسبي في المؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي، وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو يختص بجمع وتسجيل وتصنيف المعلومات القيمة وتبويبها ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها في شكل قوائم مالية إلى الأطراف المعنية بها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل، وإلى الأطراف المستفيدة منها من أجل مساعدتها في اتخاذ القرارات اللازمة.

¹ - مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/210، ص 16-17.

ثانيا: مجالات الأداء

يمكن تحديد عدة مجالات للأداء في المؤسسة نذكر من بينها¹:

- مجال الأداء المالي: يمكن القول إن القاسم المشترك بين بعض الكتاب والباحثين والمدراء في استخدام مؤشرات الأداء المالي كانت ضمن دراسات تطبيقية أو نظرية في عملية تقييم الأداء، من خلال الواقع العلمي في مختلف مؤسسات الأعمال، كما يعد تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في مجال الأداء المالي يضمن لها مركز تنافسي قوي يفتح أمامها آفاق الانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، ولتقييم الأداء المالي يجب استخدام معايير الأكثر شيوعا وهي النسب المالية، لكونها توضح صورة إجمالية عن أداء المؤسسة وخلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها التشغيلية.

- المجال العملي (الأداء غير المالي): تعتمد المؤسسة في المجال العملي (الأداء غير المالي)، الذي يعد الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، على المؤشرات غير مالية أي يعتمد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء، فمثلا: الحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، وهي مقاييس ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، أي أن هناك ضرورة لتعزيز قياس الأداء المالي بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس أداء فعال للمؤسسة.

- مجال الفاعلية التنظيمية: يدخل في مكونات هذا المجال كل من الأداء المالي والأداء العملي، وهو يمثل المفهوم الأوسع لأداء الأعمال، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، ويعد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف بعيدا عن التضارب فيها، وإنزال روح التعاون الجماعية بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة.

I-1-4- محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يتحدد الأداء في المؤسسة من خلال قيامها بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظائف الأساسية وتقييمها، من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبيا أو إيجابيا وفق محددات كثيرة منها على سبيل المثال الجهد والقدرات والإدراك المهمة أو الدور، بالإضافة إلى الوظيفة أي متطلبات العمل والموقف أي بيئة التنظيم الداخلية، ولا يخلو الأداء في المؤسسة من بعض العوامل المؤثرة عليه مثل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

¹- أحمد عبد السلام ضبعان، أثر الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية على استقطاب الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من 1995/2009، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة مالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2011، ص

أولاً: محددات الأداء

لقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء والتي يقصد بها الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول وهي تتمثل في الزمن، الكمية، الجودة والتكلفة، وهناك عدة محددات لهذا الأداء في المؤسسات يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها، نذكر منها¹:

- **الجهد**: وهو الجهد الناتج عن عملية حصول الفرد على تدعيم (تحفيز) من طاقة جسمية وعقلية يبذلها الفرد لأداء مهمته، أي الإتيان في العمل.

- **القدرات والمهارات**: وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، أي يمكن للعنصر البشري التفوق اليوم في المؤسسات، من خلال الميزة التنافسية والمهارات التي يحصلها والمحافظة عليها، وهذا راجع إلى تضاعف الاعتماد على البحث والتطوير، الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع، وتتمثل القدرات والمهارات في العنصرين التاليين: اليد العاملة المؤهلة والأخلاق الخاصة بالمهنة (الفائدة وعدم الإيذاء، عدم الاستغلال، العدالة والإخلاص....الخ).

- **إدراك الدور أو المهمة**: وتعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد ضرورة أهميتها في أداء مهامه بمعرفة إدراك الدور، بينما هناك من يضيف إلى المهمة أو إدراك الدور نمط الأداء والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول، والتي تعني مستويات الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، ومن أهم هذه المحددات نذكر الوظيفة (متطلبات العمل)، الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)².

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

يمثل الأداء في مفهومه الأنواع والمحددات والمقومات داخل المؤسسة، وتطبيقه الجيد لأدائه إلا أنه لا تخلو من ضغوطات وعوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن بين هذه العوامل المؤثرة على الأداء العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي موضحة كما يلي:

01- العوامل الداخلية: تكمن العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير أو المسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

- **العوامل التقنية**: هي العوامل المرتبطة بالجانب التقني في المؤسسة من متغيرات وقوى مختلفة، ولعل من أبرز خصوصياتها ما يلي³:

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 50.

³ - بريش السعيد، يحيياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي

الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 / 23 نوفمبر، 2011، ص 298.

- أ- أنواع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- ب-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- ت-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات؛
- ث - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- ج- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها؛
- ح-التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- خ- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- د- مستوى الأسعار؛
- ذ- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

- **الموارد البشرية:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فالنمو والتنافسية والتطور مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة من جميع النواحي مهاراتها، معارفها، قدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تفاعلها وتعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها التنمية والتطوير والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهود أكبر وأداء أفضل. ومن أهم عناصرها: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت ونظم تقييم الأداء¹.

- **الهيكل التنظيمي:** يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **طبيعة العمل:** وهي التي تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

- **بيئة العمل:** هذا العامل يختص بالعناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، ويعود السبب الرئيسي لعدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث لسلبية بيئة العمل والغير متهيئة لتأدية مهنته.

- **عامل الإدارة:** من المعروف أن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع على عاتق مسؤولياتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، وعليه فهي المسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

¹ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

ثانيا: **العوامل الخارجية:** هي مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتكون من مجموعة من العوامل هي¹:

- **العوامل التكنولوجية:** تقوم المؤسسة بمعدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، وتعمل على تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال أحدث الوسائل والتقنيات.

- **العوامل البيئية والتشريعية:** تعتمد هذه العوامل على القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة على التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشتمل على القرارات التالية: كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

- **العوامل الاجتماعية:** يتمثل هذا العامل في التوزيع الجغرافي والتركيبية السكانية والأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم والوعي الثقافي..... إلخ.

- **العوامل الاقتصادية:** تشتمل على جميع المتغيرات والعوامل التي تحدث تأثيرا عميقا داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على أدائها، وهذه العوامل هي: معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات الصرف، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها..... إلخ.

¹ - بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة لمدينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 29.

I-2- مدخل مفاهيمي للأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقا من تحديد مفهومه وخصائصه ومرورا بعرض أهميته وأهدافه وأخيرا سنحاول عرض أهم معايير والعوامل المؤثرة في الأداء المالي.

I-2-1- مفهوم الأداء المالي وخصائصه

يشير الأداء المالي عادة إلى المفهوم الضيق لأداء الوظيفة المالية في المؤسسات ويرتكز على قياس مدى انجاز الأهداف المالية المسطرة.

أولاً: تعريف الأداء المالي

يعد الأداء المالي للمؤسسة بمثابة المجال المحدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية، لذا تداولت عدة تعاريف أغلب الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة، لذا من الضروري أن نقوم بسرد جملة من التعاريف لضبط مدلوله وهي موضحة كما يلي:

- هناك من يربط الأداء المالي بالأهداف فيعرفه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق الأهداف أو يعرفه بدلالة النتيجة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة¹. وهذا التعريف يعد محدود جدا لأنه من الممكن أن تحقق المؤسسة الاقتصادية النتيجة المطلوبة ولكن في المقابل يكون هناك هدر كبير في الموارد وهذا ليس بعقلاني.

- يرى بعض المفكرين بأن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية (القوائم المالية)، مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح².

- والبعض الآخر يعرف الأداء المالي على أنه هو الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من أجل تشكيل ثروة³.

- يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو

¹ - ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة، عمان، 2008، ص 13.

² - دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، ص 41-42.

³ - دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8/9 مارس 2005، ص 304.

الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف للأداء المالي على أنه قدرة المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة (الموارد المادية والمعنوية) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، وهو أيضا آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: خصائص الأداء المالي

إن الأداء المالي يتسم بمجموعة من الخصائص وهي موضحة في المقاط التالية²:

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية ويحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛

- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف وهو وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛

- الأداء المالي عبارة عن أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح مع غيرها؛

- يسمح الأداء المالي بتعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنيه التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء؛

- يوفر لأداء المالي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي؛

- يعبر الأداء المالي عن مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية وكذلك يعبر أيضا عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة.

I-2-2- أهمية وأهداف الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص 45.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة. ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعدان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرون... الخ، مما يضيفي الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة. وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على: تقييم ربحية المؤسسة، تقييم سيولة المؤسسة، تحقيق التوازن المالي، اليسر المالي وإنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة¹.

وعموما يمكننا التطرق إلى أهداف الأداء المالي في المؤسسات بصفة عامة من خلال حصر أهمها في النقاط التالية²:

- **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة. أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة فيعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي المؤسسة، أصحاب الحقوق وعملاء المؤسسة.

- **التوازن المالي:** ويعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، بحيث يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

- **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

¹ - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

² - بلال شيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 08/07 ديسمبر 2014، ص 4.

- إنشاء القيمة: إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

I- 2- 3- معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

للأداء المالي مجموعة من المعايير يعتمد عليها في قياس المؤسسات لأدائها من الناحية المالية وكذلك له مجموعة من العوامل الداخلية والتي تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسات وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي يتأثر بها، وهذا ما سنحاول شرحه في هذا المطلب.

أولاً: معايير الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير من أجل حساب مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها والمعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة، فإن الميزانية العمومية والكشوف المالية التحليلية وحسابات الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دوراً هاماً كمقياس¹. كما أن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئاً للمحللين الماليين مالم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي، فالنسب المالية لا تعني شيئاً في حد ذاتها، فينبغي مقارنتها بمعايير نسب أخرى وهناك عدة معايير للمقارنة وهي تتمثل فيما يلي²:

أ- **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة، إذ تمكن المحلل من حساب النسب المالي، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام والكشف عن مواضع الضعف والقوة، وبيان الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من الإدارة العليا.

ب- **المعايير القطاعية (الصناعية):** تستمر هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد أي مقارنة النسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وطبيعة النشاط، ويستفاد منها بدرجة في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته.

ج- **المعايير المستهدفة:** هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلا لفترة زمنية ماضية ويستفاد منها في تحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

هـ- **المرونة:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء لأن الفرد يتغير أو يخضع لتقلبات.

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 57-58.

² - علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص 73-74.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

1- العوامل الداخلية: تتخلص أهم العوامل الداخلية في الأداء المالي في¹:

* **الهيكل التنظيمي:** وهذا من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن تم تحديد الأنشطة، وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلاً من تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة.

* **المناخ التنظيمي:** يعني به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث كلما كان المناخ التنظيمي مستقرًا فإننا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية، كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها وهذا ما يضيفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

* **التكنولوجيا:** يقصد بها الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الملائمة بين التقنية والأداء المالي.

* **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة على الأداء المالي بشكل سلبي فكلما كبر حجم المؤسسة يشكل عائقاً للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً أو تشابكاً، وقد يؤثر إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

2- **العوامل الخارجية:** تعني بالعوامل الخارجية الخارجة عن نطاق تحكم المؤسسة كالأوضاع الاقتصادية والسياسية الاقتصادية..... إلخ وتتمثل عموماً في²:

* **السوق:** يؤثر السوق في الأداء المالي عن طريق قانوني العرض والطلب، فإن تمييز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤثر على الأداء المالي، أما في الناحية العكسية نلاحظ تراجع في الأداء المالي.

* **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيره عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما في الحالة العكسية إن لم تكن أهلاً لهذه التداعيات فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور الأداء المالي.

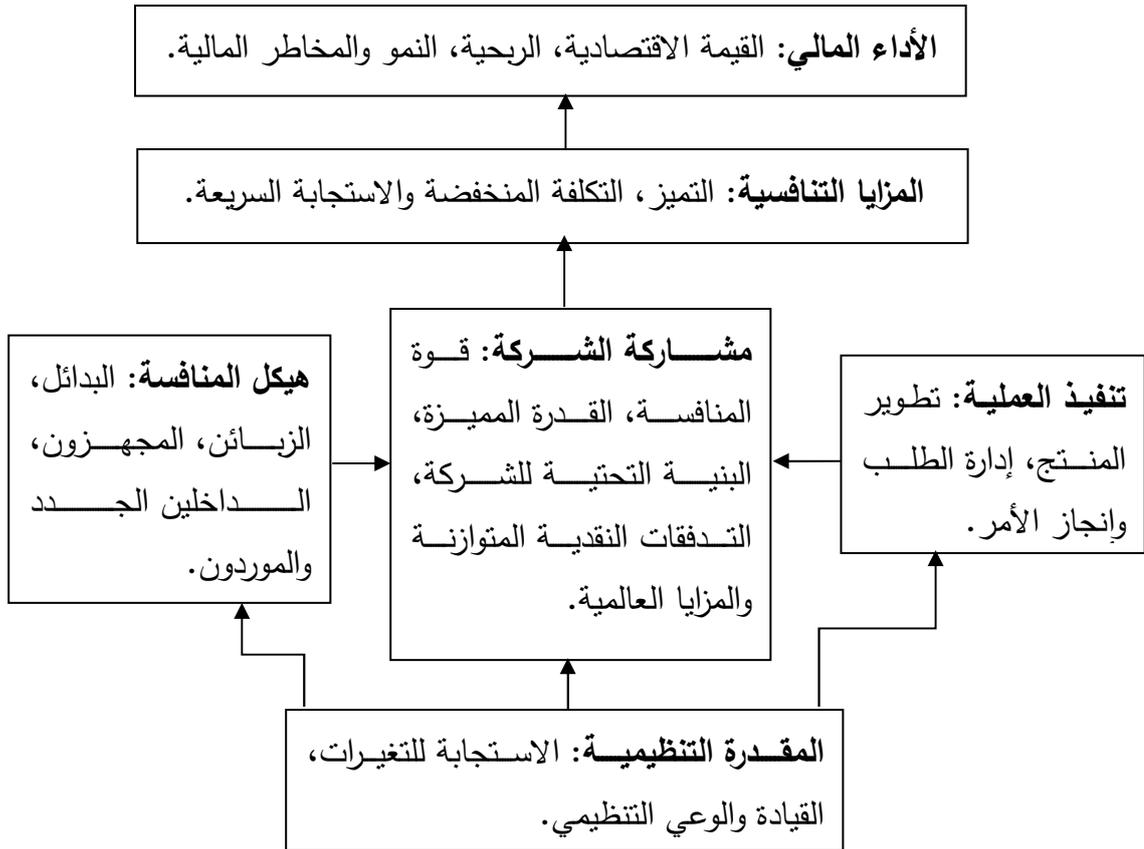
¹ - نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 152.

² - حيدر عباس، إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفريّة لتطوير الأداء المالي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2017، ص 194.

* الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، فنجدده مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية أو الخارجية في الشكل التالي:

شكل رقم (01-01): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: محمد فاضل نعمه الياسري، استخدام مؤشرات الأداء المالي القائمة على التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، العدد الثاني، 2018، ص 190.

من الشكل يلاحظ أن الأداء المالي يحيل الصدارة أmaal جميع المتغيرات الأخرى للمؤسسة، حيث تساهم هذه الأخيرة فيما بينها في دعم وتعزيز الأداء المالي نحو التميز وبالتالي تحقيق الأهداف.

I-3- تقييم الأداء المالي وآليات تحسينه

يحتل موضوع تقييم الأداء المالي وطرق تحسينه أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس العديد من المؤسسات الكبرى، ويهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسات إلى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لها. ولهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على ماهية تقييم الأداء المالي من خلال التطرق لكل من: التعريف، الأهمية، مصادر معلومات تقييم الأداء المالي، متطلبات وشروط تقييمه، وبالإضافة أيضا سوف نتناول آليات وطرق تحسين الأداء المالي.

I-3-1- ماهية تقييم الأداء المالي

يعالج هذا الجزء ماهية تقييم الأداء المالي من خلال التطرق لكل من التعريف، الأهمية، مصادر معلومات تقييم الأداء المالي، خطوات تقييم الأداء المالي وأخيرا سوف نحاول شرح بعض مؤشرات تقييم الأداء المالي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي

سوف نعالج هذا المفهوم من خلال التطرق إلى ما يلي:

أ- تعريف تقييم الأداء المالي

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي وسنحاول التطرق إلى مجموعة من هذه التعاريف وهي موضحة كما يلي:

- يعرف تقييم الأداء المالي على أنه إصدار حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة¹.

- يمكن تعريفه أيضا على أنه قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا، وتقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للشركة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالشركة².

- كما نجد أيضا أن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس وتحقيق أهداف المنشأة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المنشأة ونجاحها ومستقبلها³.

بمعنى أن تقييم الأداء المالي للشركة هو تقييم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة الشركة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، ودرجة الكفاءة⁴.

¹ - فتحة جراح، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص4.

² - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.

³ - حسين وهيبه، رمضان محمد، البشير إبراهيم فضل المولى، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 02، 2014، ص 114.

⁴ - مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

2010/2011، ص11.

مما سبق يمكننا تقديم تعريف تقييم الأداء المالي على أنه تحليل وقياس للنتائج المتوصل إليها أو المنتظر تحقيقها وهذا استنادا إلى معايير معلومة خلال فترة زمنية محدودة، من أجل تشخيص أسباب الانحرافات والاختلالات لاتخاذ القرارات اللازمة بما يخدم جميع الأطراف، ويمكن الحكم على عملية تقييم الأداء المالي على أنها حلقة من الحلقات المتسلسلة والمتداخلة من عملية التسيير المالي للشركات وكذلك اعتبارها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، كما اعتبرها بعض الباحثين على أنها جزء لا يتجزأ من العملية الرقابية.

ب- أهمية تقييم الأداء المالي

سوف نحاول تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية¹:

- أنه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف.
- يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار.
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وتنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.
- من الناحية المالية فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفير السيولة ومستوى ربحية في ظل المخاطرة بالإضافة إلى توزيعات الأرباح سعيا لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة باعتبار أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على السيولة وتحقيق أكبر عائد.
- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة، مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية والوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أكبر عائد بأقل تكلفة.
- اتخاذ القرارات حول الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح أو تغيير رأس المال، وتبيان أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والتي تساعد المقيم على تقييم المؤسسة.

ثانيا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

مصادر معلومات تقييم الأداء المالي كثيرة ومتعددة وتختلف من باحث إلى آخر، والتقسيم الذي سوف ننتجه في هذا العنصر هو: مصادر خارجية وتضم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تضم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

¹ - تيمجدين عمر، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 61.

أ- المصادر الخارجية: يمكن الحصول على هذا النوع من المعلومات من المحيط الخارجي وتصنف إلى نوعين من المعلومات¹:

- المعلومات العامة: ترتبط هذه المعلومات بالظروف الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

- المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية وتقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع مؤسسات أخرى.

تتحصل المؤسسة عموماً على هذا النوع من المعلومات من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الأنترنت..... إلخ، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا².

ب- المصادر الداخلية: تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة تتمثل في الميزانية، جدول حسابات النتائج والملاحق وهي موضحة كما يلي³:

- الميزانية: تعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى الخصوم، وأوجه استخداماتها وتسمى الأصول، وذلك خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة. وترتب الأصول المحاسبية تبعاً لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة لتحقيق كالعلاء، أوراق القبض، سندات المساهمة، الأموال الجاهزة كالبنك والصندوق)، أما الخصوم فتتكون من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازلياً حسب درجة استحقاقها أي ابتداءً من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جداً لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في الآجال فنجد الأموال الخاصة ثم الديون المتوسطة، الطويلة الأجل ثم الديون قصيرة الأجل.

- جدول حسابات النتائج: هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموعات المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة، بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحاً، والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.

- جدول تدفقات الخزينة: يعتبر جدول تدفقات الخزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية، بحيث تتخذ على ضوءها القرارات الهامة والاستراتيجية كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه⁴.

¹ - صلاح الدين حسين السبيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 102.

² - إلياس بن الساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 50.

³ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

⁴ - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 171.

- **الملاحق:** هي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكتملة كتلك الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتائج، حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراماً لمبدأ الصور الوافية، وتقدم الملاحق نوعين من المعلومات وهي المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج والمعلومات الغير رقمية وتتمثل في التعليقات.

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية¹:

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل الربحية، السيولة والنشاط، الرفع المالي والتوزيعات، يتم إعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- دراسة وتقييم النسب، بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومعرفة نقاط الضعف بالأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين في عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تنقسم مؤشرات تقييم الأداء المالي إلى قسمين وهي مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية، وفيما يلي سوف نحاول عرض هذه المؤشرات وهي موضحة كما يلي:

01- مؤشرات التوازن المالي: من أهم المبادئ المحاسبة توازن الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) هذا المبدأ يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة إلا بعد فترة طويلة، لذلك يستوجب تمويلها من الأموال الدائمة بينما من أسفل الميزانية نجد الديون قصيرة الأجل يجب أن يقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في فترة زمنية قصيرة وهذا ما يسمى التوازن المالي، ومن أهم مؤشرات التي تبرر مدى توازن المؤسسة نجد²:

أ- **رأس المال العامل (FR):** يعرف رأس مال العامل على أنه الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة. ويضمن رأس المال العامل توفر السيولة داخل المؤسسة لمجابهة التزاماتها في الأجل القصير، ويمكن حسابه من زاويتين³: من أعلى الميزانية ويعرف على أنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للديون قصيرة الأجل، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة. ومن أسفل الميزانية وهو ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون قصيرة الأجل، ويمكن

¹ - فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مرجع سابق، ص 60.

² - ناصر داددي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (التحليل المالي)، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 45.

³ - إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 103.

حسابه بالعلاقة التالية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة. وفيما يلي سوف نحاول ذكر أنواع رأس المال العامل وهي كما يلي¹:

* **رأس المال العامل الإجمالي**: يتمثل في إجمالي الأصول المتداولة والهدف منه عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة كما تحدد طبيعة نشاط المؤسسة ويعبر عنه وفق العلاقة التالية:
رأس مال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

* **رأس المال العامل الخاص**: هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة وهو مؤشر على سلامة المركز المالي للمؤسسة وتحسب وفق العلاقة التالية:
رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

أو:

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

* **رأس المال العامل الخارجي**: يتمثل في مجموع الديون التي تتحمل عليها المؤسسة من الخارج لتمويل نشاطها:

رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل

يعتبر رأس المال العامل الصافي الإجمالي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل الأجل، وذلك حسب حالاته التي نذكرها كالاتي²:

- رأس مال عامل صافي إجمالي موجب: معناها المؤسسة متوازنة ماليا أي المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكنها استخدامه في الاحتياجات المالية المتبقية.

- رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم: يعني المؤسسة في حالة توازن أمثل على المدى الطويل أي نجحت في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا عجز.

- رأس مال عامل صافي إجمالي سالب: المؤسسة في حالة عجز، أي عجزت على تمويل احتياجاتها المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية أو تقليص استثماراتها إلى الحد الأدنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ب- **الاحتياج في رأس المال العامل (BFRg)**: يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتا وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يعرف بالاحتياج في رأس المال العامل، ويحسب وفق العلاقة التالية³:

احتياج رأس المال العامل = احتياج الدورة - موارد الدورة

¹ - عيسى بولخوخ، منصر داودي، تقنيات المحاسبة والتسيير، دار الهدى، 1997، ص 8.

² - نفس المرجع، ص 103.

³ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، مرجع سابق، ص 104.

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفيات المصرفية).

ج- **الخزينة الصافية (Tn):** هي عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة ما عدى السلفيات المصرفية، تعرف بأنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها وتحسب بطريقتين¹:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل
الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفيات المصرفية (خزينة الخصوم)

تأخذ الخزينة الحالات التالية:

* **الخزينة موجبة:** في هذه الحالة ($FR > BFR$) المؤسسة لها هامش من الأموال غير مستخدم (عاطل) يجب على المؤسسة معالجة التزاماتها وتعظيم قيم الاستغلال بما يساهم في زيادة إنتاجها وليس تجميد أموالها في المخزونات، هو ما سيعطي للمؤسسة ميزة تنافسية بدل تجميد الأموال.

* **الخزينة السالبة:** ($FR < BFR$): المؤسسة تعاني عجزا هيكليا أي المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجاتها كليا، وتعاني من نقص السيولة، لذلك عليها تحصيل حقوقها أو التنازل عن جزء من استثماراتها أو حتى اللجوء للافتراض.

* **الخزينة معدومة** ($FR = BFR$): هي الوضعية المثلى للخزينة وهي صعبة المنال. أي المؤسسة محافظة على وضعيتها المالية، ليس هناك إفراط (أموال مجمدة) مع عدم وجود احتياجات. وفيما يلي سوف نذكر الشروط لكي يتحقق التوازن المالي، بحيث يجب²:

- رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب ويتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تمويل لاستخداماتها المستقرة اعتمادا على الموارد الدائمة.

- أن يغطي رأس المال الصافي الاحتياج في رأس المال العامل إذا لا يكفي أن المؤسسة تحقق رأس مال عامل موجب، بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.

- خزينة موجبة $Tn > 0$: تتحقق عندما تغطي موارد الخزينة بواسطة استخدامات الخزينة.

02- مؤشرات النسب المالية: ونذكر أهمها في النقاط التالية:

أ- **نسب الهيكل المالي:** يعبر عن مدى اعتماد الهيكل التمويلي للمؤسسة ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة سواء داخلية أو خارجية ومن أهمها نجد:

- نسبة التمويل الدائم: تعبر عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة، تحسب بالعلاقة التالية³:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، مرجع سابق، ص 105.

² - المرجع نفسه، ص 106-107.

³ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 54.

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي يجب أن تكون قيمتها تساوي واحد على الأقل أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس مال العامل معدوم.

- نسبة التمويل الخاص: وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأموال الثابتة.

- نسبة الاستقلالية المالية: وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم.

ب- **نسب السيولة:** تهدف هذه النسب إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها من أهم هذه النسب نذكر ما يلي¹:

- نسبة السيولة العامة: تحسب بالعلاقة التالية: نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.

- نسبة السيولة المختصرة: تحسب بالعلاقة التالية: (الأصول المتداولة - المخزونات) / ديون قصيرة الأجل. تكون محصورة بين (0.3 و 0.5) وتعتبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

- نسبة السيولة الجاهزة: تحسب بالعلاقة التالية: القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل. تكون محصورة بين (0.2 و 0.3) وتعتبر عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها بواسطة السيولة الموجودة تحت تصرفها فقط.

ج- **نسب النشاط:** تهدف هذه النسب فاعلية الشركة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، ومن أهم هذه النسب نجد²:

- معدل دوران إجمالي الأصول = (رقم الأعمال / إجمالي الأصول)، بحيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة وفاعلية أدائها في استخدام أصول المؤسسة.

- معدل دوران المخزون: يحسب وفق العلاقتين التاليتين: فبالنسبة للبضاعة والموارد الأولية يحسب كالتالي: دوران البضاعة = تكلفة شراء البضاعة المباعة / متوسط المخزون.

دوران المواد الأولية = تكلفة شراء المواد الأولية المستهلكة / متوسط المخزون.

وأما بالنسبة للمنتجات التامة يحسب كما يلي: دوران المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة / متوسط المخزون.

- نسب المردودية والربحية: تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو الأموال المستثمرة ويتم استخدام عدة مقاييس للربحية أهمها:

○ معدل العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية / الأموال الاقتصادية.

¹ - بن علي بن عيسى، عبد القادر قرش، دور التحليل باستخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي الأول حول الإفصاح المحاسبي من القوائم المالية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 13-14، ديسمبر 2016، ص 08.

² - أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص

- معدل المردودية التجارية (هامش صافي الربح) = (النتيجة الصافية/ رقم الأعمال) * 100%
- المردودية الاقتصادية = الفائض الخام للاستغلال/ الأموال الاقتصادية، بحيث تقيس مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأموال اقتصادية في تكوين الفائض الخام للاستغلال.
- المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة) = النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة، بحيث تحدد مدى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية.

I-3-2- متطلبات وشروط تقييم الأداء المالي

سوف نحاول في هذا المطلب بالتطرق إلى أهم ما يستلزم عملية التقييم المالي من متطلبات وشروط وهي موضحة في العناصر الموالية.

أولاً: متطلبات تقييم الأداء المالي

إن المؤسسات الرائدة في الأداء، هي التي تستطيع برمجة مستقبلها بناء على أهداف واضحة، وتوزيع مواردها في المكان والوقت المناسب وبشكل عام تعمل على تفادي عدم التأكد في بيئتها من خلال أساليب وقرارات منهجية وسليمة. وتقييم الأداء المالي من الموضوعات الحديثة، التي تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، ولكي نقوم بها يستلزم ما يلي¹:

- **ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدة:** إذ يجب تحديد الأهداف والخطط، تحديداً واضحاً حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف. فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح، أو إنتاج عدد معين من الوحدات، أو تأدية خدمة معينة، وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم أعمال معين.

- **ضرورة وجود معايير واضحة للأداء:** يعتبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء، وتعد الخطط والأهداف معايير للتقييم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسؤولين في عملية الرقابة والتقييم بناء على الأسس والمعايير المحددة.

- **ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات:** يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارنتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق تقييم الأداء الجيد للمؤسسة إلا بتوفر نظام سليم وفعال لجمع المعلومات.

- **يجب أن يكون تقييم الأداء مستمراً:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبياً لتحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل، حيث يوجد بعض مراكز المسؤولية في إطار الوحدة الاقتصادية أكثر حساسية أي تخضع لتغيرات سريعة ذات أثر، وبالتالي يتطلب الأمر تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جداً.

¹ - زغدار احمد، سفير محمد، خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07، 2009، ص93.

- التكامل مع العملية الإدارية: إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

- يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه: يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء.

ثانياً: شروط تقييم الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض الشروط التي من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الدقة والموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط نذكر ما يلي¹:

- يجب أن يكون الهدف من تقييم الأداء المالي ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات، وإنما أيضا يؤدي إلى معرفة أسبابها والوصول إلى علاجها؛

- تكامل عملية تقييم الأداء المالي مع أنواع الرقابة الأخرى مثل الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية؛

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء المالي بسيطا، والاكتفاء بأقل عدد ممكن من النماذج، وبأقل عدد من المعايير والمؤشرات التي يتم بها معرفة الأداء الفعلي؛

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء المالي واضحا ومعروفا للوحدة الاقتصادية أو مراكز المسؤولية؛

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد لع علاقة بالمؤسسة بدون أي تداخل بينها؛

- أن تكون أهداف الخطة المالية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار.

I-3-3- آليات وطرق تحسين الأداء المالي

تحسين الأداء المالي في المؤسسات بصفة عامة يتمثل في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى²، فلهذا سيتم في هذا الجزء التطرق إلى أهم آليات تحسين الأداء المالي في المؤسسات وكذلك سنتناول أهم طرق هذا التحسين.

¹- حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، الجزائر، العدد 02، 2015، ص 77.

²- مقدم عبيرات، سمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019، ص 281.

أولاً: آليات تحسين الأداء المالي

يعبر تحسين الأداء المالي عن أي نشاط في المؤسسات يقوم بفحص الأنظمة الحالية ووضع خطة

لتحسين هذا الأداء المالي¹، وهذا من خلال الاعتماد على مجموعة من الآليات وهي موضحة كما يلي:

01- حوكمة الشركات كآلية لتحسين الأداء المالي: تعد حوكمة الشركات من أهم الركائز لتعزيز الشفافية والوضوح وزيادة الرقابة على الإدارة ووظائفها، والتقليل من عمليات الغش والفساد المالي، كما تؤدي الحوكمة دور فعال في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وتنشيط الاستثمار الوطني والأجنبي، وذلك نتيجة لقدرتها على توليد الأرباح وتحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر. أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح. إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة²:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات؛
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)؛
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

02- مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي: تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال التأثير المباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة. ومن بين أدوات مراقبة التسيير والتي تساهم في تحسين الأداء المالي نذكر ما يلي: تقنيات المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، نظام المعلومات التسييري، التحليل المالي، الموازنات التقديرية³.

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص147.

² - إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتعليل (NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص66.

³ - طرشي محمد، يخلف صافية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017/04/25، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، ص12-15.

03- لوحات القيادة كألية لتحسين الأداء المالي: إن لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة للأداء المالي لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وكما يمكن اعتبارها أيضا وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تقادي الانزلاقات مستقبلا¹.

04- إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين الأداء المالي: إن العلاقة بن إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي وتوضح أساسا في تقليل وتخفيض تكاليف اللاحقة بالمؤسسة وذلك بدراسة كيفية تحليل وحساب عناصر هذه التكاليف والمتمثلة فيما يلي: تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار (التقويم)، تكاليف الاختلالات الداخلية، تكاليف الاختلالات الخارجية².

05- التدقيق المحاسبي كألية لتحسين الأداء المالي: يمكننا توضيح دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي من خلال النقاط التالية³:

- **دور التدقيق المحاسبي في اكتشاف الفساد المالي والحد منه:** قد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول دور التدقيق المحاسبي في اكتشاف الغش والاحتيال في القوائم المالية إلى أهمية أن يرفع التدقيق تقاريره إلى مجلس الإدارة وليس الإدارة العليا للمؤسسة وذلك يتم بعد إجراء التحقيقات والتحريات الكافية من طرف مدقق الحسابات الذي تشترط فيه الاستقلالية العالية وعدم تدخل أي فرد كان في مهامه.

- **مساهمة التدقيق المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية:** يلعب التدقيق المحاسبي أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على القرارات ذات جودة وفعالية، وبالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرارات فإن التدقيق المحاسبي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع وبذلك يتم تشخيص الوضع المحيط وتحديد درجة الخطر الناجم ومن ثم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، لبدأ المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق المحاسبي ويقوم بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دواليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم

¹ - عبد الله قويدر الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشققاته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007، ص98.

² - إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة حوليات، جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، حجم 4، عدد 01، 2010، ص108.

³ - مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، تخصص فحص محاسبي، جامعة قسنطينة، 2015، ص69.

الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتساهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.

- دور التدقيق المحاسبي في تحسين إدارة المخاطر المالية: إن التدقيق المحاسبي له دور فعال في إدارة المخاطر ويعتبر أداة مرشدة للعمل لأن تدقيق إدارة المخاطر يكشف عن نقاط ضعف البرنامج وبالتالي يخلق فرصة لعلاج عيوبه وخلق برنامج أقوى، ومن الواضح أن المؤسسة لن تستفيد إذا وضع التقرير على الرف من أجل الرجوع إليه مستقبلاً، وبينما سيوفر الكثير من المناقشات مرجعاً مفيداً لسنوات مقبلة حيث تحوي معظم تقارير التدقيق على توصيات قوية جدية بالتنفيذ الفوري. ومنه يتضح أن العلاقة الموجودة بين التدقيق المحاسبي وإدارة المخاطر المالية هي علاقة وطيدة، فهذا الأخير يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تدير بها مخاطرها، وتجنباً للمخاطر والتقليل منها واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف ويعمل على حسن التعامل معها، وبالتالي يقلل من الخسائر ويرفع من أداء المؤسسة المالي وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

06- القرارات المالية كآلية لتحسين الأداء المالي: تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية نظراً لتأثيرها المباشر على مستقبل وقيمة المؤسسة بحيث تتمحور هذه القرارات في قرار الاستثمار وقرار التمويل. فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد الأموال المستثمرة واختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات، ويترتب عنه أخطار على المؤسسة بحيث يجب عليها دراستها واختيار أفضلها من حيث أكبر العوائد وأقل المخاطر مع اختيار الوقت المناسب. أما قرار التمويل يبحث في الكيفية التي تحصل المؤسسة بها على التمويل اللازم للاستثمارات وعلى المؤسسة دراسة مختلف هذه المصادر، واختيار أقلها تكلفة أو إمكانية الحصول على المزيج الأمثل¹.

