

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم  
التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

— سراردي منال

— هني عبد الناصر

تحت عنوان:

أهمية الابتكار في الإدارة المالية  
دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا (أستاذة التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ.د. بلخضر نصيرة

مشرفا ومقررا (أستاذ التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ.د. زياني عبد الحق

مناقشا (أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت)

د. بلخير فريد

السنة الجامعية: 2024/2023



# إهداء

"من قال أنا لها نالها"  
وأنا لها إن أبت رنما عنها أتيت بها  
(وأخير دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)  
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريبا ولا  
الطريق محفوظا بالتسهيلات  
لكنيتي فعلتها ونلتها  
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:  
أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولا ثم إلى كل من سعى معي  
لإتمام هذه المسيرة دمت  
لي سندا.  
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل إثمه بكل فخر، ومن  
وضع كل فخره بي  
ستبقى كلماتك نجوما أهديني بها إلى حبيب روي والدي الحبيب  
"سرا ردي أحمد" حفظه الله  
إلى الداعمة الأولى بحياتي شكري وامتناني التي جعل الله الجنة تحت  
أقدامها وسهلت الشدائد  
بدعائها والدي الحبيبة "شوش شريفة".  
إلى الذين كانوا مؤمنين بقدراتي وبأني سأصل في نهاية الطريق إلى  
من راهنو بنجاحي  
"إخوتي وأخواتي الغاليين"

سرا ردي منال

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

من يسعى ليساعدني ويشقني بشقائي إلي من فهمت منه

معنى الحياة والصمود إلي من تعب من

أجلي وعلمي وكان بمثابة الضوء الذي ينير طريقي

إليك: أبي.

إلي من تاهت الكلمات والحروف في وصفها ويعجز القلم

في كتابة أي شيء عنها إلي التي

مهما عبرت وقلتو كتبت فلن أوفيهما حقها إلي من

أشعلت شمعة دربي وأضاءت نور حياتي

وسهرت من أجلي الليالي إليك: أهي.

إلي إخوتي وكل أفراد عائلتي من قريب وبعيد صغيرهم

وكبيرهم.

إلي كل الأحبة والأصدقاء وخاصة زميلتي منال سراردي

وإلي كل الأساتذة وخاصة

الأستاذ زياني عبد الحق.

عبد الناصر

# شكر وتقدير:

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا

إلى بلوغ هذه الدرجة

ونقول: " اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك

الحمد بعد الرضا "

لا يسعنا ونحن ننهي هذا الجهد العلمي

إلا أن نتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل من مد لنا يد العون

وساعدنا في إنجاز هذا البحث

ونخص منهم بالذكر الدكتور

"زياني عبد الحق" الذي أشرفه بعناية فائقة على البحث ولما بذله

من صبر وجهد و

من توجيهات سديدة لإخراج البحث بالمستوى المطلوب، جزاه الله عنا

خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

وبالأخص قسم علوم التسيير تخصص "إدارة مالية".

وشكراً.



## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

3	إهداء.....
5	شكر وتهدير:.....
6	فهرس المحتويات.....
9	قائمة الجداول:.....
10	قائمة الأشكال:.....
11	قائمة الملاحق.....
1	مقدمة.....
8	الفصل الأول: الإطار النظري لأهمية الابتكار في الإدارة المالية.....
9	تمهيد:.....
10	المبحث الأول: عموميات حول الابتكار.....
10	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته.....
12	المطلب الثاني: خصائص الابتكار وأركانه.....
14	المطلب الثالث: أشكال الابتكار.....
18	المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة المالية.....
18	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة المالية.....
20	المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية.....
21	المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية.....
24	المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية.....
24	المطلب الأول: دور الابتكار في الإدارة المالية.....
25	المطلب الثاني: أهمية الابتكار في الإدارة المالية.....
26	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الابتكار في الإدارة المالية.....
29	خلاصة الفصل الأول:.....
30	الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.....
31	تمهيد:.....
32	المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة اتصالات الجزائر.....
32	المطلب الأول: تعريف شركة اتصالات الجزائر.....

---

32.....	المطلب الثاني: مهام شركة اتصالات الجزائر
32.....	المطلب الثالث: أهداف ووظائف شركة اتصالات الجزائر
35.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة
35.....	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
35.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
39.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
46.....	خاتمة
49.....	المراجع والمصادر
50.....	المراجع والمصادر:
51.....	الملاحق
51.....	الملخص

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14-13	مقارنة بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي	(1-1)
26	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة	(1-2)
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	(2-2)
29-28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة	(3-2)
30	تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على الكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية	(4-2)
32	تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية	(5-2)
34	تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية	(6-2)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مفهوم الابتكار الأول من الفكرة إلى المنتج ثم إلى السوق	(1-1)
24	الهيكل التنظيمي للشركة	(1-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانة



## مقدمة

## مقدمة:

يلعب الابتكار دورا حاسما في مجال الإدارة المالية، وإعادة تشكيل الممارسات التقليدية ودفع المؤسسات نحو النمو والاستدامة. لا يمكن المبالغة في أهمية الابتكار في الإدارة المالية، لأنه يمكن الشركات من التكيف مع ديناميكيات السوق المتطورة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، واغتنام الفرص الجديدة في مشهد عالمي سريع التغير.

ويشمل الابتكار في الإدارة المالية في جوهره اعتماد أحدث التقنيات، وتطوير استراتيجيات مالية جديدة، وغرس ثقافة تقدر الإبداع والتفكير المستقبلي، حيث يعمل هذا النهج الاستباقي على تمكين القادة الماليين ليس فقط من التغلب على التحديات ولكن أيضا من خلق القيمة بشكل استباقي وتعزيز الميزة التنافسية.

وفي هذا السياق، يعمل الابتكار كحافز للتغيير التحويلي، وتسهيل استكشاف نماذج أعمال جديدة، وتحسين تخصيص الموارد، ودمج الممارسات المستدامة في عملية صنع القرار المالي. علاوة على ذلك، فهو يعزز عقلية التحسين المستمر، ويشجع المنظمات على التقييم المستمر وتحسين عملياتها واستراتيجياتها المالية.

من خلال تبني الابتكار في الإدارة المالية، يمكن للمؤسسات فتح طرق جديدة للنمو، وتعزيز الأداء المالي، والبقاء في المقدمة في اقتصاد عالمي ديناميكي ومتربط بشكل متزايد. وهذا يؤكد الأهمية الحاسمة للابتكار باعتباره ضرورة إستراتيجية للشركات الحديثة التي تسعى إلى الازدهار في مشهد مالي دائم التطور.

إن الابتكار في الإدارة المالية يتجاوز مجرد التقدم التكنولوجي؛ فهو يشمل نهجا شاملا يستفيد من تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية لدفع عملية صنع القرار الرشيد. ومن خلال تسخير قوة البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة، يمكن للقادة الماليين الحصول على رؤى أعمق حول اتجاهات السوق وسلوك العملاء وملفات تعريف المخاطر، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات بمزيد من الدقة والمرونة.

علاوة على ذلك، يمتد الابتكار في الإدارة المالية إلى مجال المنتجات والخدمات المالية، حيث أحدثت ابتكارات التكنولوجيا المالية، مثل حلول الدفع عبر الهاتف المحمول، وتقنية **blockchain**، ومنصات الإقراض من نظير إلى نظير، ثورة في الطريقة التي تتفاعل بها الشركات والمستهلكون مع الخدمات المالية، مما يجعل المعاملات أكثر سلاسة وأمانا وكفاءة.

وعلى المستوى الاستراتيجي، يتضمن الابتكار في الإدارة المالية إعادة تصور النماذج المالية التقليدية واعتماد نهج أكثر مرونة وتكيفا في التخطيط وإعداد الميزانية. يتضمن ذلك تحليل السيناريوهات واختبار الضغط وتقنيات التنبؤ الديناميكية التي تمكن المؤسسات من توقع اضطرابات السوق والشكوك الاقتصادية والاستجابة لها بشكل فعال.

وفي نفس السياق، يساهم الابتكار في الإدارة المالية في الاستدامة والممارسات المالية المسؤولة. ومن خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحكومة (ESG) في عملية صنع القرار المالي، يمكن للمؤسسات موازنة أهدافها المالية مع الأهداف المجتمعية الأوسع، مما يعزز خلق القيمة والمرونة على المدى الطويل.

وفي جوهر الأمر، تكمن أهمية الابتكار في الإدارة المالية في قدرته على خلق القيمة، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة على المدى الطويل. مع استمرار الشركات في التنقل في مشهد مالي سريع التطور، فإن تبني الابتكار لا يصبح مجرد خيار بل ضرورة إستراتيجية لتحقيق النجاح.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

◀ إلى أي مدى يساهم الابتكار في دعم الإدارة المالية؟

الأسئلة الفرعية:

وبهدف الإجابة على الإشكالية السابقة تم تفريعها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يؤدي الابتكار في الإدارة المالية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية؟

2- هل ممارسات الإدارة المالية المبتكرة تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المالية؟

3- ما أثر الإدارة المالية المبتكرة على تجربة العملاء؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة على الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>): يؤدي الابتكار في الإدارة المالية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية.

- الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>): تساعد ممارسات الإدارة المالية المبتكرة، مثل نمذجة المخاطر المتقدمة والتحليلات التنبؤية، المؤسسات على تحديد المخاطر المالية وتخفيفها بشكل أكثر فعالية.

- الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>): تعمل الإدارة المالية المبتكرة على تعزيز تجربة العملاء الشاملة.

**أهداف الدراسة:**

يمكن إجمال الأهداف المرغوبة من إجراء هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الوصول إلى أهم النتائج حول تطبيق مفهوم الابتكار وتقييمه بالإدارة المالية والمؤسسات المالية وتقديم بعض الاقتراحات.

- إبراز أهمية الابتكار في الإدارة المالية.

- دراسة تأثير الابتكار في تحسين استدامة وتحقيق الأرباح للشركات والمؤسسات المالية.

- توضيح العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية بمؤسسات محل الدراسة.  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في العناصر التالية:

- تظهر أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا من المواضيع الهامة والحديثة ألا وهو أهمية الابتكار في الإدارة المالية مع إبراز العلاقة المتواجدة بينهم والتي ما يزال يتركز على تطويرها وإثراء محتواها.
  - دعم صنع القرار "يمكن أن توفر الدراسة نتائج وتوصيات التي تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توجيها".
  - النتائج التي سيتم التوصل إليها قد تؤسس لأفكار جديدة للباحثين بغرض مواصلة البحث في الموضوع من خلال جوانب أخرى وبالتالي إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة المالية عموما والابتكار خصوصا.
- أسباب اختيار الموضوع:

انصب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع على المبررات التالية:

- 1- مبررات موضوعية: انصب موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصصنا (إدارة مالية) ومجال تكويننا.
  - 2- مبررات ذاتية: الاهتمام بموضوع الابتكار والرغبة في استكشاف كيفية تطبيقه في سياق الإدارة المالية.
- حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى قسمين كالتالي:

- الإطار الزمني:** تم التعامل مع الجانب النظري باستخدام النظريات والمقاربات العلمية الحديثة والمتطورة حيث انحصرت دراستنا الميدانية من بداية مارس 2024 إلى غاية ماي 2024.
- الإطار المكاني:** تقتصر دراستنا الميدانية على شركة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، من خلال توزيع استبانة على عينة تتكون من 50 عامل.
- منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة في البحث. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS 'statistics' V21 IBM لتحليل البيانات.

**عينة ومجتمع البحث:**

- مجتمع الدراسة: يتكون من 50 عامل في شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.
- عينة الدراسة: تم اقتصار الدراسة على عينة قصدية من 50 مستجوب من عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة **James Anderson and Emma Wilson** بعنوان "الابتكار في الإدارة المالية: ضرورة إستراتيجية"، *Journal of Strategic Finance Review*، المجلد 15، العدد 4، سنة 2018.

