



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

## تأثير التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال - دراسة حالة شركة موبيليس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د. جمال لطرش

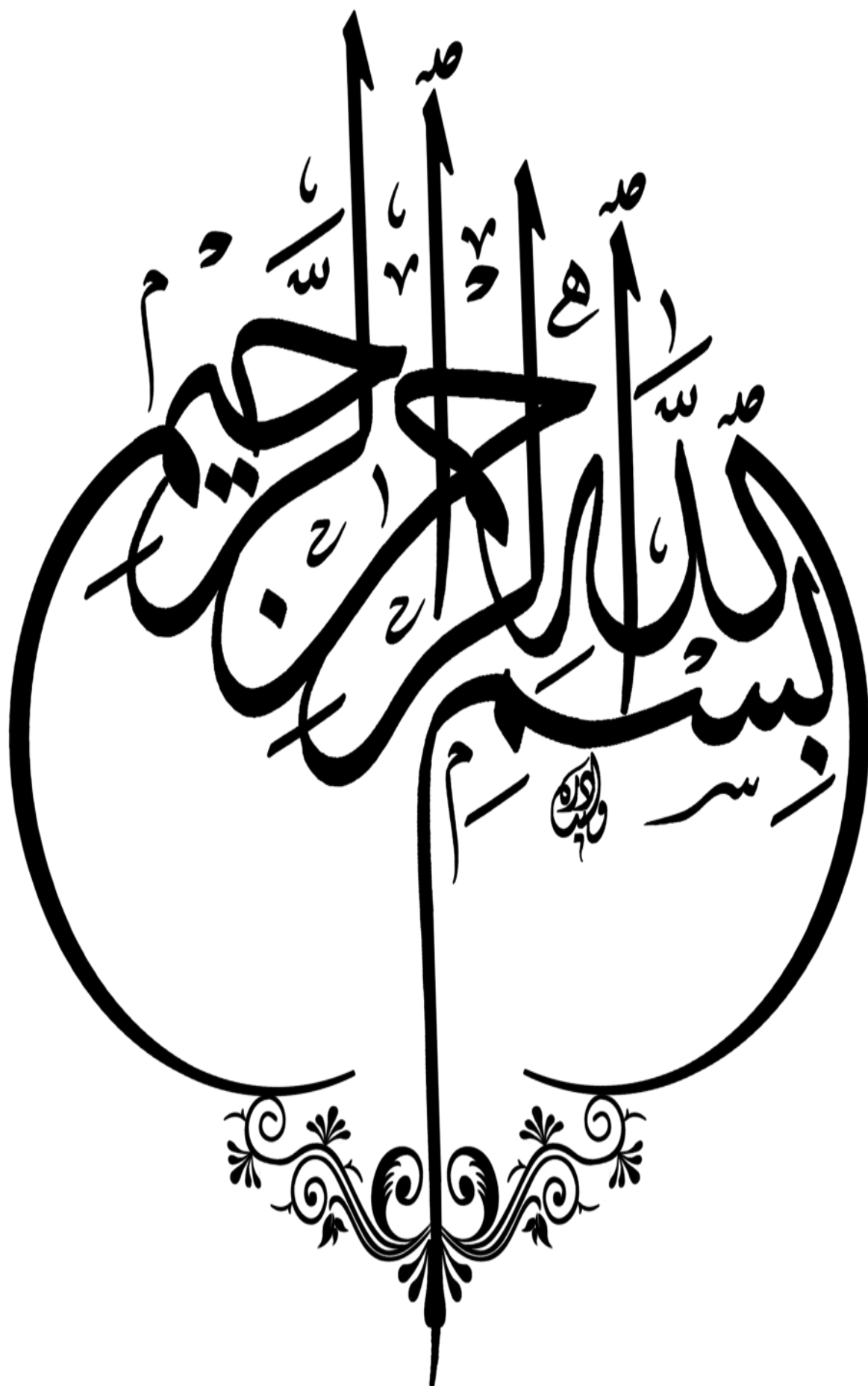
من إعداد الطالب:

❖ مكي بو عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة:

| الجامعة                        | الصفة        | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------------------------|--------------|------------------|
| جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله | رئيسا        | د. هولي فرحات    |
| جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله | مشرفا ومقررا | د. جمال لطرش     |
| جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله | مناقشا       | د. زيد جابر      |

السنة الجامعية: 2024-2025





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

( المجادلة 11 )

صدق الله العظيم

شكر وتقدير



لله الحمد والشكر على كرمه وفضله أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فقد أنهينا هذا العمل وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنا بهم بعد الله أستعين، لذا أرجو من الله أن يتقبله منا يحتسبه لنا في ميزان حسناتنا وميزان من أعاننا على إتمام هذا العمل.

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى الأستاذ " لطرش جمال " الذي أشرف على هذا العمل، وغمرنا بفيض علمه، وكثير نصحه، وحسن معاملته وجميل صبره.

وأخيرا نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة.

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي هذا إلى...  
كل من أحبهم في الله، إلى اللذان سهرتا الليالي على راحتي وقال فيهما الرحمن :  
"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا  
أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَخَفِضْ لَهُمَا  
جَنَاحَ الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾"  
سورة الإسراء

إلى اللذان نقش الزمان اسميهما على جدران قلبي ورسخت السنون صورتيهما في  
مخيلتي...

إلى "الوالدين الكريمين"...

إلى زوجتي وأولادي.....

إلى إخوتي وأخواتي ...

إلى كل من ساهم في تشجيعي ولو بكلمة...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام  
هذه المذكرة.

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

بوعبد الله

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل انعكاسات التكنولوجيا المالية على أداء مؤسسة موبيليس، باعتبارها واحدة من أبرز شركات الاتصالات في الجزائر، وقد تم الاعتماد على منهج وصفي تحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية التي شملت توزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين أبعاد التكنولوجيا المالية - وعلى رأسها الخدمات المالية الرقمية ووسائل الدفع الإلكتروني ورضا الزبون وبين أداء المؤسسة، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي، وقد بيّن التحليل أن إدماج حلول تكنولوجية حديثة ساهم في تقليص التكاليف، تحسين سرعة تقديم الخدمة، رفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا الزبائن.

الكلمات المفتاحية:

التكنولوجيا المالية، وسائل الدفع الإلكتروني، الخدمات المالية الرقمية، رضا الزبون، أداء المؤسسة.

**Abstract**

This study aimed to analyze the impact of financial technology on the performance of *Mobilis*, one of the leading telecommunications companies in Algeria. A descriptive and analytical methodology was adopted, in addition to a field study that involved distributing a questionnaire to a sample of the company's employees. The data were analyzed using the SPSS software.

The results showed a strong and statistically significant positive relationship between the dimensions of financial technology—primarily digital financial services, electronic payment methods, and customer satisfaction—and the overall performance of the company, both financially and operationally. The analysis demonstrated that the integration of modern technological solutions helped reduce costs, improve service delivery speed, enhance operational efficiency, and strengthen customer satisfaction.

**Keywords:**

Financial Technology, Electronic Payment Methods, Digital Financial Services, Customer Satisfaction, Organizational Performance.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| فهرس المحتويات .....                                                     |    |
| المقدمة .....                                                            | أ  |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا المالية .....                  | 1  |
| تمهيد .....                                                              | 1  |
| المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا المالية .....                            | 2  |
| المطلب الأول: نشأة وتطور التكنولوجيا المالية .....                       | 2  |
| المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المالية .....                      | 7  |
| المطلب الثالث: أسباب اللجوء الى التكنولوجيا المالية .....                | 10 |
| المبحث الثاني: أساسيات حول التكنولوجيا المالية .....                     | 12 |
| المطلب الأول: خدمات وقطاعات التكنولوجيا المالية .....                    | 12 |
| المطلب الثاني: التقنيات المستحدثة للتكنولوجيا المالية .....              | 18 |
| المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التكنولوجيا المالية .....             | 20 |
| المبحث الثالث: شركات التكنولوجيا المالية .....                           | 23 |
| المطلب الأول: مفهوم شركات التكنولوجيا المالية .....                      | 23 |
| المطلب الثاني: الخصائص المميزة لشركات التكنولوجيا المالية وأنواعها ..... | 27 |
| المطلب الثالث: طريقة عمل شركات التكنولوجيا المالية .....                 | 29 |
| خلاصة الفصل .....                                                        | 33 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات .....                         | 34 |
| تمهيد: .....                                                             | 35 |
| المبحث الأول: مدخل نظري للأداء .....                                     | 36 |
| المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء .....                                 | 36 |
| المطلب الثاني: محددات الأداء .....                                       | 39 |



|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 41 | المطلب الثالث: أبعاد الأداء وأنواعه                                                    |
| 47 | المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي                                                    |
| 47 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته                                               |
| 50 | المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم الأداء                                              |
| 54 | المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء                                                        |
| 58 | المبحث الثالث: الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية                                       |
| 58 | المطلب الأول: تعريف الاداء المالي                                                      |
| 59 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي                                        |
| 60 | المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي ومؤشرات قياسه                                       |
| 68 | خلاصة الفصل:                                                                           |
| 69 | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس                                         |
| 71 | المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس                                                 |
| 71 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس للاتصالات                                         |
| 78 | المطلب الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس                                                     |
| 79 | المطلب الثالث: أهم إنجازات مؤسسة موبيليس وأهدافها                                      |
| 81 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة                                                  |
| 81 | المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة                                                |
| 82 | المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة                                            |
| 83 | المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها                            |
|    | المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية |
| 83 | لأفراد العينة.                                                                         |
| 91 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها                                              |
| 97 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات                                                         |

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 102 | ..... خلاصة الفصل:  |
| 103 | ..... الخاتمة       |
| 108 | ..... قائمة المراجع |
| 117 | ..... قائمة الملاحق |

#### قائمة الأشكال:

|        |                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 5..... | الشكل رقم (01-01): حجم الاستثمارات العالمية في التكنولوجيا المالية خلال 2014-2017 |
| 17     | ..... الشكل رقم (01-03): قطاعات التكنولوجيا المالية                               |
| 62     | ..... الشكل رقم (02-01): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي                        |
| 77     | ..... الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس                           |
| 85     | ..... الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                       |
| 87     | ..... الشكل رقم (04-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر                       |
| 88     | ..... الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                |
| 89     | ..... الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي               |

#### قائمة الجداول:

|        |                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 6..... | الجدول رقم (01-01): مراحل تطور التكنولوجيا المالية                                     |
| 17     | ..... الجدول رقم (01-02): نسبة اعتماد التكنولوجيا المالية حسب القطاعات 2015-2019       |
| 20     | ..... الجدول رقم (01-03): بعض التقنيات الأخرى للتكنولوجيا المالية                      |
| 27     | ..... الجدول رقم (01-04): الفرق بين التكنولوجيا المادية والخدمات التقليدية             |
| 32     | ..... الجدول رقم (01-05): أبرز شركات التكنولوجيا المالية في الولايات المتحدة الأمريكية |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول رقم (03-01): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والملغاة.....                      | 82  |
| الجدول رقم (03-02): يبين نتائج ألفا كرونباخ .....                                         | 84  |
| الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .....                              | 85  |
| الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر .....                              | 86  |
| الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....                        | 87  |
| الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....                       | 88  |
| الجدول رقم (03-07): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة.....             | 90  |
| الجدول رقم (03-08): مقياس ليكارت الخماسي .....                                            | 91  |
| الجدول رقم (03-09): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخدمات المالية الرقمية ..... | 92  |
| الجدول رقم (03-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وسائل الدفع الالكتروني .....  | 93  |
| الجدول رقم (03-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا الزبائن .....             | 94  |
| الجدول رقم (03-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المؤسسة .....           | 95  |
| الجدول رقم (03-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .....                             | 97  |
| الجدول رقم (03-14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .....                            | 98  |
| الجدول رقم (03-15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .....                            | 99  |
| الجدول رقم (03-16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .....                                   | 100 |

#### قائمة الملاحق

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| الملحق رقم 01: استمارة استبيان ..... | 118 |
| الملحق رقم 02: مخرجات SPSS .....     | 122 |

# المقدمة

في السنوات الأخيرة، أصبحت التكنولوجيا المالية محوراً رئيسياً في إعادة تشكيل المشهد المالي العالمي، فمع التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والبلوك تشين، انتقلت المؤسسات المالية التقليدية إلى تبني الحلول الرقمية لتلبية توقعات العملاء المتزايدة للحصول على خدمات مالية أكثر فعالية وسهولة؛ خاصة وأن هذه الأخيرة تتيح الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية التي كانت في السابق حكراً على فئة معينة، مما يعزز من الشمول المالي ويساهم في تقليص الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية.

في هذا السياق الديناميكي، تلعب التكنولوجيا المالية دوراً محورياً في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية وتعزيز الابتكار، ما يعكس تحولاً جذرياً في كيفية تفاعل الأفراد والشركات مع النظام المالي، إذ أصبح مصطلح "Fintech" (التكنولوجيا المالية) متداولاً بشكل متزايد في مجالي الأعمال والبنوك، والذي يشير إلى جل التكنولوجيا المالية المستخدمة في قطاع الخدمات المالية، من تحويل الأموال، الإقراض، جمع التبرعات، وإدارة الأصول والممتلكات.

واليوم؛ تشهد التكنولوجيا المالية استثمارات كبيرة على مستوى العالم، فهي لا تقتصر على قطاع الخدمات المالية فحسب، بل تمتد إلى جميع الأعمال التجارية التي تتعامل مع صناعة الخدمات المالية، وتتميز شركاتها الناشئة (Fintech) بأنها عادة ما تكون صغيرة وذكية، قادرة على تحدي المؤسسات المالية التقليدية بسرعة فائقة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

في عصر التحول الرقمي السريع الذي نعيشه، أصبحت التكنولوجيا المالية لا غنى عنها في صناعة البنوك، حيث تشهد شركات الاتصال تحولاً جذرياً في كيفية تقديم الخدمات المالية وإدارة الأصول بفضل التقنيات الحديثة، كما يعزز هذا التحول الشمول المالي، ويعزز التنافسية، ويعمل على تحسين تجربة العملاء؛ ومع تقدم التكنولوجيا المالية بشكل مستمر، ينبغي علينا فهم الانعكاسات الجوهرية التي يجلبها هذا التطور المتسارع على شركات الاتصال وكيفية تأثيرها على عملياتها واستراتيجياتها المستقبلية.

وبناءً على ما تقدم يمكن حصر مشكلة الدراسة بالسؤال الجوهرية التالي: ما هي انعكاسات

التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال - دراسة حالة شركة موبليس-؟

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية يمكن إجمالها في الآتي:

- ما مفهوم التكنولوجيا المالية؟
- ماهي أبرز المعوقات والتحديات التي تواجهها التكنولوجيا المالية؟
- ماهي آفاق تطبيق التكنولوجيا المالية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة التكنولوجيا المالية في تحسين بنية شركات الاتصال؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا وضع الفرضيات التالية:

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكنولوجيا المالية على أداء مؤسسة موبيليس.

#### • الفرضيات الفرعية:

تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخدمات المالية الرقمية على أداء مؤسسة موبيليس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوسائل الدفع الإلكتروني على أداء مؤسسة موبيليس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرضا الزبائن على أداء مؤسسة موبيليس.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيارنا لموضوع الدراسة راجع إلى جملة من الأسباب تتمثل في:

لأن يشهد قطاع التكنولوجيا المالية تطوراً سريعاً، وهذا يجعله موضوعاً جذاباً للدراسة لفهم كيفية تأثير هذا التطور على شركات الاتصال وعملياتها.

تعتبر التكنولوجيا المالية جزءاً أساسياً من استراتيجيات شركات الاتصال لتعزيز الابتكار والتنافسية، وبالتالي يكون فهم تأثيرها ضرورياً لشركات الاتصال للبقاء على قمة التطورات في السوق المالي. تعتبر هذه الدراسة مهمة لفهم كيفية استفادة شركات الاتصال والمستهلكين والاقتصاد بشكل عام من التكنولوجيا المالية، وهو موضوع يمكن أن يساهم في تحسين الخدمات المالية والاقتصادية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم تأثيرات التكنولوجيا المالية على شركات الاتصال؛ حيث إن فهم هذه التأثيرات يعد أمراً بالغ الأهمية للجهات المعنية بصناعة القرار، بما في ذلك السياسيين والمسؤولين في القطاع المصرفي، وذلك لتحديد السياسات والاستراتيجيات المناسبة من أجل تعزيز الاستفادة من التكنولوجيا المالية وتخطي العقبات التي قد تواجه هذه العملية.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول دور التكنولوجيا المالية في تطوير شركات الاتصال وتحديد تأثيراتها. وبالتالي، تعد هذه الدراسة أساسية لتوجيه الجهود والاستثمارات نحو تعزيز التكنولوجيا المالية بما يخدم المصلحة العامة ويساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز الاستقرار المالي لشركات الاتصال.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل التحول الذي طرأ على قطاع شركات الاتصال نتيجة للتكنولوجيا المالية، وسنقدم تحليلاً شاملاً لكيفية تكيف شركات الاتصال مع هذه التغييرات والتحديات التي تطرحها من خلال تحليل انعكاسات التكنولوجيا المالية على شركات الاتصال، كما سنناقش أيضاً الفرص الجديدة التي تفتحها هذه التكنولوجيا للشركات، والتحديات التي قد تواجهها في هذه العملية، مع التركيز على الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التميز التنافسي في هذا السياق المتغير بسرعة، كما تهدف الدراسة إلى المساهمة في توسيع المعرفة حول دور التكنولوجيا المالية في تطور شركات الاتصال وتحديد تأثيراتها على النظام المالي والاقتصادي بشكل عام.

## سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الأبحاث السابقة التي تناولت تأثير التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال مهمة لفهم التطورات في هذا المجال المتنامي، تعكس هذه الدراسات النمو التدريجي لفهمنا لأثر التكنولوجيا المالية على شركات الاتصال، وتسلط الضوء على الفرص والتحديات التي تواجهها، ويهدف هذا القسم من الدراسة إلى تلخيص هذه الأبحاث السابقة وتنظيمها بحسب الزمن، مما يسهل فهم كيفية تطور الأفكار والمفاهيم في هذا المجال مع مرور الوقت؛ ونخصص بذكر الدراسات التالية:

**دراسة فالي نبيلة وباس منير (2020) بعنوان "الصناعة المصرفية الإسلامية في مواجهة تحديات التكنولوجيا المالية - دراسة حالة ماليزيا ودول مجلس التعاون الخليجي".** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكنولوجيا المالية على الصناعة المصرفية الإسلامية، من خلال حالتي ماليزيا ودول مجلس التعاون الخليجي. وتوصلت إلى أن البنوك، وخاصة الإسلامية منها، مطالبة بالتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية، واستغلال أدوات التكنولوجيا المالية مثل الهواتف الذكية، الإنترنت، المنصات الرقمية، والعملات المشفرة، وغيرها، من أجل الحفاظ على تنافسيتها واستمرارها في السوق.

**دراسة خلف الله بن يوسف وفرحات عيدة (2023) بعنوان "التكنولوجيا المالية ودورها في تطوير أداء البنوك الإسلامية - دراسة استشرافية واقعية".** ركزت هذه الدراسة على التعريف بالتكنولوجيا المالية وأهم الابتكارات والخدمات المرتبطة بها، مع تسليط الضوء على واقع البنوك الإسلامية. وتوصل الباحثان إلى أن التوجه العالمي نحو تبني التكنولوجيا المالية الإسلامية يُحتم على هذه البنوك تطوير خدماتها المالية عبر حلول ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة ومخاطر أقل، لمواكبة التطور الرقمي.

**دراسة Catarina Dos Santos Rua (2020) بعنوان "The Impact of Fintech in the Performance of European Banks".** هدفت إلى تقييم تأثير شركات التكنولوجيا المالية (Fintech) على أداء البنوك الأوروبية باستخدام عدة مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المالية تؤثر سلباً على مؤشرات ROA و ROE، بينما أظهرت علاقة إيجابية (لكن غير ذات دلالة إحصائية) مع هامش الفائدة الصافي (NIM).



## سابعاً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عرض وتحليل كل ما يتعلق بالتكنولوجيا المالية بالاستناد على مراجع عربية وأجنبية مختلفة درست هذا الموضوع من كتب، مذكرات تخرج، مجلات ومواقع الأنترنت...، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم جمع المعلومات والبيانات وتحليلها من خلال الاعتماد على المنهج التحليلي لفهم وتوضيح انعكاسات التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال.

## ثامناً: هيكل الدراسة:

افتتحت الدراسة بمقدمة تتناول خلفية الموضوع وأهميته، ثم تطرقت في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا المالية، حيث شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول ماهية التكنولوجيا المالية من حيث نشأتها وتطورها، مفهومها، أهميتها، وأسباب اللجوء إليها، بينما ركّز المبحث الثاني على أساسيات التكنولوجيا المالية، من خلال عرض خدماتها، القطاعات التي تغطيها، والتقنيات المستحدثة فيها، إضافة إلى التحديات التي تعترض طريقها. أما المبحث الثالث فخصّص لدراسة شركات التكنولوجيا المالية، من حيث مفهومها، خصائصها وأنواعها، وطريقة عملها.

انتقل الفصل الثاني إلى الجانب النظري المتعلق بأداء المؤسسات، حيث تضمّن بدوره ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول المفاهيم العامة للأداء، محدداته، أبعاده وأنواعه، ثم جاء المبحث الثاني ليركّز على تقييم الأداء المؤسسي من خلال عرض المفهوم، الأهمية، الخطوات، المعايير، والطرق المتبعة في التقييم، بينما خُصص المبحث الثالث لدراسة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مع بيان أهدافه، أهميته، ومؤشرات قياسه.

أما الفصل الثالث، فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية التي أُجريت بمؤسسة موبيليس، حيث تضمّن ثلاثة مباحث أساسية؛ بدأ المبحث الأول بتقديم عام عن المؤسسة، متضمّنًا تعريفاً بها، مبادئها، إنجازاتها وأهدافها. ثم تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تحديد المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات. أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، بدايةً من فحص صدق وثبات أداة الدراسة، تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة، عرض النتائج وتحليلها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الإحصائية.

وقد اختُتِمت الدراسة بخاتمة شاملة لخلاصات الفصول الثلاثة، تليها قائمة المراجع التي اعتمدت عليها الدراسة، وأخيرًا الملاحق التي تضم مختلف الأدوات والملاحق التوضيحية المعززة للمحتوى العلمي.



الفصل الأول:  
الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا المالية

## تمهيد

في السنوات الأخيرة، ظهر مجال جديد في قطاع التمويل يعرف بالتكنولوجيا المالية "الفينتك" (Fintech)، وأصبح ضرورة حتمية لدول العالم لمواكبة التطور والتقدم في مجالات التمويل، فهي قطاع حديث النشأة، يوفر كل أنواع الخدمات المالية التقليدية ولكن بأسلوب وشكل مغاير أكثر تطوراً وسرعة ودقة.

فلقد ساهمت التكنولوجيا المالية بشكل كبير في تيسير الوصول إلى الخدمات المالية للأفراد والشركات بطرق سهلة وحديثة، وقد ساعدت أيضاً في تبسيط العمليات والتعاملات المالية وتعزيز الاستقرار المالي.

وإزاء ما سبق سنقسم الفصل الاول الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: ماهية التكنولوجيا المالية؛

المبحث الثاني: أساسيات التكنولوجيا المالية؛

المبحث الثالث: شركات التكنولوجيا المالية.

## المبحث الاول: ماهية التكنولوجيا المالية

التكنولوجيا المالية هي مجال يهتم بالمعاملات المالية باستخدام التقنيات والحلول التكنولوجية التي تهدف إلى تحسين وتيسير الخدمات والعمليات المالية، وتحقيق تطورات في الكفاءة والأمان والوصول إلى الخدمات المالية على نطاق واسع؛ سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى ماهية التكنولوجيا المالية مروراً بأسباب ظهورها واللجوء إليها.

### المطلب الاول: نشأة وتطور التكنولوجيا المالية

سننتقل في هذا المطلب الى عرض نشأة وتطور التكنولوجيا المالية مروراً بعرض مراحل ظهورها من خلال الفروع الآتية:

#### الفرع الاول: نشأة التكنولوجيا المالية

ظهر مفهوم التكنولوجيا المالية بعد انتشار ثورة الإنترنت وتوفر الهواتف الذكية، حيث أصبح من الضروري توفير تسهيلات للأعمال التجارية. وبسبب هذا، أصبحت التكنولوجيا المالية متداولة بشكل واسع في العديد من المجالات مثل التعاملات بين الشركات وعملائها ورجال الأعمال والبنوك وغيرها. وشهدت السنوات الأخيرة زيادة في استخدام التكنولوجيا المالية.

ساهمت الحاجة لحل المشكلات المالية للأفراد والشركات في نشأة التكنولوجيا المالية. تستخدم التكنولوجيا لتحسين أنشطة التمويل المالي وتطوير الخدمات المالية البنكية، مما يمكن العملاء من إجراء معاملاتهم عبر الإنترنت من أي جهاز، سواء كان حاسوباً شخصياً أو هاتفاً ذكياً، وتوفير أدوات حديثة للاستثمار المالي عبر الإنترنت وتسهيل العمليات التجارية. استخدمت التكنولوجيا المالية أيضاً في عمليات التأمين والتجارة والتداول، مما ساهم في منع الغش وتحسين كفاءة العمليات وتوفير الوقت والجهد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نصيرة زعاف، أثر التكنولوجيا المالية على تحسين وابتكار جودة الخدمة المصرفية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي بالدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 26 سبتمبر 2019، ص3-4.

## الفرع الثاني: مراحل تطور التكنولوجيا المالية:

التكنولوجيا المالية ليست ظاهرة جديدة وحديثة، فقد شهدت الخدمات المصرفية والمؤسسات المالية تاريخاً طويلاً من التبنى التكنولوجي. يمكن تلخيص هذه المسارات في الثلاث مراحل التالية:

### المرحلة الاولى (1866-1967)

في المرحلة الأولى (1866-1967)، تزامنت التكنولوجيا المالية مع فترة من العولمة المالية. بدأت هذه الفترة بظهور التلغراف وتطور السكك الحديدية، مما فتح الباب أمام نقل سريع للمعلومات المالية عبر الحدود الوطنية لأول مرة.<sup>1</sup> تمكّن إنشاء أول كابل عبر المحيط الأطلسي في عام 1918 وشبكة بنك الاحتياطي الفيدرالي في عام 1950 من نقل المعلومات بسرعة أكبر. كانت هذه التطورات تسهل أول نظام لتحويل الأموال باستخدام تقنيات مثل التلغراف وشيفرة مورس<sup>2</sup>.

على الرغم من أن البنية التحتية للنقل كانت محدودة في تلك الفترة، إلا أن القدرة على إجراء المعاملات المالية عبر مسافات طويلة كانت أمراً أساسياً ولكنها كانت تعتمد على معايير معقدة للغاية.

### المرحلة الثانية (1967-2008)

في المرحلة الثانية (1967-2008)، استمرت التكنولوجيا المالية في أن تظل مهيمنة في صناعة الخدمات المالية التقليدية. شهدت هذه الفترة انتقالاً من التناظرية إلى الرقمية، حيث تم في هذه المرحلة إطلاق أول آلة حاسبة محمولة وأول جهاز صراف آلي في عام 1967 من قبل بنك باركليز. وتم إطلاق PayPal في عام 1998، وأصبحت أساساً لأنظمة الدفع الجديدة مع تزايد الانتشار على شبكة الإنترنت. تميزت السبعينيات بهذه المرحلة بتأسيس أول بورصة رقمية في العالم، وهي بورصة ناسداك، التي أعطت بداية لكيفية عمل الأسواق المالية. وفي عام 1973، تأسست سويفت (جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك)، وهي بروتوكول اتصال بين المؤسسات المالية لتسهيل الحجم الكبير للمدفوعات عبر الحدود.

استمرت هذه المرحلة خلال الثمانينيات مع ظهور الحواسيب المصرفية المركزية وتقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في جميع أنحاء العالم. وفي التسعينيات، ازدهرت نماذج الأعمال التجارية عبر

<sup>1</sup> Richard Bates, Banking on the futur, an exploration of fin Tech and the consumer interest, Coming together

for change on the futur, report undertaken for consumer international, July 2017 P05

<sup>2</sup> نصيرة زعاف، المرجع السابق، ص 05.

الإنترنت والتجارة الإلكترونية، وشهدنا ثورة في استخدام الإنترنت، مما أدى إلى تغيير الطريقة التي يُمارس بها الأفراد أعمالهم التجارية.

انتهت هذه المرحلة مع الأزمة المالية العالمية لعام 2008، والتي أدت إلى تحول في تصور الناس للمؤسسات المالية وتغيرات كبيرة في فهم الناس للمال<sup>1</sup>.

الأزمة المالية العالمية لعام 2008 كانت واحدة من أعنف الأزمات الاقتصادية والمالية في التاريخ الحديث، والتي بدأت بمشكلة الرهون العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية وتجلت بشكل واضح في عام 2008. تأثرت الولايات المتحدة بشكل كبير، مما أثر بدوره على الاقتصاد العالمي بأسره. نتج عن ذلك عجز كبير في سيولة البنوك التجارية ومؤسسات الاقراض المالية، وذلك بسبب ارتفاع نسبة التسلف في سوق العقارات وتوسع عمليات الإقراض.

وفي منتصف عام 2007، انخفضت أسعار العقارات بشكل حاد، مما أدى إلى صعوبات كبيرة في الأسواق المالية وفشل في تحديد الالتزامات المالية ومستحققاتها. تأخر المقترضون عن السداد ورفضوا الدفع، مما أدى في النهاية إلى إفلاس بنك ليمان براذرز، رابع أكبر بنك في الولايات المتحدة. انتشرت الأزمة في جميع أنحاء العالم بسبب ارتباط الاقتصادات العالمية، وتطورت الأزمة المالية إلى أزمة اقتصادية عالمية، تسببت في تأثير سلبي على العديد من الدول والشركات حول العالم.

### المرحلة الثالثة - 2008 ( إلى يومنا هذا )

بعد الأزمة المالية في عام 2008، دخلنا في عصر الشركات الناشئة، حيث زاد الدافع نحو الابتكار بين المستثمرين والمستهلكين، الذين بدأوا بقيادة موجة من المنتجات والخدمات الجديدة. حتى البنوك الراسخة بدأت في التصرف وتصنيف أنفسها كشركات ناشئة. فتحت تقنيات جديدة الأبواب لتسهيل إنشاء منتجات مصرفية رقمية باستخدام الخدمات المصرفية المفتوحة، التي تتيح لشركات الطرف الثالث الوصول إلى البيانات المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Arneris, Barberis & Ross, Innovation & technology business school, evolution of fintech , on line

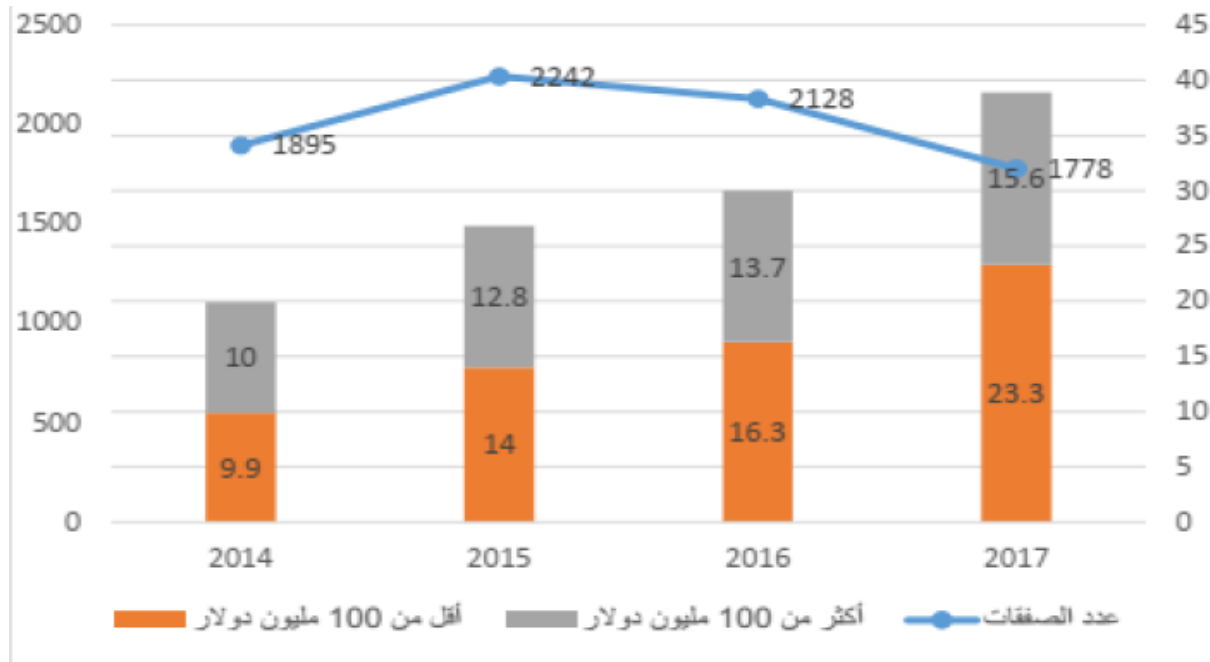
<https://www.ezigurat.com/innovationschool/blog/evolution-of-fin>

<sup>2</sup> سعيدة حروفوش، التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي، مجلة آفاق علمية، جامعة الجلفة كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، المجلد 11، العدد 03، الجزائر، 2019، ص725.

