

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبين:

- ايمن حداد

- اليمين بن معمر

بعنوان:

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن - اكسترا بن حمادي - برج بوعريريج

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	بوعافية سمير
مشرفا	أستاذ محاضر ب	تناح رانية
مناقشا	أستاذ محاضر ب	يسعد آسيا

السنة الجامعية: 2025_2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ فَلْيُجَاهِدْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ
وَمَا يَنْبَغِي عَلَيْهِ أَنْ يَرْجُوَ الْفَيْسُ وَالْجَبَلُ

١٤٣٨

الإهداء

لى والدى الكرىمىن، اللذىن بذلوا الغالى و النفىس من أجل راحتى وتفوقى، فكانا السند والدعم فى كل خطوة
لى وستافى الفاضلة، السىدة تناح رابىة، وستافى التى كانت مرشدى خلال مسىرتى الأكابىمىة، فبفضل توجىحاتها القىمة
وملاحظاتها البنىاءة، تمكنت من إتمام هذا العمل

لى زملائى الأعزاء، الذىن شاركنى الأفراح والأفراح، وساندى فى كل التحدىات
لى كل من ساهم بكلمة أو نصىحة أو دعاء، فكان له الأثر الكبىر فى وصولى لى هذه المرحلة،
وهدى إىكم هذا البحث، رابىة أن يكون إضافة قىمة فى مجال الإدارة المالىة

ایمن حداد

شكر وعرفان

قال تعالى "؛ فَادْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" سورة البقرة آية

152

أتوجه بالحمد والشكر للمولى عز وجل على نعمة الظاهرة والباطنة "الحمد
لك ربى كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك "

الى كل من ساندني في إتمام المذكرة اتوذه بالشكر والجزيل الاستاذتي
ومشرفتي "رانية تناح " على كل توجيهاتها المستمرة ونصائحه القيمة

والى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة
ومناقشة هذه المذكرة الى كل من ساندني في انجاز هذا العمل المتواضع من
قريب او من بعيد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج، ومن اجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع استخدام أداة دراسة حالة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة ليتم تحليلها باستخدام برنامج spss.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة النتائج أهمها ان الاعتماد على لوحة القيادة فعالة داخل مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج يمكن ان يساهم بشكل كبير في الكشف المبكر عن الانحرافات مما يساعد في اتخاذ قرارات مالية مناسبة

الكلمات المفتاحية، لوحة القيادة، اتخاذ القرارات، القرارات المالية

Abstract:

This study aimed to highlight the role of the **dashboard** in supporting **financial decision-making** at the level of **Moulins Extra Ben Hamadi – Bordj Bou Arreridj**. To achieve this objective, the **descriptive method** was adopted, along with a **case study** approach by designing a questionnaire and distributing it to the employees of the company under study. The data were analyzed using **SPSS** software.

The study reached several findings, most notably that **relying on an effective dashboard within the company** can significantly contribute to the **early detection of deviations**, which in turn assists management in making **appropriate financial decisions** in a timely manner.

Keywords: Dashboard, Decision-making, Financial decisions, Moulins Extra, Bordj Bou Arreridj.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة حول مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي - برج بوعريريج -
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والطريقة وأدوات المتبعة في الدراسة
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
50	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة

81	قائمة المراجع
87	الملاحق
86	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسات العربية مع الدراسات الحالية	36
02	الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	37
03	توزيع استبيانات	44
04	محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور	46
05	درجة أهمية بنود الاستبيان	46
06	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتوسط الحسابي	46
07	نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية	47
08	معامل الفا كرونباخ	49
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	50
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	50
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	51
12	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	53
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	54
14	توزيع عينة الدراسة وفق الصنف المهني	56
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة	59
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة	65
17	العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية	69

70	العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية	18
72	العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية	19
73	العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية	20
74	العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين أهمية لوحة واتخاذ القرارات المالية	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بن حمادي	01
51	دائرة نسبية لمتغير الجنس	02
52	دائرة نسبية لمتغير السن	03
54	دائرة نسبية لمتغير الصنف العلمي	04
55	دائرة نسبية لمتغير الخبرة المهنية	05
57	دائرة نسبية لمتغير الصنف المهني	06

مقدمة

تلعب لوحة القيادة المالية دوراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، حيث تعد أداة استراتيجية تجمع بين البيانات المالية والمعايير التشغيلية في شكل بصري يسهل فهمه وتحليله. في ظل تعقد البيئات الاقتصادية وتزايد حجم البيانات، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات فعالة تتيح لها تتبع الأداء المالي بشكل مستمر، وتحديد الانحرافات، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية.