✓ بينت هذه الدراسة أن إبراز النهج الابتكاري في الإدارة المالية، مثل تبني التحليلات المتقدمة والأدوات الرقمية، وتعزيز دقة ومرونة اتخاذ القرارات توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يعد الابتكار أمراً ضرورياً للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة والمرونة في الأسواق سريعة التطور
- يؤدي تبني التقنيات والمنهجيات الابتكارية في العمليات المالية إلى تحسين اتخاذ القرارات وكفاءة التشغيل.

ثانياً: دراسة **David Brown and Sarah White**، بعنوان "الإبتكار التكنولوجي وممارسات الإدارة المالية"، *Journal International Journal of Finance and Innovation*، المجلد 8، العدد 1، سنة 2020.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز الدقة والسرعة والرشاقة في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية، وتسهيل الضوء على أهمية تكامل التكنولوجيا في تحسين العمليات المالية وزيادة التنافسية في العصر الرقمي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- المؤسسات التي تعتقد الابتكارات التكنولوجية في إدارة الأمور المالية شهدت تحسناً في العمليات مثل التخطيط المالي والتنبؤ وإدارة المخاطر.
- الابتكار التكنولوجي يزيد من سرعة استجابة المؤسسات للتغيرات في البيئة مما يساهم في تعزيز التنافسية وتحسين الأداء العام.

ثالثاً: دراسة **James Anderson and Emma Wilson**، "تأثير الابتكار على الأداء المالي"، *Journal Strategic Finance Review*، المجلد 15، العدد 4، سنة 2018.

✓ بينت هذه الدراسة تحليل تأثير الابتكار على الأداء المالي عبر مختلف الصناعات، وإظهار كيفية تقدير المؤسسات للابتكار في ممارسات إدارة الأمور المالية حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج المالية، بما في ذلك زيادة الربحية وحصصة السوق والكفاءة التشغيلية.

ومن بين أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة :

- يؤثر الابتكار إيجاباً على المؤشرات المالية الرئيسية مثل عائد الاستثمار ونمو الإيرادات وتحسين التكاليف.
- تظهر المؤسسات التي تستثمر في ممارسات إدارة الأمور المالية الابتكارية ربحية أعلى وحصصة سوقية وكفاءة تشغيلية.

رابعاً: دراسة مولودي عبد الغاني بعنوان "الابتكار في التكنولوجيا المالية ودورها في تطوير أداء المؤسسات المالية من خلال منظومة الشمول المالي\_ دراسة عينة من المؤسسات المالية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، جامعة أحمد دراية أدرار، السنة 2021-2022، الجزائر.

✓ عالجت هذه الدراسة بشكل عام تحليل مدى مساهمة الابتكار في التكنولوجيا المالية كألية لتطوير أداء مختلف المؤسسات المالية الجزائرية من خلال منظومة الشمول المالي.

✓ تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم الابتكار في التكنولوجيا المالية وما يتعلق بها.

- النموذج المستعمل في الدراسة الميدانية هو دراسة استبيان لعينة من المؤسسات المالية الجزائرية.

أثمرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها:

• الابتكار في التكنولوجيا المالية يحظى باهتمام ودراسات نظرية وتطبيقية في الدول الغربية الأجنبية مقارنة بالدول العربية.

• توجد علاقة بين الابتكار في التكنولوجيا المالية والأداء بالمؤسسات المالية محل الدراسة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين دراستنا ودراسات أخرى.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة السابقة
دراستهم للابتكار بالنسبة للضرورة الإستراتيجية	المتغير المستقل: الابتكار المتغير التابع: الإدارة المالية	جيمس أندرسون وإيما ويلسون، 2018
المتغير المستقل: الابتكار التكنولوجي	المتغير التابع: الإدارة المالية	دراسة ديفيد براون وسارة وايت 2020
المتغير التابع: الأداء المالي	المتغير المستقل: الابتكار	دراسة جيمس أندرسون وإيما ويلسون 2018
المتغير التابع: تطوير أداء المؤسسات وأيضاً دراستهم للابتكار في التكنولوجيا المالية	المتغير المستقل: الابتكار المنهج المتبع: وصفي أداة الاستبيان: معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS	دراسة مولودي عبد الغاني 2021-2022

ما يميز دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

أهم ما يميز دراستنا بالنسبة للدراسات السابقة أنها كانت على البيئة الجزائرية أي على مستوى شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت، بالإضافة إلى أن دراستنا عالجت أهمية الابتكار في الإدارة المالية من خلال التركيز على ثلاث متغيرات أساسية لم يتطرق إليها الباحثون والتي بنيت عليها الفرضيات الأساسية ألا وهي:

❖ الكفاءة التشغيلية - إدارة المخاطر - تجربة العملاء

#### صعوبات الدراسة:

- لقد واجهنا من الصعوبات خلال إعدادنا لهذه الدراسة نذكر منها:
- صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات الكافية واللازمة لإعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة.
  - صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات صلة بالموضوع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.

#### هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

تتاول الفصل الأول دراسة الجانب النظري والذي جاء بعنوان أهمية الابتكار في الإدارة المالية وقد تضمن ثلاثة مباحث:

#### المبحث الأول: مدخل للابتكار

#### المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المالية

#### المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية حيث تضمنت مبحثين

#### المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة اتصالات الجزائر

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة.



## الفصل الأول

## تمهيد:

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة باستمرار، أصبح الابتكار ضرورة ملحة للمؤسسات المالية من أجل البقاء والنمو. ويتمثل الابتكار في الإدارة المالية في إيجاد حلول جديدة وخلاقة للتحديات المالية التي تواجه المؤسسات. ويمكن أن يشمل ذلك تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة، أو استخدام تقنيات جديدة لتحسين العمليات المالية، أو تغيير الأساليب التقليدية للإدارة المالية.

حيث في ظل التغيرات المتصاعدة في البيئة الاقتصادية والمالية، أصبح الابتكار من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات المالية. حيث يسمح الابتكار للمؤسسات المالية بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتساهم في زيادة رضاهم. كما يساعد الابتكار على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المالية وخفض التكاليف.

حيث سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث أساسية، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الابتكار بينما في المبحث الثاني خصصناه إلى الإطار النظري للإدارة المالية وفي الأخير تم تحديد علاقة الابتكار بالإدارة المالية بالنسبة للأداء المالي.

## المبحث الأول: عموميات حول الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد للاستمرارية وبقاء المؤسسات وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته

## أولاً: مفهوم الابتكار

هناك عدة تعاريف قدمت لمفهوم الابتكار إلا أننا سوف نحاول التركيز على ثلاثة نظراً لأهميتهم.

## - ترى ما هو الابتكار؟

يرى ليبوارث جار (Lipaorthjarr) الابتكار بأنه تقديم منتج جديد<sup>1</sup>، أما شاني ولو فعرف "الابتكار بإعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد"<sup>2</sup>، وقد أكد كلاهما أن الأفكار قد تكون تكنولوجيا جديدة منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تقليداً فريداً عند وضعه في سياق جديد.<sup>3</sup>

أما بالنسبة لمايكل بورتير (Michael Porter) أكد أن "المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها وإستراتيجياتها ذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت".<sup>4</sup>

وبالمقابل عرف تشير مير هورن، وزملائه أن "الابتكار هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة".

وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكر وإلى المنتج ثم إلى السوق وتأكيداً على ذلك قام الباحث تشير مير هون بصياغة تصوره في هذه المعادلة:<sup>5</sup> **الابتكار = الميزة التنافسية** من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن:

<sup>1</sup>Malcon.G. (2004). Spark of Innovation· Education broadcasting corporation . New York·P01

<sup>2</sup>نجم عبود نجم،(2012)، القيادة و إدارة الابتكار دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،عمان، ص137

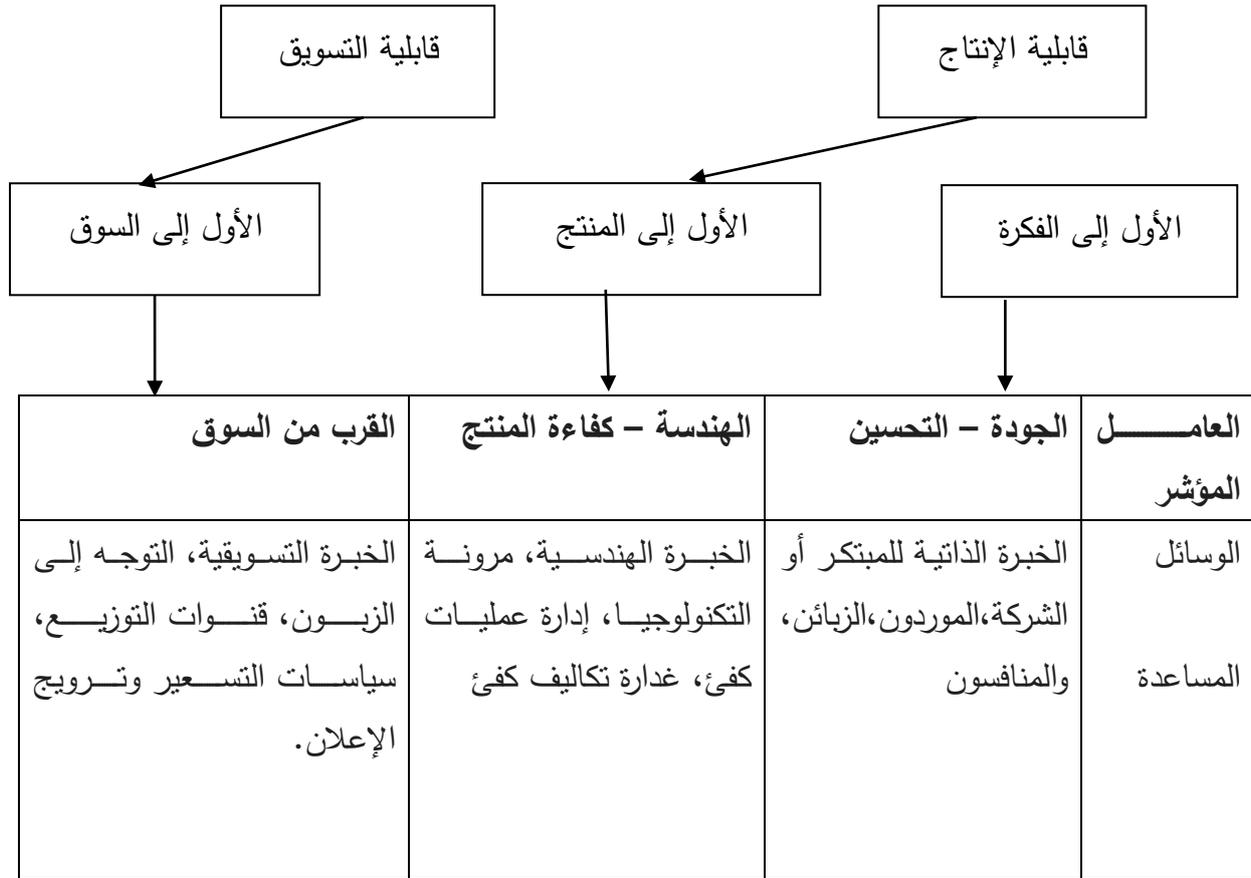
<sup>3</sup>المرجع السابق، ص 140

<sup>4</sup> Joe Todd Bessaust ;et keith pavitt·Management de L'innovation : intergration du technologique ،commercial et organisationnel (paris :DeBoeck،2006)·p:96 . changement

<sup>5</sup>نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن، ص:20

الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنظمة عن الآخرين، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنظمة.

الشكل رقم (1-1): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة وإلى المنتج ثم إلى السوق.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص 23

- هذا الجدول يمثل لنا تسلسل الخطوات الرئيسية التي يمر بها الابتكار من مرحلة الفكرة إلى الوصول إلى السوق وتحقيق النجاح.

### ثانياً: أهمية الابتكار

الابتكار يمثل عملية حيوية وحاسمة في تحقيق التقدم والتطور في مختلف المجالات حيث تتمثل أهميته فيما

يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص 299.

**خفض النفقات:** إن ابتكار المنتج أو الخدمة أو عملية له تأثير كبير في خفض النفقات سواء بالتوصل إلى منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر فعالية، مثل خفض تكلفة التلف، وعادة العمل والتخلص من التوالف.