تميزت هذه المرحلة بانتشار العملات المشفرة واعتمادها، وتغلغل الهواتف الذكية بشكل كبير في الأسواق، مما سمح بوصول الإنترنت لملايين الأشخاص في جميع أنحاء العالم. في عام 2011، قدمت جوجل محفظتها الرقمية، وتلاها إطلاق Apple Pay في عام 2014.

في المرحلة الأخيرة، شهدت التكنولوجيا المالية تطوراً حديثاً متجاوباً مع التغيرات في سلوك المستهلك ووصولهم للإنترنت في العالم النامي. على سبيل المثال، الصين والهند هما الدولتان التي تبرز فيهما أعلى مستويات استخدام التكنولوجيا المالية. على الرغم من عدم وجود البنية التحتية المصرفية المادية الكبيرة كما هو الحال في الغرب، إلا أن هاتين الدولتين نجحتا في اعتماد حلول جديدة بسرعة أكبر من نظرائهم في الغرب<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-01): حجم الاستثمارات العالمية في التكنولوجيا المالية خلال 2014-2017



المصدر: سعيدة حرفوش، التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، جوان 2019، ص731.

مثل الشكل رقم 01 أعلاه حجم الاستثمارات العالمية في شركات التكنولوجيا المالية خلال الفترة 2014-2012. يلاحظ من خلال هذا الشكل أن حجم الاستثمارات العالمية في التكنولوجيا المالية زاد مستمراً خلال الفترة المذكورة، حيث بلغ المتوسط السنوي لزيادة حجم الاستثمارات ما يقارب 1.91%.

<sup>1</sup> Arner, D, Barbris, J., & Ross. The Evolution of Fintech : A New Postcrisis Paradigm ? research Paper No. 2015/047. University of Hong Kong Faculty of Law, 2015, p6.



كما يُلاحظ أن عدد الصفقات ارتفع خلال سنتي 2011 و 2012، ثم انخفض في سنة 2013 إلى 1222 صفقة. ومع ذلك، كانت قيمة هذه الصفقات متزايدة خلال الفترة المدروسة، حيث وصلت إلى ما يقارب 3 مليارات دولار خلال سنة 2012.

كما يُلاحظ أن نسبة زيادة الصفقات التي تزيد قيمتها عن 100 مليون دولار تتزايد بوتيرة 84.42%، وهي أكبر من زيادة الصفقات التي تقل قيمتها عن 100 مليون دولار بنسبة 13.913%. ميز التكنولوجيا المالية هو الابتعاد عن النموذج المالي الغربي التقليدي، مما يظهر تقدماً ملحوظاً في تطبيقات الخدمات المصرفية الرقمية حول العالم. والجدول التالي يوضح مراحل تطور التكنولوجيا المالية.

الجدول رقم (01-01): مراحل تطور التكنولوجيا المالية

| من 2008 الى يومنا هذا                                 |                                                      | 1967-<br>2008            | 1866-<br>1967               | التاريخ             |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|
| الفينتيك<br>3.5                                       | الفينتيك<br>3.0                                      | الفينتيك<br>2.0          | الفينتيك<br>1.0             | الحقبة              |
| الشركات<br>الناشئة / الدول<br>النامية                 | الدول<br>المتقدمة.                                   | عالمي/<br>الدول المتقدمة | عالمي/<br>الدول المتقدمة    | الجغرافيا           |
| الهاتف المحمول / الشركات<br>الناشئة / الوافدون الجدد. |                                                      | تقليدية/<br>الأنترنت     | البنية<br>التحتية / الحوسبة | العناصر<br>الرئيسية |
| ميزة<br>المحرك الأخير                                 | الأزمة<br>المالية العالمية<br>2008 / الهاتف<br>الذكي | الرقمنة                  | الروابط                     | نقطة<br>التحول      |

Source : Douglas W, & Janos B, **Fin tech Régulation and Reg tech**, 17-02-2020, p06.

## المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المالية

مع التطور السريع في التكنولوجيا وانتشار الإنترنت، ظهر مفهوم التكنولوجيا المالية كنوع من التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية؛ حيث تهدف التكنولوجيا المالية إلى استخدام التقنيات الحديثة لتحسين وتيسير العمليات المالية، سواء للأفراد أو الشركات، وسنتطرق في هذا المطلب الى عرض مفهوم وأهمية تكنولوجيا المالية من خلال الفروع التالية:

### الفرع الاول: تعريف تكنولوجيا المالية

يُشير مصطلح التكنولوجيا المالية أو "فينتك (Fintech)" إلى صناعة تضم شركات تسعى لاستخدام التكنولوجيا لتحسين وتطوير قطاع المدفوعات. تتميز شركات التكنولوجيا المالية عمومًا بكونها شركات ناشئة تتحدى الشركات التقليدية في القطاع المالي، حيث تعتمد بشكل أساسي على البرمجيات والتكنولوجيا في تقديم خدماتها.

ويعرفها معهد البحوث الرقمية في العاصمة البولندية دبلن بأنها "عبارة عن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال قطاع المالية، وتشمل هذه الاختراعات مجموعة البرامج الرقمية التي تستخدم في العمليات المالية للبنوك والتي من ضمنها: المعاملات مع الزبائن والخدمات المالية مثل تحويل الأموال وتبديل العملات وحسابات نسب الفائدة والأرباح ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغير ذلك من العمليات المصرفية".<sup>1</sup>

تُصنف التكنولوجيا المالية على أنها تلك المنتجات والخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين نوعية الخدمات المالية التقليدية. تتميز هذه التكنولوجيا بأنها أسرع وأرخص وأسهل، مما يسمح لعدد أكبر من الأفراد بالوصول إليها.

وعادةً ما يتم تطوير هذه الخدمات والمنتجات من قبل شركات ناشئة، والتي تعتبر شركات صغيرة حديثة العهد تهدف إلى التوسع من خلال إنشاء أسواق جديدة أو الحصول على حصة كبيرة في الأسواق القائمة. وتسعى هذه الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية إما للتعاون أو المنافسة مع مقدمي

<sup>1</sup> صخري عبد الوهاب، سمية بن علي، تحليل واقع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا: قراءة للتحديات والإمكانيات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص405.

الخدمات المالية القائمة، وذلك من خلال تقديم عروض ذات قيمة تهدف إلى تحسين الخدمات المصرفية للأفراد والشركات<sup>1</sup>.

كما تعرفها لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها "أي تكنولوجيا أو ابتكار مالي ينتج عنه نموذج أعمال أو عملية أو منتج جديد له تأثير على الأسواق والمؤسسات المالية"<sup>2</sup>.

وقد ترجمت كلمة FinTech بقاموس أكسفورد على النحو التالي: "برامج الكمبيوتر وغيرها من التقنيات المستخدمة لدعم أو تمكين الخدمات المصرفية والمالية".

وفقاً لتقرير التكنولوجيا المالية الصادر عن مختبر ومضة وشركة بيروفت (Pyfort)، فإن التكنولوجيا المالية تُعرف بأنها تلك المنتجات والخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين نوعية الخدمات المالية التقليدية<sup>3</sup>.

وعرفها صندوق النقد الدولي على أنها: "التكنولوجيا التي لديها القدرة على تحويل الخدمات المالية لتحفيز نماذج الأعمال الجديدة، التطبيقات، العمليات والمنتجات"<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا المالية (Fintech) هي مجال يهتم بتطبيق التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في مجال الخدمات المالية. تعمل تكنولوجيا المالية على تحسين وتبسيط العمليات المالية، سواء كان ذلك في المدفوعات، التمويل، الاستثمار، التأمين، أو أي جانب آخر من جوانب الخدمات المالية، حيث تشمل مجالات تكنولوجيا المالية مجموعة واسعة من التطبيقات والمنتجات، مثل التطبيقات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والتجارة الإلكترونية، والتحويلات النقدية الرقمية، والقروض النموذجية، والتمويل الجماعي (الكرادفاندينج)، والتأمين عبر الإنترنت، وتقنيات البلوكشين والعملات الرقمية، والذكاء الاصطناعي في التحليل المالي، وغيرها الكثير.

<sup>1</sup> Ahmed Taha AlAjlouni & Monir Souliaman al-hakim: Financial Technology in Banking Industry: Challenges and Opportunities, International Conference in Economics and Administrative Sciences held in 11-12 April 2018, Applied Sciences Private University, Amman-Jordan.p2-3.

<sup>2</sup> العنزي سالم محمد معطش جمعان، دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19 دراسة ميدانية على البنوك الكويتية، كلية التجارة في جامعة السادات، من خلال الرابط التالي: [www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org) ، 2020 ، ص131-132.

<sup>3</sup> عبد الرحيم وهيبة، أشواق بن قدور، توجهات التكنولوجيا المالية على ضوء تجارب شركات ناجحة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث، 2018، ص13.

<sup>4</sup> Chikako Baba, a. o, Fintech in Europe: Promises and Threats, IMF, Européen Département, 2020, p12.

ونخصص بالذكر أن التكنولوجيا المالية قائمة على أربعة جوانب أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الجانب المادي: يمثل الآلات والمعدات المستخدمة؛
- الجانب الاستخدامي: يمثل طرق استخدام هذه المعدات؛
- الجانب العلمي: يمثل المعرفة المالية والعلمية المطلوبة؛
- الجانب الابتكاري: يمثل اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المالية والمصرفية.

### الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المالية

تظهر الأهمية البارزة للتكنولوجيا المالية كإحدى القنوات الرئيسية لخدمة المستفيدين من خلال تقديم منتجات مالية حديثة. فهي تساهم بشكل كبير في تمويل مختلف المؤسسات وأسواق رأس المال، بالإضافة إلى توفير البيانات المالية والقوائم وإدارة الدفعات والعملاء لأموالهم.

تلعب التكنولوجيا المالية دورًا أساسيًا في خفض التكاليف وزيادة رأس المال بالطرق المناسبة وبالسرعة المناسبة لكل من المستفيدين. كما تضطلع بتوفير وتطبيق التكنولوجيا المالية للمنظمين والمشاركين في السوق بتقنيات جديدة لضمان استمراريتهم وبقائهم في السوق رغم التحديات التي تواجههم في الموازنة بين العوائد والمخاطر المحتملة للابتكارات المالية الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، تجعل التكنولوجيا المالية من السهل بشكل كبير على الأفراد والمؤسسات الوصول إلى خطوط الائتمان والتمويلات الأخرى، وبذلك تعزز الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد.

ويمكن تلخيص أهمية التكنولوجيا المالية في نقاط<sup>2</sup>:

- توفير مجموعة واسعة من الخدمات المالية التي لا تقدمها البنوك التقليدية، مما يشمل التمويل الجماعي، وحلول الدفع عبر الهاتف، والتحويلات الدولية، وأدوات إدارة المحافظ الاستثمارية عبر الإنترنت.

- تغيير هيكل الخدمات المالية بشكل عام وتوفير وسائل تقديم أسرع وأرخص وأكثر أمانًا وشفافية وسهولة في الوصول إليها.

<sup>1</sup> عبد القادر مطاي، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، جوان 2013، ص 24.

<sup>2</sup> هدى محمد عبد الله محمد، دور المعايير المحاسبية المرتبطة في تفعيل اليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الرقمية، مسح ميداني، تم الطلاع عليها من خلال الرابط التالي [www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org) يوم 29-02-2024، 2019، ص 80.

• التركيز على تقديم الخدمات واستهلاكها من خلال نقاط الاتصال متعددة القنوات، مما يعزز من جودة ونوعية الخدمات المالية.

• المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المالية والشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا المالية، حيث يتزايد تنافسهم مع تقدمهم التقني.

### المطلب الثالث: أسباب اللجوء الى التكنولوجيا المالية

توفر العديد من العوامل التي جمعت معاً أدت إلى ظهور شركات التكنولوجيا المالية وانتشارها على نطاق واسع<sup>1</sup>:

**أولاً:** أظهرت الأزمة المالية العالمية لعام 2008 للمستهلكين بشكل واضح النقاط الضعف في النظام المصرفي التقليدي، مما أدى إلى البحث عن بدائل أكثر فعالية وشفافية.

**ثانياً:** ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في تحقيق التنقل السلس، وسهولة الوصول، والتكلفة المنخفضة للخدمات المالية، مما جعل العمليات المالية أكثر سرعة وكفاءة.

وبالنسبة للأسباب التي ساهمت في انتشار هذه الشركات بسرعة عبر الدول<sup>2</sup>:

**أولاً:** حدوث تطور هائل في الأدوات المالية وتوسع نطاق التعامل باستخدام التكنولوجيا المصرفية، بالإضافة إلى التطور الكبير في تقنيات الدفع الإلكتروني.

**ثانياً:** سهولة الوصول إلى شرائح سكانية أكبر من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

**ثالثاً:** سهولة التعامل في عالم التكنولوجيا المالية مقارنة بالعالم التقليدي، حيث يمكن الوصول إلى الخدمات دون الحاجة إلى فتح حسابات بنكية في الداخل والخارج.

**رابعاً:** تقليل التكاليف في التعامل مع التكنولوجيا المالية وسهولة الوصول إلى خدمات جيدة دون الحاجة إلى دفع تكاليف باهظة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Svetlana Saksonova& Irina Kuzmina-Merlino, Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation, European Research Studies Journal, Volume XX, Issue 3A, 2017 , P: 962-963.

<sup>2</sup> سعيدة حرفوش، المرجع السابق، ص728.

<sup>3</sup> حدادي عبد اللطيف، برادي أحمد، التكنولوجيا المالية بين ضخامة المفهوم وجسامة المخاطر، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية- تحديات النمو والمنافسة- يومي 17-18 أفريل 2018، المركز الجامعي بتمنراست، ص7.

تلعب التكنولوجيا المالية "فينتك" دورًا محوريًا في قطاع الخدمات المالية والمصرفية، وأسباب اللجوء إليها تتجلى في<sup>1</sup>:

- **تحسين آليات جذب العملاء**: تمتد خدمات الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية إلى مناطق جغرافية واسعة النطاق، مما يتيح لها جذب عدد كبير من العملاء، حيث تُقدم خدماتها بشكل فردي وذكي.
- **معالجة أسرع للمعاملات المعقدة**: يُمكن التكنولوجيا المالية من معالجة المعاملات المالية المعقدة بشكل أسرع وتسوية الحسابات بشكل صحيح، مما يؤدي إلى زيادة الجودة في هذا القطاع.
- **شمول مالي أفضل**: تمكن التكنولوجيا المالية الأفراد والشركات من الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة بأسعار ميسورة، مما يزيد من شمول الخدمات المالية ويسهم في تلبية احتياجات العملاء.
- **خفض تكلفة الخدمات**: تساهم التكنولوجيا المالية في خفض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء، نظرًا لعدم الحاجة في كثير من الأحيان لوجود مادي في المناطق التي تغطي خدماتها.
- **تقديم التحليلات المالية المتقدمة**: تمكن التكنولوجيا المالية من تقديم التحليلات المالية المتقدمة، مما يمكن المؤسسات من إعادة تصميم منتجاتها وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- **نقل المعرفة وتحقيق الشفافية**: تُمكن الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المالية من نقل المعرفة والخبرة للمستثمرين الجدد، وتعزز الشفافية في القطاع المالي.
- **تحقيق الاستقرار المالي**: تقلل التكنولوجيا المالية من المنافسة بين الشركات التكنولوجية الناشئة والبنوك القائمة، مما يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بالتنافسية في القطاع المالي والمصرفي.

<sup>1</sup> عماد مروة، فينتك قوة للتحويل في القطاع المالي المصرفي، تاريخ نشر المقال يوم 10-07-2019، تم الاطلاع عليها يوم 23-

2024-02 على الساعة 10 صباحا من خلال رابط الموقع التالي: <https://al-ain.com/article/fintech-economy>

## المبحث الثاني: أساسيات حول التكنولوجيا المالية

في عالم متزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت التكنولوجيا المالية أحد الأساسيات الحيوية في قطاع الخدمات المالية والمصرفية. تعتبر التكنولوجيا المالية تطبيقاً مبتكراً للتكنولوجيا في مجال الخدمات المالية، مما يساهم في تحسين العمليات المالية وتيسير الوصول إلى الخدمات المالية بشكل عام. وعليه سنحاول في هذا المبحث عرض أساسيات حول تكنولوجيا المالية وأهم التقنيات المستحدثة فيها.

### المطلب الاول: خدمات وقطاعات التكنولوجيا المالية

تساهم التكنولوجيا المالية في تسهيل التعاملات المصرفية للأفراد وهذا من خلال تحسين الخدمات المقدمة للقطاعات المصرفية وغيرها والتي تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وعليه سنحاول في هذا المطلب عرض اهم الخدمات والقطاعات الخاصة بالتكنولوجيا المالية من خلال الفرعين التاليين:

#### الفرع الاول: خدمات التكنولوجيا المالية

يمكن إيجاز خدمات التكنولوجيا المالية في العناصر الآتية:

##### أولاً: خدمات الدفع:

- تشمل النشاطات المصرفية النشطة والمرنة التي يقدمها فينتك للعديد من العملاء مجموعة من أساليب الدفع الرئيسية، وتشمل منها<sup>1</sup>:
- الدفع عبر الهاتف النقال.
- التحويلات المالية إلى الخارج بتكلفة منخفضة، مما يقلل من تكاليف التبادل الدولي للنقود.
- تبادل العملات بدون تكلفة إضافية.
- إدارة تدفقات الدفع المتاحة للتجارة الإلكترونية، وتسهيل عمليات الدفع عبر الإنترنت باستخدام وسائل الدفع المبتكرة.
- تبسيط عمليات الدفع بين الأفراد.

##### ثانياً: العمليات المصرفية الموجهة للأفراد:

<sup>1</sup> Matthieu Llorca, les banques aux prises les fin Tech, journal de l'économie politique 75, université de bourgogne Franche-Comté, Dijon ; France, janvier 2017, p16

تشمل الخدمات المصرفية البسيطة الموجهة للأفراد عبر الإنترنت، دون وجود فروع مادية، تكاليف منخفضة، وتتضمن أيضًا حلول لإدارة الميزانية، بالإضافة إلى أدوات متنوعة للتخطيط المالي الشخصي<sup>1</sup>.

### ثالثًا: الاستثمار والتمويل:

- يستقطب الفيتنيك المدخرات الشخصية من خلال تبسيط العروض المقدمة.
- يوفر منصة لتمويل جماعي للشركات، سواء كقروض أو رأس مال أو استثمارات أو على شكل تبرعات.
- يقدم استشارات عبر الإنترنت لمساعدة الأفراد في إدارة مدخراتهم، وتحليل المخاطر، وتقديم مقترحات للاستثمار المالي المختلفة لعملائهم.

### رابعًا: خدمات مقدمة للبنوك على أساس قاعدة كبيرة للمعطيات big data

تقدم الفينك حلولاً مستهدفة للقطاع المصرفي من خلال جمع وتحليل قواعد البيانات الكبيرة، مما يساعد في تحسين إدارة العلاقات مع العملاء، بما في ذلك تحليل السلوك الشرائي، ومراقبة المدخرات، وفهم المسارات الوظيفية للعملاء، وتقييم الملاءة المالية. كما تعمل هذه الحلول على تعزيز الأمن السيبراني من خلال اكتشاف الاحتيال في وقت مبكر من سلوك العميل، مثل تحديد موقع الهواتف الذكية وتشفير البيانات والمعلومات الحساسة. وبالإضافة إلى ذلك، توفر الفينك أدوات لتحليل المخاطر ودعم اتخاذ القرارات بشأن إدارة المحافظ المالية، وتسهيل إعداد التقارير التنظيمية.

### خامسًا: الخدمات الموجهة للبنوك والشركات المالية:

تقدم التكنولوجيا المالية العديد من الحلول لتحسين إدارة الأعمال، وبعضها موجه للبنوك مثل تقنية Blocktech، التي تطور حلولاً تعتمد على تقنية blockchain فيما يتعلق بتسجيل المعاملات بالنسبة للمؤسسات. وتوفر Fink أيضًا حلولاً مثل المعلومات، برامج التجهيز، وإجراءات الرقابة في نظم المعلومات، وإدارة المخاطر، وإدارة الضرائب<sup>2</sup>.

وفقًا للجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن التكنولوجيا المالية مرتبطة بثلاثة قطاعات رئيسية تتعلق مباشرة بالخدمات المصرفية الأساسية وهي: الائتمان، الودائع، التمويل، المدفوعات، المقاصة والتسوية، الاستثمارات وإدارة الثروات.

<sup>1</sup> سعيدة حروفش، المرجع السابق، ص 729.

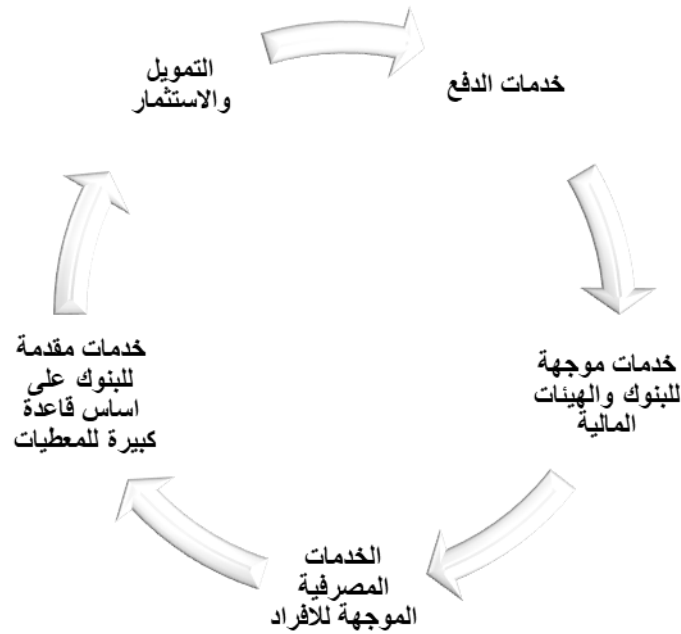
<sup>2</sup> ناظم محمد فوزي الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات، الصيرفة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 70.



وفقًا لتقرير ومضة وبايفورت، يمكن تقسيم تطوير التكنولوجيا المالية إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تشمل حلول الدفع والإقراض. تشمل المرحلة الثانية اعتماد التكنولوجيا في التحويلات المالية الدولية والتأمين وإدارة الثروات والاستثمارات.

وهناك ظاهرة جديدة أخرى في مجال التكنولوجيا المالية هي تكنولوجيا بلوكشين (Blockchain)، وهي بمثابة دفتر رقمي مركزي، يتم فيه تسجيل المعاملات التي تتم في العملات الرقمية المشفرة Cryptocurrencies، حيث تميز سنة 2017 باقتحام العملات الافتراضية المشفرة أسواق المال العالمية، وأكثرها جدلا هي (البتكوين) وهي عملة رقمية افتراضية مشفرة باتت أشهر أدوات التداول المالي والمضاربة، لا وجود مادي لها، ولا تخضع لأي رقابة.

الشكل رقم (02-01): خدمات التكنولوجيا المالية



المصدر: سعيدة حرفوش، المرجع السابق، ص729.

## الفرع الثاني: قطاعات التكنولوجيا المالية

تقدم التكنولوجيا المالية مجموعة كبيرة من الخدمات المالية في شتى القطاعات والمجالات المتنوعة، ونخصص بذكر أهم القطاعات التي تسلكها التكنولوجيا المالية من خلال ما يلي:

### أولاً: قطاع المدفوعات

قطاع المدفوعات هو القطاع الأكثر تقدماً في التكنولوجيا المالية، حيث تقدم الشركات الناشئة خدمات دفع الفواتير، وحلول الدفع عبر الإنترنت والأجهزة المحمولة، بالإضافة إلى المحافظ الإلكترونية.<sup>1</sup> وبالتالي، تعد خدمات الدفع من أكثر الخدمات رواجاً مقارنة بباقي الخدمات والمنتجات المالية الأخرى. كما أن الشركات التي تركز على هذا النوع من الخدمات تستقطب عملائها بسرعة أسرع وأقل تكلفة.

### ثانياً: قطاع التمويل الجماعي والإقراض الرقمي

يشتمل التمويل الجماعي على تمكين شبكات الأشخاص للتحكم في إنشاء منتجات، ووسائل الإعلام، والأفكار الجديدة. يتضمن ثلاثة أطراف رئيسية: المقاول المشروع الذي يحتاج إلى التمويل، والمساهمون المهتمون بتمويل هذه المشروعات، والهيئة الوسيطة التي توفر المعلومات لإيجاد الفرص لتطوير الخدمات والمنتجات. كما يتضمن نموذج النظير إلى النظير، وهو واحد من أكثر النماذج شيوعاً في التكنولوجيا المالية. تعمل هذه المنصات على توفير المعلومات للأفراد والشركات بما يشجع على التبادل بأسعار فائدة منخفضة وإجراءات أقل تعقيداً.<sup>2</sup>

### ثالثاً: قطاع إدارة الثروات

خدمة إدارة الثروات تتضمن التخطيط المالي وإدارة المحافظ الاستثمارية، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات المالية المتكاملة للأفراد الأثرياء وأصحاب الأعمال الصغيرة والأسر، الذين يسعون للحصول على استشارات مالية ومساعدة من خلال الاعتماد على خبراء في إدارة ثرواتهم. يتضمن هذا التنسيق بين الخدمات المصرفية، والتخطيط العقاري، والموارد القانونية، وإدارة الضرائب المهنية، والاستثمار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بنية حيزية، عليوش قربوع ابتسام، التكنولوجيا المالية ثورة اقتصادية جديدة-دراسة حالة منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 03، سبتمبر 2018، ص40.

<sup>2</sup> Lee In & Jae Shin Yong: Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges, Journal of Business Horizons-Usa , 61 (01), 2018, pp. 38-39

<sup>3</sup> حمدي زينب، اوقاسم الزهراء، مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا المالية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2019، ص409.

#### رابعاً: قطاع التأمين

تطورت التكنولوجيا لتقديم الخدمات التأمينية بطرق جديدة، وتوفير أساليب متقدمة لجمع البيانات لتحليل المخاطر بشكل أفضل واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها. هذه التطورات في تكنولوجيا التأمين ترتبط بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وقد دخلت العديد من الأشكال الجديدة في العمليات التشغيلية في مجال التأمين، بهدف تجديد كفاءة الوساطة المالية وتحسين إدارة تلبية متطلبات العملاء بشأن التعويضات. هذه التطورات تسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن مع تخفيض الرسوم والعمولات المرتبطة بالتأمين<sup>1</sup>.

#### خامساً: قطاع التكنولوجيا التنظيمية

هو مجال يستخدم لإدارة العمليات التنظيمية داخل الصناعة المالية باستخدام التكنولوجيا المبتكرة. يشمل هذا المجال العديد من الوظائف المتعلقة بالتحقيق الرقابي والإفصاح، والامتثال للقواعد والقوانين. يتألف من مجموعة من الشركات التكنولوجية التي تعمل على إيجاد حلول لتحديات الاقتصاد الرقمي، وتسعى للحد من انتهاكات البيانات والاختراقات الإلكترونية وغسيل الأموال والأنشطة الاحتيالية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يوجد في هذا المجال خدمات تحويل الأموال عبر العالم وخدمات مالية مبتكرة تعتمد على تقنية سلسلة الكتل مثل العملات الرقمية المشفرة<sup>2</sup>.

#### سادساً: خدمة تنظيم وإدارة المخاطر

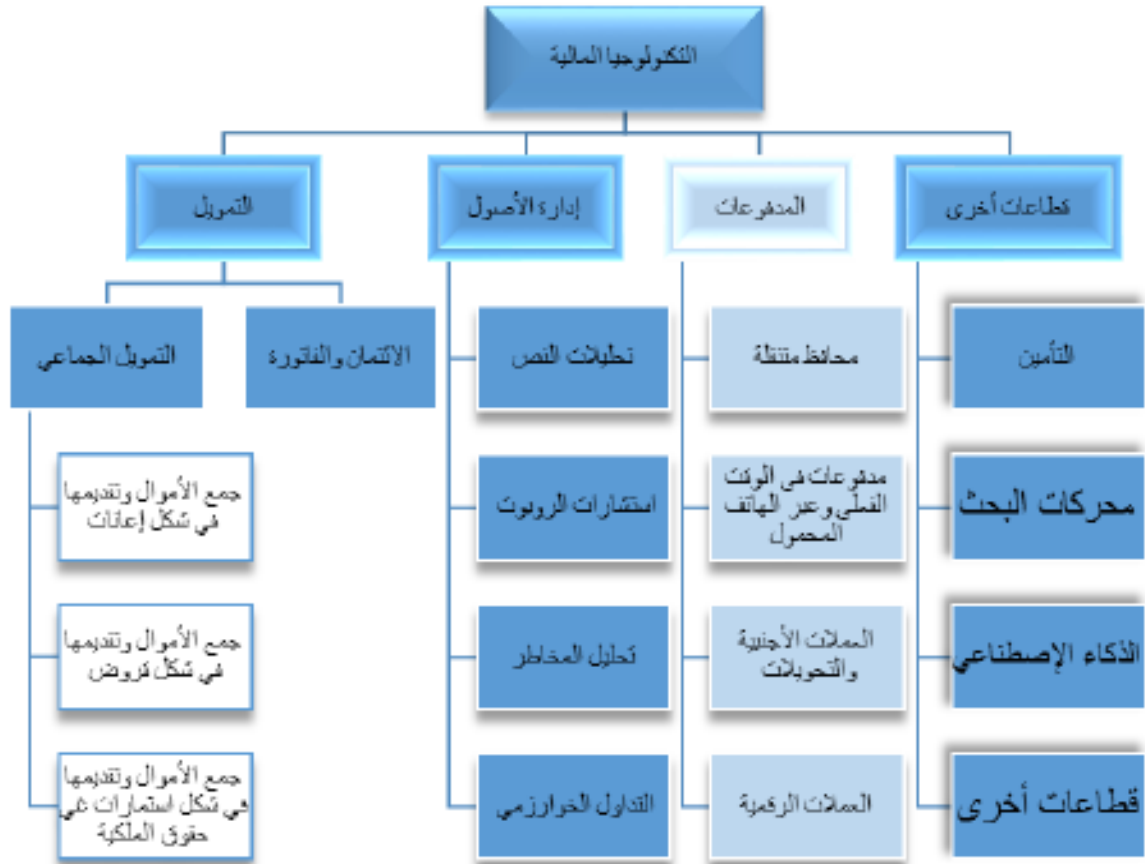
تعتبر تكنولوجيا الامتثال المالي وإدارة المخاطر التشغيلية وتحسين التنظيم من التقنيات المستخدمة في صناعة الخدمات المالية لتحسين الالتزام بالقواعد المالية وإدارة المخاطر التشغيلية وتحسين التنظيم الداخلي. توفر هذه التقنية حلولاً للشركات المالية للالتزام بالمعايير المالية وإدارة المخاطر وتحسين هيكل التنظيم. وتشمل هذه الحلول أيضاً الأتمتة والرقمنة لقواعد مكافحة غسيل الأموال، مما يهدف إلى تقليل الأنشطة غير المشروعة والاستفادة من التحليلات الضخمة لاستخدامات السوق والعملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ليان فريد حبيب، التكنولوجيا المالية: جسر القطاع المالي إلى المستقبل، اتحاد شركات الاستثمار، 2019، ص 51-52.

