



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تور البشير



- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

تحت عنوان:

دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية
في المؤسسة الاقتصادية

تحت اشراف :
أ. قلقول عبدالرزاق

من اعداد الطلبة :
زوجي اسية
باقي ضياء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ
أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
صكري أيوب	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيس اللجنة
نشاد حكيم	المركز الجامعي نور البشير البيض	عضو مناقش
قلقول عبدالرزاق	المركز الجامعي نور البشير البيض	مشرف

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ
رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه، الآية 114

شكر وتقدير

الحمد لله المنزه عن الأنداد والأمثال، نحمده سبحانه ونشكره على جزيل الأفضال، والصلاة والسلام على أفضل من نطق وقال، وعلى جميع الأصحاب والآل.

تم بفضل الله وعونه انجاز هذا العمل ولولاه ما كان ليكون، فإذا كان الشكر واجبا على الإنسان فإننا نتقدم به إلى المولى عز وجل ونشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وقدم لنا يد العون لانجاز هذا العمل، فاللهم أجزل لهم الجزاء والعطاء، انك سميع مجيب الدعاء، ونخص بالذكر:

الأستاذ **قلقول عبد الرزاق** لقبوله الإشراف علينا، ومنحنا الثقة للمضي قدما والذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة، وعلى توجيهنا وملازمتنا لإتمام هذا العمل.

انتم السادة أعضاء لجنة المناقشة لكم منا أرقى عبارات التقدير والاحترام لقبولكم عضوية التحكيم في هذه المذكرة.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، إلى كل من علمنا حرفا، أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفح قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي... اهدي هذا النجاح

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله...

إلى فخري واعتزازي... أبي الغالي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها فبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها

القلب الحنون وسر قوتي ونجاحي ومصباح دربي

إلى وهج حياتي... أمي الغالية

إلى ضلعي الثابت وأمان وخيرة أيامي

إلى من شددت عضدي بهم... أخي وأخواتي

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية،

إلى رفيقة دربي... ضياء

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.. أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت،

ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية من الله تعالى أن ينفعي بما علمني وان يعلمني ما اجعل ويجعله حجة لي لا علي.

إهداء

اهدي عملي هذا إلى من قال فيها خير الأنام ﷺ لما سئل من أحق الناس بصحيتي يا رسول الله؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أمك، قال ثم من؟ قال: أبوك.

إلى رمز الحنان والعطف والحب

إلى التي سهرت الليالي لكي أنام قريرة العينين... أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية

إلى أغلى ما نطقت به شفتاي... أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

أنتما والداي اللذان لم تتوقفا عن الدعاء لي، دعائكم كان ولا زال وأدامه الله لي عوناً في كل زمان ومكان

إلى روحي جدتي الحبيبة رحمها الله

إلى أخواتي العزيزات وأخوأي احمد ومُحَمَّد حفظكم الله لي وأدامكم

إلى رفيقة دربي ومشواري الجامعي.. أسية

إلى كل عائلتي وأصدقائي وكل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور

ضياء

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	آية قرآنية
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الذكاء المالي
2	المطلب الأول: مفهوم الذكاء المالي
2	الفرع الأول: تعريف الذكاء المالي
4	الفرع الثاني: خصائص الذكاء المالي
5	الفرع الثالث: أهمية الذكاء المالي
6	المطلب الثاني: استراتيجيات الذكاء المالي ومقاييسه
6	الفرع الأول: استراتيجيات الذكاء المالي
7	الفرع الثاني: مقاييس الذكاء المالي
7	المطلب الثالث: أساليب الذكاء المالي
8	الفرع الأول: الأساليب السوقية
8	الفرع الثاني: الأساليب الإدارية
9	المطلب الرابع: مستويات ومهارات الذكاء المالي
9	الفرع الأول: مستويات الذكاء المالي
10	الفرع الثاني: مهارات الذكاء المالي
12	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

12	المطلب الأول: مفاهيم وأسس تطور القدرة التنافسية
13	الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية
14	الفرع الثاني: أسس تطور القدرة التنافسية
15	المطلب الثاني: استراتيجيات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها
15	الفرع الأول: استراتيجيات القدرة التنافسية
19	الفرع الثاني: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية
20	الفرع الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
24	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية
26	المطلب الرابع: دور الذكاء المالي في تحقيق القدرة التنافسية
29	المبحث الثالث: تحليل التنافسية المالية
29	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية المالية وتحقيقها وأهدافها
29	الفرع الأول: تعريف التنافسية المالية
30	الفرع الثاني: تحقق التنافسية المالية وأهدافها
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التنافسية المالية وأسباب الاهتمام بها
31	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على التنافسية المالية
32	الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية المالية
33	المطلب الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية
33	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
36	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها
38	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
38	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
39	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
42	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
44	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية
44	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	

46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام حول قطاع الاتصالات بالجزائر
47	المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجزائر
51	المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسات قطاع الاتصالات
51	الفرع الأول: موبيليس -Mobilis-
55	الفرع الثاني: اوريدو -Ooredoo-
57	الفرع الثالث: جيزي -Djezzy-
60	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لقطاع الاتصالات
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
65	المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثباتها
65	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
68	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
70	المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة
74	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
80	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة
87	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
39	دورة حياة الميزة التنافسية	(01-01)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - النعامة-	(02-02)
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيزي	(02-03)
70	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	(02-04)
71	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	(02-05)
72	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	(02-06)
73	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات التعامل مع موبيليس	(02-07)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مصنوفة بورتر (porter) لتوليد الاستراتيجيات التنافسية	(01-01)
18	متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر "porter"	(01-02)
19	مخاطر استخدام الاستراتيجيات التنافسية	(01-03)
66	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "واقع الذكاء المالي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور.	(02-01)
67	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور.	(02-02)
68	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	(02-03)
69	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	(02-04)
70	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس	(02-05)
71	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	(02-06)
72	توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي	(02-07)
73	توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة	(02-08)
75	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	(02-09)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور " واقع الذكاء المالي في المؤسسة"	(02-10)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "الميزة التنافسية"	(02-11)
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(02-12)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(02-13)
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(02-14)

المقدمة

المقدمة:

في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المنافسة في السوق العالمية لا تختصر فقط على القدرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، بل تتطلب أيضا فهما عميقا للسوق والعملاء والقدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية سريعة ومؤثرة بناءً على معرفة شاملة وتحليل دقيق، ومن خلال تطبيق التقنيات والأدوات المالية وزيادة كفاءتها وفعاليتها في التنبؤ بالمستقبل المالي. وفي هذا السياق يكمن دور الذكاء المالي كأداة حيوية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

باعتبار أن الذكاء المالي جد مهم داخل أي منظومة فهو يتمثل في القدرة على فهم البيانات المالية وتحليلها بشكل شامل لاتخاذ القرارات المالية والإستراتيجية.

وكما تعد الميزة التنافسية جزءاً هاماً من إستراتيجية أو منظمة وتحقيق القدرة على تفوق مستدام على المؤسسات الأخرى سواء من خلال تقليل التكاليف أو تميز المنتجات والخدمات أو فجوة في السوق. وتوظيف الذكاء المالي في هذا المجال يمكن أن تمنح المؤسسة هذا التفوق أو التميز.

إشكالية الدراسة:

ولمعالجة موضوع دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية كانت الانطلاقة من إشكالية أساسها:

ما هو دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- هل يساعد الذكاء المالي في تحسين جودة خدمات المؤسسة؟
- كيف يساعد الذكاء المالي المؤسسة على تقديم خدماتها؟
- هل يشجع الذكاء المالي المؤسسة على الإبداع والابتكار في خدمات جديدة ومتطورة؟



فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل قوي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية 1: يساعد الذكاء المالي في تحسين جودة خدمات المؤسسة.

الفرضية 2: يساعد الذكاء المالي المؤسسة على تقديم خدماتها.

الفرضية 3: يشجع الذكاء المالي المؤسسة على الإبداع والابتكار في خدمات جديدة ومتطورة.

سياق الدراسة:

مع تزايد التحول الرقمي وتوسع نطاق البيانات المتاحة، أصبحت إدارة وتحليل البيانات المالية أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات أو الشركات. يواجه القادة وصناع القرار في الشركات اليوم تحديات متزايدة في فهم الاتجاهات السوقية وتوجيه استراتيجيات النمو والتوسع بشكل فعال.

أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة في التعرف على دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية وتأخذ أهمية بالغة في ظل المنافسة الشديدة في أسواق اليوم، حيث تسعى الشركات إلى تميزها والبقاء في الصدارة. فهم كيفية استخدام البيانات المالية بفعالية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المالي وتوجيه الاستراتيجيات بشكل أكثر دقة وفعالية.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة هو تحليل دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال:

- توضيح مفهوم الذكاء المالي ومكانته في بيئة الأعمال الحديثة.
- استكشاف كيف يمكن للذكاء المالي أن يؤثر على استراتيجيات النمو والتوسع للمؤسسات أو الشركات.
- تحليل أمثلة من المؤسسة التي نجحت في استخدام الذكاء المالي لتحقيق التفوق التنافسي.
- إبراز واقع الذكاء المالي بمؤسسة موبيليس.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي وتحليلي الذي فرضته طبيعة الموضوع وذلك بهدف عرض وتحليل مختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بالموضوع، وإتمام انجاز الدراسة التطبيقية تم اختيار طريقة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات مع اعتمادنا على بعض أدوات التحليل الإحصائية وتحليل النتائج المتحصل عليها.

حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة من الحدود البشرية، المكانية، الزمانية، الموضوعية التالية:

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة موبيليس.

الحدود المكانية:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية لمؤسسة موبيليس على كافة المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة. أين قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة موبيليس لولاية النعامة، وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على الذكاء المالي لتحقيق ميزتها التنافسية.

الحدود الزمانية:

كان تاريخ 2024/05/05 بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة في 2024/05/05، حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين. أما فيما يخص تحليل ودراسة الاستبيان كان بتاريخ 2024/05/07 إلى غاية 2024/05/14.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على إبراز دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتم التركيز على الجوانب التالية:

- إعطاء نظرة شاملة عن مفهوم الذكاء المالي.
- تقديم جل المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.
- تقديم مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية.

هيكل الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى فصلين حيث:

في الفصل الأول تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالذكاء المالي والميزة التنافسية، وقسم إلى أربع مباحث وهي: المبحث الأول: ماهية الذكاء المالي، المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية والمبحث الثالث: تحليل التنافسية المالية، أما المبحث الرابع: الدراسات السابقة

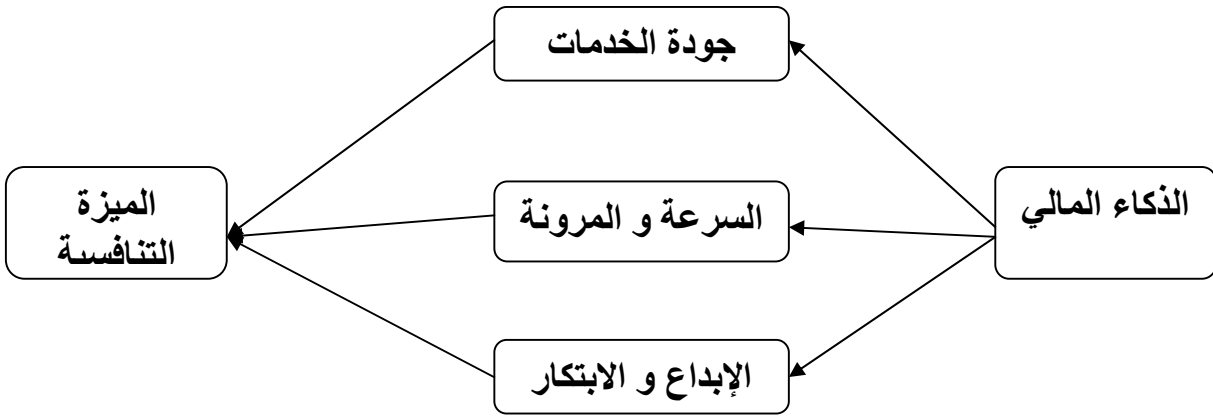
أما الفصل الثاني: فهو الجانب التطبيقي من البحث والذي تطرقنا فيه إلى دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وحاولنا فيه إسقاط كافة المعلومات النظرية على واقع المؤسسة محلا للدراسة. وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر، المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث: تحليل النتائج مناقشتها.

صعوبات الدراسة:

أما الصعوبات التي واجهتنا:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الذكاء المالي.
- قصر مدة الدراسة الميدانية والتي كانت في يومين فقط.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءة والفعالية، إذ يمكن للذكاء المالي أن يساعد المؤسسات على فهم الجوانب المالية من عملياتها بشكل أفضل، واتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية واكتسابها مكانة في السوق. وتعتبر المهارات المتاحة في المؤسسة والرغبة في العمل، بالإضافة إلى درجة الذكاء المالي لديها عناصر حاسمة لتحقيق الكفاءة وتطويرها وتميزها.

ولمعرفة المزيد عن هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الذكاء المالي

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

المبحث الثالث: تحليل التنافسية المالية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الذكاء المالي

كثير من المصطلحات المختلفة ظهرت للتعبير عن مختلف الأفعال في مجتمعنا الحالي مثل: الذكاء الاصطناعي، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء الاجتماعي ومصطلح الذكاء المالي أصبح منتشر في سوق الأموال والأعمال التجارية ومختلف المشاريع، وفي هذا الجزء سوف نتعرف أكثر عن مصطلح الذكاء المالي من خلال المطالب التالية : المطلب الأول مفهوم الذكاء المالي، المطلب الثاني استراتيجيات الذكاء المالي ومقاييسه، المطلب الثالث أساليب الذكاء المالي والمطلب الرابع مهارات الذكاء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء المالي

سوف نعالج نقاط هذا المطلب من خلال الفروع الموالية التي سيتم التطرق فيها على أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الذكاء المالي وأهم خصائصه، بالإضافة أيضا سنحاول التطرق إلى أهميته.

الفرع الأول: تعريف الذكاء المالي

شهد الذكاء المالي منذ نشأته في القرن التاسع عشر تطورا هائلا بفضل التقدم التكنولوجي. في البداية، اقتصر الذكاء المالي على استخدام النظريات الإحصائية والنماذج الرياضية لتحليل البيانات المالية. ومع ظهور الحواسيب الالكترونية في القرن العشرين، تمكن الخبراء من استخدامها لحل المسائل المالية المعقدة وتطوير أدوات ذكية لتحليل المخاطر وإدارة الاستثمارات. في القرن الحادي والعشرين، أدى ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة إلى ثورة في مجال الذكاء المالي، حيث أدى استخدام هذه التقنيات إلى تحسين دقة التنبؤات بالأسواق المالية، وكشف الاحتيال، وإدارة المخاطر وتقديم خدمات مالية مخصصة. ومن أهم التطورات التي شهدتها الذكاء المالي مؤخرا:

- التداول الآلي: استخدام خوارزميات ذكية لتنفيذ عمليات التداول دون تدخل بشري.
 - الاستشارات المالية: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم الاستشارات المالية للمستثمرين.
 - التمويل اللامركزي: ظهور أنظمة مالية جديدة لا تعتمد على المؤسسات المالية التقليدية.
- مع استمرار التقدم التكنولوجي، من المتوقع أن يشهد الذكاء المالي مزيدا من التطورات خلال السنوات القادمة. وقد أصبح للذكاء المالي عدة مفاهيم من بينها:

1. تعريف (1): يعرف الذكاء المالي على انه "مجموعة من المهارات والسلوكيات حول التمويل الذي يمكن وينبغي الحصول عليه من قبل الجميع في مجال الأعمال التجارية"¹.
2. تعريف (2): هو القدرة على إدارة المال بشكل ذكي وفعال. يعتبر الذكاء المالي مجموعة من المهارات والمعرفة التي تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق الاستفادة المالية على المدى الطويل.
3. تعريف (3): الذكاء المالي عبارة عن "مجموعة من الاستعدادات والقدرات والمهارات النفسية والعقلية والاجتماعية اللازمة لتأسيس وإدارة وإنجاح وتطوير المشاريع الربحية من خلال توفير خدمة أو سلعة لتلبية حاجة في سوق معينة"².
4. تعريف (4): الذكاء المالي عبارة عن "الاستنفار العاطفي من اجل الحصول على الحلول المبتكرة التي تعزز من الأداء المالي للشركة، كما يتطلب هذا الاستنفار استخدام الأرقام والوسائل المالية من اجل الوصول إلى اتخاذ قرارات استثمارية سليمة"³.

الذكاء المالي ليس ظاهرة نفسية فحسب بل يمكن أن نسميها ظاهرة اقتصادية واجتماعية، فبطبيعة الحال فهي معقدة ومتشابكة تشابكا عميقا، قد يصعب الفصل بين العناصر المكونة للذكاء المالي، وهذا التركيب والتعقيد ناتج عن تداخل مكوناته التي تتألف من الجانب النفسي، الاقتصادي والاجتماعي. كما يمكن القول أن الذكاء المالي هو قدرة الفرد على استيعابه وفهمه جيدا للأمور المالية وكيفية التفكير فيها جيدا وتحليل كل الأمور وبمعرفة كل شؤون الأموال وتحليلها ومعرفة وإدراك آثارها⁴.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الذكاء المالي على انه طرائق التفكير التي يستخدمها أصحاب القرارات المالية بالحصول على الدعم المالي من بين عدة خيارات متوفرة أو التي يمكن ابتكارها، أو بصفة أخرى هو عبارة

¹ Berman,K.& Knight,J, **Financial Intelligence, A managers Guide to Knowing What the Numbers Really Mean**, 2008, P2

² عبد الباقي عمر دعماش، الذكاء المالي، مقالات شبكة الالوكة، ثقافة ومعرفة، إدارة واقتصاد، تاريخ النشر: 2009/10/10م- 2014/10/20هـ، <https://www.aluka.net/culture/0/7761>، تاريخ الاطلاع: 2024/02/24.

³ Berman,K,Knight,J and Case,J.,**Financial Intelligence,A managers Guide to Knowing What The Numbers Really Mean**,2nd Edition, 2013, P10

⁴ احمد تركي، الذكاء المالي، رأي اقتصادي، جريدة الأنباء، تاريخ النشر: 2019/04/23، <https://www.alanba.com.kw/ar/economy-news/898052/>، تاريخ الاطلاع: 2024/02/24

عن مهارة قراءة الأرقام وقدرات التفكير والتحليل التي تفوق القدرات المكتسبة والتي تساعد على تحسين وزيادة المعرفة المالية وفهم مبادئ التمويل والمحاسبة في عالم الأعمال.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء المالي

يتميز الذكاء المالي بعدة خصائص من بينها¹:

- القدرة على التعامل مع الأموال: يسمح الذكاء المالي بالقدرة على التعامل مع المال وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الاكتفاء والاستقلال المالي.
- القدرة على فهم عالم المال: يسمح الذكاء المالي بالقدرة على الفهم العميق لعالم المال والتكيف مع المتطلبات اللازمة للدخول إلى هذا العالم، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات الملائمة لتحقيق الأهداف المالية.
- القدرة على فهم القوانين المالية: يساهم الذكاء المالي في جعل الفرد على استيعاب وفهم الأمور المالية ومعرفته لقواعد وقوانين المال، وإدراكه لأهمية التعامل السليم مع المال، واكتسابه لمهارات التحليل وفهم الأمور المالية.
- القدرة على خلق وتطوير المشاريع: يساعد الذكاء المالي الفرد على خلق أو تطوير مشاريع ناجحة، ويساعد ذلك في تحقيق أرباح حقيقية عن طريق عدة مجالات مثل: التسويق أو الخدمات.
- المساهمة في تكوين أشخاص واعيين ماليًا: من خصائص الذكاء المالي انه يساهم في المحافظة على المال وطرق زيادته، وكذلك امتلاك فكر وثقافة وإدراك مالي لإنشاء خطط مالية ناجحة.