**زيادة الإنتاجية:** فالابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.<sup>1</sup>

**تحسين الأداء:** فالابتكار يعمل على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير. فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة وبطريقة أفضل.

**إيجاد أسواق جديدة:** إن الابتكار للمنتجات أو الخدمات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا تخصص مبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة

**إيجاد فرص العمل الجديدة:** تساهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطط الإنتاج والخدمة التي تتطلب أن يعمل فيها ويديرها ويقوم بها وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد الباحثين عن العمل وتنشيط الاقتصاد في كل بلد

ويرى أيضا سامي مباركي أن أهمية الابتكار تكمل في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أنه ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنه يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشاكل على مستوى المؤسسة او على مستوى قطاعاتها وإداراتها وفي المجالات المختلفة: الفنية، المالية، والتسويقية.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

### المطلب الثاني: خصائص الابتكار وأركانه

في بيئة الأعمال سريعة التغير، تزايد الاهتمام بموضوع الابتكار كأحد أفضل الحلول الواجب استغلالها جيدا لخلق القيمة المضافة، ومن أجل البقاء، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه عقبات كبيرة وصعبة، وسوف يتم التطرق إلى خصائص الابتكار وأركانه فيما يلي:

<sup>1</sup> ميموني ياسين، الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: واقع التحديات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد السادس، الجزائر، 2015، ص 06.

<sup>2</sup> سامي مباركي، محمد قرشي، الابتكار التكنولوجي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016، ص 408.

## أولاً: خصائص الابتكار

- إن الابتكار كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطاً فكرياً وذهنياً يتميز بالجدية والحدثة فيما يلي أهم خصائصه:<sup>1</sup>
- **الجدية والحدثة:** وجود فكرة أو طريقة أو تكنولوجيا أو منتج أو خدمة جديدة ومبتكرة تتميز بخصائص، استخدام، وفوائد غير مسبوق في السابق.
  - **المنفعة:** أي عمل جديد ومبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة أو قيمة جديدة عما سبق.
  - **الجانبيهة والقبول:** الابتكار يجب أن يكون مقبولاً من الفرد والمجتمع وألا يتعارض مع معتقداته واتجاهاته.
- وهناك خصائص أخرى قدمتها الباحثة "وهيبة مرابي" حيث ركزت على نقطة أساسية تمثل في:
- **المرجعية والتراكمية:** وجود معطيات أو خبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار
  - اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الإبتكار ويتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص الأخرى نذكر منها:<sup>2</sup>
  - الابتكار يمثل كل ما هو جديد وهذا هو جوهره بوصفه كشفاً جديداً غير مسبوق.
  - يضيف قيمة أي أن ما هو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج أو خدمة ذو قيمة أكبر للعميل مقابل الأموال التي يدفعها.
  - أن ما هو جديد يكون لأفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائماً بذاته في منظمات الأعمال، وإنما لا بد أن يستند إلى معايير المغايرة.
  - الابتكار قارن على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

## ثانياً: أركان الابتكار

يقوم الابتكار على أربعة أركان أساسية هي:<sup>3</sup>

- **المنتج (منتج أو خدمة):** نتيجة عملية الابتكار تمثل النهاية الحاسمة للعملية الإبداعية، حيث يمكن أن تتجسد في شكل منتج مادي قابل للمس أو خدمة تقدم للمستخدمين، أو حتى في شكل تطوير وتحسين لمنتج أو خدمة موجودة. يمكن أن تتجلى قيمة الابتكار في زيادة الكفاءة، وتقديم طرق أفضل للإدارة

<sup>1</sup> ميموني ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص 05-06.

<sup>2</sup> وهيبة مرابي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر 2016/2017، ص 29.

<sup>3</sup> كريمة بن شريف، الإبتكار التسويقي وأثره قيس جودة الخدمة السياسية، دراسة ميدانية للمركبات السياحية المدنية بالجوار، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق السياحي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خير، بسكرة، الجزائر 2019/2020، ص 85

- والتشغيل، وتحسين الفعالية بشكل ملحوظ وواضح. كما يتمثل الابتكار في تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بطرق جديدة ومبتكرة، مما يعزز تجربتهم ويضيف قيمة ملحوظة لمنتجاتهم أو خدماتهم.
- **الإمكانيات:** هي شرط ضروري وأكد لكي تتم عملية الابتكار، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارات فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار.
  - **العمليات:** هناك العديد من الأساليب الممكن استعمالها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لتعمل هذه الأساليب إلا أن النتيجة المتحصل عليها تكون الإتقان في استعمالها.
  - ويأخذ الابتكار أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:
  - **الابتكار يعني التمايز:** أي إحضار بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
  - **الابتكار يمثل الجديد:** أي إحضار الجديد كلياً أو جزئياً وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
  - **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلافة الاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال واكتشافات قدرة السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن.
  - **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وفي حالة صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة أي صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### المطلب الثالث: أشكال الابتكار

توجد عدة محاولات لخصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وبسبب تعدد المعايير قدمت تصنيفات عديدة للابتكار وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ويعد أهم تقسيم قدم والأكثر استعمالاً، الابتكار الجذري والابتكار التدريجي.

#### 1. الابتكار الجذري والابتكار التدريجي:

تعد درجة وعمق التغييرات التي يحدثها الابتكار في المنظمة هي أساس هذا التقسيم. بعض الابتكارات تحدث تغييرات جديدة في المؤسسة فتدعى بالجذرية، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

#### 1.1 الابتكار الجذري: الابتكار الجذري هو تغيير في منتج ما أو طريقة عمل مختلفة تماماً عن المنتج

أو طريقة العمل السابقة ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى

أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموماً.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر هو سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة.<sup>2</sup>

غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقاً قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو تنظيم، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل ويعتمد الابتكار الجيد على تقديم نوع خاص من المنتجات يصعب على المؤسسات تقليده وبالتالي يخلق هذا المنتج سوق خاص به.<sup>3</sup>

## 2.1. الابتكار التدريجي

هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج.

الجدول الموالي يمثل لنا الفرق بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي:

الجدول (1-1) مقارنة بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي

الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي	التأثير
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	الإطار الزمني
مفاجئ وثنوري	تدرجي وثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
فردية عاصف أفكار وجهود فردية	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	المدخل
إعادة البناء	الصيانة والتحسين	الطريقة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

<sup>2</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، مصر 2000، الدار الجامعية، ص 339 .

<sup>3</sup> \_Clyton ,M et Michel , O.(2003). Répondre au défi du changement radical , Paris : Edition d'organisation,P 142

الشرارة	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة
توجيه الجهد	للأفراد	للتكنولوجيا
المتطلبات العلمية	تتطلب استثمارات قليلة ولكن درجة كبيرة من الجهد للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه
معايير التقييم	أداء العملية من أجل نتائج أفضل	نتائج من أجل الأرباح
الميزة	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو	ملائم جيد لاقتصاد سريع النمو

المصدر: مذكرة دور الابتكار في دعم التنمية الاقتصادية في الجزائر 2012. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 3. ص 10

وهناك أشكال أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. الابتكار الإداري: InnovationManagérial

وهو التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة لتحويلها إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، أما "كثيت" فقد عرفه بأنه " تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها " حيث أضاف أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2. الابتكار التقني: (Technology innovation):

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية" بطرائق متعددة"، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية و الصناعية و الفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة ، و المصنعة و الاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، و حيث أكد ذلك West et all بأنه تحدث تغييرات بإدخال التقنيات الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة و الخدمات و عناصر جديدة في العملي.

بينما يرى البعض على أن الابتكار في مصطلحات تكنولوجية والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على إنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير

<sup>1</sup>تيفاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 15ماي 2011، ص، 13-14.

التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية.

وقد أشار Wei Allas بأن الابتكار التقني هو الذي يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة، وفي نفس السياق أشار Damanpour بأن الابتكار التقني هو: منتجات جديدة أو خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي.

### 3. الابتكار الإضافي: Ancillary Innovation

فيعرف الابتكار الإضافي بأنه " الابتكار إلى ما وراء الوظائف التقليدية " كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، يعد هذا ابتكارا إضافيا. ويعرف Damanpour الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة وأضاف Dangayach et al على أن الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كالخدمات الإضافية لتلبية حاجات السوق واستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب.<sup>1</sup>

وتعد أوجه الابتكار وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور الآتية:

1. ابتكار منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة، وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الابتكارات نتيجة لاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى ابتكار مواد ومنتجات جديدة.
2. ابتكار التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.
3. الابتكار التنظيمي، وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإجرائية والإدارية، والعمل بها بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الابتكارات التقنية منها،
4. ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة Rouïba Automobile، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد الثاني، جوان 2019 ص 109، 108.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، دار المعترز، الطبعة الأولى، عمان 2015، ص 19

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة المالية

تطورت الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي بحيث أصبحت وظيفة الإدارة المالية وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المشاريع من خلال أدوات ووسائل التحليل التي تستخدمها في تحويل البيانات إلى معلومات وتوفير البدائل بشكل علمي للوصول إلى تحقيق الأهداف وتنفيذ خطط المشروع. وانطلاقاً من هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ومفهوم الإدارة المالية ووظائفها وأهدافها.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة المالية

تطورت مفاهيم الإدارة المالية لتشمل أصولها في إدارة الأموال والموارد المالية في المؤسسات الاقتصادية. مع مرور الزمن، توسع نطاق الإدارة المالية ليشمل الاستخدام الفعال للتحليل المالي، واتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية، والتخطيط المالي. اليوم، تُعد الإدارة المالية جزءاً حيوياً من إدارة الأعمال، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات من خلال إدارة الأموال بشكل فعال ومستدام.

## أولاً: نشأة الإدارة المالية

- ما كانت عليه الإدارة المالية قبل الثمانينات من القرن السابق:

ظهرت إدارة المال كتخصص ضمن حقول المعرفة في بداية القرن السابع، حيث اتخذت شكلاً وظيفياً يركز على ظروف الاندماج واهتمامات الأوراق المالية التي تصدرها الشركات. خلال العشرينات من القرن السابع، ومع انتشار الأسواق المالية، توسعت اهتمامات إدارة المال لتشمل الطرق والإجراءات للحصول على الموارد المطلوبة بكفاءة ويتكلفت مناسبة. في فترة الكساد العظيم، ومع سيطرة الكساد العالمي على النشاط الاقتصادي والمالي، تحولت الاتجاهات الإدارية من التفاؤل إلى التشاؤم، مما أدى إلى تسليط الضوء على مشاكل البقاء وإعادة التنظيم والإفلاس. تحولت اهتمامات إدارة المال نحو مجالات جديدة مثل الإفلاس وإعادة التنظيم وإدارة السيولة لتجنب المشاكل المالية بعد الحرب العالمية الثانية وتوسع النشاط الاقتصادي، تحولت إدارة المال من المضمون الوصفي إلى التحليلي، مع التركيز على تحليل الفرص الاستثمارية وفعالية استخدام الموارد. زادت أهمية استخدام الرياضيات في عملية اتخاذ القرارات، مما أدى إلى اهتمام المالية بالموازنات الاستثمارية والنماذج الرياضية في اتخاذ القرارات. بعد الحرب العالمية الثانية، شهدت إدارة المال تطورات علمية أوسع، مع زيادة اهتمامها بالحواسيب الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات بفضل قدراتها في حل المشاكل الرياضية المعقدة. ظهرت نظريات جديدة مثل نظرية موديجلياني وميلر، مما أدى إلى تطورات هامة في مجال إدارة المال.<sup>1</sup>

ما هي عليه الإدارة المالية منذ ثمانينات القرن الماضي حتى الآن:

بفضل الجهود المتواصلة في بناء النماذج الرياضية الكمية، والتي ساهمت في توفير حلول دقيقة وصحيحة للمشاكل المالية المعقدة وفقاً لنظرية اتخاذ القرارات، ظهرت مفاهيم جديدة في مجال إدارة المال.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص6.