<sup>2</sup> صخري عبد الوهاب، بن علي سمية، المرجع السابق، ص 406.

<sup>3</sup> أبو كرش شريف مصباح، عصر التكنولوجيا المالية الجديد "فينتك"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 26، العدد 01، 2019، ص 10.

الشكل رقم (03-01): قطاعات التكنولوجيا المالية



Source : Ahmed T.Al Ajlouni, Monir Al-hakim, **Financial Technology in banking industry : Challenge and Opportunities**, International conference on Economics and Administrative Sciences ICEAS2018, p3.

الجدول رقم (02-01): نسبة اعتماد التكنولوجيا المالية حسب القطاعات 2019-2015

| 2019 | 2017 | 2015 | قطاعات التكنولوجيا المالية |
|------|------|------|----------------------------|
| 75 % | 50 % | 18 % | تحويل الأموال والمدفوعات   |
| 34 % | 20 % | 17 % | التمويل والإستثمار         |
| 48 % | 24 % | 8 %  | التأمين                    |
| 27 % | 10 % | 6 %  | الاقتراض                   |

Source: Global. Ventures, (2020), Fintech in Mena An Overview, P 15, available on: <https://globalventures.docsend.com>

## المطلب الثاني: التقنيات المستحدثة للتكنولوجيا المالية

هناك العديد من التقنيات المميزة في التكنولوجيا المالية، والتي تولي لها الأوساط الرقمية والتكنولوجية إهتماما واسعا وكبيراً؛ وعلية نخصص بذكر أبرزها المتمثلة فيما يلي:

### أولاً: الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

جون مكارثي، المعروف أيضاً بلقب "أبو الذكاء الاصطناعي"، قام بتصميم هذا المصطلح في عام 1956، حيث وصف "الذكاء الاصطناعي" على أنه "علم هندسة بناء الآلات الذكية، وبخاصة ببرمجة الحواسيب". وبحسب تعريفه، يُعتبر الذكاء الاصطناعي علم إنشاء أجهزة وبرمجيات حاسوبية قادرة على التفكير بنفس الطريقة التي يعمل بها الدماغ البشري. يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تعلم البيانات واتخاذ القرارات بشكل مشابه للبشر، محاكاة لنمط التفكير والتصرف البشري. يتم ذلك من خلال دراسة سلوك البشر وتجاربههم ومراقبة ردود أفعالهم، وتطبيق هذه المعرفة في برامج وأنظمة الحواسيب المعقدة لمحاكاة طريقة التفكير البشرية<sup>1</sup>.

### ثانياً: الحوسبة السحابية : Cloud Computing

تقدم الحوسبة السحابية نموذجاً لتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتمكين الوصول إلى مجموعة متنوعة من مصادر الحوسبة عند الطلب، بطريقة قابلة للتهيئة والتكيف وفق الاحتياجات. يتيح هذا النموذج توفير الموارد الحوسبية بأقل جهد ممكن في الإدارة والتعامل مع مزود الخدمة. بفضل الحوسبة السحابية، يمكن للمستخدمين الوصول إلى مجموعة من الموارد الحوسبية عالية المرونة، والحصول على الخدمات بسهولة وكفاءة عالية دون قيود زمنية أو مكانية. يُمكن للحوسبة السحابية أيضاً تحقيق انخفاض في التكاليف، زيادة الثقة في المعاملات، وتسهيل الاستخدام بفضل بساطتها وسهولتها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: إنترنت الأشياء : Internet of things

انترنت الأشياء هي العلاقة التي تربط الأجهزة بشبكة الإنترنت، مما يمكنها من النقاط وإرسال واستقبال البيانات. تشمل هذه الأجهزة جميع الأجهزة التي تتفاعل مع البيئة المحيطة وتستجيب لها، مثل أجهزة الإنذار والأجهزة القابلة للارتداد، أجهزة التحكم الذكية، وأجهزة الصراف الآلي، وغيرها. تكمن قيمة

<sup>1</sup> خليفة إيهاب، مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر، 2019، ص40.

<sup>2</sup> تنيو كنزة، دور التحول الرقمي نحو الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص128-129.

انترنت الأشياء في توفير إمكانية الوصول والتحكم في الأجهزة عن بُعد، واستخدام البيانات المولدة من هذه الأجهزة بشكل فعال. وتتجاوز قيمة انترنت الأشياء مجرد جمع البيانات، حيث تتيح استخدام هذه البيانات لتطوير حلول مبتكرة وتحسين الأداء والكفاءة. ولهذا السبب، فإنها تثير اهتمام الشركات الكبيرة والمؤسسات الناشئة التي تسعى لتطوير أجهزة ذكية ومبتكرة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: الطابعات ثلاثية الأبعاد 3D Printing:

تم ابتكار تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد من قبل العالم إيمانويل ساكس، وتعد واحدة من أحدث أساليب التصنيع. يتم فيها تشكيل جسم ثلاثي الأبعاد عبر وضع طبقات رقيقة متتالية من مادة معينة فوق بعضها. تتميز هذه التقنية بالسرعة والسهولة في الاستخدام، مما يجعلها أفضل من أنواع التكنولوجيا الأخرى المستخدمة في التصنيع. وتتيح القدرة على طباعة أجزاء متداخلة معقدة التركيب، بالإضافة إلى القدرة على صناعة أجزاء من مواد مختلفة بمواصفات ميكانيكية وفيزيائية متنوعة. تنتج هذه التقنية نماذج تطابق منظر وملمس ووظيفة النموذج الأصلي للمنتج. وفي السنوات الأخيرة، أصبح بالإمكان تطبيقها على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهكذا انتقلت النمذجة من الصناعات الثقيلة إلى البيئة المكتبية. وتجد هذه التقنية تطبيقات في مجالات عدة مثل الطب والخزف والمعادن<sup>2</sup>.

#### خامساً: سلسلة الكتلة Blockchain:

البلوكشين تُعد ترجمة مباشرة لفكرة سلاسل القيمة الاقتصادية. إنها تقنية ثورية تقدم فهماً جديداً لإثبات أي نوع من المعاملات التي تتطلب حركة مالية أو نقلاً لأصل مادي أو معنوي، بالإضافة إلى إجراءات الطلب والموافقات التي تتبعها. تسهم في تقديم حلاً وتسهيلات لعمليات المعاملات، وتمنحها مصداقية وموثوقية ومعايير أمان لا يمكن إنكارها أو التلاعب بها. تعتبر هذه التقنية برنامجاً معلوماتياً مشفرًا يقوم بإنشاء سجل موحد للمعاملات الإلكترونية، وتمكين سلامتها وأصالتها عبر شبكة آمنة لا تتطلب وسيطاً أو نظاماً مركزياً كالأنظمة التقليدية. ومن المتوقع أن تُسهم التكنولوجيا البلوكشين بما يزيد عن 3.1 تريليون دولار في القيمة المضافة للأعمال بحلول عام 2030<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، استشراف المستقبل وصناعته: ما قبل التخطيط الاستراتيجي... استعداد ذكي، قنديل للنشر والتوزيع، دبي-الامارات العربية المتحدة، 2017، ص126.

<sup>2</sup> أحمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، المرجع السابق، ص141.

<sup>3</sup> الخوري علي محمد، الاقتصاد العالمي الجديد: ما بين الاقتصاد المعرفي ومفاهيمه الحديثة والاقتصاد الإقليمي والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، القاهرة- مصر، 2020، ص239-240.

والجدول الموالي يوضح بعض التقنيات الأخرى الخاصة بالتكنولوجيا المالية والمتمثلة في:

**الجدول رقم (03-01): بعض التقنيات الأخرى للتكنولوجيا المالية**

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الاستشاري المالي</b><br><b>Robo-Advisor</b>            | هي منصات تقوم بتوفير نصائح حول الاستثمار وهذا بواسطة الخوارزميات المالية، لأنها تحد من الحاجة لمديري الاستثمار البشري مما يقلل بشكل كبير من تكلفة إدارة المحفظة.                                                  |
| <b>التكنولوجيا التنظيمية</b><br><b>RegTech</b>            | هي عبارة عن تقنية تعمل على مساعدة الشركات العاملة في صناعة الخدمات المالية وهذا من خلال الالتزام بقواعد الامتثال المالي مثل: رقمنة قواعد مكافحة غسيل الأموال والتعرف على العملاء بهدف منع الاحتيال.               |
| <b>المعاملات المصرفية المفتوحة</b><br><b>Open Banking</b> | هاته المعاملات تنص على ان البنوك يجب ان تسمح للشركات كطرف ثالث بتطوير تطبيقات جديدة وهذا من خلال استخدام بيانات البنك مثل: تطبيقات المحمول للسماح للعملاء بتحكم أكبر في جميع بياناتهم المصرفية والقرارات المالية. |
| <b>المسرعات</b><br><b>Accelerators</b>                    | هي برامج يتم اعتمادها من قبل المؤسسات المالية بهدف توجيه العمل مع الشركات الناشئة في التكنولوجيا، وتعرف ايضا بمسرعات البذور.                                                                                      |

**المصدر:** الشريف مصباح أبو كرش، عنصر التكنولوجيا المالية الجديد الفينتك، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 26، الاردن، ص10.

**المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التكنولوجيا المالية**

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا المالية، تواجه هذه الصناعة العديد من التحديات والمعوقات التي قد تعيق نموها وتطورها؛ سنحاول في هذا المطلب التطرق الى أهم المخاطر والتحديات التي تواجهها التكنولوجيا المالية.

**الفرع الاول: مخاطر التكنولوجيا المالية**

ترتبط البنوك بالتكنولوجيا ارتباطاً وثيقاً، حيث يشجع كل منهما التقدم في الآخر. ومع ذلك، قد تؤثر التكنولوجيا المالية سلباً على القطاع المصرفي، ويتجلى ذلك في النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> العنزي سالم محمد معطش جمعان، المرجع السابق، ص136.

1. مخاطر استراتيجية: يمكن أن تؤدي المنافسة على الحصة السوقية وتجزئة الخدمات المصرفية إلى زيادة المخاطر على ربحية البنوك. وقد تفقد البنوك التقليدية جزءًا هامًا من حصتها السوقية أو هامش الربح إذا لم تستطع استغلال التكنولوجيا المالية لتقديم خدمات أكثر كفاءة وتكلفة أقل تلبي توقعات العملاء.

2. مخاطر تشغيلية - البعد النظامي: يمكن أن يزيد ظهور التكنولوجيا المالية من تعقيد النظام المالي وزيادة ترابط تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للسوق، مما قد يؤدي إلى سيطرة أكبر لعدد من البنوك الكبيرة التي تستخدم التكنولوجيا المالية.

3. مخاطر تشغيلية - بعد الخصوصية: يتعلق ذلك بعدم كفاية العمليات والنظم الداخلية والعوامل الخارجية في حماية خصوصية بيانات العملاء.

4. مخاطر الامتثال: قد تشمل مخاطر الامتثال انخفاض مستوى الشفافية حول تنفيذ المعاملات، وزيادة مخاطر ممارسة الأنشطة غير القانونية، وتطور تحليل البيانات الكبيرة.

5. مخاطر الإنترنت: قد يجعل الاعتماد الكبير على واجهة برمجة التطبيقات الحوسبة السحابية وغيرها الجهاز المصرفي أكثر عرضة للتهديدات والاختراقات عبر الإنترنت.

هذه المخاطر تشير إلى أهمية أن تتبنى البنوك استراتيجيات مناسبة لمواجهةها والحفاظ على استقرارها وسلامة بيانات العملاء وسير العمليات المصرفية.

#### الفرع الثاني: التحديات التي تواجه التكنولوجيا المالية

تواجه المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية تحديات كبيرة في توسيع نطاق أعمالها واستثمار التكنولوجيا في تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. هذه التحديات تشمل زيادة حجم المعاملات وتيسير الوصول إلى البيانات، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بأمان البيانات والاحتيا، مما يعيق من قدرتها على كسب ثقة العملاء.

ونوضح مجموعة من التحديات التي قد تواجه التكنولوجيا المالية فيما يلي:<sup>1</sup>

مشكلة إدخال البيانات ذات الجودة الضعيفة وإخراجها هي تحدي يواجهه قطاع التكنولوجيا المالية. فعلى الرغم من أن هذا القطاع يستهلك كمية كبيرة من البيانات، إلا أنه يحتاج إلى بيانات جديدة بشكل

<sup>1</sup> Bernardo Nicoletti, the future of fin Tech, Palgrave studies in Financial services technology, Rome Italy 2017, P100



مستمر، وبدون معالجة جيدة للبيانات، يمكن أن تكون النتائج غير دقيقة وغير موثوقة. لحل هذه المشكلة، تعتمد التقنيات الجديدة على استخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لتنظيف البيانات وتحسين جودتها، مما يقلل بشكل كبير من الحاجة إلى هندسة البيانات ويساهم في تقديم مدخلات ذات جودة أفضل. بالإضافة إلى ذلك، تقدم شركات مثل Tamr و Paxata حلولاً فعالة لهذه المشكلة عبر تقديم أدوات ومنصات لتنظيف وتحسين البيانات بشكل شامل وفعال.

الثقة في مجال التكنولوجيا المالية، تتجه العروض نحو تحويل الوظائف التقليدية التي كانت تقوم بها الأفراد إلى وظائف يديرها الكمبيوتر. على سبيل المثال، يُستبدل الصرافون بأجهزة الصراف الآلي، وتُقدم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. بالنسبة للعمليات المشفرة، تعتمد بشكل كامل على الثقة، حيث يتم نقل الثقة من مراكز مركزية ومنظمة إلى الثقة في التكنولوجيا واللامركزية. من دون خوارزميات وبيانات موثوقة، ستفشل التكنولوجيا المالية. لذا، يجب على أي شركة أن تبتكر أعمالاً جديدة في مجال التكنولوجيا المالية وتفكر في كيفية كسب الثقة من خلال التكنولوجيا. أصبحت الأدوات المتاحة لذلك على نطاق واسع، حيث توفر شركات مثل Quantopian و Numerai هذه الأدوات بشكل واسع، مما يتيح الاستفادة من مصادر خارجية لأفكار التداول.

تواجه التكنولوجيا المالية تحديات متعددة، حيث أن كثرة وتنوع المعلومات لا يضمن بالضرورة الحصول على نتائج أفضل. ومع ذلك، يسعى الذكاء الاصطناعي إلى تعزيز الفائدة والذكاء في الآلات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية. بالنسبة للارتباط بين السببية والبحث عن التحليلات التنبؤية، فإن وجود بيانات ضخمة يمكن أن يؤدي إلى تطوير نماذج تنبؤية أفضل، لكن التحدي يكمن في تطبيق هذه النماذج على الواقع، حيث تظل نظرية بشكل كبير. ولهذا السبب، تعيد الشركات النظر في نماذجها للتقليل من التحديات.

من ناحية أخرى، تتطلب البنية التحتية للتكنولوجيا المالية استثمارات ضخمة. بدءاً من البلوك شين وصولاً إلى الأجهزة الخاصة بالمعالجة واستهلاك الطاقة، يصبح من الصعب على الشركات تحقيق النتائج المرجوة دون بنية تحتية قوية. ورغم أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج، إلا أن البيانات المفرطة والموجهة بشكل غير صحيح قد تؤدي إلى تقديم نتائج غير مرغوب فيها للعملاء. لذا، تدفع التكنولوجيا الشركات نحو تنظيم بياناتها بشكل أفضل وتقديمها بدقة وخالية من الأخطاء<sup>1</sup>.

والشكل أسفله يوضح التحديات التي تواجهها التكنولوجيا المالية.

<sup>1</sup> Bernardo Nicoletti, IBID, p100.

الشكل رقم (04-01): التحديات التي تواجه التكنولوجيا المالية



المصدر: لمياء عماني، وفاء حمدوش، نموذج الأعمال وخلق القيمة في شركات التكنولوجيا المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 397.

#### المبحث الثالث: شركات التكنولوجيا المالية

تتميز شركات التكنولوجيا المالية بأنها تجمع بين عالَمين مهمين في الاقتصاد الحديث: التكنولوجيا والخدمات المالية، تعتمد هذه الشركات على الابتكار التكنولوجي لتحسين وتيسير الخدمات المالية للأفراد والشركات على حد سواء، واليوم؛ تعتبر شركات التكنولوجيا المالية من أسرع القطاعات نموًا في العالم، حيث تقدم حلولًا مبتكرة للدفع الإلكتروني، والتمويل الجماعي، وإدارة الثروات، والقروض، والتأمين، وغيرها من الخدمات المالية. وعليه سنحاول في هذا المبحث عرض أساسيات حول شركات التكنولوجيا المالية، وأبرزها اليوم في سوق المنافسة.

#### المطلب الاول: مفهوم شركات التكنولوجيا المالية

شركات التكنولوجيا المالية، المعروفة أيضًا باسم "الفينتيك" أو "التكنولوجيا المالية"، تمثل تقاطعًا بين قطاعي التكنولوجيا والخدمات المالية. تهدف هذه الشركات إلى تحسين وتيسير الخدمات المالية باستخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكارات التقنية؛ سنعرض في هذا المطلب تعريفها وأهم الخصائص المميزة لها.

## الفرع الاول: تعريف شركات التكنولوجيا المالية

تعد شركات التكنولوجيا المالية أهم الاطراف المؤثرة والمتأثرة بالوضع القائم اليوم في عصر التطور؛ حيث بدأت هذه الشركات في الظهور سنة 2010 ويمكننا تعريفها فيما يلي:

شركات التكنولوجيا المالية تعتبر شركات ناشئة، والتي تُعرف عمومًا بأنها شركات صغيرة حديثة العهد تسعى إلى التوسع في أسواق جديدة أو اكتساب حصة كبيرة في الأسواق الحالية. تهدف هذه الشركات إلى تقديم عروض ذات قيمة مضافة، وبالتالي تسعى إلى تحسين الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، سواء من خلال التعاون مع مقدمي الخدمات المالية القائمين أو منافستهم مباشرة<sup>1</sup>.

شركات التكنولوجيا المالية" تشير إلى المؤسسات التي تقدم حلولاً تكنولوجية مبتكرة وإبداعية لعملائها. تُعتبر هذه الشركات ناشئة، حيث تسعى إلى الاستيلاء على حصص سوقية منافسة في قطاع الخدمات المالية، وذلك عبر تقديم حلول تكنولوجية تفوق تلك المقدمة من اللاعبين التقليديين في السوق<sup>2</sup>. شركات التكنولوجيا المالية هي الشركات التي تستند إلى التكنولوجيا بهدف تحسين الخدمات المصرفية والمالية. يمكن تعريفها على أنها شركات ناشئة تقوم بتطوير مخططات أعمال تجمع بين البرمجيات والتكنولوجيات لتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية، بما في ذلك المدفوعات الإلكترونية، والعملات الرقمية، وتحويل الأموال، وسوق القروض الجماعي، وإدارة الثروات، وإدارة المخاطر، وحتى التأمين<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أن شركات التكنولوجيا المالية هي الشركات الناشئة التي تقدم حلولاً تكنولوجية مبتكرة في قطاع الخدمات المالية. تسعى هذه الشركات إلى تحسين وتبسيط الخدمات المالية للأفراد والشركات باستخدام التكنولوجيا الحديثة. تشمل هذه الخدمات مجموعة واسعة من العروض مثل الدفع الإلكتروني، وإدارة الثروات، والقروض الجماعية، والتأمين، والتمويل الجماعي، والتداول عبر الإنترنت.

<sup>1</sup> أحمد بركات، سعدية بلقاسم، ثورة التكنولوجيا المالية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني العلمي حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2019، ص5.

<sup>2</sup> عامرية بختي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020، ص102.

<sup>3</sup> وهيبة عبد الرحيم، أشواق بن قدور، توجهات التكنولوجيا المالية على ضوء تجارب شركات ناجحة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تمنراست، المجلد 07، الجزائر، 2018، ص12.

## الفرع الثاني: أسباب نمو وانتشار شركات التكنولوجيا المالية

تعود أسباب نمو شركات التكنولوجيا المالية في الآونة الأخيرة إلى عدة عوامل، منها<sup>1</sup>:

1. **تلبية احتياجات العملاء**: تقدم شركات التكنولوجيا المالية منتجات وحلولاً جديدة تلبي احتياجات العملاء التي لم يتم معالجتها بشكل كافٍ من قبل مقدمي الخدمات المالية التقليديين. على سبيل المثال، تقنية قارئ البطاقات للهواتف والأجهزة اللوحية تسهل العمليات المالية للتجار والباعة.
2. **الابتكار والتقنيات المالية الجديدة**: حصلت شركات التكنولوجيا المالية على ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات وتقنيات مالية جديدة للعملاء، مما يتيح لهم فرصاً أوسع للحصول على خدمات محسنة.
3. **سياسة الشمول المالي**: دعمت المنصات الرقمية سياسة الشمول المالي، مما يتيح دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المشاريع الاجتماعية والإبداعية، وهي تحظى بشعبية كبيرة في العديد من المناطق.
4. **نقص حسابات المصرفية العالمي**: يعتبر ثلث البالغين حول العالم بدون حسابات مصرفية، وهذا يعزز استخدام الخدمات المالية في بيئة رقمية، ويشجع على توسيع شبكة الإنترنت وانتشار الأجهزة المحمولة.
5. **النمو السريع للتجارة الإلكترونية**: شجع النمو السريع للتجارة الإلكترونية على إنشاء شركات خدمات مالية رقمية، مما أدى إلى زيادة الاستثمارات في سوق التكنولوجيا المالية بنسبة كبيرة.
6. **البنية التحتية التقنية**: البنية التحتية لشركات التكنولوجيا المالية أكثر مرونة لتقديم الخدمات في بيئة تقنية مبتكرة ومتغيرة بسرعة.
7. **التطورات في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات**: التغيرات والتطورات السريعة في هذا المجال تتطلب وجود شركات مبتكرة ومرنة لتقديم حلول مالية جديدة.
8. **نماذج الأعمال الجديدة**: تطوير نماذج الأعمال الجديدة التي تدمج التقنيات الجديدة في بيع المنتجات والخدمات، مما يجعلها سهلة الاستخدام وتوفير فرص تجارية مربحة.

<sup>1</sup> أحمد هشام النجار وآخرون، إدارة الاستراتيجية التنافسية بين شركات التكنولوجيا المالية والقطاع المصرفي الإسلامي، مجلة بيت المشورة، العدد 16، قطر، 2021، ص165.

أما أبرز الفروقات التي ساهمت في الانتقال من الخدمات المالية التقليدية إلى التكنولوجيا المالية تشمل<sup>1</sup>:

- تركز الخدمات عبر الإنترنت بشكل أساسي على صغار العملاء الذين يفضلون تجنب الخدمات المالية التقليدية. يستفيدون من تأثير الحجم الذي أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والتكلفة الهامشية المنخفضة للحصول على خدمات مالية فعالة في المعاملات الصغيرة وقطاعات السوق الأخرى.
- تختلف تصميم النماذج بين المؤسسات المالية التقليدية والتكنولوجيا المالية عبر الإنترنت. الأولى لديها أساسًا عميقًا من الخدمات المادية وتسعى جاهدة للاستفادة الكاملة من خبرتها في المجال المالي لتحسين الخدمات، بينما تعتمد معظم قطاعات التكنولوجيا المالية على الخدمات عبر الإنترنت وتستخدم طرقًا خدمية ملائمة لجعل الأعمال أكثر عمقًا وأكثر علمية.
- تخضع المؤسسات المالية التقليدية لإشراف أكثر صرامة وتحتاج إلى ضمان تسجيل الرهن العقاري وإدارة ما بعد القرض، بينما تركز شركات التكنولوجيا المالية عبر الإنترنت بشكل أكبر على التسويق بعد كسب الثقة من خلال وضع قواعد شفافة وإنشاء آليات للإشراف العام.
- تتمتع المؤسسات المالية التقليدية بمزايا كبيرة فيما يتعلق برأس المال وإدارة المخاطر والعملاء ومنافذ البيع، بينما تتمتع شركات التمويل عبر الإنترنت بمزايا مختلفة مثل قنوات العملاء المتعددة وتجربة العملاء الجيدة والترويج السريع للأعمال والتكلفة الهامشية المنخفضة واقتصاديات الحجم.

### الفرع الثالث: الفرق بين التكنولوجيا المالية والخدمات التقليدية

التكنولوجيا المالية تتميز عن الخدمات المالية التقليدية بعدة جوانب. حيث تركز التكنولوجيا المالية على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المالية بشكل أكثر فاعلية وفعالية. بينما الخدمات المالية التقليدية تعتمد على البنية التقليدية والعمليات اليدوية في تقديم الخدمات المصرفية والمالية. التكنولوجيا المالية تعتمد على الإنترنت والتطبيقات الرقمية لتوفير الخدمات، بينما الخدمات التقليدية تعتمد بشكل أساسي على الفروع البنكية والواجهة البشرية. علاوة على ذلك، فإن التكنولوجيا

<sup>1</sup> Ya-Ning Li, Yang Lu, Which is more advantageous in financial technology and traditional finance. Evidence from JD finance, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 84, Chine, 2019, p160

المالية توفر تجارب مستخدم أكثر سلاسة وسهولة استخدام، بينما قد تكون الخدمات التقليدية أكثر تعقيداً وبيروقراطية. في النهاية، يمكن القول إن التكنولوجيا المالية تمثل تطوراً حديثاً في قطاع الخدمات المالية يهدف إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والتوفير في التكاليف.

ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-01): الفرق بين التكنولوجيا المادية والخدمات التقليدية

| التعيين           | التكنولوجيا المالية              | الخدمات التقليدية                               |
|-------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| الخلفية التاريخية | اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات   | الحقبة الصناعية                                 |
| المعلومات         | الشفافية الكاملة للمعلومات       | عدم تناسق المعلومات                             |
| نموذج العمل       | اللامركزية                       | المركزية                                        |
| علاقات العملاء    | متساوية ومتشابكة                 | علاقة تبادل الخدمة                              |
| وضع العميل        | عملاء صغار - ذيل طويل            | عدد قليل من العملاء ذوي الملاءة المالية العالية |
| مساحة ووقت        | 24 ساعة في أي مكان توجد به إشارة | وقت اطول ومساحة ومنطقة معينة                    |
| التأثير التنظيمي  | عوامل خارجية قوية للشبكة         | قلة العوامل الخارجية                            |
| علاقات المجتمع    | غير مرئية وافتراسية              | لملموس وجسدي                                    |

Source: Ya-Ning Li, Yang Lu, op-cit. p160.

#### المطلب الثاني: الخصائص المميزة لشركات التكنولوجيا المالية وأنواعها

شركات التكنولوجيا المالية تشكل جزءاً أساسياً من التحول الرقمي الذي يشهده قطاع الخدمات المالية في العصر الحالي، حيث تتميز هذه الشركات بتقديم حلول تكنولوجية مبتكرة تهدف إلى تحسين وتسهيل الخدمات المالية للأفراد والشركات عبر الإنترنت والأجهزة الذكية، كما يتضمن نطاق عمل شركات التكنولوجيا المالية مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات، بدءاً من الدفع الإلكتروني وصولاً إلى إدارة الثروات وتداول الأسهم؛ وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق الى الخصائص المميزة لشركات التكنولوجيا المالية وأنواعها.

## الفرع الاول: الخصائص المميزة لشركات التكنولوجيا المالية

تتميز شركات التكنولوجيا المالية بعدة خصائص مميزة متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- **توفير الخدمات لجميع الفئات:** في حين تستهدف الخدمات المالية التقليدية فئات محددة تعتمد على ملكيتهم لأصول كبيرة أو دخل ضخم، تقدم شركات التكنولوجيا المالية خدماتها لكافة الطبقات الاجتماعية، مما يعزز التواصل مع شرائح متنوعة من العملاء.
- **المرونة وتحمل التكاليف:** تقدم الشركات التكنولوجيا المالية خيارات متنوعة للدفع مقابل السلع والخدمات، مما يسمح للعملاء بالاختيار الذي يناسب احتياجاتهم وتوفير المرونة اللازمة في التعامل.
- **التركيز على تجربة المستخدم:** تركز شركات التكنولوجيا المالية على تلبية احتياجات المستخدم من خلال تصميم منتجات بسيطة وسهلة الاستخدام، مما يعزز تجربة المستخدم ويجعلها أكثر رضا.
- **السرعة والكفاءة:** تتيح التقنيات الحديثة المستخدمة في شركات التكنولوجيا المالية إنجاز المعاملات بسرعة، مما يوفر وقتاً وجهداً للعملاء، على عكس الخدمات التقليدية التي قد تستغرق وقتاً طويلاً للموافقة على المعاملات.
- **سياسة البيانات والهواتف المحمولة أولاً:** تعتمد شركات التكنولوجيا المالية على سياسات تجمع البيانات وتحليلها لتحسين المنتجات والخدمات، مما يساعدها على تصميم خدمات ملائمة وفعالة لعملائها، ويسهل استغلال الفرص واتخاذ قرارات أفضل لصالح العملاء.

<sup>1</sup> عمارية بختي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي، مجلة المدير، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020، ص103.

## الفرع الثاني: أنواع الشركات المالية

يمكن تقسيم شركات التكنولوجيا المالية إلى ثلاثة أنواع رئيسية<sup>1</sup>:

1. **الشركات التمكينية التي تقدم الدعم التقني**: تشمل هذه الشركات التكنولوجيا المالية التي توفر حلولاً تقنية للشركات التقليدية أو للمؤسسات الأخرى، مثل الشركات التي تقدم خدمات استخراج البيانات.

2. **الشركات التي تقدم خدمات للعملاء**: تتمثل هذه الشركات في المؤسسات المالية التي تقدم خدمات مالية مباشرة للعملاء، مثل البنوك الجديدة أو البنوك الناشئة التي تعرف بـ "Neo-Banks" أو "Banks Challenger".

3. **الشركات التي تقدم خدمات القيمة المضافة**: تقدم هذه الشركات خدمات تضيف قيمة للعملاء، مثل خدمات مقارنة المنتجات المالية التي تسهل على العملاء اتخاذ القرارات، مثل مواقع مقارنة منتجات التأمين على الإنترنت.

## المطلب الثالث: طريقة عمل شركات التكنولوجيا المالية

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى طريقة عمل شركات التكنولوجيا المالية ودورة حياتها وكذلك أبرز الشركات الناشئة في هذا المجال لسنة 2023-2024.

## الفرع الاول: طريقة عمل شركات التكنولوجيا المالية ودورة حياتها

تتميز شركات التكنولوجيا المالية بالاعتماد على مجموعة من النقاط الرئيسية، ويمكن تلخيصها كما يلي<sup>2</sup>:

- الاعتماد على تكنولوجيا مبتكرة، مثل الهواتف النقالة، الحواسيب، أو الأجهزة اللوحية المتصلة بالإنترنت أو أي شبكة اتصال أخرى، لتقديم منتجات وخدمات غنية وبتكلفة أقل للعملاء النهائيين.

<sup>1</sup>World fintch report, linked, capgemini in collaboration with Efma, FinTechs Are Redefining the Financial Services Customer Journey, 2018, p 16.