07- المراجعة الداخلية كآلية لتحسين الأداء المالي: تسمح المراجعة الداخلية بتحسين الأداء المالي للمؤسسات وتعظيم قيمتها من خلال قيام المراجع الداخلي المالي بفحص مختلف البيانات المالية للمؤسسة وضمان دقتها، وهذا في ظل وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، كما أن تقييم الأداء المالي يسمح بوضع المكانة التي وصلت إليها المؤسسة، والذي يقوم على فحص ومراجعة القوائم المالية وكذا على تحليل لبعض النسب المالية التي تبين المركز المالي للمؤسسة².

08- ذكاء الأعمال كآلية حديثة لتحسين الأداء المالي: وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا البحث من خلال التعرف النظري على ذكاء الأعمال ومفاهيمه، وكذلك محاولة معرفة العلاقة بين ذكاء الأعمال ودوره في تحسين الأداء المالي.

¹- ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة أن سي أي روية للفترة 2014-2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 51، العدد 20، السنة 2021، ص248.

²- مايدة محمد فيصل، سباع أحمد الصالح، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 03، 2017، ص 224-260.

ثانياً: طرق تحسين الأداء المالي

تهدف الإدارة المالية بالمؤسسات إلى تحقيق أرباح وتدفقات نقدية ونمو واستدامة، ولتحقيق كل هذه الأهداف المالية، تعد المؤسسة نظاماً إدارياً ومالياً ينظم أنشطة الحسابات والمالية والتدقيق، وتشمل تعيين المؤسسة فريق محاسبي، ومده بالأنظمة المحاسبية المعتمدة والأدوات والتقنيات لتسجيل حسابات المؤسسة وترصيداها، وإعداد التقارير المالية مثل قائمة الدخل والميزانية العمومية وكشف التدفقات النقدية والتأكد من دقتها. وسيشرح هذا النظام المالي كذلك كيفية تخطيط، تسجيل، إنشاء وتحليل البيانات المالية. إلى جانب ذلك تستخدم المؤسسات التطبيقات الإلكترونية للمساعدة في تنفيذ النظام المحاسبي، وتسجيل المعاملات المالية، وترصيداها، وهذه البرامج متاحة على نطاق واسع عبر الإنترنت ويتم بيعها بأسعار مناسبة. فيما يلي طرق عامة لتحسين الأداء المالي بالمؤسسات¹:

01- تحديد الأهداف المالية: لتطوير الأداء المالي، تحدد المؤسسة الأهداف المالية السنوية المستقبلية بما في ذلك الإيرادات وتكاليف الإنتاج والمصاريف العامة وصافي الأرباح والنفقات الاستثمارية والتدفقات النقدية، وتتنبأ تلك الأهداف من رؤية ورسالة المؤسسة وتصاغ في خطتها الاستراتيجية والخطط الإدارية والمالية وعادة ما يتم التنبؤ بها طوال حياة المشروع لتقدير جدوى المشروع المالية. وتتمثل أهمية الأهداف المالية في أنها تمكن المؤسسة من قياس أداء المؤسسة وتقييم الجدوى المالية وتركيز جهود المؤسسة في تنفيذ الأنشطة، وتعد المؤسسة أهدافها بصورة بسيطة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وواقعية وقابلة للتحقيق في إطار زمني محدد.

02- تقدير نقطة التعادل: تقيس نقطة التعادل كمية وقيمة المبيعات التي عندها فقط لا تحقق المؤسسة أي ربح أو خسارة وتبدء المؤسسة في تحقيق الأرباح بعد هذا المستوى من المبيعات، ويمكن حساب نقطة التعادل عن طريق الرسم البياني لدالة المبيعات أو الإيرادات والتكاليف للمؤسسة، وكذلك عبر تطبيق صيغة حسابية محددة. تكمن أهمية نقطة التعادل لأي مؤسسة في تحديد الحد الأدنى للمبيعات ككمية أو قيمة التي عندها فقط تبدأ المؤسسة في تحقيق أرباح، وكذلك في التحقق من قدرات المؤسسة في تحقيق مبيعات التعادل. ويمكن لإدارة المؤسسة أن تقدر مستوي المخاطرة التجارية والاستثمارية فيها وفقاً لمؤشر نقطة التعادل، حيث إن ارتفاع قيمة أو كمية مبيعات نقطة التعادل يدل على ارتفاع عامل المخاطرة بالمؤسسة.

03- تقدير تكلفة المنتج (سلعة أو خدمة): تستخدم المؤسسات نظام محاسبي معتمد لحساب المصاريف المباشرة، وغير المباشرة، والنفقات الرأسمالية، والإيرادات، وتقدير تكلفة المنتج، وقياس الربحية، والتدفقات النقدية، والمركز المالي. كما تستخدم المؤسسات نظام محاسبة التكاليف وبمعاونة التطبيقات المحاسبية الإلكترونية لحساب تكلفة المنتجات، وتقدر المؤسسة تكلفة منتجاتها لتتمكن من التسعير السليم وتحقيق أرباح. إذا لم توفق إدارة المؤسسة في تقدير التكلفة والتسعير بصورة متقنة، فسيكون من الصعب على

¹ - منذر الداود، كيف تحسن الأداء المالي لمصنعك؟، مقال منشور على منصة (Grow Enterprise)، 2021/02/18، المملكة المتحدة، <https://growenterprise.co.uk/2021/02/18>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/05.

المؤسسة التخطيط الدقيق وتحقيق أرباح وفوائض نقدية تمكنها من البقاء. لذا تعتبر محاسبة التكاليف مهمة لإدارة الأداء المالي للمؤسسة.

04- التنبؤ بالبيانات المالية: تتضمن التنبؤات المالية التخطيط للمركز المالي للمؤسسة مستقبلاً ويشمل التنبؤ بقائمة الدخل والميزانية العمومية والتدفق النقدي السنوي وطوال عمر المشروع. كما تتنبأ أيضاً المؤسسة بقائمة الدخل بنهاية السنة المالية التشغيلية من خلال التنبؤ بالإيرادات والمصاريف وصافي الربح أو الخسارة لنفس المدة، وكذلك تتنبأ المؤسسة بالميزانية العمومية من خلال التنبؤ في صافي رأس المال العامل والأصول الثابتة والقروض وصافي حقوق الملكية بنهاية السنة التشغيلية. كما تتضمن التدفقات النقدية المتوقعة التنبؤ بالتدفقات النقدية التشغيلية ومن الاستثمار والتمويل وحقوق الملكية. تكمن أهمية التنبؤ بالبيانات المالية في تقدير صافي الربح أو الخسارة للمؤسسة في نهاية السنة التشغيلية القادمة وتقدير صافي قيمة المؤسسة وتقدير السيولة بالمؤسسة خلال نفس المدة، وكذلك للتنبؤ من جدوى المشروع المالية، تقدر المؤسسة قوائم الدخل، والميزانية العمومية، والتدفقات النقدية السنوية ولطوال عمرها، وتقدير جدوى المالية للمؤسسة عبر حساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية المستقبلية، ومعدل العائد الداخلي، ومدة التغطية، والعائد على الاستثمار، وغيرها من المؤشرات المالية.

05- إعداد تقارير مالية شهرية: من الأهمية بمكان قيام إدارة المؤسسة في تقييم المخزون وإعداد القوائم المالية بنهاية كل شهر، حيث سيساعد هذا الإجراء على قياس وتقييم الأداء المالي والتحكم فيه وتحسينه بصفة شهرية منتظمة. لإعداد المركز المالي للمؤسسة والتقارير المالية الشهرية تعد وتنفذ إدارة المؤسسة نظاماً محاسبياً ويتم بموجبه جرد ومراجعة مخزون نهاية المدة بنهاية كل شهر، وتسجيل كافة المعاملات المحاسبية والتسويات المالية والترصيد والمراجعة، وإعداد ميزان المراجعة، وبيان الدخل، والميزانية العمومية، وكشف التدفقات النقدية، بحيث ستستفيد الإدارة من تلك التقارير المالية عبر مراجعتها مع الأهداف المالية للمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الربحية والتدفقات النقدية.

06- تحسين الربحية والتدفقات النقدية: صافي الربح هو فائض الإيرادات بعد تغطية جميع المصاريف خلال العام، وتسعى المؤسسات عموماً لابتكار حلول يريدها المستهلكون، وتحفيز الإيرادات، والترشيد بالمصاريف والنفقات الرأس مالية، بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من صوافي الأرباح، وإن أبسط طريقة لتحسين الربحية هي زيادة المبيعات وترشيد المصاريف، كما يستخدم المستثمرون عادة النسب المالية مثل نسبة مجمل الربح ونسبة صافي الربح التشغيلي ونسبة صافي الأرباح للتقييم والتحقق من الربحية. ويوضح كشف التدفقات النقدية حركة النقد الداخلة والخارجة عن المؤسسة خلال مثلاً عام تشغيلي، وتقسّم تلك التدفقات الي تدفقات تشغيلية وهي تلك التدفقات المتعلقة بقائمة الدخل النقدي وصافي رأس المال العامل، والتدفقات النقدية من الاستثمار وهي تلك التدفقات المتعلقة بالاستثمار بالأصول الثابتة والاستثمارات، والتدفقات النقدية من القروض، والتدفقات النقدية من حقوق الملكية. يمكن تحسين فوائض التدفقات النقدية بالمؤسسة الصناعية عبر تحسين الربحية، وخفض الائتمان الممنوح للعملاء، وكذلك خفض رصيد المخزون، وزيادة مدة الائتمان لسداد الدائنين، وخفض الإنفاق عموماً وزيادة الإنتاجية والتشغيل، وتلبية احتياجات العملاء.

07- إعداد الميزانية النقدية: تتضمن تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة عن المؤسسة والتمويل خلال مدة محددة مثلاً عام تشغيلي. يوضح كشف التدفقات النقدية كل من مصادر واستخدامات النقد، وتشمل مصادر النقد الإيرادات النقدية، وصافي الأرباح النقدية، وتسييل صافي رأس المال العامل، وبيع الأصول الثابتة والاستثمارات، وأخذ القروض، وزيادة حقوق الملكية أو رأس المال. في حين أن الاستخدامات النقدية تشمل المصاريف التشغيلية والرأسمالية، وشراء المواد، وزيادة رأس المال العامل والاستثمارات، وسداد القروض، وتوزيعات أرباح على الأسهم، وشراء أسهم المؤسسة. بعد تخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، يتم تقدير الفوائض والعجزات التي تتطلب تمويل إضافي.

08- تحديد مصادر التمويل: هي عملية حصول المؤسسة على المال لسداد التزامات مالية، كما إن حصول أي مؤسسة على مال خاصة من خارج المؤسسة يعد مهمة مليئة بالتحديات ويعتمد على ربحية المؤسسة، وقدرتها على الوفاء بسداد القروض، وملائتها المالية، ودرجة مخاطر الائتمان. تحصل المؤسسات على المال داخلياً عبر مثلاً مدخرات مالك أو ملاك المؤسسة، وعملهم المجاني في إدارة المؤسسة، ومن الأرباح، والاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة للسداد من الدائنين، وخارجياً من خلال القروض، وتأجير الأصول بدلاً من شرائها، وبيع أسهم المؤسسة على المستثمرين، والهبات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى الأداء المالي الذي أضحي يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، لذا يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة لإعطاء الصورة الحقيقية لها باعتباره أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة و تحليل مركزها المالي و ربحية أموالها، وكذلك الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة، وبالتالي تحسين أدائها المالي، وعليه من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

**الفصل الثاني نكاح
الأعمال وعلاقته
بالأداء المالي**

تمهيد:

سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على أداة من أدوات تنفيذ استراتيجيات المؤسسات ألا وهي تطبيقات ذكاء الأعمال، والتي تسمح بتحليل الأعمال باستخدام أساليب إحصائية واستخراج البيانات من مصادرها من خلال الاستعانة بمختلف البرمجيات المتخصصة للحصول على المعلومات المناسبة، ومن ثم العمل على نشرها داخل المؤسسات حسب الحاجة وهذا من أجل رفع قيمة قراراتهم من خلال اتخاذ قرارات ذكية وخاصة القرارات المالية المتعلقة بتحسين الأداء المالي والمساعدة على استيعاب الوضع السائد للبيئة المالية ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال التحديد والقياس المالي مستقبلا. وللتوضيح أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل مفاهيمي لذكاء الأعمال.
- سيرورة ذكاء الأعمال، مكوناته ومجالات استخدامه.
- أثر تطبيق ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي.

II-1- مدخل مفاهيمي لذكاء الأعمال

تعتبر أنظمة ذكاء الأعمال بمثابة حجر الأساس للعديد من المؤسسات الكبرى في العالم، وخاصة تلك التي تملك كما كبيرا من البيانات، ذلك أن صناع القرار في عصرنا الحالي بحاجة إلى معلومات دقيقة وتفصيلية، وهو ما تقدمه أنظمة ذكاء الأعمال التي تمكنهم من استخدام أدوات متقدمة لتحليل البيانات، فمن خلال استخدام ذكاء الأعمال يمكن للمؤسسة تنظيم نفسها فيما يتعلق بكشف نقاط قوتها وضعفها، وبالتالي وضع تحديد واضح للاستراتيجية من المنافسين مع رصد التغيرات في المواقف والسلوكيات من المستهلكين لاستباق التغير التكنولوجي ونشر البحوث المتعلقة بالسياسات وتطوير الأعمال.

II-1-1- ماهية ذكاء الأعمال

سوف نحاول في هذا الجزء التعرف على ماهية ذكاء الأعمال وهذا من خلال التطرق إلى أهم مراحل تطور هذا المفهوم (نشأته)، ثم بعد ذلك سنحاول عرض بعض التعاريف الخاصة بذكاء الأعمال وفي الأخير سنتناول أهميته.

أولاً- نشأة مفهوم ذكاء الأعمال

إن موضوع ذكاء الأعمال (Business Intelligence) ليس قديم العهد، بل هو علم حديث بدأ بنظم دعم القرار، وظهرت الحاجة إلى تطبيقات ذكاء الأعمال نتيجة ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ على الأسواق وإلى ارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية وضعف الأداء الإداري وغيرها. ولهذا فظهر مصطلح ذكاء الأعمال بوصفه منتجات جديدة لأسلوب إبداعي مستندا إلى الأنماط المتطورة من خوارزميات الاسترجاع والإحصائيات المتقدمة التي كان لها الدور الأساسي في نضج تطبيقات نظم ذكاء الأعمال وتكاملها، إذ وصفت هذه المنتجات بشكل أولي على أنها أدوات نظم دعم القرارات (DSS)، ومن ثم تطورها نحو تطبيقات نظم المعلومات التنفيذية، كما وصفت على أنها نظم للتنقيب على البيانات من أجل اكتشاف المعرفة وأخيرا نظم ذكاء الأعمال¹.

ثانياً: تعريف ذكاء الأعمال

لم يتم الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم ذكاء الأعمال من طرف الباحثين حيث تناوله البعض من منظور تقني كالتيكولوجيا، وتناوله البعض الآخر من منظور تنظيمي ومؤسسي كمنهجية عمل أو عملية، غير أن أغلبهم مجتمعون على أنه يهدف إلى دعم اتخاذ القرار في بيئة الأعمال. ومن أهم التعاريف المقدمة لمفهوم ذكاء الأعمال نجد:

¹ - سطم صالح حسين، عماد صالح نعمة، استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات (دراسة تطبيقية على شركة ألبان وعصائر تركيت المحدودة)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2016، ص204.

- التعريف الخاص بشركة الأبحاث (Gartner): ذكاء الأعمال عبارة عن مصطلح عام يشبه المظلة يندرج تحته مجموعة التطبيقات والبنية التحتية والأدوات وأفضل الممارسات التي تمكن من الوصول إلى البيانات وتحليلها لاستخراج معلومات تهدف لتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء لأقصى حد¹.
 - تعريف هانز بيتر (Hans Peter): بحيث عرف ذكاء الأعمال بأنه القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف².
 - يمثل ذكاء الأعمال مجموعة الإجراءات التي يقوم بها الإنسان بهدف الوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليلها وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار³.
 - حسب تعريف (Ralph Kimball) فإن ذكاء الأعمال عبارة عن مصطلح عام لوصف الاستفادة من أصول المعلومات الداخلية والخارجية لاتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال⁴.
- مما سبق يمكننا التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم ذكاء الأعمال على أنه عبارة عن أداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، بحيث تعتمد على تحليل الأعمال باستخدام أساليب إحصائية واستخراج البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ويتم الاستعانة بمختلف البرمجيات المتخصصة للحصول على المعلومات المناسبة، ومن تم العمل على نشرها داخل المؤسسة وعند جميع مستويات هيكلها التنظيمي حسب الحاجة وهذا من أجل رفع قيمة قراراتهم من خلال اتخاذ قرارات ذكية.

ثالثا: أهمية ذكاء الأعمال

- لقد برزت الحاجة إلى أنظمة ذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات، فاهتمام المؤسسات بذكاء الأعمال في تزايد مستمر نظرا لأهميته الكبيرة في العصر الحالي والتي تتمثل في⁵:
- اتخاذ قرارات موثوقة باستخدام البيانات الصحيحة وذلك بتسريع تنفيذ الرؤى الشاملة واتخاذ قرارات أفضل بواسطة إمكانية التحليل الذكي؛
 - يساهم ذكاء الأعمال في تحقيق النجاح والتميز بين المؤسسات وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
 - دعم البنية التحليلية حيث أصبح ذكاء الأعمال جزءا من البنية التحتية الأساسية للمؤسسات كونه مصدرا للمعلومات.
 - يتيح الفرصة للمؤسسة لتعظيم أرباحها على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات، وذلك من خلال التعرف على أنماط واتجاهات زبائنهم المرتقبين والذين يكونون فرص الربح.

¹ - محمد منير، عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014-2015، ص 14.

² - إبراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2016، ص 62.

³ - الطيب داودي، عبد الناصر موسى، إدارة المعرفة وذكاء الأعمال تكامل أم اختلاف، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة: 23 - 26 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012، ص 135.

⁴ - عروف عفيفة، متطلبات اعتماد نظام ذكاء الأعمال في البنوك الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2017، ص 908.

⁵ - محمد منير، عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، مرجع سابق، ص 19-20.

- يساعد ذكاء الأعمال على عملية التنبؤ بالأحداث في المستقبل التي تواجه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق توفير المعلومات الكافية، كما يفيد في وضع البرامج اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.

- يتيح ذكاء الأعمال للمؤسسات فرصة لتعظيم أرباحها على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات، وكذلك يمكنها من التعرف على أنماط واتجاهات زبائنها المرتقبين والمحتملين وكذلك زبائنها المريحين؛

- يساعد ذكاء الأعمال على خفض تكاليف المؤسسات من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات فيما لو عولجت تقليدياً؛

- إتاحة المعلومات للمؤسسات والذي يساعدها في تقديم خدمات توافق خصائصها من حاجات العملاء، الشيء الذي ينقذها من أخطار عدم البيع؛

- التأقلم مع مختلف الأحداث سواء كانت الداخلية أو الخارجية التي يكون لها تأثير على أنشطة المؤسسات؛

- يساعد ذكاء الأعمال أيضاً على اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين في السوق من خلال إبقاء المؤسسات على اطلاع دائم على اتجاهات السوق الحالية، من خلال معرفة الاتجاهات السائدة في مجال العمل واتخاذ قرارات مستنيرة من شأنها أن تضمن البقاء للمؤسسات في الصدارة وقبل المنافسين¹.

II-1-2- أنواع ذكاء الأعمال

ينقسم ذكاء الأعمال إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكتيكي، الذكاء التشغيلي، وهي كما يلي²:

01. الذكاء الاستراتيجي: كان أول استعمال له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً "SUN TZU" احد ابرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يعدو أن تخاف نتائج معركة" وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فانك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فانك أحق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة، وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية "Intelligence Agencé Centre" أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي رفع صناعات القرارات السياسية وصباغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها ب: عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرار، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس هاري ترومان رئيس الولايات المتحدة الأمريكية من 1953 إلى 1954.

ومن بين أهم التعارف التي أطلقت على الذكاء الاستراتيجي، عرف بأنه ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بنية أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصوراً لإزاء عملياتها

¹- دينا محمود، أهمية ذكاء الاعمال، مقال منشور على منصة المرسال، 2020/07/05، مال وأعمال، المرسال، <https://www.almsal.com/post/924784#:~:text=تاريخ%20الاطلاع%3A2022/03/10>.

²- بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، أبريل 2016، ص45.

الراهنة واستيعاب وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربحية في الأسواق الحالية والجديدة¹.

02. الذكاء التكتيكي: يتم استخدام علم تحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي بواسطة المدراء الكبار ومحلي الأعمال ومدراء خط الانترنت لقياس فاعلية المبادرات، ويحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام أو أسابيع أو أشهر، ويتعامل هذا الذكاء باستهداف أفراد معينين، كما يعتمد على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات.

03. الذكاء التشغيلي: يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين عمليات الأعمال اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين، وذلك لتمكنهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة، أي تساعد هذه المعلومات المنظمات على العمل بشكل أكثر، وتصبح أكثر تنافسية وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل والاتصال بالمعلومات لمعالجة القضايا والمشاكل².

II-1-3- خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال

يتم تتبع خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال لبيانات ومعالجتها، بهدف إنتاج معلومة قابلة للاستعمال وتتخلص هذه الخطوات عموما في³:

الخطوة الأولى تجميع البيانات: يتم تجميع البيانات وفرزها وتصنيفها من طرف أدوات مختصة تدعى E.T.L (EXTRACT TRANSFORM AND LOAD) وهي من أحدث التقنيات المسهلة والمدعمة لقواعد البيانات، وتعمل على انتقاء المعلومة الأكثر ملائمة، والأكثر مصداقية وصحة، اعتمادا على أساليب علمية وإحصائية دقيقة.

الخطوة الثانية تخزين البيانات: يتم تخزين البيانات التي جمعها في قواعد ومخازن خاصة بها (DATA WERHOUSE) أو (DATA MARTS)، وهذا بهدف ضمان توافرها عند الحاجة إليها، وكمنطلق لتحليلها والاستفادة منها حاليا أو مستقبلا، وقد تكون هذه المعلومة نهائية (تمت معالجتها وفرزها قبلا)، أو بيانات يمكن معالجتها لاحقا أو الاستفادة منها بشكل خام⁴.

¹ - فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، التوجه الاستراتيجي لمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص100.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص209.

³ - Mahmoudi Nesrine, Baba Ahmed Farah, Conception et exploitation d'un entrepôt de donnée au sein de la banque BADR, Mémoire de Master en Informatique Option: Réseaux et Systèmes Distribués (R.S.D), Faculté des Sciences, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2016, P 05.

⁴ - بوقابة وردية، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص252.

الخطوة الثالثة نشر المعلومات: ويتم نشر هذه المعلومات على مختلف الأجزاء والأقسام المكونة للمؤسسة، حيث ان كل جزء يستعمل المعلومات التي يحتاجها، وهذا عن طريق بوابة تصمن ذلك تدعى بوابة المعلومات الخاصة بالمؤسسة E.I.P (ENTREPRISE INFORMATION PORTAL).

الخطوة الرابعة استخدام المعلومات : يتم استخدام هذه المعلومات بأشكال مختلفة ومتنوعة ومتعددة الأبعاد، حيث يتم استخدام جزء منها في تحليل OLAP، والجزء الآخر في الدراسات التسويقية، كما يظهر قسم منها على شكل تقارير مالية ومحاسبية، ويتم توضيح بعضها على شكل مؤشرات إحصائية، ويدعم جزء كبير منها لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية)، خاصة أن هذه اللوحة تختلق عن نظيراتها التقليدية في أنها تشمل أربعة محاور أساسية متعلقة بالأداء المالي، العملاء، مسار العمليات الداخلية، إضافة إلى التمهين التنظيمي، ما يجعلها بحاجة إلى دعم كبير من المعلومات المتنوعة التي توفرها نظم ذكاء الأعمال¹.

¹- Kiaka Musitu Héritier, Conception D'un Datamart pour le pilotage du système de gestion des impôts - cas de la direction générale des impôts, Mémoire de Licencié en sciences, Option Mathématique: Conception des Systèmes d'Informations, Département de mathématique et informatique, université pédagogique nationale, Congo, 2011, P 18.

II-2- سيرورة ذكاء الأعمال، مكوناته ومجالات استخدامه

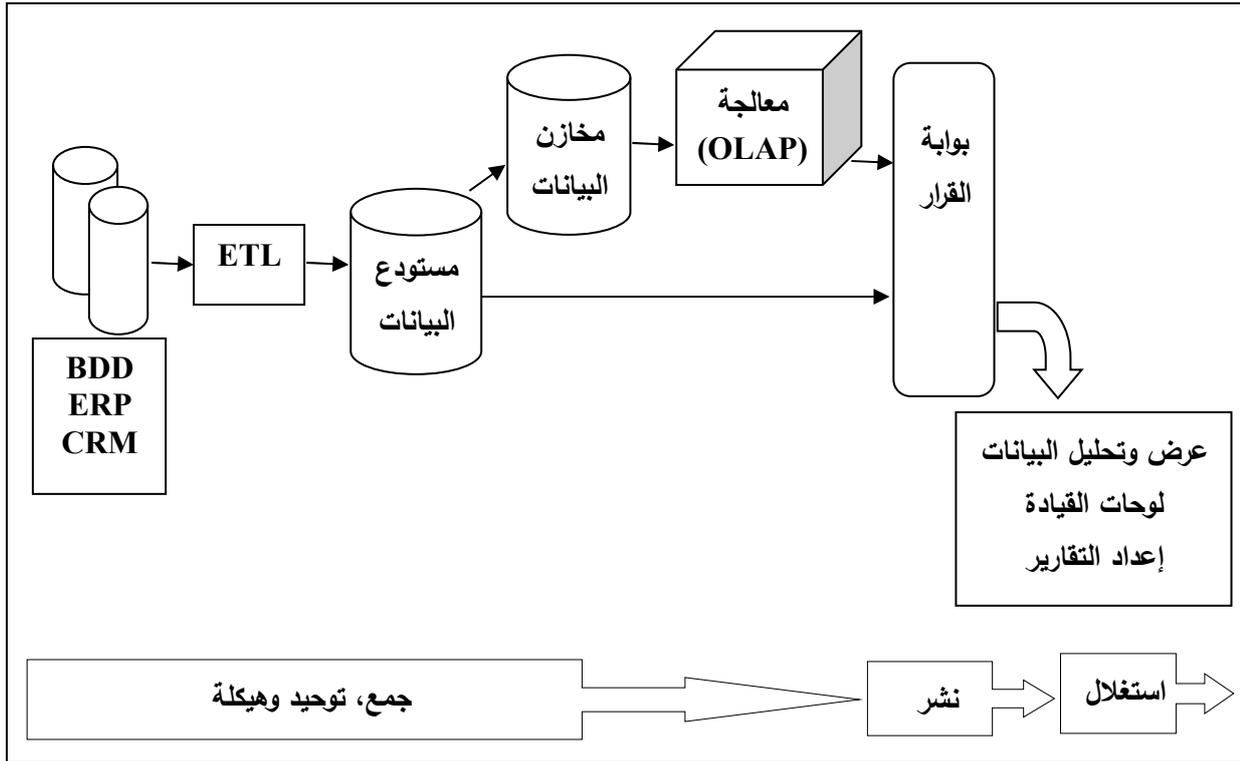
هناك مجالات كثيرة يمكن أن يطبق فيها ذكاء الأعمال وفق سيرورة عمل معينة، ولكن لا يتحقق هذا المفهوم (مفهوم ذكاء الأعمال) إلا بتظافر عناصر أساسية من الجانب التقني والمعرفي وعوامل أخرى رئيسية داعمة له. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المطالب المولية من خلال تناول كل من سيرورة عمل هذا المفهوم، مكونات أنظمة ذكاء الأعمال وأخيرا مجالات استخدام مفهوم ذكاء الأعمال.

II-2-1- سيرورة عمل ذكاء الأعمال

من أجل تسهيل إنتاج المعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلية وشبه المهيكلية، تستمد نظم ذكاء الأعمال مادتها الأولية من البيانات المهيكلية داخل قواعد بيانات تتعدى عادة من العمليات المعالجة بواسطة برمجيات تسيير الأعمال المدمجة (ERP) أو البيانات التي قد توفرها بعض التطبيقات التشغيلية الأخرى، أو حتى بيانات الملفات غير المهيكلية، كما تستمد أيضا من مصادر خارجية مخزنة على المتون الرقمية المختلفة بالاعتماد على نظم الذكاء الاقتصادي واليقظة التكنولوجية. وذلك بطريقة مؤتمتة كليا تعتمد على خوارزميات فعالة تجسدها برامج خاصة تقوم باستخراج البيانات من مصادرها المختلفة على فترات محددة وحفظها وفق هيكل مخصوص داخل مستودع البيانات الذي قد يزود بدوره قواعد بيانات أخرى أصغر منها تسمى مخازن البيانات تستعمل في إنتاج معلومات متخصصة تخدم قرارات مهمة معينة أو بعض المهام المتشابهة، وفي الحالتين تخضع هذه البيانات قبل تخزينها إلى معالجة خاصة ليتم الاستفادة منها بعد ذلك باستعمال أدوات أخرى قبل نشرها على بوابة المؤسسة في شكل تقارير ورسوم بيانية ومؤشرات¹. وسيرورة عمل ذكاء الأعمال تظهر من خلال الشكل التالي:

¹ - شنافي مولاي عبد القادر الجيلالي، دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء (دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2013/2012، ص 48-51.

شكل رقم (01-02): سيرورة عمل ذكاء الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Jayanth Ranjan, Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 9(1), 2009, PP 60-70.
- Negash Solomon, Business intelligence, communications of the association of information systems, vol.13, 2004, P 185.

يشير الشكل أعلاه إلى وجود ثلاثة تحويلات يجريها نظام ذكاء الأعمال: تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ثم تحليل المعلومات وتحويلها إلى معرفة التي تقود إلى اتخاذ القرار. ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لوجود ذكاء الأعمال في المؤسسة فهو يسمح بتحصيل المعلومات اللازمة، تحليلها وتوزيعها بين كافة المستويات في المؤسسة، بهدف استغلالها في اتخاذ أفضل القرارات التي توجه المؤسسة نحو أفضل النتائج، كما يسمح لها بالتحسين وإبداع أفكار جديدة تضمن استمرارية المؤسسة في ظل بيئتها التي تتميز بالتعقد وعدم التأكد، فهو نظام ضروري يوجه المؤسسة نحو النجاح¹، وذلك بالاعتماد على بنية تحتية وقواعد بيانات علائقية تتعدى أدوات المعالجة التحليلية عبر الخط (OLAP)، (ETL) إلى (Big data) أيضا.

II-2-2- مكونات أنظمة ذكاء الأعمال

تتكون نظم ذكاء الأعمال من أربعة مكونات أساسية²:

- **مخزن البيانات (Data Warehouse):** وهي عبارة عن مستودع ضخم من البيانات التاريخية المخزنة بطريقة منظمة.

¹ - بايزيد كمال، مرجع سابق، ص34.

² - هدى عبد الرحيم حسين علي، بشرى ناصر، دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، المجلة، المجلد 40، العدد 4، 2020، ص275.

- تحليلات الأعمال (business analytiques): وتمثل الأدوات التي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات ومن تم إلى معرفة.
- إدارة أداء الأعمال (business performance management): حيث تعمل على السيطرة على أداء المؤسسة، وقياسه مقارنة مع مؤشرات الأداء الرئيسة والمعتمدة.
- واجهة الاستخدام (grafical user interface): وتعمل على تسهيل التخاطب مع النظام واستخدامه مثل لوحات التحكم (dashboards)¹.

II-2-3- مجالات استخدام ذكاء الأعمال

- هناك مجالات كثيرة يمكن أن يطبق فيها ذكاء الأعمال مثل معرفة نوع الزبائن الحاليين أو رغباتهم، أو ماهية الزبائن المحتملين أو توزعهم الجغرافي أو الديموغرافي، أو كيفية تحديد الأسعار أو ماهية الخدمات أو البضائع التي يمكن تسويقها في منطقة معينة يتصف سكانها بطبيعة محددة أو صفات محددة. وفيما يلي سوف نحاول استعراض لبعض مجالات استخدام ذكاء الأعمال وهي موضحة في العناصر التالية²:
- إدارة العلاقة مع الزبون: يسمح تطبيق ذكاء الأعمال في تحديد قيمة حياة الزبون بواسطة الخدمات المقدمة للزبون وتحليل أثر محفظة المنتجات والخدمات الإضافية على قيمة الزبون، وكذلك أيضا يساهم في تخفيض الخدمات الإضافية المقدمة للزبائن الأقل قيمة من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة لهم.
 - المبيعات: تحتاج إدارة المبيعات بشكل أفضل إلى قدرات ذكاء الأعمال من خلال تاريخ المبيعات معبر عنه كميا أو نوعيا وفقا لمجموعات المنتجات، وكذلك البحث في أثر التغير في أسعار المنتج على حجم المبيعات مع تصحيح أسعار مجموعات خاصة من المنتجات.
 - إدارة المخزون: فعلى سبيل المثال تحتاج الشركة التي تريد إدارة مخزونها بشكل أفضل إلى ذكاء الأعمال؛ لتحديد العناصر التي تباع أسرع، والعناصر موسمية البيع، وشرائح العملاء سريعة النمو، وتحدد المنتجات التي يتم بيعها معا، أي نوع من الأشخاص يميلون إلى شراء منتج ما وأكثر من ذلك.
 - المالية: استعمال ذكاء الأعمال في الإدارة المالية يسمح بتحديد تكاليف الوحدة الواحدة من المنتج المصنوع مقارنة مع المبيعات، وكذلك أيضا يسمح بتحليل الربحية لتحديد المنتجات الأقل ربحا مع تغيير عملية الإنتاج من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - إدارة سلسلة الإمداد: تحتاج إدارة سلسلة الإمداد بشكل أفضل إلى قدرات ذكاء الأعمال؛ لتحديد وفهم متى يحدث تأخير أو اكتشاف المنتجات الأكثر شيوعا أو التأخيرات المرتبطة بطرق النقل وكذلك تغيير إجراءات اختيار الطريق أو النقل مع طرق تدنية تكاليف النقل.

¹ - كاريش صليحة، توارى سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2015، ص168.

² - Jerzy Surma J, Business Intelligence: Making Decision through Data Analysis, Collection Strategic Management, Business Expert Press, Digital Library, New York, 2011, P 10.

- إدارة المعرفة (knowledge management): يسمح تطبيق ذكاء الأعمال بجعل معطيات الشركة تساق من خلال استراتيجيات وتجارب وذلك لخلق وتحديد وتمثيل وتوسيع وإتاحة تبني نظرة عميقة وخبرة تكون هي المعرفة الحقيقية للأعمال.
- التحليل: استعمال ذكاء الأعمال في التحليل يسمح بتبني معالجات كمية للأعمال بهدف الوصول الى القرار المثالي وبهدف تحقيق اكتشاف معارف الاعمال، ومن أمثلة تطبيقاته في التحليل نجد: التنقيب عن المعطيات، التنقيب بالمعالجات، التحليل الاحصائي، التحليل التنبؤي، النمذجة التنبؤية... وغيرها.
- القياس (Measurement): يبنى ذكاء الأعمال بنية هرمية من مقاييس الأداء ولوحات القياس والتي تعطي مدراء الاعمال القدرة على معرفة التقدم باتجاه تحقيق اهداف الاعمال.
- إدارة التكاليف: يسمح تطبيق ذكاء الأعمال بمعرفة ما الذي يستنزف الموارد المالية وما هو أكثر شيء مكلف في الشركات وهذا من خلال تحليل بنود التكاليف الخاصة لاستكشاف بنود يمكن تقليل التكاليف بها.
- إدارة الموارد البشرية: تمكن أدوات ذكاء الأعمال من عمل العديد من التحليلات واستخراج معلومات كثيرة بالنسبة للموظفين وتقييم أدائهم وعمل العديد من مؤشرات قياس الأداء بشكل يومي، مثل: مدى مساهمة كل موظف بالنسبة لمبيعات الشركة أو في أداء الشركة العام سنة بعد سنة، أيضا تحليل البيانات الخاصة بمتى ولماذا يطلب الموظفين إجازات، مقارنة أداء الموظفين في الأقسام وبين الأقسام.