بدأت الجهود في تطوير نظرية كاملة وشاملة، حيث برزت مفاهيم الهندسة المالية وإعادة الهندسة المالية. ثم تركزت الجهود على تطوير مفهومي القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة. تمثل هذه التحولات تغييراً جذرياً وجديداً في منهج ونظم الإدارة المالية، حيث يسعى الآن المجال نحو تحقيق هاتين الهدفين الأساسيين. يُعتبر هذا التحول بلا شك إضافة ثرية ومتجددة في علم الإدارة المالية، ويصفه البعض بفكرة "المالية الساخنة"، ومن المتوقع أن تزيد درجة سخونتها في السنوات القادمة، حيث تستجيب الإدارة المالية لتحديات السوق وتتطور بماوكة التقنيات والتحولات الاقتصادية الحديثة.<sup>1</sup>

### ثانياً: ماهية الإدارة المالية

منذ أن أخذت الإدارة المالية على عاتقها التخلي الفوري عن العيش تحت كنف علم الاقتصاد في مطلع القرن العشرين، وذلك حالها حال بقية العلوم الإدارية المتخصصة الأخرى وأصبحت علماً إدارياً مستقلاً بذاته، فقد خضع هذا العلم على أيدي علماء أجلاء إلى العديد من التطورات والتوسعات النوعية العريضة والعميقة حيث أنها انتقلت من كونها علماً مقتصرًا فقط على الموضوعات ذات العلاقة بالأدوات والإجراءات.<sup>2</sup>

### تعريف الإدارة المالية:

هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية، ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في المضمون ومن أهم هذه التعريفات:

تعرف الإدارة المالية بأنها: "هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الأموال وتنظيمها لتحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بالتزاماتها في المواعيد المحددة".<sup>3</sup> كما عرفها أيضاً "الصياح والعامري" أنها تمثل الوظيفة التي تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، بالإضافة إلى التخطيط المالي والرقابة المالية.<sup>4</sup> بالإمكان أيضاً تعريف الإدارة المالية بأنها الوظيفة المالية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى حد ممكن.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 7-8.

<sup>2</sup> اسعد حميد العلي، الإدارة المالية أسس العلمية والتطبيقية، درا وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2012، ص 24

<sup>3</sup> مكيد علي، خليفة أحلام، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2016، ص 10

<sup>4</sup> محمد كريم قروف، سليم العمرابي، هاني علوي، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 148

<sup>5</sup> دكتور محمود عزت اللحام وآخرون الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إحصار العلمي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، صفحة 19.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل والذي يعرف الإدارة المالية على أنها الفن والعلم الخاص بإدارة الأموال وتستخدم اصطلاحاً تمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال وإدارتها في نواحي متعددة لتمويل سيولة.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية

تستمد الإدارة المالية أهدافها من أهداف الشركة العامة، حيث تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال إدارة الموارد المالية بشكل فعال. تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

#### تعظيم الربح: profit Maximization

يقصد بهدف تعظيم الربح تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح للمنظمة، وإن كان صياغة هذا الهدف يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن هذا الربح قد يكون في الأجلين القصير والطويل معاً، كما قد يشمل أيضاً تعظيم المبلغ الإجمالي للربح، أو تعظيم معدل الربح للجنيه الواحد المستثمر

أو تعظيم معدل العائد على رأس المال المستثمر، أو تعظيم معدل العائد على رأس المال المملوك. هذا بالإضافة إلى تعظيم الربح قد يشمل أيضاً تعظيم الربح الذي يعود على ملاك هذا الربح، كما يقصد به أيضاً تعظيم الربحية *profitability* والذي يعني تفضيل أكثر البدائل ربحية وذلك للحصول على نتائج أكبر من نفس العناصر المتاحة.<sup>1</sup>

#### تعظيم ثروة الملاك: Wealth Maximization

ونظراً لأن الإدارة المالية كوظيفة لا بد وأن تسعى إلى هدف محدد وواضح، لذلك فقد أصبح هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد (*Market value Maximization per share*) أو هدف تعظيم ثروة الملاك إستراتيجية مثلى للإدارة المالية ومحوراً لقراراتها.

ومن الأمور التي دفعت الإدارة إلى تغليب هدف تعظيم ثروة الملاك على الأهداف الأخرى، والخوف من انخفاض قيمة أسهم الشركة في السوق والذي قد يدفع شركات أخرى إلى امتلاك وضم الشركة ضد رغبات المديرين أو حدوث ما يطلق عليه اسم "معركة التعويض" حيث يتم السيطرة على الشركة وذلك بإجراء حملة الأسهم على التصويت على تغيير فريق الإدارة الحالي بفريق جديد (الحناوي، العبد، 38، 2002).

إن هذا التعزيز والإسناد لهدف تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك لم يحصل من فراغ بل إن هناك ما يبرره من عوامل بدليل:

- إن تعظيم القيمة السوقية للسهم تتطلب أن تكون الوحدات التشغيلية في شركة الأعمال أكثر كفاءة وأقل كلفة وأن تنتج سلعا وخدمات بجودة مرتفعة وبأقل الأسعار.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص 14.

- إن تعظيم القيمة السوقية للسهم يتطلب تطوير سلع يرغب فيها المستهلك ويحتاجها. وعلى هذا الأساس فإن دافع الربح سيؤدي إلى تطور تكنولوجيا حديثة وفرص عمل جديدة.
- إن تعظيم القيمة السوقية للسهم يتطلب بالضرورة توافر خدمات ما بعد البيع ووجود مخزون كافي من السلع وكذلك تواجد منافع توزيع في أفضل المواقع.
- وعلى وفق ما تقدم نشير إلى أن هدف تعظيم القيمة السوقية للأسهم أو تعظيم ثروة الملاك سوف يحقق الرخاء الاقتصادي والقيمة الاجتماعية المنشودة

### تعظيم قيمة المنظمة: Value Maximisation

تعرف قيمة المنظمة بأنها المبلغ النقدي أو الثمن العادل لها حالة في حالة استمرارها أي القيمة الاقتصادية لأصولها أو ما يعادلها من الخصوم.

وتوجد ثلاثة طرق أساسية لقياس قيمة المنظمة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **القيمة الدفترية The book value**: ويقصد بها قيمة المنظمة من وجهة النظر المحاسبية، ولذلك تعرف بالقيمة المحاسبية للمنظمة وهي عبارة عن قيمة أصول المنظمة أو قيمة خصومها.
  - **القيمة النقدية: Cash value** وهي تعتمد على صافي التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة ككل وذلك بغض النظر عن مساهمة الأصول المختلفة في تحقيق هذا الدخل النقدي.
  - **القيمة السوقية The Market Value**: وهي تبني على أساس أن قيمة أي أصل يقوم على أساس وتسعى الإدارة المالية إلى تعظيم قيمة المنظمة، ويتأثر هذا الهدف بقدرة هذه المنظمة على تحقيق الأرباح، تلك التي تؤثر بدورها على قيمة الأوراق المالية التي تصدرها هذه المنظمة في السوق، الأمر الذي يعني وجود ارتباط بين كل من قيمة المنظمة في الأجلين القصير والطويل.
- وبصفة عامة فإن قيمة المنظمة هي محصلة نهائية لمجموعة من الأمور، يدخل فيها الأرباح، والإدارة وأسلوبها، وشهرة المنظمة، وما تملكه وما تستطيع أن تؤثر به في أسواقها.

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية

يمكن للمديرين ممارسة الإدارة المالية من خلال القيام بالعديد من الوظائف يطلق عليها عناصر العملية الإدارية، وهي تعتبر علامة مميزة للمديرين عن غيرهم من العاملين بالمنظمة، فهي الوسائل التي يستخدمها هؤلاء المديرين في ممارستهم للإدارة.

وعلى الرغم من كثرة وتعدد وظائف الإدارة المالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في تحديدهم لها، إلا

أنه يمكن بلورتها بصورة أساسية في الوظائف التالية:

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص7.

**1- وظيفة التخطيط المالي:**

التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المدبرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق حيث في ضوءها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، فهي نشاط يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هو الواجب عمله وأين يتم هذا العمل وما هي الموارد اللازمة لإنتاجه؟

ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تمثل عناصر رئيسية له، تتمثل في تحديد الأهداف، ورسم السياسات وتقرير الاستراتيجيات، وتحديد إجراءات العمل، وإعداد البرامج الزمنية وعمل التنبؤات اللازمة، وإعداد الموازنات التخطيطية.<sup>1</sup>

**2- وظيفة الرقابة المالية:**

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي.

ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير (standards) التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءاً مكملاً للتخطيط المالي. ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات Variance بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها. إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب إتباعها. ولكي تكون الرقابة المالية ذات فاعلية عند التشغيل، يتطلب وجود معيار للمقارنة من خلاله يتم كشف الانحراف عند مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، كما تقتضي الرقابة أيضاً وجود نظام اتصالات Communication system فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية Feed back. كما يشترط أيضاً في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة، وبشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي:<sup>2</sup>

- **عدم دقة التخطيط:** ويرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة لي التكيف مع هذه الظروف.
- **عدم كفاءة التنفيذ:** ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسئول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط الشركة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة أو ضعف كفاءة الأشخاص المسئولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.
- **عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنظيم الكفاء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ، وهذا الانحراف يعتبر

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

### 3- وظيفة التنظيم المالي:

تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا يجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى ذلك فان وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فان تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رضا زهواني، خير الدين وصيف فائزة، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر 2017، ص 239

## المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية

إن العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية تتمثل في كيفية استخدام الشركات للموارد المالية لتمويل ودعم أنشطة الابتكار وتحقيق أهدافها الابتكارية. تتيح الإدارة المالية توجيه الموارد بكفاءة وفعالية نحو الأنشطة الابتكارية، بينما يعمل الابتكار على تعزيز النمو والربحية والاستدامة المالية للشركة.

## المطلب الأول: دور الابتكار في الإدارة المالية

يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في الإدارة المالية من خلال تمكين المؤسسات من خلق القيمة وتحسين الكفاءة والحفاظ على قدرتها التنافسية في الأسواق الديناميكية. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لكيفية تأثير الابتكار على الإدارة المالية.

## أولاً: دور الابتكار في الإدارة المالية

إن دور الابتكار في الإدارة المالية يشمل عدة جوانب مهمة تتمثل فيما يلي:

يرى "Huang" في مقاله الذي نشر في جريدة "The role of automation in Financial management" أن العنصر الأساسي في دور الابتكار يتمثل في "خفض التكلفة وزيادة الكفاءة" الذي يعني التقنيات والعمليات المبتكرة في توفير التكاليف وزيادة الكفاءة في العمليات المالية. على سبيل المثال، يمكن للأتمتة في المحاسبة وإعداد التقارير المالية تقليل الأخطاء اليدوية وتوفير الوقت والموارد.<sup>1</sup> بينما يشير "Thomson" أن مساهمة الابتكار في الإدارة المالية تكمن في "إدارة المخاطر" حيث يرى هذا الأخير أن دور الابتكار في تحسين وتقييم المخاطر وإدارتها من خلال أدوات مثل التحليلات التنبؤية وخوارزميات التعلم الآلي. يمكن أن تساعد هذه التقنيات في تحديد المخاطر المحتملة مبكرًا وتطوير استراتيجيات تخفيف استباقية.<sup>2</sup>

في المقابل يرى كلا من Cheng&chen أن دور الابتكار من خلال "تعزيز عملية صنع القرار" يوفر إمكانية الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي والتحليلات المتقدمة، مما يمكن المتخصصين في الشؤون المالية من اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات بسرعة ودقة.<sup>3</sup>

وقد وضح كلا من Tibrewala & Rogers في مقالهما "Fintech Innovation and their Impact on financial Management practices" أن مهمة الابتكار في الإدارة المالية تتمثل في "تطوير منتجات وخدمات" مالية جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتطورة واتجاهات السوق. ويمكن أن يشمل ذلك حلول التكنولوجيا المالية وأنظمة الدفع الرقمية ومنصات الاستشارات المالية الشخصية

## ثانياً: الدور الحاسم للابتكار في الإدارة المالية

1 Huang, L. (2020). The role of automation in financial management: A review of literature. International Journal of Financial Studies, 8(3), 35.