¹ محمد الحريصي، الذكاء المالي في ظل الأزمات (جائحة كورونا 2020)، منشورات أيفوري للتدريب والاستشارات، الجلسة الرابعة، 2020، ص5، <http://ivorytraining.com> > ldhk_lmly_fy_zl_lzmt، تاريخ الاطلاع: 2024/02/25

الفرع الثالث: أهمية الذكاء المالي

هناك العديد من الفوائد الرئيسية التي يقدمها الذكاء المالي لمتخذي القرارات المالية وهي كالتالي¹:

- من فوائد الذكاء المالي انه يجلب معه مجموعة من الفوائد العملية، منها القدرة على استخدام الأرقام والأدوات المالية لاتخاذ القرارات وتحليلها.
- تكمن أهمية الذكاء المالي في جودة تسيير الحياة المالية للفرد، حيث ينعكس الذكاء المالي على الطرق التي يتعامل بها الفرد مع مستلزماته وأولوياته وتنظيم حياته المالية ورسم استراتيجيات للتقدم في حياته المالية وتحقيق الحرية المالية.
- يساهم في زيادة المعارف المالية للأفراد العاملين، والاستفادة من المفاهيم المالية المعاصرة في تجميع وتحليل البيانات بهدف معرفة دور كل قسم ودور كل فرد في المنظمة في صنع الأحداث مع الاستفادة من التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تحسين القدرة الشرائية عن طريق اختيار الاحتياجات والمستلزمات المطلوبة.
- القدرة على تمييز متطلبات الحياة دون المبالغة والإفراط في الإنفاق.
- يزيد الذكاء المالي من قابلية استخدام الأرقام والتعامل الجيد بالأدوات المالية وتحليلها، ويزيد أيضا من إمكانية التنبؤات.

يعد موضوع الذكاء المالي في الأعمال من المواضيع المهمة التي تتلاءم مع تسارع حركة التغيرات المعاصرة في أوجه البيئات الاقتصادية والمالية والبشرية ومكوناتها، وان الحاجة إلى تطبيق الذكاء المالي للأعمال يأتي من الحاجة إلى متابعة هذه التغيرات والاستفادة من الفرص وزيادة كفاءة الأداء. ويتكون الذكاء المالي بشكل أساس من الأفراد الذين لديهم فهم أساس للمعرفة المالية مثل التخطيط المالي وفهم الفن، والأفراد الذين يمكنهم تحديد الجوانب المالية التي سيتم تطبيقها، وكيفية تطبيق المعرفة المالية في الحياة اليومية.

¹ Berman,K,Knight,J and Case,J.,**Financial Intelligence,A managers Guide to Knowing What The Numbers Really Mean**, 2013, P18-23

المطلب الثاني: استراتيجيات الذكاء المالي ومقاييسه

سوف نتناول في هذا المطلب أهم الأسس التي يجب معرفتها لتحقيق استراتيجيات الذكاء المالي وستتعرف أيضا على أهم مقاييس الذكاء المالي.

الفرع الأول: استراتيجيات الذكاء المالي

تتحقق إستراتيجية الذكاء المالي من خلال¹:

1. فهم أسس التمويل: أي معرفة وفهم المقاييس المالية الأساسية وذلك عبر قراءة عميقة ومفصلة للقوائم المالية مثل: الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي وغيرها.
2. براعة التعامل مع القوائم المالية: يقصد بها قدرة الفرد على التعامل مع القوائم المالية والمحاسبية ببراعة ودقة عالية للوصول إلى نتائج تحاكي أداء الشركة الحالي والمستقبلي وعرضها على المستفيد بشكل مؤثر.
3. فهم أوسع لوضع الشركة: فالأرقام التي تنشر في القوائم المالية لا تكفي لوحدها لفهم الوضع المالي للشركة بشكل كامل، لذا فإن النتائج المالية تحتاج إلى بعض العوامل الأخرى لفهم تلك النتائج، من بين هذه العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، وخلق بيئة تنافسية وتغيير احتياجات الزبائن.
4. قابلية التحليل: يقصد بها إمكانية التحليل المعمق للأرقام والمعلومات المالية والمحاسبية وربطها في دالة تساعد على اتخاذ قرارات مالية دقيقة.
5. التقديم الجيد للقوائم المالية: يساعد التقديم الجيد للقوائم المالية على استدراج المستثمرين لتقديم رأس المال، بحيث نجد بأن العمليات المحاسبية في أي شركة تبتدئ بتجميع البيانات (التسجيل اليومي للمبيعات والمشتريات والمعاملات الأخرى) وتفسيرها وإعادة تقديمها على شكل قوائم مالية رئيسية سواء كانت كشف الدخل أو الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي، تساعد هذه القوائم على المقارنة مع الأداء المالي السابق وتحديد المخاطر المستقبلية، وبالتالي تساعد على خلق الفرص لتحسين الأداء المالي عبر الكسب النسبي لثقة المستثمرين.

¹ الروازق عبد الزهرة سلمان وآخرون، اثر مؤهلات الذكاء المالي على التنمية الرأسمالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 39، العدد 127، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 53، تاريخ النشر: 2020/09/01

الفرع الثاني: مقياس الذكاء المالي

مقياس الذكاء المالي هي أدوات تقييم تهدف إلى قياس قدرة الفرد على إدارة أموره المالية بفعالية واتخاذ القرارات المالية الصحيحة. تتنوع هذه المقاييس في الطرق التي يتم بها قياس الذكاء المالي، وتشمل عادة عناصر مثل التخطيط المالي، وإدارة الديون والاستثمارات، والتفاهم بشأن المفاهيم المالية. ويهدف استخدام هذه المقاييس إلى مساعدة الأفراد على تحسين مهاراتهم المالية واتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بأمورهم المالية. ويمكننا حصر هذه المقاييس في النقاط التالية¹:

- يمكن قياس الذكاء المالي باستخدام حاصل الذكاء المالي وذلك من خلال تطوير بنيات المعرفة المالية والموقف المالي والثقة والسلوك المالي.
- إمكانية تفسير الأرقام بعوامل مثل الاقتصاد والبيئة التنافسية واللوائح وتغيير احتياجات الزبائن وتوقعاتهم والتقنيات الجديدة.
- القدرة على طرح سؤال حول الأرقام عندما يكون هناك شيء غير منطقي، ومراجعة التقارير المالية واستخدام المعلومات لفهم نقاط القوة والضعف للشركة.
- نسب الربحية والرافعة المالية والسيولة والكفاءة، وتفسير النتائج وفهم معنى النتائج.
- يقاس الذكاء المالي للفرد في مدى قدرته على فهم واستيعاب الأمور المالية بشكل كبير وقدرته على إجراء التحليلات المالية والمراجعات المحاسبية والتدقيق المالي وغيرها من الأمور التي ستدل فيما بعد على مدى ذكاء الشخص ماليا وما سيبرز نجاحه وتقدمه في المجالات والأوراق المالية.

المطلب الثالث: أساليب الذكاء المالي

للذكاء المالي عدة أساليب وطرق تساعد متخذي القرارات المالية على فهم المعلومات المالية بشكل دقيق، وبالتالي اتخاذ قرارات مالية صحيحة، والتي يمكن تصنيفها إلى أساليب سوقية وأساليب إدارية، فالأساليب السوقية تتضمن كيفية التعامل مع البيانات المالية المتوافرة داخل السوق أو التي يمكن الحصول عليها من الخارج، أما الأساليب الإدارية فهي تلك الأساليب التي تتعلق بإدارة الموجودات المالية ذات التأثير على تحسين السمعة السوقية للشركة.

¹ سعدية عويد عوني، الذكاء المالي **Financial intelligence**، محاضرة مقدمة إلى الأستاذ أ.د. سعدون حمود الربيعاوي، كلية الإدارة

الفرع الأول: الأساليب السوقية

هي تلك الأساليب التي تمكن صناع القرار المالي من شراء الموجودات المالية بأقل التكاليف، والتي اعتمدها المعهد الأمريكي للمحللين الماليين في منحه شهادة المحلل المالي الدولية وفق اختبار على ثلاثة مستويات يتضمن المهارات العلمية، المهارات الفنية والمهارات المهنية. ومن أهم هذه المهارات¹:

- القدرة على التنبؤ والاستنتاج في ظل الظروف البيئية المحيطة بالشركة الحالية والمستقبلية.
- إمكانية تحليل البيانات المتوفرة والمتوقعة للحصول على نتائج واقعية مفهومة تساعد في اتخاذ القرارات المالية.
- التمتع بقدر عال من المسؤولية اتجاه الآخرين ممن يعملون داخل الشركة أو خارجها وعدم الانحياز لغير مصالح الشركة.
- امتلاك قدر من الذكاء والسرعة البديهية للتعامل مع مختلف المستويات.
- الهدوء والثقة بالنفس والتعامل مع المواقف الحرجة بدقة عالية.
- معرفة المبادئ والأصول المحاسبية واللوائح التنظيمية وما يصدر منها حديثا وبشكل دوري.

الفرع الثاني: الأساليب الإدارية

هي تلك الأساليب التي تتمتع بها الإدارة المالية ذات العلاقة بالموجودات المالية للشركة والتي تساهم في زيادة رغبة المستثمرين لشراء جزء من تلك الموجودات. ومن أهم هذه الأساليب ما يلي²:

- أساليب التسعير (**pricing**): تتضمن تحديد السعر الأمثل للمنتج وصولاً إلى أعلى قدر من الأرباح مع أكثر كمية من المبيعات ضمن ظروف المنافسة الموجودة.
- أساليب إدارة حسابات المدينين والمبيعات الدائنة (**managing of debtors and credit sale**): وتشمل الموازنة الدقيقة بين كمية المبيعات على الحساب مع سياسة استحصال تلك الديون.

¹ الروازق عبد الزهرة سلمان وآخرون، مرجع سابق، ص 54

² Smakin Grant, Pitu Elizabeth & Low Mary, **Identifying the Financial Literacy Skills Necessary to Run a Small New Zealand Business**, Journal of Business Education & Scholarship of Teaching, Vol8,2014, P53

- الأساليب النقدية (**receiving income**) : وتعني استحصال السيولة النقدية في الوقت المناسب للإدارة المالية من العملاء، على الرغم من وجود الكثير من حالات عدم السداد
- أساليب السجلات المحاسبية (**maintaining of accounting records**) : بعد دخول المحاسبة إلى المجال التكنولوجي أصبح تسجيل العمليات يتطلب أساليب مهارة عبر البرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية، فضلا عن التلاعب المسموح به ضمن المعايير المحاسبية بعناصر القوائم المالية، وهو ما يدعى بالمحاسبة الإبداعية.
- أساليب إدارة المصروفات وشراء الموجودات والمسحوبات الشخصية (**managing of expenses, assets purchases and drawings**) : يتميز هذا الأسلوب بالأهمية النسبية في الإدارة المالية للمشاريع، لان الإخفاق فيها يؤدي إلى أزمات مالية حادة تؤدي إلى الإفلاس.

المطلب الرابع: مستويات ومهارات الذكاء المالي

الفرع الأول: مستويات الذكاء المالي

- للذكاء المالي ثلاثة مستويات، وهي مستويات متداخلة ومتكاملة. وتتمثل هذه المستويات في¹:
- **المستوى النفسي**: إن الذكاء المالي من منظور نفسي هو ذكاء مركب من ذكاء عاطفي وذكاء تحليلي والتحفيز الذاتي والتفكير الايجابي، وهو المستوى المشهور عند رواد المدرسة النفسية لا يعكس سوى الطبيعة النفسية للذكاء المالي.
 - **المستوى الاجتماعي**: إن المال من منظور اجتماعي هو لعبة، ويبقى المال لعبة اجتماعية هدفها السعي إلى امتلاك المال والسلطة وتعزيز الاعتماد المتبادل بينهما. وذلك لتحقيق الأهداف المالية واحتلال مراكز مهمة ومواقع بارزة في حقل المالية، ثم تحويل المال إلى سلطة واستخدامها لحماية المال وتنميته.
 - **المستوى الاقتصادي**: الذكاء المالي من منظور اقتصادي هو القدرة على إنتاج قيمة مضافة وتوليد عائد مالي منها. ومن المميزات الاقتصادية للذكاء المالي انه يساعد على تمييز حالات إنتاج القيمة بدون مال، وإنتاج المال بدون قيمة، وإنتاج القيمة والمال معا. أي التي تضيف قيمة مضافة للزبون الخارجي وعائد مالي للزبون الداخلي. وتتكامل هذه المميزات الاقتصادية مع المميزات الإدارية للمال المتمثلة في قدرة الشخص أو المنظمة

¹ اوهلال إدريس، الذكاء المالي وصناعة الثروة، مجموعة الأكاديميات الدولية، الطبعة الأولى، الجزء الأول، المغرب، 2017، ص 19-20

على القيام بمختلف وظائف إدارة المال من إنتاج القيمة والمال وبناء نظام المعلومات المتعلق بالمال، ومراقبة القيمة والمال وضبطهما وتقوية الموارد المالية وتنظيمها وتوزيعها وتقييمها، وضمان التوازنات المالية المستقبلية.

الفرع الثاني: مهارات الذكاء المالي

إن الذكاء المالي لا يتعلق بالقدرات الوراثية أو موهبة، فالبعض من الأفراد لديهم فهم أفضل للأرقام، وفي مجال الأعمال التجارية فإن الذكاء المالي هو مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها من خلال التدريب، وانه بإمكان الأفراد الذين يعملون في مجال التمويل اكتساب هذه المهارات بسهولة، والذكاء المالي في الأساس يشير إلى أربع فئات متميزة من المهارات وهي¹:

- **فهم المبادئ:** يعرف المدراء ذوو الذكاء المالي أو الإدارة الذكية أساسيات القياس المالي ومؤشراته ويكونون قادرين على فهمها واستيعابها، ويمكنهم دراسة حسابات الربح والخسارة والميزانية العمومية وبيانات التدفقات النقدية، ويمكنهم فهم كيفية وجود الأرصدة في الميزانية العمومية ودراسة عناصر قائمة الدخل.
- **فهم الفن:** أي استيعاب فن المحاسبة، فالمالية والمحاسبة هما علم وفن ويجب أن تحاول هاتان السلسلتان تحديد ما لا يمكن قياسه، لذلك فإنه يجب عليهما التذرع بالقوانين والتقديرات والافتراضات، والمدراء ذوو الذكاء المالي يعرفون كيفية تطبيق الجوانب الفنية للتمويل على الأرقام، وهم يعرفون كيفية استخدامها في حسابات مختلفة، وأنهم مستعدون للإجابة على الأسئلة والتحديات بالأرقام أي لهم القدرة على التعامل مع الأرقام ببراعة وحنكة.
- **فهم التحليلات:** بمجرد معرفة الأساسيات والقيمة الفنية لأموالك، فإنه يمكنك استخدام هذه المعلومات بشكل أكثر دقة لتحليل الأرقام بشكل أدق وأعمق. لا يقلل مدراء الاستخبارات المالية من نسبة العائد على الاستثمار والعناصر المماثلة، فهم يستخدمون هذه التحليلات لاتخاذ أفضل قرار في عملهم.
- **رؤية الصورة الكلية:** وهي الصورة التي تخرج من نطاق المؤسسة مثل الحالة الاقتصادية للدولة، والمنافسين والقوانين والتغيرات المستمرة في توقعات العملاء ومتطلباتهم، فضلا عن التطورات التقنية التي تظهر في الأفق.

¹ زاهدة علي ياسين البرزنجي، تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء المصرفي والذكاء المالي وأثرهما في تعظيم القيمة السوقية لعينة من المصارف العراقية المساهمة للمدة 2010-2020، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2022، ص

لهذا يخطئ المديرون الذين يفتقرون إلى المهارات سالفة الذكر أو للدكاء المالي في تأويل البيانات المالية والمحاسبية، معتقدين أن تكرار الرقم هو نوع من تثبيت وإقرار الوقائع مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة، فالأرقام غير قادرة على التعبير عن كل القصص، فإنه يجب فهم النتيجة المالية للعمل التجاري في شكل صورة كبيرة. إن الاقتصاد والبيئة التنافسية والقواعد والاحتياجات المتغيرة وتوقعات العملاء والتقنيات الجديدة جميعا تؤثر في تفسير الأرقام والقرارات.

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين العديد من التطورات والتغيرات، من بينها إنشاء التكتلات الاقتصادية وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وارتفاع المنافسة. وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على المؤسسات وعلى البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء. وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المؤسسات والدول في ظل عولمة النشاط الاقتصادي هو كيفية زيادة قدرتها التنافسية والحفاظ عليها لمواكبة هذه التغيرات. ولذلك أصبح مصطلح القدرة التنافسية ذا أهمية متزايدة في عالم اليوم.

إن التنافسية مفهوم معقد يصعب تعريفه مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى التي لها جوانب متعددة مثل العولمة والتنمية. ونتيجة لهذا التعقيد فإن تحديد مفهوم التنافسية أصبح محل جدل ومناقشات بين الباحثين والأكاديميين، ونتج عن ذلك تعريفات ومفاتيح حاولت قياس وتحديد الجوانب المتعددة لهذه الظاهرة.

في ضوء ذلك سنحاول في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأسس تطورها، والاستراتيجيات والمؤشرات لقياسها، وأيضا إلى أهم المبادئ لبناء القدرة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم وأسس تطور القدرة التنافسية

ستتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية وأسس تطورها. ولكن قبل ذلك سوف نقوم بشرح مفهوم المنافسة باختصار كأحد النقاط المهمة التي تسبق التعرض لموضوع التنافسية:

- **مفهوم المنافسة:** تعرف المنافسة على أنها "حالة المزاومة بين منظمين من اجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، سواء في السوق المحلية أو في السوق العالمية، وبالتالي يربح احد الأطراف"، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار المنافسة قدرة المنظمة على المواجهة والتكيف مع منافسيها، سواء في السوق الداخلية أو في السوق الخارجية بمنتهج أو خدمة تنافسية تتميز بأكبر جودة وقل تكلفة وفي أفضل مدة ممكنة¹.

¹ مروان بوزيد، دور اليقظة التكنولوجية في ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص26.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987، وهي الفترة التي عرفت فيها الولايات المتحدة الأمريكية عجزا كبيرا في الميزان التجاري خاصة في تبادلاتها مع اليابان و تضاعف حجم الديون الخارجية. ومع بداية التسعينات بدأ الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية نتيجة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى من بينها التنمية الاقتصادية وازدهار الدول، ولهذا السبب تعددت مفاهيم التنافسية مما يصعب تحديد تعريف دقيق ومضبوط لها، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية. وجاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالقدرة كإشارة لأهمية كون هذه القدرة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجيين سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا يتمحور حول حقيقة انه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والثبات. ونستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف للقدرة التنافسية:

1. تعريف (1): هي قدرة المنظمة على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين ومصادرها الأساسية المتمثلة في التكاليف، الجودة والإنتاجية، سرعة التفاعل ورد الفعل.
2. تعريف (2): هي قدرة المؤسسة على عرض منتجات عالية الجودة بنفس تكاليف المؤسسات المنافسة أو بقيمة مساوية لأقل التكاليف، أو بمقارنة امتيازات المؤسسة بالنسبة لغيرها، واخذ وضعيات متميزة في المنافسة تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية عالية على المدى الطويل¹.
3. تعريف (3): يعرفها مايكل بورتير (Michael porter) بأنها لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل مقارنة بأسعار المنافسين بفوائد متساوية، أو من خلال تقديم مزايا فريدة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة في السعرية المفروضة².

¹ M.Ingham , Management Stratégique et compétitivité, DE BOEK, paris, 1995, p2.

² Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, DUNOD, Paris, 2000, p8.

4. تعريف (4): هي ذلك العنصر الاستراتيجي المهم الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

5. تعريف (5): عرفت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) المؤسسة القادرة على التنافس في ميدان نشاطها بأنها "مؤسسة تعرف كيف تستثمر وتنتهز الفرص الفرص، وذلك بالإبداع أفضل وأسرع من منافسيها في السوق، حيث تتطلب المؤسسة القادرة على التنافس وجود نظام معلومات وإستراتيجية مستمرة، وموارد ملائمة لزيادة التحديات والتغيرات وتطورات محيطها الداخلي والخارجي"¹.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف القدرة التنافسية على أنها ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي للمؤسسة تجاه منافسيها، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متفردة وجودة عالية، يكون معها العميل مستعدا للدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبتكاليف وأسعار تنافسية. وتمثل القدرة التنافسية نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد أنشطتها التسويقية أو الإنتاجية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالمنظمة الاقتصادية لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها وامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها متألفة في الحقل التنافسي. وعلى هذا الأساس يمكننا أن نميز نوعين من القدرة التنافسية وهما: القدرة التنافسية التي تعتمد على ميزة التكلفة الأقل، والتي تعتمد على تميز وتفرد المنتجات.

الفرع الثاني: أسس تطور القدرة التنافسية

اعتمدت القدرة التنافسية على عدة أسس لتطورها من بينها²:

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وهذا يعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج.

2. التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية وسرعة الإنتاج، بل تعني في وقتنا الحالي استعمال التكنولوجيا للوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

¹ BCG (Boston Consulting Group) Matrix, **Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité édition hommes et techniques**, Paris, 1980, p65.

² ظافر مجد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص20.