II-3- أثر تطبيق ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي

يعالج هذا المبحث الدور الكبير الذي يقدمه ذكاء الأعمال للوظيفة المالية، وذلك من خلال تحسين الأداء المالي والمساعدة على استيعاب الوضع السائد للبيئة المالية ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال التحديد والقياس المالي مستقبلا، وكذلك أيضا تحديد الاتجاهات التي يمكن من خلالها تحقيق الجودة المتكاملة للنشاط المالي. وللتوضيح أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب بحيث تناولنا في المطلب الأول استخدامات ذكاء الأعمال في ظل الوظيفة المالية والمطلب الثاني تطرقنا إلى أهمية تطبيق ذكاء الأعمال في النشاط المالي وفي المطلب الثالث تحدثنا عن آليات عمل ذكاء الأعمال لتحسين الأداء المالي، وفي المطلب الأخير حاولنا التعرف على تأثير ذكاء الأعمال على تحقيق المفهوم التكاملي لعملية تحسين الأداء المالي.

II-3-1- استخدامات ذكاء الأعمال في ظل الوظيفة المالية

إن قدرة نظام المعلومات على الوفاء بالاحتياجات المطلوبة من المعلومات المالية قد تتزايد نتيجة لتحسين وسائل قياس وتشغيل وتحليل البيانات المالية باستخدام أنظمة الحواسيب الإلكترونية المطورة، وقد أحدثت الثورة التكنولوجية وظهور الأجيال الحديثة من الحاسبات الإلكترونية بجانب التطور السريع في علم الإدارة اندفاعا كبيرا لدى المنشآت لإنشاء نظم معلومات حديثة تعتمد على حلول ذكاء الأعمال حتى تمكنها من توفير كميات وأنواع من المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات الإدارية بطريقة فورية؛ ولقد استجابت الوظيفة المالية لهذه التطورات وتفاعلت معها على أساس أن النظام المالي والمحاسبي يعتبر من أهم المصادر للحصول على المعلومات الكمية في مختلف المشاريع، بل إنه يعتبر في كثير من الحالات أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطورا، وأما نظام المعلومات المالي بشكله الحالي في المنظمات الذي غدا يتميز بالاستقلالية والانفتاح على المحيط سواء كانت ملكيتها خاصة أو عمومية فيمكن اعتباره منظومة معلومات محوسبة تستند على برمجيات متنوعة من تطبيقات نظم ذكاء الأعمال لرفع كفاءة الإدارة المالية في المنظمة وخاصة التخطيط الاستراتيجي للأموال وإدارة الأصول والخصوم، بالإضافة إلى دعم قرارات الإدارة ذات العلاقة، والحوسبة هي نتاج وثمره وجود هذا النظام الذي يعني تنفيذ المعاملات المالية وتدقيقها ومراجعتها باستخدام النظم الحاسوبية المختلفة، كما أنه يتكون من نظم فرعية صغيرة تتوزع على فئة النظم الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقاتها الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى، وعلى هذا الأساس يحتوي النظام الفرعي للمعلومات المالية على النظم التالية: نظام تسجيل المعاملات المالية؛ نظام إعداد القوائم المالية؛ نظام التدقيق المالي؛ نظام إعداد الميزانيات؛ نظام التحليل المالي ونظام تحليل الاستثمارات. وتتضمن مخرجاته بعض أو كل التقارير المعلوماتية التالية¹:

- تقارير معلوماتية حول القوائم المالية.

¹ - خالد داي فلاح، ذكاء الأعمال، الفصل الثاني، مشاريع ذكاء الأعمال، مقال منشور على موقع لينكد إين، 2016/03/13، <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/14.

- تقارير معلوماتية حول الميزانية المالية للمنظمة.
- تقارير معلوماتية حول تحليل الوضع المالي للمنظمة.
- تقارير لدعم قرارات محفظة الاستثمار.
- تقارير التدقيق الداخلي والخارجي.

II-3-2- أهمية تطبيق ذكاء الأعمال في النشاط المالي

تسعى الشركات في الوقت الحالي لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكاراً لجذب الأطراف المهتمة باقتصاديات المنظمة، كمتطلب من متطلبات الاستمرارية، وكذلك يتطلب هذا العمل غير السهل اتخاذ قرارات سريعة، صحيحة، رشيدة، وحاسمة استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، وهكذا تخضع مؤسسات الأعمال لضغوط هائلة من المنافسين وآلية السوق. أن للنشاط المالي وما يقدمه من بيانات ومعلومات خاصة بيئة منظمات الأعمال الداخلية والخارجية أولى الشروط الأساسية لهذا النجاح في احتواء هذه الضغوط، وأن العامل الرئيسي لنجاح العمل المالي والمحاسبي يتمثل بالاستجابة السريعة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها المعاصرة في تحقيق العملية المالية وبشكل خاص في مجال الإبلاغ المالي وغير المالي لنتائج منظمات الأعمال¹.

من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم ذكاء الأعمال الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل (التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة) وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال التحديد والقياس المالي مستقبلاً، وتحديد الاتجاهات التي يمكن من خلال تحقيق الجودة المتكاملة للنشاط المالي وذلك ضمن إطار السعي لمحاولة تحسين موقع منظمات الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الاستمرار في المنافسة من خلال إنتاج تقارير مالية وغير مالية تبين المقدرة الإيرادية لمنظمات الأعمال وهذه التقارير بدورها ستسهم في اتخاذ الأطراف المهتمة بالوحدة المالية للقرارات المتعلقة بالتخصيص أو التخلي عن مساهمتها في اقتصاديات منظمات الأعمال². من ناحية أخرى تعد البيانات والمعلومات والمعرفة المتوفرة ضمن منظمات الأعمال أهم أصل من الأصول الموجودة فيها. إذ تفيد هذه المعلومات والبيانات والخبرات في تطوير قواعد العمل من ثم التميز عن بقية المنافسين بها، لذا فهي مصدر رئيسي مفيد في رفع أدائها وإنتاجيتها، وذلك إذا استغلت خبرات الموظفين أنفسهم، ومعلوماتهم، وعلاقاتهم بالزبائن والمزودين، إضافة للبيانات التي يمكن الاستفادة منها من هذه العلاقات بصورة صحيحة وفعالة تخدم المؤسسة نفسها، عن طريق جعل كل إجرائية من إجرائيات العمل المطلوب أكثر نضجاً، وأقل تكلفة بحيث تنفذ بوقت أقل للوصول إلى الهدف المنشود³.

¹ - نور الدين محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وأثارها في زيادة جودة الأداء المحاسبي والرقابي في المؤسسات المالية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، 2009، ص73.

² - مهيب النقري، الحلول المصرفية الذكية باستخدام أدوات التقيب في المعطيات، مجلة المعلوماتية، دمشق، العدد 19، 2007، ص43.

³ - الشحادة عبد الرزاق وآخرون، نظرية المحاسبة، مطبوعات جامعة حلب، سوريا، 2006، ص43.

مما سبق يمكن القول بأن استخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في النشاط المالي يمكن أن يؤدي إلى تطوير الأطر الإجرائية والمفاهيمية لمهنة المالية وعلى مستوى البيئة الداخلية والخارجية وأن تحتل مكانة هامة على مستوى أجزاء ومستويات المنظمة التشغيلية والاستراتيجية من حيث المساهمة في عملية التكامل والتكافؤ بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال المعاصرة وهذا الأمر سيتحقق من خلال مساهمة تطبيقات ذكاء الأعمال في كفاءة تدفق البيانات والمعلومات بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

II-3-3- آليات عمل ذكاء الاعمال لتحسين الأداء المالي

أتاحت تقنيات ذكاء الأعمال تطوير مهام وأداء قسم المالية في المؤسسات ولأهداف متعددة، إذ أصبح ذكاء الأعمال موجها بشكل عام لكل مستخدم فيما يتعلق بعمليات تحليل البيانات المالية، إضافة إلى وجود الحلول الذكية المتقدمة في مجالات لها علاقة بالوظيفة المالية كبحوث السوق والمبيعات وغيرها. وعموما تتلخص آليات عمل ذكاء الأعمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات في النقاط التالية¹:

- **قياس الأداء المالي:** وذلك عن طريق تسهيل استخدام الأدوات والتقنيات الكمية في قياسه، كمصفوفة الأداء والنماذج الإحصائية، إضافة إلى تطوير نماذج القياس المقارن.
- **تحليل المعلومات المالية:** باستخدام أدوات التحليل المختلفة كالتحليل الإحصائي، نماذج التنبؤ، نماذج مسار الأعمال، وحتى الاعتماد على الأدوات الكمية في التحليل المالي.
- **التخطيط الاستراتيجي المالي:** وذلك بتوفير مختلف البيانات والتقارير المالية، وتقارير الأداء، ونماذج التنبؤ بمستقبل نشاط المؤسسة، وتوجهات القطاع الذي تنشط به.
- **التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة:** من خلال ضمان تقاسم وتشارك المعلومات بينها، إضافة إلى دعم التواصل بين المؤسسة والأطراف المرتبطة بها (أصحاب المصلحة).
- **إدارة المعرفة من الناحية المالية:** وذلك عن طريق تفعيل الاستفادة من مؤهلات وكفاءات الأفراد في المؤسسة، واعتماد مدخل المعرفة كأساس لتمييزها، وتحقيقها لميزة تنافسية هامة تتيح لها خلق قيمة مضافة.
- **تفعيل هندسة القرار المالي بالمؤسسة:** من خلال ضمان معلومة مالية مناسبة في الوقت المناسب، تتيح اتخاذ القرار السليم في التوقيت السليم.
- **دعم الإدارة المستندة للمقاييس:** يعمل ذكاء الاعمال على إلغاء الانحرافات في البيانات المالية، ويمكن تحقيق التكامل لمصادر بيانات المؤسسة بتتبعها من خلال لوائح الجداول (مصادر إدخالها) إلى قواعد البيانات وصولاً إلى مستودع بيانات المشروع، ومن ثم يعمل نظراً ليعمل على إزالة الانحرافات الحاصلة بالأنظمة، وبذلك يمارس نظام ذكاء الأعمال دور الوسيط ويساعد في معايرة مقاييس البيانات المالية، مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحللونها².

¹ - عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2012، ص 203.

² - مازن اسماعيل رشيد شاهين، تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الاعمال في خلق القيمة للمنظمات: دراسة تشخيصية وتحليلية لشركة عراقي والاثير للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، 2007، ص 51.

- التنسيق بين العمليات المالية: وذلك من خلال المساهمة في تحليل التدفقات النقدية المخصومة، العائد على الاستثمار، شراء أو تأجير، رأس المال والميزانية، إعادة تمويل السندات والأوراق المالية، إدارة المحافظ الاستثمارية، الفائدة المركبة، تقييم العملات الأجنبية¹.

- قياس مدى فعالية الاستثمارات من الناحية المالية: يعتبر إعداد التقارير المالية المخصصة بالاعتماد على نظم ذكاء الأعمال أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للإدارات المالية، حيث أنها توفر نظرة ثاقبة لمؤشرات الأداء الرئيسية والأرقام الأخرى المتعلقة بالنفقات والميزانيات وكذلك أيضاً يمكن أن تزيد التقارير المالية المخصصة من ظهور عوائد الشركة على الاستثمار (ROI) وهو قياس مدى فعالية استثمارات الشركة في توليد الدخل.

- دمج المعلومات المالية ببيانات أقسام المؤسسة: تتيح خيارات نظم ذكاء الأعمال دمج المعلومات المالية ببيانات أقسام الشركة الأخرى كالتسويق والمبيعات والعمليات، وهذا ما يمكن موظفي القسم المالي من طرح خيارات بعد إجراء التحليل المالي المناسب لاتخاذ قرارات لم تكن واردة ضمن مقترحاتهم سابقاً، إضافة إلى دعم نظام ذكاء الأعمال لتحديد العوامل المؤثرة على القرار النهائي².

II-3-4- تأثير ذكاء الأعمال على تحقيق المفهوم التكاملي لعملية تحسين الأداء المالي

هناك مجالات كثيرة يمكن أن يطبق فيها ذكاء الأعمال في المجال المالي مثل معرفة رغباتهم ومتطلبات الأطراف الداخلية والخارجية من المعلومات والبيانات المالية، أو ماهية المؤشرات المالية وغير المالية التي يجب أن تعكس في القوائم والتقارير المالية، وهناك أمثلة كثيرة أيضاً على هذه التطبيقات منها: إنتاج تقارير لتخطيط الموارد المالية المتاحة، تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، معرفة أكثر المنتجات ربحية، معرفة التكاليف، إضافة إلى تحليل المبيعات، التنبؤ بالمبيعات، تقسيم المبيعات حسب فئات معينة..... الخ، وتكمن قوة استخدام برمجيات ذكاء الأعمال في العملية المالية من خلال مساعدتها على تحقيق أهدافها التي تتمثل في القياس والإعلام والإفصاح، فإن توظيف تلك البرمجيات في العمل المالي على الوجه الصحيح والفعال سيؤثر على كل مراحل العملية المالية أي تحويل البيانات المتوفرة إلى معلومات تفيد متخذي القرار في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات ذات جودة أعلى والوقت المناسب، اعتماداً على نتائج تحليل هذه المعلومات، لما فيه مصلحة العمل وتحسين الأداء المالي.

إن النظام المالي هو من النظم المفتوحة من جانبيه، ولكن لهذا النظام خصوصية من جانب المدخلات وعمليات التشغيل والمنتجات الصادرة عنه والأطراف التي تتعامل معه وتستفيد من مخرجاته، حيث تتأثر هذه العناصر الثلاث للنظام المالي بمجموعة من المحددات والاجراءات والقواعد، بالإضافة الى استخدام أدوات

¹ - إبراهيم بن الطيب، مرجع سابق، ص 66.

² - هشام هرملاني، لماذا ينبغي لك تطوير ذكاء الأعمال داخل شركتك؟، ريادة الأعمال، منصة مستقل، مارس 2022، <https://blog.mostaql.com/business-intelligence/>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/14.

تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات ذكاء الأعمال وانعكاس ذلك على عناصر النظام المالي، وستنطلق لهذا الأمر بشيء من التفصيل¹:

01- من جانب المدخلات: إن تطبيقات ذكاء الأعمال أتاحت مجموعة من الأدوات والأساليب الجديدة في معالجة البيانات من حيث التحديد وطرق الإدخال والجمع والفرز والتبويب والربط بين عناصر العملية المالية، من خلال البرمجيات الجاهزة التي يمكن أن تستخدم على كافة مراحل العملية المالية، وذلك بفضل استخدام نظم إدارة البيانات الخاصة بمعالجة الكم الهائل من البيانات المالية التي أتاحتها تطبيقات ذكاء الأعمال، وإن استخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في أنشطة وعمل منظمات الأعمال المعاصرة على مستوى مدخلات النظام المالي تؤدي إلى²:

- القدرة على تطبيق طرق وقواعد مالية جديدة خاصة بقياس الأحداث المالية ليس فقط الداخلية وإنما الخارجية منها والحصول على البيانات الحساسة الحقيقية حول البيئة الخارجية.

- التأثير على جودة الأداء المالي الخاص بالمدخلات من خلال تقليل الأخطاء والتنوع في عمليات الإدخال للبيانات بشكل مباشر أو غير مباشر وبشكل جماعي أو منفرد.

- التأثير على نوعية المدخلات وبشكل خاص المدخلات العشوائية للنظام والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة النظام وقدرته على تقديم بيانات ومعلومات تلبي حاجات المستخدمين الداخليين والخارجيين.

- تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات والبيانات والتي تمثل مدخلات النظام من خلال أدوات وآليات الإدخال المباشر للبيانات.

- تقليل الأخطاء من خلال الدقة المتناهية في العمليات المالية والقدرة على تجميع وتخزين البيانات تلقائياً والقدرة على الاحتفاظ بسجلات كاملة للعمليات المالية.

02- من جانب عمليات التشغيل: أصبح تشغيل العمليات المالية في ظل تطبيقات ذكاء الأعمال بطريقة غير مكلفة واقتصادية وهذا انعكس بشكل إيجابي على الأداء وزيادة العائد على النشاط من خلال قدرة النظام المالي على جمع وتشغيل البيانات بطريقة منمطة لإنتاج معلومات تفيد المستخدم الداخلي والخارجي³.

03- من جانب المخرجات: إن استخدام تطبيقات ذكاء الأعمال يمكن القائم على العملية المالية في منظمات الأعمال من الإجابة على الأسئلة الهامة التالية⁴:

- هل يمكن تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية وكفاءة للمستخدم الداخلي والخارجي؟
- ما هي المعلومات التي نحتاج إليها إضافة للمعلومات المتوفرة؟

¹ - عبد الرزاق قاسم الشحادة، عبد الناصر أحمد حميدان، مها نياض عيوش، تطبيقات ذكاء الأعمال وتحقيق المفهوم التكامل لجودة النظام المحاسبي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2011، ص 240 - 241.

² - مهيب النوري، مرجع سابق، ص 42.

³ - ردايدة مراد خالد، دور نظم المعلومات المحاسبية في بيئة استخدام تقنيات المعلومات (دراسة حالة في مؤسسات المال العام الأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص 129.

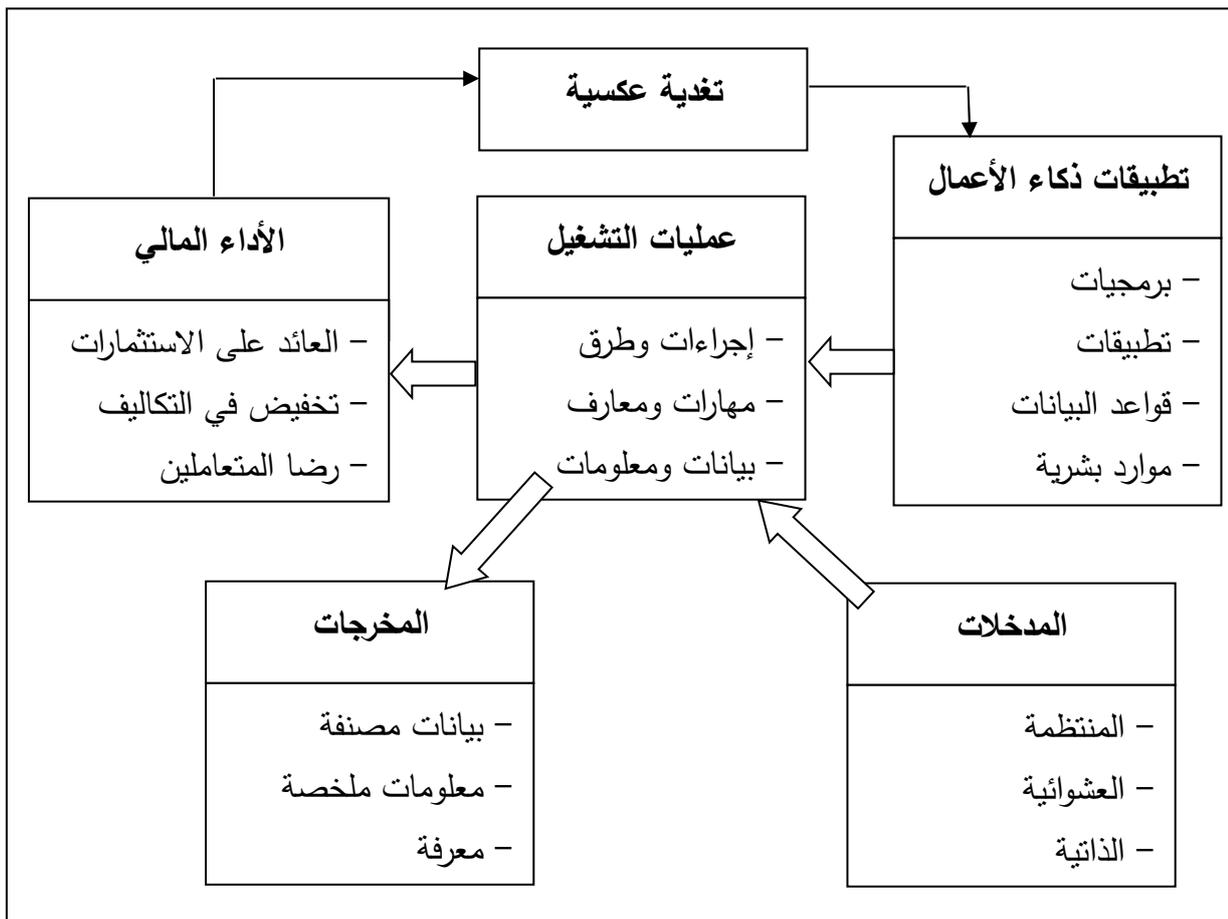
⁴ - مهيب النوري، مرجع سابق، ص 34.

○ هل المعلومات المتوفرة حاليا من أنظمة المعلومات المالية صحيحة وكافية وملائمة للمستخدم الداخلي والخارجي، وتحليل ومراقبة العمل لحظيا وإحداث تأثير إيجابي فيه؟

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا توضيح العلاقة التأثيرية بين تطبيقات ذكاء الاعمال وتحسين الأداء المالي لمنظمات الاعمال من خلال عمليات الإدخال، الإخراج والتشغيل للبيانات والمعلومات المتنوعة والخاصة بنشاط منظمات الأعمال المتعدد التي اصبحت أكثر كفاءة وفاعلية في ظل الاستخدام الأمثل لتطبيقات وبرمجيات ذكاء الاعمال في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-02): يوضح العلاقة التأثيرية بين تطبيقات ذكاء الأعمال وتحسين الأداء المالي

للمنظمات المعاصرة



المصدر: عبد الرزاق قاسم الشحادة وآخرون، تطبيقات ذكاء الأعمال وتحقيق المفهوم التكامل لجودة النظام المحاسبي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2011، ص245.

II-3-5- أثر ذكاء الأعمال على تحسين الأداء المالي في ظل متغيرات وسيطة (الابتكار،

التعلم الشبكي)

سنقوم في هذا المطلب محاولة التعرف على العلاقة من الناحية النظرية بين ذكاء الأعمال وتحسين الأداء المالي في ظل وجود متغيرات وسيطة وهما متغير الابتكار ومتغير التعلم الشبكي، وذلك من أجل معرفة حدوث الأثر بين تطبيق ذكاء الأعمال في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء المالي.

أولاً: أثر أنظمة ذكاء الأعمال في جعل المؤسسة أكثر ابتكارية

الابتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً¹، وأما على المستوى المؤسسي فهو عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس من خلال الحرية والتشجيع واستشعار الاحتياجات العامة². وإن أهم الميزات التي تتصف بها المؤسسات حالياً هي كونها مؤسسات مبنية على المعارف والمعلومات وتطبيق أنظمة ذكاء الأعمال التي تتيحها البيئة، وبالتالي فإن العناية بالأفراد والجماعات على أساس الإبداع تتم بأن تقوم المؤسسة بعمليات توليد الأفكار والمعارف، التي تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساعدة على الأداء الأمثل الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وخاصة تحسين الأداء المالي، وعليه إذن يسمح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات بجعلها أكثر ابتكارية من خلال مساهمتها فيما يلي³:

- تساعد أنظمة ذكاء الأعمال المؤسسات في إنشاء قاعدة معلوماتية وبنك معلوماتي للابتكار خاص بأفضل نماذج التطبيقات، بما في ذلك دراسات الحالة والمخرجات الناجحة من أجل مشاركة المعرفة داخل المؤسسة ومع المحيط الخارجي.

- تساهم أنظمة ذكاء الأعمال في إنشاء قاعدة بيانات للابتكار خاصة بالمؤسسة وذلك من أجل تسهيل الربط الشبكي وتبادل المعلومات عبر استخدام تقنيات أنظمة ذكاء الأعمال.

- يسمح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات بتحليل مواطن قوتها وضعفها، وتقييم الفرص والتهديدات من أجل الاستمرار في التخطيط والتطور وتبادل المخرجات مع جميع الأطراف ذات المصلحة وخاصة المستهلكين.

- تساعد أنظمة ذكاء الأعمال المؤسسات في تطوير منصات تواصل افتراضية ورقمية عبر التطبيقات الحاسوبية الجديدة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، من أجل التعاون بين العمال في الداخل أو مع الأطراف الخارجيين في مجال الابتكار وخاصة ابتكار منتجات جديدة حسب أذواق المستهلكين.

- تساعد أنظمة ذكاء الأعمال المؤسسات في زيادة التركيز وتعزيز الفكر الابتكاري لأهميته كاستثمار مستدام طويل الأجل ولأهميته في زيادة عدد المبتكرين وبراءات الاختراع وتوليد الابتكار من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- يسمح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات بإنشاء برامج خاصة لتسريع الابتكار في الأعمال التجارية ومخرجاته وتسريع الابتكار المؤسسي للانتقال إلى العالمية، من أجل تحقيق نمو رقمي ذكي شامل ومستدام.

¹ - تيسير صبحي، الموهبة والابداع (طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة)، دار التنوير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 86.

² - بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 110.

³ - هنادي المباركي، دراسة متخصصة الابتكار وريادة الأعمال... أداة تمكين الاقتصاد، مقال منشور على الموقع الإلكتروني بجريدة القدس، 2020/10/12، <https://alqabas.com/article/5807589>، تاريخ الاطلاع: 2022/05/23 على الساعة (10:23).

- تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات يسمح لها بتعزيز دور الابتكار المؤسسي وزيادة التنافسية في فهم مراحل الابتكار وأنواع الابتكار والكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين بسرعة وكفاءة عالية، والتي تخدم التنوع وتحقيق الأرباح والبقاء في الصدارة مع المنافسين.

ثانيا: العلاقة بين الابتكار والأداء المالي للمؤسسة

يمكن توضيح العلاقة بين الابتكار والأداء المالي للمؤسسات من خلال النقاط التالية¹:

01- مساهمة الابتكار في تخفيض التكاليف: لما تقوم المؤسسات بإدخال تقنيات جديدة في العملية الإنتاجية، فإن ذلك سوف يزيد من كمية الإنتاج، وتكون العملية الإنتاجية في هذه الحالة أسرع، حيث يتم معالجة أكبر كمية ما تؤدي إلى التخفيض من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا من تكاليف الإنتاج عامة، وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي بدوره يضمن للمؤسسة أحسن مردودية. وبالتالي فإن البعد الحقيقي للابتكار في هذه الحالة يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

02- مساهمة الابتكار في تحسن الجودة وتنشيط الاستهلاك: فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحسين جودة منتجاتها بشتى الطرق وهذا بغية إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر، والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج؛ كالضمان، مدة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال، وغير ذلك من المعايير.

وهنا يبرز دور الابتكار في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الابتكار الذي يحقق جودة منتج أعلى من جودة المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي هذا مباشرة إلى الزيادة في الأداء المالي للمؤسسات (زيادة المبيعات)، وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين المستمر في المنتجات يضمن سلامة الاستهلاك كما يساعد الابتكار التكنولوجي أيضا على تنشيط الاستهلاك، ومن أمثلة ذلك: التوحيد في المقاييس الذي يساهم بشكل إيجابي في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج، وذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعتمد على تحديد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة، وطرق التشغيل والأداء، ومن ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجين للمستهلكين.

03- مساهمة الابتكار في تنظيم العمل لتحسين الأداء المالي: إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والزيادة من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصاحبه تغيير في نوعية اليد العاملة المشتغلة بها. وذلك بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة، فلقد أثبتت تجارب العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية الكبرى أن التجديد في معدات وتجهيزات الإنتاج لا يكفي لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يصاحبه استثمار في اليد العاملة، وذلك بتكوينها وتدريبها على استخدام هذه التجهيزات،

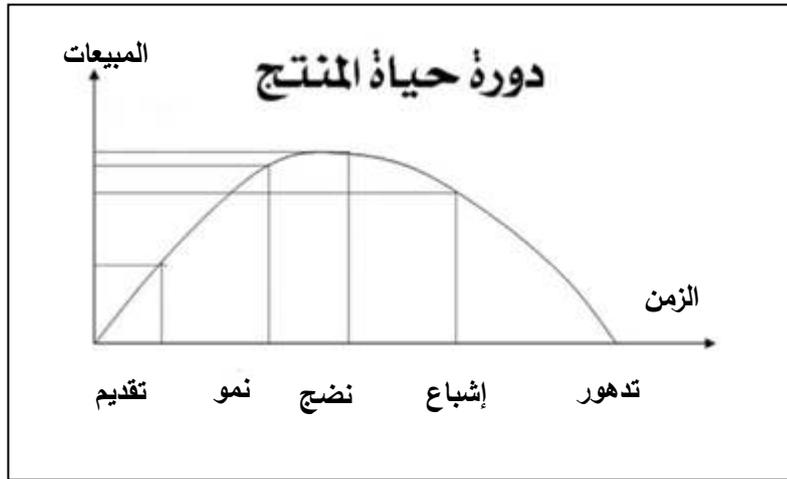
¹ - سامي مباركي، محمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 44، ص414-416.

الأمر الذي بدوره يزيد من فعالية أدائهم بشكل خاص، وتحسين الأداء المالي والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

04- مساهمة الابتكار في زيادة فعالية نشاط التسويق والتصدير ومنه تحسين الأداء المالي: يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يسند إليها قياس كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الخارجي، وبالتالي فإن التحدي الأكبر للتجديد والابتكار هو القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتصريف هذا المنتج وبناءا على ما تقدم، لما تقوم المؤسسات بتجديد وسائل إنتاجها فهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها، انخفاض في التكاليف، زيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي تزداد الحاجة إلى فتح أسواق جديدة وتحسين الأداء من كل النواحي المالية، الاقتصادية... الخ.

05- مساهمة الابتكار في تحسين الأداء المالي من خلال مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة: بصفة عامة هناك مجموعة من الخصائص للعناصر الأساسية التي تتأثر وتتغير خلال حياة المنتج أو الخدمة من خلال مساهمة عنصر الابتكار وهي الهدف الاستراتيجي والهدف الأساسي (الطلب، المنافسة، السعر، المبيعات)، وعلى العموم يمكننا أن نبرز مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (02-03): دورة حياة المنتج



Source: Toru Higuchi, Marvin Troutt, Life cycle management in supply chains: indentifying Innovations through the case of the VCR, IGI Global, England, 2008, P32.

فمن خلال الشكل أعلاه يمكننا القول إن دورة حياة المنتج تمر بالمرحلات التالية¹:

- **مرحلة تطوير المنتج:** هي المرحلة التي تهتم بالبحث حول التخطيط والتطوير والابتكار عن المنتج قبل أن يتم طرحه في السوق، كما يتم اختبار فعالية المنتج ووضع الاستراتيجيات المناسبة له للإطلاق، بينما لا يتطلب المنتج مجهودا في قسم المبيعات إلا أنه يتطلب الترويج الحقيقي للمنتج بوسائل متعددة، بالتالي تكون تكاليف التسويق والتطوير مرتفعة بدون إيرادات محققة.

¹ - صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر اعتماد أنموذج التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج على خفض الكلف وتحسين العائد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2012، ص 200-202.

- **مرحلة تقديم المنتج:** يتم خلال هذه المرحلة إطلاق المنتج للمستهلكين في الأسواق، كما تركز على الحملات التسويقية والترويجية المكثفة وتوعية العملاء، بينما تتميز هذه المرحلة بتزايد عمليات التسويق فإن المبيعات تتخفض والطلب يتزايد بشكل بطيء.

- **مرحلة النمو:** تشهد هذه المرحلة توسع وانتشار المنتج بين المستهلكين وتزايد في الطلب عليه وبالتالي الربح، كذلك يصبح التوجه إلى تثبيت العلامة التجارية في أذهان العملاء وإضافة ميزات جديدة للمنتج، بسبب تزايد المنافسة في هذه المرحلة.

- **مرحلة النضج:** تعد إيرادات هذه المرحلة أهم ما يميزها عن غيرها، سيما أن الطلب ينمو والمبيعات تبدأ بالاستقرار والتكاليف تنخفض شيئاً فشيئاً، لذلك تبدأ حملات التسويق تركز على ميزات المنتج أكثر من الوعي وأيضاً كثافة قنوات التوزيع، كذلك الأسعار تنخفض من أجل المحافظة على مكانة المنتج وسط المنافسة المتزايدة.

- **مرحلة الإشباع:** تعتبر المنافسة في هذه المرحلة في ذروتها بحيث لم تعد تنمو أو تنخفض عند هذه النقطة، لذلك يصبح التركيز على جعل المنتج والعلامة التجارية هذه هي الأفضل لدى المستهلكين، علاوة على ذلك الاهتمام بتطوير خدمات الدعم وإبراز الميزات الخاصة بالمنتج، من أجل مواجهة المنافسين وإطالة هذه المرحلة.

- **مرحلة الانحدار:** يصل المنتج إليها في حال لم تنجح السياسات التسويقية في المحافظة عليه كأفضل منتج لدى المستهلكين، لذلك تشهد هذه المرحلة انخفاض كبير في المبيعات نتيجة المنافسة القوية وقد ينسى العملاء المنتج مع الوقت، لذلك لإطالة مدة عمر المنتج فيها لابد من تقليل السعر أو إضافة ميزات جديدة أو التوجه نحو قطاعات جديدة بالاعتماد على الابتكار.

ثالثاً: أثر أنظمة ذكاء الأعمال في جعل المؤسسة تتعلم شبكياً

إن الغرض العام من تطبيقات ذكاء الأعمال في المؤسسات هو الوصول للتعلم الشبكي لتحقيق أهداف المؤسسة والإدارة معاً، فالأمر ليس مقتصرًا على عمل مجموعة التقارير والرسوم البيانية التي تتفاعل فيما بينها بشكل مترابط، فالأمر المهم أن تجيب هذه التقارير على أسئلة معينة تهدف في النهاية لإرشاد قرارات المؤسسة والموظفين للوصول لأفضل أداء ممكن من خلال البيانات المتوفرة. وعليه فيمكننا توضيح أثر تطبيق أنظمة ذكاء في جعل المؤسسة أن تتعلم شبكياً من خلال النقاط التالية¹:

- تساعد تطبيقات ذكاء الأعمال في المؤسسات على التعلم الشبكي من خلال تطوير وصيانة شبكة علاقات مع الأفراد العاملين وجميع الأفراد ذات المصلحة ومصادر معلومات بشكل يدعم تعلمهم من بعض بشكل دائم.

- تساعد تطبيقات ذكاء الأعمال في بناء مجموعة من شبكات الروابط بين الأفراد العاملين فيما بينهم أو بين الأفراد العاملين وأشخاص آخرين على صلة بهم أو مع مصادر للمعلومات.

¹- Business Intelligence, <https://www.ibm.com/ae-ar/analytics/business-intelligence>, View Date: 31/05/2022 (11:43).