2 Thomson, A., & Thomson, B. (2019). Leveraging machine learning for risk management in financial institutions. Journal of Risk Management, 15(4), 320-335.

3 Chen, J., & Cheng, Y. (2021). The impact of financial innovation on firm performance: Evidence from China. Journal of Financial Innovation, 7(2), 45-60.

وفي هذا الصدد يرى باحثون آخرون يرون أن دور الابتكار في الإدارة المالية يكمن في العناصر التالية:

- 1- **الشمول المالي:** يعزز الابتكار الشمول المالي من خلال توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية للسكان المحرومين من خلال المنصات الرقمية وحلول التكنولوجيا المالية.<sup>1</sup>
  - 2- **التقارير والتحليل في الوقت الفعلي:** تتيح الأدوات المبتكرة إعداد التقارير والتحليل في الوقت الفعلي، وتمكين صناع القرار من خلال تقديم رؤى في الوقت المناسب للإجراءات الإستراتيجية.<sup>2</sup>
  - 3- **استراتيجيات إثبات المستقبل:** تعمل المنظمات التي تتبنى الابتكار على إثبات استراتيجياتها للمستقبل، وتوقع اضطرابات السوق والتحول التكنولوجية وتوقعات العملاء المتطورة والتكيف معها.<sup>3</sup>
- في الختام، يظهر الابتكار أنه ليس مجرد ميزة إستراتيجية، بل هو ضرورة أساسية للمؤسسات لمواجهة تعقيدات الإدارة المالية، وتعزيز النمو والمرونة والاستدامة في اقتصاد عالمي مستمر التطور.

### المطلب الثاني: أهمية الابتكار في الإدارة المالية

يلعب الابتكار دورًا محوريًا في تحويل ممارسات الإدارة المالية التقليدية ودفع النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. فيما يلي عدة جوانب رئيسية تسلط الضوء على أهمية الابتكار في الإدارة المالية:

- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** تعمل الرؤى المستندة إلى البيانات والتي يتم الحصول عليها من خلال التحليلات المبتكرة على تمكين المتخصصين في مجال المالية من اتخاذ قرارات مستنيرة وإستراتيجية، مما يدفع نمو الأعمال والربحية.<sup>4</sup>
- **إدارة المخاطر والامتثال:** تعمل أدوات التحليل وتقييم المخاطر المتقدمة على تعزيز قدرات إدارة المخاطر، مما يتيح تحديد المخاطر بشكل استباقي والامتثال للمتطلبات التنظيمية.<sup>5</sup>
- **تجربة العملاء:** تعمل ابتكارات التكنولوجيا المالية والخدمات المالية الشخصية على تعزيز تجربة العملاء، وتعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Rahman, M., et al. (2020). Integrating ESG factors into financial decision-making. Journal of Sustainable Finance, 6(2), 78-92.

<sup>2</sup>Kumar, A., et al. (2021). Enhancing customer experience through financial innovation. Journal of Financial Experience, 25(4), 320-335.

<sup>3</sup>Lee, H., & Kim, S. (2019). Future-proofing financial strategies through innovation. Journal of Financial Strategy, 11(3), 180-195.

<sup>4</sup>Kumar, A., et al. (2021). Leveraging predictive analytics for financial risk management. Journal of Financial Risk Management, 25(4), 320-335.

<sup>5</sup>Gupta, S., & Singh, R. (2019). Data analytics for strategic financial management. International Journal of Financial Analytics, 15(3), 180-195.

<sup>6</sup>Rogers, L., & Brown, K. (2020). The rise of fintech and its implications for financial management. Journal of Financial Transformation, 48, 87-102

- تكامل الاستدامة والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة: تتوافق ممارسات الإدارة المالية المبتكرة مع المبادئ البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، مما يجذب المستثمرين المسؤولين اجتماعياً ويعزز استدامة الشركات.<sup>1</sup>
  - الميزة التنافسية: إن تبني الابتكار في الإدارة المالية يمنح المؤسسات ميزة تنافسية، مما يمكنها من التكيف مع تغيرات السوق بسرعة والتفوق على المنافسين.<sup>2</sup>
  - التكيف مع التقدم التكنولوجي: مع التقدم التكنولوجي السريع، يضمن الابتكار في الإدارة المالية بقاء المؤسسات على اطلاع بأحدث الاتجاهات والأدوات، مما يمكنها من الاستفادة من التقنيات الناشئة لتحقيق التميز التشغيلي.<sup>3</sup>
  - السرعة والمرونة: تعمل الممارسات والأنظمة المالية المبتكرة على تعزيز السرعة التنظيمية والمرونة، مما يسمح للشركات بالاستجابة بسرعة لتغيرات السوق والتحولات التنظيمية وطلبات العملاء.<sup>4</sup>
  - أمن البيانات والخصوصية: يساهم الابتكار في تعزيز إجراءات أمن البيانات والخصوصية في العمليات المالية، وحماية المعلومات الحساسة وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة.<sup>5</sup>
- وفي الأخير يمكن القول إن الابتكار في الإدارة المالية يمثل عنصراً أساسياً في تعزيز أداء الشركات وتحقيق أهدافها المالية والإستراتيجية. من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وتطوير أساليب جديدة لإدارة المخاطر والاستثمار، يمكن للابتكار تعزيز قدرة الشركة على المنافسة والابتكار في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للابتكار تحسين تجربة العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم، مما يساهم في تعزيز سمعة الشركة وتحقيق نمو مالي مستدام ومستقبل واعد.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الابتكار في الإدارة المالية

- من المعروف أن كل مشروع يواجه معوقات متعددة، ولكي ينمو ويزدهر يجب عليه التغلب على هذه التحديات بالصبر، والإصرار، وروح التحدي.
- باعتبار الابتكار كواحد من أشكال التغيير، فإن معوقات التي يواجهها تكون أكثر صعوبة ويظهر الأفراد الذين يوجهونها بإصرار أكبر، لذا يجب التركيز على المعوقات التي تمنع وصول العناصر الإبداعية في مجال الإدارة المالية ومن هذه المعوقات نذكر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Li, X., & Wu, Z. (2022). Blockchain technology and its impact on financial security. Journal of Financial Innovation, 8(1), 56-71.

<sup>2</sup>Lee, H., & Kim, S. (2019). Innovations in cost reduction through automation in financial management. Journal of Financial Automation, 11(3), 180-195.

<sup>3</sup>Chen, J., & Wang, Y. (2021). Embracing technological innovation in financial management. Journal of Financial Innovation, 7(2), 45-60.

<sup>4</sup>Garcia, M., et al. (2020). Innovations for enhancing organizational agility in financial management. International Journal of Financial Agility, 15(4), 320-335.

<sup>5</sup>Zhang, X., & Chen, H. (2021). Enhancing data security in financial operations through innovation. Journal of Financial Security, 25(2), 180-195.

### أولاً: التحديات الداخلية

وتتمثل فيما يلي:

#### 1. مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة:

إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لاعتقادها بان كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها وعلى المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري ومن الواضح أن المؤسسات تكبر وتتطور في أجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطراً للجميع وأول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المبدعون والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز وبهذا يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

#### 2. التطبيق الحرفي للقوانين والجديّة في الروتين الإداري:

وهو من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد المبدعين ويسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الإدارية نجدهم في الغالب منشغولون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والأهداف بعيداً. وبعض المؤسسات تعتبر معيار التقييم للأفراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالاتزام بأوقات الحضور والمغادرة ونحو ذلك، إلا أن الاتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الإلتقان وعدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار أهمها هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا.

#### 3. عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة:

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى

وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلاً إذا اعتقد المرؤوسون بأن رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات، فإنهم لا يجدون لأفكاره وآراءه قيمة تستحق الاحترام خصوصاً مع وجود ضمن العاملين من يرى نفسه أكفاً وأفضل وفي هذه الأجواء يموت الابتكار وتنتهي حوافزه.

### ثانياً: التحديات الخارجية

وتتضمن:

#### 1. القيم الاجتماعية:

الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فإنه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين اعترضهم اشد الصعوبات في

<sup>1</sup> بوشويشة رقية، بن اعمارّة منصور، مداخلة بعنوان: أهمية الابداع و الابتكار في التعليم العالي: الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01/02 ديسمبر 2010، ص 5-6.

مجتمعاتهم العامة والخاصة لأنهم خالفوا المعتاد ومن هذا المعتاد (أن الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لأن مرحلة الشباب عي مرحلة الصبي وعدم النضج).

إن تقييم الابتكار على أساس السن من أكبر المعوقات للأفراد المبتكرين.

## 2. معوقات أخرى:

إضافة إلى كل ما سبق فإنه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى مثل الظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجذور، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش ولأن الظروف المعيشة تضغط على الإنسان لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبتكر كالاعتقاد بأن هناك جواب واحد وصحيح لكل سؤال ومعظمنا نبحث عنه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوشويشة رقية، بن اعمار منصور، مرجع سابق، ص 8 .

## خلاصة الفصل الأول:

في عالم الأعمال المتسارع، يُعد الابتكار عنصرًا حاسمًا للنجاح والاستدامة. في دراستنا، استكشفنا أهمية الابتكار في الإدارة المالية من خلال ثلاثة مباحث رئيسية. في المبحث الأول، تناولنا العموميات حول الابتكار، مؤكدين على أنه ليس مجرد تحسين للمنتجات والخدمات، بل هو ثقافة وممارسة يجب أن تنتشر في جميع أنحاء المؤسسة. في المبحث الثاني، قدمنا الإطار النظري للإدارة المالية، مشيرين إلى كيفية تأثير القرارات المالية على الأداء العام للشركة وقدرتها على الابتكار. أخيرًا، في المبحث الثالث، بحثنا في العلاقة بين الابتكار والإدارة المالية، موضحين كيف يمكن للابتكار أن يعزز الكفاءة المالية ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من خلال هذا البحث، نستنتج أن الابتكار يجب أن يكون جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات الإدارة المالية لضمان نمو وازدهار المؤسسات في السوق العالمية المتغيرة.



## الفصل الثاني

**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصل الأول و بهدف إثراء ما جاء فيه سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع حيث سنقوم بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت و في هذه الدراسة سنتطرق إلى تعريف الشركة و التعريف بخدماتها و هيكلها، حيث أسقطنا في هذا الفصل المفاهيم النظرية في الجانب التطبيقي للرد على تساؤلاتنا باستخدام الاستبيان، حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي أفرزها الاستبيان من خلال استقصاء آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يغطيان متغيرات الدراسة:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة اتصالات الجزائر

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامها وأهدافها ووظائفها.

#### المطلب الأول: تعريف شركة اتصالات الجزائر

شركة اتصالات الجزائر هي الشركة الرائدة في مجال الاتصال في الجزائر وهي تعمل في توفير خدمات الاتصالات المتنوعة للعملاء في الجزائر، وهي مملوكة بالكامل للدولة الجزائرية.

#### تعريف شركة اتصالات الجزائر:

شركة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر تشكلت قانونيا وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات والذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، بدأت الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال وأصبحت مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ودخلت نهائيا في عالم التكنولوجيا، الإعلام والاتصال، بالأهداف التالية: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

وبهذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهها اتصالات الجزائر تطمح المؤسسة بأن يكون لها مستوى راقى وجودة تقنية اقتصادية واجتماعية وأن تكون المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

#### المطلب الثاني: مهام شركة اتصالات الجزائر

تشمل مهام اتصالات الجزائر العديد من الأنشطة والخدمات التي تقدمها للمستخدمين وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- توفير خدمات الاتصال الهاتفي الثابت والمتحرك وخدمات الانترنت.
- 2- تطوير شبكات الاتصال في الجزائر لتلبية احتياجات المستخدمين وتحسين جودة الخدمات
- 3- توفير خدمات الحماية والأمان للمستخدمين وتقديم الدعم الفني وخدمات الصيانة.
- 4- توفير خدمات الدفع الإلكتروني والمدفوعات الإلكترونية.
- 5- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- 6- توسيع الشبكة.
- 7- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحصيلات في هذا القطاع،
- 8- التواصل مع المستخدمين لتلقي ملاحظاتهم واقتراحاتهم وطلباتهم والشكاوى.