<sup>2</sup> سارة مولاي مصطفى، مساهمة الشركات الناشئة للتكنولوجيا المالية في تعزيز رقمنة الخدمات المالية - مع تجارب دولية ناجحة-، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني العلمي حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2019، ص5.



- متابعة تطور سلوك العملاء، مثل استخدام الهواتف النقالة وتواجدهم على الشبكات الاجتماعية، واستخدام هذه المعلومات لتحسين تجربة العملاء.
- إيجاد بيئة تنظيمية وقانونية مناسبة لعمل الشركات، وضمان التزامها بالتشريعات والقوانين المالية.
- بناء شراكات وعلاقات جيدة مع البنوك التقليدية لتوفير خدمات مالية شاملة ومتكاملة.
- الابتكار في مجال الخدمات المالية والبنكية لتلبية احتياجات العملاء وتقديم حلول جديدة وفعالة.

وهناك ثلاث مراحل أساسية في دورة التكنولوجيا المالية، حيث تتباين منطقة العالم في المرحلة التي تقع فيها دورتها الخاصة، وتشمل هذه المراحل<sup>1</sup>:

1. **المرحلة الناشئة للبيئة الحاضرة:** في هذه المرحلة، تكون معظم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية لا تزال في مرحلة الأفكار أو المراحل الأولية، حيث يتم تمويل الشركات ببطء ويتعين على رواد الأعمال التعامل مع القوانين واكتساب العملاء وتوقيع الشراكات.

2. **المرحلة الناشئة للبيئة الحاضرة:** في هذه المرحلة، تكتسب الشركات في مجال التكنولوجيا المالية قاعدة عملاء كبيرة وتزداد معدات الاستثمار السنوية، كما تزيد الحتمية الاستراتيجية لتعاون الجهات المعنية مع الشركات الناشئة.

3. **المرحلة المتقدمة للبيئة الحاضرة:** في هذه المرحلة، تصل البيئة الحاضرة إلى مرحلة الأشباع حيث تكون الصفقات أقل ولكن حجمها أكبر، ويتميز النمو الاستثماري بالبطء ولم يصل إلى هذه المرحلة إلا المحركون الأوائل للسوق، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض مناطق أوروبا.

#### ثانياً: أبرز الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية

بوصفها شركات ناشئة، فإن شركات التكنولوجيا المالية تسعى إلى النمو والتوسع في الأسواق الجديدة والحصول على حصة من السوق عن طريق تقديم حلول تكنولوجية مبتكرة وذات قيمة مضافة. تتميز هذه الشركات بالابتكار والسرعة في التطوير، وغالباً ما تسعى إلى التفوق على المؤسسات المالية التقليدية من خلال تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة باستخدام التكنولوجيا.

<sup>1</sup> خيرة تحانوت، أزنق فاطمة، واقع وآفاق التكنولوجيا المالية الإسلامية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 26 سبتمبر 2019، ص5.

## 1. أبرز شركات التكنولوجيا المالية في الشرق الأوسط

في منطقة الشرق الأوسط، تبرز عدة شركات تكنولوجيا مالية بارزة<sup>1</sup>، من بينها شركة "Telr" التي تأسست في عام 2014م وتتخذ من سنغافورة مقراً رئيسياً، وتدير أعمالها من دبي، مع وجود مكاتب في الرياض ومومباي. تهدف شركة Telr إلى توفير خدمات مالية سلسلة ورقمنة للتجارة الإلكترونية، وتركز على تيسير المعاملات غير النقدية وتحسين طرق قبول الدفع للعملاء.

وتأتي شركة "BitOasis" كأكبر منصة للعمليات المشفرة في المنطقة، حيث تأسست في الإمارات في عام 2015م، وتسعى لتوفير بنية تحتية أكثر أماناً وتنظيماً للتداول في العملات المشفرة للمتداولين المبتدئين والمحترفين على حد سواء.

وتعتبر "PyypI" واحدة من الشركات الناشئة الواعدة في مجال التكنولوجيا المالية، حيث تأسست في دولة الإمارات في عام 2017م، وتهدف إلى تبسيط الخدمات المالية للأفراد من خلال تقنيات مبتكرة وتوفير حلول دفع آمنة وسهلة الاستخدام.

كما تشمل الشركات الواعدة في المنطقة "YAP" و"رين فايننشال" و"كاشيو"، حيث تسعى كل منها إلى تحسين التجارب المالية للمستخدمين من خلال تقديم خدمات مبتكرة وآمنة وسهلة الاستخدام. تعكس هذه الشركات التزام المنطقة بمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الخدمات المالية وتقديم الحلول المالية المبتكرة.

## 2. أبرز شركات التكنولوجيا المالية في الولايات المتحدة الأمريكية

نشر موقع "جلاس دور" قائمته السنوية لأفضل 100 شركة أمريكية للعمل في عام 2024، والتي تركز على عوامل تساهم في رضا الموظفين ومشاركتهم. يُعتبر هذا التصنيف مهماً للباحثين عن عمل والموظفين الذين يسعون للعمل في بيئات عمل إيجابية ومحفزة. يشمل التصنيف عوامل مثل المرونة، والشفافية، وفرص التقدم الوظيفي<sup>2</sup>.

تضمنت القائمة شركة الاستشارات الإدارية "باين آند كومباني" في المركز الأول، تلتها صانعة الرقائق "إنفيديا" في المركز الثاني. شهدت القائمة تراجعاً في عدد الشركات التكنولوجية، حيث تراجع

<sup>1</sup> أبرز شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) في الشرق الأوسط، مقالة منشورة بواسطة فريق عربية، 2023، تم الاطلاع عليها يوم 28-02-2024 من خلال الرابط التالي: <https://www.incarabia.com>

<sup>2</sup> قائمة أفضل الشركات الأمريكية التي يمكن العمل بها في 2024، مقالة منشورة يوم 11/01/2024، تم الاطلاع عليها يوم 29-02-2024، من خلال الرابط التالي: <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1697260>

عدها من 41 شركة في العام الماضي إلى 31 شركة في عام 2024. ظهرت شركات تكنولوجيا مثل "أدوبي" و"مايكروسوفت" و"جوجل" في الترتيبات العشرين الأولى.

وفسر "دانييل تشاو" كبير الاقتصاديين في "جلاس دور" أن تراجع اللعان في قطاع التكنولوجيا يعود جزئيًا إلى اتجاه الشركات لتجنب عمليات خفض الكبرى للوظائف التي شهدتها العديد من الشركات الأخرى. وأضاف أن استقرار الوظائف والأمان يعتبران أمرًا مهمة بالنسبة للموظفين.

عادت شركة "آبل" إلى القائمة السنوية بعد غيابها في العام الماضي، واحتلت المركز التاسع والثلاثين. تعود هذه العودة إلى تقادي "آبل" لعمليات خفض الكبرى للوظائف وتفضيل الموظفين للاستقرار والأمان.

بشكل عام، يظهر التصنيف أن التكنولوجيا لا تزال صناعة جذابة للعمل فيها، ولكنها فقدت بعضًا من بريقها مقارنة بالأعوام السابقة، بسبب اتجاه الشركات لتجنب خفض الكبرى للوظائف وتفضيل الموظفين للاستقرار والأمان.

#### الجدول رقم (05-01): أبرز شركات التكنولوجيا المالية في الولايات المتحدة الأمريكية

| الترتيب | الشركة           |
|---------|------------------|
| 01      | باين آند كومباني |
| 02      | إنفيديا          |
| 03      | سيرفس ناو        |
| 04      | ماث واركس        |
| 05      | بروكور تكنولوجيا |
| 06      | إين-إن-أوت برجر  |
| 07      | في إم وير        |
| 08      | ديلتيك           |
| 09      | 2020 كمبانيز     |
| 10      | فيلتي إنفسمنتس   |

المصدر: قائمة أفضل الشركات الأمريكية التي يمكن العمل بها في 2024، مقالة منشورة يوم 2024/01/11، تم الاطلاع عليها يوم 2024-02-29، من خلال الرابط التالي:

<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1697260>

## خلاصة الفصل

التكنولوجيا المالية هي نتاج للتقدم التكنولوجي في الجانب المالي للاقتصاد العالمي. قد أدت إلى ظهور نظام تمويلي جديد وناشئ يتجلى في الشركات الناشئة، والتي واجهت تحدياً للبنوك التقليدية من جهة، وكذلك منافسة شرسة يمكن أن تقلل من فرصها الاستثمارية إذا لم تواكب وتيرة التقدم الرقمي العالمي لخدمة عملائها.

تسهم هذه التكنولوجيا في عدة مزايا تعود بالفائدة على المستثمرين الممولين من جهة، وعلى المستفيدين من الخدمات المالية من جهة أخرى، مما يساهم في تعزيز تقدم الدول ولكن قد ينطوي على عدة مخاطر نظراً لهذا التطور.

لتحقيق نمو هذا النوع من التكنولوجيا، يتطلب وجود بيئة حاضنة خاصة وتشريعات تنظيمية تكفل لها النمو السليم وتضمن أمان مستخدميها في الوقت نفسه.



الفصل الثاني:  
الإطار النظري لأداء المؤسسات

### تمهيد:

الأداء هو مفهوم واسع وجوهري ومهم لمنظمات الأعمال بشكل عام، نظرًا لأن محتوياته متجددة ومتغيرة ومتطورة، تبعًا لتغير مكونات المنظمة وتطورها بمختلف أنواعها، لذا يُعدُّ الأداء أحد المفاهيم الأساسية التي تشغل اهتمام المديرين على جميع المستويات التنظيمية وفي كافة أنواع المنظمات. فعندما يكون الأداء غير مرضي، يمكن أن تتأثر أرباح المنظمة بشكل سلبي، وقد يتسبب في تدهور وسقوط المنظمة. من ناحية أخرى، إذا كان الأداء جيدًا، فقد يُسهم في بقاء المنظمة وتحسين قدراتها وتعزيزها في سوق الأعمال، فمن أجل أن تضمن المؤسسات بقائها واستمرارها تسعى إلى تعظيم إنتاجيتها ورفع مستوى أداء عمالها إلى أقصى المستويات لذلك فهي تولي اهتماما كبيرا بالأداء لكونه أداة لتحقيق أهدافها ورسالتها التنظيمية.<sup>1</sup>

وعليه وإزاء ما سبق سنعالج في هذا الفصل أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل نظري للأداء؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup>عبير فوزي الخطيب، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009، ص 33.

### المبحث الأول: مدخل نظري للأداء

يُعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمؤسسة بشكل عام، حيث يكاد يُمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. لقد اهتم العديد من الباحثين من مختلف التوجهات الفكرية بدراسة الأداء، ومن هنا تبقى ضرورة ضبط مفهومه أمراً ملحاً وإشكالية معقدة تستوجب الاهتمام، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

### المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول الأداء، وسنتناول أيضاً إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى التي يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء، والتي هي في حقيقة الأمر تمثل مكونات له.

### الفرع الأول: تعريف الأداء.

#### 1. لغة:

يتبين ان مصدر الأداء هو فعل أدى، ويقال ان الأشياء هي المهيمنة، والاسم هو الأداء: أدى الأمانة أو أدى إلى القيام بشيء<sup>1</sup>.  
كما ورد عن ابن منظور<sup>2</sup> يعني مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، واسم الاداء أدى الامانة، او قام به.

#### 2. اصطلاحاً:

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت الى الأداء نذكر منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو مهمة أو إجراء معين أو هو إشارة الى سند لشخص أو مجموعة لأدائه<sup>3</sup>.  
يمثل الأداء النتيجة النهائية للجهود الشخصية، فهو قبل كل شيء إدراك قدرات الافراد وأدوارهم ومهامهم فهو يشير إلى درجة إتمام وإنجاز المهام التي تشكل عمل الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"، دار صفاء، عمان، 2011، ص192.

<sup>2</sup> د. محمود فهد عبد علي الدليمي، إيمان محمد جواد الغانمي، افراح خضير عبد الرضا الغانمي، "إدارة انتاجية المورد البشري"، ط

1، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 114.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص79.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

عرفه منصور أحمد منصور بأنه "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة".<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد أشار توماس جيلبرت انه: " لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك، والانجاز، أو الأداء، بحيث يشير السلوك إلى قيام الأفراد بمهام المنظمة كبناء نموذج أو عقد الاجتماعات. أما الانجاز فهو بمثابة مخرجات أي أنها الآثار المترتبة بعد التوقف عن العمل. والأداء فهو نتاج التفاعل بين المفهومين السابقين بشرط أن تكون النتائج يمكن قياسها".<sup>2</sup>

يرى "علي السلمي" أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".<sup>3</sup>

يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"<sup>4</sup>؛ أما حسب (G. Donnadieu) : "فأداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"<sup>5</sup>؛ ويُعرّف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>6</sup>؛

الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل، مثل الجهد المبذول، إدراك الدور المنوط بالأفراد داخل التنظيم، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف. ويتم قياسه بناءً على النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية.<sup>7</sup>

إنّ هذه التعاريف المذكورة سابقاً تجعلنا نعبر عن الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر، نقول عن مؤسسة ما إنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)".

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 19.

<sup>2</sup> أمال بن سمشة، "الأداء البشري بالإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، 2018، ص 65.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 222.

<sup>4</sup> Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p15.

<sup>5</sup> Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

<sup>6</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

<sup>7</sup> مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص 221.



إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لضمان تحقيق الأداء، وهو ضرورة توافر الكفاءة والفعالية معاً. فقد تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة دون استخدام عقلاني للموارد، أو قد تتوفر الكفاءة دون تحقيق الأهداف المسطرة. في كلتا الحالتين، لا يُعتبر الأداء قد تحقق، ولا يمكن القول بأن المؤسسة وصلت إلى مستوى الأداء المطلوب.

### الفرع الثاني: مكونات الأداء

كثيراً ما يُعبر عن الأداء ويُقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. يتجسد الأداء - من خلال ما سبق - في مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يشكلان مفهوم الأداء.

**1- الكفاءة:** الكفاءة هي: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"<sup>1</sup>، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتقاضي تبذير الموارد"<sup>2</sup>.

يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

**2- الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية تُعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. واصطلاحاً، هي أكثر شمولاً من الكفاءة. الفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما في ذلك الأنشطة الإدارية والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها، وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"<sup>3</sup>، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنّها فعّالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص24.

<sup>2</sup> Malo, L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p11.

<sup>3</sup> سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

تحقيقها كلية<sup>1</sup>، كما تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل المتغيرات البيئية المحيطة، وتُعنى بالعلاقة النوعية بين المدخلات والموارد المستخدمة والمخرجات أو النتائج المحققة، بغض النظر عن التكلفة. ويشمل منهجها اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمياً ونوعياً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح لأداء الأعمال في الوقت المناسب. تُقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه<sup>2</sup>".

لقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباطها بالأهداف، إلا أنّ الكثير من الباحثين حاولوا التعميق في مفهوم الفعالية بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف". حيث يعد (Peter Drucker) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبر عليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: "أنّ الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف<sup>3</sup>".

**3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين. قد تتميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، وقد تتميّز بالكفاءة ولكن لا تتميّز بالفعالية. ومع ذلك، هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فالكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية.

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية. وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

### المطلب الثاني: محددات الأداء

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العوامل التي تؤثر وتتأثر إيجابياً أو سلبياً بها، منها ما هو داخلي ويمكن للمؤسسة التحكم فيه، ومنها ما هو خارجي وصعب التحكم فيه، لذلك يتعين على المؤسسة

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.

<sup>2</sup> فتحي محمد، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> Drucker, L'efficacité objective N°1 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974, p14.

التكيف مع هذه العوامل. تختلف هذه العوامل من شخص لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى، وعليه يجب تحديد هذه العوامل وتحديدها بدقة. ومع ذلك، يختلف انطباع كل باحث عن هذه العوامل تبعاً للسياق الذي يدرسه.

ويرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أنّ العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في<sup>1</sup>:

- الاستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكل المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة.

فيركان ثمانية عوامل للأداء هي<sup>2</sup>: Tom Peters, watrman Robert أما: التميز في العمل؛ الاستماع للزبون؛ تشجيع الاستقلالية والإبداع؛ ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛ القيم الجماعية؛ الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛ المزج بين الليونة والصرامة؛ الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أمّا بالنسبة لـ : (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي<sup>3</sup>: الحيوية والقيم قاعدة للنظام في مجمله؛ الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء، والأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة. بعض الباحثين يصنّفون عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وأخرى خارجية". فالعوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، والعوامل الفنية. أما العوامل الخارجية فتشمل البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، والبيئة الاجتماعية.

<sup>1</sup> Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

<sup>2</sup> Peters, (R) Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

<sup>3</sup> Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant ,édition Dunod, Paris, 2003, p11.

ومن وجهة نظر المقاربة الاستراتيجية، يُرى أنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها، ويتضح من ذلك أنّ الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، ورغم تباين الآراء فإنّها تتمحور في نفس الإطار. ويظهر أنّ العوامل المحددة للأداء متنوعة ومتداخلة، والقائمة لا تكون محددة بشكل ثابت، حيث تحددها ظروف كل مؤسسة على حدة.

ويلاحظ في جميع المقاربات السابقة أنّ هناك عاملاً واحداً يبقى دائماً الحضور والتأثير على أداء المؤسسة، وهو المورد البشري. يظهر أنّه العنصر الأساسي والمحدد للأداء، حيث يُعتبر العنصر الأساسي لنمو وتطور المؤسسات رغم التطورات الهائلة في التكنولوجيا وتدفق رؤوس الأموال.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء وأنواعه

في الفترة الأخيرة، كان الأداء يُعتبر بعداً داخلياً فقط، ولكن تغيرت المفاهيم وأصبح الأداء ليس أحادي البعد. مع مرور الوقت، اكتشفنا أنّ للأداء بعدين، داخلي وخارجي، وفقاً للمعادلة التالية: {الأداء = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي}.

### الفرع الأول: أبعاد الأداء

سننظر في هذا الفرع الى عرض أبعاد الاداء المتمثلة في:

#### أولاً: البعد الداخلي للأداء

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

**1- النوعية:** إنّ النوعية اليوم تعتبر عاملاً أساسياً للأداء الداخلي، حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن. فالنوعية هي التكيف الكامل مع توقعات السوق وفقاً للاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية. أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون، فهي تعني التوافق والموافقة للمنتجات و/أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

**2- التكلفة:** هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة، أو مجموعة خدمات، التي تقدم في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية، أي قبل وصولها إلى البيع"<sup>1</sup>، التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي. كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999، ص 14.

والتكلفة، تشابهاً لتحليل الزبون للعلاقة بين النوعية والثلث. يُعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين، نشاطاً ذا تكلفة إيجابية. ولهذا، تطورت مفهوم الأداء من حيث قياسه ليتحول إلى التركيز على تدني التكاليف<sup>1</sup>.

إنّ التمكن من التحكم في التكاليف يتطلب أولاً فهماً صحيحاً لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستخدمة للحصول على النتائج. وبالتالي، فإنّ التكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير مجدية للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية. وبناءً على ذلك، يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

**3- الآجال:** يمثل الآجل بالنسبة للمنتجات الموجودة هو "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"<sup>2</sup>، بالنسبة للمنتجات الجديدة، يمثل الآجال الفترة الضرورية للعرض في السوق كمنتج معروف ومحدد. فالأداء يتضمن الالتزام واحترام المسؤوليات المحددة، سواء داخلياً أو خارجياً. ويعني الأداء أيضاً معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تلبي احتياجات الزبون أو توقعاته. وبالتالي، فإن الأداء يتألف من جزئين: داخلي بالنسبة للعمليات الأساسية، وخارجي بالنسبة للجزء الذي يظهر للزبون في الداخل. تعتبر المؤشرات المرتبطة بالآجال مهمة جداً، حيث توضح سرعة استجابة المؤسسة للمتغيرات الخارجية مثل عدم استقرار البيئة ومطالب الزبائن والمنافسة. وأصبحت هذه المؤشرات معياراً أساسياً للحصول على حصص من السوق. بالإضافة إلى ذلك، يتحقق الأداء اليوم من خلال التفاعل بين تقليص الآجال وزيادة الإيرادات، وبين تقليص التكاليف وتحسين الجودة.

### ثانياً: البعد الخارجي للأداء.

في ظل البيئة المتقلبة، يجب تقييم أداء المؤسسة الخارجي بالنسبة لرضا العملاء، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على رضا العملاء. عندما يحصل العميل على منتج أو خدمة ترضي توقعاته، يشعر بأنه يحصل على قيمة تتناسب مع السعر والجودة. وعندما يتلقى العميل منتجاً يفوق توقعاته بشكل سريع، يشعر بالرضا والاستفادة من الخدمة الجيدة.

لذا، يكون الأداء الخارجي ذو علاقة وثيقة بالأداء الداخلي، حيث يعتبر الأداء الداخلي الجيد أساسياً لتحقيق الأداء الخارجي الممتاز، إذ يمثل الأداء الداخلي الجيد الناتج المباشر لما يحدث داخل المؤسسة، وينعكس في الخدمات والمنتجات التي تقدم للعملاء.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص43.

<sup>2</sup> Berrah (L), op-cit, p24.

ويعرّف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين (القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة)"<sup>1</sup>، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية للتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين". إن مصطلح الأداء تعقد، فبجانب القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء.

تختلف تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر بناءً على اختلاف في تفسير مفهوم الأداء وتحديد معاييرها، وأيضاً بناءً على أهداف دراستهم. ومن بين المعايير الرئيسية التي تم التركيز عليها في تحديد أنواع الأداء، نجد ما يلي:

**أولاً- حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

**1-الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في<sup>2</sup>:

**1-1- الأداء البشري:** الأداء البشري يمثل أداء العاملين في المؤسسة بغض النظر عن موقعهم أو مستواهم الوظيفي، سواء كانوا منفذين، مشرفين، أو في الإدارة العليا. يعتبر الأداء البشري مصدراً حقيقياً لتشكيل وتعزيز الميزة التنافسية، حيث يستند التميز في الأداء بشكل أساسي على قدرة المؤسسة على جذب وتطوير واحتفاظ بموارد بشرية متميزة.

**1-2- الأداء المالي:** الأداء المالي هو مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

<sup>1</sup> Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

<sup>2</sup> Martory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.

**1-3- الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في عمليات الإنتاج بكفاءة، بالإضافة إلى صيانتها بشكل مناسب. وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من بين أبرز مؤشرات الأداء التقني.

وعليه؛ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

**2- الأداء الخارجي:** ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية، والقدرة على التفوق عن غيرها في التكيف مع هذه التحديات. فعلى المؤسسة متابعة هذه التغيرات باستمرار لتتمكن من إدراك أثرها على الأداء. فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها وبين متطلبات وتغيرات البيئة المحيطة بها.

**ثانيا - حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

**1- الأداء الكلي:** هو النتيجة النهائية للإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل المؤسسة. لا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، بمعنى آخر، الأداء الكلي يعبر عن تفاعل أداءات كافة الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة.

**2- الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث يسعى كل نظام فرعي لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق هذه الأهداف يتم تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

**ثالثاً - حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

**1- أداء الوظيفة المالية:** يتمثل أداء المؤسسات في ضمان سير العمليات بشكل حسن وسليم وعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويظهر أداؤها في مدى شرعية ودقة العمليات المالية وفي كيفية استخدام الأموال العامة بشكل فعال، وكذلك في احترام القوانين واللوائح المتعلقة بتنفيذ الميزانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

**2-أداء وظيفة الإنتاج:** تتمثل هذه الوظيفة في تحويل المدخلات، مثل المواد الخام ولوازم الإنتاج، إلى مخرجات جاهزة، مثل المنتجات النهائية أو المنتجات الجزئية. يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية مع الحفاظ على الجودة المطلوبة وفي إطار الإمكانيات المتاحة<sup>1</sup>.

**3-أداء وظيفة التسويق:** تتمثل هذه الوظيفة في فهم احتياجات المستهلكين لتوجيه الأنشطة البحثية والتطويرية نحو إنتاج السلع المطلوبة، وفي تقليل الفائض من خلال دراسة السوق واعتماد السياسات التسويقية المناسبة. كما تشمل أيضًا استخدام التقديرات الرقمية لتقدير عدد المشترين والوحدات المتاحة والأعمال المتوقعة.

**4-أداء وظيفة الموارد البشرية:** نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية العاملين في أداء مهامهم. وتعتمد هذه الفعالية على مهاراتهم ورضاهم وتعاونهم، وتتأثر هذه العوامل بأداء المديرين وتصرفاتهم. بشكل عام، يتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهودات التي يبذلها كل فرد يعمل في المؤسسة.

**5-أداء وظيفة التموين:** أداء وظيفة التموين يتجسد في تزويد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية المناسبة، وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. كما يتمثل أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة، وبشروط دفع مرضية<sup>2</sup>.

**6-أداء وظيفة العلاقات العامة:** هذه الوظيفة يمكن تعريفها بأنها "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، وذلك من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها، ونشر وشرح معلومات عنها بطريقة مفهومة.

**رابعاً - حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث:

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 08.



**1- الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه. وبالتالي، يتجسد الأداء الاجتماعي في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي، وهو تلبية الحاجات العامة للمجتمع، وذلك من خلال تقديم خدمات مستدامة ومنتظمة، وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

**2- الأداء الاقتصادي:** الأداء المالي يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة، وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تعزز كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة. يهدف الأداء المالي أيضاً إلى تحقيق الأهداف المجتمعية وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى زيادة الدخل القومي في العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>1</sup>.

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أمّا المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص 85-

### المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي أحد الموضوعات الرئيسية في علم الإدارة نظرًا لأهميته وتأثيره على إنتاجية العاملين وكفاءتهم، إذ يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية، مما يسهم في تحسين جودة المخرجات. يمثل الأداء المؤسسي منظومة ديناميكية تتفاعل فيها العناصر البشرية والمادية داخل المنظمة مع بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها بكفاءة، وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الظروف الحالية ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظفين، حيث يلعبون دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة وعليه سنعالج في هذا المبحث تقييم الأداء المؤسسي.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

اختلفت المسميات بشأن تقييم أداء المؤسسة حيث لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الاداء الفردي او الجماعي للموظفين والحكم على مدى انجازهم لأهداف المنظمة.

#### الفرع الاول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يرى الصيرفي بأن تقييم الأداء هو "عملية تعمل على تحليل أداء الأفراد العاملين بكل ما يخص به من صفات نفسية، بدنية، فكرية، سلوكية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه وتعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف بهدف تحقيق فعالة المنظمة حالياً والمستقبل".<sup>1</sup>

يعرف الدكتور فالح تقييم الاداء بانه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد بهدف معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة ايضا".<sup>2</sup>

يعرف بيتش Beach تقييم الأداء على انه "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمةة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث عن إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مانع فاطمة، بوهراوة زورة، "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 2، جامعة شلف وجامعة خميس مليانة، الجزائر، فيفري 2021، ص389-408.

<sup>2</sup> د. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي -، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 153.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 258.

يعرف الدكتور شريف اسماعيل تقييم الاداء بانه " دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية زيادة على امكانيات النمو وتحمل المسؤولية او الترقية مستقبلاً".<sup>1</sup>

يعرف كل من الدكتور كاظم والدكتور ياسين عملية تقييم اداء ب" ان التقييم في المفهوم الحديث لا يعني احصاء الاخطاء والايقاع بالآخرين وانما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها اثناء الاداء المراد انجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الانجاز الانساني المستهدف في المنظمات المختلفة، ولذلك فان تقييم الاداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الافراد العاملين في المنظمة".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بانه العملية التي يتم بواسطتها تحديد كيف يؤدي الفرد العامل عمله وما ينتج عن ذلك من وضع خطة من أجل تحسين الأداء من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا تقييم الأداء بأنه نظام رسمي من تصميم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اذ يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات والأسس والأساليب التي على أساسها يتم تقييم أداء الموظفين في المنظمة، ويشمل كل الموظفين بما في ذلك الرؤساء المرؤوسين فرق العمل ويكون التقييم من الأعلى للأدنى أي كل مستوى إداري يقوم بتقييم مستوى أداء الأدنى منه بدءاً من أعلى الهرم التنظيمي وصولاً إلى قاعدته داخل المنظمة.<sup>4</sup>

ويتم تعريفه أيضاً بأنه عبارة عن إجراء يسعى إلى تقييم إنجازات الأفراد بواسطة وسيلة موضوعية داخل المنظمة وهذا من أجل الحكم على مدى مساهمة كل فرد عامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وبطريقة موضوعية، ومن أجل الحكم أيضاً على سلوكه وتصرفاته في العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> د. شريف اسماعيل، اساسيات التسيير العمومي، منشورات دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص163.

<sup>2</sup> د. خيضر كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشية، ادارة الموارد البشرية ، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص150.

<sup>3</sup> د سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 50.

<sup>4</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية 'في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة"، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 257.

<sup>5</sup> ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، 2013، ص60.

يحدد تقييم الأداء عملية قياس كفاءة الموظفين ومدى ملاءمتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في العمل الحالي من أجل تحديد مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل داخل المنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه: "محاولة استخدام كل الخصائص النفسية والجسدية للموظف، والفنية، والذكاء، لتحديد أداء الموظف، بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، ومحاولة تقوية الأول ومواجهة الثاني، وهذا هو إدراك للحاضر والضمانة الأساسية لفعالية المنظمة في المستقبل"<sup>2</sup>.

في تعريف آخر لتقييم الأداء فهو عبارة عن الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لفهم أداء الموارد البشرية، تظهر نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين في أداء واجباتهم المطلوبة على مستوى المنظمة<sup>3</sup>.

وبصفة عامة يمكن القول ان تقييم الأداء: هو مقارنة بين النتائج والاهداف، مع الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي أهداف المؤسسة بأكملها، أو أنها الأداء القياسي للنشاط، ولا يجب تحقيق أقل مما ينبغي تحقيقه وهذا من أجل تسهيل عملية تقييم الاداء<sup>4</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن عملية التقييم هي نظام مخطط او اجراء مبرمج من قبل إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء العاملين وما تم انجازه مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا في رسالة المنظمة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين والانحرافات ووضع البرامج اللازمة لتحسينه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>5</sup>:

- المساهمة في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمستقبلهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2013، ص169.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص77.

<sup>3</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية ، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2007، ص73 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص75.

<sup>5</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، الاردن، 2013، ص 173.

- مساعدة الموظفين في اختيار الوظائف المناسبة من خلال عملية التقييم وتحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة للمؤسسة.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم تقارير توضيحية لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- المساهمة في تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافآت والترقيات وزيادات الرواتب استنادًا إلى أدائهم وإسهاماتهم.
- مساعدة المشرفين في تحديد مجالات اختصاصهم من خلال تقديم تقارير مفصلة إلى الإدارة العليا في المؤسسة.
- تحديد مدى توافق الموظف مع مهمته الحالية واستعداده لتحمل مسؤوليات أخرى أو إمكانية إعادة توجيهه عندما يكون أدائه داخل المؤسسة منخفضًا.

### المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم الأداء

سنفصل في هذا المطلب من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

تقييم الأداء فهو طريقة تمكن الإدارة خاصة إدارة الموارد البشرية من الحكم بموضوعية على قدرة الموظفين على أداء واجباتهم الموكلة إليهم خلال فترة زمنية محددة، والتحقق من سلوكهم في العمل ودرجة تحسين الأداء وواجبات وظيفته، ويتم ذلك بإتباع الخطوات المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. خطوات التقييم التنظيمية:

تتمثل في:

- **تحديد المقاييس:** والتي تم وضعها لمقارنة الأداء بحيث تصبح معيار لقياس البحث.
- **اختيار طريقة القياس:** يجب تحديد كيفية قياس الأداء لان هناك طرق عديدة لقياس الأداء

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 251.