- تسمح تطبيقات ذكاء الأعمال في استخدام أسلوب التعلم الشبكي بين الأفراد العاملين في المؤسسات لممارسة ومشاركة أبحاثهم في الوحدات والتعلم من عاملين آخرين لوحدات أخرى مهتمين بنفس الموضوع.
- يسمح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات بتوفير نظرية التعلم التعاوني من خلال الشبكات الداخلية أو الخارجية نموذجاً للتعلم، بحيث يشجع جميع الأفراد العاملين ويدعمهم للعمل معاً لإنتاج المعرفة: ليتخرجوا، وليستكشفوا سبلاً للابتكار، وليسعوا من خلال قيامهم بذلك، إلى معرفة المفاهيم اللازمة لحل المشاكل بدلاً من تسميع ما يعتقدون أنه الجواب الصحيح.
- يمكن لأنظمة ذكاء الأعمال أن تفعل عملية التعلم الشبكي داخل المؤسسات من خلال التدعيم المباشر لتنمية مجموعة من المهارات الفكرية عالية المستوى للأفراد العاملين بها مثل: التفكير النقدي، التفكير التحليلي، التركيب، التقويم، وهي متطلبات أساسية للمتعلمين في العصر الرقمي.
- تسمح أنظمة ذكاء الأعمال في تزويد المؤسسات بنماذج ناجحة فيما يخص المنتجات المبتكرة ومستويات التغيير في أذواق المستهلكين وذلك من خلال نماذج وبرامج يجب تعلمها، ما يؤدي إلى زيادة عدد برامج الابتكار وبرامج مسرعات الأعمال.
- يساعد تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات بتقوية الأنظمة التعليمية بتدريس الاختراع والابتكار في داخل هذه المؤسسات كأداة ديناميكية في تطبيق استراتيجيات ومنظومات جديدة.
- يطلق على تطبيقات ذكاء الأعمال (Self-Service)، وتعني أنه غالباً ليس هناك حاجة لمتخصص من أجل العمل على هذه الأدوات، ولكن يمكن لمتخذ القرار بنفسه أن يتعامل ويتعلم هذه الأدوات شبكياً ويبدأ في تحليل البيانات وإرشاد قراراته، فغالبية هذه الحلول تقوم على مفهوم الـ Point and Click في عمل الأشياء.
- تساعد أنظمة ذكاء الأعمال في التعلم الشبكي للأفراد العاملين بالمؤسسات وذلك من أجل اتخاذ قرارات أفضل ضمن نطاق العمل وإرشاد هذه القرارات عن طريق تحليل البيانات.
- إن أدوات ذكاء الأعمال تقوم بالاتصال بمصادر البيانات المختلفة واستخلاص البيانات محل الاهتمام، ثم تحليل هذه البيانات وتحويلها لمعلومات في شكل رسوم بيانية ولوحات معلومات تساعد على فهم الوضع الحالي للمؤسسة.

رابعاً: أثر التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والتحويلات والتطورات في جميع مناحي الحياة أصبحت الحاجة ملحة لمواكبة هذا التطور لا سيما في مجال التعليم الداعم لأي تطور في أي مجال، ولشدة التنافس المحموم في عصرنا الحالي والمطالبة بآليات تحسين الأداء المالي المستدامة من أجل كسب السبق وريح المنافسة والتربع على قاعدة صلبة في السوق، ولتحقيق هذا التحسين فقد اتجه العالم بأكمله إلى أعمال التكنولوجيا بكافة صورها لضمان تحسين الأداء المالي، ولهذا أصبحت التحويلات الرقمية ضرورة عالمية فرضت نفسها على المؤسسات لإحداث تطور في مستوى الأداء على جميع الأصعدة، فتغيرت النظرة المعرفية نحو عدة معطيات علمية كأساليب التعليم والتعلم، وكان للتكنولوجيا أثر فاعل في ذلك، من خلال تغيير التوجه نحو المعلومة وطرق إيصالها والوصول إليها، في شكل التعليم الشبكي الذي ظهر كآلية جديدة للتعليم في

المؤسسات باستخدام التقنيات الحديثة لتطوير القاعدة المعرفية بأقل وقت وأقصر جهد وفائدة، ومنه تحسين الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة للمؤسسات¹.

فيساهم التعلم الشبكي في ضمان استمرارية أي تنظيم مؤسسي وقيامه بوظائفه في نسق أجزائه المترابطة، ونجاح أهدافه وتحسين أدائه، وذلك من خلال الاهتمام بالعملية الاتصالية لتحقيق التفاعل بين أعضاء هذا التنظيم في سياق الاهتمام بالأنشطة والسلوكيات داخله لإنجاز الأعمال وتحقيق الأداء المالي المنشود من خلال²:

- رفع الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية؛
- تجنب حالات الفشل المالية وحالات التدهور؛
- تحسين وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء؛
- فهم المشكلات المالية والمخاطر المتعلقة بها بشكل أعمق؛
- التعرف الأشمل على حقيقة التفاعل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى؛
- تقديم للعاملين مكانا آمنا لتبني المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول؛
- التوجه المعلوماتي من خلال تعظيم الاشتراك في المعلومات المالية واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات المالية سهلا وفوريا.
- صنع السياسة المالية على أساس تشاركي من خلال اتخاذ قرارات بعملية مفتوحة تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.

¹ - محمد براهيم، بن يحي فطيمة الزهرة، إشكاليات التعليم الإلكتروني وتحدياته في ضوء جائحة كوفيد (19) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سعيدة (نموذج)، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص285.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص81-83.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية المعلومات وضرورة توفيرها قبل الشروع في أي نشاط ولضمان نجاحه والدور الهام الذي تلعبه فلا بد من العمل على جمعها وتنظيمها وتبويبها وتسهيل مهمة استرجاعها لمعالجة مشكلات المنظمات، قد أصبحت التقنية في ظل عصر المعلومات من الضروريات فمع الابتكارات الجديدة في حقل الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب، التي تعكس قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل، لذا فلا بد من إقامة نظم المعلومات الحديثة وفقا لمتطلبات اقتصاد المعلومة، فمن غير المعلومات لا فرصة للمنافسة كما أن المعلومات وحدها ليست هي القوة بل القوة تكمن في التمكن من الحصول على أجزائها ومعالجتها واسترجاعها وذلك بإجادة استعمال أدوات تقنية المعلومات كالحاسوب والبرمجيات والأنترنت وأجهزة الاتصالات الحديثة والتقنيات وحدها لا تكفي بل كذلك الاهتمام بالعلم والعنصر البشري، ففي ظل هذه التطورات الحديثة يعتبر ذكاء الأعمال كشكل من أشكال الحس الإداري والتنافسي الجيد، فحتى تستطيع المنظمة أن تبتدع وتنافس، تنتج وتسوق فهي بحاجة الى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال، فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية للمؤسسات وذلك من أجل تحسين أدائها وخاصة الأداء المالي الذي تطمح إليه كل المؤسسات وهذا من خلال الاعتماد على تطبيقات ذكاء الأعمال كما تم ذكره في هذا الفصل نظريا، وفي الفصل الموالي سوف نحاول التأكيد على هذا من خلال القيام بدراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الناشطة بالجزائر والتي لها مكانة كبيرة وخبرة في تطبيق تطبيقات ذكاء الأعمال.

الفصل الثالث
دراسة حالة
مؤسسة اقتصادية
مويليس (ميلة)

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة إلى تفعيل وتحسين الكفاءة والفعالية بها من خلال تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال، وهذا من أجل ضمان اتخاذ قرارات سليمة في التوقيت المناسب والتي تسمح بتحسين أدائها المالي وحصولها على ميزة تنافسية هامة وتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، وفي هذا الإطار يسلط هذا الفصل الضوء على أنظمة ذكاء الأعمال في قطاع الاتصالات اللاسلكية ودورها في تحسين الأداء المالي لأحد المؤسسات الجزائرية كعينة من سوق الاتصالات اللاسلكية وهي مؤسسة موبيليس بولاية ميلة، وهذا من أجل معرفة الأثر الموجود بين المتغير المستقل والمتمثل في أنظمة ذكاء الأعمال والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي في ظل المتغيرات الوسيطة (الابتكار والتعلم الشبكي). ولتحقيق غرض هذا الفصل تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- واقع سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.
- بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس محل الدراسة.
- الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس محل الدراسة.

III-1- واقع سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر

الثورة التكنولوجية بمختلف وسائلها، أصبحت واقعا، وضرورة من ضرورات الحياة اليومية التي فرضها النظام العالمي وأنماط التعامل الدولية، تبنتها وشجعته السياسات الدولية للحفاظ على صورتها وتحسين تعاملاتها، بما فيها الجزائر التي بادرت بتكوين قطاع خاص للاتصالات اللاسلكية لنشر هذه التكنولوجيا بتجهيز وتسخير كل الإمكانيات لوضع الشبكات ومراكز البث لتشغيل الهواتف النقالة وكذا باقي الوسائل التقنية الحديثة الأخرى، إلى جانب تعزيز المنافسات التجارية في الأسواق الجزائرية وإتباع أحدث السياسات الترويجية الفعالة لإمكانية إبراز قدراتها وما يمكن أن تحققه في مجال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وللحصول على أكبر حصة من الأرباح بجذب أكبر عدد من الزبائن المشتركين. ولقد عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر تطورا سريعا في الكثافة الهاتفية وعدد المشتركين منذ اصدار القانون 03-2000 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، ولهذا سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على السيرورة القانونية لقطاع الاتصال في الجزائر، الشركات التي تسيطر على ميدان الاتصالات النقالة في الجزائر وأهم التطورات التي طرأت على هذا القطاع.

III-1-1-1- السيرورة القانونية لقطاع الاتصال في الجزائر

كانت وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمارس احتكارا في استغلال الشبكات السلكية واللاسلكية ذلك وفق الأمر 89-75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والتي يتضمن قانون البريد والمواصلات، ومنذ سنة 1999 أطلق رئيس الجمهورية الجزائرية إصلاحات كبيرة على الصعيد الوطني وقرر تحرير وتطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال تصريح بسياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من قبل الحكومة وهذا يوم 25 جويلية 2000، حيث تهدف هذه السياسة إلى¹: تطوير عرض الخدمات الهاتفية، تحسين جودة الخدمات المقدمة والزيادة في جملة الخدمات المقدمة، ربط سكان المناطق الريفية والمجموعات الأخرى المحرومة بخدمات الاتصال وتكنولوجيا الإعلام وتطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة والموصولة بشبكات الإعلام.

كما ترجمت هذه الإرادة الحكومية في 05 أوت 2000 بإصدار القانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي يهدف خاصة إلى²: تحديد إطار دستوري لسلطة ضبط مستقلة وحررة، تحديد إطار وشروط ضبط النشاطات المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، خلق شروط التطور منفصلة عن نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحديد الشروط العامة لاستغلال ميادين البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين. وبالموازاة تم بتاريخ 15

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و6، الجزائر، سبتمبر 2006، ص25.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 48، 2000، ص 04.

ديسمبر 2001 اصدار القانون رقم 20-01 المتعلق بتهيئة الإقليم وتطويره الدائم وبيان توجيهي للخدمات والبنية التحتية للإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام¹.

وأيضاً بهدف تقليص الهوة الرقمية بين الجزائر والدول المتقدمة وتشجيع النفاذ إلى الانترنت وترقية الصناعة الوطنية فيما يخص تكنولوجيات المعلومات والاتصال، تم إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتي أصبحت تسمى حالياً في سنة 2022 سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE) وهي هيئة مستقلة للبريد والاتصالات الالكترونية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتم إنشائها في إطار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 05 أوت سنة 2000، المعدل والمتمم، ويحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي ألغى بالقانون 04-18 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 ماي سنة 2018، ويحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، الذي جدد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والاتصالات الالكترونية في المادة 11 منه، وتتمثل مهمة سلطة الضبط في تعزيز تطوير قطاعي البريد والاتصالات الالكترونية من خلال عدة أعمال. كما تتولى سلطة الضبط بموجب المادتين 13 و 15 من القانون 04-18 المؤرخ في 10 ماي 2018 المهام الآتية²:

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين؛
- السهر على تجسيد تقاسم منشآت الاتصالات الإلكترونية، في ظل احترام حق الملكية؛
- تخصيص الذبذبات لمعاملتي شبكات الاتصالات الإلكترونية المفتوحة للجمهور في الحزم التي تمنحها لها الوكالة الوطنية للذبذبات، ومراقبة استخدامها وفق مبدأ عدم التمييز؛
- تحيين وضعية الذبذبات التي تخصصها للمتعاملين وتبليغها بانتظام إلى الوكالة الوطنية للذبذبات؛
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- منح التراخيص العامة لإنشاء و/أو استغلال شبكات الاتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تراخيص تقديم خدمات وأداءات البريد؛
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الإلكترونية طبقاً للمواصفات المحددة عن طريق التنظيم؛
- الفصل في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني؛
- تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشاركين والحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية كانت أم أجنبية ذات الهدف المشترك؛

¹ - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001، ص 18.

² - سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، (ARPCE)، <https://www.arpce.dz/ar/about>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/13.

- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالاتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة؛
- إعداد ونشر تقرير سنوي يتضمن قراراتها وآراءها وتوصياتها، مع احترام واجب التحفظ حماية لخصوصية وسرية الأعمال، ويرسل إلى البرلمان بغرفتيه، والوزارة الأولى، والوزارة المكلفة بالبريد والاتصالات الإلكترونية؛
- نشر في المذكرة الرسمية لسلطة الضبط قراراتها، مع مراعاة حماية السرية وأسرار الأعمال؛
- السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الإلكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الإلكترونية والأمن السيبراني؛
- السهر على حماية حقوق المشتركين في خدمات الاتصالات الإلكترونية ومرتقي البريد؛
- وضع إجراء يحدد كيفية معالجة شكاوى المشتركين؛
- نشر كل معلومة مفيدة لحماية حقوق المشتركين، وكذا القيام بحملات تنظيم تحسيسية لفائدة هؤلاء؛
- المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تسديد المساهمات والنفقات المختلفة التي تستحقها على الجزائر المنظمات الإقليمية والدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية والتي تكون الجزائر عضوا فيها، بناء على إثباتات يرسلها إليها الوزير المكلف بالبريد والاتصالات الإلكترونية؛
- إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين. ومن أجل القيام بمهام هذه الهيئة فتتكون سلطة الضبط من مجلس متشكل من سبعة (07) أعضاء من بينهم الرئيس، يعيّنهم رئيس الجمهورية، بناء على اقتراح من الوزير الأول، ومدير عام يعيّنه رئيس الجمهورية ويتمتع المدير العام بكل السلطات لتسيير سلطة الضبط وضمان عملها، وهذا ضمن الحدود المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها¹.

III-1-2- شركات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر

توجد في الجزائر ثلاث شركات تسيطر على سوق الاتصالات اللاسلكية وميدان الاتصالات النقالة في الجزائر إذ ساهمت في توفير مختلف الخدمات الهاتفية للزبائن إلى جانب خدمات الانترنت، والاتصال عبر الساتل وتدعيم وتجهيز شبكات الهاتف عبر التراب الوطني والنهوض بقطاع الاتصالات ودفع عجلة التنمية وهي موضحة كما يلي²:

أ- **شركة اتصالات الجزائر (ATM):** وهي الحاملة للاسم التجاري موبيليس (MOBILIS) وتعتبر فرعا من مجمع اتصالات الجزائر وهو أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وتعتبر شركة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال بالدرجة الأولى والتي لم تتحرر كقطاع خاص فعليا حتى سنة 2003 وبالتالي يعتبر ذلك القانون من الخطوات الرئيسية التي دفعت لتفعيل وتطوير سوق الهاتف النقال في الجزائر، وتزايد عدد المشتركين، لتخفض كذلك التكاليف لاحقا، بالفعل كانت أول شركة اتصالات ATM، الجزائر للاتصالات

¹ سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، (ARPCE)، <https://www.arpce.dz/ar/about>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/13.

² صفاح آمال فاطمة الزهراء، استخدام الهاتف النقال لدى الطالب الجامعي (دراسة ميدانية في أوساط طلبة جامعة مستغانم)، رسالة ماجستير في علم اجتماع والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010/2009، ص 58-60.

(موبيليس) التي عرفت انتعاشا بعد سنة 2003 وهي شركة تساهم في توفير عدة خدمات لزيائنها منها: كلمني، موبيكنتك، موبيليس +، إلى جانب العرض الجزافي 0661، واختيار عدد من الأرقام المفضلة للتكلم مجانا، ومنذ 2007 عرضت بطاقات تعبئة مجانية، إلى جانب بطاقات (Gosto)، واقتحمت مجال المنافسة التجارية إلى جانب شركات الاتصالات الخاصة، ذلك من خلال 2621 كلم من شبكة الألياف البصرية، 34 ألف كلم من شبكة الألياف الأرضية، 47 ألف شبكات ألياف رقمية، 650 ألف مشترك في شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، إلى جانب 10 ملايين مشترك في الهاتف النقال، و 2700 مشترك عبر الساتل، و 1400 في نظام (GMPCS)، إلى جانب خدمات الرويمنغ واستقبال المكالمات عندما يكون المستخدم في الخارج دون ضرورة تغيير الرقم¹.

ب- شركة أوبتيكوم تليكوم الجزائر (OTA): وهي الحاملة للاسم التجاري جازي (Djezzy) والتي كانت تسمى سابقا أوراسكوم تيليكوم الجزائر²، ففي شهر جوان من سنة 2001 تحصل المتعامل أوراسكوم اتصالات الجزائر على ثاني رخصة بقيمة 735 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل أكثر من 55 مليار دج في نفس الوقت الذي اقترح في المتعامل الفرنسي ORANG ما قيمته 412 مليون دولار أمريكي، إلا أنه في أفريل 2014 تم شراء 51% من أسهم شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر من طرف الحكومة الجزائرية بعد فترة من المفاوضات قاربت 5 سنوات بعد الاتفاق على مبلغ التنازل من طرف الشركة الأم الروسية (Vimpelcom) التي احتفظت ب 49% من أسهم الشركة نظرا لما يعرفه السوق الجزائري من نشاط كبير وتنافسية حادة، حيث بلغت قيمة الصفقة 206 مليار دولار³ وتم تحويل الاسم إلى أوبتيكوم اتصالات الجزائر (OTA)، وفي 10 أوت 2014 تم تحويل كل الرخص التي يحملها المتعامل أوراسكوم اتصالات الجزائر إلى المتعامل أوبتيكوم اتصالات الجزائر وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 312-14 المؤرخ في نوفمبر 2014⁴.

ج- شركة الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA): الحاملة للاسم التجاري (Ooredoo) وهي شركة كويتية أسست فرعها في الجزائر بعد حصولها على إجازة رخصة الهاتف النقال سنة 2003 بمبلغ قدر ب 421 مليون دولار أمريكي ما عادل 33 مليار دج في مقابل المتعامل الإسباني TELAFONICA الذي اقترح مبلغ 409.2 مليون دولار أمريكي، وفي أوت 2004 تم اطلاق الاسم التجاري لعلامتها المسماة بنجمة والتي أدخلت تشكيلات من المنتجات والخدمات الفريدة من نوعها حيث أدخلت معايير جديدة لعالم الاتصالات، حيث اقترحت للمستهلك الجزائري عروضاً وخدمات مبتكرة ذات جودة رفيعة بفضل أجهزة من أحدث التكنولوجيا وتسعيرات تنافسية. وفي 21 نوفمبر 2013 تم تغيير العلامة التجارية للوطنية للاتصالات الجزائر من نجمة إلى أوريدو، وهذا بعد أن أعلنت مجموعة كيوتل القطرية التي تحمل اسم الشركة الوطنية للاتصالات عن تغيير علامتها التجارية لتصبح أوريدو لتصبح فرعاً من مجمع أوريدو القطرية، وجاء هذا

¹ - الموقع الرسمي لشركة موبيليس، <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.

² - الموقع الرسمي لشركة جازي، <https://www.djezzy.dz/ar>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.

³ - Par Lefigaro.fr avec AFP, Orascom Telecom Algérie: l'Algérie rachète 51%, Publié le 18/04/2014 à 11:27, efigaro.fr/flash-eco/2014/04/18/97002-20140418FILWWW00108, consulter le: 14/04/2022 à 10:17.

⁴ - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، 2014.

التغيير استعدادا وتزامنا مع إطلاق خدمة الجيل الثالث الذي أطلق في ديسمبر 2013، وكذلك لفتح آفاق جديدة للاستثمار¹.

III-1-3- واقع تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

انطلاقا من التقارير التي تنشرها سلطة الضبط لاحظنا أن الفترة الممتدة ما بين 1998-2001 كانت تتميز بضعف في المشتركين حيث لم يتجاوز حد 100000 مشترك ونسبة التغطية قدرت ب 0.32%، وهذا راجع لعدم رواج استعمال الهواتف النقالة وضعف استعمال تكنولوجيات متطورة ترضي المشتركين، إضافة إلى ذلك احتكار السوق من طرف المتعامل موبيليس، وبعد فتح السوق للتنافس وفقا للقانون 03-2000 كانت انطلاقة التطور، حيث عرفت الفترة بين 2002-2009 تطورا هائلا من حيث عدد المشتركين والذي بلغ 32.73 مليون مشترك بنسبة تغطية قدرت ب 91.68% وهذا ما يبين القدرات الكبيرة للمتعاملين في طرح منتجاتهم لجذب المشتركين وانتشار خدمات تكنولوجيات اللاسلكية، كما شهدت سنة 2008 انخفاضا في عدد المشتركين وهذا راجع إلى عملية إعادة تعريف الشرائح SIM، حيث أن الشرائح التي لم تحدد هويتها لا يمكن استخدامها سواءا للمكالمات الواردة أو الصادرة أي توقيفها نهائيا، حيث تم توقيف ما قارب 206 مليون شريحة ما أدى إلى انخفاض الاشتراك في هذه السنة².

أما الفترة الأخيرة والممتدة ما بين 2010-2021 فقد شهد الهاتف النقال تطورا كبيرا حيث بلغ 45.84 مليون مشترك بنهاية سنة 2017 بنمو قدر 41075% مقارنة ب 2009 ويعود هذا ارتفاع نسبة التغطية عبر التراب الوطني والتي بلغت 111% مع نهاية سنة 2016 إضافة إلى تحسن الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين بأسعار تنافسية إضافة إلى مساهمة إطلاق تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع على جذب الكثير من المشتركين واللذان دخلا حيز التنفيذ سنة 2013 حسب القرار رقم (90/PC/ARPT/2013) المؤرخ في 11 ديسمبر 2013³، وخدمة الجيل الرابع في أواخر سنة 2016 حسب القرار رقم (90/SP/PC/ARPT/2016) المؤرخ في 11 أكتوبر 2016⁴، وبقي هذا التطور حتى نهاية سنة 2021 والجدول الموالية توضح ذلك:

¹ - الموقع الرسمي لشركة أوريدو، <https://www.ooredoo.dz>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.

² - التقرير السنوي لسلطة الضبط، 2008، ص 59.

³ - قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، القرار رقم (90/PC/ARPT/2013)، <https://www.arpce.dz/fr/file/n6w1j7>، تاريخ الاطلاع، 2022/04/15.

⁴ - قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، القرار رقم (90/SP/PC/ARPT/2016)، <https://www.arpce.dz/fr/file/y5j3n0>، تاريخ الاطلاع، 2022/04/15.

جدول رقم (03-01): تطور عدد مشتركى شبكات الهاتف النقال (4G، 3G، GSM) (2020-2010)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
النسبة (%)	32.78	35.62	37.53	39.63	43.30	43.39	45.82	45.85	47.15	45.43	45.56

* عدد المشتركين بالمليون

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، التقرير السنوي، 2020، ص13.

نلاحظ في نهاية سنة 2020 عرفت حظيرة الهاتف النقال بمختلف أنواع التكنولوجيا (3G، GSM، 4G) ارتفاعا طفيفا تبلغ نسبته 0.29 % بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2019، وبهذا استقرت الحظيرة بحدود 45.56 مليون مشترك نشيط حاملة الكثافة الهاتفية إلى 103.58% مقابل 103% في سنة 2019، أي نمو صافي نسبته 0.58 نقطة.

جدول رقم (03-02): الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين (*) في شبكات النقال لكل متعامل (2021-2020)

الثلاثي الرابع 2021	الثلاثي الثالث 2021	الثلاثي الثاني 2021	الثلاثي الأول 2021	الثلاثي الرابع 2020	
19 829 935	19 976 261	19 220 771	19258444	18974678	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
14 593 618	14 341 512	14 215 439	14375574	14363102	أونيموم تيليكوم الجزائر
12 592 204	12 479 416	12 402 968	12412779	12217893	الوطنية للاتصالات الجزائر
47 015 757	46 797 189	45 839 178	46 046 797	45555673	مجموع المشتركين
% 3,21 +		نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2020 - الثلاثي الرابع 2021)			

* حسب تعريف القرار رقم: 05/أخ/رم/س ض ب إ/ 2020 المؤرخ في 13 فيفري 2020.

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/12.

نلاحظ من خلال الجداول أعلاه أنه في نهاية سنة 2020 عرفت حظيرة الهاتف النقال بمختلف أنواع التكنولوجيا (4G، 3G، GSM) ارتفاعا طفيفا تبلغ نسبته 0.29 % بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2019، وبهذا استقرت الحظيرة بحدود 45.56 مليون مشترك نشيط حاملة الكثافة الهاتفية إلى 103.58% مقابل 103% في سنة 2019، أي نمو صافي نسبته 0.58 نقطة، وأنه أيضا نلاحظ أنه هناك تطور

ملحوظ بنسبة (+ 3,21 %) من الثلاثي الرابع 2020 - الثلاثي الرابع 2021، والجدول الموالي يوضح نسبة المشتركين النشطين في الشبكات النقالة GSM لكل متعامل لسنة 2021.

الجدول رقم (03-03): نسبة المشتركين النشطين في الشبكات النقالة GSM (بالمليون) لسنة 2021

المتعامل	*ATM	**OTA	**WTA
النسبة	%19.82	%12.59	%14.59

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/12.

من خلال هذا الجدول نلاحظ بانه هناك زيادة في عدد المشتركين ولكن زيادة عدد مشتركى شركة موبيليس كان هو الأكبر لسنة 2021 والمقدر ب (19.82%).

III-1-4- الحصة السوقية للمتعاملين في خدمة الجيل 3 و4 وتطور رقم الأعمال الهاتف

النقال

في ظل التسارع التكنولوجي دخلت السوق الجزائرية في التعامل في خدمات الجيل الثالث والرابع تماشيا مع ظروف التكنولوجيا في العالم فتم اصدار رخص إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث والرابع وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور وفقا للمرسوم التنفيذي 13-405 الخاص بالمتعامل موبيليس، المرسوم التنفيذي رقم 13-407 الخاص بالمتعامل شركة أوبتيكوم¹ والجدول الموالي بين الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في سوق خدمات الجيل الثالث والرابع وفقا لبيانات سلطة الضبط.

¹ - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 2013، ص 60.

جدول رقم (03-04): الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات (3G/4G)

الثلاثي الرابع 2021	الثلاثي الثالث 2021	الثلاثي الثاني 2021	الثلاثي الأول 2021	الثلاثي الرابع 2020	
17 795 290	17 840 461	17 038 348	16 957 532	16 554 526	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
12 708 008	12 322 460	11 956 651	11 777 695	11 561 353	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
11 276 901	11 098 578	10 979 740	10 929 584	10 656 683	الوطنية للاتصالات الجزائر
41 780 199	41 261 499	39 974 739	39 664 811	38 772 562	مجموع مشتركين الجيل الثالث والجيل الرابع
+ 7,76 %		نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2020 - الثلاثي الرابع 2021)			

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/12.

من خلال الجول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة موبيليس لديها مشتركين أكبر وأنها مسيطرة على سوق خدمات الجيل الثالث والرابع ثم تليها شركة جيزي وبعدها شركة أوريدو، وأنه هناك منافسة شديدة للسيطرة على سوق خدمات الجيل الثالث والرابع للاتصالات اللاسلكية من طرف المتعاملين الثالث، وكذلك هناك زيادة في نسبة تطور عدد المشتركين في خدمات الجيل الثالث والرابع وهي تقدر ب (+ 7,76 %) من الثلاثي الرابع 2020 - الثلاثي الرابع 2021. وأما فيما يخص تطور رقم الأعمال لسوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر يمكننا توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03-05): تطور رقم أعمال الهاتف النقال (2010-2020) (بالمليار دينار جزائري)

رقم أعمال النقال	السنة
222.58	2010
246.07	2011
274.32	2012
299.80	2013
324.30	2014
340.00	2015
349.00	2016
331.20	2017
294.20	2018
284.82	2019
279.51	2020

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، التقرير السنوي، 2020، ص14.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أنه قد بلغ رقم أعمال سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر 279.51 مليار دج في سنة 2020 مسجلا بذلك انخفاضا طفيفا مقارنة بسنة 2019 أين قدر بـ 284.82 مليار دج وكذلك سنة 2018 و2017، هذا من جهة وكذلك نلاحظ أن سنة 2016 شهدت أكبر رقم أعمال بحيث قدر بـ 349.00 مليار دج، وعليه يمكننا إرجاع سبب الانخفاض في رقم الأعمال للسنوات الأخيرة للوضعية الاقتصادية التي شهدتها المجتمع الجزائري مؤخرا ومازال يشهدها لحد الآن وكذلك تداعيات وأثار الأزمة الصحية العالمية (أزمة فيروس كورونا 2019).

III-2- بطاقة فنية حول مؤسسة موبيليس محل الدراسة

أدرك المتعاملون في سوق الهاتف النقال أن ما تفرزه البيئة من التغيرات المتسارعة وتنامي الثورة التقنية وازدياد حدة المنافسة، وما تفرضه مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، أصبح من الضروري التفكير في ثقافة تسيريه جديدة أكثر فعالية واعتماد أسلوب مسابير ومنفتح يواكب تطورات العصر، وعليه يتوجب على مؤسسة موبيليس الصمود أمام الثورة التقنية وشدة المنافسة مع باقي المتعاملين ذوي الخبرة من أجل رفع حصصها السوقية وتحسن أدائها المالي، ولهذا فسننظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس، ومن ثم تعريفها وعرض لهيكلها التنظيمي وأهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس.

III-2-1- نشأة وتعريف مؤسسة موبيليس

إن ظهور مؤسسة موبيليس لاتصالات الجزائر جاء كنتيجة لفتح باب المنافسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث سعت بذلك المؤسسة وعند دخولها السوق مواكبة التغيرات والتطلعات في حاجات ورغبات الزبائن، فهي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 وتتنشط في مجال الهاتف النقال، موبيليس نشأت بموجب قانون في أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 2003، كما ذكرنا سابقا.

شركة موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، باستعمالها لشبكة ATM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، منحت لها رخصة إنشاء واستغلال شبكة GSM في 26 ماي 2002 على سبيل التسوية إلا أن التأسيس الرسمي لها جاء في شكل شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم EPE/SPA برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري موزعة على 100 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم، تابعة لاتصالات الجزائر، يتواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة، يرأسها حاليا "رئيس مدير عام" PDG" يتمتع بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات.

تعمل شركة موبيليس في سوق يسوده مبدأ التنافسية طبقا لما نص عليه القانون 2000/03 في تكريسه لهذا المبدأ والقيام بتكيف وتهيئة الظروف المناسبة وإصلاح المحيط العام للاستثمارات لانتفاع قطاع الاتصالات على الاستثمار الخاص الذي يستوجب عدة قواعد تتمثل في: ضمان حرية الاستثمار؛ تثبيت النظام القانوني؛ ضمان التحكيم الدولي والمساواة؛ التحويل الحر لرأس المال عائداته، كما تعمل أيضا موبيليس باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، وعكس صورة ايجابية وهذا بالسهل على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، ومؤسسة موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي والثقافي، كما تقدم شركة موبيليس العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال والإبحار في الانترنت، خدمات الجيل الثالث، وخدمات الجيل الرابع، وخدمات

التجوال الدولية، حيث أصبحت تفرض نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفية، شفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

كما تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق العديد من الأهداف، ولكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فأنها تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات نوعية عالية تواكب التطورات الحالية لاستقطاب المزيد من الزبائن وتبنى استراتيجيات تمكنها من تحسين أدائها المالي، سنوجز أهمها في النقاط التالية:

- التكفل الجيد بالمشركين وضمان وفائهم.
- تقديم أحسن الخدمات والإبداع.
- التقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسير الموارد البشرية.
- كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعر، جودة وخدمة) تمكن من رفع القدرة التنافسية وتحقيق أعلى هامش للربح.

III-2-2- الموقع الجغرافي لمؤسسة موبيليس محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

تقع مؤسسة موبيليس في وسط مدينة ميلة مقابل الحديقة العمومية رشيد شعوب تبعد عن بلدية ميلة بحوالي 40 متر وتبعد عن قبضة الضرائب بـ 170 متر أما القبضة الرئيسية للبريد فتبعد عنها بـ 300 متر، للوكالة واجهتين الأولى مقابل لشارع السعيد بن طوبال والثانية بالمدخل الرئيسي لشارع مغلاوة وكلاهما يتميزان بالحيوية والحركة الدائمة نظرا لأنها بالقرب من البلدية والسوق المركزي، وأما الوكالات التابعة لها سنذكر عناوينها كالآتي:

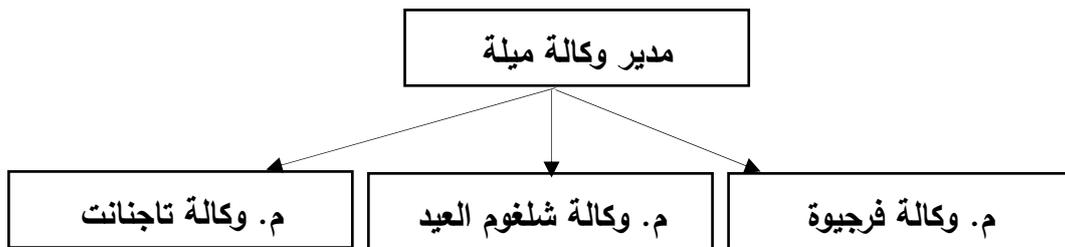
الوكالة الجوارية شلغوم العيد: تقع بشارع أول نوفمبر 1954 رقم 60 شلغوم العيد.

الوكالة الجوارية فرجيوة: تقع بالقرب من محطة الحافلات فرجيوة -ميلة.

الوكالة الجوارية تاجنانت: تقع بحي خطاط أحمد تاجنانت.

وأما فيما يخص الهيكل التنظيمي الخاص بتسيير هذه المؤسسة بولاية ميلة فيمكننا توضيحه كما يلي:

شكل رقم (03-01): هيكل تسيير مؤسسة موبيليس بولاية ميلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وهذا الهيكل التنظيمي تابع للمديرية الجهوية بقسنطينة والتي هي بدورها تابعة للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطلبة

III-2-3- العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس محل الدراسة

تقوم مؤسسة موبيليس محل الدراسة بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات والعروض وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن وزيادة عدد المشتركين، وعليه سنحاول تلخيص عروض وخدمات مؤسسة موبيليس في العناصر التالية:

أولاً: العروض المقدمة من طرف شركة موبيليس

تتعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع المسبق وعروض الدفع البعدي وهي موضحة كما

يلي:

أ: **عروض الدفع المسبق:** يضم هذا النوع من العروض عدة تشكيلات توفر أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتمثل في:

01- سما: مع عرض الدفع المسبق "سما" يمكن اختيار العرض الذي يناسب الزبون حسب احتياجاته وميزانيته، بسعر 200 دج/ مع احتساب كل الرسوم، كما يمكنه شراء شريحة "سما" في وكالة موبيليس محل الدراسة أو نقاط البيع المعتمدة، مع الاستفادة من رصيد إضافي كهدية ترحيب: رصيد بقيمة 100 دج بالإضافة إلى رنة مهداة، يتم الانتقال إلى عرض سما على مستوى الوكالات التجارية، لا يمكن العودة إلى الأولي بعد التحويل إلى عرض سما، وتضع عدة خدمات تحت تصرف الزبائن كما سنذكرها في الجدول الخاص بالخدمات، ومع عرض سما يمكن الزبون من اختيار أحد البرامج التالية:

برنامج سما (Talk): يستفيد الزبون من المكالمات والرسائل النصية نحو جميع الشبكات، ورصيد يصل إلى 8000 دج، باختيار البرنامج الذي يلائمه عرض 15 يوم أو عرض 30 يوم.

برنامج سما (Net): يستفيد الزبون من أفضل برامج الإنترنت وتغطية ذات تدفق عال يصل إلى 90 جيقا، باختيار البرنامج الذي يلائمه عرض 24 ساعة، عرض 15 يوم، عرض 30 يوم.

برنامج سما (MIX): يستفيد الزبون من العديد من البرامج المغربية ويستمتع بالعديد من المزايا انطلقاً من 50 دج فقط، باختيار البرنامج الذي يلائمه عرض 24 ساعة، عرض 15 يوم، عرض 30 يوم.

02- مبتسم: عبارة عن شريحة من شرائح الدفع المسبق.

03- توفيق: هو عبارة عن عرض موجه للطلبة بحيث يمكن الاستفادة من مكالمات ب:1 دج نحو أرقام الجماعة و3.98 دج للمكالمات نحو الشبكات.