#### المطلب الثالث: أهداف ووظائف شركة اتصالات الجزائر

##### 1- أهداف الشركة:

- تسعى شركة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحسين العلاقات مع الزبائن وتلبية رغباتهم.
- توفير خدمات وحلول متطورة ومتنوعة للمستخدمين.

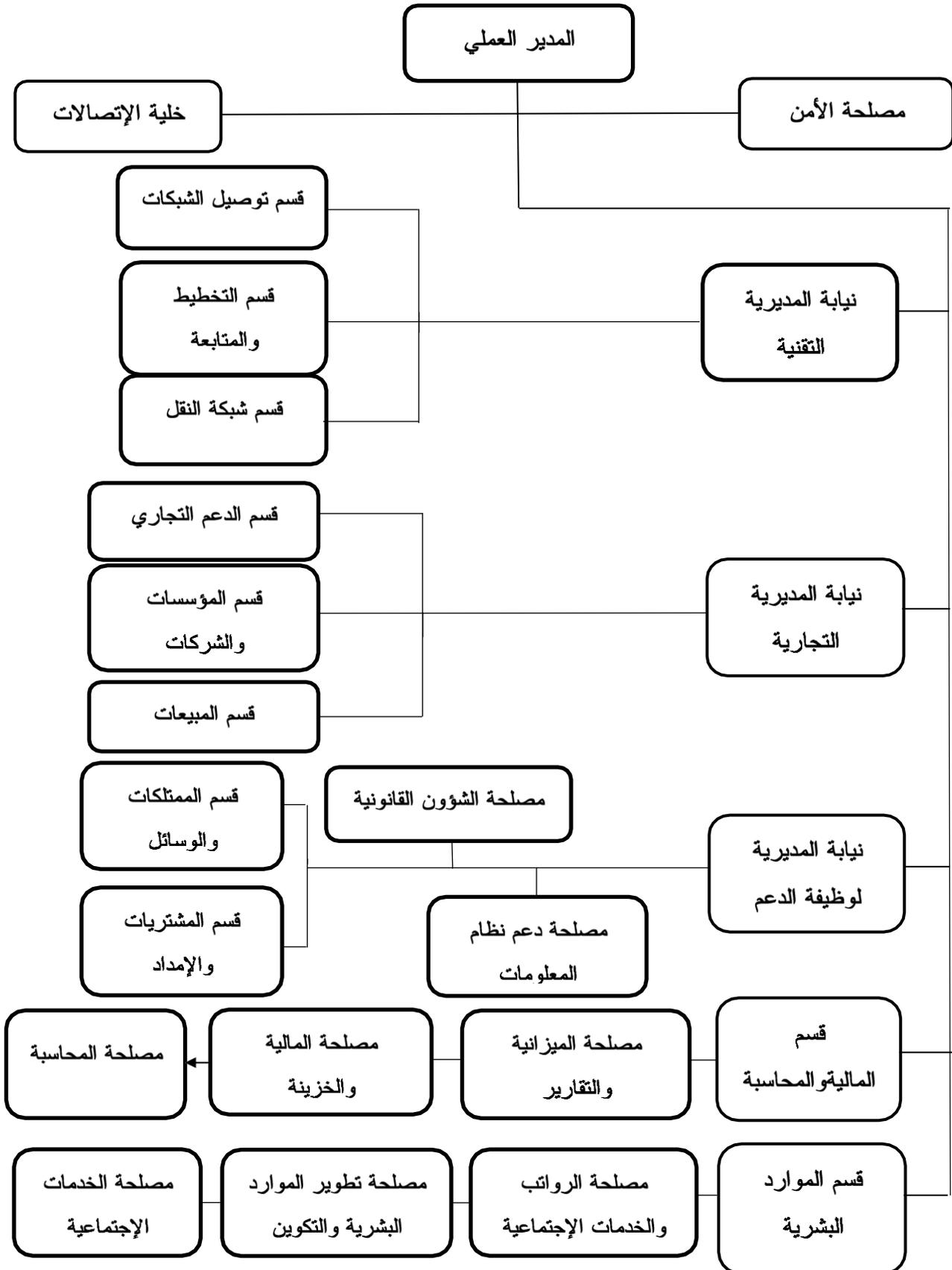
<sup>1</sup>www.algeriatelecom.dz

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- توفير خدمات بأسعار تنمashi مع تطلعات الزبون.
- توفير خدمات الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية الأخرى للمستخدمين.
- تطوير البنى التحتية للاتصالات في الجزائر وتحديثها بشكل دوري لتلبية احتياجات الزبائن.
- تسهيل الوصول والحصول على خدمات الاتصال لأكبر قدر ممكن من الجمهور خاصة في المناطق الريفية.

## 2- وظائف الشركة:

- تتمثل وظائف مركز الاتصالات فيما يلي:
- تسويق وبيع المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة.
  - تقديم المساعدة ودعم للعملاء في حل مشاكل والإجابة على أسئلتهم والتواصل معهم بشكل فعال.
  - يهتم مركز اتصالات الجزائر بإرضاء مستهلكيه وتوفير خدمات ذات جودة عالية.
  - العمل على تحسين العلاقات مع المستهلكين ومدعمهم بالمعلومات والنصائح الضرورية كما تقدم داخل المستويات التالية على ما يلي:

رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة**

ل للوصول إلى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي قمنا في هذا الإطار الاستعانة بمنهج وصفي من أجل وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة

**المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة**

1. **تحديد مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة شركة اتصالات الجزائر تيارت خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي من السنة الجامعية 2024/2023.
2. **اختبار نوع وحجم العينة:** في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة 50 مفردة يتوزعون بشركة اتصالات الجزائر تيارت.
3. **منهجية البحث المستخدم:**

استخدمنا المنهج الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والأثر الواقع بينهما.

**4. أدوات جمع البيانات:**

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة على:

**الجزء الأول:** وهو محور البيانات الشخصية يضم 04 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس السن، المؤهل العلمي، الخبرة.

**الجزء الثاني:** يتكون من أهمية الابتكار في الإدارة المالية:

أ. **المحور الأول:** يتعلق بالكفاءة التشغيلية ويتكون من 08 فقرات من رقم 01 إلى 08.

ب. **المحور الثاني:** يتعلق بإدارة المخاطر ويتكون من 06 فقرة من رقم 09 إلى 14.

ت. **المحور الثالث:** يتعلق بتجربة العملاء يتكون من 06 فقرة من رقم 15 إلى 20.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية**

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

**1- الصدق والثبات**

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المحاور	العبارات	الصدق	الثبات
- الكفاءة التشغيلية	- 08	**0.796	0.993
- إدارة المخاطر	- 06	**0.805	0.981
- تجربة العملاء	- 06	**0.944	0.987
- الاستبيان	- 20	**0.902	0.987

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى أن جميع عبارات الاستبيان صادقة ودالة إحصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية الاستبيان.

## 2- وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحثان 04 متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية للدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، والجدول التالي يوضح أفراد العينة.

الجدول (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	أنثى	37	74%
		ذكر	13	26%
02	العمر	أقل من 30	11	22%
		من 30 إلى 40	23	46%
		من 40 إلى 50	09	18%
		أكثر من 50	07	14%
03	المؤهل التعليمي	ثانوي	09	18%
		تكوين مهني	14	28%
		جامعي	27	54%
04	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	14	28%
		من 5 إلى 10	19	38%
		من 11 إلى 15	12	24%
		أكثر من 15	05	10%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والوظيفية كان لها الأثر الكبير في فهم أفراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالتالي:

أ. **متغير الجنس:** تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 74% و هي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 26% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بشركة اتصالات الجزائر تيارت التي يمكن تفسيرها بالتوجه القوي للإناث إلى تخصص الخاص بمجال القسم التسويقي لوكالة اتصالات الجزائر وقدرتهن في هذا المجال الوظيفي على التعامل مع مقتضيات الوظيفة الذي يقضي توفر العنصر النسوي بالمؤسسة وفي كون السياسة التشغيلية للمؤسسة صوب توظيف الإناث كون طبيعة المهام به بالقسم التسويقي للشركة تتطلب حضور دائم للعمال الإناث حيث ليس لبنية الجسم دور في الأعمال الإدارية بقدر ما للكفاءة المهنية والشهادة الأكاديمية دور

ب. **متغير العمر:** من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) و هذا يمثل 23 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر 46% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة أقل من 30 سنة بنسبة 22% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر ثم تليها فئة (40-50) بنسبة 18% ، وأخيرا فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة ويمثلون نسبة 14% من أفراد العينة وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المؤسسة محل الدراسة.

ت. **متغير التأهيل العلمي:** أظهرت نتائج الدراسة أن نصف أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية وبنسبة (54%)، وأن (28%) متحصلون على شهادات من مختلف مراكز التكوين المهني، وفي الأخير (18%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي. وما نلاحظه هنا أن غالبية الباحثين محل الدراسة يحملون شهادات علمية.

ث. **عدد سنوات الخبرة:** تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 10% من أفراد عينة البحث تتحصر أقدمية العمل لديها أكثر من 15 سنة ، في حين تمثل نسبة 24% منهم أقدمية فئة من 10 إلى 15 سنة، في حين سجلت فئة من 05 إلى 10 سنة أكبر نسبة قدرت بـ 38% من أفراد العينة، تليها فئة أقدمية أقل من 05 سنوات بـ 28% ، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم.

## 2- تحليل فرضيات الدراسة

### 2-1 تقييم مستوى أهمية الابتكار في الإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر تيارت

لمعرفة مستوى أهمية الابتكار في الإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر تيارت تم إعداد جدول يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية.

الجدول رقم (2-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أهمية الابتكار في الإدارة المالية وعبارات القياس
<b>الكفاءة التشغيلية</b>				
موافق	65.40	1.74	3.27	العبارة 1
موافق	60.54	1.76	3.03	العبارة 2
موافق	69.73	1.61	3.49	العبارة 3
موافق	68.10	1.61	3.41	العبارة 4
موافق بشدة	70.81	1.37	3.54	العبارة 5
موافق	64.32	1.53	3.22	العبارة 6
موافق	64.86	1.50	3.24	العبارة 7
موافق	64.86	1.57	3.24	العبارة 8
موافق	66.08	1.59	3.31	المتوسط البعد
<b>إدارة المخاطر</b>				
موافق	62.70	1.44	3.14	العبارة 9
موافق	65.95	1.47	3.30	العبارة 10
موافق	65.41	1.39	3.27	العبارة 11
موافق	54.05	1.54	2.70	العبارة 12
موافق	63.24	1.34	3.16	العبارة 13
موافق	62.70	1.55	3.14	العبارة 14
موافق	62.34	1.46	3.12	المتوسط البعد
<b>تجربة العملاء</b>				
موافق بشدة	72.6	1.11	3.63	العبارة 15
موافق بشدة	75.4	0.97	3.77	العبارة 16
موافق بشدة	75	1.09	3.75	العبارة 17
موافق بشدة	72.2	1.16	3.61	العبارة 18
موافق بشدة	74.8	1.02	3.74	العبارة 19
موافق بشدة	77.2	0.93	3.86	العبارة 20

المتوسط البعد	3.73	1.05	74.53	موافق بشدة
---------------	------	------	-------	------------

المصدر: إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

1. **الكفاءة التشغيلية:** تشير نتائج الجدول أعلاه أن كل الفقرات كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية ، وقد حصلت الفقرة رقم (05) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدر بـ (1.37)، وتليها الفقرة رقم (03) على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدر بـ 1.61، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (04) هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.41) وانحراف معياري قدره 1.61، وقد حصلت الفقرة رقم (01) على متوسط حسابي قدر بـ 3.27 وانحراف معياري قدره 1.74 ، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات بعد **الكفاءة التشغيلية**، وبما أن المتوسط البعد بلغ 3.31 والأهمية النسبية 66.70% وهذا يشير على ان المحور تم قبوله بدرجة عالية.
2. **إدارة المخاطر:** تشير نتائج الجدول أعلاه أن كل فقرات كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية، وقد حصلت الفقرة رقم (10) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (1.47)، وتليها الفقرة رقم (11) على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدر بـ 1.39، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (13) هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.16) وانحراف معياري قدره 1.34، وقد حصلت الفقرة رقم (14) ورقم (09) على متوسط حسابي قدر بـ 3.14 وانحراف معياري قدر على التوالي 1.55 و 1.44، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات بعد **إدارة المخاطر**، وبما أن المتوسط البعد بلغ 3.12 والأهمية النسبية 62.34% وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية..
3. **تجربة العملاء:** تشير نتائج الجدول أعلاه أن كل فقرات كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية، وقد حصلت الفقرة رقم (20) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدر بـ (0.93)، وتليها الفقرة رقم (16) على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدر بـ 0.97، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (17) هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.75) وانحراف معياري قدره 1.09، وقد حصلت الفقرة رقم (19) على متوسط حسابي قدر بـ 3.74 وانحراف معياري قدره 1.02 ، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات بعد **تجربة العملاء**، وبما أن المتوسط البعد بلغ 3.31 والأهمية النسبية 66.70% وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الإدارة المالية والكفاءة التشغيلية

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

-  $H_0$  = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار والكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية.