- **تحديد دورية التقييم:** تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة وهذا لتحديد الفترة الزمنية العادية لأداء عملية التقييم، لأنها قد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر
- **تحديد المقيم:** ان الشخص المناسب الذي يجب عليه تقييم الموظف هو الشخص الذي يمكنه فهم مستوى أدائه وسلوك الموظف بشكل كامل ودقيق، اذ انه يمكن القول ان المدير المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف، فيجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر على التقييم الوظيفي لأداء الموظف<sup>1</sup>.
- **تدريب المقيم:** أصبح دور المقيم أحد أهم أسباب نجاح عملية التقييم وهذا بهدف ضمان أن المقيم يمكنه أداء عملية التقييم بشكل صحيح وتزويد المقيمين بالتعليمات التي يجب اتباعها.
- **علنية نتائج التقييم:** الغرض من ذلك هو فهم نقاط القوة ودعمها والضعف لتطويرها، مناقشة نتائج تقييم الموظفين.
- **التظلم من نتائج التقييم:** يمنح الموظفين الحق في تقديم شكاوى ضد عدم الرضا عن نتائج التقييم، مما قد يدفع المقيمين إلى إعطاء عملية التقييم أهمية كبيرة من اجل ضمان العدل والشفافية.
- **تصميم استمارة التقييم:** بهدف جعل نموذج التقييم مناسباً بدرجة كافية لاحتواء المعلومات وعناصر التقييم المطلوبة التي يجب أن تكون سهلة الاستخدام، ومناسبة لفئة الوظيفة المختلفة.

## 2. خطوات التقييم التنفيذية:

تتضمن خطوات التقييم التنفيذي للأداء التي يقوم بها المقيم ما يلي: اجراء بحث حول معايير التقييم المحددة وفهمها جيداً، مراقبة أداء الموظفين وإنجازاتهم على مستوى المنظمة، مقارنة أداء الموظفين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف لادائهم، واتخاذ القرارات المهنية بناءً على نتائج التقييم للموظفين.

<sup>1</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 332 .

## الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

قبل التطرق الى معايير تقييم الأداء سنتطرق أولا الى مراحل تقييم الأداء.

### أولا: مراحل تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة وصعبة وتتطلب تخطيط جيد حتى تتمكن الإدارة من الاستفادة من نتائجها وتمر ب 6 مراحل وهي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة وضع توقعات الأداء: تمثل المرحلة الأولى في التقييم، بحيث يتم خلال هذه المرحلة

وضع سياسة للتقييم وهذا من خلال الاتفاق بين المؤسسة والأفراد الموظفين بها، ويتم تحديد الموظفين الذين سيتم تقييمهم وتعيين القائمين عليهم وكذلك وصف المهام المطلوبة من الموظفين وتحديد النتائج التي يجب عليهم الوصول لها.<sup>2</sup>

#### 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تمثل المرحلة الثانية في التقييم وفي هذه المرحلة يتم التعرف

على الطريقة التي يعمل بها الموظف قياسا إلى المعايير الموضوعية المحددة مسبقا، وهذا بهدف وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، بمعنى تحديد المعلومات اللازمة عن الطريقة في انجاز الأعمال ووضع احتمالية تنفيذها بشكل أفضل.

#### 3- مرحلة تقييم الأداء: تمثل المرحلة الثالثة في التقييم يتم في هذه المرحلة التعرف على مستوى أداء

جميع الموظفين والتي يتم الاستفادة منها لأنها تسهل عملية اتخاذ القرارات.

#### 4- التغذية العكسية: تمثل المرحلة الرابعة في تقييم الأداء اذ انه في هذه المرحلة يتم منح المعلومات

لجميع الموظفين المتعلقة بمستوى أدائهم حتى يتعرفوا على مستوى تقدمهم وهل بلغوا المعايير التي تم تحديدها والمطلوب بلوغها كما أنها تفيد في تعرف الموظف على كيفية أدائه المستقبلي.

#### 5- اتخاذ القرارات الإدارية: هذه المرحلة الخامسة في تقييم الأداء ويتم على مستواه كل ما يخص

وضع الأجور والترقية والحوافز والتعيين والفصل.

<sup>1</sup> بلقايد محمد جواد، "دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018 - 2019. ص 127.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق ، ص 119.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وهي الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط لتطوير الأداء والتي تنعكس ايجابيا على تقييم أداء الموظفين وهذا بواسطة التعرف على مهارات الموظفين وقيمهم وقدراتهم.<sup>1</sup>

### ثانيا: معايير تقييم الأداء

عند الحكم على فعالية السلوكيات والقدرات باستخدام معايير محددة لتقييم أداء الموظف هناك نوعان من معايير الأداء:

1. **العناصر:** وتشمل الصفات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الإنسان في العمل حتى يتمكن من أداء عمله بنجاح وفعالية، مثل الاخلاص والمثابرة والتعاون...

2. **معيار الخصائص الشخصية:** نعني بها المميزات الشخصية الايجابية التي يجب أن تتوفر في الفرد الموظف مثل المواهب والمهارات والقيم والقدرات والاهتمامات وما إلى ذلك، وكلها مرتبطة بالصفات الشخصية للموظف ولا يمكن قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة<sup>2</sup>، بحيث يستطيع تأدية المهام الموكلة إليه بكفاءة ومن هذه المميزات نجد الأمانة والإخلاص وأن يكون يشعر بالولاء والانتماء، فالموظف الذي يتحلى بهذه الصفات ستعكس إيجابا على أدائه كما أن تقييم الخصائص والصفات ليست بالأمر السهل بحيث تتطلب متابعة مستمرة من قبل المقيم وذلك راجع لطبيعة الصفات كونها غير ملموسة ولذلك نجد احتمال تحيز المقيم إلى احد الموظفين كونه يعتمد على حكمه الشخصي.

3. **معيار السلوك** وهو السلوك الايجابي الذي يقوم به الفرد الموظف الذي سيتم تقييمه أثناء ادائه العمل، والذي يعبر عن جانب جيد في أدائه ومنها يكون الفرد متعاون ومواظب على عمله ويكون مبادر ويتحدى الصعاب ويعالج المشاكل ولديه طريقة جيدة في التعامل مع العملاء ' المواطنين او مستهلكين او زبائن'<sup>3</sup> وغيرها من السلوكيات الايجابية، وهي تتوافق مع الصفات في أنها تحتاج لمتابعة مستمرة وتتصف بنوع من الصعوبة فهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، مثل مهارات اتخاذ القرار، واحترام جداول العمل الرسمية، ومهارات حل المشكلات، والتفويض،

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق ، ص 120-121.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 78.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 78.



والتخطيط، والعلاقات الشخصية، والقيادة، والحضور، وتحديد الأولويات، ومهارات الإدارة، والتواصل الشفوي.

**4. معيار النتائج ( معدلات الأداء):** يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المراد تحقيقها، بحيث يقيم المشرف انجازات الموظف من ناحية الكمية والجودة والزمن والتكلفة، ويعتبر هذا المعيار أكثر المعايير دقة بالمقارنة مع المعايير السابقة في وصف الأداء الجيد ويكون هذا المعيار صعب عندما يطبق في تقييم الموظفين والذين يؤدون أعمالاً إنتاجية غير ملموسة مثل الأعمال الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتباين طرق تقييم ومعايير التقييم باختلاف المنظمات وهذا راجع إما لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفين، كما أنها تتباين في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود معايير موحدة لتقييم أداء الموظفين على مستوى المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطلق على كافة الأفراد الموظفين بموضوعية وعدالة.

#### 1- طريقة الرتب

تعتبر أسهل وأقدم الطرق التقييم للأداء بحيث أن استخدامها يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ، وتقوم المقارنة في عدة أساليب المعتمدة لأداء العام للموظف ومنها ثلاثة طرق شائعة الاستخدام تتمثل في:

**أ- طريقة ترتيب العمال بترتيب تنازلي:** حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بتقييم الموظفين عن طريق ترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفق كفاءتهم وقدراتهم أي من الموظف الأحسن إلى الموظف الأسوأ حسب ما يراه أنه مناسب بدون استخدام أي معيار أو مقياس بل وفق الأداء العام بمعنى قيام المقيم بترتيب جميع الموظفين في قسم على الخط، وهي مناسبة بين أقل الدرجات وأعلاها وفي الأخير يشكل قائمة ترتيب الموظفين وفق أدائهم تعتبر هذه الطريقة من الطرق السهلة وكثيرة الاستخدام وتتميز بسهولة التطبيق غير

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 410 .

أن في هذه الطريقة نجد احتمال تحيز المشرف لموظف على حساب موظف آخر وهذا ما يجعل نتائجه غير دقيقة.<sup>1</sup>

**ب-طريقة المقارنة الثنائية:** في هذه الطريقة يقارن المقيم كل موظف مع كل زميل في العمل في نفس المجموعة، حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل عامل بزملائه في العمل في نفس المجموعة ويكون ذلك بشكل منفرد بمعنى واحد تلوى الآخر، ويحصل العامل على درجة كلما تفوق على زميل له في التقييم، ويتم تحديد الترتيب النهائي من خلال تحديد عدد مرات تفوق الموظف على الآخرين<sup>2</sup>، ويتم حساب عدد المقارنات الزوجية حسب المعادلة: عدد المقارنات الزوجية =  $n(n-1)/2$  : ن: تمثل الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم<sup>3</sup>.

**ج-طريقة التوزيع الإجباري:** تمثل طريقة التوزيع الاجباري الترتيب الهرمي للحد من عدد الموظفين الذين يمكن تعيينهم في إحدى الحالتين المتطرفتين: الأداء الممتاز أو الأداء الضعيف، حيث تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على فكرة التوزيع الطبيعي لمستوى الأداء ويقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع مرؤوسيه وفق كفاءاتهم، كما يكون مجبر في إدخال النسب المئوية فيضع نسبة 15 % مثلا من العاملين الذين لديهم كفاءات عالية في إحدى جانبي المنحنى وتكون النسبة الأخرى 15 % للعاملين من ذوي الكفاءات المتدنية في الجانب الآخر، والعمال الذين لديهم كفاءات عادية ومتوسطة يتوسطون المنحنى وهم ذوي النسبة العالية ومن عيوب هذه الطريقة انه لا يمكن استخدامها في حالة العدد الصغير للموظفين ولا تبين نواحي الضعف في أداء الموظفين وتتميز بكونها سهلة الاستخدام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلقايد محمد جواد، " دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019، ص 133.

<sup>2</sup> زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص276.

<sup>3</sup> أمال بن سمشة، الاداء البشري بالادارة المحلية، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2018، ص 94.

<sup>4</sup> محمد مبارك محمد الرشيد، "اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، 2014، ص 33.

## 2- طريقة التقييم المقال

يقوم المقيم بكتابة وصفا لاداء الفرد من خلال نموذج معين لهذا الغرض حيث يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومنها: <sup>1</sup> كمية وجودة الاداء المحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفته، قدرته على التكيف مع العمل، علاقاته مع زملائه والموظفين معه، نقاط الضعف والقوة في اداء الموظف.

## 3- طريقة التقييم الميداني

يتم اشراك ادارة الموارد البشرية مع مديري الادارات والاقسام المختلفة في المنظمة لإعداد تقرير تقييم كفاءة الاداء لكل موظف ، ويقوم بها اخصائي من ادارة الموارد البشرية بمقابلة مديري كل ادارة على حدة ، فهي مقابلة موجهة تشمل عدة اسئلة معدة مسبقا ، وذلك للحصول على اجابة المدير وتدوين الاجابات وتحويلها الى صفات وخصائص، واعداد تقرير مبدئي لكفاءة كل موظف، حيث تتم مراجعتها مع الرئيس المباشر للموظف وذلك لإعداد التقرير النهائي لتقييم كفاءة الاداء، لكن هذه الطريقة مكلفة وتحتاج لوقت كبير، لأنها تعتمد على جمع بيانات التقييم من الرئيس المباشر وهي اهم ميزاتها وكذا الاعتماد على تقارير التقييم المعدة مقدما ، وينفرد بإعدادها المدير عن كل موظف، والمناقشة مع هذا الاخير تتيح الفرصة للحصول على معلومات شاملة ومتنوعة عن رؤوسيه، وتمكن من تحقيق درجة من الموضوعية للتقييم وهي لا تصلح الا في الشركات صغيرة الحجم، اضافة الى توفر فرص التحيز عند اجراء التقييم سواء كان مقصود او غير مقصود.<sup>2</sup>

## 4- طريقة الإدارة بالأهداف

لم يكن يسمح بإشراك الموظفين ذات المستويات التنظيمية الدنيا بوضع أهدافهم خلال السنوات الماضية ولكن مع استعمال طريقة الإدارة بالأهداف أصبح هذا الأمر إجباري على جميع الموظفين<sup>3</sup>، وهذا راجع لان هذه الطريقة تركز على الأداء الماضي والمستقبلي للعمال وتعتمد على إشراك جميع العاملين ورؤسائهم في وضع الأهداف التي يجب أن يصل إليها ولهذه الطريقة عدة خطوات:

<sup>1</sup> د. كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> د. انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، 273.

<sup>3</sup> موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 31.

✚ تحديد المسؤوليات الوظيفية باتفاق كل من المشرف والموظف معا بمعنى انه يكتب كل مرؤوس وصف وظيفته لتوضيح مسؤولياته.

✚ تحديد أهداف لفترة زمنية معينة من قبل الموظف والاتفاق مع رئيسه وتحديد الواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها من أجل الوصول الى هذه الأهداف بمعنى يحدد المرؤوس أهداف الأداء للفترة القادمة.

✚ تقييم الموظف لنفسه وتوضيح أهم الأعمال التي قام به بهدف تحقيق الأهداف وتحديد الأخطاء والبحث عن علاجها وتحديد أهداف أخرى يجب إعداد تقييم مشترك للنتائج بناءً على الأهداف المتفق عليها حيث تعتمد هذه الطريقة على درجة نقد تحديد الهدف.

✚ يمكن للمشرف أن يغير من هذه الأهداف عندما يرى ذلك مناسباً، والهدف من هذه الطريقة أن تقوي الرقابة الذاتية عند الموظف.<sup>1</sup>

#### 5- طريقة الاختيار الإيجابي:

تعني طريقة الاختيار الإيجابي تقسيم التعبيرات التي تصف السلوك الشخصي إلى مجموعات من أربعة تعابير، لأن تعبيرين يمثلان السلوك الإيجابي للموظف، والتعبيران المتبقيان يمثلان السلوك السلبي للموظف ثم يطلب المقيم اختيار جملة من تعابير السلوك الإيجابي ثم اختيار جملة من السلوك السلبي، لتكتمل بذلك عملية التقييم في قسم الموارد البشرية وتتمثل ميزة هذه الطريقة في تقليل التحيز في أداء عملية التقييم من طرف المقيم، لكنها مكلفة للغاية.<sup>2</sup>

#### 6- طريقة قوائم المراجعة:

تعني طريقة قوائم المراجعة اختيار بديل مناسب من بدائل متعددة تصف جوانب السلوك الوظيفي للموظف ويمكن تمثيل هذه الطريقة بنموذج اختبار موضوعي متعدد الإجابات، حيث يكون دور المقيم هو دور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة واختيار أفضل إجابة في آرائه تماماً مثل أسئلة الامتحان، بالإضافة إلى جوانب مختلفة من سلوك المقيم.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 353.

<sup>2</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 341.

تعتبر طريقة قوائم المراجعة هذا من أحدث الطرق لتقييم الأداء فوفقاً لهذه الطريقة تم إعداد قائمة تحتوي على أسئلة متعددة يتعلق الأمر بسلوك الفرد الموظف، حيث يُطلب من المقيم الإجابة بـ "نعم" أو "لا" على كل سؤال وفقاً لرأيه الشخصي، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم كل سؤال على حدة و هذه القيم سرية والمقيم نفسه لا يعرفها لأنه يخشى احتمال حدوث تحيزات من طرفه الى جانب احد الموظفين<sup>1</sup>، وتجمع بعد ذلك النتائج التي حصل عليها الفرد الموظف ويعبر عن النتيجة التي يحصل عليها الموظف بقيمة وصفية تعبر عن كفاءته<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

الأداء المالي هو أحد العناصر الأساسية لتقييم أداء المؤسسة، حيث يسهم بشكل كبير في فهم وتقييم الوضعية المالية لها. يعتمد تقييم الأداء المالي على استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات والنسب المالية، بالإضافة إلى لوحة القيادة، والتي تعتبر أداة فعالة تساعد في تحليل الأداء الفعلي للمؤسسة، سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف وكذلك تحديد أهميته وأهدافه في المؤسسة ومؤشرات قياسه.

### المطلب الأول: تعريف الاداء المالي

نخصص بذكر التعريفات التالية الخاصة بالأداء المالي:

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه " المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة"<sup>3</sup>.

الأداء المالي للمؤسسة يشير إلى تقييم صحتها المالية وقدرتها على تحقيق القيمة المضافة والتكيف مع التحديات المستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 356 – 357.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، " الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص 45.

<sup>4</sup> دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص 36.

الأداء المالي يعرف أيضًا بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة الأمثل من مواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير، بهدف تحقيق الثروة وزيادة قيمة الملكية للمساهمين وأصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تعريف محمد محمود الخطيب للأداء المالي يبرز أهمية استخدام مؤشرات مالية لتقييم أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المالية، ويشير الأداء المالي إلى صحة المؤسسة المالية وقدرتها على تحقيق القيمة المضافة والتكيف مع التحديات المستقبلية، ويعكس مدى استغلال الموارد المالية بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المالية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي

نخصص بذكر ما يلي:

#### الفرع الأول: أهمية تقييم الاداء المالي:

أهمية تقييم الأداء المالي تكمن في تقييم أداء المؤسسات من مختلف الزوايا، مما يخدم مصالح الأطراف المالية المعنية ويساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء. بالاستفادة من بيانات الأداء المالي، يتسنى لهؤلاء المستخدمين اتخاذ قرارات مالية مستنيرة.

بالإضافة إلى ذلك، يُعزى الأهمية الخاصة للأداء المالي إلى دوره في مراقبة أعمال المؤسسة، وفحص سلوكها، وتقييم أدائها وفعاليتها. يُمكن من خلاله توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح وتحديد المعوقات والاقتراحات التصحيحية، بالإضافة إلى توجيه الاستخدامات والاستثمارات وفقًا لأهداف المؤسسة. يساهم التقييم المالي أيضًا في اتخاذ القرارات السليمة لضمان استمرارية المؤسسة وبقائها<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي:

تقييم الأداء المالي يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- يمكنهم متابعة نشاط وطبيعة المؤسسة، وفهم الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها، وتقدير تأثير العوامل المالية المختلفة مثل الربحية والسيولة والنشاط والمديونية على سعر السهم.

<sup>1</sup> محمد نجيب دبّاش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 05-06/05/2013، جامعة الوادي، ص 07.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص ص 46-47.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 47.

- يساعد المستثمرين في إجراء التحليل والمقارنة، وتفسير البيانات المالية، وفهم التفاعل بينها، لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن وضع المؤسسة.

وبناءً على ذلك، الموضوع الأساسي للأداء المالي هو توفير المعلومات اللازمة لأغراض التحليل، والمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة واختيار الأسهم المناسبة باستخدام مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي ومؤشرات قياسه

للقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية يجب تقييم الأداء المالي، ولهذا فإننا سنحاول تعريف تقييم الأداء المالي كما يلي:

تقييم الأداء المالي يُعرف على أنه عملية قياس النتائج المحققة أو المتوقعة بناءً على معايير محددة مسبقاً، وتقديم تقييم لإدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة. يهدف هذا التقييم إلى خدمة مجموعة متنوعة من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

تقييم الأداء المالي يشمل استخدام المؤشرات المالية المعتمدة التي تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. يُعتبر هذا النظام أداة تساعد الإداريين على تحديد مدى التقدم الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام ورعاية أكبر في عملية التنفيذ.<sup>2</sup> باستخدام هذا التقييم، تستطيع المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها المالي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المالية والاقتصادية المحددة.

يقصد بتقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى اشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة) أي أن تقييم الاداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف المعرفة مستوى الفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد نجيب دبایش ، طارق قدوري، المرجع السابق، ص 07.

<sup>2</sup> بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، غير منشورة، 2010-2011 ، ص 70.

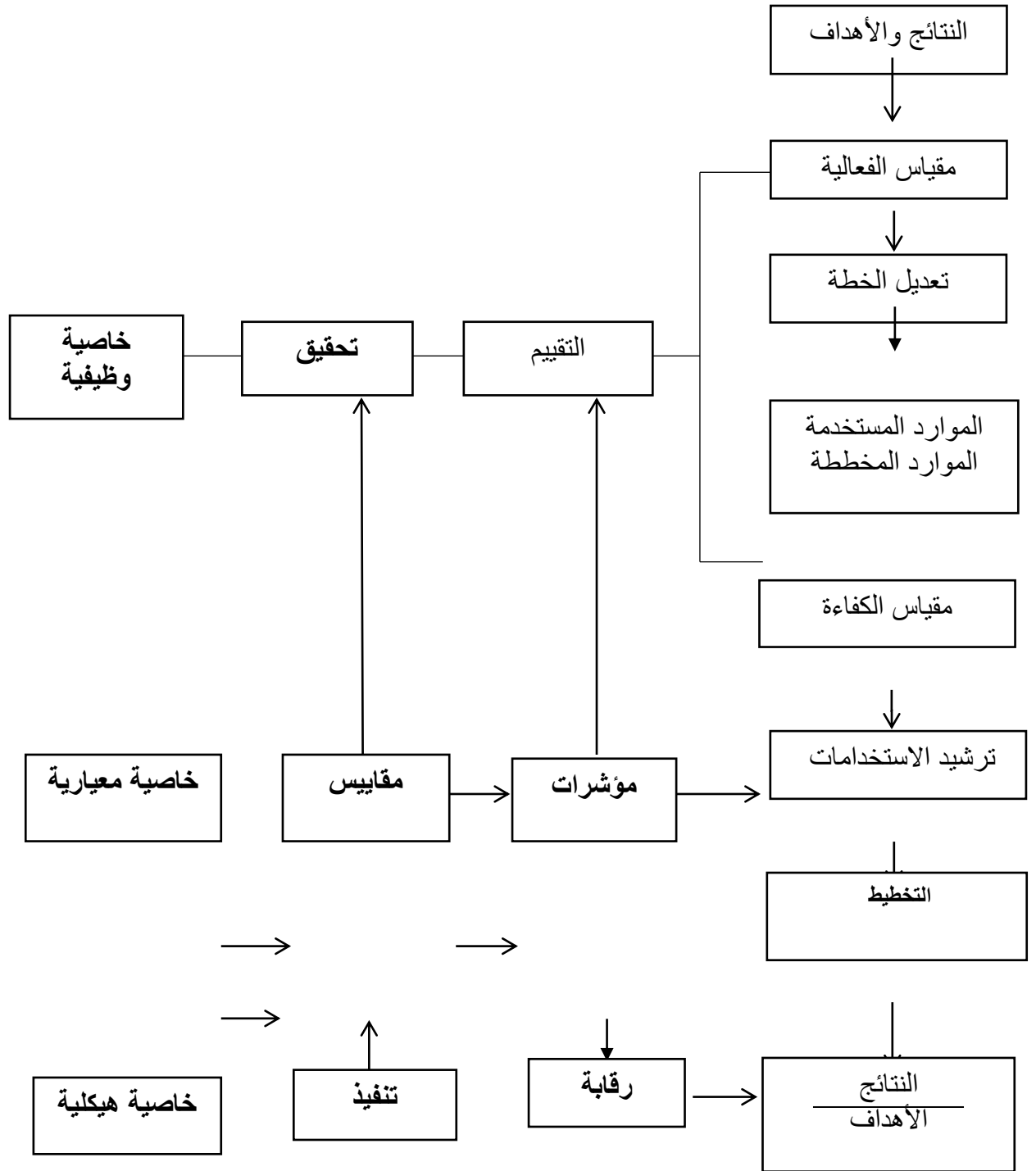
<sup>3</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ النشرة الرياض، المملكة العربية السعودية،

- تقييم الأداء المالي يتناول عدة جوانب رئيسية، منها:<sup>1</sup>
  - مدى تحقيق الربحية بالنسبة للإمكانات المالية والمادية المتاحة؛
  - تحديد الخليط المثلى من الأصول، بما في ذلك حجم ونوع الاستثمار المناسب، وتحديد الهيكل المالي المناسب بين رأس المال والديون؛
  - قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها ومدى استقرارها المالي، الأمر الذي يؤثر على سمعتها واستمراريتها في السوق؛
  - تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛
  - تقييم تأثير السياسات المالية التي تتبعها الإدارة على أداء الأموال الخاصة.
- ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على أنه عملية قياس الأداء المالي الفعلي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ولتوضيح عملية تقييم الأداء المالي يمكن عرض الشكل الآتي:

<sup>1</sup> وضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات خلال 2005-2008، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، 2009، ص ص 62-63.



الشكل رقم (01-02): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريح للنشر، الرياض، 2000، ص 39.

من خلال ما يوضحه الشكل السابق، يظهر أن تقييم الأداء المالي يمثل عملية رقابية تهدف إلى قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يتيح تقييم الأداء المالي فهم الوضع المالي الفعلي للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مؤشرات التحليل المالي لأداء المؤسسة

يتعلق تحليل المؤشرات المالية بحاجة الأطراف المعنية بمشروع معين إلى فهم الظواهر الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة وتوجهات تطورها المستقبلية، وذلك لفهم المتغيرات التاريخية وتوقعات المستقبل.

#### أولاً: مفهوم مؤشرات التحليل المالي

تعتبر المؤشرات المالية من أدوات التحليل المالي الأساسية والمهمة في تقييم أداء المؤسسة، فقد تعددت التعريفات لمؤشرات التحليل المالي نذكر منها:

- تعرف على أنها: "مؤشر يساعد المستعمل سواء أكان فرد أم جماعة على متابعة تنفيذ النشاط نحو تحقيق الهدف أو تسمح له بتقييم النتائج".<sup>1</sup>

- وفي تعريف آخر تعرف على أنها: "مؤشرات تستخدم كأداة لتحليل أداء الشركة بشكل واسع من قبل المحللين وعموم المستثمرين، كون أن هذه النسب محتوى معلومات تفيد التنبؤ بفشل الشركات أو تقييم الادعاء المتوقع في المستقبل".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين يتضح أن المؤشرات المالية هي علاقات محاسبية منظمة ودالة تقوم بقياس أداء معين في نقطة زمنية محددة. تعتمد هذه المؤشرات على القيم المحاسبية الموجودة في الكشوفات المالية، مثل البيانات الدفترية والبيانات النقدية والبيانات عن الأصول والخصوم والإيرادات والمصروفات. من خلال تحليل هذه العلاقات المحاسبية، يتم تقدير وتقييم أداء المؤسسة في جوانب مختلفة مثل الربحية والسيولة والتوريد والطلب وغيرها، وذلك لمساعدة الجهات المعنية على فهم وتقدير وضع المؤسسة المالي واتخاذ القرارات الصائبة بناءً على ذلك.

<sup>1</sup> فايز سليم حداد، قسم التمويل، الجامعة الأردنية، ط2، عمان -الأردن، 2009، ص 80

<sup>2</sup> عدنان النعيمي -أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري الطبعة العربية، عمان الأردن

### ثانيا: مصادر مؤشرات التحليل المالي

يتم استخراج مؤشرات التحليل المالي من مجموعة من القوائم المالية حسب SCF (05 قوائم) نذكرها فيما يأتي:<sup>1</sup>

1. **الميزانية:** هي جدول يعرض في الجانب الأيمن مجموعة الأصول، وفي الجانب الأيسر الخصوم التي تمتلكها المؤسسة، مع المحافظة على توازن بين الجانبين؛
2. **جدول حسابات النتيجة:** يُعتبر وثيقة محاسبية هامة تشمل أعباء المؤسسة وإيراداتها خلال الدورة، وتتضمن العمليات المالية والاستثنائية، ويعتبر أساساً لإظهار الهوامش والأرصدة المالية؛
3. **جدول تدفقات الخزينة:** يعتبر لوحة قيادة أمام الإدارة المالية، حيث يساعد في اتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية بناءً على تحليل تدفقات النقدية، مثل تغيير النشاط أو التوسع أو الانسحاب؛
4. **جدول تغيير الأموال الخاصة:** يقدم تحليلاً للحركات التي أثرت في رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية؛

5. **الملاحق:** هي وثائق تحتوي على معلومات إضافية وتوضيحات عن العناصر الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتيجة، وتلتزم بمبدأ الصور الوافية لتعزيز الشفافية والفهم الكامل للمعلومات المالية.

### ثالثا: دور مؤشرات التحليل المالي في قياس الأداء المالي

عملت المؤسسات على تحسين قياس أدائها عن طريق استخدام أدوات جديدة لتقييم الأداء المالي وكذلك تحسين أدائها باستخدام أدوات مالية وغير مالية.

#### 1) تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية

التوازن المالي يعتبر هدفاً أساسياً يسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حيث يمثل توازناً ملائماً بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة في نقطة زمنية معينة. يهدف التوازن المالي إلى ضمان أن يكون رأس المال

<sup>1</sup> الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، قرار المؤرخ 26 جويلية 2008 والمحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها، الجريدة الرسمية العدد 19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص 23-26.

العامل كافياً لتلبية الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة، مما يضمن استمراريته وقدرتها على تحقيق أهدافها بشكل مستدام، ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

**1- مؤشر رأس المال العامل (FRng):** يعرف على أنه الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة) باستخدام الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة).

**2- مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل (BFR):** يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما؛ إذ يعتبر المؤشر الأساسي الذي يحدد احتياجات دورة الاستغلال.

**3- مؤشر الخزينة (Tng):** تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها فهي على درجة كبيرة من الأهمية في المؤسسة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي.

## (2) المؤشرات المتعلقة بالتدفقات المالية

الهدف من مؤشرات جدول تدفقات الخزينة هو توفير أساس لمستخدمي الكشف المالية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد النقدية، بالإضافة إلى تقديم معلومات حول كيفية استخدام هذه السيولة المالية، وتتمثل أهم مؤشرات التدفقات المالية فيما يلي:

**1- مؤشر القدرة على التمويل الذاتي (CAF):** يعتبر من أهم الموارد الدائمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية، في حالة تحقيق المؤسسة مستوى تمويل ذاتي مرتفع تضمن المؤسسة استقرار تمويلها، أما في حالة ضعف التمويل الذاتي يعني أن المؤسسة تلجأ إلى الاستدانة أو فتح رأس المال.

**2- مؤشر فائض خزينة الاستغلال (ETE):** مؤشر يرتبط أساساً بالخزينة أي لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية، نحصل عليه من خلال الفرق بين تحصيلات الاستغلال ونفقات الاستغلال والذي يترجم نشاطات المؤسسة إلى تدفقات مالية موجبة، وتدفقات مالية سالبة، حيث مجموع هذين التدفقين يؤدي إلى تشكيل فائض خزينة الاستغلال.

**3- مؤشر تدفق الخزينة المتاح قبل الضريبة (FTD):** يؤشر على قدرة المؤسسة على تمويل استثمارها اعتماداً على السيولة النقدية المتولدة أساساً من ممارسة النشاط الرئيسي.