تعد محدودية الوصول إلى المعلومات المالية الدقيقة وفي الوقت المناسب من أبرز الإشكاليات التي تعرقل عملية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات، لا سيما في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين. ويعزى ذلك إلى عدة عوامل متداخلة، منها تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وتعدد مصادر البيانات، فضلاً عن صعوبة ضمان جودة وموثوقية المعلومات، ما يؤدي في كثير من الحالات إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير مستندة إلى أسس علمية واضحة وعليه، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني آليات تحليل ومراقبة متقدمة تمكّنها من استيعاب هذه المتغيرات واتخاذ قرارات مالية مدروسة وفعالة.

برزت لوحة القيادة كأداة محورية ضمن أدوات التسيير الحديثة، وذلك بالنظر إلى ما توفره من قدرة تحليلية عالية تمكن متخذي القرار من الاشراف الشامل على الوضعية المالية والتشغيلية للمؤسسة.

فلوحة القيادة لم تعد مجرد أداة لعرض البيانات، بل تحولت إلى عنصر استراتيجي يدعم المؤسسة في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية، ويعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مالية تحقق التوازن بين النمو، الربحية، والاستدامة.

✚ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي؟

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

✚ **الفرضية الرئيسية:**

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي.

✚ **الفرضيات الفرعية:**

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة

مطاحن اكسترا بن حمادي

✚ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي أصبحت تلعبه لوحة القيادة في المؤسسات الحديثة خاصة في ظل بيئة اقتصادية معقدة تتطلب قرارات مالية دقيقة وسريعة وتتمثل أهميتها في ان لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير وكذلك تعتبر من اهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.

وتكمن أهمية لوحة القيادة في كونها تجمع بين مؤشرات كمية (كالربحية، السيولة، والمردودية ومؤشرات نوعية (كجودة الخدمات او رضا العملاء)، ما يسمح بمراقبة الأداء بشكل دوري واتخاذ قرارات انية مبنية على معطيات دقيقة، كما تسهم هذه الأداة في ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الى مؤشرات أداة قابلة للقياس، وبالتالي تسهيل تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف.

أهداف الدراسة:

- محاولة ابراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على كيفية استعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة مساعدة في اتخاذ القرار المالي؛
- التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية.
- **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لمعالجة الإشكالية المطروحة وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- وقد تم الاعتماد على أداة دراسة حالة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة.

• أسباب اختيار الموضوع:

• محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات المالية؛

• تزايد اعتماد الشركات الحديثة على أدوات تسيير رقمية ومنهجية مثل لوحة القيادة، مما يجعلها موضوعا حديثا وفعالاً للبحث؛

• كون الموضوع من المواضيع الحديثة نسبياً؛

• الرغبة الشخصية في الاثراء ولاطلاع على الموضوع.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين لوحة القيادة كأداة تسييره ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات المالية

الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي المتواجدة بولاية برج بوعريج

الحدود الزمانية:

الفترة الممتدة من 13 جانفي الى 4 ماي 2025

• هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة الى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة بالإضافة الى ماهية اتخاذ القرارات المالية وأيضاً تم التطرق الى دراسات سابقة اما بالنسبة للفصل الثاني فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريج من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة الى تقديم النتائج الميدانية ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعد لوحة القيادة من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها المديرون وأصحاب القرار في المؤسسات من أجل متابعة وتحليل الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية . ونظراً لأهمية هذه الأداة في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية المالي، قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث تخصص لتقديم الإطار النظري العام للدراسة، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بلوحة القيادة واتخاذ القرار المالي، إلى جانب عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

في هذا المبحث سوف نقوم بتحديد مفهوم لوحة القيادة وأهميتها وأنواعها بإضافة إلى مراحل إعداد لوحة القيادة التي أصبحت من الأدوات الفعالة التي تساعد على اتخاذ القرار حيث برزت كآلية تسمح بجمع وتحليل البيانات الاستخراجية والتشغيلية في الوقت المناسب.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأهميتها

أولاً: مفهوم لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما تعتبر أداة معلوماتية وأداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.¹

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف مختلفة، فقد عرفها Norbert Guedj على أنها "مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة".²

تعرف لوحة القيادة على أنها "تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة".³

¹ هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 99.

² ناصر عداوي عدون واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 148.

³ بن عشو نادية، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة سيدي عباذ - غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2016-2017، ص 7.

وعرف BOUQUIN لوحة القيادة بأنها: "مجموعة من المؤشرات القليلة التي تسمح للمسير بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقوم بقيادتها وتحديد التطورات التي تؤثر على طبيعة الوظائف".¹ كما تعرف لوحة القيادة أيضا على أنها: "مجموعة من المؤشرات القيادية، المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته لأجل تحقيق الأهداف".² تعرف كذلك على أنها: "أداة تسييريه تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، إذن هي عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".³

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها: وثيقة تجمع بطريقة واضحة ومركبة مجموعة من المعلومات والمؤشرات المتناسقة التي تمكن من تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وكذا معرفة الانحرافات والاختلالات المتواجدة من أجل اتخاذ القرار في الوقت المناسب".