-  $H_1$  = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار والكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.086	.188		.457	.650
الاستبيان	.974	.054	.934	18.164	.000

a. Dependent Variable: ب01

<b>Axe2=</b>	<b>0.086 +</b>	<b>0.974 axe1</b>
	<b>Sig= 0.650</b>	<b>Sig=0.000</b>
<b>N=50</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.873</b>	<b>Sig f= 0.000</b>

- **Axe<sub>2</sub>**: الكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية

- **Axe<sub>1</sub>**: الابتكار

**التفسير الإحصائي:** يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss21.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ **Axe<sub>1</sub>** على **Axe<sub>2</sub>** حيث انه التغير في **Axe<sub>1</sub>** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe<sub>2</sub>** بـ: **0.974**، والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.873** أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ **87.3%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**.

**التفسير الاقتصادي:** هذا التحليل يشير إلى أن الابتكار في المؤسسة المالية هو عامل مؤثر كبير في الكفاءة التشغيلية، كما يعكس قدرة الابتكار في الإدارة المالية على تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في الكفاءة التشغيلية، مما يشير إلى أن الابتكار يعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء التشغيلي. بالإضافة إلى ذلك، الدلالة الإحصائية لقيمة فيشر (**Sig f= 0.000**) تعزز من موثوقية النموذج، حيث تُثبت أن النتائج ليست ناتجة عن الصدفة بل تشير إلى علاقة حقيقية ومعنوية. هذا يعني أن شركة اتصالات الجزائر التي تستثمر في الابتكار المالي يمكنها توقع تحسينات ملحوظة في كفاءتها التشغيلية، مما يعزز من تنافسيتها وفعاليتها في السوق.

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-4): تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على الكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية.**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	75.229	1	75.229	329.917	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	10.945	48	.228		
Total	86.174	49			

a. Dependent Variable: ب01

b. Predictors: (Constant), الاستبيان

المصدر: إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS21.0.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $\text{sig}_1 = \text{sig}_2 = 0.000 < 0.05$ )

**التفسير الإحصائي:** وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثبات (95%) للابتكار في الإدارة المالية على الكفاءة التشغيلية.  
**التفسير الاقتصادي:** هذا يدل على أن التحسينات والإبداعات في الإدارة المالية يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء التشغيلي لشركة اتصالات الجزائر، مما يبرز أهمية الابتكار كعامل استراتيجي لتعزيز الكفاءة.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة James Anderson and Emma Wilson التي درست الضرورة الاستراتيجية للابتكار في الإدارة المالية والتي خلصت دراستهم إلى إظهار أن الابتكار أمر ضروري للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة وتحسين اتخاذ القرارات، كما توافقت دراستنا مع الدراسة السابقة أن المؤسسات التي تعتنق الابتكارات في إدارة العمليات المالية يؤدي بها إلى تحسين أدائها في اتخاذ القرارات و زيادة الكفاءة التشغيلية، و التي خلصت أن الابتكار يعكس قدرة المؤسسات على استخدام إمكانياتها المادية و البشرية من أجل تحقيق أهدافها المالية.

**الفرضية الثانية:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- $H_0$  = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية.
- $H_1$  = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية، بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.184	.103		1.788	.080
الاستبيان	.962	.029	.978	32.785	.000

a. Dependent Variable: 02

<b>Axe2=</b>	<b>0.184 +</b>	<b>0.962 axe1</b>
	<b>Sig= 0.080</b>	<b>Sig=0.000</b>
<b>N=50</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.957</b>	<b>Sig f= 0.000</b>

- **Axe<sub>2</sub>**: إدارة المخاطر في الإدارة المالية
- **Axe<sub>1</sub>**: الابتكار

**التفسير الإحصائي:** يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss21.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ **Axe<sub>1</sub>** على **Axe<sub>2</sub>** حيث انه التغير في **Axe<sub>1</sub>** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe<sub>2</sub>** بـ: **0.962**، والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.957** أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ **95.7%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**.

**التفسير الاقتصادي:** هذا يشير إلى أن الابتكار في الإدارة المالية هو عامل مؤثر كبير في **Axe2**. يعني ذلك أن تحسين أو تعديل **Axe1** يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في إدارة المخاطر، هذه النتائج تُبرز أهمية الابتكارات المالية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، مما يسלט الضوء على أهمية التحسينات في هذا المجال كوسيلة لتقليل المخاطر المالية للمؤسسة. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	73.440	1	73.440	1074.850	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	3.280	48	.068		
Total	76.720	49			

a. Dependent Variable: ب02

b. Predictors: (Constant), الاستبيان

المصدر: إعداد الطالبان بناء على مخرجات **SPSS21.0**.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $\text{sig}_1 = \text{sig}_2 = 0.000 < 0.05$ )

**التفسير الإحصائي:** وعليه يمكن القبول بالفرضية **H<sub>1</sub>** والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثبات (**95%**) للابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية.

**التفسير الاقتصادي:** هذا يشير إلى أن تطوير وتنفيذ الابتكارات المالية يمكن أن يعزز بشكل فعال إدارة المخاطر في المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التعامل مع المخاطر المالية قبول الفرضية **H1** يعكس الترابط العميق بين الابتكار في الإدارة المالية وتعزيز إدارة المخاطر، مشيرًا إلى أن الابتكارات المالية لا تساهم فقط في تحسين العمليات والأداء المالي ولكن تلعب دورًا حاسمًا في تقليل المخاطر وزيادة الاستقرار المالي. هذا الربط يعزز من الفهم بأن استثمار المؤسسات في تقنيات وأساليب مالية جديدة يمكن أن يكون إستراتيجية مجدية لتحسين مقاومتها للمخاطر المحتملة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المالية المستقبلية.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة James Anderson and Emma Wilson التي درست تأثير الابتكار على الأداء المالي للمؤسسة والتي خلصت دراستهم إلى إظهار كيفية تقدير المؤسسات للابتكار في

ممارسات إدارة الأمور المالية حيث يمكن ان يؤدي إلى تحسين النتائج المالية، كما توافقت دراستنا مع الدراسة السابقة أن الابتكار في الإدارة المالية يتيح للمؤسسات الوصول إلى مصادر تمويل جديدة و الدعم المالي اللازم و التخفيف من المخاطر المالية، و التي خلصت أن الابتكار يعكس قدرة المؤسسات على استخدام إمكانياتها المادية و البشرية من أجل تحقيق أهدافها المالية.

**الفرضية الثالثة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية. للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- $H_0 =$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية.
  - $H_1 =$  يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية.
- بالاعتماد عل تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.270	.186		-1.454	.152
الاستبيان	1.064	.053	.945	20.084	.000

a. Dependent Variable: ب03

<b>Axe2=</b>	<b>- 0.270 +</b>	<b>1.064 axe1</b>
	<b>Sig= 0.152</b>	<b>Sig=0.000</b>
<b>N=50</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.894</b>	<b>Sig f= 0.000</b>

- **Axe<sub>2</sub>:** تجربة العملاء في الإدارة المالية

- **Axe<sub>1</sub>:** الابتكار

**التفسير الإحصائي:** يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss21.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ **Axe<sub>1</sub>** على **Axe<sub>2</sub>** حيث انه التغير في **Axe<sub>1</sub>** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe<sub>2</sub>** بـ: **0.840**، والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.894** أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة **89.4%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**، مما يعني أن الابتكارات المالية لها تأثير مباشر وقوي على جودة وفعالية التفاعل مع العملاء.

**التفسير الاقتصادي:** هذا الارتباط القوي بين الابتكار في الإدارة المالية وتحسين تجربة العملاء يشير إلى أن الاستثمار في التقنيات المالية الجديدة والابتكارات يمكن أن يكون استراتيجياً ليس فقط في تعزيز الأداء المالي ولكن أيضاً في تعزيز العلاقة مع العملاء. بما أن تجربة العملاء تحتل مكانة مركزية في النجاح طويل الأمد لأي مؤسسة، فإن نتائج هذه الدراسة تدعم فكرة أن الابتكارات المالية يمكن أن توفر ميزة تنافسية عبر تحسين كيفية تفاعل العملاء مع الخدمات المالية، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وولائهم.

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): تحليل التباين الأحادي لأثر الابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	89.676	1	89.676	403.357	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	10.672	48	.222		
Total	100.347	49			

a. Dependent Variable: ب03

b. Predictors: (Constant), الاستبيان

أما عن الصلاحية الفرضية الجزئية فقد بلغت ( $\text{sig}_1 = \text{sig}_2 = 0.000 < 0.05$ )

التفسير الإحصائي: وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثبات (95%) للابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية

التفسير الاقتصادي: هذا يعني أن التحسينات في تجربة العملاء يمكن أن تكون محفزاً قوياً لتطوير وتبني مبادرات الابتكار في الإدارة المالية، مما يبرز أهمية الاستماع إلى العملاء وتلبية احتياجاتهم كعنصر حاسم في تعزيز الابتكار المالي.

من خلال هذه النتائج، يظهر أن تجربة العملاء لا تؤثر فقط على الرضا والولاء، ولكنها تعمل كذلك كقوة دافعة للابتكار داخل المؤسسات المالية. ومن ثم، يتضح أن الاستثمار في تحسين تجربة العملاء يُترجم إلى نتائج ملموسة في مجال الابتكارات المالية، حيث يمكن للأفكار والملاحظات المستمدة من تجارب العملاء أن توجه الابتكارات بطرق تخدم حاجات العملاء بشكل أكثر فعالية وتساهم في خلق حلول مالية جديدة ومبتكرة.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة مولودي عبد الغاني التي درست الابتكار في التكنولوجيا المالية، كما توافقت دراستنا مع الدراسة السابقة أن الابتكار في الإدارة المالية يتيح تعزيز الثقة والعلاقات مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، والتي خلصت أن الابتكار في الإدارة المالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مالية متطورة وسهلة الاستخدام.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة المطبقة على آراء عينة من المهنيين على مستوى شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت والتي كانت في شكل استبانة، تم تحويل هذه الآراء لمتغيرات إحصائية وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS21**، وهدفنا في هذا الفصل معرفة حجم أهمية الابتكار في الإدارة المالية في المؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات المتمثلة في ( الكفاءة التشغيلية، إدارة المخاطر، تجربة العملاء) .

فبعد عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الجانب الميداني توصلنا انه توجد علاقة بين الابتكار والإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر، حيث أن كل النتائج أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار ومتغيرات الإدارة المالية وهذا تأكيد على ما تم تناوله في الجانب النظري.



# خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث على أهمية الابتكار في الإدارة المالية لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت مع إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتسليط الضوء على علاقة الابتكار بالإدارة المالية، كما حاولنا تحديد ضرورتيه في المؤسسة محل الدراسة وإظهار حجم هذه العلاقة، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على إشكالية بحثنا والأسئلة المترتب عنها بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية الابتكار، الإدارة المالية مع إظهار العلاقة بينهما و كذا تبيين في الجانب التطبيقي تبني المؤسسة محل الدراسة عمليات الابتكار و حجم أثره على الإدارة المالية.