3. تطور اليد العاملة وتكوينها: ويعني تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق وذلك للالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO"، وتطويرها لاستخدام التكنولوجيا.
4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: ويكون ذلك بتوافق نظم التعليم مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
5. الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة بين المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث، وذلك لتنشيط البحوث العلمية لتطوير الكفاءات البشرية من اجل الوصول إلى كفاءات مهنية عالية.
6. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوق محدودة ويجب البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا، وأسواق محدودة المخاطر، ومن هنا تظهر المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية و غير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
7. تطوير نظام المعلومات: إن إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في عالمنا اليوم.

المطلب الثاني: استراتيجيات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها

الفرع الأول: استراتيجيات القدرة التنافسية

لقد اعتمدت معظم المؤسسات على الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها بورتر كنقطة انطلاق للتفوق في الأداء على منافسيها، وكان لذلك اثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات بصورة عامة وفي مجال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة. وتمثل هذه الاستراتيجيات في¹:

- إستراتيجية قيادة التكلفة **lower cost strategy** (التكلفة الأقل):

تجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة وجودة أعلى من المنافسين. وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، وهذا يعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، وذلك بالاعتماد على مجموعة

¹ Berbadj Najib, **Les choix stratégiques d'une entreprise =cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS »**, Mémoire master, Sciences de gestion, Université du 8 mai 45, Guelma, 2012=2013, p43

من الإجراءات الوظيفية، إن التركيز على هذه الإستراتيجية يتمثل في تقديم خدمة معينة وعرضها في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام المعلوماتية لتخفيض القوى العاملة.

- إستراتيجية التميز :Differentiation Strategy:

عند تبني المؤسسة لإستراتيجية التميز فمعنى ذلك أن المؤسسة قادرة على إقحام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتجاتها مما يجعلها مختلفة وذو جودة عالية عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، وهذا التميز يتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن وقد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة وأيضاً بالخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون حسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر¹، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز هما:

- الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك مقابل انتفاعه من الخدمة.
- الوسيلة الثانية هي محاولة المؤسسة خلق مزايا خاصة في أداء الخدمة، تختلف عن تلك التي توجد في خدمات المنافسين.

- إستراتيجية التركيز :Focus Strategy:

مبدأ هذه الإستراتيجية هو اهتمام وتركيز المؤسسة على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة بدلا من تغطية السوق بأكمله للوصول إلى أفضل موقع فيه، وبالتالي فاهتمام المؤسسة يتركز على فئة معينة من الزبائن لتلبية حاجاتهم لتحقيق نجاعة أكبر بدلا من اهتمامها بزبائن السوق بأكمله.

¹ بن سعد وسيلة، بن سعيد مجّد، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال، المجلد 13، العدد 15، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ديسمبر 2017، ص 249.

وبالتالي نجد أن إستراتيجية التركيز تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين فهما تستهدفان السوق بأكمله (نطاق سوقي واسع) على عكس إستراتيجية التركيز التي تعتمد على جزء معين من السوق (نطاق سوقي ضيق) وتضييق المجال التنافسي.

من خلال مصفوفة بورتر لتوليد الاستراتيجيات التنافسية يتضح أن الاستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها عن طريق طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية ومدى المنافسة، من حيث الهدف الضيق والهدف الواسع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01:01): يوضح مصفوفة بورتر (porter) لتوليد الاستراتيجيات التنافسية

نطاق واسع	قيادة التكلفة	التميز
نطاق ضيق	تركيز التكلفة	تركيز التميز

تكلفة اقل

التميز

الميزة التنافسية

source: Porter, Michael, "choix stratégiques et concurrence", trad.par philippe de la vergne, Economica, Paris, 1982,P97

من خلال الجدول نلاحظ أن الهدف الأساسي من اعتماد البديل الاستراتيجي هو خلق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة، فعندما يكون مجال المنافسة واسع وتستند الميزة التنافسية على التكلفة الأقل، فإنه يمكننا الاعتماد على إستراتيجية قيادة التكلفة (التكلفة الأقل)، أما إذا كان مجال المنافسة ضيق فإنه يتم التركيز على التكلفة وتقليل تكلفة جميع الأنشطة الإدارية، أما إذا كانت الميزة التنافسية تستند إلى التميز ويكون مجال المنافسة واسع فإنه يمكننا الاعتماد على إستراتيجية التمايز، ولكن إذا كان المجال المنافسة محدود فإنه يتم التركيز على التمايز.

إن عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة من بين الاستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة فقط بل على قدراتها ومواردها، وقد أشار بورتر إلى بعض المهارات والمتطلبات لاستخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس مع التنبيه أن هذه المتطلبات يتم تحديدها من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية. وفيما يلي جدول يوضح متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية¹:

الجدول رقم (01:02): متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر "porter"

المتطلبات التنظيمية	المهارات والموارد	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> -رقابة شديدة على التكاليف. -إعداد تقارير رقابة دورية وتفصيلية. -مراجعة تفصيلية للتكاليف. -حواجز تعتمد على حجم المبيعات. -تنظيم واضح وجد مهيكّل للمسؤوليات والمهام. -حوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> -استثمارات ضخمة في رأس المال، وتمويل متواصل من خلال توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد العاملة. -مهارات هندسية وفنية في مجالات العمليات الإنتاجية. -إشراف محكم ومكثف وكفؤ على اليد العاملة. -تصميم المنتجات والخدمات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. -منافذ توزيع منخفضة التكاليف. -نظام الترويج. 	<p>قيادة الكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> -تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق. -مقاييس وحوافز ذاتية أي حوافز موضوعية ونوعية بدلا من الكمية. -رواتب ومزايا لجذب اليد المؤهلة ذات مهارات عالية وكفاءات مبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> -قدرات ومهارات تسويقية عالية ومهمة. -تنوع في الخدمات والمنتجات. -كفاءات متخصصة وقدرات عالية في مجال البحث والتطور. -الميل نحو الإبداع. -قنوات ترويجية فعالة. 	<p>التميز</p>

¹ بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019، ص73.

	- سمعة المؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية. - تعاون قوي مع منافذ التوزيع.	
التركيز	- مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق وهدف استراتيجي معين.	- مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق وهدف استراتيجي معين.

Source: Michael, Porter, " choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie" , Traduction: Philippe de la vergne, Économisant, Paris, France, 2004, p44-45

الفرع الثاني: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

لا توجد إستراتيجية تنافسية مثالية خالية من المخاطر تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام بورتر بتحديدتها تكون محفوفة ببعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إحدى الاستراتيجيات أن تتأكد بأن نتائجها تتميز عن المؤسسات المنافسة وهذا لإرضاء الزبائن. والجدول التالي يوضح بعض المخاطر التي تتعلق بتطبيق إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز¹:

الجدول رقم (01:03): مخاطر استخدام الاستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية القيادة الكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
لا تدوم طويلا بسبب: - قدرة المنافسين على التقليد - تغير وتقدم التكنولوجيا - الاهتمام الزائد بالعمليات الداخلية وتهميش العمليات الخارجية مما يزيد من خطر القدرة	لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - زوال عوامل التمييز - مبالغة الشركات في التمييز مما يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها	عندما يتم تقليد إستراتيجية التركيز: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب عليه.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 68.

<p>-زيادة التكلفة الوحودية للمنتج نظرا لمحدودية الإنتاج (الإنتاج بحجم محدود)</p> <p>-دخول المنافسين الأكبر لهذا القطاع على نطاق كبير وتصبح لديهم استجابة سريعة لتغيرات السوق.</p> <p>-ظهور شركات جديدة تتبع استراتيجيات أخرى أكثر من إستراتيجية التركيز على نفس القطاع السوقي.</p>	<p>-السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز الخدمة بالنسبة للمستفيدين.</p> <p>-أساليب التميز تصبه اقل أهمية وهذا بسبب تغير سلوكيات المستفيدين.</p>	<p>على تحصيل وإدراك احتياجات السوق</p>
--	--	--

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص70

الفرع الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

تعتبر القدرة التنافسية مقدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق ويتم قياسها وفق المؤشرات التالية¹:

أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

1. الربحية: تعد الربحية احد المؤشرات الكافية والمهمة لقياس القدرة التنافسية الحالية للمؤسسة، وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، ولكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وهذا لان الأرباح المستقبلية للمؤسسة تعتمد على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك تحقيق الجاذبية النسبية لمنتجاتها لفترة أطول وذلك بالتركيز على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها وغيرها من العناصر وهذا لرفع إنتاجها وتعظيم منافعها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد

¹دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص9.

إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. ويمكن قياس مؤشر الربحية بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الفائض الاجمالي}}{\text{راس المال الموظف}}$$

2. **تكلفة الإنتاج (الصنع):** تعتبر تكلفة الإنتاج المتوسطة مؤشرا كافيا لقياس تنافسية المؤسسة، حيث انه كلما كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة اقل من سعر البيع أدى ذلك إلى تحقيق الأرباح، كما انه إذا كانت المؤسسة تنتج بتكاليف اقل من المؤسسات المنافسة والتي تعمل في قطاع معين وفي إطار متجانس الإنتاج فتعد هذه المؤسسة ذات قدرة تنافسية عالية في حالة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

3. **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات تامة، إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج. ويمكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، حيث أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تتأثر بعدة عوامل منها: التغيرات التقنية والتكنولوجية، تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر بالفروقات على الأسعار المستندة للتكلفة الحدية.

4. **الحصة من السوق:** يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق مؤشرا هاما لقياس تنافسيتها، حيث أن كل مؤسسة تسعى للحصول على أكبر نصيب من السوق الذي تعمل فيه، وقد تكون هذه المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويكون هذا عندما يكون السوق المحلي محميا من المعوقات تجاه التجارة الدولية، وكون المؤسسة تنافسية ومربحة يدفعنا هذا لمعرفة تكاليفها ومقارنتها مع تكاليف منافسيها الدوليين.

في حالة وجود خلل في التوازن يؤدي ذلك إلى تدني المنافع والعكس صحيح، أي بمعنى إذا كانت المؤسسة داخل قطاع ذي إنتاج متجانس وكانت التكلفة الحدية منخفضة مقارنة بتكلفة منافسيها ومنتجاتها تكون أكثر جاذبية فيمكنها تحقيق أكبر ربح والسيطرة على جزء كبير من السوق، أي كلما كانت منتجات المؤسسة أكثر جاذبية كلما كانت حصتها في السوق أكبر والعكس صحيح، ويحدث العكس في حالة إذا كانت المؤسسة داخل قطاع ذي إنتاج غير متجانس.

ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

يمكن قياس القدرة التنافسية على مستوى القطاعات عند توفر المعطيات الكافية عن المؤسسات التي تتشكل منها، وان تكون الفروقات بين مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق إلى أسباب عديدة منها: عوامل الإنتاج، توليفة المنتجات، عمر المشروع، الحجم وغيرها من العوامل. وتتمثل تنافسية القطاع في:

1. التكاليف والإنتاجية: يكون قطاع النشاط تنافسيا عندما تكون الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية TFP فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، وفي اغلب الأحيان يتم إجراء هذه المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو تكلفة وحدة العمل CUMO والتي تعرف بالمعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{(Q/L)_{ijt}}$$

حيث:

W_{ijt} : تمثل معدل اجر الساعة في القطاع i للدولة j خلال الفترة t .

R_{jt} : تمثل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة الدولة j خلال الفترة t .

$(\frac{Q}{L})_{ijt}$: تمثل معدل الإنتاج الساعي في القطاع i في الدولة j خلال الفترة t .

ويصبح من الممكن التعبير عن التكلفة الوحودية لليد العاملة النسبية مع الدولة k بالمعادلة التالية:

$$CUMO_{ijkt} = \frac{CUMO_{ijt}}{CUMO_{ikt}}$$

حيث:

$CUMO_{ijt}$: تمثل معدل الأجر في القطاع i في الدولة j خلال الفترة t .

$CUMO_{ikt}$: تمثل معدل الأجر في القطاع i للدولة k خلال الفترة t .

من خلال المعادلة الثانية يمكن CUMO في الدولة j أن ترتفع بالنسبة لمنافسيها، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة اقل من الخارج.
 - ارتفاع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يكون عليه في الخارج.
 - ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.
2. التجارة والحصة من السوق الدولية: يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرات لقياس قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو ارتفاع حصته من الواردات المحلية الإجمالية لسلعة معينة.
3. الميزة النسبية الظاهرة: في عام 1990 قام بورتير بإنشاء مقياس للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA) ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij}/X_{iw}}{X_j/X_w}$$

حيث:

X_{ij} : تمثل صادرات الدولة j من السلعة i .

X_{iw} : تمثل العالمية w من السلعة i .

X_j : تمثل الصادرات الإجمالية للدولة j .

X_w : الصادرات العالمية الإجمالية.

يدل هذا المؤشر على القوة التصديرية للدولة، فإذا كان أكبر من الواحد فإن الدولة j تمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i .

ثالثا: مؤشرات قياس تنافسية الدول

1. نمو الدخل الحقيقي للفرد: يعتمد هذا المؤشر على إنتاجية العوامل الكلية (TFP) والتي تتكون من رأس مال الموارد الطبيعية وحدود التجارة، ويساعد هذا المؤشر على تعزيز نمو إنتاجية العوامل الكلية TFP وارتفاعها مما يزيد في دخل الفرد وازدهار الاقتصاد الوطني واستعماله للتأثير على التنافسية الوطنية.
2. تركيب الصادرات والحصة السوقية: إن تركيبة الصادرات ترتبط بمقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية، إذا كانت نسبة صادرات الدولة مرتفعة نسبيا أو تميل نحو

الارتفاع فهذا يعني تحسن القدرة التنافسية في القطاعات التي تكون فيها الأجور عالية، ويدل هذا على أن الإنتاجية تزداد في القطاعات المنتجة للسلع التي يكثر عليها الطلب بشكل أفضل من القطاعات الاقتصادية الأخرى، وهذا يؤثر على تنافسية الدولة.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على مجموعة من المبادئ لزيادة قدرتها التنافسية والمتمثلة في¹:

- التقدم التكنولوجي:

التطور الرهيب الذي يشهده العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما في الساحة الاقتصادية، وتعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المتطورة لتحسين عملياتها وتطوير منتجاتها وتوفير خدمات جديدة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، ويساعدها ذلك في:

-توظيف تقنيات إدارة متقدمة لمراقبة الجودة وتحسين العمليات

-تقديم منتجات جديدة بأقل سعر وكفاءة عالية

-تحسين دقة التشغيل باستخدام تكنولوجيا التشغيل

- التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي للمؤسسة هو التفكير بدقة وإيجابية وذلك لضمان بقائها ونجاحها، وعلى المؤسسة أن تمتلك تفكير استراتيجي بناء وذلك لاقتناص الفرص واستغلالها وتضييعها على المنافسين، واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر. والمؤسسة التي تتمتع بتفكير استراتيجي تكون قادرة على:

-تخاذ قرارات إستراتيجية: ويعتمد ذلك على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف التنافسية.

¹ جوان نعيمة، مرسل عائشة ريم، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -ادرار-"، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة العقيد احمد دراية، ادرار، 2021، ص13، (بتصرف)

-التسويق الاستراتيجي: تقوم المؤسسة بوضع وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة تزيد من مبيعاتها وتعزز مكانتها في السوق.

-بناء شراكات إستراتيجية: تسعى المؤسسات إلى بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والشركاء وذلك لتعزيز توسعها ونجاحها في السوق.

- الابتكار والتطوير:

تسعى المؤسسة إلى الابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات زبائنها، وذلك من خلال تحسين وضمان الجودة فكلما كان هناك توافق بين توقعات الزبائن وخصائص المنتج أو الخدمة كان الاتجاه ايجابيا، أي تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وبقائها في صدارة التنافس.

- تطوير الموارد المالية والبشرية:

تتمتع قوة المؤسسة في قدرتها المالية وفي فريق عملها، لذا تسعى المؤسسة إلى كسب قدرة مالية عالية وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل ملائمة للابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة من فتح مناطق جديدة والتوسع لتوزيع منتجاتها وخدماتها، مما يحسن من قدرتها التنافسية.

- القدرات التنظيمية:

يمكن للمؤسسة تحقيق قدرات تنظيمية من خلال:

-وفرة الموارد المالية

-مصانع معدات حديثة ومتطورة

-قوة السمعة التنفيذية

-الثقافة والتصور والأهداف المشتركة

-فعالية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين

المطلب الرابع: دور الذكاء المالي في تحقيق القدرة التنافسية

نظرا للتقدم الذي يشهده العالم في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريا على المؤسسة العمل على إيجاد ميزات وقدرات تنافسية مختلفة عن منافسيها وصعبة التقليد، وللنجاح في ذلك تلجأ المؤسسة إلى تبني نظام الذكاء المالي الذي يلعب دورا حاسما في تمكين الشركات والمؤسسات من تحقيق والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق الديناميكية والمتطورة باستمرار في الوقت الحاضر، ويمكنهم من اتخاذ قرارات مالية دقيقة، وتحسين وتوزيع الموارد، وإدارة المخاطر بفعالية والاستفادة من الفرص الناشئة مما يدفع في النهاية بالنمو والربحية على المدى الطويل. ومن الجوانب الرئيسية للذكاء المالي التي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية ما يلي:

أولا: التخطيط الاستراتيجي المالي واتخاذ القرارات التكتيكية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأساليب التي تساعد المديرين والإداريين وكذا رجال الأعمال في تحقيق أهدافهم ووضع المؤسسة على المسار الصحيح. فلم يعد التخطيط الاستراتيجي عملية اقتصادية فقط بل أصبح عملية جماعية تمارس من قبل مجموعة من المخططين لتحقيق التنمية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المالي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تخطيط مستمرة وبعيدة المدى يقوم بها أعضاء المؤسسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة، وذلك من خلال تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وطريقة المنافسة لتحقيق أهدافها بكفاءة¹.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد اتجاه وأهداف المؤسسة.
- يقلل من التهديدات المفاجئة ودرجة تأثيرها السلبي، مما يسمح بإعادة النظر بسرعة والعودة إلى حالة التوازن.
- يساعد على رسم هدف وتوجه المؤسسة القائم على مبدأ الأخذ بنظام الجودة الشاملة التي تساهم في خلق بيئة تنافسية مع المؤسسات الأخرى الذي يفتح للمؤسسة مجال للتجديد والإبداع.
- استثمار الفرص وتحقيق أكبر قدر من المنافع في كل المجالات.

¹أيمن حسن الديراوي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات -دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة، تاريخ النشر: 2020/06/30، ص125

يساعد الذكاء المالي المؤسسات على فهم الاتجاهات السوقية الحالية والمستقبلية في أداءها المالي وتحديد العوامل المؤثرة عليها، والتخطيط لاتخاذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية مثل تحديد سعر التسعير المناسب للمنتجات والخدمات، والتخطيط للعروض والتخفيضات وتحديد استراتيجيات التسويق المناسبة لتحقيق أهدافها.

ثانيا: تحليل البيانات المالية وتقديم تقارير شفافة

يتمثل ذلك في استخدام الشركات والمؤسسات للذكاء المالي وذلك لتحليل البيانات المالية بشكل دقيق وشامل، وهذا لتقديم تقارير مالية دقيقة وشفافة والالتزام بمعايير المحاسبة والمتطلبات التنظيمية مما يبني الثقة مع أصحاب المصلحة ويحسن من سمعة المؤسسة.

ثالثا: تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر

مفهوم الكفاءة التشغيلية: تعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها التشغيلية بأقل تكلفة ممكنة، وتشمل العديد من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة المتمثل في تقديم سلع ذات جودة عالية للعملاء بأحسن طريقة وفي الوقت المناسب¹.

- عند تحليل المؤسسة للبيانات المالية يمكنها تحديد الفرص لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات ذات كفاءة في التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج والاستفادة من التكنولوجيا مما يساهم بشكل كبير في تقليل التكاليف الزائدة وتحسين هوامش الربح، والتخفيف من المخاطر التي تواجهها المؤسسة وذلك بتحديد وتقييم وتحليل وإدارة المخاطر المالية بشكل استباقي مثل مخاطر الائتمان والسوق التشغيلية، مما يحمي المؤسسات من الخسائر المحتملة ويضمن الاستقرار المالي، وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر تنافسية في سوق تتطلب أسعارا منافسة.

رابعا: الاستثمار وإدارة رأس المال

يساعد الذكاء المالي على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة، وإدارة وتوزيع رأس المال على الفرص ذات العائد العالي، وتحسين إدارة الديون وهيكل رأس المال وهو ما يساهم في تحقيق أقصى قيمة للمساهمين وتحقيق النمو المستدام وضمان التدفق النقدي الصحيح.