04- مهني: هو عبارة عن عرض موجه للمحترفين أصحاب المهن الحرة ويمكن الاستفادة من المكالمات ب: 0 دج نحو الأرقام المختارة والاستفادة من 250 رسالة قصيرة.

ب- **عروض الدفع البعدي:** يضم هذا النوع من العروض عدة تشكيلات توفر أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتمثل فيما يلي:

01- سما (Libre 1300): مع هذا النوع يمكن الاتصال والإبحار على الإنترنت كيفما شاء الزبون باستغلال الأرصدة الإضافية وفاسبوك مجاني بعد استهلاك حجم الإنترنت.

02- عرض (BeKING): بسعر 500 دج، يمكن الزبون الحصول على شريحة الدفع البعدي (BeKING) والتي تسمح له باختيار اشتراكه، تسيير مكالماته ، إرسال الرسائل القصيرة، وذلك بكل مرونة، ومن المزايا التي يمكن للمشاركين الاستفادة منها، نذكر ما يلي:

- الاشتراك الشهري الأقل سعرا في مجال الهاتف النقال.
- مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة.
- اشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة اختياريًا حسب ميزانيتكم واستخداماتكم.
- جوازات إنترنت كيفية خصيصا للعرض، وبأسعار مغرية.
- إمكانية تعبئة الرصيد في أي وقت كان، عبر مختلف طرق التعبئة، نذكر منها بطاقات التعبئة، مكاتب البريد.

- يمكن دفع الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو أنماط التعبئة.
- يتم اقتطاع تكلفة الخدمة الإضافية، خارج الاشتراك وتحتسب الفواتير شهريا.

03- عرض (WIN Max Libre): مع هذا العرض يمكن للزبون اختيار مختلف الصيغ والمتمثلة كالتالي :

WIN3G/4G – WIN3500- WIN2000- WIN 1300

ثانيا: خدمات مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة كبيرة من الخدمات سنحاول تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-06): الخدمات الأساسية في التكميلية مؤسسة موبيليس محل الدراسة

الخدمات التكميلية	الخدمات الأساسية
خدمة إظهار الرقم، خدمة إخفاء الرقم، خدمة الرسائل الصوتية، خدمة المكالمات المزدوجة، خدمة تحويل المكالمات، خدمة المحاضرات الثلاثية، خدمة الفاتورة المفصلة، خدمة GPRS (Global Packet Radio Service)، خدمة الرسائل المصورة والصوتية، خدمة المكالمات الدولية، خدمة التجوال الدولي، خدمة (UMTS)، خدمة (EDGE)، خدمة مكالمات الفيديو، خدمة (Streaming).	خدمة (Désactiver)، خدمة أرسلني عبر (BaridiMob)، خدمة (MobiliSafe)، خدمة الإشعار عن طريق الرسائل القصيرة، خدمة (MeetMob) موبيليس، خدمة (myCloud)، خدمة برنامج التجوال تونس، خدمة برنامج الدولي (Orange Tunisi)، خدمة (Arsselli) والبطاقة الدولية، خدمة (Arsselli) عبر مكاتب بريد الجزائر، خدمة (Arrselli via GAB)، خدمة (MobiSpace)، خدمة (MobSound)، خدمة تحويل البرامج وجوازات الإنترنت، خدمة سلكني (Sellekni)، خدمة (MobMic)، خدمة (E-rselli)، خدمة (Men3andi)، خدمة (Mobinfo)، خدمة (MobiliStore)، خدمة الصوت العالي الوضوح، خدمة (Naghmati)، خدمة رصيدي، خدمة كلمني.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة موبيليس محل الدراسة.

III-2-4- السياسة الاستثمارية الخاصة بمؤسسة موبيليس محل الدراسة

- تبنت مؤسسة موبيليس سياسة استثمارية من أجل تحسين أدائها المالي، خاصة بعد اشتداد حدة المنافسة وتصدرها المراتب الأولى، ويمكننا توضيح هذه السياسة كما يلي:
- أ- **على المستوى القيادي الأعلى:** تقوم الإدارة العليا بأدوار فعالة من خلال استعمالها الأمثل لمواردها، وبذلك صممت هيكل تنظيمي مرن ساهم في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة بغرض تحقيق الكفاءة على مستوى المؤسسة ككل، ولتسهيل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بشكل سهل وسريع.
- ب- **على مستوى إدارة الموارد البشرية:** تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة هو نجاحها وتحقيقها لمستويات كفاءة عالية، وعليه ركزت مؤسسة موبيليس على تنمية مواردها البشرية من خلال تطوير هذا المورد بطريقة التسيير الحسن للوصول إلى التميز، وذلك لتطابق استراتيجية التميز مع استراتيجيات المؤسسة وتسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:
- تشجيع فرق عمل من خلال تهمين روح التعاون ما بين العمال، مع رفع وتطوير مستوى الإطارات والتقنيين.
- تقويم وتهمين المعرفة برفع مؤهلات وقدرات العاملين ومراجعة طريقة التوظيف (توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 75% من إطارات المؤسسة ذوي مستوى جامعي).
- اعتماد المؤسسة في تطوير هذا المورد على التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد في رسكلة الموظفين والتحكم الجيد في مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى أساليب وتقنيات العمل.
- اتباع سياسة تكوين تعمل على رفع قدرات الموارد البشرية وإشراك العاملين في ثقافة المؤسسة من خلال تنظيم سلاسل من الندوات لتقييم المؤسسة، وبذلك فالتكوين هو أداة للرفع من مستوى الانخراط والإيمان بسياسة التطوير والتغيير التي تعرفها مؤسسة موبيليس.
- تطوير المهن وتشخيص العمل بالمؤسسة، بحيث تعمل هذه الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس على الرفع من الكفاءات التنظيمية التي تشارك في تحسين المؤسسة والرفع من مسؤوليات الأفراد، وذلك من خلال خلق تفتح على المحيط الخارجي الذي يساعد على إمكانيات تطوير الفرد بأداء دور التنسيق الذي يساهم في تطوير القدرات والمهارات اللازمة لنجاح المؤسسة.
- التأقلم مع الوظيفة والارتقاء: تأقلم الأفراد مع الوظائف الحالية والمستقبلية، من أجل ترقية الخدمات المقدمة.
- تفعيل مسابقة التغيير من خلال التحفيز على خطة التوقع والتنبؤ، وإعداد الأفراد لتغيرات التكنولوجيا، وتطويرهم على مستوى مساهم المهني، ومن أهم مجالات التكوين التي تهتم به مؤسسة موبيليس نجد التخصصات التالية: التسيير، تكنولوجيا الاتصال، ثقافة المؤسسة، الإطارات، والإطارات السامية.
- ج- **على مستوى إدارة التسويق:** تتبنى وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس استراتيجية تسعير من خلال تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة اعتمادا على الإعلان والإشهار والدعاية، من أجل رفع ودعم كفاءة

المؤسسة، وتسريع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق، وتسعى أيضا إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجذب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

د- التطوير والتحسين في مؤسسة موبيليس: عملية التطوير والتحسين من بين أهم القواعد التي تبنى عليها استراتيجية مؤسسة موبيليس والخاصة بوظيفة البحث والتطوير، بحيث تتعلق بتحسين العروض المقدمة، وخلق النشاطات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة، وتعمل باستمرار على إدخال تحسينات على عروضها، ويجب أن تبادر وتحقيق فرص الإغراء للزبائن الجدد للاشتراك معها، وكسب ولاء عملائها أكثر فأكثر، وبالتالي فإن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن رفع حصصها في السوق.

هـ- استخدام التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة للعميل: ومن أهم التكنولوجيات التي تستخدمها مؤسسة موبيليس نجد:

- الانترنت وتستخدمها المؤسسة كوسيلة من وسائل الاتصال لنشر خدماتها عن طريق موقعها الالكتروني، الذي كان له الفضل في ترويج كيان المؤسسة، من خلال عرض لمجاتها وخدماتها.

- مركز الاتصال بحيث تضع مؤسسة موبيليس مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشتركين، ويشغل في هذا المركز مستشارين ذوي كفاءة وخبرة عالية، ولهم التزام اتجاه استقبال مكالمات وشكاوى الزبائن وتقديم استشارات وحلول لبعض المشكلات التي تصادفهم.

III-3- الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس محل الدراسة

بعد تطرقنا بالشرح والتحليل النظريين لجميع المتغيرات والأسس والمفاهيم المرتبطة بهم، وانطلاقاً من اطلاعنا بالفحص والتمحيص للدراسات والأبحاث المشابهة لطبيعة دراستنا، قمنا باختيار عينة من مجتمع البحث المتمثل في شركة موبيليس والفروع التابعة لها لولاية ميلة، كما قمنا بتحديد كل الأطر المنهجية والأدوات الإحصائية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات والوصول للنتائج الميدانية المناسبة المرتبطة بأنظمة ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي، ومن ثم التأكد من صحة ما تم الاتفاق عليه نظرياً، ولقد قمنا باختيار قطاع الاتصالات للأهمية البالغة التي تحتلها في الاقتصاد الوطني ككل، و من خلال مساهمتها الفعالة في رفع معدلات النمو الاقتصادي .

يعد تحديد الإطار الفكري والمنهجي العام للدراسة الميدانية أهم جزء مفسر للخلفية العلمية لبحثنا، إذ حاولنا شرح النموذج المعتمد كإطار للدراسة الميدانية، من خلال ذكر الطرق الكيفية والكمية المعتمدة في البحث، والقيام بعدها باختبارها بإتباع النماذج الإحصائية المتعارف عليها في هذا الشأن، وتماشياً مع ذلك، قمنا بوضع خطة هيكلية للدراسة الميدانية تتضمن أربعة نقاط رئيسية وهي: الإطار الفكري والمنهجي للدراسة الميدانية، تحليل بيانات متغيرات الدراسة، تحليل نتائج نموذج الانحدار: وذلك بتحليلنا لعلاقة الارتباط، ومحاولة التأكد من توفر شروط تطبيق النموذج، بإجراء جملة من الاختبارات المتمثلة في اختبار المعنوية الكلية واختبار القدرة التفسيرية للنموذج واختبار اعتدالية التوزيع وتجانس البواقي واختبار المعنوية الجزئية، وأخيراً اختبار ومناقشة الفرضيات الدراسة حيث سيتم التطرق في هذه النقطة للفرضيات التي سبق ذكرها في المقدمة العامة للدراسة، من خلال مناقشتها بناء على تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، وباستخدام برنامجي "SPSSV25" و "AMOS V24".

III-3-1- الإطار الفكري والمنهجي للدراسة الميدانية

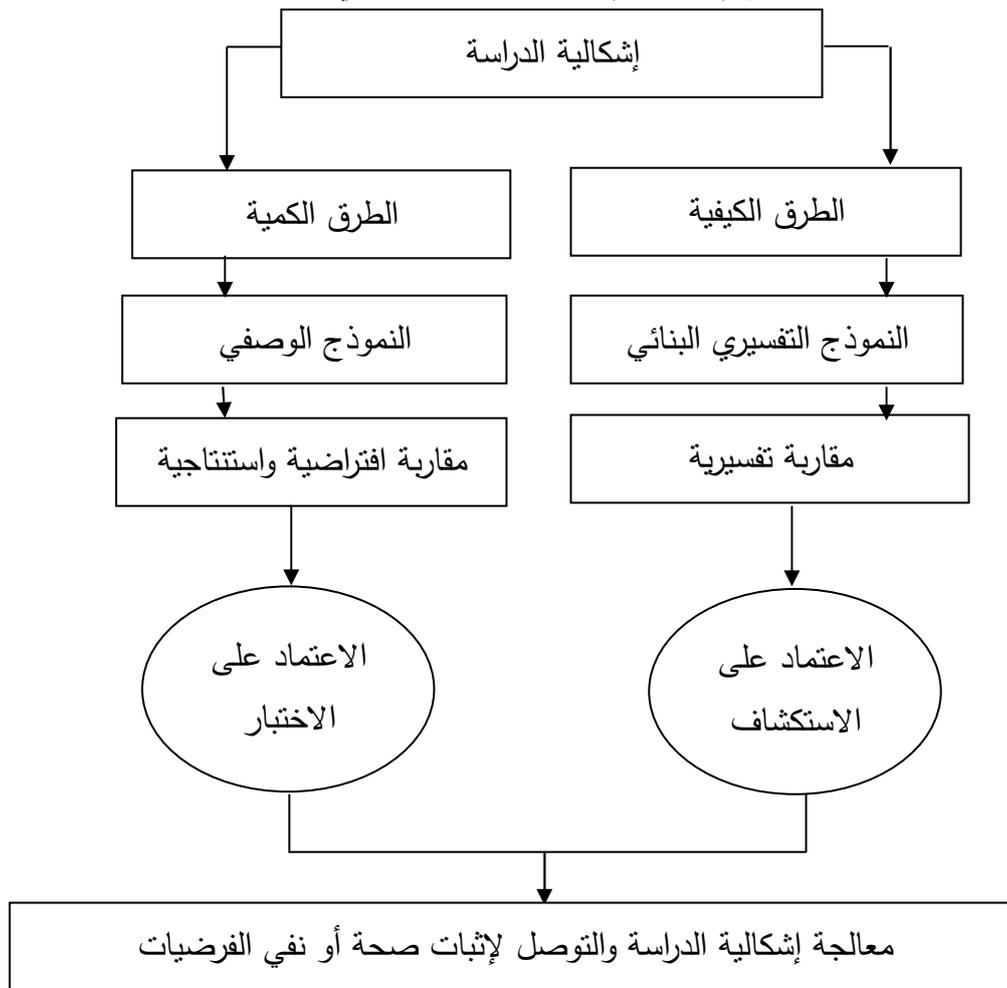
من أجل إسقاط الجوانب النظرية، التي تم التطرق لها في الفصلين السابقين، قمنا باختيار عينة من مؤسسة موبيليس، غير أن تحكماً في كافة جوانب الدراسة الميدانية يفرض علينا تحديد الإطار العام الفكري المتبع، من خلال إبراز المقاربة البحثية والنموذج الذي سيعتمد عليهما.

أولاً: المقاربة الفكرية للدراسة

اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على المزج بين الطرق الكيفية والطرق الكمية، بمحاولة إنشاء نموذج وصفي يستند لمنطق استنتاجي ويقود لوضع مقاربة افتراضية واستنتاجية، تعتمد على مختلف الطرق الكمية المرتكزة على الاختبار، وأيضاً إنشاء نموذج تحليلي وبنائي يستند لمنطق استقرائي ويقود لوضع مقاربة تفسيرية تركز على الاستكشاف وتعتمد على الطرق الكيفية، كما أن دراسة الحالة التي يكون فيها الباحث أكثر قرباً من المؤسسة محل الدراسة بقيامه بملاحظة ومعالجة المتغيرات التي تتألف منها الإشكالية والفرضيات، من خلال التفاعل المباشر بينه وبين مصدر البيانات والمعلومات المرتبطة بها، وهو الأسلوب الأكثر مصداقية بسبب نتائجه المضمونة والمباشرة من ناحية حدوثها، غير أن أبرز سلبياته صعوبة تعميم

النتائج المتوصل إليها بسبب اختلاف وتباين ظروف الحيز المكاني، الأمر الذي حتم علينا ضرورة اللجوء لمزج الأسلوبين بالتقيد بجميع إجراءات الطريقة الكمية والاستفادة أيضا من إيجابيات الطريقة الكيفية، إذ سنحاول اكتشاف مضمون تطبيقات ذكاء الأعمال وأساليب تحسين الأداء المالي من خلال الاعتماد على الابتكار والتعلم الشبكي، بزيارتنا للمؤسسات عند توزيع الاستبيانات وإجراء بعض المقابلات مع المسؤولين، والملاحظة المباشرة للظاهرة المدروسة، حيث يمكننا تلخيص ما ذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-03): المقاربة المعتمدة في انجاز الدراسة



المصدر: مهزود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة (حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 01، 2018-2019، ص232.

فلقد لجأنا في معالجة موضوع دراستنا إلى المزج بين مختلف الطرق الكيفية والطرق الكمية الموضحة في الشكل أعلاه، كنتيجة للسليبيات التي تتميز بها الطرق الإحصائية التي تبعد الباحث عن مضمون ومحتوى بحثه، بسبب إهماله للترابط بين متغيرات الدراسة، وعدم أخذها بعين الاعتبار للخلفيات التي تنشأ منها المواضيع المندرجة ضمنها وكذا الواقع الذي تستمد منه الظاهرة المدروسة طبيعته، إذ اعتمادنا على التكامل بين الطرق الكيفية والكمية القائمة على استعمال الملاحظة والمقابلة والتحقق والاستبيان، من أجل الكشف الصحيح عن الظاهرة بما تتضمنه من متغيرات، ومدى مطابقتها للجوانب النظرية المذكورة في الفصلين

السابقين، ليتم بعدها اللجوء للأساليب الرياضية والإحصائية التي يشتمل عليها برنامجي "SPSS" و"AMOS"، لإقرار وجود علاقة سببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتماشيا مع الشكل أعلاه، نلاحظ أن الطرق الكيفية المشتملة لوضع نموذج تفسيري وبنائي، قائم على دراسة الحالة الذي يقود لاكتشاف عناصر الظاهرة وتشخيصها الصائب بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، والقيام بعدها باختبار متغيراتها بالاستعانة بالطرق الكمية المتضمنة لمختلف الأساليب الإحصائية، بناء على نوع العلاقات المتوصل إليها والمسلم مبدئيا بصحتها في الفرضيات.

إذ اتضح لنا جليا أن مؤسسة موبيليس محل الدراسة متلائمة مع موضوع بحثنا والظاهرة المدروسة، ومن الخصائص العامة لإسقاط متغيرات الدراسة والتي قمنا بتلخيصها ضمن المعايير الموضحة في النقاط التالية:

- مؤسسة موبيليس هي أول محول للهاتف النقال في الجزائر.
- مؤسسة موبيليس تنتمي إلى سوق يتميز بشدة المنافسة.
- ضرورة تميز الهيكل الاقتصادي والبشري والتكنولوجي للمؤسسة بالوضوح، انطلاقا من وجود مختلف المستويات المسؤولة عن أداء جميع الخدمات المقدمة.

بعد وصولنا لتحديد مجتمع الدراسة وفقا للمعايير والأسس السالفة الذكر، ووصولنا لحجم العينة المناسبة التي قمنا باختيارها بكيفية قصديه (عينة قصديه)، لجأنا قبل توزيع الاستبيان لإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية ومسؤول المالية بالمؤسسة محل الدراسة، حتى نتضح لنا النظرة أكثر حول متغيرات الدراسة، وبالرغم من الصعوبات البالغة التي تلقيناها في إجراء مقابلات مع أغلب المسؤولين، وصعوبة الحصول على المعلومات الضرورية التي تخص البحث، الأمر الذي جعلنا نتأكد من الاكتمال النسبي للظاهرة التي نريد اختبارها ميدانيا بالمؤسسة المشكلة للعينة محل الدراسة، وهو ما قادنا لتوزيع الاستبيان على مختلف الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: منهج الدراسة المتبع

تماشيا مع ما ذكر في إطار المقاربة الفكرية، وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، وجب علينا تحديد المنهج المتبع، حيث اعتمدنا على منهجين أساسيين هما:

01. المنهج الوصفي: يستخدم هذا المنهج بكثرة في العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على مختلف أنواع الملاحظة والإحصاء مع تفسير الظاهرة الملاحظة، وكنتيجة لطبيعة المنهج الوصفي فهو يعد من أبرز مناهج البحث العلمي تلاؤما مع البحوث الاجتماعية، نظرا لميله لتفسير الظاهرة واستخلاص سماتها المتنوعة، وهو يتضمن مرحلتين رئيسيتين هما:

- **مرحلة الاستكشاف والصياغة:** حيث تتألف من ثلاث خطوات هي: تلخيص ما تتضمنه الأبحاث حول الظاهرة، والاستناد لأصحاب الخبرات النظرية والميدانية في مجال موضوع الدراسة، وبعدها تأتي آخر خطوة والمتمثلة في تحليل بعض الحالات والوضعيات التي من شأنها زيادة فهم واستيعاب الظاهرة بمختلف أبعادها.

- **مرحلة التشخيص والوصف:** انطلاقا من تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بكيفية تؤدي لوضع تصور واضح للعلاقة الموجودة بين المتغيرات التي يتم البحث عن روابط بينها، أي القيام بالوصول لتفسير علمي دقيق لنوع ودرجة تلك العلاقة.

02. المنهج التحليلي: وهو منهج يقوم على دراسة مختلف الإشكاليات العلمية، بتفكيكها وإرجاع الأجزاء المشكلة لها إلى أصولها، أو تركيبها في حالة ما إذا كانت الإشكالية قائمة على عناصر مشتقة بدراسة طبيعتها وماهيتها ووظائفها، ليتم التوصل بعدها لنظرية أو قانون أو مبدأ محدد أو تقويمها من خلال جملة من الانتقادات التي يمكن توجيهها لإشكالية ما، وهنا يمكننا أن المنهج التحليلي يركز على أحد العمليات الثلاثة التالية:

التفسير: وذلك من خلال عرض الأعمال العلمية على سبيل التأويل والتعليل، بتفسيرنا لمختلف النتائج ذات الطابع الكمي المتوصل إليها من فئة المبحوثين، وتحويلها لمجموعة من القيم الإحصائية والمعدلات والمؤشرات الدالة.

النقد: بتقويم وتصحيح أنظمة العمل والتنظيم المتبعة وطرق وأساليب إدارة التكاليف المعتمدة، بالاستناد لما ذكر في الجزء النظري الذي يتوفر على مختلف المقاربات والأصول العلمية التي تم التوصل إليها في مجال دراستنا والإشكالية المعالجة.

الاستنتاج: أي محاولة التوصل لأفكار ونتائج علمية في إطار التجديد العلمي، استنادا للاستنتاج الجزئي أو الاستنتاج الكلي، وأخذ بعين الاعتبار ما تمت ملاحظته ميدانيا والأفكار والنظريات المتفق عليها من قبل الباحثين، والتي تم عرضها في الجزء النظري من هذه الدراسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع دراستنا حسب المعلومات المتوفرة على مستوى مؤسسة موبيليس محل الدراسة، من جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال فروعها الأربع والمتمثلة في فرع ميلة، فرجيو، شلغوم العيد، تاجنانت.

وتبعا لمجتمع دراستنا فقد قمنا باختيار عينة أخذنا بعين الاعتبار المعايير السابقة الذكر، حيث قمنا بتوزيع 60 استبيان على المستجوبين وتم استرجاع 55 استبيان بسبب مماثلة بعض الإطارات في الإجابة على الاستبيان، وأما فيما يخص عدد الاستبيانات الصالحة لإجراء التحليل فلقد قدر عددها بـ 41 استبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-07): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة (%)
وكالة ميلة	48	43	29	60.41%
وكالة فرجيوة	04	04	04	100%
وكالة شلغوم العيد	04	04	04	100%
وكالة تاجنانت	04	04	04	100%
المجموع	60	55	41	68.33%

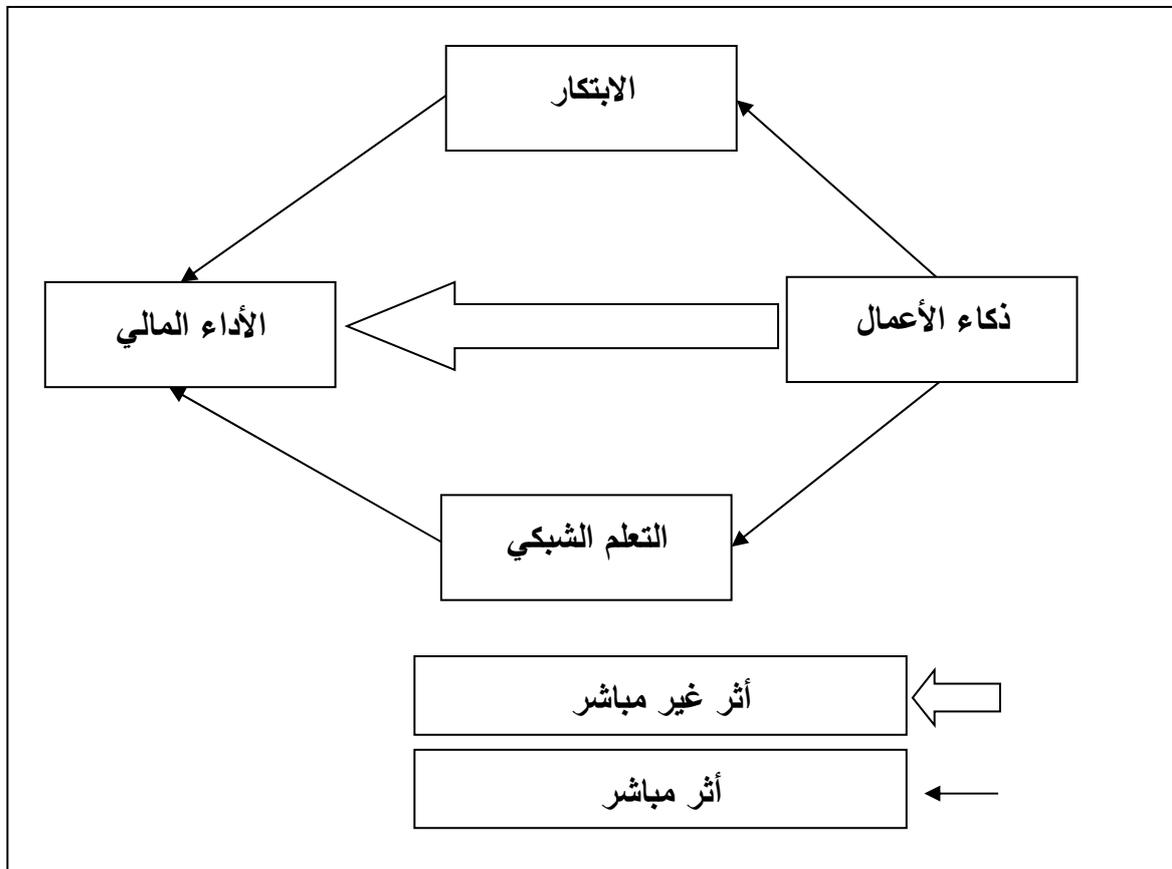
المصدر: من إعداد الطلبة.

يبين لنا الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل قدرت بـ 41 استبيان بنسبة 68.3% من عدد الاستبيانات الموزعة والتي قدرت بـ 60 استبيان.

رابعاً: نموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين أساسيين ومتغيرين وسيطين، بحيث تم بناء النموذج بالاعتماد مجموعة من الدراسات السابقة، والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم (03-04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

يوضح لنا الشكل أعلاه المتغيرات الرئيسية والوسيط للدراسة، بحيث سنقوم بتحديد العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة والمتغير المستقل والتابع، والذين يمكن تقديم تعريفات لهم كالآتي:

المتغير المستقل: يتمثل في ذكاء الأعمال وهو عبارة عن أداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، بحيث تعتمد على تحليل الأعمال باستخدام أساليب إحصائية واستخراج البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ويتم الاستعانة بمختلف البرمجيات المتخصصة للحصول على المعلومات المناسبة، ومن تم العمل على نشرها داخل المؤسسة وعند جميع مستويات هيكلها التنظيمي حسب الحاجة وهذا من أجل رفع قيمة قراراتهم من خلال اتخاذ قرارات ذكية.

المتغير التابع: يتمثل في الأداء المالي والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة (الموارد المادية والمعنوية) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، وهو أيضا آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

المتغيرات الوسيطة: تتمثل في:

- **الابتكار:** وهو عبارة عن عملية توليد الأفكار وخلق الخدمات والمنتجات الجديدة من أجل تحقيق منافع اجتماعية، مثل زيادة الأعمال ومنافع اقتصادية عن طريق التنويع والنمو الاقتصادي كأدوات قوية من أجل استدامة الاقتصاد الذكي، خلق فرص عمل وقطاعات تكنولوجية جديدة، وتعزيز نقل التكنولوجيا، ويؤدي ذلك إلى القدرة على الاستدامة على المدى الطويل لفكر الابتكار وريادة الأعمال.

- **التعلم الشبكي:** هي عملية تطوير وصيانة شبكة علاقات مع ناس ومصادر معلومات بشكل يدعم تعلمهم من بعض بشكل دائم، والشبكة هنا تعني شبكة الروابط بين المتعلم وأشخاص آخرين على صلة بهم أو مع مصادر للمعلومات مثل صفحات الإنترنت.

خامسا: أدوات جمع البيانات

تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، وكلما زادت الدقة المنهجية في اختيار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية. وتحديد هذه الأدوات يتوقف على طبيعة الموضوع المراد دراسته وخصوصيته، والمنهج المتبع في الدراسة، وعلى طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فقد يعتمد الباحث على أداة أو أكثر، إلا أن تعقد الظاهرة الاقتصادية المدروسة في بعض الأحيان يفرض على الباحث الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، وهو أمر مستحب ومرغوب فيه لأنه يحقق الدقة والموضوعية. وبغية جمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

أ- **الاستبيان:** فلقد تم الاعتماد على الاستبيان في إعداد هذه الدراسة بطريقة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنه وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات المجمعة بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على أفراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم

الحصول عليها قابلة للمقارنة. ولأجل صياغة الاستبيان في شكله النهائي فإننا اتبعنا المراحل المنهجية التالية:

01- مرحلة التجريب: هذه المرحلة مهمة جدا قبل أن يأخذ الاستبيان شكله النهائي، ولقد تم تصميم الاستبيان بادئ الأمر بوضع حوالي 60 سؤالا، موزعة على مختلف أجزاء أبعاد الاستبيان، لكن وبمراجعتها مع الأستاذ المشرف، تم اختيار الأنسب منها بما يلاءم طبيعة البحث وأهدافه، ولغرض التأكد من صدق الاستبيان، فقد تم عرضه على بعض الأساتذة المحكمين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة. وهذا للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم من خلال إبداء آراءهم فيما يتعلق بمدى وضوح تساؤلات الدراسة وعلاقتها بالموضوع، وخدمتها له، ومدى حاجته لإعادة الصياغة أو الحذف أو أي تعديلات، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين واقتراحاتهم فيما يتعلق بالاستبيان، التي تمت مناقشته مباشرة مع كل محكم من خلال جلسة حوار لتتضح الصورة أكثر، وتم مناقشته أيضا مع الأستاذ المشرف، ومن بين الانتقادات التي وجهت لصياغة الاستمارة في شكلها الأولي هو طول الأسئلة ووجود الأسئلة المركبة بشكل كبير بعض الشيء وانتقادات أخرى، وكذلك قدم المحكمون بعض النصائح أهمها: تجنب الإكثار من أدوات الربط لتجنب الوقوع في أسئلة مركبة، ضرورة تقسيم وتصنيف الأسئلة بما يتناسب ومحاور البحث، تجنب تكرار بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتوضيح معاني بعض المصطلحات وشرحها أثناء المقابلة، ليتم في الأخير إجراء بعض التعديلات التي وبالرغم من أنها ليست بالتغييرات الجذرية لأن معظمها كانت تمس الجانب المنهجي.

02- مرحلة الصياغة النهائية: كتكملة لما تم إنجازه في المرحلة السابقة تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 01)، آخذين في عين الاعتبار كل الملاحظات ليتم في الأخير صياغته في شكله النهائي كالتالي:

المحور الأول: والخاص بالمعلومات العامة والذي يتضمن: البيانات الشخصية للمستجوبين والمتعلقة بالعمر، الجنس، الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي واسم الوكالة، وترجع أهمية إدراج هذه المتغيرات في الاستمارة إلى التعرف على خصائص أفراد العينة، والاستعانة بها في عملية التحليل.

المحور الثاني: والمتمثل في أسئلة موضوع البحث الذي يتكون من أربع أجزاء وهي:

- الجزء الأول والذي يضم العبارات المرتبطة بمدى تبني أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل هذا الجزء على عشرة عبارات.
- الجزء الثاني والذي يضم العبارات المرتبطة بالابتكار في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل هذا الجزء على عشرة عبارات.
- الجزء الثالث والذي يضم العبارات المرتبطة بالتعلم الشبكي في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل هذا الجزء على عشرة عبارات.
- الجزء الرابع والذي يضم العبارات المرتبطة بالأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل هذا الجزء على عشرة عبارات.

03- مقياس الاستبيان: انطلاقا من طبيعة ومضمون دراستنا والبيانات المراد جمعها وتحليلها فقد قمنا باختيار مقياس ليكرت « Likert » بسبب كونه الأكثر انسجاما مع المتغيرات المبحوث عنها، والأكثر تعبيراً عن آراء المبحوثين بتميزهم بالدقة من حيث درجة موافقة أو رفض المبحوثين للعبارة المقدمة، حيث استعملنا خمس عبارات معبرة عن إجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-08) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما هو موضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابات محصورة ومرتبطة من: 01 إلى 05، حيث يعتبر مقياس ليكرت من النوع الفئوي (IntervalScale)، لذلك فإن الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل ودراسة الإجابات هي من نوع البارامترية (ParametricMethods)، بشرط أن يكون توزيع إجابات عينة الدراسة توزيعاً طبيعياً.

ب- المقابلة: سعياً للحصول على أكبر قدر من المعلومات المساعدة على فهمنا وتفسيرنا للظاهرة محل الدراسة بما تتضمنه من متغيرات فقد لجئنا لإجراء مقابلات مع مسؤولين وعمال إدارة المؤسسة الاقتصادية (موبيليس) محل الدراسة بمختلف وحداتها للحصول على أكبر قدر من البيانات التي من شأنها المساهمة في فهم العلاقة المراد دراستها.

ج- الملاحظة: تعد الملاحظة من بين أهم الأدوات التي سنستعملها في إنجاز دراستنا، نتيجة اعتماد كل من الاستبيان والمقابلة عليها، فأثناء إجرائنا للمقابلة وتوزيعنا للاستبيان على مختلف وحدات مؤسسة "موبيليس" مارسنا نوعاً خاصاً من الملاحظة الهادفة للتعمق أكثر في مستوى الاعتماد على التنظيم المتمركز حول العمليات وأساليب تحسين الأداء ومساهمتها في تحقيق أهدافها.

سادساً: صدق وثبات الاستبيان

أ- صدق الاستبيان (الداخلي والبنائي): يدل صدق الاستبيان على مدى قدرته على قياس المتغيرات التي صمم لتقدير قيمتها، حيث قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف على الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات المتوفرة في المجال المذكور، بحيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي لجميع فقرات أبعاد الاستبيان بالنسبة لعينات الدراسة انطلاقاً من حساب قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية والمحور التابعة له حيث حصلنا على النتائج التالية: معامل الارتباط بالنسبة لذكاء الأعمال 60.80%، والابتكار بنسبة 86.70%، التعلم الشبكي 54.20%، الأداء المالي 81.70%، بحيث يتضح لنا بأن قيمة معاملات الارتباط موجبة وقوية ودالة عند مستوى الدلالة 0.05 فمستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وبالتالي يمكننا الحكم بأن كل فقرات وأبعاد الاستبيان صادقة من أجل ما صممت لقياسه، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-09): صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

N	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الرئيسي
41	0.000	0.608	ذكاء الأعمال
41	0.000	0.867	الابتكار
41	0.000	0.542	التعلم الشبكي
41	0.000	0.817	الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

تبين لنا النتائج الموضحة في الجدول رقم أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان عند مستوى الدلالة 0.000 هو أقل من 0.05، تراوحت قيمها بين 54.20% و 86.70% بالنسبة للبيانات المتحصل عليها من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن هناك اتساقا بناء جيدا لأبعاد وعبارات الاستبيان للعينة محل الدراسة وبالتالي نتبناها جميعها لقياس المتغيرات التي صممت من أجلها.