**نتائج الدراسة:** سمحت لنا هذه الدراسة باستخلاص مجموع من النتائج نعرضها كآآتي:

- يعكس الابتكار قدرة المؤسسات على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها المالية.
- يساهم لابتكار في الإدارة المالية برفع مستوى رضا العملاء والولاء مما يساهم في تحقيق النمو على المدى الطويل.
- تتيح الإدارة المالية الابتكارية للمؤسسات الوصول إلى مصادر تمويل جديدة وتقديم الدعم المالي اللازم لتطوير الأفكار الجديدة وتحقيقها.
- الابتكار في الإدارة المالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مالية مخصصة وسهلة الاستخدام.
- التقنيات المبتكرة مثل التحليلات التنبؤية والأتمتة يمكن أن تساعد المؤسسات في الامتثال للقوانين واللوائح المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- الشفافية والتقارير المالية الدقيقة التي تنتج عن الابتكار يمكن أن تعزز الثقة والعلاقات مع المستثمرين وأصحاب المصلحة.

#### اختبار الفرضيات:

وتستخدم الدراسة الحالية ثلاث نماذج لاختبار الفروض على النحو التالي:

- اختبار الفرضية الأولى (H1): "يؤدي الابتكار في الإدارة المالية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية.

من النتائج المحصل عليها من الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات نجد:

الفرضية H1 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) للابتكار على الكفاءة التشغيلية في الإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.

كلما زاد الابتكار في الإدارة المالية زادت الكفاءة التشغيلية، ومن خلال نتائج السابقة يمكن القول

إن هناك

ارتباط قوي بين المتغيرين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض فرضية العدم H0.

• **اختبار الفرضية الثانية (H2):** "تساعد ممارسات الإدارة المالية المبتكرة، مثل نمذجة المخاطر المتقدمة والتحليلات التنبؤية، المؤسسات على تحديد المخاطر المالية وتخفيفها بشكل أكثر فعالية"

من النتائج المحصل عليها من الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات نجد:

الفرضية **H1** والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) للابتكار على إدارة المخاطر في الإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت. كلما زاد الابتكار في الإدارة المالية قلت المخاطر المالية في الإدارة المالية، ومن خلال نتائج السابقة يمكن القول إن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة **H1** ورفض فرضية العدم **H0**.

• **اختبار الفرضية الثالثة (H3):** "تعمل الإدارة المالية المبتكرة على تعزيز تجربة العملاء الشاملة"

من النتائج المحصل عليها من الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات نجد:

الفرضية **H1** والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) للابتكار على تجربة العملاء في الإدارة المالية في شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت. كلما زاد الابتكار في الإدارة المالية عزز من جذب العملاء، ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول إن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة **H1** ورفض فرضية العدم **H0**.

**الاقتراحات:** انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها سابقاً، ومن أجل ضمان واستمرارية الشركة سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار، من بينها ما يلي:

◀ استخدام الحلول الابتكارية لتبسيط وتحسين العمليات المالية.  
◀ تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير في مجال الإدارة المالية وتشجيع التجارب الجديدة والابتكارات المالية.

◀ تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح الشركة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابتكارية.

**أفاق الدراسة:**

من خلال دراستنا تبين لنا أن هناك جوانب كثيرة جديدة بالدراسة نقترحها لتكون إشكاليات بحوث نأمل أن تكون محل دراسة مستقبلاً.

◀ الابتكار في تصميم نماذج الأعمال المالية.

◀ التحديات والفرص في تطبيق الابتكار في إدارة الأموال الرقمية.

◀ دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة المالية.



## المراجع والمصادر

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
  - اسعد حميد العلي، الإدارة المالية أسس العلمية والتطبيقية، درا وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2012.
  - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
  - دكتور محمود عزت اللحام وآخرون الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إعصار العلمي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
  - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، دار المعترف، الطبعة الأولى، عمان 2015
  - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مصر 2000، الدار الجامعية.
  - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن.
  - نجم عبود نجم إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن.
  - نجم عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
2. الأطروحات والرسائل (المذكرات):

- كريمة بن شريف، الإبتكار التسويقي وأثره قيس جودة الخدمة السياسية، دراسة ميدانية للمركبات السياحية المدنية بالجوار، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق السياحي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خير، بسكرة، الجزائر 2020/2019.
- وهيبة مرابعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2017/2016.

3. المجلات الدورية:

- رضا زهواني، خير الدين وصيف فائزة، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر 2017.
- سامي مباركي، محمد قريشي، الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016.
- عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة **Rouiba Automobile**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد الاول، العدد الثاني، جوان 2019.
- محمد كريم قروف، سليم العمرابي، هاني علوي، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020.
- مكيد علي، خليفة أحلام، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2016.
- ميموني ياسين، الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: واقع التحديات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد السادس، الجزائر، 2015.

#### 4. الملتقيات:

- بوشويشة رقية، بن اعمارة منصور، مداخلة بعنوان: أهمية الابداع والابتكار في التعليم العالي: الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01/02 ديسمبر 2010.
- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 15 ماي 2011.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Chen, J., & Wang, Y. (2021). Embracing Techno Logical Innovation in financial Management. Journal of Financial Innovation, 7(2), 45-60.
- Chen, J., & Cheng, Y. (2021). The impact of financial innovation on firm performance: Evidence from China.

- Clyton, M et Michel,O. (2003). Répondre au défi du changement radical, Paris : Edition d'organisation, P 142
- Garcia, M., et al. (2020). Innovations for enhancing organizational agility in financial Management. International Journal of Financial Agility, 15(4), 320-335.
- Gupta, S., & Singh, R. (2019). Data Analytics for Strategie financial Management. International Journal of Financial Analytics, 15(3), 180-195.
- Huang, L. (2020). The role of automation in financial management: A review of literature. International Journal
- Joe Todd Bessaust; et keith pavitt•Management de L'innovation: intergration du technologique •commercial et organisationnel (Paris: DeBoeck•2006)•p :96.changeset
- Kumar, A., et al. (2021). Enhancing customer experience through financial Innovation. Journal of Financial Experience, 25(4), 320-335.
- Kumar, A., et al. (2021). Leveraging predictive Analytics for financial RiskManagement. Journal of Financial Risk Management, 25(4), 320-335.
- Lee, H., & Kim, S. (2019). Future-proofing financial Strategie through Innovation. Journal of Financial Strategy, 11(3), 180-195.
- Lee, H., & Kim, S. (2019). Innovation in Costs reduction through Automation in financial Management. Journal of Financial Automation, 11(3), 180-195.
- Li, X., & Wu, Z. (2022). Blockchain Technology and its Impact on financial security. Journal of Financial Innovation, 8(1), 56-71.
- Malcon.G. (2004). Spark of Innovation• Education broadcasting corporation . New York•P01
- Rahman, M., et al. (2020). Integrating ESG factors into financial decision-making. Journal of Sustainable Finance, 6(2), 78-92.
- Rogers, L., & Brown, K. (2020). The rise of fintech and its implications for financial management. Journal of Financial Transformation, 48, 87-102
- Rogers, M., & Tibrewala, R. (2020). Fintech innovations and their impact on financial management practices.
- Thomson, A., & Thomson, B. (2019). Leveraging machine learning for risk management in financial
- Zhang, X., & Chen, H. (2021). Enhancing data security in financial operations through innovation. Journal of Financial Security, 25(2), 180-195.
- Zhang, X., & Chen, H. (2021). Enhancing data security in financial operations through innovation. Journal of Financial Security, 25(2), 180-195.

مراجع الانترنت:

- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



# الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تحية طيبة وبعد.....

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة مالية نقدم لكم هذا الاستبيان بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع أهمية الابتكار في الإدارة المالية من خلال دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت، نحن نقدر تعاونكم ووقتكم في الإجابة، مع الضمان بأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة ( × ) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر  أنثى السن: 25- 35 سنة  35- 45 سنة  45- 50 سنة  فوق 50 سنة المستوى التعليمي: جامعي  تكوين مهني ثانوي أو أقل سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 15  16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة 

الجزء الثاني: محاور الأسئلة

المحاور	العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المالية يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة العمليات					
	يمكن لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر أن يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات المالية					

					تعتبر أن الابتكار في استراتيجيات التمويل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة	محور الكفاءة التشغيلية
					تود أن تطور مؤسستكم المؤسسة مزيدا من الحلول الابتكارية لتحسين كفاءة العمليات المالية	
					يمكن لتحسين عمليات التخطيط المالي أن يسهم في تحقيق أهداف الكفاءة التشغيلية	
					توفر الابتكار في السياسات المالية يمكن أن يحدث تغييرا إيجابيا في كيفية إدارة الموارد المالية للمؤسسة	
					التحول الرقمي في العمليات المالية يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين العمليات	
					الاستثمار في تطوير الكفاءة التشغيلية يكمن أن يدفع بنمو المؤسسة واستدامتها	
					استخدام النماذج المبتكرة لتقييم المخاطر المالية يمكن أن يساهم في تقييم المخاطر بشكل أكثر دقة	محور إدارة المخاطر
					يسمح توظيف تقنيات مبتكرة في إدارة المخاطر المالية بتخفيف الآثار السلبية للمخاطر	
					ترغب من مؤسستكم أن تطور موارد لممارسات الإدارة المالية لتعزيز القدرة على تحديد وتخفيف المخاطر المالية بشكل أكثر ابتكارا	
					توجه الإستراتيجية المالية بناء على تحليلات مبتكرة يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المالية والتخفيف من تأثيرها	

					إن الاعتماد على التقنيات الجديدة يمكن أن يزيد دقة تقييم المخاطر المالية	
					تشجع مؤسستكم للاستثمار في تقنيات تنبؤية متطورة لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المالية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أفضل	
					إن الابتكار في إدارة المخاطر المالية يمكن أن يكون عامل رئيسي في تحقيق الاستدامة المالية والعملية	محور تجربة العملاء
					تساهم التطورات الابتكارية في الإدارة المالية تساهم في تحسين تجربة العملاء	
					تود من مؤسستكم الاستثمار في تطوير أساليب الخدمة المالية لتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم	
					الابتكار في الخدمات المالية يلبي احتياجات وتطلعات العملاء بشكل أفضل	
					سياسات الأسعار والعروض المالية المبتكرة يمكن أن تؤدي إلى تعزيز تجربة العملاء وإقناعهم بجودة الخدمات	
					يساهم الابتكار في إدارة الموارد المالية في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية	



## المخلص

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار في الإدارة المالية من خلال التركيز على ثلاث متغيرات أساسية وهما الكفاءة التشغيلية، إدارة المخاطر وتجربة العملاء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت والبالغ عددها 50 فردا. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يعكس الابتكار قدرة المؤسسات على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها المالية. الشفافية والتقارير المالية الدقيقة التي تنتج عن الابتكار يمكن أن تعزز الثقة والعلاقات مع المستثمرين وأصحاب المصلحة

كما أوصت الدراسة على ضرورة استخدام الحلول الابتكارية لتبسيط وتحسين العمليات المالية وتخصيص موارد كافية للبحث والتطوير في مجال الإدارة المالية وتشجيع التجارب الجديدة والابتكارات المالية.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، الإدارة المالية، الكفاءة التشغيلية، إدارة المخاطر

**ABSTRACT:**

This study aimed to highlight the importance of innovation in financial management by focusing on three key variables, namely operational efficiency, risk management and customer experience. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to a sample of 50 employees of Etisalat Algeria for the state of Tiaret. The study concluded a set of results, the most important of which are: Innovation reflects the ability of enterprises to use their material and human potential in order to achieve their financial goals. Transparency and accurate financial reporting that results from innovation can enhance trust and relationships with investors and stakeholders. The study also recommended the need to use innovative solutions to simplify and improve financial processes, allocate sufficient resources for research and development in the field of financial management and encourage new experiences and financial innovations.

**Keywords:** innovation, financial management, operational efficiency, risk management