<sup>1</sup> منير شاكر وآخرون، التحليل المالي بمدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، ط3، عمان -الأردن، 2008، ص:164

### (3) مؤشر أثر الرافعة المالية:

الرافعة المالية هي نسبة الديون الصافية إلى حقوق المساهمين، وهي تقيس حاجة المؤسسة إلى التمويل الخارجي عبر الاستدانة، وتُعرف أحياناً بنسبة الهيكل المالي. تعتمد مبدأ الرافعة المالية على فكرة بسيطة، حيث يُعتبر الاستخدام المناسب لرأس المال الخارجي (أو الديون) نتيجة للمرونة المكافئة المخصصة للمؤسسة. إذا كانت مردودية الأصول تفوق تكلفة الديون المدفوعة للمقرض، فإن هذا الفائض يعود للمساهمين، مما يجعل للرافعة المالية تأثيراً إيجابياً. ومن ناحية أخرى، إذا كانت التكاليف الناتجة عن الديون تتجاوز مردودية المساهمين، فإن أثر الرافعة المالية يصبح سلبياً، ويمكن حسابه عن طريق فرق مردودية الأصول المالية والمردودية الاقتصادية.<sup>1</sup>

يتم قياس أثر الرافعة المالية عن طريق ربط المردودية الاقتصادية بتكلفة الاستدانة. إذا كانت تكلفة الاستدانة أقل من المردودية الاقتصادية، فيحدث تأثير إيجابي للاستدانة، أي أن الاستدانة تساهم في رفع المردودية المالية مما يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية. بالمقابل، إذا كانت التكلفة الناتجة عن الاستدانة تتجاوز المردودية الاقتصادية، فسيكون للاستدانة تأثير سلبي.

يفسر أثر الرافعة كيف يمكننا أن تحقق مردودية مالية أكبر من المردودية الاقتصادية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق أرباح إضافية من خلال رفع الاستدانة، وبالتالي رفع المردودية المالية مقارنة بالمردودية الاقتصادية ونتحدث هنا عن أثر إيجابي لرفع الاستدانة، وفي الحالة العكسية نتحدث عن أثر سلبي.

من ناحية أخرى يكون الأثر الإيجابي للاستدانة إذا استثمرت المؤسسة أموال الاستدانة وتحققت من خلالها نتائج متزايدة (ارتفاع معدل Re بحيث تصبح أكبر من تكلفة الاستدانة)، ويتمثل الفرق بين الارتفاع في المردودية الاقتصادية ومعدل تكلفة الاستدانة في الأثر الإيجابي للاستدانة وفي الحالة العكسية نتكلم عن أثر سلبي للاستدانة.

<sup>1</sup> رانيا بابا حنيني، تقييم الأداء المالي وفق معايير البيئة للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر غير

منشورة، جامعة ورقلة الجزائر، 2010/2011، ص 127

إذاً حتى يكون الأثر إيجابي لرفع الاستدانة لا بد أن تكون المردودية الاقتصادية أكبر من تكلفة الاستدانة أو المردودية المالية أكبر من المردودية الاقتصادية.

$$\text{مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية)} = \text{المردودية الاقتصادية} + (\text{المردودية الاقتصادية} - \text{تكلفة الاستدانة}) \times \text{الاستدانة الصافية / الأموال الخاصة}$$

$$RF = Re + (Re - i) \cdot D_{net}/CP$$

أثر الرافعة = (الرافعة المالية  $\times$  فرق الرافعة)

تسمى العلاقة  $(Re - i)$  بفرق الرافعة.

تسمى العلاقة  $D_{net}/CP$  تسمى بالرافعة المالية.

$(Re - i) \times D/CP$  أثر الرافعة حيث  $i$  هو تكلفة الاستدانة.

$$\text{المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة)} = \text{المردودية الاقتصادية} + \text{أثر الرافعة}$$

• يكون أثر الرافعة موجبا إذا كان:  $(Re - i) > 0$  إذا للاستدانة أثر إيجابي وتتحقق هذه الحالة إذا

كان  $Re > i$  أي أن المردودية الاقتصادية أكبر من تكلفة الاستدانة، وتؤدي زيادة الاستدانة في

هذه الحالة إلى زيادة المردودية المالية بسبب انخفاض تكلفة الاستدانة.

• يكون أثر الرافعة معدوماً إذا كانت الاستدانة معدومة في المؤسسة.

يكون أثر الرافعة سلبياً إذا كان  $(Re - i) < 0$  إذا للاستدانة أثر سلبي وتتحقق هذه الحالة إذا كان  $i > Re$

أي أن المردودية الاقتصادية أقل من تكلفة الاستدانة.

### خلاصة الفصل:

أداء المؤسسة يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، سواء من الناحية المالية أو التنظيمية أو السوقية، وقد تمّ في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالأداء، حيث تمّ عرض تعريفاته وتطوره التاريخي، إضافة إلى أهميته كمؤشر رئيسي لقياس مدى نجاح المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتبيّن أن قياس الأداء يمثل أداة استراتيجية في يد متخذي القرار، تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز والاستدامة، خاصة في ظل بيئة أعمال متغيرة وسوق يشهد تنافسية متزايدة. كما برزت الحاجة إلى الاعتماد على أدوات وأساليب تحليلية دقيقة لتقييم الأداء بموضوعية وشمولية، مما يسمح بوضع خطط تصحيحية وتحسينية فعّالة.

كما تناول الفصل أبعاد الأداء المتعددة، لا سيما الأداء المالي مع التركيز على المؤشرات الكمية والنوعية المعتمدة في تقييمه. وتمت الإشارة إلى أن الأداء لا يرتبط فقط بالنتائج المالية، بل يشمل أيضاً فعالية العمليات الداخلية، رضا الزبائن، وتطور القدرات البشرية والتنظيمية للمؤسسة.

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس



**تمهيد:**

بعد دراسة الإطار النظري لموضوع الدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا المالية، وأبعادها المختلفة من خدمات مالية رقمية، ووسائل الدفع الإلكتروني، ورضا الزبون، بالإضافة إلى مفهوم وأبعاد أداء المؤسسة، وبيان العلاقة المحتملة بين هذه المتغيرات، يأتي هذا الفصل التطبيقي ليُجسد الجانب الميداني للدراسة. حيث تم تصميم أداة استبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي مؤسسة موبيليس، بهدف قياس أثر التكنولوجيا المالية على أدائها، وتحليل مدى فاعلية الأدوات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلاً إحصائياً معمقاً باستخدام برنامج SPSS ، من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وتقديم تفسيرات علمية وواقعية للنتائج المتحصل عليها.

وسنعالج هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

تُعد مؤسسة موبيليس (Mobilis) واحدة من أبرز الفاعلين في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تمثل الفرع التجاري للهاتف النقال التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر. ومنذ نشأتها، سعت موبيليس إلى فرض مكانتها في سوق يشهد تنافسًا متزايدًا، من خلال تبني استراتيجية تقوم على الابتكار، الجودة، والاقتراب أكثر من احتياجات الزبائن، لقد واكبت المؤسسة التحولات التكنولوجية الكبرى في مجال الاتصالات، خاصة ما تعلق بالخدمات الرقمية والتكنولوجيا المالية، مما سمح لها بتحقيق توسع واسع في خدماتها وتغطيتها، وتعزيز أدائها التشغيلي والمالي، وتبرز أهمية دراسة مؤسسة موبيليس في كونها نموذجًا ناجحًا في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتقديم حلول اتصالية متطورة تتماشى مع تطلعات المستهلك الجزائري، مما يجعلها حالة جديرة بالتحليل والبحث.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس للاتصالات

تُعد مؤسسة "اتصالات الجزائر - موبيليس" شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال عمومي يُقدَّر بـ 1.000.000.000 دج، تنشط في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية. وقد نشأت بموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تم فصل النشاطات البريدية ضمن شركة "بريد الجزائر"، في حين أُسندت خدمات الاتصالات إلى "اتصالات الجزائر".

انطلقت موبيليس رسميًا في نشاطها يوم 1 جانفي 2003، معتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرتكزة على ثلاثة أهداف رئيسية: المردودية، الفعالية، وجودة الخدمات.

أما بخصوص فرع الهاتف النقال "موبيليس"، فهو يُعتبر أول متعامل بهذه الخدمة في الجزائر. وفي أوت 2003، أصبحت موبيليس مؤسسة مستقلة عن "اتصالات الجزائر" من حيث التسيير والوظائف. وعلى الرغم من الركود النسبي الذي عرفته في بداية 2003، إلا أن سنة 2004 شكّلت انطلاقها الحقيقية كمشغل وطني، حيث بدأت في تقديم عروض مبتكرة، منها:

- عرض مكالمات مسبقة الدفع يتماشى مع مختلف فئات الدخل؛
- خدمة الرسائل القصيرة (SMS) لجميع المتعاملين محليًا ودوليًا؛
- عرض (Mobi+) الخاص بالرسائل المصورة (MMS) وتكنولوجيا (GPRS) في 17 فيفري

2005؛

- تجربة الجيل الثالث (3G) بتكنولوجيا (UMTS) ؛
  - إطلاق خدمة "الكيبار" في 7 سبتمبر 2007، التي توفر حرية تنقل عالية وتبقي المستخدم متصلاً بأنشطته المهنية بشكل دائم، مما جعل موبيليس ضمن 40 مشغلاً عالمياً يمتلك هذه التكنولوجيا، والأول من نوعه في الجزائر؛
  - إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني "E-Rselli" ، التي تتيح تعبئة الخطوط مسبقاً الدفع وتسديد الفواتير عبر الإنترنت في أي وقت، عبر الرابط: <https://e-paiement.mobilis.dz> :
- شهدت المؤسسة مراحل تطور مهمة منذ بداياتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
1. أوت 1999 :إطلاق أول عرض للهاتف النقال بنظام GSM عبر وزارة البريد والمواصلات، وقد شمل التغطية أولاً المدن الكبرى كالعاصمة وقسنطينة ووهران.
  2. أوت 2000 :صدور القانون رقم 2000/03 الذي فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة الحرة، مما شكل نقطة تحول في القطاع.
  3. ماي 2002 :تفعيل الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر، وبدء مشروع توسيع شبكة GSM الوطنية.
  4. أوت 2003 :الانطلاقة الرسمية لمؤسسة موبيليس كفرع مستقل من حيث الوسائل المادية والبشرية، وفي نهاية السنة نفسها بلغ عدد المشتركين 150.000، جميعهم من نظام الدفع المؤجل.
  5. جانفي 2004 :إطلاق أول شبكة تجريبية بتقنية UMTS (نظام الاتصالات المتنقلة العالمية) ضمن استراتيجية لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتغطية شاملة عبر التراب الوطني.
  6. أوت 2004 :إدخال خدمة الدفع المسبق لأول مرة من خلال عرض "موبيليس البطاقة".
  7. ما بين جوان وديسمبر 2004 :ارتفع عدد المشتركين من 250.000 في جوان إلى مليون مشترك في ديسمبر، مما يعكس النمو السريع للمؤسسة وفرضها لوجودها في سوق تنافسي مفتوح.

8. فيفري 2006: تحقيق أفضل معدل تغطية وطنية بنسبة 71.16%، ما دفع سلطة الضبط إلى تهنئة المؤسسة على أدائها.

9. ديسمبر 2013: إطلاق خدمات الجيل الثالث G3، التي مكّنت المستخدمين من الاستفادة من خدمات جديدة مثل الدفع الإلكتروني، الاتصال المرئي، مشاهدة البث التلفزيوني المباشر، وتحميل الوسائط المتعددة بكفاءة وسرعة أكبر.

وحسب سلطة الضبط، تم تصنيف خدمات الجيل الثالث لموبيليس في المرتبة الأولى واعتُبرت المؤسسة الفاعل الأول الذي سيغطي 48 ولاية قبل نهاية سنة 2015.

تُعد المحطات المذكورة آنفًا من أبرز المراحل التي عكست التطور التدريجي والمستمر الذي عرفته مؤسسة موبيليس، حيث سعت منذ بروزها في السوق إلى تلبية احتياجات الزبائن في مجال خدمات الهاتف النقال، مما مكنها من تحقيق عدة إنجازات هامة، نذكر منها:

- في سبتمبر 2004، تبنت المؤسسة استراتيجية جديدة شملت الجوانب التجارية، التقنية، والهيكلية، تمثلت أبرز معالمها في:

- توفير خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS) الموجهة لجميع شبكات الهاتف النقال المحلية والدولية.

- تمكين الزبائن من معاينة فواتيرهم وحالات استهلاكهم عبر موقع المؤسسة الإلكتروني.

- طرح ثلاث فئات من بطاقات التعبئة بقيم: 500 دج، 1000 دج، و2000 دج.

- تخفيض أسعار المكالمات الدولية بنسبة بلغت 75%، ما مهد الطريق لتوسيع أنشطتها التجارية.

- اعتماد استراتيجية اتصالية وتجارية فعالة، وتطوير وسائل وطرق تغطية الشبكة.

وقد انعكست هذه الإجراءات في نتائج ملموسة، حيث ارتفعت نسبة عدد المشتركين بشكل لافت، لتصل إلى 64.5% خلال سنة واحدة فقط. كما أطلقت المؤسسة برنامجًا واسعًا لتوسيع شبكة التغطية على المستوى الوطني، فمع حلول سنة 2006، تمكنت من تغطية أكثر من 80% من التراب الوطني بفضل شبكة ذات جودة عالية.

- مع بداية سنة 2007، استطاعت موبيليس تحقيق ما يلي:
  - تجاوز عدد مشتركها 7 ملايين مشترك في شهر أفريل من نفس السنة.
  - بلوغ حصتها السوقية أكثر من 38%.
  - تغطية أكثر من 96% من التراب الوطني في الأشهر الأولى من عام 2007.
  - توظيف أكثر من 2000 عامل.
  - إنشاء شبكة تجارية تضم 6000 نقطة بيع.
  - الاعتماد على 8 هيئات لتوزيع منتجاتها، أبرزها GTS Phone ،: ،Assilou.com ،elwassila Telecom ،Algérie KA ،ANEP Messagerie ،Algérie Poste ،Lynda.com و.Djazphone.
- كما تدعمت المؤسسة بشبكة من الوكالات الجهوية بلغ عددها ثماني وكالات موزعة على مختلف مناطق الوطن، وهي:
  - الوكالة الجهوية للوسط،
  - الوكالة الجهوية وهران،
  - الوكالة الجهوية ورقلة،
  - الوكالة الجهوية قسنطينة،
  - الوكالة الجهوية الشلف،
  - الوكالة الجهوية عنابة،
  - الوكالة الجهوية بشار،
  - الوكالة الجهوية سطيف.

منذ تأسيسها، وفي مواجهة المنافسة الشديدة في سوق الهاتف النقال، التزمت موبيليس بعدد من المبادئ أثناء أدائها لمهامها، من بينها:

- توفير شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان جودة المكالمات بغض النظر عن الجهة المستقبلة؛
- تقديم عروض واضحة وبسيطة وشفافة؛
- السعي الدائم لتحسين المنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستخدمة؛
- الإصغاء المستمر للمشتركين والتفاعل السريع مع شكاويهم؛
- الابتكار المستمر بالاعتماد على أحدث التكنولوجيات، وتكييف الشبكة والخدمات مع احتياجات مجتمع المعلومات؛
- الوفاء بالوعود وتعزيز العلاقة مع الزبائن.

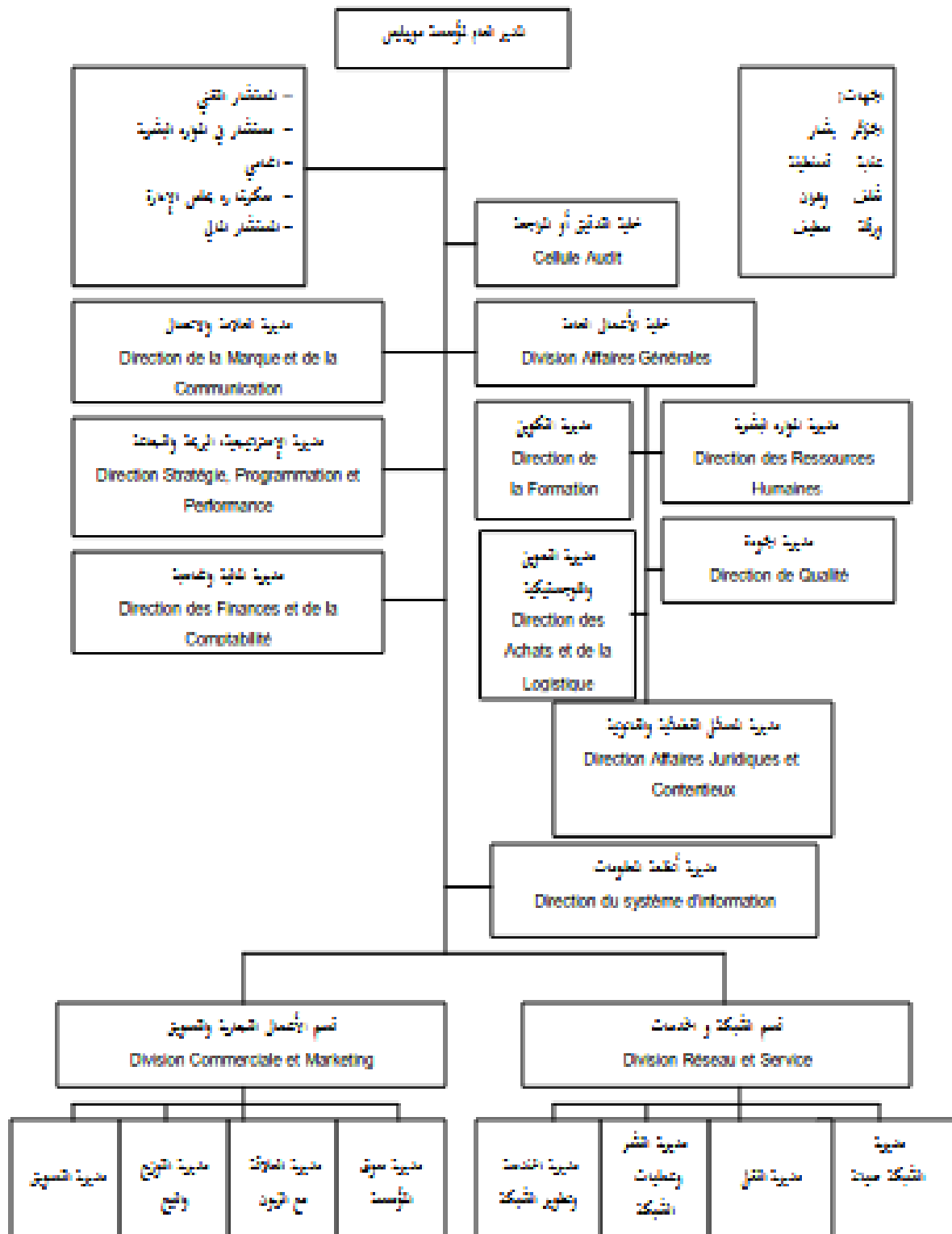
واعتمدت موبيليس شعاراً قوياً يتمثل في: "أينما كنتم"، في إشارة إلى قربها من المستهلكين وتغطيتها لكافة أنحاء الوطن. وقد تم تغيير العلامة التجارية من اللونين الأزرق والأبيض إلى الأبيض، الأحمر، والأخضر، وهي ألوان العلم الوطني، تعبيراً عن التوجه الوطني للمؤسسة. يسعى هذا الشعار إلى ترسيخ صورة مؤسسة قريبة من المواطن، تضع الجودة والفعالية في خدمة الزبائن، وتسعى إلى التنويع والإبداع في عروضها وخدماتها. كما يعكس التزامها بلعب دور فعال في التنمية المستدامة، والمساهمة في التقدم الاقتصادي والثقافي، مع الحفاظ على البيئة، بناءً على أربعة قيم رئيسية: الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

**موبيليس بالأرقام (إلى غاية 2022):**

- رقم الأعمال السنوي 86.060.000.000 دج
- عدد العمال 5035 :عامل
- عدد الوكالات التجارية 175 :وكالة
- عدد نقاط البيع المعتمدة 15.451 :نقطة بيع

- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة
  - عدد نقاط البيع عبر خدمة "E-Rselli": 112.539 نقطة
  - عدد المحطات القاعدية (BTS): أكثر من 4500 محطة
  - عدد المشتركين حسب إحصائيات سلطة الضبط لسنة 2018: أكثر من 21 مليون مشترك
- اما بخصوص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فيمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ورغم التبعية شبه التامة للمديريات الجهوية إلى المركز الوطني فيما يخص اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المديريات تتدخل أحياناً، بحسب ما تقتضيه الظروف، للتفاعل السريع مع بعض القضايا المرتبطة



بالمنافسة، من خلال إطلاق حملات إعلانية مبتكرة لجذب الانتباه، أو تقديم عروض تسويقية تحفيزية لنقاط البيع والموزعين والوسطاء، بهدف تعزيز تعاملهم مع المؤسسة في الأجل القصير، ريثما تصدر التوجيهات الرسمية من المركز الوطني كرد فعل إستراتيجي مضاد لمواجهة تحركات المنافسين.

وغالبا ما تتولى المديريات الجهوية، في حال حدوث أي مستجد ميداني ذي أهمية - سواء تعلق بالمنافسة أو بالمستهلك - التواصل المباشر مع المركز، لاسيما إذا كان الأمر يتعلق بمواقف ذات حساسية خاصة. ويتم ذلك عبر تقارير مفصلة تتضمن تشخيصا دقيقا للوضعية، تُحال إلى المصالح المختصة بالعاصمة، والتي تتكفل بدراستها وتحليلها، ثم توجيهها إلى الهيئة المخولة باتخاذ الإجراءات على مستوى المركز الوطني. وبدورها، تعمل الإدارة المركزية، بالتنسيق مع المختصين، على إصدار القرارات المناسبة والتعليمات اللازمة، التي تُرسل إلى المديريات الجهوية لتطبيقها ميدانياً.

وانطلاقاً من هذا التنظيم، فإن مؤسسة موبيليس تسعى إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات دفاعية سريعة، كرد فعل على تحركات المنافسين، حتى وإن جاء ذلك أحياناً على حساب الأرباح، وذلك حفاظاً على وفاء الزبائن وضمان حصتها السوقية، التي تتجاوز 40%.

كما تنتهج المؤسسة استراتيجيات هجومية فعالة تعتمد على عناصر المزيج التسويقي، مستغلة الفرص المتاحة وانخفاض التكاليف مقارنة بباقي المتعاملين، إضافة إلى استفادتها من الدعم المؤسسي للدولة وقطاع البريد والمواصلات، على عكس منافسيها الذين يركزون على مواقع ذات تكلفة مرتفعة، خاصة تلك المرتبطة بالهوائيات.

وقد أثمرت هذه الاستراتيجيات الهجومية من خلال ريادة موبيليس في تطبيق العديد من الأنشطة قبل منافسيها، على غرار الاستحواذ على نتائج امتحانات البكالوريا والتعليم الأساسي، وإطلاق منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة جداً.

#### المطلب الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس

تعتمد مؤسسة موبيليس في عملها على شعارها الأساسي "الكل يتكلم"، وترتكز على مجموعة من المبادئ التي تعكس رؤيتها ورسالتها في السوق، ومن أبرز هذه المبادئ:

- خلق الثروة ودعم التقدم؛
- حماية مصالح المستهلك الجزائري؛
- التضامن؛

- النوعية؛
- الشفافية؛
- روح الجماعة؛
- الأمانة؛
- الالتزام والاحترام؛
- الأخلاق؛
- الإبداع؛
- الجودة؛
- العمل المتقن؛
- الاستحقاق؛
- الصدق.

#### المطلب الثالث: أهم إنجازات مؤسسة موبيليس وأهدافها

رغم المنافسة الشديدة، استطاعت مؤسسة موبيليس أن تفرض نفسها بسرعة في السوق الجزائرية، بفضل سلسلة من الإنجازات المتميزة، منها:

- 3 فيفري 2004: إطلاق عرض الدفع المسبق "موبيليس البطاقة" مع بطاقتي تعبئة بقيمة 1000 دج و 2000 دج؛
- 14 ديسمبر 2004: إنشاء أول شبكة للهاتف النقال بالجيل الثالث "UMTS" بالشراكة مع شركة هواوي الصينية؛
- 27 ديسمبر 2004: بلوغ عتبة مليون مشترك؛
- 3 فيفري 2005: إطلاق خدمتي الإنترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) Mobi+ ؛
- مارس 2005: تقديم خدمة جديدة باسم "موبيليت"؛

- أكتوبر 2005: الوصول إلى 4 ملايين مشترك؛
  - أوت - سبتمبر 2006: إطلاق حملات ترويجية لزيادة المبيعات؛
  - أكتوبر 2006: إطلاق عرض "اكل الشتر" لأول مرة في الجزائر؛
  - 17 أكتوبر 2006: عرض "موبي كنترول"؛
  - نوفمبر 2006: إصدار عروض جديدة للدفع المسبق بأسعار تنافسية؛
  - ديسمبر 2006: تجاوز عدد المشتركين 7 ملايين؛
  - جانفي 2007: تحقيق نسبة تغطية عالية بلغت 96.70٪؛
  - سبتمبر 2007: إطلاق خدمة "بالكيبار" للتنقل الدائم بالاتصال، تحت شعار "احمل مكتبتك معك"؛
  - جانفي 2008: إطلاق "موبي كونيك"، عرض الإنترنت المتنقل؛
  - فيفري 2008: الانتقال إلى الترميم الجديد بـ10 أرقام، بنجاح كبير؛
  - أكتوبر 2008: تقديم عرض "premium" للدفع القبلي والبعدي؛
  - من 2008 إلى 2013: الإعلان الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر SMS تحت شعار "موبيليس وجه الخير"؛
  - 2010: التزام المؤسسة بقيم التنمية المستدامة، وتجسيدها لألوانها الجديدة: الأخضر، الأبيض، والأحمر، رمزاً للشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.
- ومنذ تأسيسها، كان الهدف الأساسي لموبيليس هو كسب ثقة الزبون، في ظل منافسة قوية مع متعاملين أجانب. ولتحقيق هذا الهدف، سعت المؤسسة إلى تقديم خدمات متنوعة وذات جودة عالية، تلبي مختلف احتياجات المشتركين، وتتناسب مع قدراتهم المادية، مع ضمان توفير امتيازات وخدمات مجانية.
- وتتمثل أبرز أهداف المؤسسة في:
- تحقيق تغطية شاملة على المستوى الوطني؛

- توفير أرضية خدمات فعالة وذات جودة عالية؛
- الابتكار والتطوير الدائم في العروض والخدمات، مثل: فوسطو، سلكني، MMS، وخدمات الجيل الثالث والرابع (3 G/4G والGBRS)؛
- توسيع خدمات التعبئة الإلكترونية (أرسلني، رصيدي، بطاقة التعبئة الدولية، إلخ)؛
- تعزيز موقعها كمؤسسة حيوية، مبتكرة، وفية وشفافة، في سوق تنافسي قائم على الجدية والمصداقية والتواصل المباشر.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نسلط الضوء في هذا المبحث على الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، طريقة اختيار العينة، وأهم خصائصها، بالإضافة إلى إبراز أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من صدقها، وكذلك توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً : منهج الدراسة

المنهج هو مجموعة من الإجراءات المعتمدة في البحث بهدف وصف الظواهر، من خلال جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، بما يتيح الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول عناصر الظاهرة المدروسة، مما يساعد على تحقيق فهم أعمق وأكثر دقة.

وفي إطار هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح هذا الأسلوب وصف عينة الدراسة وخصائصها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة، بعد جمع المعطيات الضرورية، ثم العمل على تحليل وتفسير النتائج المستخلصة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة موبيليس والذي قدر عددهم في حدود 200 موظف، ومجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من 50 موظف من مؤسسة موبيليس بحيث تم توزيع الاستبيان على عمالها في فترة امتدت من 2025-04-10 الى 2025-04-20، في هذه الفترة كان عدد الاستثمارات المسترجعة القابلة للدراسة والتحليل 43 من أصل 50 والذي مثل نسبة قدره %86 من العدد الإجمالي الموزع. قمنا باستبعاد 07 استثمارات بسبب النقص في الإجابة على المعلومات أو لعدم صلاحيتها للتحليل ومنه فإن عينة الدراسة تكونت من مؤسسة موبيليس.

#### الجدول رقم (01-03): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والملغاة

| البيانات | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المسترجعة | عدد الاستثمارات الملغاة | عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة |
|----------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| العدد    | 50                      | 50                        | 7                       | 43                              |
| النسبة   | %100                    | %100                      | %14                     | %86                             |

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة تتمثل في:

#### 1. الملاحظة:

تُعد الملاحظة أداة مهمة في البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من متابعة الظواهر والسلوكيات والأنشطة المرتبطة بموضوع الدراسة بشكل مباشر ومنظم، مما يساعد على فهم العلاقات القائمة بين المتغيرات وتفسيرها.

وفي إطار هذه الدراسة، تم اعتماد الملاحظة البسيطة من خلال القيام بزيارات ميدانية استطلاعية إلى مؤسسة موبيليس حيث قمنا بتسجيل الملاحظات اللازمة اعتماداً على المراقبة المباشرة، والاستماع، وتتبع سير العمل داخل المؤسسة.

#### 2. استمارة الاستبيان:

تُعد الاستمارة من الوسائل الأساسية المعتمدة لجمع البيانات، حيث تُصمم بناءً على الإشكالية المطروحة وفرضيات البحث. وتتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة مختارة من الأفراد بهدف الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تحليل الموضوع محل الدراسة. وقد تم إعداد الاستبيان بعد مراجعة

الدراسات السابقة ذات الصلة، مع الحرص على صياغة الأسئلة بما يخدم أهداف البحث ويتيح تحليل المتغيرات المعنية بشكل منهجي.

تتكون استمارة الاستبيان من 25 عبارة تم إعداده بالطريقة التالية:

- اخذ نظرة عامة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.
- تحضير استبيان أولي وعرضه على المشرفة لمراقبة مدى ملائمة لجمع البيانات وإجراء التعديلات اللازمة.

- استخدام عبارات وأسئلة واضحة، غير معقدة وسهلة الفهم حتى يستطيع الجميع الإجابة عنها.
  - إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه على العينة المختارة 43 موظف من مؤسسة موبيليس.
- تتكون استمارة الاستبيان من ثلاثة محاور:

– **المحور الأول:** ويضم المعلومات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

– **المحور الثاني:** ويضم المتغير المستقل المتمثل في التكنولوجيا المالية.

– **المحور الثالث:** يعبر عن المتغير التابع وهو أداء الشركة.

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها**

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وذلك بعد معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وتفسيرها، سواء ما يتعلق بالخصائص الديموغرافية الأولية لأفراد العينة، أو ما يخص المتغيرات الأساسية للدراسة، بهدف الوصول إلى فهم دقيق للنتائج المتحصل عليها.

**المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة**

نفصل فيها فيما يلي:

**أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة**

يقصد بثبات الاستبيان قدرته على تقديم نفس النتائج في حال إعادة توزيعه أكثر من مرة ضمن نفس الظروف والشروط، أي أن الثبات يشير إلى استقرار النتائج وعدم حدوث تغيرات جوهرية فيها عند تكرار تطبيقه على نفس أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة.

وقد اعتمد الطالب في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرونباخ".

**الجدول رقم (02-03): يبين نتائج ألفا كرونباخ**

| المحور              | معامل<br>ألفا كرونباخ |
|---------------------|-----------------------|
| التكنولوجيا المالية | 0.995                 |
| أداء المؤسسة        | 0.997                 |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (02) إلى أن معاملات "ألفا كرونباخ" لكل من محوري الدراسة، وهما التكنولوجيا المالية وأداء المؤسسة، جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغت 0.995 و 0.997 على التوالي. وتُعد هذه القيم دلالة قوية على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة، ما يعني أن الفقرات التي تقيس كل محور مترابطة فيما بينها وتنتج نتائج مستقرة وموثوقة عند إعادة تطبيق الاستبيان في ظل نفس الظروف.

وبناءً عليه، يمكن الاعتماد على نتائج هذا الاستبيان في التحليل الإحصائي دون التخوف من تقلب أو عدم استقرار في البيانات.