ب- ثبات الاستبيان: من أجل اختبار ثبات الاستبيان لجئنا لمقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يرى المتخصصون في هذا المجال أنه إذا زادت قيمته عن 60% يتم الحكم على قدرة الاستبيان على قياس ما صمم من أجله، وتماشيا مع ذلك فإن قيم المعاملات المحسوبة ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-10): قيمة معاملات ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحور الرئيسي
52.00%	ذكاء الأعمال
88.20%	الابتكار
55.30%	التعلم الشبكي
88.10%	الأداء المالي
86.80%	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال القيم الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لذكاء الأعمال 52%، و 88.20% بالنسبة للابتكار، كما قدرت نسبة التعلم الشبكي بـ 55.30% و 88.10% بالنسبة للأداء المالي، وأما فيما يتعلق بالقيمة الكلية لجميع المحاور فقد بلغت 86.80% وهذا ما يدل على صلاحية الاستبيان للتحليل الإحصائي ودراسة متغيراتها.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة وسلم القرار

بعد توزيعنا للاستبيان على عينة الدراسة واسترجاعنا لنسبة معتبرة، قمنا بإدخال البيانات المتضمنة في برنامج (SPSS) النسخة رقم (25) وأجرينا التحليلات اللازمة انطلاقاً من جملة من الاختبارات الإحصائية كالآتي:

01. المتوسطات الحسابية: من أجل معرفة درجة تمركز إجابات المبحوثين حول قيمة محددة محسوبة انطلاقاً من قسمة عدد القيم على عدد الإجابات المساوية لعدد الاستبيانات، وكنتيجة لاستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فإن المتوسطات الحسابية الدالة على قوة مستوى أي متغير من متغيرات دراساتنا هي تلك الأكبر من المتوسط الافتراضي والمقدر قيمتها تبعاً للجدول (03-08) بالقيمة 3 المتمثلة في القيمة المحايدة وبذلك فإن ما يفوقها هو موافق أو موافق تماماً، حيث يقدر قيمة المدى 0.8 ويتم الحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للعبارات تبعاً للقيم الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-11): فئات ومستوى الإجابات في مقياس ليكرت (Likert)

الإجابات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الفئات	من: 1.00 إلى 1.80	من: 1.81 إلى 2.60	من: 2.61 إلى 3.40	من: 3.41 إلى 4.40	من: 4.21 إلى 5.00
مستوى الإجابات	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً

المصدر: من إعداد الطلبة.

حيث يتم الحكم على ضعف المتوسط المحسوب إذا تراوحت قيمته بين 1.00 و 2.60 ويتم الحكم على مستواه المتوسط إذا تراوحت قيمته بين 2.61 و 3.40، بينما يتم الحكم على قوته إذا كانت قيمته تتراوح بين 3.41 و 5.00.

02. الانحرافات المعيارية: اعتمدنا على الانحراف المعياري من أجل الحكم على درجة توافق إجابات المبحوثين المشكلين لعينة الدراسة حول المتوسط المحسوب والمتعلق بكل عبارة، ومن أجل الوصول لتقدير قيمة الانحرافات المعيارية المحسوبة، فقد تم اللجوء لاختبار t لمتوسط عينة واحدة " One sample T test " .

03. اختبار ألفا كرونباخ: لجأنا لمقياس ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات الاستبيان حيث اتضح جلياً من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-10) أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60 % .

04. معامل الارتباط بيرسون: قمنا بالاستعانة بهذا المعامل من أجل الحكم على صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (03-09) بالإضافة لاستخدامه في معرفة درجة الارتباط بين المتغيرات في العينة محل الدراسة حيث يتم الحكم على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين إذا فاقت قيمته 0.7 (موجب أو سالب) وما هو أقل من 0.7 فهو ارتباط ضعيف.

05. اختبار المعنوية الكلية (F test): من بين أبرز الشروط للتأكد من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار المشكل من متغيرين هو ضرورة وجود معنوية كلية، إذ يتم الحكم على وجود معنوية في النموذج إذا كان

واحد على الأقل من معاملي الانحدار معنوي، حيث لجأنا لذلك لاختبار (F test) الذي يقوم على افتراض رئيسيين هما: (H0) نموذج الانحدار معنوي، (H1) نموذج الانحدار غير معنوي.

06. اختبار المعنوية الجزئية (T test): بالإضافة لتحقيق شرط المعنوية الكلية في نموذج الانحدار ومن أجل التأكد من صلاحية تطبيقه يجب التأكد أيضا من شرط المعنوية الجزئية كما سيتم توضيحها فيما بعد.

07. اختبار كلومجروف - سمرنوف (I-Sample K-S): من أجل التأكد من صلاحية تطبيق جميع الاختبارات المعملية المذكورة سابقا، قمنا باللجوء لاختبار كلومجروف-سمرنوف، حيث يتطلب الاعتماد على نموذج الانحدار المذكور ضرورة وجود توزيع طبيعي، وهو ما سنقوم بتحديد انطلاقا من هذا الاختبار.

08. اختبار t لمتوسط عينة واحدة (one sample T test): يقودنا اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة لحساب وتقدير مدى دلالة المعلومات في النموذج، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث يمكننا من الحكم على درجة إجماع إجابات المبحوثين وفقا للسلم الخماسي ليكرت (likert) من خلال قيم الانحراف المعياري إذ يتم ذلك باختبار معنوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال هذا الاختبار.

III-3-2- تحليل مستويات بيانات متغيرات الدراسة

سنقوم في هذه النقطة بدراسة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة، فبالاعتماد على الأدبيات النظرية المتوفرة في موضوع ذكاء الأعمال وتحسين الأداء المالي، قمنا بتقسيمه إلى فرعين رئيسيين لإجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات التي سبق التسليم مبدئيا بصحة مضمونها، حيث خصصنا المحور الأول للبيانات الشخصية التي حاولنا من خلال جمع البيانات المرتبطة بالعمر والجنس والوظيفة بالمؤسسة والخبرة والمستوى التعليمي، والمحور الثاني قسم إلى أربعة أجزاء كما تم ذكره سابقا.

أولا: تحليل محور البيانات الشخصية

بعد انتهائنا من إعداد الاستبيان وقيامنا باختيار المؤسسة محل الدراسة وتوزيعه، بحيث وجه لأربع مديري مؤسسات، سبعة رؤساء مصالح وثلاثين إداري، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والمهنية العامة، تم التوصل للعدد والنسب المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-12): خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	الخصائص	
2.43%	1	أقل من 30 سنة	العمر
73.17%	30	من 30 سنة إلى 45 سنة	
24.40%	10	أكبر من 45 سنة	
58.54%	24	ذكر	الجنس
41.46%	17	أنثى	
9.76%	4	مدير مؤسسة	الوظيفة
17.07%	7	رئيس مصلحة	
73.17%	30	إداري	
4.88%	2	أقل من 3 سنوات	الخبرة
17.07%	7	من 3 إلى 10 سنوات	
78.05%	32	أكثر من 10 سنوات	
0.00%	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
2.43%	1	متوسط	
17.07%	7	ثانوي	
80.50%	33	جامعي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن عينة الدراسة المعتمدة جد متنوعة من حيث مميزاتهما، حيث تبين أن 2.43% من أفرادها أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 73.17% من أفرادها تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وأن 24.40% من أفرادها أكبر من 40 سنة، كما أن أغلب أفراد العينة من جنس ذكر بنسبة 58.54% و أن 41.46% منهم عبارة عن إناث، وكذلك نجد أن 9.76% من أفراد العينة يشغلون منصب مدير مؤسسة وأن 17.07% من أفرادها يشغلون منصب رئيس مصلحة وأن 73.17% من أفرادها يشغلون منصب إداري، كما أن 4.88% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 3 سنوات وأن 17.07% من أفرادها تتراوح خبرتهم من 3 إلى 10 سنوات و 78.05% من أفرادها خبرتهم أكبر من 10 سنوات، في حين نجد أن معظمهم مستواهم التعليمي جامعي ما يمثل نسبة 80.50% من أفراد عينة الدراسة، و 17.07% من أفرادها مستواهم التعليمي ثانوي و 2.43% من أفرادها مستواهم التعليمي متوسط بينما لم نسجل وجود أي فرد من أفراد العينة يحمل المستوى الابتدائي.

مما سبق نستنتج أن أفراد العينة المستجوبة متنوعة من حيث خصائصها الشخصية والمهنية، هذا ما يسهل الحصول على إجابات تتميز بالمصداقية عن العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

ثانيا: تحليل العبارات المتعلقة بجزء ذكاء الأعمال

بعد إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمدى تبني أنظمة ذكاء الأعمال، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبينين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-13): مستويات متغير أنظمة ذكاء الأعمال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	يتم الاعتماد في شركتكم على مجموعة من البرمجيات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المتوفرة على مستوى شبكة الإنترنت.	3.95	0.590	42.915	0.000	قوي
02	توفر إدارة شركتكم برمجيات حديثة في مجال تحليل البيانات ونقلها بين مختلف الموظفين والوكالات.	4.22	0.525	51.464	0.000	قوي جدا
03	يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين بسرعة وبدون عوائق.	2.80	1.030	17.436	0.000	متوسط
04	يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال شبكة الإنترنت في فهم حاجات ورغبات العملاء.	4.05	0.705	36.753	0.000	قوي
05	تتميز المعلومات المرتبطة بالسوق والمتوفرة لدى إدارة الشركة بالحدثة.	4.49	0.506	56.784	0.000	قوي جدا
06	تتميز التقارير المتعلقة برغبات عملاء شركتكم بالدقة.	4.32	0.907	30.490	0.000	قوي جدا
07	يتميز نظام المعلومات المستخدم من قبل شركتكم بالوضوح.	4.56	0.550	53.104	0.000	قوي جدا
08	يتم الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال في تصميم مختلف الخدمات بشركتكم.	4.12	0.678	38.925	0.000	قوي
09	يتم توفير البيانات المتعلقة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين من شركتكم بصورة مستمرة.	3.93	0.787	31.945	0.000	قوي
10	يتم تجميع البيانات المتعلقة برضا العملاء على خدماتكم باستمرار من خلال الاعتماد على التغذية العكسية مختلف المواقع على شبكة الإنترنت.	3.78	0.881	27.486	0.000	قوي
	المجموع	4.022	0.318	80.733	0.000	قوي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتضمن إجابات المبحوثين حول مدى تبني أنظمة ذكاء الأعمال، أغلب المتوسطات كانت قوية، حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت، واستخدمنا المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي بعبارة يتم الاعتماد في شركتكم على مجموعة من البرمجيات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المتوفرة على مستوى شبكة الإنترنت 3.95 وبلغ بعبارة توفر إدارة شركتكم برمجيات حديثة في مجال تحليل البيانات ونقلها بين مختلف الموظفين والوكالات 4.22 وبلغ بعبارة يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين بسرعة وبدون عوائق 2.80 وبلغ بعبارة يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال شبكة الإنترنت في فهم حاجات ورغبات العملاء 4.05، وبلغ بعبارة تتميز المعلومات المرتبطة بالسوق والمتوفرة لدى إدارة الشركة بالحدثة 4.49 وبلغ بعبارة تتميز التقارير المتعلقة برغبات عملاء شركتكم بالدقة 4.32، وبلغ بعبارة يتميز نظام المعلومات المستخدم من قبل شركتكم بالوضوح 4.56، وبلغ بعبارة يتم الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال في تصميم مختلف الخدمات بشركتكم 4.12، وبلغ بعبارة يتم توفير البيانات المتعلقة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين لشركتكم بصورة مستمرة 3.93، وبلغ بعبارة يتم تجميع البيانات المتعلقة برضا العملاء على خدماتكم باستمرار من خلال الاعتماد على التغذية العكسية مختلف المواقع على شبكة الإنترنت 3.78.

وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام لمدى تبنى أنظمة ذكاء الأعمال التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 4.0220 بانحراف معياري قدره 0.31879 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 80.733 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسة محل الدراسة قوي، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول المستوى القوي. ويمكننا القول إن المؤسسة محل الدراسة تتميز بتوفرها على نظام معلومات يتميز بالوضوح والدقة والحدثة، أما بالنسبة لجوانب النقص التي تعاني منها فيما يتعلق بمدى تبنى أنظمة ذكاء الأعمال فيتمثل في المستوى المتوسط المتعلق بالحصول على البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين بسرعة وبدون عوائق.

ثالثا: تحليل العبارات المتعلقة بجزء الابتكار

بعد إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالابتكار، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبيين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-14): مستويات متغير الابتكار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	تعمل شركتكم باستمرار على إجراء دراسات معمقة بغرض الكشف عن حاجات ورغبات العملاء.	4.32	0.610	45.325	0.000	قوي جدا
02	تتميز الخدمات المقدمة من قبل شركتكم بمستوى مرتفع من الجودة.	4.39	0.737	38.117	0.000	قوي جدا
03	تتمتع الخدمات التي تقدمها شركتكم بمجموعة من الخصائص الوظيفية الجديدة.	4.29	0.716	38.406	0.000	قوي جدا
04	تقدم شركتكم خدمات جديدة للعملاء بشكل دوري.	4.54	0.505	57.538	0.000	قوي جدا
05	تعمل شركتكم على تلبية رغبات العملاء خلال فترة زمنية قصيرة.	4.32	0.960	28.789	0.000	قوي جدا
06	تقوم إدارة شركتكم بالإصغاء لشكاوى العملاء باستمرار.	4.46	0.552	51.760	0.000	قوي جدا
07	الخدمات المقدمة لعملائكم تتوافق مع رغباتهم.	4.41	0.774	36.530	0.000	قوي جدا
08	تتميز شركتكم بالسبق مقارنة بالمنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات العملاء.	4.44	0.709	40.099	0.000	قوي جدا
09	تتميز العروض المقدمة للعملاء بالتنوع مقارنة بالعروض المقدمة من طرف الشركات المنافسة.	4.44	0.709	40.099	0.000	قوي جدا
10	يتم استخدام المعلومات المتوفرة والمتعلقة بالسوق والعملاء في تطوير خصائص ومكونات العروض والخدمات المقدمة.	4.17	0.629	42.485	0.000	قوي جدا
	المجموع	4.32	0.453	61.027	0.000	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتضمن إجابات الباحثين حول الابتكار حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت، واستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ 0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي بعبارة تعمل شركتكم باستمرار على إجراء دراسات معمقة بغرض الكشف عن حاجات ورغبات العملاء 4.32، وبلغ بعبارة تتميز الخدمات المقدمة من قبل شركتكم بمستوى مرتفع من الجودة 4.39، وبلغ بعبارة تتمتع الخدمات التي تقدمها شركتكم بمجموعة من الخصائص الوظيفية الجديدة 4.29، وبلغ بعبارة تقدم شركتكم خدمات جديدة للعملاء بشكل دوري 4.54، وبلغ بعبارة تعمل شركتكم على

تلبية رغبات العملاء خلال فترة زمنية قصيرة 4.32 ، وبلغ بعبارة تقوم إدارة شركتكم بالإصغاء لشكاوي العملاء باستمرار 4.46، وبلغ بعبارة الخدمات المقدمة لعملائكم تتوافق مع رغباتهم 4.41، وبلغ بعبارة تتميز شركتكم بالسبق مقارنة بالمنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات العملاء 4.44، وبلغ بعبارة تتميز العروض المقدمة للعملاء بالتنوع مقارنة بالعروض المقدمة من طرف الشركات المنافسة 4.44، وبلغ بعبارة استخدام المعلومات المتوفرة والمتعلق بالسوق والعملاء في تطوير خصائص ومكونات العروض والخدمات المقدمة 4.17.

وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام للابتكار التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 4.32 بانحراف معياري قدره 0.459 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 60.027 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى قوي جدا لبعده الابتكار من خلال إجابات الأفراد، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول المستوى قوي.

رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة بجزء التعلم الشبكي

بعد إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالتعلم الشبكي، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبيين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-15): مستويات متغير التعلم الشبكي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	تساهم المعلومات المحصل عليها من برامج ذكاء الأعمال في زيادة معارف الأفراد بشركتكم.	4.05	0.444	58.326	0.000	قوي
02	يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها من شبكة الأنترنت في حل مشاكل العملاء.	3.07	0.877	22.432	0.000	قوي
03	يتم الاستفادة بشركتكم من المعارف الفنية المتوفرة على شبكة الأنترنت.	3.88	0.600	41.400	0.000	قوي
04	تمتلك شركتكم علاقات مع المعاهد ومراكز البحوث المتخصصة.	3.66	0.575	40.749	0.000	قوي
05	تقوم شركتكم بتكوين الأفراد على التحكم في استعمال برامج ذكاء الأعمال.	3.71	0.716	33.169	0.000	قوي
06	يملك الأفراد بشركتكم أفراد مؤهلين للتحكم في برامج البيانات الضخمة.	4.10	0.800	32.790	0.000	قوي
07	يتم استخدام المعلومات المحصل عليها من شبكة الأنترنت في تقييم الأداء بشركتكم.	3.00	0.949	20.248	0.000	متوسط
08	يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها من شبكة الأنترنت في تصميم الخدمات المقدمة للعملاء لشركتكم.	3.39	0.972	22.344	0.000	قوي
09	يتم بشركتكم تجميع مختلف البيانات المتوفرة على شبكة الأنترنت عن المنافسين المباشرين وتحليلها.	4.10	0.490	53.529	0.000	قوي
10	يتم تصميم برامج التدريب والتأهيل بشركتكم بالاعتماد على مختلف وسائل الاتصال الحديثة.	4.25	0.663	41.012	0.000	قوي جدا
	المجموع	3.71	0.325	73.114	0.000	قوي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

تبيين لنا من خلال الجدول رقم (03-15)، المتضمن إجابات المبحوثين حول التعلم الشبكي حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت، واستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي بعبارة تساهم المعلومات المحصل عليها من برامج ذكاء الأعمال في زيادة معارف الأفراد بشركتكم 4.05، وبلغ بعبارة يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها

من شبكة الإنترنت في حل مشاكل العملاء 3.07، وبلغ بعبارة يتم الاستفادة بشركتكم من المعارف الفنية المتوفرة على شبكة الإنترنت 3.88، وبلغ بعبارة تمتلك شركتكم علاقات مع المعاهد ومراكز البحوث المتخصصة 3.66، وبلغ بعبارة تقوم شركتكم بتكوين الأفراد على التحكم في استعمال برامج ذكاء الأعمال 3.71، وبلغ بعبارة يمتلك الأفراد بشركتكم أفراد مؤهلين للتحكم في برامج البيانات الضخمة 4.10، وبلغ بعبارة يتم استخدام المعلومات المحصل عليها من شبكة الإنترنت في تقييم الأداء بشركتكم يمتلك الأفراد بشركتكم 3.00، وبلغ بعبارة يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها من شبكة الإنترنت في تصميم الخدمات المقدمة للعملاء بشركتكم 3.39، وبلغ بعبارة يتم بشركتكم تجميع مختلف البيانات المتوفرة على شبكة الإنترنت عن المنافسين المباشرين وتحليلها 4.10، وبلغ بعبارة يتم تصميم برامج التدريب والتأهيل بشركتكم بالاعتماد على مختلف وسائل الاتصال الحديثة 4.25.

وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام للتعلم الشبكي التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 3.71 بانحراف معياري قدره 0.325 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 73.114 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن مستوى إجابات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة حول متغير التعلم الشبكي قوي جداً، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول تلك المستويات بأنها ذات مستوى قوي.

خامساً: تحليل العبارات المتعلقة بجزء الأداء المالي

بعد إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالأداء المالي، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبيين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-16): مستويات متغير الأداء المالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	أرباح شركتكم في الأربع سنوات الأخيرة في تزايد مستمر .	3.56	0.673	33.899	0.000	قوي
02	تحقق شركتكم رقم أعمال متزايد خلال الأربع سنوات الأخيرة.	3.61	0.666	34.692	0.000	قوي
03	تسعى إدارة شركتكم لتحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة ودائمة.	4.66	0.530	56.323	0.000	قوي جدا
04	تتوفر شركتكم على نظام لمحاسبة التكاليف يتميز بدقة المعلومات والتقارير التي يوفرها.	4.61	0.586	50.333	0.000	قوي جدا
05	تسعى شركتكم بتكثيف جهود الموظفين لتحسين الأداء المالي.	4.29	0.602	45.672	0.000	قوي جدا
06	تعمل شركتكم على تطوير أساليب تقييم الأداء المالي بشكل مستمر .	4.27	0.593	46.117	0.000	قوي جدا
07	يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحقيق نتائج إيجابية.	4.32	0.687	40.238	0.000	قوي جدا
08	تعتمد شركتكم آليات تساعد على اتخاذ القرار بأسرع وقت.	4.44	0.709	40.099	0.000	قوي جدا
09	تتابع شركتكم مراجعة القوائم المالية لمساعدتها في تقييم الأداء المالي.	4.39	0.666	42.193	0.000	قوي جدا
10	تسمح مؤشرات تحسين الأداء المالي بزيادة ثقة المتعاملين مع شركتكم.	4.54	0.552	52.609	0.000	قوي جدا
	المجموع	4.26	0.436	62.582	0.000	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه المتضمن إجابات المبحوثين حول الأداء المالي حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت، واستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ 0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي بعبارة أرباح شركتكم في الأربع سنوات الأخيرة في تزايد مستمر 3.56، وبلغ بعبارة تحقق شركتكم رقم أعمال متزايد خلال الأربع سنوات الأخيرة 3.61، وبلغ بعبارة تسعى إدارة شركتكم لتحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة ودائمة 4.66، وبلغ بعبارة تتوفر شركتكم على نظام لمحاسبة التكاليف يتميز بدقة المعلومات والتقارير التي يوفرها 4.61، وبلغ بعبارة تسعى شركتكم بتكثيف جهود الموظفين لتحسين الأداء المالي 4.29، وبلغ بعبارة تعمل شركتكم على تطوير أساليب تقييم الأداء المالي

بشكل مستمر 4.27، وبلغ بعبارة يؤدي تقييم الأداء المالي في شركتكم إلى تحقيق نتائج إيجابية 4.32، وبلغ بعبارة تعتمد شركتكم آليات تساعد على اتخاذ القرار بأسرع وقت 4.44، وبلغ بعبارة تتابع شركتكم مراجعة القوائم المالية لمساعدتها في تقييم الأداء المالي 4.39، وبلغ بعبارة تسمح مؤشرات تحسين الأداء المالي بزيادة ثقة المتعاملين مع شركتكم 4.54.

وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام لتحسين الأداء المالي التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 4.26 بانحراف معياري قدره 0.436 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 62.582 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة كان مستوى الأداء المالي من خلال إجابات المستجوبين قوي جداً، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول المستوى القوي جداً.

III-3-3- تحليل نتائج نموذج الانحدار

لتحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات المحددة في الإشكالية والجزء النظري لدراستنا، سوف نلجأ لمعاملات الارتباط واستنتاج دالة رياضية تحدد مساهمة المتغير المستقل والمتغيران الوسيطين في المتغير التابع، وتماشياً مع ذلك سنستخدم نموذج الانحدار لتوضيح العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار والتعلم الشبكي ومساهمته في تحسين الأداء المالي، من خلال التأكد من شروط وجود النموذج الهيكلي الوسيط الذي سبق لنا ذكره.

أولاً: الشرط الأول التأكد من ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع

سنحاول في هذه النقطة التأكد من صلاحية نموذج الانحدار، الذي تم توفيقه بين ذكاء الأعمال والأداء المالي، فبالرجوع للفصل الثاني نجد أن هناك اتفاق بين مختلف المفكرين في مجال ذكاء الأعمال لدوره في تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات وإتاحة مجموعة من الأدوات والأساليب في معالجتها مما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات ذات جودة أعلى وفي الوقت المناسب ومنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي الشرط النظري قد تحقق أما بالنسبة للشروط الرياضية، فيمكننا مناقشتها فيما يلي:

01- حساب الارتباط: يمكننا تحديد علاقة الارتباط بين المتغير المستقل، المتمثل في ذكاء الأعمال، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي من خلال معامل بيرسون الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-17): نتائج علاقة الارتباط بين نكاه الأعمال والأداء المالي

الأداء المالي	نكاه الأعمال	الارتباط	
0.319	1	معامل بيرسون	نكاه الأعمال
0.042	/	الدلالة	
41	41	N	
1	0.319	معامل بيرسون	الأداء المالي
/	0.042	الدلالة	
41	41	N	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل (نكاه الأعمال) والمتغير التابع (الأداء المالي)، في إجابات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة والذين بلغ عددهم 41، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 31.9% عند مستوى الدلالة 0.042، وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد عليه والمسموح به.

02- اختبار المعنوية الكلية: بعد تمكننا من اكتشاف وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار، لا بد من تحقق شرط وجود معنوية كلية في النموذج الأول المقترح الذي ستكون دلالاته كالاتي: $Z=a_1X+b_1$ ، بالنسبة للمتغير المستقل (نكاه الأعمال) والمتغير التابع (الأداء المالي)، ويفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات المتمثلة في (a_1, b_1) غير معدومة، أما في حالة انعدام تلك المعاملات، فذلك يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج، والجدول الموالي يلخص لنا نتائج تطبيق اختبار فيشر أو ما يعرف باختبار F.

الجدول رقم (03-18): اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الأول

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	77.715	1	77.715	4.424	0.042
الخطأ	685.163	39	17.568	/	/
الكلية	762.878	40	/	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يقوم اختبار فيشر على أن واحد على الأقل من معاملات الدالة المذكورة سابقا (a_1, b_1) غير معدومة، ويتم ذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H0 نموذج الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 نموذج الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (03-18) نلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 4.424 بمستوى دلالة 0.042.

بذلك نرفض الفرض العدمي ونستبدله بالفرض المتمثل في نموذج الانحدار المعنوي. من أجل استكمال شروط تطبيق نموذج الانحدار الأول، سنقوم بحساب معاملي التحديد الذي يقيس نسبة تفسير المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) للتغير في المتغير التابع (الأداء المالي)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-19): القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الأول

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
01	0.319	0.102	0.079	0.419

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو موضح في الجدول رقم (03-19)، تقدر قيمة معامل التحديد 10.2 % ويتصحيحه أصبح يقدر بـ 7.9 % أي أن 7.9 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي بمؤسسة موبيليس محل الدراسة يفسرها ذكاء الأعمال، فبذلك نقول إن ذكاء الأعمال يساهم في تحسين الأداء المالي بنسبة 7.9 % بالمؤسسة محل الدراسة.

03-اختبار اعتدالية التوزيع: يقصد باعتدالية التوزيع هو الإجابة على السؤال المتمثل في إتباع البيانات المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي أم العكس، حيث يتم استعمال اختبار كولومجروف - سمرنوف لتحديد صلاحية تطبيق نموذج الانحدار أو لا، والنتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-20): اختبار كولومجروف - سمرنوف (1 Sample K-S) للنموذج الأول

شايبرو - ويلك		كولومجروف - سمرنوف				توزيع البواقي
الدلالة	درجة الحرية	إحصائية الاختبار	الدلالة	درجة الحرية	إحصائية الاختبار	
0.001	41	0.887	0.002	41	0.179	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

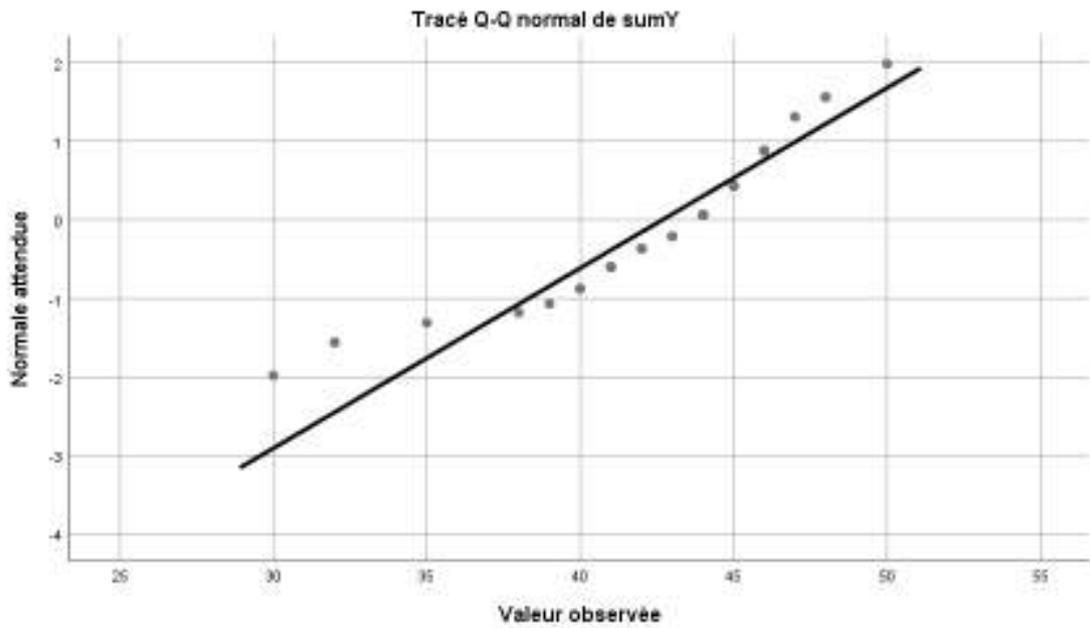
يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع على قيمة إحصائية كولومجروف - سمرنوف وشايبرو - ويلك ومستوى دلالتها عند 0.05 وذلك حسب الفرضيتين التاليتين:

H0 البيانات تتبع توزيع غير طبيعي: إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

H1 البيانات تتبع توزيع طبيعي: إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

وبالرجوع للجدول رقم (03-20) نجد أن القيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف - سمرنوف قد بلغت 0.179 عند مستوى دلالة 0.002، وبلغت قيمة إحصائية شايبرو - ويلك 0.887 عند مستوى دلالة 0.001، وبذلك نلاحظ أنها قيم دالة، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H0 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي ونرفض الفرض H1 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع طبيعي، حيث يمكننا التأكد من خلال الشكل رقم (03-05) الموالي المتضمن تجانس توزيع البواقي.

الشكل رقم(03-05): تجانس توزيع البواقي للنموذج الأول



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

إذن يبين لنا الشكل أعلاه أن البيانات لا تتخذ شكل خط مستقيم، حيث لا تتوزع كل القيم على جانبي المنحنى بكيفية منتظمة، الأمر الذي يؤكد لنا صحة عدم تتبعها للتوزيع الطبيعي.

04- اختبار المعنوية الجزئية: بعد تأكدنا من توفر كل الشروط لتطبيق نموذج الانحدار الأول، من خلال قياس مساهمة المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) في تحقيق المتغير التابع (الأداء المالي)، قمنا بحساب مكونات نماذج الانحدار، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-21): اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الأول

الدالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج الأول
		Bêta	الخطأ غير المعياري	B	
0.005	2.996	/	8.381	25.109	الجزء الثابت
0.042	2.103	0.319	0.208	0.437	ذكاء الاعمال (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يعتبر تتبع مصدر المعنوية في النموذج الكلي من أبرز أهداف تطبيق نموذج الانحدار، والذي يفترض أن واحد على الأقل من المعاملات معنوي، حيث يقوم اختبار المعنوية الجزئية t على ما يلي:

- بالنسبة للجزء الثابت:

H0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

بالنسبة لمعامل المتغير المستقل:

H0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

وتماشيا مع النتائج المبينة في الجدول رقم (03-21)، نلاحظ أن قيمة الجزء الثابت قد بلغت 25.109 بمستوى دلالة بلغ 0.005، وهو أقل أو يساوي من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، بذلك نرفض الفرض العدمي H0 ونستبدله بالفرض H1، أما بالنسبة لقيمة معامل المتغير المستقل التي بلغت 0.437 بمستوى دلالة 0.042 وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نرفض H0 ونستبدله H1، انطلاقا من هذه النتائج قمنا بتشكيل دالة الانحدار المتعلقة بزكاء الأعمال والأداء المالي، التي كانت كالآتي: $Z=0.437X+25.109$.

ثانيا: الشرط الثاني التأكد من ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات الوسيطة

سنحاول هنا التأكد من صلاحية نموذج الانحدار، الذي تم توفيقه بين المتغير المستقل (زكاء الأعمال) والمتغيرات الوسيطة (الابتكار والتعلم الشبكي)، فبالرجوع للفصل الثاني، نجد أن هناك اتفاق بين مختلف المفكرين في مجال أنظمة زكاء الأعمال، لدورها في تحسين الأداء المالي من خلال الابتكار والتعلم الشبكي، بذلك يمكننا القول إن الشرط النظري محقق، أما بالنسبة للشروط الرياضية، فيمكننا مناقشتها فيما يلي.

01- حساب الارتباط: يمكننا تحديد علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في زكاء الأعمال

والمغيرين الوسيطين الابتكار والتعلم الشبكي من خلال معامل بيرسون الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-22): نتائج علاقة الارتباط بين زكاء الأعمال والابتكار والتعلم الشبكي

الارتباط	زكاء الأعمال	الابتكار	التعلم الشبكي
معامل بيرسون	1	0.363	0.198
الدلالة	/	0.020	0.215
N	41	41	41
معامل بيرسون	0.363	1	0.294
الدلالة	0.020	/	0.062
N	41	41	41
معامل بيرسون	0.198	0.294	1
الدلالة	0.215	0.062	/
N	41	41	41

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

مما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغيرين الوسيطين الابتكار والتعلم الشبكي، في إجابات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة موبيليس والذي بلغ عددهم 41، حيث بلغ معامل الارتباط المتعلق بالابتكار وعلاقته بذكاء الأعمال 36.3% عند مستوى الدلالة 0.020 وهي أقل من مستوى الخطأ، وبلغ معامل الارتباط المتعلق بالتعلم الشبكي وعلاقته بذكاء الأعمال 19.8% عند مستوى الدلالة 0.215.

02- اختبار المعنوية الكلية: بعد تمكننا من اكتشاف وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة، وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار لابد من تحقق شرط وجود معنوية كلية في النموذج الثاني المقترح الذي سيكون كالآتي:

02-01- اختبار المعنوية الكلية بين ذكاء الأعمال والابتكار: وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار لابد من تحقق شرط وجود معنوية كلية في النموذج الثاني المتعلق بذكاء الأعمال والابتكار الذي ستكون دالته كالآتي: $Y=a_2X+b_2$ ، بالنسبة للمتغير المستقل ذكاء الأعمال والمتغير الوسيط الابتكار، ويفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات المتمثلة في $(a_2.b_2)$ غير معدومة، أما في حالة انعدام تلك المعاملات، فذلك يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج، والجدول الموالي يلخص لنا نتائج اختبار F كما يلي:

الجدول رقم (03-23): اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الثاني الخاص بمتغير الابتكار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة
الانحدار	0.536	1	0.536	5.912	0.020
الخطأ	3.534	39	0.091	/	/
الكلية	4.070	40	/	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يقوم اختبار فيشر على واحد على الأقل من معاملات المعادلة المذكورة سابقا $(a_2$ و $b_2)$ غير معدوم، ويتم ذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H0 نموذج الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 نموذج الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (03-23)، نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ 5.912 بمستوى دلالة 0.020، بذلك نرفض الفرض العدمي ونستبدله بالفرض المتمثل في نموذج الانحدار معنوي.

02-02- اختبار المعنوية الكلية بين ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي: وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار لابد من تحقق شرط وجود معنوية كلية في النموذج الثاني المتعلق بذكاء الأعمال والتعلم الشبكي الذي ستكون دالته كالآتي: $Y=a_3X+b_3$ ، بالنسبة للمتغير المستقل ذكاء الأعمال والمتغير الوسيط التعلم الشبكي، ويفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات المتمثلة في $(a_3.b_3)$ غير

معدومة، أما في حالة انعدام تلك المعاملات، فذلك يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج، والجدول الموالي يلخص لنا نتائج اختبار F كما يلي:

الجدول رقم (03-24): اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الثاني الخاص بمتغير التعلم الشبكي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة
الانحدار	0.159	1	0.159	1.589	0.215
الخطأ	3.911	39	0.100	/	/
الكلية	4.070	40	/	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يقوم اختبار فيشر على واحد على الأقل من معاملات المعادلة المذكورة سابقا (a3 و b3) غير معدوم، ويتم ذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H0 نموذج الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 نموذج الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (03-24)، نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ 1.589 بمستوى دلالة 0.215.