¹ نعيمة رزقية احلام، قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة تطبيقية خلال الفترة (2012-2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة المسيلة، تاريخ النشر: 2020/06/06، ص291

خامسا: تحليل الأداء المالي للمنافسين

مفهوم الأداء المالي: يعرف الأداء المالي بأنه وصف لوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى أهدافها من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات وصافي الثروة. يساعد الذكاء المالي المؤسسات على تحليل أداء منافسيها وفهم استراتيجياتهم المالية مما يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف واستغلالها لتحسين أدائها المالي

سادسا: التنبؤ بالاتجاهات السوقية:

باستخدام الذكاء المالي يمكن للشركات والمؤسسات التنبؤ بالاتجاهات السوقية وضبط استراتيجياتها بناء على تلك التوقعات، وهذا ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق. يعتبر الذكاء المالي أداة قوية للشركات والمؤسسات للتنقل في تعقيدات العالم المالي، واتخاذ قرارات دقيقة، وتحسين توزيع الموارد، وإدارة المخاطر بفعالية واستغلال الفرص الناشئة. فمن خلال زرع ثقافة الذكاء المالي في المؤسسات يمكنها ذلك من تعزيز تنافسيتها، وتحقيق النمو المستدام وتأمين نجاحها على المدى الطويل في سوق تنافسية عالمية.

المبحث الثالث: تحليل التنافسية المالية

تحليل التنافسية المالية يعتبر أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد المؤسسات على فهم موقفها النسبي في السوق وقدرتها على المنافسة بشكل فعال. بحيث يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة المالي مقارنة بالمنافسين في السوق وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. وستتناول بعض النقاط المهمة في هذا المبحث من خلال أربع مطالب.

المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية المالية وتحقيقها وأهدافها

الفرع الأول: تعريف التنافسية المالية

تعتبر التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً، فهي تكتسي أهمية في ظل التغيرات البيئية، مما دفع أغلب المنظمات وكذلك الدول إلى التنافس للحصول على المراتب الأولى وبمستوى تنافسي عالي.

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

"تنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية والاستقرار والابتكار والتجديد"¹.

كما تعرف بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"².

التعريف البريطاني بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

¹ _فريد النجار، مرجع سابق، ص11.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.

كما تعرف التنافسية على أنها: " تشير إلى قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام القرارات المالية بطريقة فعالة".

وتعرف أيضا بأنها: "تشمل استخدام الابتكار المالي والتكنولوجي لتحسين عمليات الشركة وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية القصيرة الأجل والطويلة الأجل. كما تدعم التنافسية المالية على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية، وتعزيز القدرة جذب التمويل الخارجي والاستثمارات الجديدة".

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

- إن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.
- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على مستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.
- التميز، وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها إما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كلاهما.

الفرع الثاني: تحقق التنافسية المالية وأهدافها

نظرا لأن التنافسية تتحقق من خلال عدة عناصر تعمل بدورها على تحقيق أهداف التنافسية، سنقوم بمراجعة تحقيق التنافسية وأهدافها.

أولا: تحقيق التنافسية

تتجسد التنافسية في مجموعة من الجوانب، بما في ذلك¹:

¹ المليسة عائشة، بو دبوس ياقوت، أثر الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية البنك الجزائري الخارجي الاغواط-، جامعة الاغواط، ص32-33.

السيطرة على التكاليف، إدارة الوقت بشكل فعال تعزيز الابتكار والتطوير المستمر، الاستثمار في العلوم والتكنولوجيا وتحسين إدارة الجودة بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، وإجراء حملات الترويج والإعلان وبناء العلاقات العامة، تحقيق التحسينات المستمرة وتوفير التدريب المكثف للموظفين، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع الممتاز... الخ

ثانياً: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق أنشطتها وأعمالها بأقل تكلفة ممكنة، وتستثمر في التطور التكنولوجي بشكل مناسب، فإن هذا يعزز مكانتها التنافسية في السوق. وبفضل التنافسية تصبح المؤسسة قادرة على الابتكار وتحسين عملياتها، مما يسهم في تقدمها وتطورها المستمر.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تتطلب تكاليف مرتفعة نسبياً يمكن أن يكون تحدياً للمؤسسات المنافسة، حيث يصعب عليهم محاكاتها بسرعة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: تحقيق المؤسسات ذات الكفاءة العالية والمتقدمة أرباحاً قوية يمكن أن تعكس كفاءتها وتفوقها في الأداء، حيث تصبح الأرباح مؤشراً على تميزها وقوتها التنافسية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التنافسية المالية وأسباب الاهتمام بالتنافسية المالية

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على التنافسية المالية

العوامل الرئيسية التي تؤثر على التنافسية المالية، ومن المهم للشركات فهمها ومواجهتها بفعالية لضمان استمرار نجاحها:

- التكنولوجيا والابتكار: الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والابتكار يمكن أن يزيد في كفاءة العمليات ويحسن من جودة المنتجات والخدمات.
- تكاليف الإنتاج: تحقيق التنافسية المالية يتطلب إدارة فعالة لتكاليف الإنتاج وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد.

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص130.

- إدارة رأس المال: استخدام رأسمال بكفاءة وتوجيهه نحو الأنشطة التي تولد القيمة يساهم في تحقيق التنافسية المالية.
- الوصول إلى التمويل: الحصول على تمويل بأسعار ميسرة وشروط مرنة يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على النمو والتوسع.
- السياسات الحكومية: السياسات الضريبية والتشريعات المالية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال والتنافسية المالية للشركات.
- الجودة والتميز: تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة والتميز في تجربة العملاء يمكن أن يساهم في تحقيق تنافسية مالية قوية.
- حجم السوق ونمط التنافس: يتأثر أداء الشركة المالي بحجم السوق ودرجة التنافسية فيه، ويجب على الشركة فهم الديناميكيات للحفاظ على تنافسياتها.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية المالية

- تعتبر التنافسية أحد العناصر الأساسية في نظام الاقتصادي المعاصر وهذا لتعدد الأسباب التي جعلتها ركنا أساسيا والتي تمثل في حقيقتها نتائج العمولة وحركة المتغيرات ونذكر منها ما يلي¹:
- بعد انفتاح الأسواق على التجارة الدولية، زادت ضخامة الفرص في السوق المحلي والعالمي.
 - الاستثمارات الضخمة في البحث والتطوير، والتحالفات بين الشركات الكبرى تعزز من تدفق نتائج البحث وتقديم التقنيات مما يعزز عملية الإبداع ولابتكار بشكل كبير.
 - تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وأساليب بحوث السوق يزيد من وفرة المعلومات حول الأسواق ويسهل متابعة التغيرات، مما يعزز مراكز التنافسية للشركات والمؤسسات.
 - فضل شبكات الإعلام الآلي ووسائل الاتصال الحديثة يتم تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وداخل وحدات وفروع المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز فعالية العمل ويعزز التكامل والتعاون بينها.

¹ عبد الرحمن، بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص152.

- ارتفاع مستوى الجودة وسهولة دخول منافسين جدد إلى السوق أدى إلى تحولها إلى سوق مشترين، حيث تتمركز السلطة في أيدي العملاء الذين يمتلكون القدرة على اختيار البدائل المناسبة لهم بأقل تكلفة وأسهل الشروط، مما يجعل التنافسية أحد العوامل الرئيسية في هذه الأسواق.

المطلب الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية

زيادة معدلات الإبداع والتطور العلمي في الآونة الأخيرة أدت إلى تمكين العديد من المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية تمكنهم من الصمود أمام منافسيهم. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض النقاط متمثلة في مفاهيم حول الميزة التنافسية وخصائصها وأهداف الميزة التنافسية¹.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إذا كانت التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة والتصدي للصراع، فإن الميزة التنافسية تعتبر الوسيلة أو السلاح الذي تستخدمه المؤسسة في هذه المواجهة.

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية نتيجة تحول في مفهوم الميزة النسبية، حيث تعتبر مفهوم الميزة النسبية حجراً أساسياً في تحديد مسارات التجارة الخارجية وتخصصات العمل للمؤسسات والدول، ومن هنا يتمثل التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

خلال تحقيق ذلك لابد من العوامل التالية²:

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل الربط بين البحث والتعليم، يساهم في صناعة إستراتيجية محددة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية.
- قدرة المؤسسة على خلق عناصر الإنتاج اللازمة لصناعة معينة تعتمد على مهارات بشرية عالية وقاعدة عملية قوية، تمثل أساساً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة.
- ظروف الطلب المحلي، خاصة عندما يكون الطلب حساساً للجودة، تمنح المؤسسة فرصة للحصول على خبرة ودافع قوي للتجديد والابتكار.

¹ نبيل مجد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005، ص236.

² زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013، ص78.

- وضع الأهداف التي تسعى إلى استمرارية الاستثمار، يعزز قدرة المؤسسة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على مدى الطويل، من خلال تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: " القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك الحكم في السوق لإرضاءه يعتبر هدفا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. فالميزة التنافسية تعني قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على تلك المقدمة من المنافسين في السوق، مما يؤدي إلى ارتياح ورضا العملاء بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون¹."

وتعرف على أنها: " جهد المؤسسة في تحسين نفسها بهدف إلى تحقيق تنافسية أفضل لمواجهة المنافسة وجذب مزيد من العملاء²."

الميزة التنافسية تعرف على أنها: "هي الفارق الذي تمتلكه الشركة مقارنة بمنافسيها، سواء في جودة المنتجات أو الخدمات أو أي جانب آخر يمكنها من تحقيق تفوق وجذب العملاء."

ولقد عرفها بور تر أيضا على أنها: " تنبع الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي تستطيع الشركة إنشاءها لعملائها، يمكن أن تظهر من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل مع فوائد متساوية مقارنة بالمنافسين، أو عن طريق تقديم فوائد فريدة في المنتج تعوض زيادة السعر بشكل واسع³."

تم تعريف الميزة التنافسية بأنها: "تعني المهارات والتقنيات أو الموارد الممتازة التي تسمح للشركة بإنتاج قيم وفوائد للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون. وتؤكد على تميزها واختلافها من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا التميز حيث يحقق لهم المزيد من الفوائد والقيم التي تتجاوز ما يقدمه الآخرون⁴."

¹ صالح بن سعد القحطاني، أثر تقديم الخدمات الالكترونية المصرفية في تفضيلات عملاء البنوك في المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد 1، العدد 2، 2015، ص 09.

² حامد نور الدين، بو رغدة نور الهدى، إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية-دراسة حالة ميدانية، المملكة العربية السعودية، دار خالد اللحاني، 2016، ص 114.

³ MICHEL PORTER, *l'Avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1999, p08.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 104.

وأيضاً بأنها: "تعتبر الميزة التنافسية عموماً عن الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، والتي يمكن اكتسابها عن طريق تبني إحدى استراتيجيات التنافسية (التركيز، الريادة بالتكلفة أو التميز)"¹.

يرى فليب كوتلر أنها: "تلك القدرة على تنفيذ الأعمال بأسلوب مميز أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الآخرين غير قادرين على مواكبتها في المدى القريب أو المستقبل"².

إن الميزة التنافسية تشير إلى العوامل التي تجعل المنتجات أو الخدمات أكثر جاذبية مقارنة بالمنافسين، وتؤدي إلى تحقيق ميزة مستدامة وربحية للشركة. تتضمن هذه العوامل العديد من الجوانب مثل التكنولوجيا المتقدمة، التكاليف المنخفضة، التميز في التسويق، وفهم عميق لاحتياجات العملاء. يمكن للميزة التنافسية أن تكون مصدراً للربحية المستدامة والنمو في السوق.

نرى أن المزايا التنافسية لا تقتصر على العوامل المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة أو تحصل عليها بالشراء. إنها تنبع من مزيج متناعم من الاستراتيجيات والموارد والقدرات التي تختارها المؤسسة وفقاً لأهدافها ورؤيتها. هذا المزيج يؤدي إلى حالة فريدة تميز المؤسسة عن منافسيها وتجعلها أكثر جاذبية في السوق.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن³:

- التفوق التنافسي يعتبر تطوراً وتوسيعاً لفكرة الميزة النسبية.
- تنبع الميزة التنافسية من العناصر (تقنيات، مهارات، موارد، أفراد، أفكار...) التي تمثل نقاط قوة للمؤسسة وتميزها عن المنافسين.
- الميزة التنافسية هي الأساس لتحقيق التفوق على المنافسين، ويعتبر الاختلاف عنهم شرطاً أساسياً لتكون هذه العناصر ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

²Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, **le marketing management**, 11eme édition ; Pearson éducation , paris , France, 2004.

³ زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص80.

- تنشأ الميزة التنافسية عندما تتم الاستفادة الأمثل من الموارد والكفاءات المتاحة في المؤسسة.
- يكمن أساس الميزة التنافسية في إيجاد قيمة ومنفعة أكبر للعميل مما يقدمه المنافسين.
- يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها.
- وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بأنها: "الأداء المتفوق الذي تحققه المؤسسة عبر استغلال مجموعة متنوعة من الموارد، بما في ذلك تلك الغير الملموسة، بأسلوب يصعب تقليده من قبل المنافسين، مع تحقيق شرط تكرار هذا التفوق".

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹:

- التفوق التنافسي المستدام يعني القدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية على المدى الطويل وليس لفترة قصيرة من الزمن. هذا يتطلب استراتيجيات تنموية ومستدامة تتناسب مع التغيرات في البيئة التنافسية واحتياجات السوق. تشمل هذه الاستراتيجيات تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الداخلية والاستثمار في البحث والتطوير، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، وتطوير مهارات العمالة، وغير ذلك الكثير.
- الاستمرارية في الابتكار والتطور هي السبيل للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها على المدى الطويل.
- الميزات التنافسية تعتمد على السياق الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسين الذين تواجههم. فهي تتغير وتتطور مع مرور الوقت وتطور السوق، وتعتمد أيضاً على كيفية استخدام وتطوير الموارد المتاحة للمؤسسة.
- هذا الطابع النسبي يجعل من الصعب تحقيق فهم مطلق للميزات التنافسية، ويعزز أهمية فهم السياق الكامل للمؤسسة والسوق التي تعمل فيها.
- الميزة التنافسية لا تبقى ثابتة بل تتغير وتتطور مع تغيرات البيئة الخارجية ومع تطور قدرات وموارد المؤسسة الداخلية. بيئة الأعمال متغيرة بشكل مستمر، وتطور التكنولوجيا والتغيرات في الطلب والمنافسة الجديدة تؤثر على كيفية تحقيق الميزة التنافسية. على المؤسسات الاستمرار في مراقبة البيئة الخارجية وتقييم قدراتها الداخلية بانتظام لتحديث وتجديد ميزتها التنافسية وضمان استمرار نجاحها في السوق.

¹ د طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، ص 309.

- تكمن الفعالية الحقيقية للميزات التنافسية في قدرتها على دعم وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد. يجب على المؤسسة أن تحدد بوضوح أهدافها والنتائج التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم تستخدم الميزات التنافسية بشكل يتناسب مع هذه الأهداف. فعلى سبيل المثال: إذا كان الهدف هو تحقيق النمو السريع في المبيعات في المدى القصير، قد تكون الميزة التنافسية التي تركز على الابتكار والتسويق الفعالة أكثر أهمية. بينما إذا كان الهدف هو تحقيق استدامة النمو والربحية على المدى البعيد، قد تكون الميزة التنافسية التي تركز على الجودة وخدمة العملاء هي الأكثر أهمية. بالتالي، يجب على المؤسسة تحليل استخدام الميزات التنافسية بشكل متوازن وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.
- أن تكون الميزة التنافسية مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في إيجاد قيمة للعملاء، إذ تعتبر القيمة جوهر تحقيق الجودة، فهي تُعدُّ أكثر ما يهتم المؤسسة؛ لأنها تمثل أمراً معقداً لا يمكن التعرف عليه إلا من خلال عملائها. وبالتالي، ينبغي على المؤسسة أن تقوم باستطلاع آراء عملائها بشكل دوري كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة إلى تحقيق رضا العميل، بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- إعادة تشكيل الأهداف المستقبلية للمؤسسة واستهداف الفرص الكبيرة التي ترغب في الاستفادة منها أو اقتناصها.
- ابتكار أو خلق فرص تسويقية جديدة.
- يعتبر تحديد المؤسسات الناجحة بناء على ميزتها التنافسية معياراً مهماً، حيث تبرز تلك المؤسسات بوجود نماذج جديدة فريدة من نوعها، يصعب تقليدها ومضاهاها.

¹ حشابي منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص28-29.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بثلاثة أنواع تتجلى فيما يلي¹:

- **ميزة الأقل تكلفة:** تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات بتكاليف أقل مقارنة بمنافسيها، وذلك بهدف تحقيق أرباح ممتازة وتوفير فرص لتحقيق أسعار تنافسية. تتمثل هذه الميزة في استخدام العمليات الفعالة والتحسين المستمر للإنتاجية، وتطوير سلاسل التوريد المتكاملة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل مبتكر، بالإضافة إلى تحسين العمليات اللوجستية والتسويقية. ومن خلال هذه الاستراتيجيات، تستطيع المنظمة تحقيق تكاليف منخفضة وبالتالي جذب المزيد من العملاء وتحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق.
- **ميزة جودة المنتجات:** تشير إلى تقديم المنظمة لمنتجات أو خدمات متميزة وفريدة، تحظى برضا وثقة المستهلكين. يتحقق ذلك عبر استثمار الكفاءات والمهارات واعتماد التقنيات العالية المتقدمة في عمليات التصنيع والتسويق. بالإضافة إلى ذلك، يتبع المنظمة طرق توسيع فعالة وسياسات سعرية وترويجية مدروسة تمكنها من زيادة حصتها السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية.
- **ميزة الوقت المختصر:** تمثل تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل الزمن المستغرق لصالح العملاء. يتم ذلك من خلال الالتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء، وذلك عن طريق تحسين أو تغيير العمليات الإنتاجية لتصبح أكثر كفاءة وسرعة، وكذلك من خلال تقليل زمن تقييم المنتجات الجديدة وإطلاقها في الأسواق. تظهر هذه الميزة التزام المنظمة بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال وفي أقصر وقت ممكن، مما يعزز رضا العملاء ويجعلها تحقق تفوقا في السوق.

¹ زهرة غاني، غوتية بن سعيد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة أدرار، مذكرة ماستر، 2018_2019، ص 17.

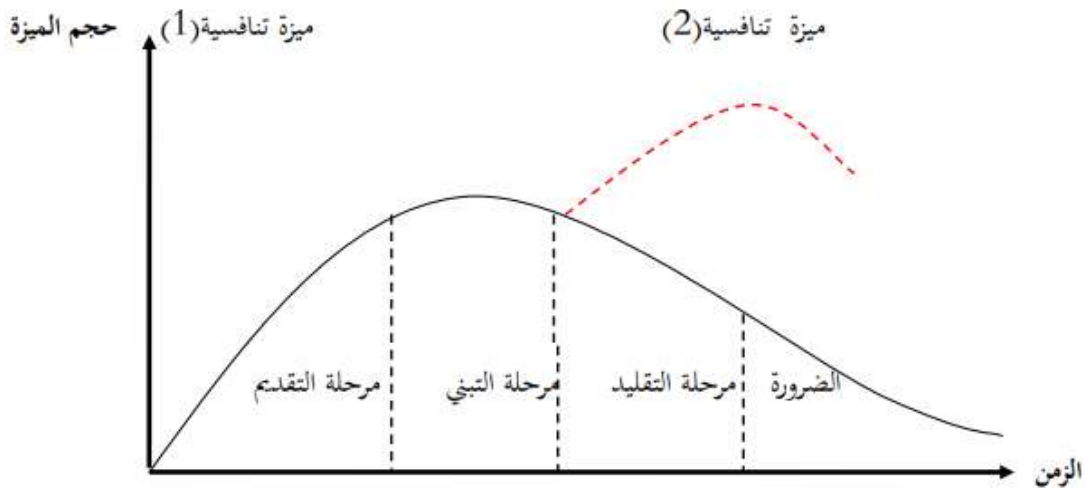
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها، مما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين¹:

أولاً: حجم الميزة التنافسية.

تتحقق سمة الاستمرارية للميزة التنافسية عندما تنجح المنظمة في الحفاظ على ميزتي التكلفة الأقل وجودة المنتج بشكل مستمر ودائم في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع. يتطلب ذلك جهوداً مستمرة ومتكررة للابتكار وتحسين العمليات والمنتجات، وبشكل عام، كلما كانت الميزة التنافسية أقوى، كلما استدعت جهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو اكتشافها وتقليدها. حيث تتطلب المحافظة على الميزة التنافسية استمرارية في التطوير والتحسين، وتكثيف الجهود للابتكار وإدارة المنافسة بفعالية لضمان استمرار نجاح المنتج في السوق. وهذا ينطبق أيضاً على دورة حياة المنتجات الجديدة. فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دور الحياة على الشكل التالي:

الشكل رقم (01:01): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مُجد كوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، جامعة سطيف، 2016-2017، ص 84.