#### **ثانياً: تحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة**

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين عبر الجزء الأول من استمارة الاستبيان، وبالاعتماد على التكرارات الإحصائية، سيتم تحديد خصائص أفراد العينة بهدف التعرف على صفاتهم من حيث الجنس والعمر، باعتبار أن هذه الخصائص تمثل متغيرات قد يكون لها تأثير على نتائج الدراسة. وتتضمن الجداول التالية التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

# 1. توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس

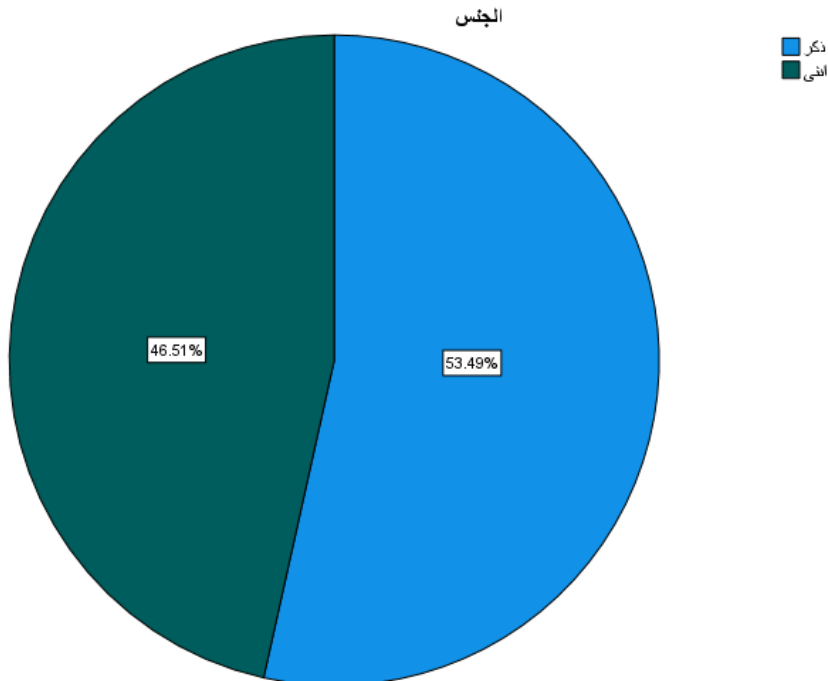
الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة | التكرار |         |
|--------|---------|---------|
| 53.5   | 23      | ذكر     |
| 46.5   | 20      | أنثى    |
| 100    | 43      | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (03) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يمثل الذكور نسبة 53.5% من إجمالي العينة، في حين تمثل الإناث نسبة 46.5%. وتُظهر هذه الأرقام تقارباً في التمثيل بين الجنسين، مع ميل طفيف لصالح الذكور.

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



## 2. توزيع أفراد عينة حسب متغير العمر

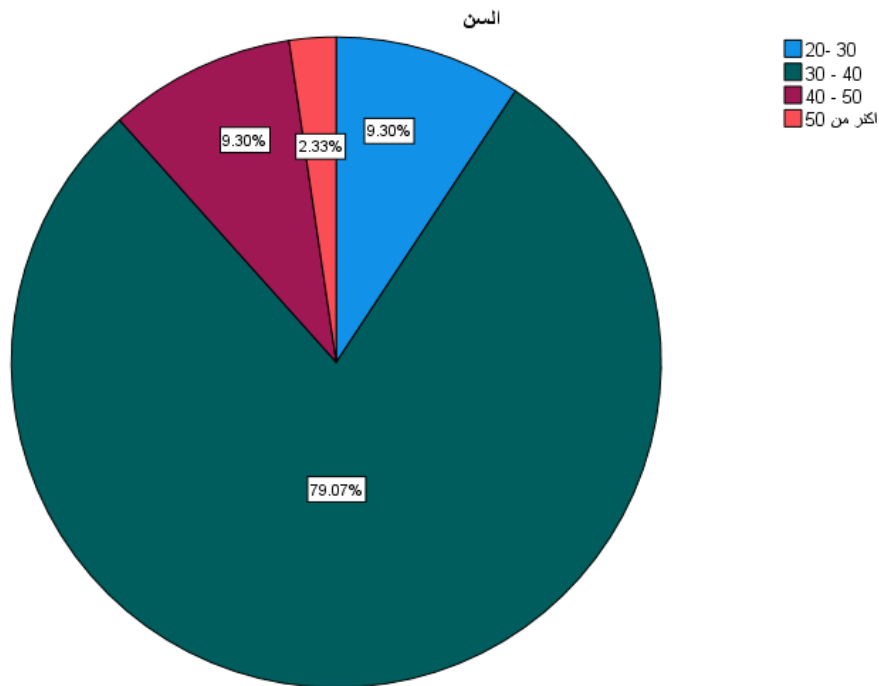
الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة | التكرار |                  |
|--------|---------|------------------|
| 18.6   | 4       | من 20 الى 30 سنة |
| 58.1   | 34      | من 30-40 سنة     |
| 9.3    | 4       | من 40 الى 50 سنة |
| 2.3    | 1       | أكثر من 50 سنة   |
| 100    | 43      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من يشير الجدول رقم (04) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تبين النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 58.1%، تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 18.6%، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 9.3%، في حين تمثل الفئة الأكبر من 50 سنة أقل نسبة وهي 2.3%.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### 3. حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

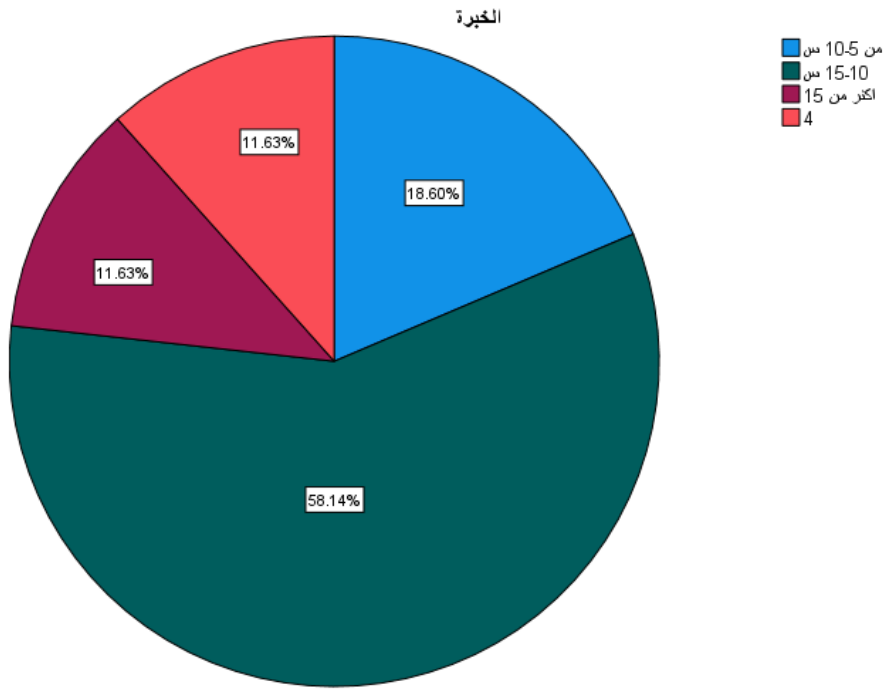
| النسبة | التكرار |                  |
|--------|---------|------------------|
| 11.6   | 5       | أقل من 5 سنوات   |
| 18.6   | 8       | من 5- 10 سنوات   |
| 58.1   | 25      | من 10 الى 15 سنة |
| 11.6   | 5       | أكثر من 15 سنة   |
| 100    | 43      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين تقع ضمن فئة من 10 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 58.1%، تليها فئة من

5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.6%، بينما تمثل كل من فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة نسبة 11.6% لكل منهما.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### 4. حسب متغير المؤهل العلمي

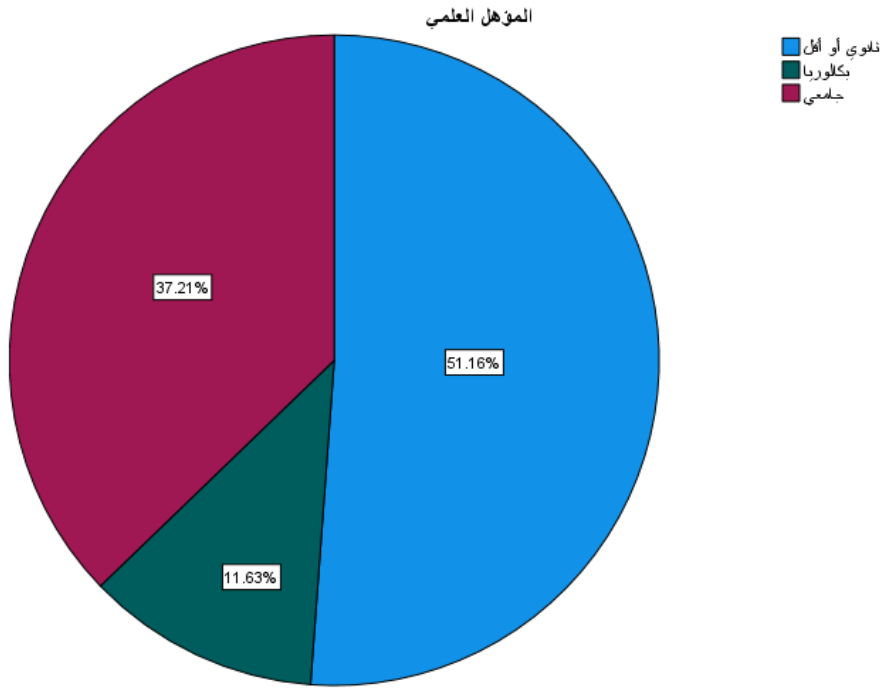
الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار |              |
|--------|---------|--------------|
| 51.2   | 22      | ثانوي أو أقل |
| 11.6   | 5       | بكالوريا     |
| 37.2   | 16      | جامعي        |
| 100    | 43      | المجموع      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تشكل نسبة الحاصلين على شهادة ثانوي أو أقل 51.2% من العينة، وهي النسبة الأكبر، تليها فئة الجامعيين بنسبة 37.2%، بينما تمثل فئة حملة شهادة البكالوريا 11.6% فقط.

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، باعتباره خطوة أساسية للتحقق من مدى مطابقة بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط ضروري لاختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. ويعتمد هذا الاختبار على حساب قيم كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات. ويُشترط أن تكون قيم معامل الالتواء محصورة بين  $[-3, 3]$ ، في حين يجب أن تقع قيم معامل التفلطح ضمن المجال  $[-7, 7]$ . يوضح الجدول أدناه القيم المحسوبة لمعاملَي الالتواء والتفلطح بالنسبة لأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (07-03): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

| معامل الالتواء | الخطأ المعياري<br>(Skewness) | معامل التفلطح | الخطأ المعياري<br>(Kurtosis) |                    |
|----------------|------------------------------|---------------|------------------------------|--------------------|
| -0.957         | 0.361                        | -0.841        | 0.709                        | استراتيجية التصدير |
| -1.260         | 0.361                        | -0.196        | 0.709                        | الأداء التنافسي    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناءً على النتائج المبينة في الجدول رقم (09)، تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باعتباره شرطاً أساسياً لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات. تم الاعتماد في ذلك على حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لكل متغير.

وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الالتواء لجميع المتغيرات جاءت محصورة ضمن المجال المقبول إحصائياً [-3، 3]، حيث تراوحت بين -1.260 و-0.558، مما يدل على عدم وجود انحراف شديد عن التماثل، وبالتالي فإن التوزيع لا يُظهر ميلاً كبيراً نحو اليمين أو اليسار.

أما قيم معامل التفلطح فقد تراوحت بين -1.697 و-0.196، وهي كذلك محصورة ضمن المجال المقبول [-7، 7]، مما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يعاني من تفلطح حاد (platykurtic) أو حذب مفرط (leptokurtic) قد يؤثر سلباً على دقة النتائج الإحصائية.

بالتالي، يمكن القول إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يسمح بالاعتماد على التحاليل الإحصائية المعلمية بثقة وموضوعية.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنعالج من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الإجابات المستلمة في شكل متوسطات حسابية وانحراف معياري، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحقيق من الفرضيات المصاغة وهذا قبل إجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

#### أولاً. مقياس التحليل

وقد اعتمد الطالب على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتوسطات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(08-03): مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف        | غير موافق بشدة | غير موافق    | محايد        | موافق        | موافق بشدة |
|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| الدرجة         | 1              | 2            | 3            | 4            | 5          |
| المتوسط المرجح | 1 الى 1.8      | 1.81 الى 2.6 | 2.61 الى 3.4 | 3.41 الى 4.2 | 4.21 الى 5 |
| درجة الموافقة  | منخفض جداً     | منخفض        | متوسط        | مرتفع        | مرتفع جداً |

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمد الطالب عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمه لانعكاسات التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال- دراسة حالة شركة موبيليس-، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \text{المتوسط الحسابي المرجح الأساس}$$

## ثانيا. عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة للمحور الأول ابعاد التكنولوجيا المالية بالإضافة الى نتائج المحور الثاني المتعلق بأداء المؤسسة.

### 1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

#### • تحليل فقرات بعد الخدمات المالية الرقمية

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخدمات المالية الرقمية، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (09-03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخدمات المالية الرقمية

| العبارة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------------|
| تعتمد شركة موبيليس على أنظمة دفع إلكترونية حديثة تلبي احتياجات الزبائن.                     | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |
| تواكب شركة موبيليس التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات المالية الرقمية.                    | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |
| تطبيقات موبيليس الرقمية) مثل (MyMobilis: سهلة الاستخدام وتساعدني في إجراء معاملاتي المالية. | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |
| توفر موبيليس خدمات إلكترونية مبتكرة مقارنةً بالمنافسين.                                     | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |
| أدت التكنولوجيا المالية إلى تحسين سرعة وأداء الخدمات داخل الشركة.                           | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |
| المتوسط العام لبعد الخدمات المالية الرقمية                                                  | 4.63            | 0.725             | موافق بشدة           | مرتفعة جدا    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

تشير نتائج الجدول رقم (09) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة شديدة على جميع العبارات المتعلقة ببعد الخدمات المالية الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.63) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.725)، ما يعكس تجانساً في آراء المبحوثين. هذا يدل على أن شركة موبيليس تعتمد على تكنولوجيا مالية متطورة تواكب التحولات الرقمية وتلبي احتياجات الزبائن بفعالية. كما أن ارتفاع درجة الموافقة يعكس مدى رضا المستخدمين عن جودة وسهولة استخدام الخدمات الرقمية، مثل الدفع الإلكتروني والتطبيقات الذكية. اقتصادياً، تُظهر هذه النتائج أن الاستثمار في التكنولوجيا المالية قد ساهم في تحسين كفاءة العمليات، تقليص وقت الخدمة، ورفع مستوى رضا الزبائن، مما يعزز القدرة التنافسية لموبيليس في سوق الاتصالات.

#### • تحليل فقرات بعد وسائل الدفع الالكتروني

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وسائل الدفع الالكتروني وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (10-03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وسائل الدفع الالكتروني

| العبارة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة | درجة الموافقة |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------------|
| ساهمت وسائل الدفع الإلكترونية في تقليل التكاليف المرتبطة بالخدمة التقليدية. | 4.42            | 0.852             | موافق بشدة           | مرتفعة جداً   |
| أدت التكنولوجيا المالية إلى تحسين مداخل شركة موبيليس.                       | 4.42            | 0.852             | موافق بشدة           | مرتفعة جداً   |
| تقدم موبيليس خدمات إلكترونية بأسعار تنافسية.                                | 4.56            | 0.796             | موافق بشدة           | مرتفعة جداً   |
| قلّصت التكنولوجيا المالية من التأخر في تسديد الفواتير أو التبعئة.           | 4.42            | 0.852             | موافق بشدة           | مرتفعة جداً   |
| ألاحظ تحسناً في كفاءة الأداء المالي نتيجة استخدام حلول                      | 4.56            | 0.796             | موافق                | مرتفعة جداً   |



| الدفع الرقمي.                             |      |      |       | بشدة       |
|-------------------------------------------|------|------|-------|------------|
| المتوسط العام لبعد وسائل الدفع الإلكتروني | 4.48 | 0.83 | موافق | مرتفعة جدا |
|                                           |      |      | بشدة  |            |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن أفراد عينة الدراسة عبّروا عن مستوى موافقة مرتفع جدًا بشأن دور وسائل الدفع الإلكتروني في تحسين أداء شركة موبيليس، إذ بلغ المتوسط العام (4.48) مع انحراف معياري (0.83)، وهو ما يعكس إجماعًا واسعًا حول فعالية هذا البعد. فقد أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المالية ساهمت في تقليل التكاليف المرتبطة بالخدمة التقليدية، وتحسين مداخل المؤسسة، وتقديم خدمات بأسعار تنافسية، كما قلّصت من التأخر في تسديد الفواتير، وساهمت في رفع كفاءة الأداء المالي. وهذا يدل على أن اعتماد موبيليس على حلول الدفع الرقمي ساعدها على تحقيق كفاءة اقتصادية ومالية ملموسة في بيئة تتسم بتطورات تكنولوجية متسارعة ومنافسة شديدة.

#### • تحليل فقرات بعد رضا الزبائن

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا الزبائن وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

**الجدول رقم (11-03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا الزبائن**

| العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة | درجة الموافقة |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------------|
| أشعر بالرضا عن خدمات الدفع الإلكتروني التي تقدمها موبيليس.     | 4.42            | 0.852             | موافق<br>بشدة        | مرتفعة<br>جدا |
| ساعدت التكنولوجيا المالية في تسهيل معاملاتي اليومية مع الشركة. | 4.56            | 0.796             | موافق<br>بشدة        | مرتفعة<br>جدا |
| تضمن خدمات موبيليس المالية الرقمية الأمان والخصوصية.           | 4.42            | 0.852             | موافق<br>بشدة        | مرتفعة<br>جدا |

|                                                                           |             |             |                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| أفضل التعامل مع الخدمات الرقمية بدلاً من التوجه إلى الوكالات.             | 4.56        | 0.796       | موافق<br>بشدة         | مرتفعة<br>جدا         |
| أصبح التواصل مع شركة موبيليس أسرع وأسهل بفضل استخدام التكنولوجيا المالية. | 4.42        | 0.852       | موافق<br>بشدة         | مرتفعة<br>جدا         |
| <b>المتوسط العام لبعد رضا الزبائن</b>                                     | <b>4.48</b> | <b>0.83</b> | <b>موافق<br/>بشدة</b> | <b>مرتفعة<br/>جدا</b> |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا الزبائن جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.48) بانحراف معياري (0.83)، ما يعكس موافقة قوية على أن التكنولوجيا المالية كان لها أثر إيجابي ملحوظ في تعزيز رضا العملاء. وقد أظهرت العبارات الخمس أن المستجوبين راضون عن خدمات الدفع الإلكتروني، ويجدون أنها سهلت معاملاتهم اليومية، ووفرت لهم الأمان والخصوصية، كما أبدوا تفضيلاً واضحاً للتعامل مع الخدمات الرقمية بدلاً من التوجه إلى الوكالات، مما يدل على تحول إيجابي في سلوك الزبائن نحو الحلول التكنولوجية الحديثة، وسهولة أكبر في التواصل مع الشركة.

## 2. عرض وتحليل نتائج محور أداء المؤسسة

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المؤسسة وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

### الجدول رقم (12-03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المؤسسة

| العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة | درجة الموافقة |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------------|
| تتميز موبيليس بقدرتها على التكيف مع متغيرات السوق والمنافسة. | 4.28            | 0.934             | موافق<br>بشدة        | مرتفعة<br>جدا |
| تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية والمالية بشكل فعال.           | 4.26            | 0.954             | موافق                | مرتفعة        |

|            |            |       |      |                                                                  |
|------------|------------|-------|------|------------------------------------------------------------------|
| جدا        | بشدة       |       |      |                                                                  |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.954 | 4.26 | توفر موبيليس بيئة عمل تدعم الأداء الجيد للعاملين.                |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.954 | 4.26 | تساهم المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خدماتها. |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.934 | 4.28 | تحرص المؤسسة على احترام مواعيد تقديم الخدمات والفوترة.           |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.934 | 4.28 | تعتمد موبيليس على أساليب عمل حديثة وفعالة.                       |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.954 | 4.26 | تقدم المؤسسة خدمات متنوعة تلبي احتياجات مختلف فئات الزبائن.      |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.934 | 4.28 | يتميز موظفو موبيليس بالكفاءة والاحترافية في أداء مهامهم.         |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.954 | 4.26 | تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى واقتراحات الزبائن.                   |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.954 | 4.26 | تسعى مؤسسة موبيليس بشكل دائم لتحسين جودة خدماتها.                |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 0.84  | 4.27 | المتوسط العام لمحور أداء المؤسسة                                 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة مرتفعة جداً بخصوص أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الأداء (4.27) بانحراف معياري (0.84)، مما يعكس صورة إيجابية حول كفاءة المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن موبيليس تتمتع بمرونة عالية في التكيف مع

متغيرات السوق، وتحقق أهدافها التشغيلية والمالية، إضافة إلى التزامها بمواعيد تقديم الخدمات، وتبنيها لأساليب عمل حديثة. كما أشار المشاركون إلى احترافية العاملين، وجودة البيئة الداخلية للعمل، وحرص المؤسسة على التحسين المستمر، ما يدل على أن أداء المؤسسة يُعد ركيزة أساسية في قدرتها التنافسية ورضا الزبائن.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة وتحليل الإجابات، في هذا المطلب سنحاول اختبار الفرضيات التي تم ذكرها في نص الإشكالية، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

➤ **فرضية العدمية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخدمات المالية الرقمية على أداء مؤسسة موبيليس.

➤ **فرضية البديلة H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخدمات المالية الرقمية على أداء مؤسسة موبيليس.

### الجدول رقم (13-03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| النموذج                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------------------|-------------------|
| الخدمات المالية الرقمية | 4.63            | 0.725             | 0.706            | 0.498                        | 0.000             |
| أداء المؤسسة            | 4.27            | 0.94              |                  |                              |                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الموضحة في الجدول رقم (13) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية الرقمية على أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يستوجب رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). كما أظهر معامل الارتباط ( $R = 0.706$ ) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، في حين بيّن معامل التحديد ( $R^2 = 0.498$ ) أن ما نسبته 49.8% من التغير في أداء المؤسسة يُعزى إلى الخدمات المالية الرقمية.

اقتصاديًا، تعكس هذه النتائج التأثير الإيجابي المباشر لاعتماد موبيليس على الخدمات المالية الرقمية في تحسين كفاءتها التشغيلية، وزيادة رضا الزبائن، وتسريع الإجراءات المالية مثل الدفع والتعبئة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة ويعزز مكانتها التنافسية في السوق.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوسائل الدفع الإلكتروني على أداء مؤسسة موبيليس.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوسائل الدفع الإلكتروني على أداء مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (14-03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| النموذج                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | مستوى الدلالة Sig |
|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| وسائل الدفع الإلكتروني | 4.48            | 0.83              | 0.882            | 0.778               | 0.000             |
| أداء المؤسسة           | 4.27            | 0.94              |                  |                     |                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموضحة في الجدول رقم (14) إلى وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لوسائل الدفع الإلكتروني على أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). كما يُظهر معامل الارتباط ( $R = 0.882$ ) وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين، ويبيّن معامل التحديد ( $R^2 = 0.778$ ) أن 77.8% من التغير في أداء المؤسسة يُمكن تفسيره من خلال وسائل الدفع الإلكتروني.

اقتصادياً، تدل هذه النتائج على أن استخدام موبيليس لوسائل الدفع الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تسريع عمليات الدفع، تقليص التكاليف الإدارية، تحسين التدفقات النقدية، وتوفير تجربة زبون أكثر سلاسة وفعالية. هذا التأثير الإيجابي يعكس فعالية التحول الرقمي في دعم الأهداف التشغيلية والمالية للمؤسسة.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرضا الزبون على أداء مؤسسة موبيليس.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرضا الزبون على أداء مؤسسة موبيليس.

#### الجدول رقم (15-03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| النموذج      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | مستوى الدلالة Sig |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| رضا الزبون   | 4.476           | 0.83              | 0.882            | 0.778               | 0.000             |
| أداء المؤسسة | 4.27            | 0.94              |                  |                     |                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الموضحة في الجدول رقم (15) إلى وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لرضا الزبون على أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الزبون على أداء المؤسسة.

اقتصاديًا، تُظهر القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط ( $R = 0.882$ ) وجود علاقة طردية قوية بين رضا الزبون وأداء المؤسسة، في حين يبين معامل التحديد ( $R^2 = 0.778$ ) أن 77.8% من التغير في أداء المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مستوى رضا الزبائن. هذا يدل على أن تلبية توقعات واحتياجات العملاء، وتحسين جودة الخدمة وتجربة الاستخدام، ينعكس مباشرة وبقوة على كفاءة المؤسسة، استدامتها، ومكانتها التنافسية في السوق.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكنولوجيا المالية على أداء مؤسسة موبيليس.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكنولوجيا المالية على أداء مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (16-03): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| النموذج             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط بيرسون R | معامل التحديد $R^2$ | مستوى الدلالة Sig |
|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|
| التكنولوجيا المالية | 4.522           | 0.828             | 0.844                   | 0.713               | 0.000             |
| أداء المؤسسة        | 4.27            | 0.94              |                         |                     |                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود أثر معنوي قوي وإيجابي للتكنولوجيا المالية على أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وهو أقل من

مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يوجب رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية على أداء المؤسسة.

اقتصاديًا، يعكس معامل الارتباط بيرسون المرتفع ( $R = 0.844$ ) وجود علاقة ارتباط قوية بين التكنولوجيا المالية والأداء المؤسسي، ويظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.713$ ) أن 71.3% من التغير في أداء موبيليس يُمكن تفسيره باستخدام التكنولوجيا المالية. هذا يعني أن تبني المؤسسة لحلول الدفع الرقمي، وتطوير الخدمات الإلكترونية، واستخدام التطبيقات الذكية، ساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، تعزيز رضا العملاء، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة في بيئة تنافسية.



## خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل مدى تأثير التكنولوجيات المالية الحديثة على أداء مؤسسة موبيليس باعتبارها واحدة من أبرز شركات الاتصال في الجزائر. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها إحصائياً عبر برنامج SPSS ، تبين وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين اعتماد موبيليس على التكنولوجيات المالية وبين تحسين أدائها المؤسسي.

أظهرت النتائج أن الخدمات المالية الرقمية، بما في ذلك الدفع الإلكتروني وتطبيقات الهاتف الذكي، ساهمت بشكل كبير في رفع جودة الخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع المعاملات، مما انعكس إيجاباً على رضا الزبائن وولائهم. كما ساهمت في تحسين المؤشرات المالية والوظيفية للمؤسسة، من خلال تسهيل عمليات الفوترة، وتحصيل الإيرادات، وتقوية التنافسية في السوق.

وقد تبين من خلال التحليل أن مؤسسة موبيليس تبنت استراتيجيات فعالة في إدماج التكنولوجيا المالية ضمن بنيتها التشغيلية، مما مكنها من تحسين كفاءتها الداخلية وزيادة فعاليتها الخارجية، خصوصاً في بيئة اتصالية تتسم بتطور سريع ومنافسة محتدمة.

الخاتمة

## الخاتمة

ختاماً؛ تشكل التكنولوجيا المالية اليوم أحد أبرز ملامح التحول الرقمي الذي يشهده العالم، حيث أعادت تشكيل طرق تقديم الخدمات، ونماذج الأعمال، وآليات التفاعل بين المؤسسات والعملاء، فهي لم تعد مجرد أدوات تقنية، بل أصبحت رافعة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات، خصوصاً في القطاعات الحيوية وعلى رأسها قطاع الاتصالات، ومع تعاظم الاعتماد على الحلول الرقمية في الدفع، والمعاملات، والتواصل، أصبحت التكنولوجيا المالية ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاوزها في بيئة تنافسية متغيرة.

وأظهرت النتائج الميدانية أن تبني المؤسسة للخدمات المالية الرقمية ووسائل الدفع الإلكتروني كان له أثر واضح ومباشر على أدائها العام، فقد ساهمت هذه الأدوات في تحسين مؤشرات الفعالية التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، ورفع المداخيل، مما يدل على نجاعة الخيار التكنولوجي الذي انتهجته المؤسسة، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكنولوجيا المالية وبين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز الطرح القائل بأن التكنولوجيا ليست فقط وسيلة، بل هي جزء من استراتيجية النمو والاستدامة.

بناءً عليه، تمثل تجربة موبيليس نموذجاً عملياً يُبرز الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا المالية في دعم الأداء المؤسسي، وتؤكد على أهمية دعم هذا التوجه من خلال سياسات تشجيعية، وتكوين مستمر، واستثمارات استراتيجية تواكب التغيرات الرقمية.

## أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

– تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الخدمات المالية الرقمية وأداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) قيمة 0.706، وهو ما يعكس ارتباطاً موجباً وذا دلالة إحصائية. كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ 0.498 يدل على أن ما نسبته 49.8% من التغيرات في أداء المؤسسة يُمكن تفسيرها من خلال مستوى الخدمات المالية الرقمية. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية ( $Sig = 0.000$ ) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، مما يؤكد أن للخدمات المالية الرقمية أثراً إيجابياً ومعنوياً على أداء موبيليس.

– كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة قوية جدًا بين وسائل الدفع الإلكتروني وأداء المؤسسة، حيث وصل معامل الارتباط إلى 0.882، وهو مستوى مرتفع يشير إلى ترابط وثيق بين المتغيرين. أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.778$ )، فيعني أن نحو 77.8% من التغير في أداء موبيليس يمكن تفسيره باستخدام وسائل الدفع الإلكتروني. وبما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من 0.05، فإن الفرضية الصفرية تُرفض ويُقبل البديل، أي أن وسائل الدفع الإلكتروني تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء المؤسسة، مما يعكس فاعلية هذه الوسائل في تحسين النتائج المالية والتشغيلية لموبيليس.

– تظهر نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لرضا الزبون على أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الزبون على أداء المؤسسة، هذا يدل على أن تلبية توقعات واحتياجات العملاء، وتحسين جودة الخدمة وتجربة الاستخدام، ينعكس مباشرة وبقوة على كفاءة المؤسسة، استدامتها، ومكانتها التنافسية في السوق.

– تظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة قوية موجبة بين التكنولوجيا المالية ككل وبين أداء موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) قيمة 0.844، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الترابط. كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.713$ ) يشير إلى أن 71.3% من تغيرات الأداء يمكن تفسيرها بالتكنولوجيا المالية، وهي نسبة معتبرة. ومع كون القيمة الإحصائية للدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) تقل عن 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد أن التكنولوجيا المالية تملك أثرًا ذا دلالة إحصائية على أداء مؤسسة موبيليس، مما يُبرز أهمية اعتماد هذه التقنيات في بيئة اتصالية تنافسية.

### ثانياً: توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات التي بينت وجود أثر قوي وإيجابي للتكنولوجيا المالية، ووسائل الدفع الإلكتروني، ورضا الزبائن على أداء مؤسسة موبيليس، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز أداء المؤسسة وترسيخ مكانتها التنافسية في السوق:

- على مؤسسة موبيليس الاستمرار في تطوير بنيتها التحتية الرقمية، وخاصة من خلال إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل (Blockchain) لتحسين أمن المعاملات المالية وجودة الخدمات المقدمة.
- بالنظر إلى التأثير الكبير لوسائل الدفع الإلكترونية، توصي المؤسسة بتوسيع حلول الدفع عبر الهاتف الذكي، وتوفير تطبيقات أكثر تكاملاً وسهولة، مع دعم خدمات تعبئة الفواتير والتجديد التلقائي بشكل مبسط وفعال.
- بما أن رضا الزبون له أثر معنوي مباشر على الأداء، من الضروري تكثيف الجهود في مجال خدمة العملاء، خصوصاً من خلال قنوات الدعم الإلكتروني، والدردشة الفورية، وتدريب العاملين على التفاعل الاحترافي مع الزبائن.
- توصي الدراسة بأن تعمل موبيليس على تطوير باقات رقمية مخصصة لمختلف الفئات (طلاب، مهنيين، متقاعدين...) من خلال تحليلات البيانات السلوكية والتسويقية لضمان استهداف فعال وزيادة الولاء.
- من المفيد أن تعتمد موبيليس على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة أثر كل تقنية مالية يتم إدماجها، وربط نتائج الأداء الفعلي بالقرارات التسييرية لضمان فعالية ومرونة الاستراتيجية الرقمية.
- تشجيع الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة (FinTechs) يسمح لموبيليس بتبني حلول مبتكرة بسرعة، مع تقليل التكاليف ودخول الأسواق الجديدة بخدمات أكثر جاذبية.
- التوصية بتنظيم حملات توعية لفائدة المستخدمين لتعريفهم بكيفية الاستفادة المثلى من التطبيقات والخدمات المالية الرقمية، مما يزيد من التفاعل ويعزز ثقة الزبائن في المعاملات الإلكترونية.