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير المؤسسات في المدى القصير، وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات وتوضح أهميتها فيما يلي:⁴

1. عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛

¹ Houda Zain, *contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, économie ; société (E.D.42), Doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu-Bordeaux, école doctorale entreprise 2013, p 32.

² بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، ماي 2021، ص 47.

³ صيرينة سدوس، زينب طيبوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ممد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018، ص 19.

⁴ بن عشو نادية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
 - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك؛
2. خلال سير عمل المؤسسة:
- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
 - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
 - السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
 - السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة؛
- ولقد اكتسبت لوحة القيادة أهمية خاصة في المؤسسة باعتبارها:¹

- جزء مهم من النظام الرقابي في المؤسسة التي قد تمكن المؤسسة من تغيير دور مراقبة الأداء إلى الأفضل؛

- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة، كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛

المطلب الثاني: أنواع ومراحل لوحة القيادة

أولاً: أنواع لوحة القيادة

وفقاً للنشاط الذي تعمل فيه المؤسسة تأخذ لوحة القيادة العديد من الأشكال يمكن تلخيصها

كما يلي:²

¹ أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، الأردن، 2021، ص15.

² صديرة سدوس، زينب طيبوش، مرجع سبق ذكره، ص، 21-25.

1. لوحة القيادة المالية:

هي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، وتشكل سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها ان تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار، السياسة التجارية والسياسة المالية، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

2. لوحة القيادة الاستراتيجية:

تعكس الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات، كما تتميز عادة بعدد من مؤشرات الأداء، تهدف هاته المؤشرات إلى قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل وتطوره في أبعاده المختلفة)، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وعلى هذا تم ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

3. بطاقة الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، إذ تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها ويوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية، رضا العملاء فاعلية العمليات الداخلية جوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمة أو صناعية، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة.

4. لوحة القيادة الوظيفية:

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم.

5. لوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين المداخل الكفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تشمل مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وتحسين أدائهم وإدارتهم ومتابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، ومن بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الأدوات تماثل المعطيات ديناميكية وسرعة الإنتاج (سرعة تغير المعلومة الاجتماعية)، الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار، الدقة، وسيلة للقيادة، تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا: مراحل اعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداء في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع، وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة وفي حال الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل التالية:¹

1. تحديد الأهداف:

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

¹ بوخاتم نور الحنان، دور مؤشر معدل دوران المخزون في لوحة القيادة -دراسة حالة مؤسسة رام سكر فرع مستغانم 2011 /2021-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021/2022، ص 41-42.

2. العناصر الأساسية لتحديد الأهداف:

وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغييرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية، كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد وتصنيف عناصر المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات الغير متوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛

3. اختيار المؤشرات الملائمة:

بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه.

4. بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم:

5. بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختبار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بإظهار السهل والقراءة السريعة العامة المتابعة نشاط كاللوحات الإحصائية المقنتطات والرسومات البيانية... الخ

6. اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلومة أداة لازمة في تصميم نظام اللوحات القيادية في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام. الخ).¹

7. مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصيه مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون

¹ براق عيسى، كداتشة عائشة، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة، 25-04-2017، ص، 97.

شاشة كمبيوتر لوحة لافتة وهناك عدة أدوات لتصميمها، منها الجداول الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز ... الخ.

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة

يعرف المؤشر على أنه معلومة أو تجميع معلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار. وعليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة فيعتبر وسيلة للتسيير أكثر أو أقل تعقيدا. كما يعرف على أنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية:

- وضع الأهداف؛
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛
- ملاحظة اتجاه النتائج؛
- تقييم رؤية مستقبلية؛
- إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب أثر) بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة؛

ويجب توفر المعايير التالية في المؤشرات: ¹

1. **الدقة:** يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها

2. **الوضوح والعلاقة مع النشاط:** يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين وهذا يفترض البساطة وليس الاعتماد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير؛

3. **العدد المحدود:** أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات، ويوصى بصفة عامة على ألا تتعدى المؤشرات العشرة؛

4. **غير قابلة للتلاعب:** لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كالتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة؛

¹ زينب بوغاري، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، - المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف. 1. 2021، ص299.