من أجل استكمال شروط تطبيق نموذج الانحدار الثاني، سنقوم بحساب معاملي التحديد الذي يقيس نسبة تفسير المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) للتغير في التغيرين الوسيطين (الابتكار والتعلم الشبكي)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-25): القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني (الابتكار، التعلم الشبكي)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
النموذج 02 (الابتكار)	0.363	0.132	0.109	0.301
النموذج 02 (التعلم الشبكي)	0.198	0.039	0.015	0.316

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو موضح بالجدول أعلاه، تقدر قيمة معامل التحديد الخاص بالمتغير الوسيطي الابتكار بـ 13.2% ويتصحيحه أصبح يقدر بـ 10.9%، أي أن 10.9% من التغيرات التي تحدث في الابتكار بمؤسسة موبيليس محل الدراسة تفسرها أنظمة ذكاء الأعمال، بذلك نقول أن ذكاء الأعمال يساهم في الابتكار بنسبة 10.9% بالمؤسسة محل الدراسة.

وأيضاً تقدر قيمة معامل التحديد الخاص بالمتغير الوسيطي التعلم الشبكي بـ 3.9% ويتصحيحه أصبح يقدر بـ 1.5%، أي أن 1.5% من التغيرات التي تحدث في التعلم الشبكي بمؤسسة موبيليس محل الدراسة تفسرها أنظمة ذكاء الأعمال، بذلك نقول أن ذكاء الأعمال يساهم في التعلم الشبكي بنسبة 1.5% بالمؤسسة محل الدراسة.

03- اختبار اعتدالية التوزيع: يقصد باعتدالية التوزيع هو الإجابة على السؤال المتمثل في إتباع البيانات المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي أو العكس، حيث يتم اختبار كولومجروف-سمرنوف، لتحديد صلاحية تطبيق نموذج الانحدار أو لا، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-26): اختبار كولومجروف -سمرنوف (1 Sample K-S) للنموذج الثاني

شابيرو- ويلك			كولومجروف - سمرنوف			
الدالة	درجة الحرية	إحصائيات الاختبار	الدالة	درجة الحرية	إحصائيات الاختبار	
0.003	41	0.910	0.018	41	0.152	توزيع البواقي (الابتكار)
0.234	41	0.965	0.200	41	0.107	توزيع البواقي (التعلم الشبكي)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع على قيمة إحصائية كولومجروف -سمرنوف وشابيرو - ويلك

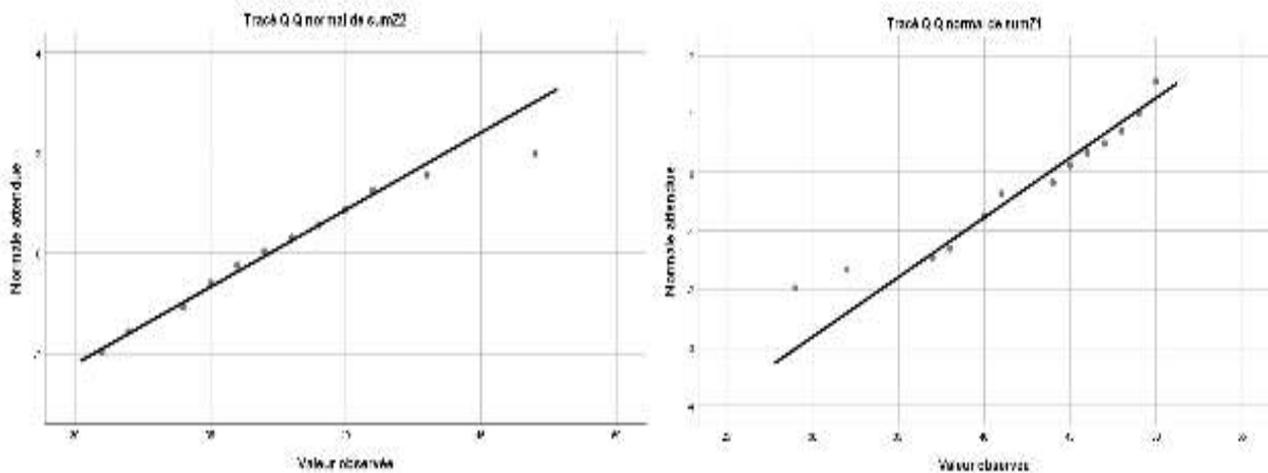
ومستوى دلالتها عند 0.05 وذلك حسب الفرضيتين التاليتين:

H0 البيانات تتبع توزيع غير طبيعي: إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

H1 البيانات تتبع توزيع طبيعي: إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

وبالرجوع للجدول رقم (03-26) نجد أن القيمة الإحصائية الخاصة بالابتكار في اختبار كولومجروف - سمرنوف قد بلغت 0.152 عند مستوى دلالة 0.018، وبلغت قيمة إحصائية شابيرو -ويلك 0.910 عند مستوى دلالة 0.003، وبذلك نلاحظ أنها قيم دالة، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H0 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي، ونرفض الفرض H1 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع طبيعي، وأيضا نجد أن القيمة الإحصائية الخاصة بالتعلم الشبكي في اختبار كولومجروف -سمرنوف قد بلغت 0.107 عند مستوى دلالة 0.200، وبلغت قيمة إحصائية شابيرو -ويلك 0.965 عند مستوى دلالة 0.234، وبذلك نلاحظ أنها قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H0 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي ونستبدله بالفرض H1 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع طبيعي، حيث يمكننا التأكد من خلال الشكلين المواليين المتضمنين تجانس توزيع البواقي للابتكار والتعلم الشبكي وهما موضحان كما يلي:

الشكل رقم(03-06): تجانس توزيع البواقي للنموذج الثاني (الابتكار، التعلم الشبكي)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

إذن يبين لنا الشكل أعلاه أن البيانات الخاصة بمتغير الابتكار (Z1) لا تتخذ شكل خط مستقيم، حيث لا تتوزع كل القيم على جانبي المنحنى بكيفية منتظمة، الأمر الذي يؤكد لنا صحة عدم تتبعها للتوزيع الطبيعي.

ويبين لنا الشكل أعلاه أيضا أن البيانات الخاصة بمتغير التعلم الشبكي (Z2) تتخذ شكل خط مستقيم، حيث تتوزع القيم على جانبي المنحنى بكيفية منتظمة ما عدا قيمة واحدة، الأمر الذي يؤكد لنا صحة تتبعها للتوزيع الطبيعي.

04- اختبار المعنوية الجزئية: بعد تأكدنا من توفر كل الشروط لتطبيق نموذج الانحدار الثاني، من خلال قياس مساهمة المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) في تحقيق المتغيرات الوسيطة (الابتكار، التعلم الشبكي)، قمنا بحساب مكونات نماذج الانحدار، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-27): اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الثاني

الدالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج الثاني
		Bêta	الخطأ غير المعياري	B	
0.000	6.947	-	0.430	2.984	الجزء الثابت
0.020	2.432	0.363	0.098	0.237	الابتكار (المتغير الوسيط)
0.000	5.753	-	0.574	3.301	الجزء الثابت
0.215	1.261	0.198	0.154	0.194	التعلم الشبكي (المتغير الوسيط)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يعتبر تتبع مصدر المعنوية في النموذج الكلي من أبرز أهداف تطبيق نموذج الانحدار، والذي يفترض أن واحد على الأقل من المعاملات معنوي، حيث يقوم اختبار المعنوية الجزئية t على ما يلي:

- بالنسبة للجزء الثابت:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H_1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

- بالنسبة لمعامل المتغير الوسيط:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H_1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

وتماشيا مع النتائج المبينة في الجدول رقم (03-27)، نلاحظ أن قيمة الجزء الثابت الخاص بالابتكار قد بلغت 2.984 بمستوى دلالة بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، بذلك نرفض الفرض العدمي H_0 ونستبدله بالفرض H_1 ، أما بالنسبة لقيمة معامل المتغير الوسيط (الابتكار) التي بلغت 0.237 بمستوى دلالة 0.020 وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نرفض H_0 ونستبدله H_1 ، انطلاقا من هذه النتائج قمنا بتشكيل دالة الانحدار المتعلقة بزكاء الأعمال والابتكار، التي كانت كالاتي: $Y=0.237X+2.984$ ، ونلاحظ أيضا أن قيمة الجزء الثابت الخاص بالتعلم الشبكي قد بلغت 3.301 بمستوى دلالة بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، بذلك نرفض الفرض العدمي H_0 ونستبدله بالفرض H_1 ، أما بالنسبة لقيمة معامل المتغير الوسيط (التعلم الشبكي) التي بلغت 0.194 بمستوى دلالة 0.215، انطلاقا من هذه النتائج قمنا بتشكيل دالة الانحدار المتعلقة بزكاء الأعمال والتعلم الشبكي، التي كانت كالاتي: $Y=0.194X+3.301$.

ثالثا: الشرط الثالث التأكد من ارتباط المتغيرات الوسيطة بالمتغير التابع بتحكم المتغير المستقل

سنحاول في هذه النقطة التأكد من صلاحية نموذج الانحدار الرئيسي، الذي تم توفيقه بين الابتكار والتعلم الشبكي والأداء المالي بوجود وتحكم زكاء الأعمال، فبالرجوع للفصل الثاني نجد أن هناك اتفاق بين مختلف المفكرين في مجال زكاء الأعمال لدوره في جعل المؤسسة أكثر ابتكارية وجعلها تتعلم شبكيا من خلال استخدام أسلوب شبكي بين الافراد العاملين في المؤسسة مع عاملين آخرين للاستفادة من أبحاثهم لتحقيق الفعالية والكفاءة والتي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وبالتالي الشرط النظري قد تحقق أما بالنسبة للشرط الرياضية فيمكننا مناقشتها كما يلي:

01- حساب الارتباط: يمكننا تحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي بتحكم المتغير المستقل المتمثل في زكاء الأعمال من خلال معامل بيرسون الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-28): نتائج علاقة الارتباط بين الابتكار والتعلم الشبكي والمتغير التابع (الأداء المالي)

الأداء المالي	التعلم الشبكي	الابتكار	الارتباط	
0.683	0.294	1	معامل بيرسون	الابتكار
0.000	0.062	/	الدلالة	
41	41	41	N	
0.208	1	0.294	معامل بيرسون	التعلم الشبكي
0.191	/	0.062	الدلالة	
41	41	41	N	
1	0.208	0.683	معامل بيرسون	الأداء المالي
/	0.191	0.000	الدلالة	
41	41	41	N	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الواسطي (الابتكار) والمتغير التابع (الأداء المالي) بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الاعمال)، في إجابات الباحثين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والذين بلغ عددهم 41، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 68.3% عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد عليه والمسموح به، ونلاحظ أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير الواسطي (التعلم الشبكي) والمتغير التابع (الأداء المالي) بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الاعمال)، في إجابات الباحثين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والذين بلغ عددهم 41، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 20.8% عند مستوى الدلالة 0.191.

02- اختبار المعنوية الكلية: بعد تمكننا من اكتشاف وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الواسطة والمتغير التابع، وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار الرئيسي لدراستنا، لا بد من تحقق شرط وجود معنوية كلية الذي ستكون دلالاته كالاتي: $Z=a_1Y+a_2Y+b$ ، بالنسبة للمتغيرات الواسطة (الابتكار والتعلم الشبكي) والمتغير التابع (الأداء المالي)، يفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات المتمثلة في (a_1, a_2, b) غير معدومة، أما في حالة انعدام تلك المعاملات، فذلك يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج، والجدول الموالي يلخص لنا نتائج تطبيق اختبار فيشر أو ما يعرف باختبار F.

الجدول رقم (03-29): اختبار F المعنوية الكلية للنموذج الرئيسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	360.08	3	120.028	11.026	0.000
الخطأ	402.79	37	10.886	/	/
الكلية	762.87	40	/	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يقوم اختبار فيشر على واحد على الأقل من معاملات المعادلة المذكورة سابقا (a_1, a_2, b) غير معدوم، ويتم ذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H0 نموج الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 نموج الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (03-29)، نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ 11.026 بمستوى دلالة 0.000 وبذلك نرفض الفرض العدمي ونستبدله بالفرض المتمثل في نموج الانحدار معنوي.

من أجل استكمال شروط تطبيق نموج الانحدار الرئيسي، سنقوم بحساب معامل التحديد الذي يقيس نسبة تفسير المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغيرات الوسيطة (الابتكار والتعلم الشبكي) للمساهمة في تحقيق المتغير التابع (الأداء المالي)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-30): القدرة التفسيرية لنموج الانحدار الرئيسي

النموج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
الرئيسي	0.687	0.472	0.429	3.29944

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو موضح في الجدول أعلاه تقدر قيمة معامل التحديد 47.2% وبتصحيحه أصبح يقدر بـ 42.9% أي أن 42.9% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي بمؤسسة موبيليس تفسرها الابتكار والتعلم الشبكي بتحكم ذكاء الأعمال، بذلك نقول إن الابتكار والتعلم الشبكي يساهمان في تحسين الأداء المالي بنسبة 42.9% بالمؤسسة محل الدراسة.

03- اختبار اعتدالية التوزيع: يقصد باعتدالية التوزيع هو الإجابة على السؤال المتمثل في إتباع البيانات المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي أم العكس، حيث يتم استعمال اختبار كولومجروف - سمرنوف، لتحديد صلاحية تطبيق نموج الانحدار أو لا، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-31): اختبار كولومجروف - سمرنوف (1 Sample K-S) للنموج الرئيسي

توزيع البواقي	كولومجروف - سمرنوف			شابيرو - ويلك		
	إحصائيات الاختبار	درجة الحرية	الدلالة	إحصائيات الاختبار	درجة الحرية	الدلالة
توزيع البواقي	0.090	41	0.200	0.965	41	0.240

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

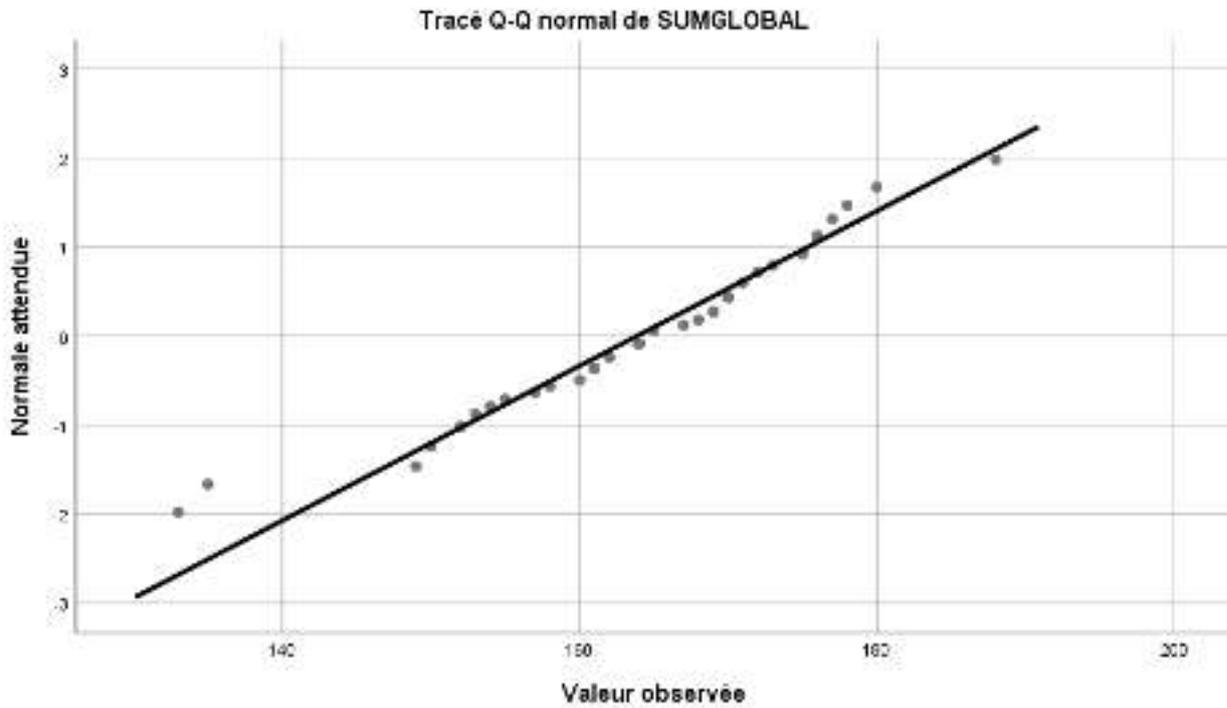
يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع على قيمة إحصائية كولومجروف - سمرنوف وشابيرو - ويلك ومستوى دلالتها عند 0.05 وذلك حسب الفرضيتين التاليتين:

H0 البيانات تتبع توزيع غير طبيعي: إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05.

H1 البيانات تتبع توزيع طبيعي: إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05.

وبالرجوع للجدول رقم (03-31) نجد أن القيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف - سمرنوف قد بلغت 0.090 عند مستوى دلالة 0.200، وبلغت قيمة إحصائية شايبرو - ويلك 0.965 عند مستوى دلالة 0.240، وبذلك نلاحظ أنها قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H_0 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي ونستبدله بالفرض H_1 المتضمن تتبع البيانات لتوزيع طبيعي، حيث يمكننا التأكد من ذلك من خلال الشكل الموالي والمتضمن تجانس توزيع البواقي:

شكل رقم (03-07): تجانس توزيع البواقي للنموذج الرئيسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

إذن يبين لنا الشكل أعلاه أن البيانات تتخذ شكل خط مستقيم، حيث تتوزع القيم على جانبي المنحنى بكيفية منتظمة ما عدا بعض القيم الشادة، الأمر الذي يؤكد لنا صحة تتبعها للتوزيع الطبيعي.

04- اختبار المعنوية الجزئية: بعد تأكدنا من توفر كل الشروط لتطبيق نموذج الانحدار الرئيسي، من خلال قياس مساهمة المتغيرات الوسيطة (الابتكار والتعلم الشبكي) في تحقيق المتغير التابع (الأداء المالي) بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الاعمال)، قمنا بحساب مكونات نماذج الانحدار، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-32): نموذج الانحدار الرئيسي

الدالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج الرئيسي
		المعيارية	B	الخطأ غير المعيارية	
0.136	1.525	-	8.240	12.566	الجزء الثابت
0.000	4.940	0.653	0.118	0.584	الابتكار (المتغير الوسيط)
0.998	0.003	0.000	0.168	0.000	التعلم الشبكي (المتغير الوسيط)
0.527	0.638	0.082	0.176	0.113	ذكاء الأعمال (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يعتبر تتبع مصدر المعنوية في النموذج الكلي من أبرز أهداف تطبيق نموذج الانحدار، والذي يفترض أن واحد على الأقل من المعاملات معنوي، حيث يقوم اختبار المعنوية الجزئية t على ما يلي:

- بالنسبة للجزء الثابت:

H0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

- بالنسبة لمعامل المتغير المستقل:

H0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

وتماشيا مع النتائج المبينة في الجدول رقم (03-32)، نلاحظ أن قيمة الجزء الثابت قد بلغت 12.566 بمستوى دلالة بلغ 0.136، وهو أكبر من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، بذلك نقبل الفرض العدمي H0 بعدم وجود دلالة معنوية ونرفض الفرض H1، أما بالنسبة لقيمة معامل المتغير المستقل فقد بلغت 0.113 بمستوى غير دال بلغ 0.527 وهو أكبر من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نقبل الفرض H0 بعدم وجود دلالة معنوية لمعامل المتغير المستقل (ذكاء الأعمال)، أي أن أثره قد زال بوجود المتغيرات الوسيطة (الابتكار، التعلم الشبكي)، ويتحقق بذلك الشرط الرابع للوساطة الكلية. وأما بالنسبة لقيمة معامل المتغير الوسيط (الابتكار) فقد بلغت 0.584 بمستوى دال بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H0 ونستبدله H1، وأيضا من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل المتغير الوسيط (التعلم الشبكي) فقد بلغت 0.000 بمستوى غير دال بلغ 0.998 وهو أكبر من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نقبل الفرض العدمي

H0 ونرفض الفرض H1. انطلاقا من هذه النتائج قمنا بتشكيل دالة الانحدار المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة (الابتكار والتعلم الشبكي) والمتغير التابع (الأداء المالي)، التي كانت كالآتي:
 $Z=0.584Y+0.00Y+12.566$

ومن خلال كل ما ذكر أعلاه نستنتج أن شروط تطبيق الوساطة الكلية الموجودة بين متغيرات دراستنا محققة، كنتيجة للمساهمة الغير الدالة لذكاء الاعمال في تحسين الأداء المالي بوجود المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي.

III-3-4- اختبار ومناقشة الفرضيات

بعد تأكدنا من توفر شروط تطبيق تحليل الانحدار لبيانات المتغيرات الرئيسية لدراستنا، وتوفر الشروط الأربعة لتطبيق النموذج الهيكلي الوسيط، سنقوم في هذه النقطة باختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا من استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج تحليل المسار حسب طبيعة ومتغيرات كل فرضية.

أولا: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال، إذ يمكننا تحليل ذلك بالرجوع إلى نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test)، فبالرجوع للجدول رقم (03-13) والمتضمن الإحصاءات الوصفية الخاصة بمستويات ذكاء الأعمال فإننا نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) تقع في الفئة الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت وهي فئة قوية وقوية جدا ماعدا العبارة رقم 03 والتي كانت في الفئة المتوسطة والتي تنص على أنه يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين بسرعة وبدون عوائق، الأمر الذي انعكس على المتوسط الكلي الي بلغ 4.022 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الخامسة.

ومن هذا الجدول أيضا نلاحظ بأن كل الانحرافات المعيارية أقل من الواحد (1) والدالة عند مستوى الخطأ المسموح به في الدراسة والمقدر بـ 0.05 بذلك نقول إن هناك إجماع على تلك المتوسطات الحسابية لدى أفراد العينة المبحوثة يمكننا تعميمها على المجتمع تماشيا مع ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال.

ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال وأنشطة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، يمكننا تحليل علاقة الارتباط الموجودة بين ذكاء الأعمال والابتكار من خلال الجدول رقم (03-23) حيث تبين لنا أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 5.912 ومستوى الدلالة 0.020 وهو أقل من المستوى المسموح به والمقدر بـ 0.05، الأمر الذي يدل على صلاحية النموذج من أجل اختبار هذه الفرضية الفرعية. كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.363 مع وجود قدرة تفسيرية متوسطة بالنموذج، وأيضا وفقا لقيمة معامل التحديد المبينة بالجدول رقم (03-25) التي بلغت 13.2% ويتصححه أصبح يقدر بـ 10.9%، أي أن 10.9% من التغيرات التي تحدث في الابتكار

بمؤسسة موبيليس محل الدراسة تفسرها أنظمة ذكاء الأعمال، بذلك نقول أن ذكاء الأعمال يساهم في الابتكار بنسبة 10.9% بالمؤسسة محل الدراسة، كما يوضح لنا الجدول رقم (03-27) الذي يتضمن قيمة معاملات الانحدار، والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين ذكاء الأعمال والمتغير الواسطي للابتكار، ووفقا لقيمة (t) المقدرة بـ 6.947 بالنسبة للجزء الثابت و 2.432 بالنسبة لمعامل المتغير الواسطي للابتكار عند مستوى الدلالة 0.020 و 0.000 على التوالي. بذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية والمتضمنة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة ونستبدلها بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أنظمة ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي بالمؤسسة محل الدراسة. يمكننا تحليل علاقة الارتباط الموجودة بين ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي من خلال الجدول رقم (03-24) حيث تبين لنا أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 1.589 ومستوى الدلالة 0.215 وهو أكبر من المستوى المسموح به والمقدر بـ 0.05، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (03-25) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.198 مع وجود قدرة تفسيرية ضعيفة بالنموذج، وأيضا وفقا لقيمة معامل التحديد المبينة بنفس الجدول التي بلغت 3.9% وبتصحيحه أصبح يقدر بـ 1.5%، أي أن 1.5% من التغيرات التي تحدث في التعلم الشبكي بمؤسسة موبيليس محل الدراسة تفسرها أنظمة ذكاء الأعمال، بذلك نقول أن ذكاء الأعمال يساهم في التعلم الشبكي بنسبة 1.5% بالمؤسسة محل الدراسة، كما يوضح لنا الجدول رقم (03-27) الذي يتضمن قيمة معاملات الانحدار، والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين ذكاء الأعمال والمتغير الواسطي للتعلم الشبكي، ووفقا لقيمة (t) المقدرة بـ 5.753 بالنسبة للجزء الثابت و 1.261 بالنسبة لمعامل المتغير الواسطي للتعلم الشبكي عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.215 على التوالي. بذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والمتضمنة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي بالمؤسسة محل الدراسة، ونستبدلها بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة. سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يعمل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير الواسطي (الابتكار) على المتغير التابع (الأداء المالي) من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير الواسطي بدلالة المتغير التابع: $(Y = a * X_1 + B)$. وعليه فمن أجل تحليل مساهمة أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، تم إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع ممثلا في الأداء المالي والمتغير الواسطي ممثلا في الابتكار، حيث تمثل كل من:

- (a): معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية؛

- (B): الباقي الثابت وهو يوضح قيمة الأداء المالي في حالة انعدام قيم الابتكار.
وفي هذا المجال سيتم صياغة فرضية بديلة (H1) وفرضية صفرية (H0) كما يلي:
- (H1): تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- (H0): لا تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
فبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجداول الموالية:

جدول رقم (03-33): نتائج اختبار الأثر بين الابتكار والأداء المالي

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.683	0.000	34.051	0.000	0.466	0.105	3.231

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

جدول رقم (03-34): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار والأداء المالي

معلمات النموذج	قيمة (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الباقي الثابت	15.940	3.457	0.001
الابتكار	0.611	5.835	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال معطيات الجداول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- ($R = 0.683$) وهو ما يفسر أن الابتكار يرتبط إيجابيا وبدرجة قوية على المساهمة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم متغير الابتكار، تؤدي إلى زيادة أيضا في مستوى تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضا بلغ معامل التحديد المصحح النسبة 10.5%، أي أن 10.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة يفسرها متغير الابتكار.

- بلغت قيمة F المحسوبة 34.051 بدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وهي دالة معنوية، وقيمة (t) الجدولية لمتغير الابتكار قدرت ب 5.835 بمستوى دلالة 0.000 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة ب 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن متغير الابتكار يساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، أي أن التحسين من الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة يفسر من خلال عنصر الابتكار.

- من خلال نتائج الجدول رقم (03-34) أعلاه أيضا يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المالي} = (0.611 * \text{الابتكار}) + 15.940$$

حيث أن:

- الباقي الثابت (B) = 15.940 وهي تعبر عن تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام قيم الابتكار، وهذا ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء المالي في حالة انعدام مساهمة الابتكار.
- معلمة (a) = 0.611 وهي تجسد معامل التغير في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة والفترة المدروسة بدلالة متغير الابتكار وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير الابتكار بوحدة واحدة، تتغير قيمة الأداء المالي إيجابا بمعامل 0.611.

فمن خلال النتائج المذكورة أعلاه يتضح أنه هناك تأثير بين الابتكار والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فنقبل الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية (H0) والتي مفادها لا تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، أي أننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

خامسا: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة. سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يعمل على حساب مدى ارتباط التعلم الشبكي بالأداء المالي، كما يوضح أثر المتغير الوسيط (التعلم الشبكي) على المتغير التابع (الأداء المالي) من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير الوسيط بدلالة المتغير التابع: $(Y = a * X_2 + B)$. وعليه فمن أجل تحليل مساهمة التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، تم إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع ممثلا في الأداء المالي والمتغير الوسيط ممثلا في التعلم الشبكي، حيث تمثل كل من:

- (a): معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية؛
 - (B): الباقي الثابت وهو يوضح قيمة الأداء المالي في حالة انعدام قيم التعلم الشبكي.
 - وفي هذا المجال سيتم صياغة فرضية بديلة (H1) وفرضية صفرية (H0) كما يلي:
 - (H1): يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
 - (H0): لا يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- فبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجداول الموالية:

جدول رقم (03-35): نتائج اختبار الأثر بين التعلم الشبكي والأداء المالي

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.208	0.191	1.769	0.191	0.043	0.019	4.32575

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

جدول رقم (03-36): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم الشبكي والأداء المالي

مستوى الدلالة	قيمة (t)	قيمة (B)	معلومات النموذج
0.000	4.120	32.295	الباقى الثابت
0.191	1.330	0.279	التعلم الشبكي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال معطيات الجداول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- (R = 0.208) وهو ما يفسر أن التعلم الشبكي يرتبط إيجابيا وبدرجة ضعيفة على المساهمة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم متغير التعلم الشبكي، تؤدي إلى زيادة نسبية وضعيفة في قيم الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل التحديد المصحح والذي بلغ النسبة 1.9%، أي أن 1.9% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة يفسرها متغير التعلم الشبكي وهي نسبة ضعيفة جدا.

- بلغت قيمة F المحسوبة 1.769 بدلالة تقدر ب 0.191 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وبالتالي فهي غير دالة معنويا، وقيمة (t) الجدولية لمتغير التعلم الشبكي قدرت ب 1.330 بمستوى دلالة 0.191 وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والمقدرة ب 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن متغير التعلم الشبكي لا يؤثر على تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، أي أن التحسين من الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة لا يفسر من خلال عنصر التعلم الشبكي فقط بل هناك متغيرات وعوامل أخرى.

- من خلال نتائج الجدول رقم (03-36) أعلاه أيضا يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المالي} = 32.295 + (0.279 * \text{التعلم الشبكي})$$

حيث أن:

- الباقي الثابت (B) = 32.295 وهي تعبر عن تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام قيم التعلم الشبكي، وهذا ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء المالي في حالة انعدام مساهمة التعلم الشبكي.

- معلمة (a) = 0.279 وهي تجسد معامل التغير في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة والفترة المدروسة بدلالة متغير التعلم الشبكي وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير التعلم الشبكي بوحدة واحدة، تتغير قيمة الأداء المالي إيجابا بمعامل 0.279.

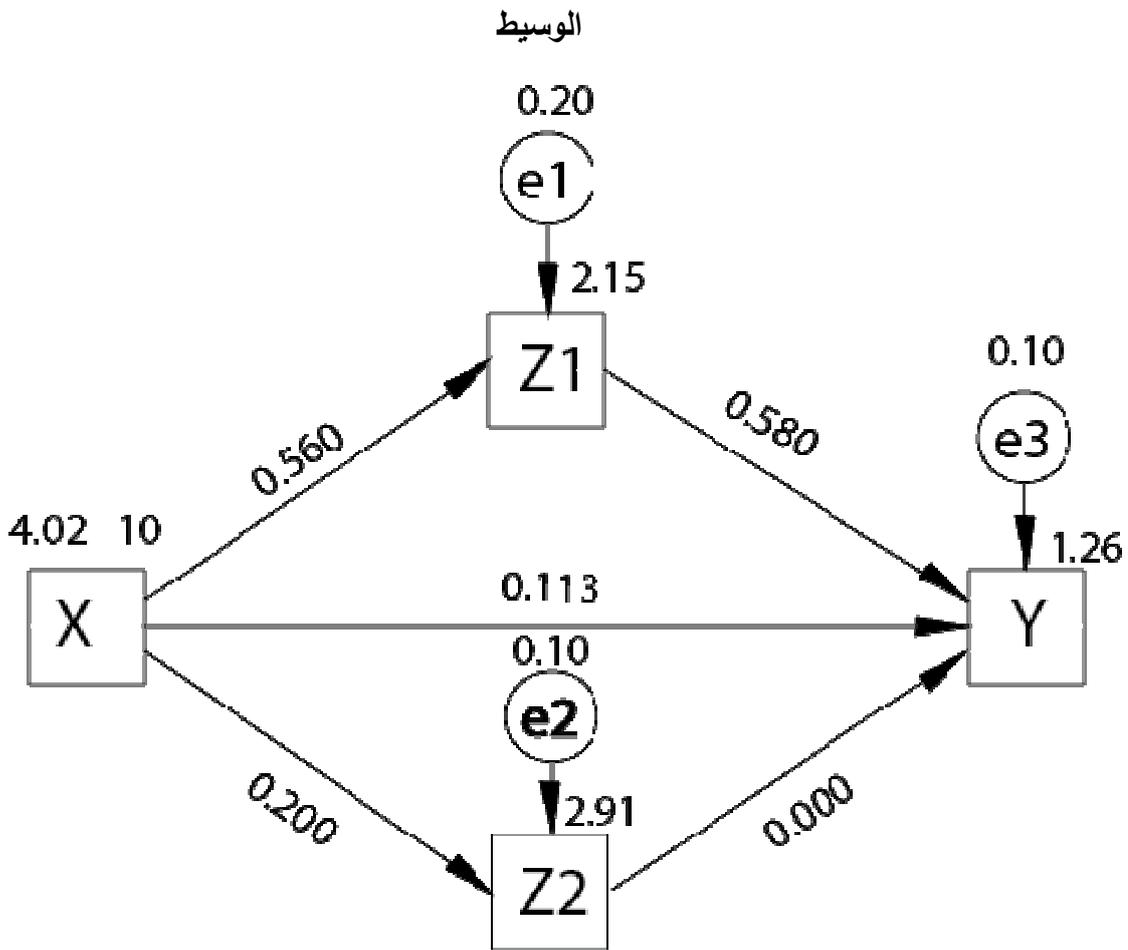
فمن خلال النتائج المذكورة أعلاه اتضح لنا أنه هناك ارتباط ضعيف بين التعلم الشبكي والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة والذي قدر بنسبة 20.8%، ولكن من خلال قيمة (t) توصلنا بأن تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لا يفسر من خلال عنصر التعلم الشبكي فقط بل هناك متغيرات وعوامل أخرى، وبالتالي فنرفض الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي

للمؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي مفادها لا يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، أي أننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

سادسا: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود تأثير معنوي مباشر وتأثير معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار والتعلم الشبكي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، حيث يمكننا دراسة هذه الفرضية بالاعتماد على تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (AMOS) النسخة رقم 24، والنتائج مبينة في الشكل والجدول المواليين:

الشكل رقم (03-08): الأثر المباشر والأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة وفقا للنموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS).

جدول رقم (03-37): الأثر المباشر وغير مباشر والكلّي لمتغيرات الدراسة

العلاقات	التقدير	الأثر المباشر	الأثر غير مباشر	الأثر الكلّي
ذكاء الأعمال مع الابتكار	0.560	0.560	0.000	0.560
ذكاء الأعمال مع التعلم الشبكي	0.202	0.202	0.000	0.202
الابتكار مع الأداء المالي	0.584	0.584	0.000	0.584
التعلم الشبكي مع الأداء المالي	0.000	0.000	0.000	0.000
ذكاء الأعمال مع الأداء المالي	0.113	0.113	0.324	0.437

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS).

انطلاقاً مما ذكر في تحليل العلاقات الخطية بالاعتماد على الانحدار، وبسبب السلبيات التي يتميز بها هذا النوع من التحليل، والمتمثلة بعدم الأخذ بعين الاعتبار باقي العلاقات الأخرى عند اختبار علاقة معينة بين متغيرين فقط، أي أن تحليل الانحدار يتميز بقصور عند تحليل علاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع في حالة وجود أكثر من متغيرين، بسبب عدم أخذه بعين الاعتبار لأبعاد كل متغير وعلاقتها بعضها ببعض وفقاً لمستوى دلالتها، لذلك فقد لذلك فقد لجأنا لتحليل المسار بالاعتماد على برنامج (AMOS) الذي يدرس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مختلف المتغيرات وفي وقت واحد.

فمن خلال معطيات الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أنه بلغ التقدير بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغير الوسيط (الابتكار) القيمة 0.560 بأثر مباشر قدر بـ 56% وهو نفس الأثر الكلّي بانعدام الأثر الغير مباشر، وأما فيما يخص الأثر المباشر بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغير الوسيط (التعلم الشبكي) فنلاحظ أنه قدر بنسبة 20.2% بانعدام الأثر الغير مباشر، الأمر الذي يؤكد صحة نتائج الانحدار والارتباط المتوصل إليها عند اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الفرعية الثالثة، أي انه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أنظمة ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة وكذلك أيضاً توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في المؤسسة محل الدراسة.