¹ مُجد كوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، جامعة سطيف، 2016_2017، ص 84.

الاستمرارية عبر الزمن تعني أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لحياة المنتج، حيث يتعين إعادة تقييمها وتحسينها بشكل دوري لمواكبة التحولات في السوق وتلبية احتياجات العملاء، كما تبينه هذه المراحل¹:

أ. **مرحلة التقديم:** تمثل أطول مراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، إذ تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد المالي والمادي والبشري، فضلا عن جهود ضخمة. يعود ذلك لأن الميزة يتم تقديمها لأول مرة في قطاع الأعمال.

ب. **مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة التنافسية في التركيز عليها بمرور الوقت، حيث تشهد استقرارا نسبيا في الانتشار. يظهر في الشكل السابق أن حجم الميزة قد بلغ أقصاه، ونظرا للحجم الكبير للميزة، يبدأ المنافسون في القطاع في الحركة لمعرفة مصدر الميزة التي امتلكتها المنظمة.

ج. **مرحلة التقليد:** يبدأ حجم الميزة التنافسية في الانخفاض، ويعود ذلك إلى تقليد المنافسين للميزة التي اكتسبتها المنظمة، مع سعيهم لتحقيق تفوق عليها.

د. **مرحلة الضرورة:** بعد بدء مرحلة التقليد بفترة زمنية قليلة لا تذكر، تبدأ مرحلة الضرورة، حيث يبدأ المنافسون بالسعي للكشف عن مصدر الميزة التي تمتلكها المؤسسة. في هذه المرحلة، تعمل المؤسسة على حماية مصادرها وميزاتها، وتسعى لمنع المنافسين من الوصول إليها أو تطيل هذه الفترة بحيث يكون من الصعب على المنافسين كسب المصدر. وبالتالي، يصبح من الضروري على المنظمة تحسين وتقوية ميزتها التنافسية وتطويرها.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

لغرض التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس، نقوم بالتحليل²:

- **النطاق السوقي:** يعتبر مؤشرا على تنوع منتجات الشركة والزبائن الذين تخدمهم، وفي هذا السياق، يتم اتخاذ القرار بين التركيز على قطاع محدد من السوق أو خدمة كافة السوق، استنادا إلى الإستراتيجية التي تتبناها الشركة وأهدافها التجارية.

¹ سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص58.
² رجم أنيسة، ونداجي مروان، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قلعة، 2020-2021، ص58.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء الشركة في أنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويعتمد على مصادر التوريد المتنوعة. يمكن أن يؤدي التكامل الرأسي العالي مقارنة بالمنافسين إلى تحقيق مزايا تكلفة أقل أو تمييز. ومن ناحية أخرى يمكن أن يقلل التكامل من مرونة الشركة في تغيير مصادر التوريد.
- **النطاق الجغرافي:** يعتبر مؤشرا على عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة. يمكن النطاق الجغرافي للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاشتراك في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والخدمات عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (نتيجة لتبادل الموارد). وتبرز أهمية هذه الميزة بوضوح للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي أو قاري، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
- **النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تشملها نشاطات المؤسسة. بمعنى آخر يشير إلى مدى ارتباط الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بصناعات متعددة. فوجود روابط وارتباطات بين هذه الأنشطة عبر مختلف الصناعات، يفتح أفقا لاستغلال المؤسسة الفرص لتحقيق مزايا تنافسية متعددة. على سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تستخدم نفس التسهيلات الإنتاجية أو التكنولوجيا أو الكوادر البشرية أو الخبرات العملية عبر مجموعة متنوعة من الصناعات التي تنتمي إليها. وبالتالي يسهم هذا الترابط الصناعي في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق التميز التنافسي في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

تمثل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهم من خطة البحث العلمي، وهي تعد بمثابة الجزء الثاني تتعلق بالإطار النظري للمنهج البحث العلمي، المقدم والمرتبط بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تمثل أرض خصبة غنية بالمعلومات للذي لديه الرغبة في التعرف على كل جوانب المشكلة أو الفرضية لموضوع البحث. وفي هذا الجزء سوف نحاول عرض بعض الدراسات السابقة التي عاجلت أحد متغيرات الدراسة وكذلك سوف نحاول أيضا عرض بعض النقاط التي توضح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

يعالج هذا المطلب بعض الدراسات السابقة باللغة العربية وهي موضحة كما يلي :

الدراسة الأولى: دراسة ﴿أحمد خالد﴾ لسنة 2018 تحت عنوان: دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية المالية بين المؤسسات، هذه الدراسة تناقش أهمية الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية المالية بين المؤسسات و تحليل العلاقة بين الذكاء المالي و الأداء المؤسسي و توضيح كيفية تأثير الذكاء المالي على قدرة المؤسسة على المنافسة و تحقيق التفوق المالي و وجدت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بمستوى عال من الذكاء المالي تحقق أداء مؤسسيا أفضل و تحافظ على ميزة تنافسية قوية في السوق.

الدراسة الثانية: دراسة - كنوش محمد، جعدي نبيلة- لسنة 2020 تحت عنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة:-دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، مجلة العلوم الإنسانية تحت رقم 03، حجم 7، وهدفت هذه الدراسة إلى كشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس و مؤسسة أوريدو، إذ يشهد قطاع حساس جدا للتطورات التي تحدث في البيئة، كما أن التطور تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات التي هي من بين أسباب قوة سرعة التطور تعتبر ضمن هذا القطاع نفسه، كما أن تأثيرها في كل من الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة، يعتبر تأثيرا كبيرا جدا. كشفت الدراسة على أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لنظام للذكاء الإستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسستين م تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما تبين لنا أن دور الذي يلعبه الذكاء في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الدراسة الثالثة: دراسة (هناء إبراهيم حسين المارونسي) لسنة 2017 تحت عنوان: (دور مهارات الذكاء المالي في القيمة الإستراتيجية - دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة دهوك)، مقال

منشور بمجلة (Polytechnic) تحت رقم: حجم، 17 العدد 01. وهدفت هذه الدراسة إلى طرح أهمية الذكاء المالي في الأعمال ودوره في المصارف التجارية لتحقيق القيمة الإستراتيجية، وهذا بالاعتماد على آراء القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمهارات الذكاء المالي في القيمة الإستراتيجية. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هو ضرورة قيام المصارف المبحوثة باعتماد استراتيجيات التنوع و الإبداع في استخدام مهارات الذكاء المالي وذلك لتحقيق قيمة إستراتيجية لعملياتها المصرفية.

الدراسة الرابعة: دراسة - علي حسن شريف - لسنة 2017، تحت عنوان: دور الذكاء في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية.

الدراسة الخامسة: دراسة - عبد الله بن عزيز الزهراني - لسنة 2016، تحت عنوان: دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الدراسة السادسة: دراسة - قشود أماني، بوالعيش هناء - لسنة 2022، تحت عنوان: دور استراتيجيات الذكاء المالي في تحقيق أبعاد النجاح المالي، -دراسة حالة عينة من السوق المالي السعودي- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- تناولت هذه الدراسة موضوع استراتيجيات الذكاء المالي المتمثلة في المؤشرات المالية التي تتضمن الموجودات المالية، الزبائن، السيولة و المبيعات، وهدفت إلى معرفة دور استراتيجيات الذكاء المالي في تحقيق أبعاد النجاح المالي، وقد جرى عينة اختيار عينة من السوق المالي السعودي لإجراء الجانب الميداني من البحث وذلك من خلال الاعتماد على تحليل بيانات شركة الحاسوب للتجارة كعينة من السوق السعودي، وجود علاقة بين المتغير المستقل إستراتيجية الذكاء المالي و المتغير المعتمد أبعاد النجاح المالي في الشركة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات الذكاء المالي والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد النجاح المالي في الشركات مهما كان نوعها وحجمها.

المطلب الثاني: الدراسات الإنجليزية

الدراسة الأولى: ﴿ Carlos J. Asarta et Al ﴾ تحت عنوان – the features and effectiveness of the financial Success curriculum ، مقال منشور ﴿ Internation Education Economics Review ﴾ تحت رقم: عدد 16. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الاهتمام بإدراج التمويل الشخصي في المناهج الثانوية في العديد من البلدان حول العالم بصفة عامة والولايات المتحدة الأمريكية بصفة خاصة، بحيث شرحت هذه الدراسة ميزات المدرسة الثانوية الناجحة والفريدة من نوعها من ناحية تدريس مناهج التمويل الشخصي للدراسة كأحد مفاتيح بداية النجاح المالي. وتوصلت الدراسة إلى أن تدريس مثل هذه المناهج وتدريب المعلمين فيها أدى بشكل ملحوظ في تحسين المعرفة المالية الشخصية للطلاب، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة هو أنه يجب أن تكون مثل هذه المناهج محل اهتمام الجمهور الدولي لأنها طريق للحرية المالية الشخصية.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سوف نحاول في هذا المطلب توضيح أبعاد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهي موضحة في النقاط التالية:

- تبين هذه الدراسة الإطار النظري بين الذكاء المالي وتحقيق أبعاد النجاح المالي.
- تعالج الدراسة الحالية موضوع الذكاء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية والذي أصبح من المواضيع المهمة الذي يضطلع إليها الشركات الأعمال، وهذا نتيجة لمساهمته في تحقيق الأهداف الأساسية وهي الميزة التنافسية وتعظيم قيمة المؤسسات.
- يساهم موضوع الدراسة الحالية في الارتقاء بالكفاءات للمؤسسات في استخدام مهارات الذكاء المالي تحقيق الأرباح.
- تحاول الدراسة الحالية معرفة أهداف الذكاء المالي في صنع قرارات مالية أكثر دقة وتوجيها إستراتيجيا، من خلال اتخاذ قرارات مالية صحيحة في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل:

استنادا إلى المعلومات المذكورة وفهمنا لمفهوم الذكاء المالي يبدو أن التركيز عليه أمر بالغ الأهمية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة مما يزيد من جاذبية المؤسسة للعملاء الجدد. وبالطبع يعتمد كل ذلك على إدارة فعالة تتبع الطرق والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز نموها، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وضمان استمرارية نجاحها ونشاطها.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إضافة إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني لهذا الموضوع وذلك لقياس مدى تأثير الذكاء المالي على الميزة التنافسية، كما سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، تحليل البيانات واختبار الفرضيات. حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: واقع قطاع اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يشهد قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر تطورا هاما، حيث اعتمدت الجولة على تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدراجها في صميم استراتيجيات وسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وهكذا من حيث إنجازاتها واستخدامها للتكنولوجيا الجديدة، وصنفت الجزائر في المرتبة الثالثة "الأكثر ديناميكية" في العالم من طرف الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية **ITU** أعلى سلطة للاتصالات السلكية واللاسلكية في العالم، وتم تصنيفها ضمن الدول الذين أحرزوا "تقدما كبيرا" في مجال تطوير تكنولوجيا الإعلام.

ويعتبر تحسين جودة الاتصال لفائدة المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين والمؤسسات العمومية، وتعميم ربط بالإنترنت ذات التدفق العالي والعالي جدا في كل مكان من بين أولويات عمل الحكومة حيث تستمر في العمل على تحقيقها.

المبحث الأول: تقديم عام حول قطاع الاتصالات الجزائرية

المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجزائر

❖ تطور القطاع منذ 1962

➤ بسط السيادة على البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية:

لأكثر من قرن من زمن، تجلت فوارق نظام استعماري غاشم، أسس على التمييز والتفرقة المنهجين الموجهين ضد الجزائريين في كل مناحي الحياة، وعلى الخصوص في الاستفادة من الخدمات العمومية... وما إدارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلا خير شاهد على ذلك. كيف لا؟ والخدمات البريدية كانت موجهة خصيصا للمعمرين، ومتواجدة بصفة حصرية بالمناطق السكنية الأهلة بهم.

لقد تميزت الشبكة البريدية الموروثة من الحقبة الاستعمارية، بسمتين هما، الضعف والإقصاء... حيث تضمنت 826 مكتب بريد في الخدمة على المستوى الوطني، مع نهاية عام 1962، كان جزء كبير منها خارج الخدمة بسبب حرب التحرير، ففي الجزائر العاصمة مثلا التي كانت تعد 31 مكتبا بريديا، كان 13 مكتبا منها فحسب حيز الخدمة عند استرجاع السيادة الوطنية.

وبالنسبة لوسائل العمل المتوفرة سنة 1962، فقد اقتصر على 5 آلات تخليص، و 10 آلات حاسبة، و 150 آلة دمع للطابع و 5 موازين.

وفي سياق الوضعية غير المتوازنة الموروثة أيضا، وعلاوة على الوضعية المهترئة للبنية التحتية للقطاع وانعدام الوسائل والإمكانيات اللوجستية، تم تسجيل نقص فادح في التأطير البشري على مستوى المؤسسات بتقديم خدمات البريد والاتصالات خلال تلك الفترة، بحيث لم تكن تضم سوى عدد ضئيل جدا من مُختصي القطاع ذوي الكفاءة، والذين لم يتعد عددهم مفتشين اثنين (02) وعشرة (10) مراقبين تقنيين وخمسة عشر (15) عوناً تقنياً، نظراً لكون معظم مناصب التأطير في البريد والمواصلات خلال الفترة الاستعمارية كانت حكراً على الفرنسيين.

لقد كان المورد البشري إذاً أهم عائق واجه القطاع بعد الاستقلال بالنظر إلى تقنية ودقة هذا المجال. وشكل هذا النقص في ذات الآن رافداً تحفيزاً لكسب رهان استكمال مقومات السيادة على القطاع وكان لا بد من رفع التحدي لضمان استمرارية الخدمات، بالارتكاز على سواعد أبناء الجزائر وتصميمهم، لتمكين كل مواطن في كل شبر من ترابنا المترامي الأطراف من الاستفادة من خدمات هذا المرفق الحيوي.

وشرعت الجزائر بالفعل في تكوين عمال القطاع والعمل على تحسين كفاءتهم والرفع من مستواهم، فكانت البداية بإنشاء المدرسة الوطنية في الدراسات للاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 1964 والتي مكنت من تكوين وتخرج نحو الخمسين (50) مفتش ومراقب تقني و (110) عون في التجهيز في الفترة ما بين 1964 و1969.

وفي إستراتيجيته التنموية، خصص القطاع باستمرار وعبر كافة المراحل مكانة خاصة للتكوين لاسيما من خلال مؤسستين رائدتين، هما المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (INPTIC) بالجزائر العاصمة، والمعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (INTTIC) بوهران، القطبان اللذان ارتقيا حاليا إلى مصف مدرستين وطنيتين عليين تركز مسارات التكوين فيهما ومناهجه على تأطير عالي المستوى يتماشى ومستجدات ومستلزمات التحول الرقمي واقتصاد المعرفة.

➤ صدور أول طابع بريدي جزائري:

في الفاتح نوفمبر سنة 1962، وفي حدود الساعة الخامسة والربع مساءً، صدر أول طابع بريدي في الجزائر المستقلة السيدة. هو طابع بريدي منفرد بل إنه الطابع الأكثر دلالة ولا بد في ذلك وقد حمل ولأول مرة وباللغة العربية عبارة " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية". ولقد تضمن هذا الطابع الذي اكتسى اللون الأخضر علم الجزائر مرفقا خفقا مبرزا حدودها الجغرافية ومؤكدا على انتمائها العربي الإسلامي والإفريقي. إن هذا الطابع ينطوي على أكثر من رمزية لعل من أهمها قيمة التضامن بين أبناء الشعب، حيث قدرت قيمته ابتداء ب 1 فرنك، أضيف إليها 9 فرنك، وجهت إلى أسر شهداء الثورة التحريرية المجيدة وفاءً وعرفاناً لعظيم تضحياتهم، ولذلك يعرف هذا الطابع لدى هواة جمع الطوابع البريدية ب "الطابع 9+1". هذا الطابع البريدي الذي صمم وأنجز من قبل كفاءات ووسائل جزائرية مختصة، طُبع في 12825 نسخة، نفذت في ظرف وجيز على مستوى مكاتب البريد، في أجواء حماسية بهيجة غمرت المواطنين وعمال البريد على حد سواء.

إلى جانب خوض معركة تأهيل رأس المال البشري وتكوين الكفاءات، انصب اهتمام الدولة في العشرية الأولى الموالية للاستقلال على ضرورة الحفاظ على حالة السير الحسن للتجهيزات على الرغم من وضعيتها القديمة. عرف قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية انطلاقة ملحوظة خلال فترة السبعينيات، عبر مختلف مخططات التنمية المتتالية بتطوير شبكة الهاتف من خلال الإدخال المكثف للتكنولوجيات المتوفرة آنذاك.

➤ **مرحلة السبعينات: مرافقة ديناميكية التشييد الاقتصادي**

وهي المرحلة التي أخذ فيها القطاع على عاتقه مهمة مجارة ديناميكية التشييد الاقتصادي الضخمة التي شهدتها البلاد آنذاك، على المستويين الصناعي والزراعي.

لقد عرفت هذه العشرية أيضا إصدار أول نص قانوني منظم للقطاع هو الأمر رقم **75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975** والمتضمن قانون البريد والمواصلات، تم من خلاله تجميع الأحكام المطبقة على العمليات البريدية والاتصالات والتي كانت سارية المفعول منذ الاستقلال إلى غاية سنة **1975**، حيث منحت أحكام هذا القانون لوزارة البريد والمواصلات مهمة تحديد سياسة القطاع والدور المنظم والمتعامل لخدمات البريد والاتصال.

➤ **مرحلة الثمانينات: تطوير شبكة التحويل و التراسل**

تميزت بداية الثمانينات على الخصوص بتطوير شبكة التحويل والتراسل لاسيما من خلال الإدخال التدريجي لنظام التراسل الرقمي بواسطة الكوابل المحورية والحزم الهرتزية. كما ظهرت في الوقت نفسه منظومات الإرسال بواسطة الألياف الهرتزية التماثلية، ويتعلق الأمر خصوصا بالمقاطع الرابطة بين الشرق والغرب التي توصل بين عنابة وتلمسان على مسافة **1000 كم** والرابطة بين الشمال و الجنوب الجزائر "العاصمة - الأغواط" على مسافة **430 كم** والمقطع العابر للجنوب الذي يربط بين ثماني مدن في الصحراء انطلاقا من غرداية أي على مسافة إجمالية لمسالك التراسل بلغت **1900 كم** تقريبا.

وفيما يتعلق بالمناطق الجبلية والجهات المعزولة داخل البلاد، فقد تقرر تقديم خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية بواسطة نظام الاتصال الراديو الريفي.

➤ **مرحلة التسعينات: البوادر الأولى لاستعمال الألياف البصرية وإطلاق الانترنت**

وفي مستهل التسعينيات تم الشروع في وضع كوابل الألياف البصرية لتحل محل أنظمة التراسل القديمة والمتمثلة في الكوابل المحورية. كما تم التخلي عن تقنيات التراسل التماثلي للانتقال إلى التقنيات الرقمية وتمت إقامة الوصلات الكبرى في التراسل على أساس ألياف موحدة، ما شكل المعالم الأولى للشبكة الأساسية ذات الألياف البصرية على المستوى الوطني. كما تم من جهة أخرى الانطلاق في مشروع الانترنت في سنة **1998** مع تسطير هدف إقامة شبكة تتكون من نواة رئيسية في مدينة الجزائر ومجموعة من الموزعات والنواة الجهوية في كل من وهران وقسنطينة ، وكذا **12 نقطة** نفاذ أخرى عبر الولايات الأخرى من البلاد.

➤ إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

في مطلع الألفية الثالثة عمدت الدولة إلى انتهاج إصلاح عميق لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، عبر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ومن أجل رفع تحديات القرن الحادي والعشرين وإلحاق الجزائر بركب مجتمع المعلومات.

وفي هذا السياق الجديد تم اعتماد حلول عصرية لتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، نذكر منها ما يلي:

- الحل عبر الساتل وفتح أبواب المستقبل التكنولوجي أمام المواطنين في المناطق النائية.
- استعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربية والذي يعتبر موردا نادرا في خدمة تنمية القطاع.
- إنشاء الحظائر التكنولوجية كأداة ضرورية للتنمية الاقتصادية وأقطاب امتياز وحجر زاوية لبناء مجتمع المعرفة وترقية اقتصاد رقمي بديل للاقتصاد القائم على المحروقات.

وفي إطار مواصلة تطوير خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية ذات النوعية المضمونة في الظروف الموضوعية والشفافة والغير تمييزية في مناخ تنافسي مع ضمان ترقيتها بما يخدم المصلحة العامة وتماشيا مع التطورات والتغيرات التي يعرفها مجتمع المعلومات، تم إصدار القانون 04-18 المؤرخ في 10 ماي 2018، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية .

➤ مرافقة مسعى الرقمنة والتحول الرقمي:

إن الجزائر السيدة اليوم تحرص كل الحرص على تمكين جميع مواطنيها، بصفة منصفة وأينما وجدوا من الاستفادة من خدمات الاتصالات لاسيما عبر الانترنت وذلك باستغلال كل التكنولوجيات المتاحة فعلى سبيل المثال لا الحصر ووفقا لبيانات الاتحاد الدولي للاتصالات (IUT)، تحوز الجزائر اليوم أحد أعلى معدلات النفاذ إلى الانترنت الثابت في محيطها الجغرافي، مرتكزة على شبكة من الألياف البصرية الأولى إفريقيا يبلغ طولها أكثر من 200 ألف كلم.

قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مجند اليوم لمواصلة تجسيد التزامات رئيس الجمهورية، خاصة في مجال الرقمنة والتحول الرقمي.

يساهم القطاع في تعزيز تطوير نظام بيئي اقتصادي يستجيب للمعايير الدولية والذي يسمح لأي متعامل اقتصادي خاص أو عمومي وطني أو أجنبي بتصور عملياته بالاعتماد على تكنولوجيات موثوقة وفعالة.

وأخيراً، يعمل القطاع على تعزيز قدرات البنى التحتية وتحسين خدمات الاتصالات والانترنت، وبالتالي المساهمة مع الدوائر الوزارية الأخرى المعنية في تحقيق التحول الرقمي وتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف المجالات ولكافة شرائح المجتمع لوطننا الشاسع.

إن مسيرة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية هي نموذج معبر بحق عن عزيمة شعب آلا على نفسه تسيير شؤونه بكل سيادة واستقلالية، منتقلا من الإقصاء و التمييز الذي طبع خدماته قبل استرجاع السيادة الوطنية إلى الإنصاف والمساواة في الاستفادة من الخدمة العمومية في جزائر الاستقلال.

إن قطاع البريد اليوم إذا يُثمن هذه الإنجازات، فهو مُصر على مواكبة مختلف التحديات و التطورات التي تعرفها الحياة المجتمعية.

وقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مثال معبر عن المكاسب و النقلة النوعية التي حققتها جزائر الاستقلال، والمجهود مستمر بعزم راسخ وتصميم متجدد لتمكين المواطنين في كل ربوع وطننا من الاستفادة من خدمات ذات جودة و تعزيز فرص اندماجهم في مجتمع المعلومات من خلال تعميم الاستعمال المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسات قطاع الاتصالات

الفرع الأول: موبيليس – Mobilis

أولاً: نشأة و تطور شركة موبيليس

القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة و مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء¹:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.

- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.
- عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "آ تي أم موبيليس" للهاتف النقال في شكل مؤسسة بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03.
- في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوي والاستفسارات.
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.
- في ديسمبر 2004 موبيليس تقترح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم Mobi+.
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلين.
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها.
- أفريل 2005 موبيليس تحرز على مليونين مشترك، لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005.
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك، إلى إحراز ستة ملايين مشترك في آخر السنة.
- سنة 2008 موبيليس تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال دائما وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة جازي متصدر السوق.
- تعريف كل شرائح موبيليس تسجل تقريبا سبعة ملايين ونصف مليون مشترك.
- سنة 2010 موبيليس تحقق أكثر من 120 وكالة تجارية ، 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية.

- سنة 2011 موبيليس تدشن المبنى الجديد للمديرية العامة بحج الأعمال بباب الزوار.
- ديسمبر 2013 موبيليس تطلق شبكة 3G+ في 9 ولايات.
- سنة 2014 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 19 ولاية.
- سنة 2015 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 48 ولاية أي كامل التراب الوطني.

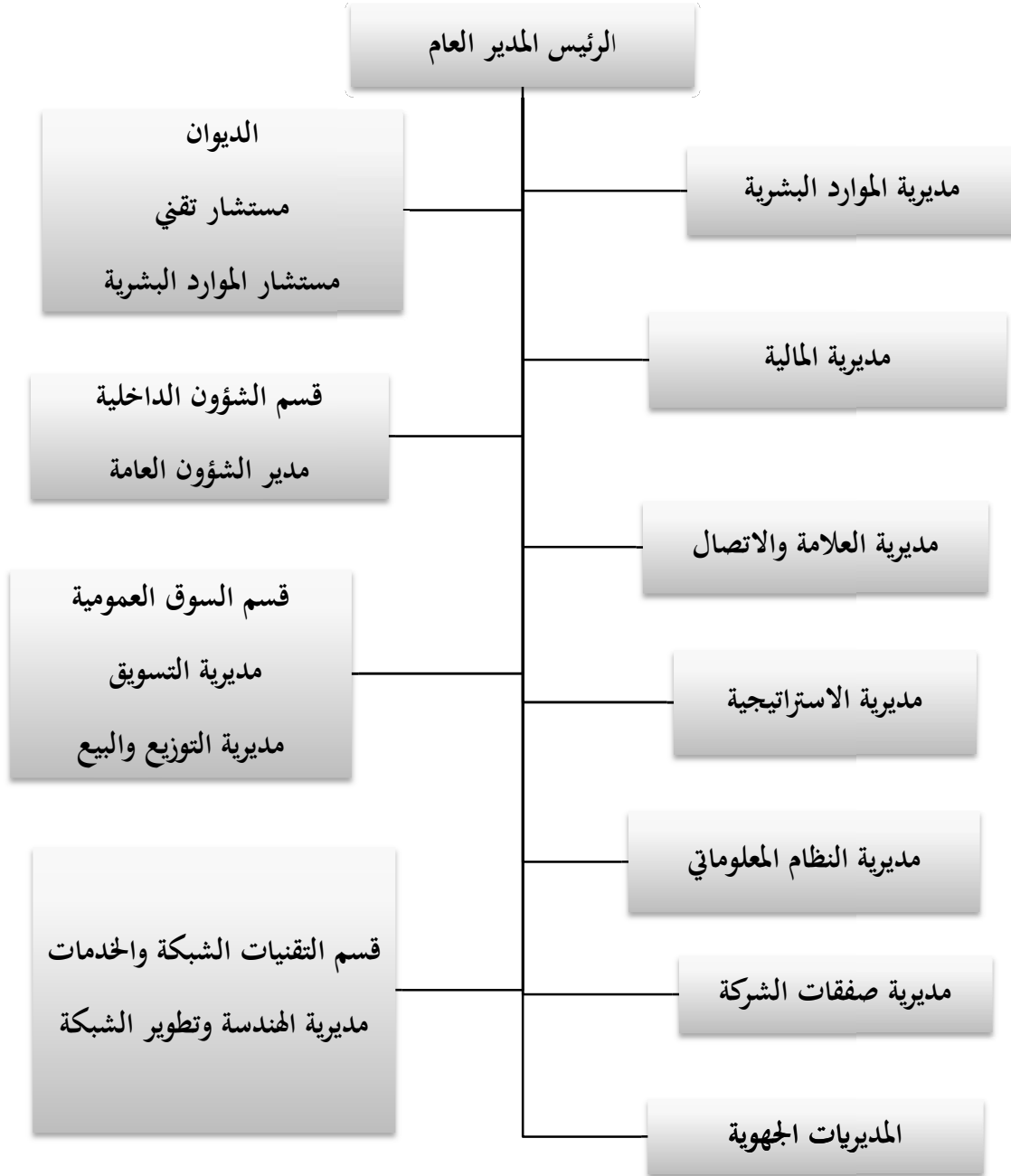
ثانيا: تعريف مؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس المتعامل التاريخي الأول في الهاتف النقال في الجزائر، وهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري هدفها تقديم خدمات للزبائن و تحقيق الأرباح، حيث بدأت نشاطها سنة 1999 إلا أنها أصبحت كفرع من اتصالات الجزائر مستقلة المسؤولية في سنة 2003، وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 100 مليون د ج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف د ج لكل سهم، تابعة لشركة اتصالات الجزائر، كما أن رأسمال مؤسسة موبيليس سنة 2012 بلغ 25 ألف مليون دج.

موبيليس مؤسسة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها الكبيرة والغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لموبليس

الشكل رقم (02:02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس - النعامة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

رابعاً: أهداف موبيليس

تعتمد مؤسسة موبيليس للوصول إلى النقاط المسطرة على عدة أهداف واستراتيجيات والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها، سنذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر ب 98 % على إقليم التراب الوطني.
- توسيع قاعدة الزبائن.
- خلق معدل العمل بمقاييس عالمية، عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون
- تحقيق هامش ربح مقدر ب الخام بمقدار % 40 من رقم الأعمال.
- الصافي بمقدار % 25 من رقم الأعمال.
- تطوير اتصال فعال.
- تطبيق أحدث القواعد و الاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية.
- كسب رضا الزبون و زيادة عدد المشتركين¹.

الفرع الثاني: أوريدو - Ooredoo -

أولاً: نشأة و تطور شركة أوريدو

أوريدو المعروفة سابقاً باسم نجمة هي المشغل الثالث من حيث التاريخ الفعلي للهواتف النقالة في الجزائر، أدخلت خدمة الانترنت و الرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر من خلال الفوز بمناقصة بقيمة **421 مليون دولار أمريكي**، حيث وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من قبل المؤسسة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من **Bank Gulf United** بموجب عقد لمدة **15 سنة**.

وقد اعتمدت أوريدو في بداية نشاطها على استثماري قيمته ب 1 دولار أمريكي على مدى 3 سنوات من خلال هذا الاستثمار أصبحت الرائد في تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

- ظهرت الوطنية للاتصالات الجزائرية في **2 سبتمبر 2003** وهو مشغل الوسائط المتعددة الأول في الجزائر، والذي حصل على ترخيص الخدمة الوطنية لخدمات الهاتف النقال.

¹ www.mobilis.dz تم الإطلاع عليه يوم 10/05/2024

- 25 أوت 2004 أطلقت الوطنية للاتصالات الجزائرية علامتها التجارية نجمة، حيث غطت كل الجزائر في النهاية.
- مارس 2007 مجموعة **Compagni Project Koweït** وهي الممالك الوطنية للاتصالات، دخلت في صفقة مع اتصالات قطر **Qtel** التي تعتبر هذه الأخرى أكبر مزود خدمات اتصالات في دولة قطر.
- الإطار التطبيقي 93 25 فيفري 2013 قامت مجموعة **Qtel** بتغيير علامة هويتها لتصبح أوريدو هذا التغيير طبق تدريجيا على كل المجموعة.
- 13 ديسمبر 2013 أطلقت أوريدو شبكتها للهاتف النقال **La 3éme génération**. أوريدو تقدم للمستخدم الجزائري عامل جديد للاتصالات المتنقلة، في الواقع أوريدو في خدمة الزبون الجزائري، من خلال منتجات و خدمات مبتكرة ولكن أيضا جودة عالية في التعامل مع الزبائن من خلال إقامة علاقات جيدة معهم، وذلك بالاعتماد على المعدات من احدث التقنيات بالإضافة إلى أعلى المعايير وسياسة التسعيرة التنافسية للغاية.

ثانيا: تعريف بشركة أوريدو

أوريدو هي شركة اتصالات جواله تعمل في الجزائر. تأسست أوريدو في عام 2002 وهي جزء من مجموعة "الجزائرية للمشاركين النهائيين للاتصالات" (**Algerian National Company of End ionsUser of Telecommunicat** - الجزائرية للمشاركين النهائيين للاتصالات). تقدم أوريدو خدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت والهاتف الثابت والتلفزيون بالاشتراك في الجزائر. تعتبر أوريدو واحدة من ثلاثة مشغلين للهاتف المحمول في الجزائر، إلى جانب مؤسسة الجزائرية للبريد والهاتف (ie **TélécomAlgér**) وشركة موبيليس (Mobilis). تقدم أوريدو خدماتها للمستخدمين الأفراد والشركات، وتشمل باقات الاتصالات المتنقلة المسبقة الدفع والفواتير الشهرية وخدمات الإنترنت المنزلي والشركات. تحظى أوريدو بشعبية كبيرة في الجزائر وتوفر تغطية واسعة في مختلف المناطق الحضرية والريفية. تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين خدماتها وتقديم الابتكار في مجال الاتصالات لتلبية احتياجات عملائها.

ثالثا: أهداف شركة أوريدو

- تطمح المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف في السوق الجزائرية وهي:
- تلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية لسد العجز في مجال الاتصالات.
- تطوير الاتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقه به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال .
- طرح خدمات الاتصال بأسعار مقبولة لتوسيع جمال الاستفادة منها .
- الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتركين .
- ضمان تجربة فريدة ذات جودة للزبائن .
- جعل الخدمات متاحة للسكان والشركات في كامل الجزائر .
- جذب وتطوير أفضل المواهب .
- توفر حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها، والتي تلي احتياجات السوق .
- تحقيق التميز في جميع الأعمال.

الفرع الثالث: شركة جيزي - Djezzy -

أولاً: نشأة و تطور شركة جيزي

- تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جيزي" شهر جويلية 2001.
- رائد في مجال اتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022، تُوفر جيزي عرضاً واسعاً من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة وSUT.
- منذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جيزي مؤسسة وطنية. وهي حالياً ملكية الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% وسفيتال بنسبة 3,43% وبهذا فان تسيير جيزي يتم حالياً و كلياً من طرف مساهمين جزائريين.
- تغطي شبكة جيزي 95% من السكان عبر كامل التراب الوطني وخدمات الجيل الثالث "G3" منتشرة عبر 58 ولاية .
- أطلقت أيضاً جيزي خدمات الجيل الرابع "G4" في 01 أكتوبر 2016 عبر 20 ولاية والتزمت بتغطية كامل التراب الوطني.

تواريخ رئيسية لجازي GSM :

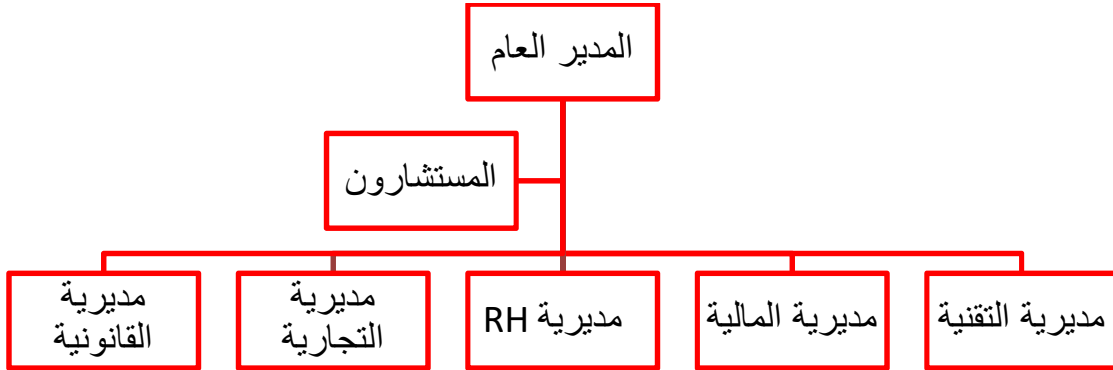
- 30 جويلية 2001: منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني (G2) .
- 2 ديسمبر 2013: منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث (G3).
- 4 سبتمبر 2016: منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع (G4) .
- تحويل الصفقة من "VEON" إلى الصندوق الوطني للاستثمار و سيفيتال (CEVITAL) جويلية 2022¹.

ثانيا: تعريف شركة جيزي - Djezzy -

جيزي هي شركة اتصالات جزائرية مقرها الجزائر، وهي واحدة من أكبر شركات الاتصالات في البلاد. تأسست جيزي في عام 2001 وتعد جزءًا من مجموعة "الجزائر للاتصالات"، وهي شركة حكومية جزائرية متخصصة في توفير خدمات الاتصالات المتنقلة والثابتة والإنترنت. تقدم جيزي مجموعة واسعة من الخدمات للمشاركين في الجزائر، بما في ذلك خدمات الهاتف المحمول، وخدمات الإنترنت الثابت والمتنقل، وخدمات الرسائل القصيرة، وخدمات الدفع الإلكتروني، والعديد من الخدمات الأخرى. تسعى جيزي باستمرار لتحسين خدماتها وتقديم التكنولوجيا الحديثة لعملائها. وتعمل الشركة أيضًا على توسيع شبكتها وتغطية المناطق النائية في البلاد لتوفير خدمات الاتصالات لأكثر عدد ممكن من الناس. تعتبر جيزي علامة تجارية رائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر وتلعب دورًا هامًا في تعزيز التواصل وتوفير الاتصالات الحديثة للمجتمع الجزائري.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة جيزي - Djezzy -

الشكل رقم (03 : 02): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: www.Djezzy.dz تاريخ الإطلاع 13/05/2024

رابعا: أهداف شركة جيزي - Djezzy -

شركة جيزي هي شركة اتصالات جزائرية تعمل في قطاع الاتصالات وتقدم خدمات الهاتف المحمول والإنترنت. بالنظر إلى أن المعرفة محدودة بالمعلومات المحدثة لغاية عام 2021 ولا يمكننا الوصول إلى الأحداث الحالية، سنستعرض لكم بعض الأهداف المشتركة التي قد تكون وضعتها شركة جيزي كجزء من إستراتيجيتها العامة:

- توفير خدمات اتصال متميزة: تهدف جيزي إلى توفير خدمات اتصال متميزة وموثوقة لعملائها. قد تشمل هذه الخدمات الاتصالات الصوتية والرسائل النصية وخدمات الإنترنت عبر الهاتف المحمول.
- توسيع تغطية الشبكة: تعمل جيزي على توسيع تغطية شبكتها لتشمل مناطق أكثر في الجزائر، بما في ذلك المناطق النائية والريفية. هذا يهدف إلى توفير خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من السكان.
- تطوير خدمات الإنترنت: تسعى جيزي لتحسين خدمات الإنترنت المقدمة لعملائها وزيادة سرعات الاتصال وتوفير خيارات أكثر فيما يتعلق بالترفيه والتجارة الإلكترونية والتعليم عبر الإنترنت.
- تعزيز التكنولوجيا الحديثة: تعمل جيزي على مواكبة التطورات التكنولوجية في صناعة الاتصالات واعتماد أحدث التقنيات والمعايير لتحسين أداء شبكتها وتقديم خدمات أفضل للعملاء.
- تعزيز رضا العملاء: تهتم جيزي بتحسين رضا العملاء وتجربتهم، وذلك من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة والاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم بطريقة سريعة وفعالة.

- الابتكار والتنوع: تسعى جيزي للاستمرار في الابتكار وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة للعملاء، بما في ذلك العروض الترويجية وحزم البيانات والخدمات الإضافية الأخرى التي تلبى احتياجات متنوعة. هذه بعض الأهداف العامة التي قد تكون قد وضعتها شركة جيزي، ومن المحتمل أن يكون لديها أهداف إضافية وفقاً لإستراتيجيتها العامة ووضع السوق وتحديات الصناعة. يمكن أن تتغير أهداف الشركة بمرور الوقت وتطور البيئة التجارية واحتياجات العملاء. لذا، يفضل التحقق من المعلومات الحديثة المتاحة للحصول على استعراض أكثر شمولاً لأهداف شركة جيزي.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لقطاع الاتصالات

أولاً: الأهمية الاقتصادية لقطاع الاتصالات

قطاع الاتصالات له أهمية كبيرة في الاقتصاد الجزائري بسبب العديد من الأسباب. هنا بعض الأسباب التي تبرز أهمية هذا القطاع:

- دعم النمو الاقتصادي: يساهم قطاع الاتصالات في تعزيز النمو الاقتصادي في الجزائر من خلال توفير فرص عمل جديدة وتحفيز الاستثمارات. يعمل القطاع كمحرك للابتكار والتطوير التكنولوجي، مما يساهم في تعزيز قدرة الاقتصاد على المنافسة وزيادة إنتاجية الشركات.
- توفير فرص العمل: يعتبر قطاع الاتصالات مصدراً هاماً لخلق فرص العمل في الجزائر. يعمل العديد من الأشخاص في شركات الاتصالات المحلية والعالمية، بالإضافة إلى الوظائف غير المباشرة المرتبطة بالصناعة، مثل الصيانة والدعم الفني وتطوير البرمجيات وتصميم الواجهات وغيرها. توفير فرص العمل يساهم في تقليل معدلات البطالة وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.
- تحسين الاتصالات والاتصالات العابرة: يساهم قطاع الاتصالات في تحسين وتوسيع البنية التحتية للاتصالات في الجزائر، بما في ذلك توفير خدمات الهاتف المحمول والإنترنت عالي السرعة. يعمل ذلك على تقليل الفجوة الرقمية وتمكين الأفراد والشركات من الوصول إلى المعلومات والتواصل بشكل أفضل. كما يعزز الاتصالات العابرة القدرة على التجارة الدولية والتواصل مع الأسواق العالمية.
- تعزيز الابتكار والريادة: يعمل قطاع الاتصالات على تعزيز الابتكار والريادة في الجزائر. توفر التكنولوجيا الحديثة والخدمات المتقدمة فرصاً للشركات لتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يعزز التنافسية ويعطي دفعة للاقتصاد المحلي.