### ثالثاً: أفاق الدراسة

نخصص بذكر ما يلي:

- دور التكنولوجيا المالية في تحسين أداء البنوك.

- أثر الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

١. الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء، عمان، 2011.
2. أحمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، استشراف المستقبل وصناعته: ما قبل التخطيط الاستراتيجي... استعداد نكي، قنديل للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات، 2017.
3. أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
4. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
7. خليفة إيهاب، مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
8. الخوري علي محمد، الاقتصاد العالمي الجديد: ما بين الاقتصاد المعرفي ومفاهيمه الحديثة والاقتصاد الإقليمي والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، القاهرة، مصر، 2020.
9. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. د. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. د. محمود فهد عبد علي الدليمي، إيمان محمد جواد الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، إدارة إنتاجية المورد البشري، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
12. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.



15. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2000.
16. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
17. شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، منشورات دار قرطبة، الجزائر، 2015.
18. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر، عمان، 2010.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009.
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة، عمان، 2001.
21. عدنان النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري، عمان، 2008.
22. فايز سليم حداد، قسم التمويل، الجامعة الأردنية، ط2، عمان، 2009.
23. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
24. ليان فريد حبيب، التكنولوجيا المالية: جسر القطاع المالي إلى المستقبل، اتحاد شركات الاستثمار، 2019.
25. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن.
26. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
27. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر.
30. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

31. منير شاكر وآخرون، التحليل المالي بمدخل صناعة القرار، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

32. ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، 1999.

33. ناظم محمد فوزي الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات، الصيرفة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.

34. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة: الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران، عمان، 1993.

35. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

## II. رسائل وأطروحات جامعية

1. أحمد بركات، سعدية بلقاسم، ثورة التكنولوجيا المالية، ورقة بحث ضمن الملتقى الوطني العلمي حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة يحي فارس، المدية، 2019.

2. بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.

3. بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2010-2011.

4. تتيو كنزة، دور التحول الرقمي نحو الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2020.

5. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2006-2007.

6. الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995.

7. رانيا بابا حنيني، تقييم الأداء المالي وفق معايير بيئية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2010-2011.

8. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، 2005.
10. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن، 2009.
11. محمد مبارك محمد الرشدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
12. وضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2009.

### III. مقالات علمية

1. أبو كرش شريف مصباح، عصر التكنولوجيا المالية الجديد "فينتك"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 26، العدد 01، 2019.
2. أبو كرش شريف مصباح، عصر التكنولوجيا المالية الجديد "فينتك"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 26، العدد 01، 2019.
3. أحمد هشام النجار وآخرون، إدارة الاستراتيجية التنافسية بين شركات التكنولوجيا المالية والقطاع المصرفي الإسلامي، مجلة بيت المشورة، العدد 16، قطر، 2021.
4. بنية حيزية، عليوش قريوع ابتسام، التكنولوجيا المالية ثورة اقتصادية جديدة - دراسة حالة منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 03، 2018.
5. بنية حيزية، عليوش قريوع ابتسام، التكنولوجيا المالية ثورة اقتصادية جديدة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 03، 2018.
6. حمدي زينب، أوقاسم الزهراء، مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا المالية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2019.
7. حمدي زينب، أوقاسم الزهراء، مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا المالية، مجلة الاجتهاد، المجلد 8، العدد 1، 2019.

8. خيرة تحانوت، أزناق فاطمة، واقع وآفاق التكنولوجيا المالية الإسلامية، ملتقى علمي، جامعة يحي فارس، المدينة، 2019.
9. صخري عبد الوهاب، بن علي سمية، تحليل واقع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، 2021.
10. عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر دولي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
11. عمارية بختي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، 2020.
12. عمارية بختي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، 2020.
13. عمارية بختي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، 2020. سارة مولاي مصطفى، مساهمة الشركات الناشئة للتكنولوجيا المالية في تعزيز رقمنة الخدمات المالية، ورقة بحث ضمن ملتقى علمي، جامعة يحي فارس، المدينة، 2019.
14. مانع فاطمة، بوهراوة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 2، جامعة الشلف وخميس مليانة، 2021.
15. وهيبة عبد الرحيم، أشواق بن قدور، توجهات التكنولوجيا المالية على ضوء تجارب شركات ناجحة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تمنراست، المجلد 07، 2018.

#### IV. مواقع إلكترونية

1. أبرز شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) في الشرق الأوسط، منشور على Incarabia ، 2023، <https://www.incarabia.com>
2. عماد مروة، فينتك قوة للتحويل في القطاع المالي المصرفي، منشور بتاريخ 10-07-2019، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024-02-23 من الموقع: <https://al-ain.com/article/fintech-economy>

3. العنزي سالم محمد معطش جمعان، تم الاطلاع عليه من:

[www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org)

4. قائمة أفضل الشركات الأمريكية التي يمكن العمل بها في 2024، منشور على أرقام، 2024،

<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1697260>.

5. هدى محمد عبد الله محمد، تم الاطلاع عليه من:

[www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org)

#### ثانيا: مراجع باللغة أجنبية

1. Ahmed Taha AlAjlouni & Monir Souliaman al-hakim, *Financial Technology in Banking Industry: Challenges and Opportunities*, International Conference in Economics and Administrative Sciences, 11–12 April 2018, Applied Sciences Private University, Amman–Jordan.
2. Arner, D., Barberis, J., & Ross, *The Evolution of Fintech: A New Post-crisis Paradigm?*, Research Paper No. 2015/047, University of Hong Kong, Faculty of Law, 2015.
3. Arneris, Barberis & Ross, *Innovation & Technology Business School*, Evolution of Fintech, on line: <https://www.ezigurat.com/innovationschool/blog/evolution-of-fin>
1. Bernardo Nicoletti, *The Future of FinTech*, Palgrave Studies in Financial Services Technology, Rome, Italy, 2017.
4. Chikako Baba et al., *Fintech in Europe: Promises and Threats*, IMF, European Department, 2020.
5. Donnadieu, *Les ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 1999.
6. Drucker, *L'efficacité objectif N°1 des cadres*, édition d'organisation, 2e édition, Paris, 1974.
7. Gervais, *Contrôle de gestion*, Economica, 6e édition, Paris, 1997.

8. Jacques et autres, *Pilotage stratégique*, 2e édition, Édition d'organisations, Paris, 2001.
9. Lee In & Jae Shin Yong, *Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges*, Journal of Business Horizons, USA, 61(01), 2018.
10. Malo, *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'organisation, 2e édition, Paris, 1998.
11. Martory, *Contrôle de gestion social*, 2e édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999
12. Matthieu Llorca, *Les banques aux prises avec les FinTech*, Journal de l'économie politique, Université de Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France, janvier 2017
13. Mercier, *Mesurer et Développer les performances*, éditions A Quebecor, Montréal, 2003.
14. Peters R. & Waterman, *Le prix D'excellence*, édition Dunod, Paris, 1999.
15. Pinto, *La performance durable*, édition Dunod, Paris, 2003.
16. Richard Bates, *Banking on the future, an exploration of fintech and the consumer interest*, Report for Consumer International, July 2017.
17. Svetlana Saksonova & Irina Kuzmina-Merlino, *Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation*, European Research Studies Journal, Volume XX, Issue 3A, 2017.
18. World Fintech Report, Capgemini in collaboration with Efma, 2018.
2. Ya-Ning Li, Yang Lu, Which is more advantageous in financial technology and traditional finance. Evidence from JD finance, Advances

in Economics, Business and Management Research, volume 84, Chine, 2019.

## قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة استبيان

استمارة الاستبيان

أخي الموظف وأختي الموظفة، في إطار القيام بدراسة بعنوان: " تأثير التكنولوجيا المالية على أداء شركات الاتصال - دراسة حالة شركة موبليس-" والتي نقوم بإعدادها ضمن مستلزمات نيل شهادة ماستر أكاديمي قمنا بتصميم هذا الاستبيان لأجل جمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات هذه الدراسة. يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة أدناه، وهذا بعد قراءة فقرات الاستمارة بتمعن، كما نعلمكم ان اجابتكم سرية وتستهمل لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، مع مراعاة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة دون استثناء بوضع علامة X في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

شاكرين ومقدرين لكم مسبقا حسن تعاونكم معنا والذي سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن: ☐ ما بين 20-30 سنة

☐ ما بين 30-40 سنة

☐ ما بين 40-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. الخبرة

☐ - أقل من 5 سنوات

☐ - من 5 الى 10 سنوات

☐ - من 10 الى 15 سنة

☐ - أكثر من 15 سنة

4. المؤهل العلمي

- ☐ - ثانوي فأقل
- ☐ - بكالوريا
- ☐ - جامعي

المحور الاول: التكنولوجيا المالية

| العبارة                                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>الخدمات المالية الرقمية</b>                                                              |               |       |       |       |               |
| تعتمد شركة موبيليس على أنظمة دفع إلكترونية حديثة تلبي احتياجات الزبائن.                     |               |       |       |       |               |
| تواكب شركة موبيليس التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات المالية الرقمية.                    |               |       |       |       |               |
| تطبيقات موبيليس الرقمية) مثل (MyMobilis :سهلة الاستخدام وتساعدني في إجراء معاملاتي المالية. |               |       |       |       |               |
| توفر موبيليس خدمات إلكترونية مبتكرة مقارنةً بالمنافسين.                                     |               |       |       |       |               |
| أدت التكنولوجيا المالية إلى تحسين سرعة وأداء الخدمات داخل الشركة.                           |               |       |       |       |               |
| <b>وسائل الدفع الإلكتروني</b>                                                               |               |       |       |       |               |
| ساهمت وسائل الدفع الإلكترونية في تقليل التكاليف المرتبطة بالخدمة التقليدية.                 |               |       |       |       |               |
| أدت التكنولوجيا المالية إلى تحسين مداخل شركة موبيليس.                                       |               |       |       |       |               |
| تقدم موبيليس خدمات إلكترونية بأسعار تنافسية.                                                |               |       |       |       |               |
| قلّصت التكنولوجيا المالية من التأخر في تسديد الفواتير أو التعبئة.                           |               |       |       |       |               |
| ألاحظ تحسناً في كفاءة الأداء المالي نتيجة استخدام حلول الدفع الرقمي.                        |               |       |       |       |               |
| <b>رضا الزبائن</b>                                                                          |               |       |       |       |               |
| أشعر بالرضا عن خدمات الدفع الإلكتروني التي تقدمها موبيليس.                                  |               |       |       |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                                           |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ساعدت التكنولوجيا المالية في تسهيل معاملاتي اليومية مع الشركة.            |
|  |  |  |  |  | تضمن خدمات موبيليس المالية الرقمية الأمان والخصوصية.                      |
|  |  |  |  |  | أفضل التعامل مع الخدمات الرقمية بدلاً من التوجه إلى الوكالات.             |
|  |  |  |  |  | أصبح التواصل مع شركة موبيليس أسرع وأسهل بفضل استخدام التكنولوجيا المالية. |

#### المحور الثاني: أداء المؤسسة

| العبارة                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| تتميز موبيليس بقدرتها على التكيف مع متغيرات السوق والمنافسة.     |               |       |       |       |               |
| تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية والمالية بشكل فعال.               |               |       |       |       |               |
| توفر موبيليس بيئة عمل تدعم الأداء الجيد للعاملين.                |               |       |       |       |               |
| تساهم المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خدماتها. |               |       |       |       |               |
| تحرص المؤسسة على احترام مواعيد تقديم الخدمات والفوترة.           |               |       |       |       |               |
| تعتمد موبيليس على أساليب عمل حديثة وفعالة.                       |               |       |       |       |               |
| تقدم المؤسسة خدمات متنوعة تلبي احتياجات مختلف فئات الزبائن.      |               |       |       |       |               |
| يتميز موظفو موبيليس بالكفاءة والاحترافية في أداء مهامهم.         |               |       |       |       |               |
| تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى واقتراحات الزبائن.                   |               |       |       |       |               |
| تسعى مؤسسة موبيليس بشكل دائم لتحسين جودة خدماتها.                |               |       |       |       |               |

شكرا على تعاونكم

## الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

## Frequencies

|                          | Statistics |         |         |                   |
|--------------------------|------------|---------|---------|-------------------|
|                          | N          |         | المتوسط | الانحراف المعياري |
|                          | Valid      | Missing |         |                   |
| الجنس                    | 43         | 0       | 1.47    | .505              |
| السن                     | 43         | 0       | 2.05    | .532              |
| الخبرة                   | 43         | 0       | 2.16    | .871              |
| المؤهل العلمي            | 43         | 0       | 1.86    | .941              |
| رقم العبارة 1            | 43         | 0       | 4.63    | .725              |
| رقم العبارة 2            | 43         | 0       | 4.63    | .725              |
| رقم العبارة 3            | 43         | 0       | 4.63    | .725              |
| رقم العبارة 4            | 43         | 0       | 4.63    | .725              |
| رقم العبارة 5            | 43         | 0       | 4.63    | .725              |
| رقم العبارة 6            | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| رقم العبارة 7            | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| رقم العبارة 8            | 43         | 0       | 4.56    | .796              |
| رقم العبارة 9            | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| رقم العبارة 10           | 43         | 0       | 4.56    | .796              |
| رقم العبارة 11           | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| رقم العبارة 12           | 43         | 0       | 4.56    | .796              |
| رقم العبارة 13           | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| رقم العبارة 14           | 43         | 0       | 4.56    | .796              |
| رقم العبارة 15           | 43         | 0       | 4.42    | .852              |
| محور ثاني رقم العبارة 1  | 43         | 0       | 4.28    | .934              |
| محور ثاني رقم العبارة 2  | 43         | 0       | 4.26    | .954              |
| محور ثاني رقم العبارة 3  | 43         | 0       | 4.26    | .954              |
| محور ثاني رقم العبارة 4  | 43         | 0       | 4.26    | .954              |
| محور ثاني رقم العبارة 5  | 43         | 0       | 4.28    | .934              |
| محور ثاني رقم العبارة 6  | 43         | 0       | 4.28    | .934              |
| محور ثاني رقم العبارة 7  | 43         | 0       | 4.26    | .954              |
| محور ثاني رقم العبارة 8  | 43         | 0       | 4.28    | .934              |
| محور ثاني رقم العبارة 9  | 43         | 0       | 4.26    | .954              |
| محور ثاني رقم العبارة 10 | 43         | 0       | 4.26    | .954              |

## الجدول الاحصائية

|       |       | الجنس     |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر   | 23        | 53.5    | 53.5          | 53.5               |
|       | انثى  | 20        | 46.5    | 46.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |            | السن      |         |               |                    |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20- 30     | 4         | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|       | 30 - 40    | 34        | 79.1    | 79.1          | 88.4               |
|       | 40 - 50    | 4         | 9.3     | 9.3           | 97.7               |
|       | اكثر من 50 | 1         | 2.3     | 2.3           | 100.0              |
|       | Total      | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |            | الخبرة    |         |               |                    |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | من 5-10 س  | 8         | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 10-15 س    | 25        | 58.1    | 58.1          | 76.7               |
|       | اكثر من 15 | 5         | 11.6    | 11.6          | 88.4               |
|       | 4          | 5         | 11.6    | 11.6          | 100.0              |
|       | Total      | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |              | المؤهل العلمي |         |               |                    |
|-------|--------------|---------------|---------|---------------|--------------------|
|       |              | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي أو أقل | 22            | 51.2    | 51.2          | 51.2               |
|       | بكالوريا     | 5             | 11.6    | 11.6          | 62.8               |
|       | جامعي        | 16            | 37.2    | 37.2          | 100.0              |
|       | Total        | 43            | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3     | 6         | 14.0    | 14.0          | 14.0                  |
|       | 4     | 4         | 9.3     | 9.3           | 23.3                  |
|       | 5     | 33        | 76.7    | 76.7          | 100.0                 |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                       |

## رقم العبارة 2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3     | 6         | 14.0    | 14.0          | 14.0                  |
|       | 4     | 4         | 9.3     | 9.3           | 23.3                  |
|       | 5     | 33        | 76.7    | 76.7          | 100.0                 |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                       |

## رقم العبارة 3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3     | 6         | 14.0    | 14.0          | 14.0                  |
|       | 4     | 4         | 9.3     | 9.3           | 23.3                  |
|       | 5     | 33        | 76.7    | 76.7          | 100.0                 |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                       |

## رقم العبارة 4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3     | 6         | 14.0    | 14.0          | 14.0                  |
|       | 4     | 4         | 9.3     | 9.3           | 23.3                  |
|       | 5     | 33        | 76.7    | 76.7          | 100.0                 |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                       |

## رقم العبارة 5

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3 | 6         | 14.0    | 14.0          | 14.0                  |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4     | 4  | 9.3   | 9.3   | 23.3  |
| 5     | 33 | 76.7  | 76.7  | 100.0 |
| Total | 43 | 100.0 | 100.0 |       |

رقم العبارة 6

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|       | 4 | 5         | 11.6    | 11.6          | 34.9               |
|       | 5 | 28        | 65.1    | 65.1          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 7

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|       | 4 | 5         | 11.6    | 11.6          | 34.9               |
|       | 5 | 28        | 65.1    | 65.1          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 8

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 8         | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4 | 3         | 7.0     | 7.0           | 25.6               |
|       | 5 | 32        | 74.4    | 74.4          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 9

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |



|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4     | 5  | 11.6  | 11.6  | 34.9  |
| 5     | 28 | 65.1  | 65.1  | 100.0 |
| Total | 43 | 100.0 | 100.0 |       |

رقم العبارة 10

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 8         | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4 | 3         | 7.0     | 7.0           | 25.6               |
|       | 5 | 32        | 74.4    | 74.4          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 11

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|       | 4 | 5         | 11.6    | 11.6          | 34.9               |
|       | 5 | 28        | 65.1    | 65.1          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 12

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 8         | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4 | 3         | 7.0     | 7.0           | 25.6               |
|       | 5 | 32        | 74.4    | 74.4          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 13

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4     | 5  | 11.6  | 11.6  | 34.9  |
| 5     | 28 | 65.1  | 65.1  | 100.0 |
| Total | 43 | 100.0 | 100.0 |       |

رقم العبارة 14

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 8         | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4 | 3         | 7.0     | 7.0           | 25.6               |
|       | 5 | 32        | 74.4    | 74.4          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

رقم العبارة 15

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 10        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|       | 4 | 5         | 11.6    | 11.6          | 34.9               |
|       | 5 | 28        | 65.1    | 65.1          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 1

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 14        | 32.6    | 32.6          | 32.6               |
|       | 4 | 3         | 7.0     | 7.0           | 39.5               |
|       | 5 | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 2

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4 | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5 | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
| Total |   | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4     | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4     | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 5

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 14        | 32.6    | 32.6          | 32.6               |
|       | 4     | 3         | 7.0     | 7.0           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 6

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 14        | 32.6    | 32.6          | 32.6               |
|       | 4     | 3         | 7.0     | 7.0           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 7

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4     | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 8

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 14        | 32.6    | 32.6          | 32.6               |
|       | 4     | 3         | 7.0     | 7.0           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

محور ثاني رقم العبارة 9

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4     | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

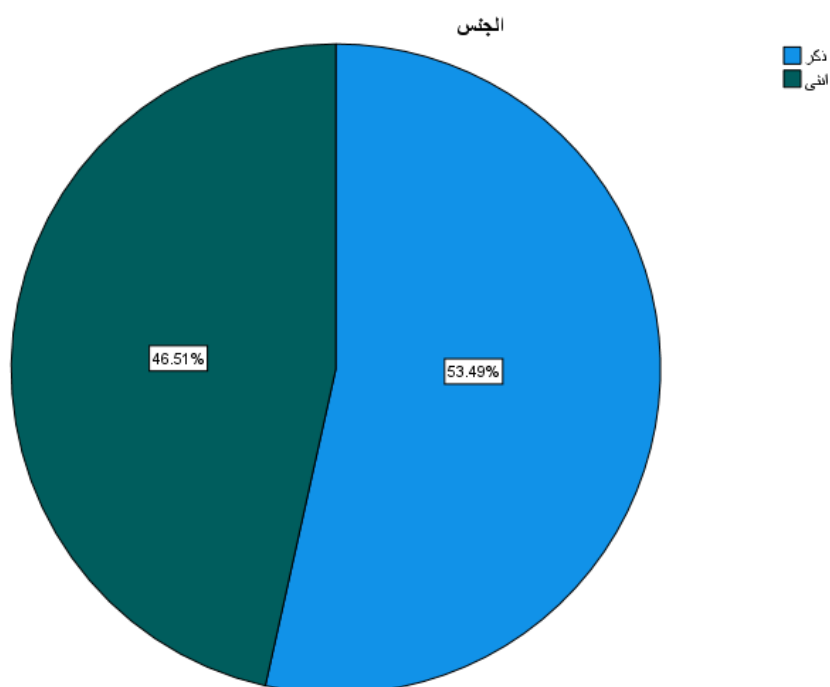
محور ثاني رقم العبارة 10

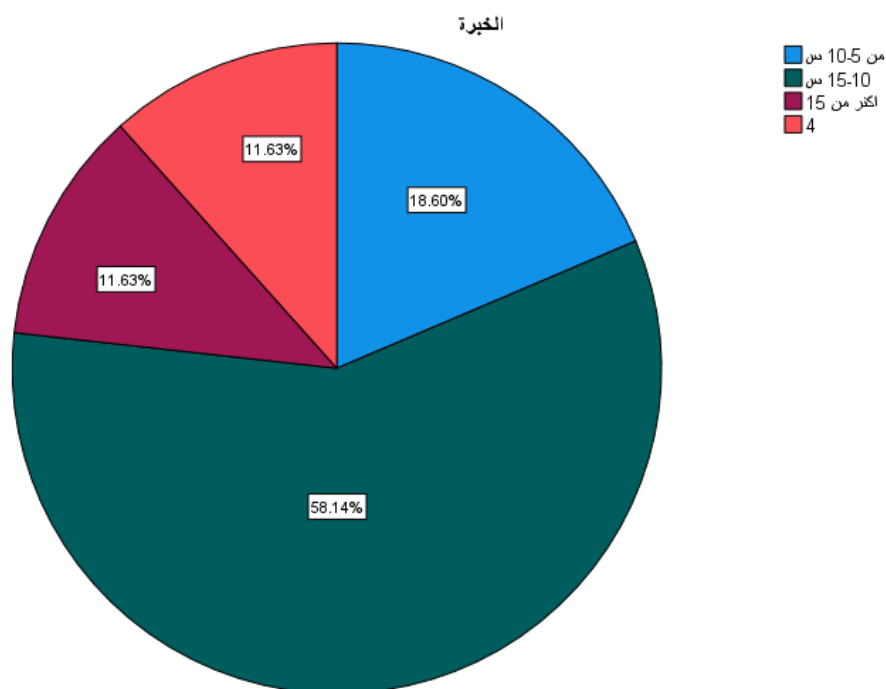
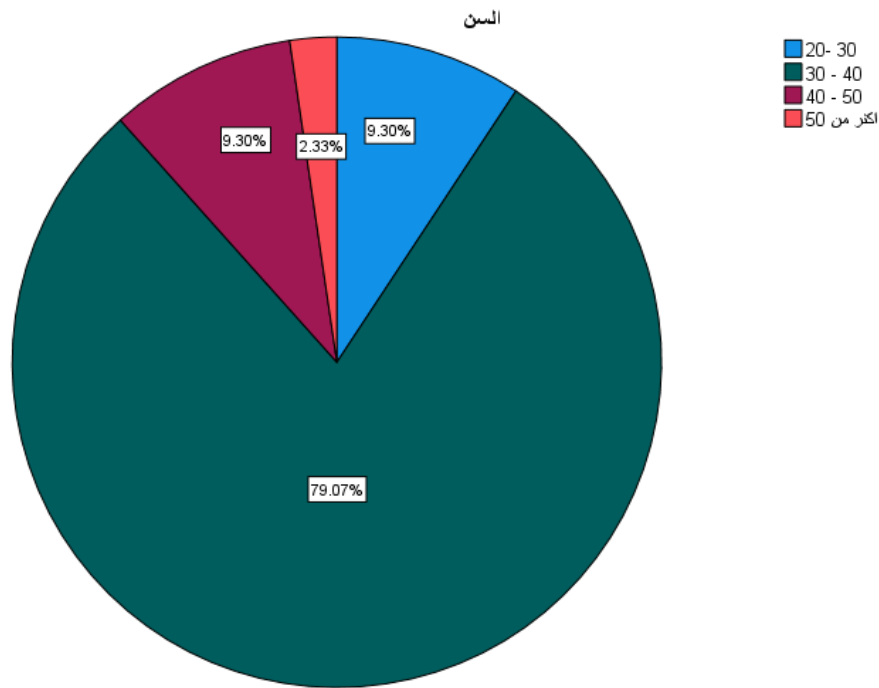
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 15        | 34.9    | 34.9          | 34.9               |
|       | 4     | 2         | 4.7     | 4.7           | 39.5               |
|       | 5     | 26        | 60.5    | 60.5          | 100.0              |
|       | Total | 43        | 100.0   | 100.0         |                    |

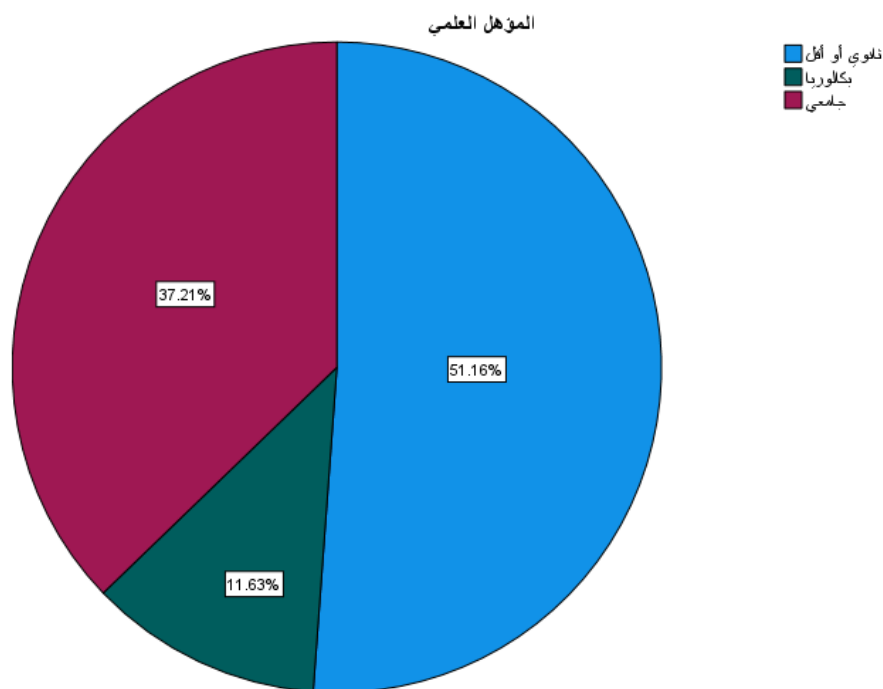
## حساب المحاور و الابعاد ككل

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| جميع_المحاور           | 43 | 3.00    | 5.00    | 4.4349 | .80099         |
| المحور_الاول           | 43 | 3.00    | 5.00    | 4.5198 | .77660         |
| أداء_المؤسسة           | 43 | 3.00    | 5.00    | 4.2651 | .94286         |
| Valid N (listwise)     | 43 |         |         |        |                |

## الاشكال البيانية







## معامل الثبات الفا كرونباخ

Scale: معامل الثبات الفا كرونباخ لجميع المحاور

| Case Processing Summary |                       |    |       |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
|                         |                       | N  | %     |
| Cases                   | Valid                 | 43 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                         | Total                 | 43 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
|------------------|------------|

|      |    |
|------|----|
| .995 | 30 |
|------|----|

Scale: معامل الثبات الفا كرونباخ المحور الاول

| Case Processing Summary |                       | N  | %     |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| Cases                   | Valid                 | 43 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                         | Total                 | 43 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .997                   | 20         |

Scale: معامل الثبات الفا كرونباخ الاداء المؤسسة

| Case Processing Summary |                       | N  | %     |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| Cases                   | Valid                 | 43 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                         | Total                 | 43 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .999                   | 10         |

التوزيع الطبيعي



### Case Processing Summary

|              | Cases |         |         |         |       |         |
|--------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|              | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|              | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| جميع_المحاور | 43    | 100.0%  | 0       | 0.0%    | 43    | 100.0%  |
| المحور_الاول | 43    | 100.0%  | 0       | 0.0%    | 43    | 100.0%  |
| أداء_المؤسسة | 43    | 100.0%  | 0       | 0.0%    | 43    | 100.0%  |

### Descriptives

|              |                             |             | Statistic | Std. Error |
|--------------|-----------------------------|-------------|-----------|------------|
| جميع_المحاور | Mean                        |             | 4.4349    | .12215     |
|              | 95% Confidence Interval for | Lower Bound | 4.1884    |            |
|              | Mean                        | Upper Bound | 4.6814    |            |
|              | 5% Trimmed Mean             |             | 4.4832    |            |
|              | Median                      |             | 5.0000    |            |
|              | Variance                    |             | .642      |            |
|              | Std. Deviation              |             | .80099    |            |
|              | Minimum                     |             | 3.00      |            |
|              | Maximum                     |             | 5.00      |            |
|              | Range                       |             | 2.00      |            |
|              | Interquartile Range         |             | 1.17      |            |
|              | Skewness                    |             | -.957     | .361       |
|              | Kurtosis                    |             | -.841     | .709       |
| المحور_الاول | Mean                        |             | 4.5198    | .11843     |
|              | 95% Confidence Interval for | Lower Bound | 4.2808    |            |
|              | Mean                        | Upper Bound | 4.7588    |            |
|              | 5% Trimmed Mean             |             | 4.5775    |            |
|              | Median                      |             | 5.0000    |            |
|              | Variance                    |             | .603      |            |
|              | Std. Deviation              |             | .77660    |            |
|              | Minimum                     |             | 3.00      |            |
|              | Maximum                     |             | 5.00      |            |
|              | Range                       |             | 2.00      |            |
|              | Interquartile Range         |             | .75       |            |
|              | Skewness                    |             | -1.260    | .361       |
|              | Kurtosis                    |             | -.196     | .709       |
| أداء_المؤسسة | Mean                        |             | 4.2651    | .14379     |
|              | 95% Confidence Interval for | Lower Bound | 3.9749    |            |
|              | Mean                        | Upper Bound | 4.5553    |            |
|              | 5% Trimmed Mean             |             | 4.2946    |            |

|                     |        |      |
|---------------------|--------|------|
| Median              | 5.0000 |      |
| Variance            | .889   |      |
| Std. Deviation      | .94286 |      |
| Minimum             | 3.00   |      |
| Maximum             | 5.00   |      |
| Range               | 2.00   |      |
| Interquartile Range | 2.00   |      |
| Skewness            | -.558  | .361 |
| Kurtosis            | -1.697 | .709 |

#### Tests of Normality

|              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|              | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| جميع المحاور | .364                            | 43 | .000 | .688         | 43 | .000 |
| المحور_الاول | .383                            | 43 | .000 | .629         | 43 | .000 |
| أداء_المؤسسة | .387                            | 43 | .000 | .650         | 43 | .000 |

a. Lilliefors Significance Correction