وأيضاً من خلال معطيات الشكل والجدول أعلاه أيضاً فنلاحظ بأنه بلغ التقدير بين المتغير الوسيط (الابتكار) والمتغير التابع (الأداء المالي) القيمة 0.584 بأثر مباشر وكلّي قدر بنسبة 58.4% بانعدام الأثر الغير مباشر، وأما فيما يخص الأثر المباشر والغير مباشر بين المتغير الوسيط (التعلم الشبكي) والمتغير التابع (الأداء المالي) فبلغ القيمة 0.000، وهذا ما يؤكد لنا صحة نتائج الانحدار والارتباط المتوصل إليها عند اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والفرضية الفرعية الخامسة والتي أثبتنا فيها بأنه تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وأما متغير التعلم الشبكي فإننا توصلنا بأنه لا يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الأعمال).

وأما فيما يخص العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة فنلاحظ أن الأثر المباشر بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغير التابع (الأداء المالي) قدر بـ 11.3% والأثر الغير مباشر قدر بـ 32.4% بأثر كلي يقدر بنسبة 43.7% وهذا أيضاً في ظل وجود الأثر المباشر للمتغير الوسيط

(الابتكار)، وهذا ما تؤكدته نتائج نموذج الانحدار الرئيسي المتوصل إليها في الجدول رقم (03-32) والذي يمكننا من صياغة معادلة نموذج الانحدار الرئيسي كالتالي:

$$\text{الأداء المالي} = (0.113 * \text{ذكاء الأعمال}) + (0.584 * \text{الابتكار}) + (0.000 * \text{التعلم الشبكي}) + 12.566$$

إذن وتبعاً لكل ما ذكر، يمكننا رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار والتعلم الشبكي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، ونستبدلها بـ: أنه يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الإطار النظري لدراستنا على عينة قصدية مختارة من قطاع الاتصالات اللاسلكية والمتمثلة في مؤسسة موبيليس بولاية ميلة، بحيث اعتمدنا على مختلف الأساليب الإحصائية من أجل تحليل إجابات الأفراد المستجوبين وتحليل نتائج نموذج الانحدار لمعرفة مختلف العلاقات الموجودة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتغيرات الوسيطة وصولاً إلى اختبار الفرضيات والتي تم فيها قبول كل من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال، والفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وتم رفض كل من الفرضية الفرعية الثانية والتي استبدلناها بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أنظمة ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة، والثالثة التي استبدلناها بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في المؤسسة محل الدراسة، والخامسة التي تم فيها رفض الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وأما فيما يخص الفرضية الرئيسية فتوصلنا إلى رفضها بحيث تم استبدالها بـ: أنه يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة:

توصلنا من خلال الجزء النظري والجزء التطبيقي لهذه الدراسة أن تبني أنظمة ذكاء الأعمال لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، فعملية تقييم وقياس الأداء المالي يحمل عدة دلالات اقتصادية تسمح بإعطاء الصورة الحقيقية للمؤسسة، فهو أداة من أدوات الرقابة التي تعتمد عليها المؤسسات لدراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها، وكذا الكشف عن مواطن القوة ونقاط الضعف وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط ضعفها باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وعليه فقط بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، فعلى المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للنمو والبقاء والتحكم الأفضل في أساليب التسيير الحديثة لتحسين أداءها المالي.

وفي هذا الصدد يعد التوجه نحو تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال مطلباً مهماً للمؤسسات الاقتصادية التي تضع الريادة نحو أولوياتها، لما له من أهمية بالغة في تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تشمل في مجملها الموارد والكفاءات، والزبائن الحاليين والمرقبين بتحديد وتحليل حاجاتهم ورغباتهم، ميادين النشاط وكذا قدرته على تعزيز مكانة المؤسسة من خلال مواكبة التغيرات والمرونة في تقبل كل ما هو حصري ومتميز ونادر من خلال ابتكار خدمات متطورة ومبتكرة بالاعتماد على التعلم الشبكي من خلال استخدام شبكات المعلومات والانترنت.

أولاً: نتائج الدراسة:**نتائج الدراسة النظرية:**

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من هذه الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- يعتبر تحسين الأداء المالي هدفاً أساسياً وجوهرياً لأي مؤسسة، ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على أدوات وآليات تعتمد على التطور التكنولوجي ومن هذه الأدوات أنظمة ذكاء الأعمال التي تتميز بالفعالية والمرونة؛
- أدوات ذكاء الأعمال من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجياً، والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان قرارات سليمة وفي الوقت المناسب؛
- نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحاً كبيراً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، باستخدام العديد من الأدوات ذات التكنولوجيا العالية كمخازن البيانات، تحليل OLAP، وتقنية البحث في البيانات؛
- يؤدي تبني وتطبيق أنظمة ذكاء الأعمال إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- تساهم نظم ذكاء الأعمال في توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، وبذلك تستطيع المؤسسة تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية؛
- تساعد أنظمة ذكاء الأعمال على تفعيل اليقظة الاستراتيجية آلياً، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء المالي في الوقت المناسب؛

- تساهم أنظمة ذكاء الأعمال في تقليل الأخطاء من خلال الدقة المتناهية في العمليات المالية والقدرة على تجميع وتخزين البيانات تلقائياً والقدرة على الاحتفاظ بسجلات كاملة للعمليات المالية؛
- يسمح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات والبيانات والتي تمثل مدخلات النظام، من خلال أدوات وآليات الإدخال المباشر للبيانات؛
- يساهم الابتكار من خلال تطبيق ذكاء الأعمال في زيادة الأداء المالي للمؤسسة (زيادة المبيعات)، وذلك بتطوير منتج أعلى جودة من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف؛
- يساعد تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في التعلم الشبكي للأفراد العاملين بالمؤسسات وذلك من أجل اتخاذ قرارات أفضل ضمن نطاق العمل وإرشاد هذه القرارات عن طريق تحليل البيانات.

نتائج الدراسة الميدانية:

- توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج الميدانية والتي طبقت على مؤسسة موبيليس وفروعها بولاية ميلة وهي موضحة كما يلي:
- توصلنا من خلال تحليل تكرارات خصائص أفراد عينة الدراسة بأنها متنوعة من حيث خصائصها الشخصية والمهنية، هذا ما سهل لنا الحصول على إجابات تتميز بالمصادقية عن العبارات التي تضمنها الاستبيان؛
 - بلغت قيمة المتوسط العام لمدى تبنى أنظمة ذكاء الأعمال عند مستوى الخطأ المسموح به 4.0220 بانحراف معياري قدره 0.31879 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 80.733 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما دل أن مستوى تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسة محل الدراسة قوي؛
 - بلغت قيمة المتوسط العام للابتكار عند مستوى الخطأ المسموح به 4.32 بانحراف معياري قدره 0.459 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 60.027 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما دل أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى قوي جدا لبعدها الابتكار من خلال إجابات الأفراد؛
 - بلغت قيمة المتوسط العام للتعلم الشبكي عند مستوى الخطأ المسموح به 3.71 بانحراف معياري قدره 0.325 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 73.114 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما دل أن مستوى إجابات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة حول متغير التعلم الشبكي قوي جدا؛
 - بلغت قيمة المتوسط العام لتحسين الأداء المالي عند مستوى الخطأ المسموح به 4.26 بانحراف معياري قدره 0.436 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 62.582 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما دل أن المؤسسة محل الدراسة كان مستوى الأداء المالي لها من خلال إجابات المستجوبين قوي جدا؛
 - وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغير التابع (الأداء المالي)، في إجابات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة والذين بلغ عددهم 41، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 31.9% عند مستوى الدلالة 0.042؛
 - ذكاء الأعمال يساهم في تحسين الأداء المالي بنسبة 7.9% بالمؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغيرين الوسيطين الابتكار والتعلم الشبكي، في إجابات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط المتعلق بالابتكار وعلاقته بذكاء الأعمال 36.3% عند مستوى الدلالة 0.020 وهي أقل من مستوى الخطأ، وبلغ معامل الارتباط المتعلق بالتعلم الشبكي وعلاقته بذكاء الأعمال 19.8% عند مستوى الدلالة 0.215؛
- إن ذكاء الأعمال يساهم في الابتكار بنسبة 10.9% بالمؤسسة محل الدراسة، ويساهم في التعلم الشبكي بنسبة 1.5% بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الواسطي (الابتكار) والمتغير التابع (الأداء المالي) بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الأعمال)، في إجابات المبحوثين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 68.3% عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد عليه والمسموح به؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير الواسطي (التعلم الشبكي) والمتغير التابع (الأداء المالي) بتحكم المتغير المستقل (ذكاء الأعمال)، في إجابات المبحوثين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 20.8% عند مستوى الدلالة 0.191؛
- إن الابتكار والتعلم الشبكي يساهمان في تحسين الأداء المالي بنسبة 42.9% بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

توصلنا من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال؛
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية والمتضمنة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة، بحيث استبدلت بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أنظمة ذكاء الأعمال والابتكار في المؤسسة محل الدراسة؛
- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والمتضمنة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي بالمؤسسة محل الدراسة، واستبدلت بـ: توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها تساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها يساهم التعلم الشبكي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تم رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار والتعلم الشبكي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل

الدراسة، واستبدلت بـ: أنه يوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: مقترحات الدراسة:

ومن خلال النتائج السابقة نصيغ مجموعة من التوصيات للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة وهي موضحة كما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة المعلومات في المؤسسات والسعي المستمر والدائم لخلق أفكار جديدة؛
- ضرورة مواكبة التغيرات والمستجدات، وابتكار كل ما يتوافق مع متطلبات الفترة الراهنة؛
- الحرص على تطوير نظم المعلومات الخاص بالمؤسسة بما يتماشى وأهداف التحسين الأداء المالي؛
- تفعيل البحث عن الأنظمة الذكية وتقنياتها، من أجل اقتناص المعلومات الهادفة؛
- ضرورة استخدام نظم ذكاء الأعمال، نظراً لأهميتها في تحسين الأداء المالي والاستجابة السريعة لرغبات الزبائن؛
- استخدام وتطوير نظم ذكاء الأعمال والعمل على تلقينها للشركات وحتى الباحثين والمختصين في نظم المعلومات لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم التقنية؛
- تطوير مهارات الموظفين وغرس ثقافة وتحليل المعلومات بوصفها جزءاً متكاملًا مع تحقيق متطلبات الأعمال وإجراء التحولات والرامية في النهاية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي... الخ)؛
- تكوين الإطارات القادرة على استخدام التطبيقات الحديثة في تقنيات المعلومات؛
- إعداد برامج تدريبية وتكوينية لمستخدمي نظام المعلومات خاصة فيما يتعلق بالبرمجيات وكيفية الاستفادة منها، وهذا من أجل تخفيض التكاليف وخاصة تكاليف معالجة البيانات والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء المالي؛
- استحداث مصلحة مختصة في أنظمة المعلومات، والاعتماد على مصممي أنظمة المعلومات والمحليلين؛
- ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة؛
- السعي المستمر لتحسين الأداء المالي من خلال أنظمة ذكاء الأعمال بالاعتماد على الابتكار والتعلم الشبكي، حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات المتلاحقة؛
- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء جامعات أو مراكز البحث، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال نظم ذكاء الأعمال.

ثالثاً: أفاق الدراسة

بالرغم من الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، هناك بعض الحدود الواجب ذكرها كإقتصار الدراسة على دراسة حالة لشركة واحدة، والصعوبة الشديدة في الحصول على المعلومات الخاصة

بالجانب المالي للمؤسسة وضيق الوقت الذي جعلنا لا نتطرق للموضوع بتفصيل وتوسع أكثر، ولهذا فيمكننا اقتراح بعض المواضيع التي تفتح أفاقا جديدة للبحث وهي:

- دور الجامعة الجزائرية في دعم المؤسسات الاقتصادية في مجال ذكاء الأعمال؛
- واقع استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر؛
- دور ذكاء الأعمال في دعم المشاريع الإبداعية والابتكارية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة علاقة ذكاء الأعمال بالتعلم الشبكي في المؤسسات الاقتصادية والتركيز على أهميته؛
- إجراء دراسة تقييمية للأداء المالي من خلال تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، دار الناشر للتوزيع، مصر، 2002.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1983.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
5. إلياس بن الساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
7. أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. تيسير صبحي، الموهبة والابداع (طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة)، دار التنوير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
11. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
13. سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
14. شحادة عبد الرزاق وآخرون، نظرية المحاسبة، مطبوعات جامعة حلب، سوريا، 2006.
15. صلاح الدين حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
16. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
17. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
19. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

20. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء، القاهرة، 2004.
21. عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
22. علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.
23. عيسى بولوخ، منصر داودي، تقنيات المحاسبة والتسيير، دار الهدى، 1997.
24. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
26. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
27. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (التحليل المالي)، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
28. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة، عمان، 2008.

المجلات العلمية:

1. إبراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2016.
2. إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة حوليات، جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، حجم 4، عدد 01، 2010.
3. إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتغليب (NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
4. بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، أبريل 2016.
5. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، 2012.
6. بوقابة وردية، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
7. حابي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، الجزائر، العدد 02، 2015.

8. حسين وهيبية، رمضان محمد، البشير إبراهيم فضل المولى، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 02، 2014.
9. حيدر عباس، إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية لتطوير الأداء المالي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2017.
10. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
11. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 09، ورقلة، 2010.
12. زغدار احمد، سفير محمد، خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07، 2009.
13. سامي مباركي، محمد قرشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد، 44، 2016.
14. سطم صالح حسين، عماد صالح نعمة، استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات (دراسة تطبيقية على شركة ألبان وعصائر تكريت المحدودة)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2016.
15. صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر اعتماد نموذج التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج على خفض الكلف وتحسين العائد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2012.
16. عبد الرزاق قاسم الشحادة وآخرون، تطبيقات ذكاء الأعمال وتحقيق المفهوم التكاملي لجودة النظام المحاسبي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2011.
17. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد 01، بسكرة، 2001.
18. عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2012.
19. عروف عفيفة، متطلبات اعتماد نظام ذكاء الأعمال في البنوك الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2017.
20. عمرو حامد، تقييم المؤسسي في الوحدات الحكومية (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
21. فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، التوجه الاستراتيجي لمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
22. كاريش صليحة، توارى سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2015.

23. مايدة محمد فيصل، سباع أحمد الصالح، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 03، 2017.
24. محمد براهيم، بن يحي فطيمة الزهرة، إشكاليات التعليم الالكتروني وتحدياته في ضوء جائحة كوفيد (19) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سعيدة (نموذجاً)، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 06، العدد 03، 2021.
25. محمد فاضل نعمه الياسري، استخدام مؤشرات الأداء المالي القائمة على التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، العدد الثاني، 2018.
26. مقدم عبيرات، سمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019.
27. مهيب النقري، الحلول المصرفية الذكية باستخدام أدوات التتقيب في المعطيات، مجلة المعلوماتية، دمشق، العدد 19، 2007.
28. ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة أن سي أي روية للفترة 2014-2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 51، العدد 20، السنة 2021.
29. هدى عبد الرحيم حسين علي، بشرى ناصر، دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي -دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، المجلة، المجلد 40، العدد 4، 2020.

الملتقيات العلمية:

1. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22/ 23 نوفمبر، 2011
2. بلال شيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يومي 08/ 07 ديسمبر 2014
3. بن علية بن عيسى، عبد القادر قرش، دور التحليل باستخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي الأول حول الإفصاح المحاسبي من القوائم المالية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 13-14، ديسمبر 2016
4. دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 9/8 مارس 2005.

5. طرشي محمد، يخلف صافية، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2017.

6. طيب داودي، عبد الناصر موسى، إدارة المعرفة وذكاء الأعمال تكامل أم اختلاف، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة: 23 - 26 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012.

الرسائل والأطروحات

1. أحمد الحسيني بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين (دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.

2. أحمد عبد السلام ضبعان، أثر الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية على استقطاب الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من 1995/2009، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة مالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2011.

3. تيمجدين عمر، دور استراتيجية التتويج في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

4. ردايدة مراد خالد، دور نظم المعلومات المحاسبية في بيئة استخدام تقنيات المعلومات (دراسة حالة في مؤسسات المال العام الأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.

5. شنافي مولاي عبد القادر الجليلي، دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء (دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2012/2013.

6. صفاح آمال فاطمة الزهراء، استخدام الهاتف النقال لدى الطالب الجامعي (دراسة ميدانية في أوساط طلبة جامعة مستغانم)، رسالة ماجستير في علم اجتماع والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2009/2010.

7. عبد الله قويدر الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007.

8. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

9. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

10. فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
11. مازن اسماعيل رشيد شاهين، تقييم المنافع المتحققة من انظمة ذكاء الاعمال في خلق القيمة للمنظمات: دراسة تشخيصية وتحليلية لشركتي عراقنا والاثير للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، 2007.
12. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/2007.
13. محمد منير، عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014-2015.
14. مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، تخصص فحص محاسبي، جامعة قسنطينة، 2015.
15. مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة (حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 01، 2018-2019.
16. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011.
17. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
18. نور الدين محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وآثارها في زيادة جودة الأداء المحاسبي والرقابي في المؤسسات المالية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، 2009.
19. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008 - 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2014.
20. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

التقارير والجرائد الرسمية

1. التقرير السنوي لسلطة الضبط، 2008.
2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 48، 2000.
3. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 2013.
4. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، 2014.
5. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001.
6. سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و6، الجزائر، سبتمبر 2006.
7. قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، القرار 90/SP/PC/ARPT/2016.
8. قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، القرار رقم (90/PC/ARPT/2013).

المواقع الإلكترونية:

1. منذر الداود، كيف تحسن الأداء المالي لمصنعك؟، مقال منشور على منصة (Grow Enterprise)، 2021/02/18، المملكة المتحدة، <https://growenterprise.co.uk/2021/02/18>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/05.
2. خالد داي فلاح، ذكاء الأعمال، الفصل الثاني، مشاريع ذكاء الأعمال، مقال منشور على موقع لينكد إين، 2016/03/13، <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/14.
3. هشام هرملاني، لماذا ينبغي لك تطوير ذكاء الأعمال داخل شركتك؟، ريادة الأعمال، منصة مستقل، مارس 2022، <https://blog.mostaql.com/business-intelligence>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/14.
4. هنادي المباركي، دراسة متخصصة الابتكار وريادة الأعمال... أداة تمكين الاقتصاد، مقال منشور على الموقع الإلكتروني بجريدة القدس، 2020/10/12، <https://alqabas.com/article/5807589>، تاريخ الاطلاع: 2022/05/23 على الساعة (10:23).
5. سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، (ARPCE)، <https://www.arpce.dz/ar/about>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/13.
6. الموقع الرسمي لشركة موبيليس، <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.
7. الموقع الرسمي لشركة جازي، <https://www.djezzy.dz/ar>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.
8. الموقع الرسمي لشركة أوريدو، <https://www.ooredoo.dz>، تاريخ الاطلاع: 2022/04/14.
9. دينا محمود، أهمية ذكاء الاعمال، مقال منشور على منصة المرسال، 2020/07/05، مال وأعمال، المرسال، <https://www.almrsal.com/post/924784#:~:text>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/10.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبيةالكتب:

1. Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976.
2. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000.
3. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
4. lamia Berrah, l'indicateur de performance-concepts et application, les Padués éditions, Paris, 2002.
5. Marcel Laflamme, Le management: approche systémique, Gaétan Morin éditeur, 3 éd, Canada, 1981.
6. P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999.
7. Philippe Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996.

المجلات العلمية:

1. Jayanth Ranjan, Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 9(1), 2009.
2. Jerzy Surma J, Business Intelligence: Making Decision through Data Analysis, Collection Strategic Management, Business Expert Press, Digital Library, New York, 2011.
3. Negash Solomon, Business intelligence, communications of the association of information systems, vol.13, 2004.
4. Toru Higuchi, Marvin Troutt, Life cycle management in supply chains: indenfying Innovations through the case of the VCR, IGI Global, England, 2008.

الرسائل والأطروحات:

1. Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger, 1992.
2. Kiaka Musitu Héritier, CONCEPTION D'UN DATAMART POUR LE PILOTAGE DU SYSTEME DE GESTION DES IMPOTS - CAS DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS, Mémoire de Licencié en sciences, Option Mathématique: Conception des Systèmes d'Informations, DEPARTEMENT DE MATHEMATIQUE ET INFORMATIQUE, UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE, CONGO, 2011.
3. Mahmoudi Nesrine, Baba Ahmed Farah, Conception et exploitation d'un entrepôt de donnée au sein de la banque BADR, Mémoire de Master en Informatique Option: Réseaux et Systèmes Distribués (R.S.D), Faculté des Sciences, Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2016.

المواقع الإلكترونية:

1. Business Intelligence, <https://www.ibm.com/ae-ar/analytics/business-intelligence>, View Date: 31/05/2022 (11:43).
2. Par Lefigaro.fr avec AFP, Orascom Telecom Algérie: l'Algérie rachète 51%, Publié le 18/04/2014 à 11:27, efigaro.fr/flash-eco/2014/04/18/97002-20140418FILWWW00108, consulter le: 14/04/2022 à 10:17.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

سيدي (تي) الكريم (ة):

باعتبارك أحد موظفي شركة موبيليس، نضع بين يديك استبيان خاص بدراسة علمية في إطار تحضير مذكرة
الماستر تخصص مالية المؤسسة، تحمل عنوان:

نكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية موبيليس

نرجو منك التكرم بقراءة العبارات المختلفة بدقة، والإجابة عنها بصدق وموضوعية، علما أن جميع البيانات
والمعلومات التي يتضمنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجابتك عوننا كبيرا لنا في
التوصل إلى نتائج علمية صحيحة وموضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الدكتور: مزهود

من إعداد: عمرو عياش ياسمينه، شباح منيرة

هشام.

أولاً: البيانات العامة

- الرجاء وضع العلامة × في الخانة التي تمثل الإجابة الصحيحة والمناسبة.

اسم الوكالة التجارية:

العمر: أقل من سنة من 30 سنة إلى سنة أكبر من سنة

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة: مدير سة رئيس لحة اري

الخبرة: أقل من 3 وات من 03 إلى 0 وات أكثر من 0 وات

المستوى التعليمي: ائي سط انوي معي

ثانيا: عبارات الاستبيان

- الرجاء وضع العلامة × في الخانة التي تمثل الإجابة الصحيحة والمناسبة.

فقرات الاستبيان					
الجزء الأول: العبارات المرتبطة بمدى تبني أنظمة ذكاء الأعمال					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم الاعتماد في شركتكم على مجموعة من البرمجيات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المتوفرة على مستوى شبكة الإنترنت				
02	توفر إدارة شركتكم برمجيات حديثة في مجال تحليل البيانات ونقلها بين مختلف الموظفين والوكالات				
03	يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين بسرعة وبدون عوائق				
04	يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال شبكة الإنترنت في فهم حاجات ورغبات العملاء				
05	تتميز المعلومات المرتبطة بالسوق والمتوفرة لدى إدارة الشركة بالحدثة				
06	تتميز التقارير المتعلقة برغبات عملاء شركتكم بالدقة				
07	يتميز نظام المعلومات المستخدم من قبل شركتكم بالوضوح				
08	يتم الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال في تصميم مختلف الخدمات بشركتكم				
09	يتم توفير البيانات المتعلقة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين لشركتكم بصورة مستمرة				
10	يتم تجميع البيانات المتعلقة برضا العملاء على خدماتكم باستمرار من خلال الاعتماد على التغذية العكسية مختلف المواقع على شبكة الإنترنت				
الجزء الثاني: العبارات المرتبطة بالابتكار					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
01	تعمل شركتكم باستمرار على إجراء دراسات معمقة بغرض الكشف عن حاجات ورغبات العملاء				
02	تتميز الخدمات المقدمة من قبل شركتكم بمستوى مرتفع من الجودة				
03	تتمتع الخدمات التي تقدمها شركتكم بمجموعة من الخصائص الوظيفية الجديدة				
04	تقدم شركتكم خدمات جديدة للعملاء بشكل دوري				
05	تعمل شركتكم على تلبية رغبات العملاء خلال فترة زمنية قصيرة				

					تقوم إدارة شركتكم بالإصغاء لشكاوي العملاء باستمرار	06
					الخدمات المقدمة لعملائكم تتوافق مع رغباتهم	07
					تتميز شركتكم بالسبق مقارنة بالمنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات العملاء	08
					تتميز العروض المقدمة للعملاء بالتنوع مقارنة بالعروض المقدمة من طرف الشركات المنافسة	09
					يتم استخدام المعلومات المتوفرة والمتعلق بالسوق والعملاء في تطوير خصائص ومكونات العروض والخدمات المقدمة	10
الجزء الثالث: العبارات المرتبطة بالتعلم الشبكي						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تساهم المعلومات المحصل عليها من برامج ذكاء الأعمال في زيادة معارف الأفراد بشركتكم					
02	يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها من شبكة الإنترنت في حل مشاكل العملاء					
03	يتم الاستفادة بشركتكم من المعارف الفنية المتوفرة على شبكة الإنترنت					
04	تمتلك شركتكم علاقات مع المعاهد ومراكز البحوث المتخصصة					
05	تقوم شركتكم بتكوين الأفراد على التحكم في استعمال برامج ذكاء الأعمال					
06	يمتلك الأفراد بشركتكم أفراد مؤهلين للتحكم في برامج البيانات الضخمة					
07	يتم استخدام المعلومات المحصل عليها من شبكة الإنترنت في تقييم الأداء بشركتكم					
08	يتم الاعتماد على المعلومات المحصل عليها من شبكة الإنترنت في تصميم الخدمات المقدمة للعملاء بشركتكم					
09	يتم بشركتكم تجميع مختلف البيانات المتوفرة على شبكة الإنترنت عن المنافسين المباشرين وتحليلها					
10	يتم تصميم برامج التدريب والتأهيل بشركتكم بالاعتماد على مختلف وسائل الاتصال الحديثة					
الجزء الرابع: العبارات المرتبطة بالأداء المالي						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	أرباح شركتكم في الأربع سنوات الاخيرة في تزايد مستمر					
02	تحقق شركتكم رقم أعمال متزايد خلال الأربع سنوات الأخيرة					
03	تسعى إدارة شركتكم لتحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة ودائمة					
04	تتوفر شركتكم على نظام لمحاسبة التكاليف يتميز بدقة المعلومات والتقارير التي يوفرها					

					تسعى شركتكم بتكثيف جهود الموظفين لتحسين الأداء المالي	05
					تعمل شركتكم على تطوير أساليب تقييم الأداء المالي بشكل مستمر	06
					يؤدي تقييم الأداء المالي في شركتكم إلى تحقيق نتائج إيجابية	07
					تعتمد شركتكم آليات تساعد على اتخاذ القرار بأسرع وقت	08
					تتابع شركتكم مراجعة القوائم المالية لمساعدتها في تقييم الأداء المالي	09
					تسمح مؤشرات تحسين الأداء المالي بزيادة ثقة المتعاملين مع شركتكم	10

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): اختبارات الصدق والثبات ونتائج التحليل الوصفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	45

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,520	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,553	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	10

Corrélations

		sumX	sumZ	sumZ2	sumY	sumXZZ2Y
sumX	Corrélation de Pearson	1	,363*	,198	,319*	,608**
	Sig. (bilatérale)		,020	,215	,042	,000
	N	41	41	41	41	41
sumZ	Corrélation de Pearson	,363*	1	,294	,683**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,020		,062	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
sumZ2	Corrélation de Pearson	,198	,294	1	,208	,542**
	Sig. (bilatérale)	,215	,062		,191	,000
	N	41	41	41	41	41
sumY	Corrélation de Pearson	,319*	,683**	,208	1	,817**
	Sig. (bilatérale)	,042	,000	,191		,000
	N	41	41	41	41	41
sumXZZ2Y	Corrélation de Pearson	,608**	,867**	,542**	,817**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

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

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

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X01	41	3,95	,590	,092
X02	41	4,22	,525	,082
X03	41	2,80	1,030	,161
X04	41	4,05	,705	,110
X05	41	4,49	,506	,079
X06	41	4,32	,907	,142
X07	41	4,56	,550	,086
X08	41	4,12	,678	,106
X09	41	3,93	,787	,123
X10	41	3,78	,881	,138
M_Bus_Int	41	4,0220	,31899	,04982

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X01	42,915	40	,000	3,951	3,77	4,14
X02	51,464	40	,000	4,220	4,05	4,39
X03	17,436	40	,000	2,805	2,48	3,13
X04	36,753	40	,000	4,049	3,83	4,27
X05	56,784	40	,000	4,488	4,33	4,65
X06	30,490	40	,000	4,317	4,03	4,60
X07	53,104	40	,000	4,561	4,39	4,73
X08	38,925	40	,000	4,122	3,91	4,34
X09	31,945	40	,000	3,927	3,68	4,18
X10	27,486	40	,000	3,780	3,50	4,06
M_Bus_Int	80,733	40	,000	4,02195	3,9213	4,1226

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Z11	41	4,32	,610	,095
Z12	41	4,39	,737	,115
Z13	41	4,29	,716	,112
Z14	41	4,54	,505	,079
Z15	41	4,32	,960	,150
Z16	41	4,46	,552	,086
Z17	41	4,41	,774	,121

Z18	41	4,44	,709	,111
Z19	41	4,44	,709	,111
Z20	41	4,17	,629	,098
M_creation	41	4,3237	,45366	,07085

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Z11	45,325	40	,000	4,317	4,12	4,51
Z12	38,117	40	,000	4,390	4,16	4,62
Z13	38,406	40	,000	4,293	4,07	4,52
Z14	57,538	40	,000	4,537	4,38	4,70
Z15	28,789	40	,000	4,317	4,01	4,62
Z16	51,760	40	,000	4,463	4,29	4,64
Z17	36,530	40	,000	4,415	4,17	4,66
Z18	40,099	40	,000	4,439	4,22	4,66
Z19	40,099	40	,000	4,439	4,22	4,66
Z20	42,485	40	,000	4,171	3,97	4,37
M_creation	61,027	40	,000	4,32373	4,1805	4,4669

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
				standard
Z21	41	4,05	,444	,069
Z22	41	3,07	,877	,137
Z23	41	3,88	,600	,094
Z24	41	3,66	,575	,090
Z25	41	3,71	,716	,112
Z26	41	4,10	,800	,125
Z27	41	3,00	,949	,148
Z28	41	3,39	,972	,152
Z29	41	4,10	,490	,077
Z30	41	4,24	,663	,103
M_E_Res	41	3,7195	,32574	,05087

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Z21	58,326	40	,000	4,049	3,91	4,19
Z22	22,432	40	,000	3,073	2,80	3,35
Z23	41,400	40	,000	3,878	3,69	4,07
Z24	40,749	40	,000	3,659	3,48	3,84
Z25	33,169	40	,000	3,707	3,48	3,93
Z26	32,790	40	,000	4,098	3,85	4,35
Z27	20,248	40	,000	3,000	2,70	3,30
Z28	22,344	40	,000	3,390	3,08	3,70
Z29	53,529	40	,000	4,098	3,94	4,25
Z30	41,012	40	,000	4,244	4,03	4,45
M_E_Res	73,114	40	,000	3,71951	3,6167	3,8223

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y01	41	3,56	,673	,105
Y02	41	3,61	,666	,104
Y03	41	4,66	,530	,083
Y04	41	4,61	,586	,092
Y05	41	4,29	,602	,094
Y06	41	4,27	,593	,093
Y07	41	4,32	,687	,107
Y08	41	4,44	,709	,111
Y09	41	4,39	,666	,104
Y10	41	4,54	,552	,086
M_Per_F	41	4,2683	,43671	,06820

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y01	33,899	40	,000	3,561	3,35	3,77
Y02	34,692	40	,000	3,610	3,40	3,82
Y03	56,323	40	,000	4,659	4,49	4,83
Y04	50,333	40	,000	4,610	4,42	4,79

Y05	45,672	40	,000	4,293	4,10	4,48
Y06	46,117	40	,000	4,268	4,08	4,46
Y07	40,238	40	,000	4,317	4,10	4,53
Y08	40,099	40	,000	4,439	4,22	4,66
Y09	42,193	40	,000	4,390	4,18	4,60
Y10	52,609	40	,000	4,537	4,36	4,71
M_Per_F	62,582	40	,000	4,26829	4,1304	4,4061

الملحق رقم (03): نتائج اختبارات نموذج الانحدار الأول

Corrélations

		sumX	sumY
sumX	Corrélation de Pearson	1	,319*
	Sig. (bilatérale)		,042
	N	41	41
sumY	Corrélation de Pearson	,319*	1
	Sig. (bilatérale)	,042	
	N	41	41

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 ^a	,102	,079	4,19145

a. Prédicteurs : (Constante), sumX

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	77,715	1	77,715	4,424	,042 ^b
	de Student	685,163	39	17,568		
	Total	762,878	40			

a. Variable dépendante : sumY

b. Prédicteurs : (Constante), sumX

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	25,109	8,381		2,996	,005
	sumX	,437	,208	,319	2,103	,042

a. Variable dépendante : sumY

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
sumY	,179	41	,002	,887	41	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (04): نتائج اختبارات نموذج الانحدار الثاني

Régression ; X—Z1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,363 ^a	,132	,109	,30104

a. Prédicteurs : (Constante), Z1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,536	1	,536	5,912	,020 ^b
	Résidu	3,534	39	,091		
	Total	4,070	40			

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), Z1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,984	,430		6,947	,000
	Z1	,237	,098	,363	2,432	,020

a. Variable dépendante : X

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X	Z1
N		41	41
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0220	4,3780
	Ecart type	,31899	,48811
Différences les plus extrêmes	Absolue	,182	,152
	Positif	,071	,122
	Négatif	-,182	-,152
Statistiques de test		,182	,152
Sig. asymptotique (bilatérale)		,002 ^c	,018 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Régression ; X—Z2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,198 ^a	,039	,015	,31667

a. Prédicteurs : (Constante), Z2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,159	1	,159	1,589	,215 ^b
	Résidu	3,911	39	,100		
	Total	4,070	40			

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), Z2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,301	,574		5,753	,000
	Z2	,194	,154	,198	1,261	,215

a. Variable dépendante : X

Corrélations

Corrélations

		X	Z2
X	Corrélation de Pearson	1	,198
	Sig. (bilatérale)		,215
	N	41	41
Z2	Corrélation de Pearson	,198	1
	Sig. (bilatérale)	,215	
	N	41	41

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X	Z2
N		41	41
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0220	3,7195
	Ecart type	,31899	,32574
Différences les plus extrêmes	Absolue	,182	,107
	Positif	,071	,107
	Négatif	-,182	-,090
Statistiques de test		,182	,107
Sig. asymptotique (bilatérale)		,002 ^c	,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (05): نتائج اختبارات نموذج الانحدار الرئيسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 ^a	,472	,429	3,29944

a. Prédicteurs : (Constante), sumX, sumZ2, sumZ1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	360,085	3	120,028	11,026	,000 ^b
	de Student	402,793	37	10,886		
	Total	762,878	40			

a. Variable dépendante : sumY

b. Prédicteurs : (Constante), sumX, sumZ2, sumZ1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	12,566	8,240		1,525	,136
	sumZ1	,584	,118	,653	4,940	,000
	sumZ2	,000	,168	,000	,003	,998
	sumX	,113	,176	,082	,638	,527

a. Variable dépendante : sumY

Corrélations

		sumZ1	sumZ2	sumY
sumZ1	Corrélation de Pearson	1	,294	,683**
	Sig. (bilatérale)		,062	,000
	N	41	41	41
sumZ2	Corrélation de Pearson	,294	1	,208
	Sig. (bilatérale)	,062		,191
	N	41	41	41
sumY	Corrélation de Pearson	,683**	,208	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,191	
	N	41	41	41

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

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
SUMGLOBAL	,090	41	,200 [*]	,965	41	,240

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق رقم (06): قيم (t) الجدولية

t Table

cum. prob one-tail two-tails	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.998}$	$t_{.9995}$
	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
df											
1	0.000	1.000	1.375	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.694	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.680	3.232	3.480
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.874	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										