- تعزيز القطاع الخاص والاستثمارات: يعمل قطاع الاتصالات على تعزيز القطاع الخاص في الجزائر من خلال استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية. يوفر القطاع بيئة أعمال ملائمة وفرصًا للشركات لتوسيع نشاطها وتطوير أعمالها في مجال الاتصالات.
- قطاع الاتصالات يساهم في تعزيز الاقتصاد الجزائري وتحقيق التنمية الشاملة.
- إنه يعتبر عصبًا رئيسيًا للتطور التكنولوجي والتقدم الاقتصادي في البلاد من خلال توفير خدمات الاتصالات المتقدمة والبنية التحتية اللازمة، يتيح قطاع الاتصالات للشركات والأفراد الوصول إلى المعلومات والتواصل بسهولة وفعالية، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة في جميع القطاعات الاقتصادية.
- بالإضافة إلى ذلك، يسهم قطاع الاتصالات في تنمية الصناعات المرتبطة به مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير البرمجيات، وتصميم المواقع، وتجارة التجزئة عبر الإنترنت، وغيرها. يوفر هذا القطاع فرص عمل للمهندسين والمبرمجين والفنيين والمحترفين في مجالات مختلفة، ويعزز الابتكار والريادة التكنولوجية في البلاد.
- علاوة على ذلك، يعتبر قطاع الاتصالات مصدرًا هامًا للإيرادات الحكومية، حيث يتم تحصيل رسوم وضرائب من الشركات والمشغلين في القطاع. تستخدم الحكومة هذه الإيرادات في دعم التنمية الاقتصادية وتحسين البنية التحتية في البلاد.
- لذا، يمكن القول أن قطاع الاتصالات يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الاقتصاد الجزائري من خلال توفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار والتنمية التكنولوجية، وتحسين الاتصالات والبنية التحتية وتعزيز القطاع الخاص وجذب الاستثمارات.
- وهذا كان موضوع ندوة الاقتصاد الرقمي: لقاء الجزائر يبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث أبرزت الندوة الإقليمية حول مساهمة الاقتصاد الرقمي في نمو بلدان شمال إفريقيا والشرق الأوسط (مينا) التي انعقدت يومي الاثنين والثلاثاء بالجزائر العاصمة أهمية الفرص التي توفرها تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال خلق فرص العمل لاسيما بالنسبة للشباب.
- وفي كلمة قصيرة خلال اختتام هذا اللقاء أكد وزير المالية عبد الرحمان راوية أن الندوة التي انعقدت بالجزائر تبرز الاهتمام الذي توليه لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي من شأنه فتح "آفاق واسعة" لشباب منطقة (مينا) وكذا خلق فرص العمل لصالح هذه الشريحة المهمة في المجتمع.

وخلال هذا اللقاء الذي نظّمته وزارة المالية بالتعاون مع البنك الدولي وصندوق النقد العربي، كشف الوزير أن الاستثمار في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال يسمح أيضا بالمساهمة في رفع التحديات المعاصرة لاسيما التي لها صلة ببناء اقتصاد منتج ومتنوع من شأنه أن يضع حدا لتبعية بلدان المنطقة للمحروقات. ويرى الوزير أن اختيار موضوع الندوة الذي تمحور حول "الشباب والتكنولوجيا والمالية" لم يكن مجرد صدفة حيث يدعوا بلدان (مينا) إلى ضرورة توفير الظروف الضرورية لبروز اقتصاد المعرفة. وهذا يبدأ بقول الوزير بتحسين مناخ الأعمال وتكليف التنظيمات المتعلقة باستحداث الشركات الناشئة وخاصة تسهيل الحصول على التمويل لصالح الشباب حاملين للأفكار والمشاريع المبتكرة. كما أعرب الوزير من جهة أخرى عن رغبته في أن يتم اخذ توصيات اللقاءات بعين الاعتبار من قبل البلدان المشاركة وتجسيدها لصالح الشباب الذي يمثل الأغلبية الساحقة من سكان تلك البلدان. ومن جهته أكد المدير العام لصندوق النقد العربي عبد الرحمان الحميدي أن الاقتصاد الرقمي يعد بديلا للبلدان العربية ومحرك لنموها. وأبرز في السياق ذاته أهمية وضع الإجراءات التي تسهل تطوير النشاطات المرتبطة بالنقد الالكتروني والتجارة الالكترونية والحكمة الالكترونية¹.

ثانيا: التحديات التي تواجه القطاع

- نعم، هناك بعض التحديات التي تواجه قطاع الاتصالات في الجزائر. ومن بين هذه التحديات:
- **البنية التحتية الضعيفة:** تواجه الجزائر تحديات فيما يتعلق بالبنية التحتية للاتصالات، مثل شبكات الألياف البصرية والبنية التحتية للإنترنت عالي السرعة. قد يكون هناك نقص في التغطية الشاملة والجودة المتساوية للاتصالات في جميع مناطق البلاد.
 - **الفجوة الرقمية:** تواجه الجزائر تحديات في تقليل الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية وبين الشباب وكبار السن. قد يكون هناك تحديات في توفير الوصول إلى الاتصالات والإنترنت في المناطق النائية والمحافظات النائية.

¹ الاقتصاد الرقمي لقاء الجزائر يبرز أهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال، 2018/03/28 تاريخ الإطلاع 12/05/2024.

- **التنظيم والسياسات:** قد تواجه الجزائر تحديات في إعداد وتنفيذ التشريعات والسياسات المناسبة لتنظيم قطاع الاتصالات بشكل فعال. يتطلب ذلك وضع إطار قانوني واضح وشفاف يشجع على الاستثمارات والمنافسة العادلة ويحمي حقوق المستهلكين.
 - **التنافسية والسوق المفتوحة:** تواجه شركات الاتصالات في الجزائر تحديات التنافسية من الشركات الأخرى المحلية والعالمية. يجب أن يكون هناك بيئة تجارية صحية وعادلة تشجع على التنافس وتحمي حقوق المستهلكين.
 - **الأمن الإلكتروني:** تزداد أهمية الأمن الإلكتروني في قطاع الاتصالات في ظل التهديدات المتزايدة للهجمات الإلكترونية والاختراقات. يجب أن تتخذ الشركات والحكومة إجراءات قوية لحماية البيانات وضمان أمان الشبكات والبنية التحتية للاتصالات.
 - **التكلفة والتمويل:** يمكن أن تكون تكاليف بناء وصيانة البنية التحتية للاتصالات باهظة، وهذا قد يشكل تحدياً في توسيع الشبكات وتحسين الخدمات. يحتاج قطاع الاتصالات إلى استثمارات كبيرة لتحسين البنية التحتية وتوفير التكنولوجيا الحديثة.
- هذه بعض التحديات التي يواجهها قطاع الاتصالات في الجزائر. ومع ذلك، يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تحسين التخطيط والاستثمار في البنية التحتية وتحسين سياسات التنظيم وتعزيز التنافسية والابتكار في السوق وتعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص وتوفير التمويل المناسب للمشاريع الاتصالات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعنا للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ووصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المختارة.

أولاً: تحديد المجتمع

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ومن مختلف الفئات العمرية وذلك للتعرف على آرائهم حول دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (35) مفردة، حيث تم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة، وتم استرجاع كل هذه الاستمارات أي نسبة 100%. وبعد فحص الاستمارات لم تستبعد أي واحدة منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS. V27)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) : يستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

◀ معامل الانحدار البسيط: لدراسة فرضيات.

المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثباتها .

من اجل الإلمام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية ، تم الاعتماد على ما يلي:

1- أداة الدراسة: صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة، كما تكونت الاستمارة بعد إجراء التعديلات من 31 عبارة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 27 عبارة وزعت على محورين، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص بالاستثمار في واقع الذكاء المالي في المؤسسة كمتغير مستقل، واشتمل على 10 عبارة.

➤ المحور الثاني: خاص الميزة التنافسية كمتغير تابع، واشتمل على 17 عبارات، ويتضمن 4 أبعاد: الجودة، السرعة والمرونة، الإبداع والابتكار.

2- صدق وثبات أداة الدراسة:

يهتم هذا بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

1- صدق المقياس.

1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (01-02): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "واقع الذكاء المالي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور".

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تتعامل المؤسسة مع العملاء بوسائل غير مباشرة	0,859	0.000
2	يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين	0,893	0.000
3	العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي	0,821	0.000
4	تمتلك المؤسسة كفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة (الانترنت، الايميل والاتصال بالهاتف)	0,821	0.000
5	تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر عن ذكائها المالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى	0,572	0.000
6	الأوراق المالية والتعليمات الجديدة تكون عبر الايميل، الواتساب	0,893	0.000
7	تحسين المؤسسة لخدماتها المالية من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتقديم خدمات عالية الجودة وخدمة عملاء ممتازة	0,893	0.000
8	تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات في الهاتف النقال	0,893	0.000
9	امتلاك الموظفين قدر من الذكاء والسرعة البديهية للتعامل مع مختلف المستويات	0,583	0.000
10	امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية	0,283	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " واقع الذكاء المالي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
01	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية	0,762	0.000
02	شبكات الاتصال للمؤسسة ذات جودة عالية وتغطية شبه شاملة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	0,472	0.000
03	تميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى	0,237	0.000
04	يتميز موظفون المؤسسة بالمهارة والكفاءة العالية مما يزيد في جودة الخدمات المقدمة	0,472	0.000
05	تميز الخدمات المقدمة من طرق المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى	0,976	0.000
06	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي	0,542	0.000
07	تكيف المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات سوق الهاتف النقال التكنولوجية والفنية	0,212	0.000
08	سرعة في تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	0,968	0.000
09	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء بسرعة وأخذها بعين الاعتبار من اجل تقديم خدمات متميزة ترضي طلباتهم	0,554	0.000
10	تمتلك المؤسسة مرونة في الاستجابة لتغيرات حاجات ورغبات مشتركيها	0,815	0.000
11	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة وحديثة من اجل توزيع مبيعاتها اتجاه الزبائن	0,710	0.000
12	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات المقدمة من الموظفين	0,877	0.000
13	تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواكب مع الخدمات في مجال الاتصالات في الهاتف النقال	0,909	0.000
14	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المتقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى	0,892	0.000
15	تتبنى المؤسسة استراتيجية التطوير الدائم لخدماتها	0,610	0.000
16	امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية	0,697	0.000
17	تعمل المؤسسة بشكل دائم لإيجاد أفكار جديدة	0,762	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	واقع الذكاء المالي	0.660	0.000
2	الميزة التنافسية	0.945	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27 يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-02): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	واقع الذكاء المالي	10	0.753
2	الميزة التنافسية	17	0.862
	مجموع	27	0.868

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27 يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.753-0.862). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.868 وهي قيمة مرتفعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

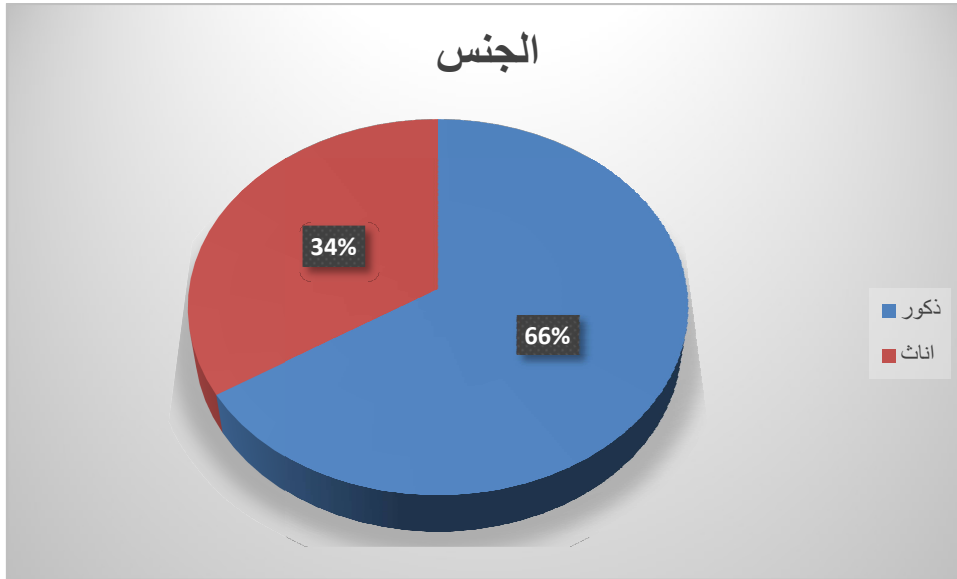
1-الجنس:

الجدول رقم (02-05): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

النسبة %	التكرار	الجنس
66	23	ذكور
34	12	إناث
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS V :27.

الشكل رقم (02-04): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن النسب المئوية لمتغير الجنس بحيث بلغت نسبة الذكور 66% ونسبة الإناث 34%.

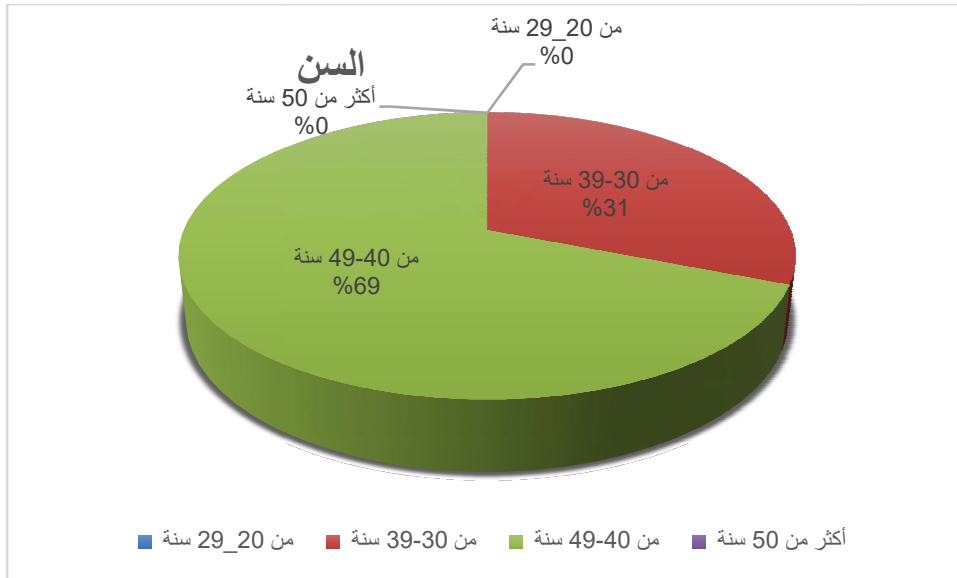
2-السن:

الجدول رقم (06-02): توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	%النسبة
من 29_20 سنة	0	0
من 39-30 سنة	11	31
من 49-40 سنة	24	69
أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS V:27.

الشكل رقم (05-02): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel،

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة تتراوح أعمارهم 49_40 سنة بنسبة 69%، تليها الفئة العمرية 39_30 سنة بنسبة 31%.

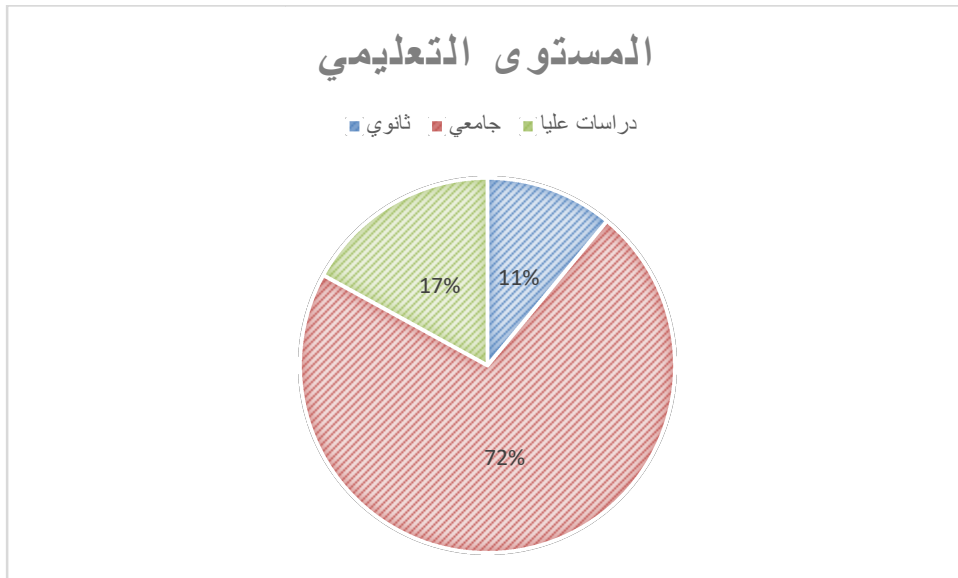
3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07-02): توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
11	4	ثانوي
72	25	جامعي
17	6	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS V :27.

الشكل رقم (06-02): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى ل لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر بـ: 72% ويليه من لهم مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ: 11% ، في حين تشكل نسبة من لهم مستوى دراسات عليا بـ: 17%.

4-سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08-02): يوضح توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
0	0	أقل من 5 سنوات
0	0	5_10 سنوات
100	35	أكثر من 10 سنوات
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS V :27.

الشكل رقم (07-02): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات التعامل مع موبليس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel،

نلاحظ من الشكل أن كل أفراد العينة ذوي خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 100% أي ما يعادل 35

موظف.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

تحليل محاور الاستبيان:

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة بالمؤسسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.80) دالاً على مستوى "غير موافق بشدة"، ومن (1.81-2.60) دالاً على مستوى "غير موافق"، ومن (2.61-3.40) دالاً على مستوى "محايد". ومن (3.41-4.20) دالاً على مستوى "موافق"، ومن (4.21-5) دالاً على مستوى "موافق بشدة".

من المعلوم أن كل دراسة لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان : فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري بـ: المدى، لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = 5/4=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: 1.80=0.8+1 فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول (09-02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة مرتفعة جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

الجدول رقم (10-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور " واقع الذكاء المالي في المؤسسة"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1	تتعامل المؤسسة مع العملاء بوسائل غير مباشرة	2,028 6	0,38 239	10	متوسط
2	يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين	4,085 7	0,28 403	1	مرتفع
3	العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي	4,057 1	0,23 550	5	مرتفع
4	تمتلك المؤسسة كفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة (الانترنت، الايميل والاتصال بالهاتف)	4,057 1	0,23 550	6	مرتفع
5	تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر	4,028	0,16	7	مرتفع

		903	6	عن ذكائها المالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى	
مرتفع	2	0,28 403	4,085 7	الأوراق المالية والتعليمات الجديدة تكون عبر اليميل، الواتساب	6
مرتفع	3	0,28 403	4,085 7	تحسين المؤسسة لخدماتها المالية من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتقديم خدمات عالية الجودة وخدمة عملاء ممتازة	7
مرتفع	4	,284 03	4,085 7	تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات في الهاتف النقال	8
مرتفع	8	,000 00	4,000 0	امتلاك الموظفين قدر من الذكاء والسرعة البديهية للتعامل مع مختلف المستويات	9
مرتفع	9	,493 66	3,142 9	امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية	10
مرتفع		0,16 259	3,765 7	واقع الذكاء المالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

(1) واقع الذكاء المالي: أبدى أفراد العينة، آرائهم حول محور "واقع الذكاء المالي"، الذي خصصت لقياسه 10 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2,0286-4,0857)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,3823-0,28403)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3,7657)، بانحراف معياري قدره (0.16259)، وهذا ما يشير إلى أنّ واقع الذكاء المالي في المؤسسة هو بمستوى مرتفع.

الجدول رقم (11-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "الميزة التنافسية"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية	4,1714	,382 39	1	مرتفع
2	شبكات الاتصال للمؤسسة ذات جودة عالية وتغطية شبه شاملة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	4,0857	,284 03	2	مرتفع
3	تتميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى	4,0571	,235 50	4	مرتفع
4	يتميز موظفين المؤسسة بالمهارة والكفاءة العالية مما يزيد في جودة الخدمات المقدمة	4,0857	,284 03	3	مرتفع
5	تتميز الخدمات المقدمة من طرق المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى	3,0571	,338 06	5	مرتفع
	الجودة	3,8914	0,21 878	3	مرتفع
6	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي	4,0000	,242 54	4	مرتفع
7	تتكيف المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات سوق الهاتف النقال التكنولوجية والفنية	4,8857	,529 79	1	مرتفع جدا
8	سرعة في تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	3,0857	,373 49	5	مرتفع

مرتفع جدا	2	,497 05	4,4000	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء بسرعة وأخذها بعين الاعتبار من اجل تقديم خدمات متميزة ترضي طلباتهم	9
مرتفع	3	,472 79	4,2000	تمتلك المؤسسة مرونة في الاستجابة لتغيرات حاجات ورغبات مشركيها	10
مرتفع	2	0,24 392	4,1143	السرعة والمرونة	
مرتفع	2	,355 04	4,1429	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة وحديثة من اجل توزيع مبيعاتها اتجاه الزبائن	11
مرتفع	6	,373 49	4,0857	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات المقدمة من الموظفين	12
مرتفع	5	,403 76	4,1143	تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات في مجال الاتصالات في الهاتف النقال	13
مرتفع	3	,429 97	4,1429	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المتقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى	14
مرتفع	4	,322 80	4,1143	تتبنى المؤسسة استمرارية التطوير الدائم لخدماتها	15
مرتفع	7	,658 49	4,0857	امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية	16
مرتفع	1	,382 39	4,1714	تعمل المؤسسة بشكل دائم لإيجاد أفكار جديدة	17
مرتفع	1	0,33 439	4,1224	الإبداع والابتكار	

مرتفع	.	0,22 366	4,0521	الميزة التنافسية
-------	---	-------------	--------	------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V : 27**.

(2) **الميزة التنافسية:** أبدى أفراد العينة، أراهم حول محور "الميزة التنافسية"، الذي حُصصت لقياسه 17 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 3 أبعاد هي كالاتي: (الجودة، السرعة والمرونة، الإبداع والابتكار) جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (4,1224-3,8914)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,21878-0,33439)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (4,0521)، بانحراف معياري قدره (0,22366)، وهذا ما يشير إلى أنّ الميزة التنافسية في المؤسسة هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

1-1 الإبداع والابتكار: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 7 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الإبداع والابتكار جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (4,1224)، وانحراف معياري قدره (0,33439)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإبداع والابتكار أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

1-2 السرعة والمرونة: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد السرعة والمرونة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (4.1143)، وانحراف معياري قدره (0,24392)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى السرعة والمرونة هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

2-3 الجودة: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الجودة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,8914)، وانحراف معياري

قدره (0,21878)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

الفرضيات:

1-2 الفرضية الأولى: تنص على أنه " يساعد الذكاء المالي في تحسين جودة خدمات المؤسسة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير						الذكاء المالي					
Beta		قيمة T المحسوبة		درجة الحرية		معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		Sig	
جودة الخدمات						1	13,253	0.918	0.842	0.918	0.000
						Ddl					0

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27. عند بحث عن الذكاء المالي المؤسسة ودوره في تحسين جودة الخدمات، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الذكاء المالي وجودة الخدمات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (13,253)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء المالي، والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.918)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين

المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.842)، أنّ الذكاء المالي يفسر ما نسبته (84.2%) من التباين في مستوى جودة الخدمات، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الذكاء المالي للمؤسسة يساعد في 84.2% في تحسين جودة خدمات المؤسسة، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-2 الفرضية الثانية: تنص على أنه "يساعد الذكاء المالي على تقديم خدماتها بسرعة ومرونة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط

الذكاء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	السرعة والمرونة
0.545	0.011	0.106	1	-0,612	0.106	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27. عند بحث عن الذكاء المالي للمؤسسة ودوره في تحسين تقديم الخدمات بسرعة وبمرونة، تبين عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الذكاء المالي وجودة الخدمات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-0,612)، بقيمة احتمالية (0.545)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء المالي، والمتغير التابع المتمثل في السرعة والمرونة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.110)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.011)، أنّ الذكاء المالي يفسر ما نسبته (1.1%) من التباين في مستوى السرعة والمرونة في تقديم الخدمات، وهي قوة

تفسيرية ضعيفة، وبالتالي فإنّ الذكاء المالي للمؤسسة يساعد في 1.1% في تقديم خدمات المؤسسة بالسرعة والمرونة، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-3- الفرضية الثالثة: تنص على أنه "يساعد الذكاء المالي المؤسسة على الإبداع والابتكار في خدمات جديدة ومتطورة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط

الذكاء المالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	الابداع والابتكار
0.148	0.062	0.240	1	1,480	0.240	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27. عند بحث عن الذكاء المالي المؤسسة ودوره في الإبداع والابتكار في الخدمات ، تبين عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الذكاء المالي وجودة الخدمات ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.480)، بقيمة احتمالية (0.148)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء المالي، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع والابتكار، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.240)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.062)،

أنّ الذكاء المالي يفسر ما نسبته (6.2%) من التباين في مستوى الإبداع والابتكار الخدمات، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وبالتالي فإنّ الذكاء المالي للمؤسسة يساعد في 6.2% في الإبداع والابتكار الخدمات، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بعنوان دور الذكاء في تحقيق الميزة التنافسية، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساعد الذكاء المالي في تحسين جودة خدمات المؤسسة .
- لا يساعد الذكاء المالي على تقديم خدماتها بسرعة و مرونة.
- لا يساعد الذكاء المالي المؤسسة على الإبداع والابتكار في خدمات جديدة و متطورة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيمة المدركة للعلامة التجارية على سلوك الشراء لمتعاملي مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل :

نستنج من النتائج بعد استخدام برنامج **SPSS**، أن علاقة الذكاء المالي بالمؤسسة قوية وذلك لتوافق مهاراته معها، لأن نجاحها واستمرارها ينعكس عليه بدرجة كبيرة، و من جهة أخرى تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها من حيث الجودة ، السرعة والمرونة، الإبداع والابتكار. وهدفها الأساسي رضا عملاءها من خلال التميز في منتجاتها و توسيع نطاقها الجغرافي و ذلك بعد العمل على تحسين نقاط الضعف باستمرار، ولا يكون هذا إلا لاكتسابها مهارات و قدرات متعددة تمكنها من تغيير السياسات بما يتوافق مع تقلبات الزبائن.

الختمة

بناءً على تحليل متغيرات التي شملتها الدراسة، فإن دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية يبقى أمراً لا يمكن تجاهله في الساحة التنافسية الحالية. من خلال البحث والتحليل الذي تمت مراجعته في هذه المذكرة، تم استعراض وتوضيح مفاهيم الذكاء المالي والميزة التنافسية، مما أسهم في توضيح الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تستثمر في تطوير قدرات الذكاء المالي تتمتع بميزة تنافسية أكبر في السوق، وهو ما يبرز أهمية فهم وتنفيذ مفاهيم الذكاء المالي بفعالية. بناءً على هذه النتائج، يُظهر البحث الحاجة الملحة للمؤسسة إلى الاستثمار في تحسين قدراتها المتعلقة بالذكاء المالي، وتبني استراتيجيات قائمة على تحليل البيانات المالية بشكل ذكي لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح في البيئة التنافسية اليومية. لنتبع بعد ذلك مرحلة التقييم وإسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مؤسسة موبيليس لولاية النعامة.

وتبين أن المؤسسة و في ظل التنافسية الشرسة التي بات يشهدها قطاع الاتصالات سواءً على المستوى المحلي أو الدولي. فإن فهم وتطبيق مفاهيم الذكاء المالي يمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية في السوق، ويجب على المؤسسة الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة لتعزيز قدراتها في هذا الجانب وتحقيق النجاح المستدام.

النتائج المتحصل عليها:

نتائج دراسة دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية قد تتضمن عدة نقاط مهمة:

- باعتبار أن مؤسسة موبيليس - النعامة - تُعتبر ذات أهمية بالغة في مجال الذكاء المالي، تُسعى جاهدة لتقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة.
- تطورات التكنولوجيا وتغيرات حاجات ورغبات الزبائن يجعلان من الضروري أن تركز المؤسسة بشكل أكبر على الذكاء المالي، لتواجه المنافسة في السوق بفعالية.
- تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس يعتمد على الذكاء المالي ومدى ملاءمته لتحقيق أهداف المؤسسة. تتألف هذه الميزة من ثلاثة أبعاد رئيسية: الجودة، السرعة والمرونة، والإبداع والابتكار.
- تطبيق مهارات الذكاء المالي في المؤسسة يساعد في تحسين أداء وقدرات الموظفين من أجل تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون و بالتالي فإنه يساعد على تحقيق ميزتها التنافسية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة الراغبة في تعزيز دور الذكاء المالي في استراتيجياتها التنافسية:

- ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تطوير القدرات والمهارات ذات الصلة بتحليل البيانات المالية واستخدام التقنيات الحديثة .
- يجب تعزيز التواصل والتنسيق بين أقسام العمل المختلفة في المؤسسة.
- ينبغي للمؤسسة الاستفادة من الأدوات والتقنيات المتاحة لتحليل البيانات المالية بشكل أكثر فعالية ودقة.
- تطوير قدرات الذكاء المالي لدى الموظفين.
- التركيز على تطوير الخدمات المقدمة وفقاً لاحتياجات العملاء يتطلب جهداً مستمراً ومتواصلاً.
- ينبغي للمؤسسة الحفاظ على تميزها من خلال تجديد الابتكار في جميع جوانب نشاطها، وفهم احتياجات وتطلعات العملاء بشكل دائم.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للمؤسسة تعزيز دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال اليومية المتنافسة.

أفاق الدراسة:

بغرض معالجة الموضوع من جوانب أخرى يمكن طرح عناوين لمواضيع دراسات مستقبلية متمثلة في ما يلي:

- تحليل استراتيجيات إدارة رأس المال و تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تعزيز الذكاء المالي للحصول على الميزة التنافسية.
- دور الذكاء المالي في تقديم التوجيهات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الناشئة مقارنة بالأسواق المتقدمة.

المصادر والمراجع

الكتب:

- ✓ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- ✓ اوهلال إدريس، الذكاء المالي وصناعة الثروة، مجموعة الأكاديميات الدولية، الطبعة الأولى، الجزء الأول، المغرب، 2017.
- ✓ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- ✓ نبيل مُجد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
- ✓ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- ✓ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- ✓ د طاهر محسن منصور، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان- الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009.

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- ✓ زاهدة علي ياسين البرزنجي، تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء المصرفي والذكاء المالي وأثرهما في تعظيم القيمة السوقية لعينة من المصارف العراقية المساهمة للمدة 2010-2020، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2022.
- ✓ مروان بوزيد، دور اليقظة التكنولوجية في ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014.
- ✓ ظافر مُجد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
- ✓ دويس مُجد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

- ✓ جوان نعيمة، مرسللي عائشة ريم، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية
بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** -ادرار-"، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة
العقيد احمد دراية، ادرار، 2021.
- ✓ عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة
الجزائر، 2004.
- ✓ زواو ضياء الدين، دور البقطة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات
الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013.
- ✓ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع
بسكرة-"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.
- ✓ زهرة غاني، غوتية بن سعيد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة
و الموظفين الإداريين بكلية الأدب و اللغات"، مذكرة ماستر، جامعة أدرار، 2018-2019.
- ✓ سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة الكوابل، فرع جنرال
كابل بسكرة"، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2012-2013.
- ✓ رجم أنيسة، ونداجي مروان، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن
ENNP وحدة - سوق أهراس-"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 فالمة، 2020-2021.
- ✓ مليسة عائشة، بو دبوس ياقوت، أثر الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية البنك الجزائري
الخارجي -الأغواط-"، مذكرة ماستر، جامعة الأغواط، 2019.
- ✓ حامد نور الدين، بورعدة نور الهدى، إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية "دراسة حالة ميدانية"، المملكة
العربية السعودية، دار خالد اللحياني، 2016.
- ✓ محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس
و أوريدو للاتصالات في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2016-2017.
- المجلات:

- ✓ الروازق عبد الزهرة سلمان وآخرون، اثر مؤهلات الذكاء المالي على التنمية الرأسمالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 39، العدد 127، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ✓ أيمن حسن الديراوي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات -دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة.
- ✓ نعيجة رزقية أحلام، قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة تطبيقية خلال الفترة (2012-2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة المسيلة.
- ✓ صالح بن سعد القحطاني، أثر تقديم الخدمات الالكترونية المصرفية في تفضيلات عملاء البنوك في المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد 1، العدد 2، 2015.
- بن سعد وسيلة، بن سعيد مُجد، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال، المجلد 13، العدد 15، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ديسمبر 2017.

المحاضرات:

- ✓ سعدية عويد عوني، الذكاء المالي **Financial intelligence**، محاضرة مقدمة إلى الأستاذ أ.د. سعدون حمود الربيعاوي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ✓ بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019.

الملتقيات:

- ✓ كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البليدة-، 2 ماي 2000.

المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Berman,K.& Knight,J, **Financial Intelligence, A managers Guide to Knowing What the Numbers Really Mean**, 2008

- ✓ Berman,K,Knight,J and Case,J.,**Financial Intelligence,A managers Guide to Knowing What The Numbers Really Mean**,2nd Edition, 2013.
- ✓ Smakin Grant,Pitu Elizabeth & Low Mary, **Identifying the Financial Literacy Skills Necessary to Run a Small New Zealand Business**, Journal of Business Education & Scholarship of Teaching, Vol8, 2014.
- ✓ M.Ingham, Management Stratégique et compétitivité, DE BOEK, paris, 1995.
- ✓ Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, DUNOD, Paris, 2000.
- ✓ BCG (Boston Consulting Group) Matrix, **Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité édition hommes et techniques**, Paris, 1980.
- ✓ MICHEL PORTER, **l'Avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999.
- ✓ Philip Kotler,Bernard Dubois et Delphine Manceau, **le marketing management** , 11eme édition ; Pearson éducation , paris , France, 2004.

المواقع:

- ✓ عبد الباقي عمر دعاماش، **الذكاء المالي**، مقالات شبكة الالوكة، ثقافة ومعرفة، إدارة واقتصاد، تاريخ النشر:2009/10/10م-1430/10/20هـ، <https://www.aluka.net/culture/0/7761>
- ✓ احمد تركي،**الذكاء المالي**، رأي اقتصادي، جريدة الأنباء، تاريخ النشر:2019/04/23، <https://www.alanba.com.kw/ar/economy-news/898052/>
- ✓ مُجَّد الحريصي، **الذكاء المالي في ظل الأزمات (جائحة كورونا 2020)**، منشورات أيفوري للتدريب والاستشارات، الجلسة الرابعة،2020، <http://ivorytraining.com> › ldhk_lmly_fy_zl_lzmt
- ✓ www.mobilis.dz
- ✓ www.Djezzy.dz

قائمة الملاحق

استمارة استبيان

معدة لإنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة مالية.

بغنوان:

دور الذكاء المالي في تحقيق الميزة التنافسية

سيدي، سيديتي المحترم(ة):

في إطار إنجاز مذكرة التخرج نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستطلاع آرائكم حول موضوع

البحث ونأمل منكم التعاون معنا في إنجاز هذا العمل والوصول إلى تحقيق الهدف المنشود بناءا

على المعلومات التي ستقدمونها لنا من خلال أسئلة هذه الاستمارة، مع العلم هذه الإجابات لن

تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية

2024-2023

البيانات الشخصية :

1-الجنس :

أنثى

ذكر

2-العمر :

40-49

30-39

20-29

50 فأكثر

3-المستوى التعليمي :

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

4-سنوات الخبرة :

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع الذكاء المالي في المؤسسة

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على الفقرات التالية بوضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن رأيك

المحور الأول: واقع الذكاء المالي في المؤسسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					5 تتعامل المؤسسة مع العملاء بوسائل غير مباشرة
					6 يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين
					7 العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي
					8 تمتلك المؤسسة كفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة (الانترنت، الايميل والاتصال بالهاتف)
					9 تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر عن ذكائها المالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى
					10 الأوراق المالية والتعليمات الجديدة تكون عبر الايميل، الواتساب
					11 تحسين المؤسسة لخدماتها المالية من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتقديم خدمات عالية الجودة وخدمة عملاء ممتازة
					12 تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات في الهاتف النقال
					13 امتلاك الموظفين قدر من الذكاء والسرعة البديهية للتعامل مع مختلف المستويات
					14 امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية

					الهاتف النقال	
					تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المتقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى	28
					تتبنى المؤسسة استراتيجية التطوير الدائم لخدماتها	29
					امتلاك المؤسسة للبرامج الذكية التي تقوم بتسجيل وتحليل العمليات المالية	30
					تعمل المؤسسة بشكل دائم لإيجاد أفكار جديدة	31

Corrélations

		m1
VAR00001	Corrélation de Pearson	,859
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00002	Corrélation de Pearson	,893
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00003	Corrélation de Pearson	,821
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00004	Corrélation de Pearson	,821
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00005	Corrélation de Pearson	,572
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00006	Corrélation de Pearson	,893
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00007	Corrélation de Pearson	,893
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00008	Corrélation de Pearson	,893
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00009	Corrélation de Pearson	,583
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00010	Corrélation de Pearson	,283
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
m1	Corrélation de Pearson	1
	N	35

Corrélations

		m2
VAR00011	Corrélation de Pearson	,762
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00012	Corrélation de Pearson	,472
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00013	Corrélation de Pearson	,237
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00014	Corrélation de Pearson	,472
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00015	Corrélation de Pearson	,976
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00016	Corrélation de Pearson	,542
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00017	Corrélation de Pearson	,212
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00018	Corrélation de Pearson	,968
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00019	Corrélation de Pearson	,554
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	35
VAR00020	Corrélation de Pearson	,815
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00021	Corrélation de Pearson	,710
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00022	Corrélation de Pearson	,877
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	35
VAR00023	Corrélation de Pearson	,909
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00024	Corrélation de Pearson	,892
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00025	Corrélation de Pearson	,610
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00026	Corrélation de Pearson	,697
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
VAR00027	Corrélation de Pearson	,762
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
m2	Corrélation de Pearson	1
	N	35

Corrélations

		total
total	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35
m1	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
m2	Corrélation de Pearson	,947**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	27

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
m1	35	2,553	,398	5,737	,778
m2	35	2,044	,398	3,502	,778
total	35	2,516	,398	6,404	,778
N valide (liste)	35				

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
m1	,486	35	,123	,466	35	,060
m2	,317	35	,450	,655	35	,260
total	,293	35	,060	,614	35	,080

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	35	2,0286	,38239
VAR00002	35	4,0857	,28403
VAR00003	35	4,0571	,23550
VAR00004	35	4,0571	,23550
VAR00005	35	4,0286	,16903
VAR00006	35	4,0857	,28403
VAR00007	35	4,0857	,28403
VAR00008	35	4,0857	,28403
VAR00009	35	4,0000	,00000
VAR00010	35	3,1429	,49366
m1	35	3,7657	,16259
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00011	35	4,1714	,38239
VAR00012	35	4,0857	,28403
VAR00013	35	4,0571	,23550
VAR00014	35	4,0857	,28403
VAR00015	35	3,0571	,33806
الجودة	35	3,8914	,21878
VAR00016	35	4,0000	,24254
VAR00017	35	4,8857	,52979
VAR00018	35	3,0857	,37349
VAR00019	35	4,4000	,49705
VAR00020	35	4,2000	,47279

المرونة_السرعة	35	4,1143	,24392
VAR00021	35	4,1429	,35504
VAR00022	35	4,0857	,37349
VAR00023	35	4,1143	,40376
VAR00024	35	4,1429	,42997
VAR00025	35	4,1143	,32280
VAR00026	35	4,0857	,65849
VAR00027	35	4,1714	,38239
الابتكار_الابداع	35	4,1224	,33439
m2	35	4,0521	,22366
N valide (liste)	35		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,918 ^a	,842	,837	,08832

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,370	1	1,370	175,650	,000 ^p
	de Student	,257	33	,008		
	Total	1,627	34			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,758	,351		-2,158	,038
	m1	1,235	,093	,918	13,253	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,106 ^a	,011	-,019	,24619

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,023	1	,023	,375	,545 ^b
	de Student	2,000	33	,061		
	Total	2,023	34			

a. Variable dépendante : المرونة_السرعة

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	4,713	,979		4,815	,000
	m1	-,159	,260	-,106	-,612	,545

a. Variable dépendante : المرونة_السرعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,250 ^a	,062	,034	,32868

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,237	1	,237	2,191	,148 ^b

de Student	3,565	33	,108		
Total	3,802	34			

a. Variable dépendante : الابتكار_الابداع

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,190	1,307		1,676	,103
	m1	,513	,347	,250	1,480	,148

a. Variable dépendante : الابتكار_الابداع