5. القدرة على التنبؤ: يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل

حدوثها؛

6. القابلية للتطور: تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير

عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال؛

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية

تعد عملية اتخاذ القرارات المالية من المهام الجوهرية في أي منظمة، نظراً لتأثيره المباشر على الكفاءة المالية واستدامة الأعمال؛ فالقرار المالي لا يقتصر على اختيار بديل معين، بل هو عملية معقدة تتضمن التحليل والتقييم والتنبؤ، وتتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية؛ وتتجلى أهمية هذه القرارات في ارتباطها بالاستثمار، والتمويل، وتوزيع الأرباح، وغيرها من الجوانب التي تشكل الهيكل المالي للمنظمة؛ من هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث ماهية اتخاذ القرارات المالية، من خلال التعرف على المفهوم والأساليب والمراحل المتبعة، إضافة إلى العوامل المؤثرة والصعوبات التي قد تعترض صانع القرار، وأخيراً العلاقة بين لوحة القيادة كأداة تحليلية وبين عملية اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: مفهوم القرار المالي وأنواعه

يعرف القرار على أنه اختيار الطريق أو السبيل من بين عدة سبل للوصول إلى الهدف المرغوب، وأيضاً جاء حسب تعريف آخر على أن ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

أولاً: مفهوم القرار المالي

يمكن تعريف القرار المالي نظرياً من حيث شكله ومضمونه؛ فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الأمر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري؛ أما من حيث المضمون فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صيغة مالية أي متعلق بجانب المالي للمؤسسة.¹

¹زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 1997، ص 29.

وقد عرفه yong بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة او لمجموعة حالات محتملة في المؤسسة.¹

كما يمكن تعريف القرارات المالية انها تلك القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي.²

فالقرار المالي هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، واعي قائم على التدابير واكتساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها.³ من خلال ما سبق يمكن تعريف القرار المالي على أنه مسار فعل؛ بحيث يقوم المقرر باختيار أفضل البدائل المالية من اجل الوصول للنتائج المالية المرغوبة للمؤسسة الاقتصادية؛

ثانيا: أنواع القرار المالي

تعد القرارات المالية نوع من أنواع القرارات التي تتخذها المؤسسة في حل المشاكل، ويتمثل هدفها الرئيسي في تعظيم القيمة السوقية في منظمة، وتشمل هذه القرارات كل من القرارات المتعلقة ب: ⁴

1. القرار التمويلي:

ينصب اهتمام هذا النوع من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات وحول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمار أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة؛ وبالتالي فهذه القرارات تهتم بالمصادر التمويلية المناسبة ومبالغتها وكيفية الحصول عليها؛ حيث يعطي قرار التمويل ثلاث أنواع رئيسية من القرارات تتمثل في:

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص75.
² حللمي نبيل، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020، ص 39.
³ بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.
⁴ رحمتاني نورة، مقالاتي حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات -قائمة-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قائمة-الجزائر، 2016/2017 ص 15-16.

- اختيار الهيكل المالي أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية؛
- سياسة توزيع الأرباح أي الاختيار بين إعادة استثمار النتيجة وبين توزيع الأرباح على المساهمين؛

- الاختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) والتمويل الخارجي (الأموال المقدمة من طرف المساهمين).

2. القرار الاستثماري:

يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب القرارات التي تنفذها الإدارة المالية داخل المؤسسة حيث تلجأ لها أملا في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك. ويعرف القرار الاستثماري على أنه عملية اختيار بديل من البدائل المتعلقة بالحصول على الأصول الرأسمالية حيث تهتم بأوجه الإنفاق الذي يتعدى العائد المتحصل عليه منها مدة عام واحد، ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار على النحو التالي:

- ✓ قرارات استثمارية قصيرة الأجل تدور هذه القرارات حول الاستثمارات في الموجودات المتداولة؛
- ✓ قرارات استثمارية طويلة الأجل تهتم هذه القرارات بالإنفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة؛
- ✓ قرارات استثمارية استراتيجية تهتم هذه القرارات بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في الاتساع والنمو في سيطرته على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق العالمية.

3. قرار توزيع الأرباح:

يعرف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما التوزيعات فهي الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة، أي عند تحقيقها أرباح حالية أو من أرباح محتجزة سابقة، وذلك بموافقة الجمعية العامة للمؤسسة. وعليه فتوزيع الأرباح هي الطريقة التي تتبعها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح واحتجازها لإعادة استثمارها.

فقرار التوزيعات يربط مجموعة من الأطراف كالمؤسسة، المساهمين والسوق وذلك لأهميتها الكبيرة بالنسبة لهم، ومع ذلك فإن قرار التوزيعات يتم ممارسته بطرق شكلية فقط، بحيث لا يمكن اعتبارها كقرارات تبنى على أسس رياضية دقيقة. كما أن قرار توزيعات الأرباح لا يكون مستقلا

تماما، وإنما يشترك ويرتبط بشكل كبير مع قرارات الهيكل المالي وقرارات تمويل الاستثمارات، ويعود أساسا هذا الارتباط إلى حالة عدم تماثل المعلومات السائدة، والذي ينتج عنه تأثير سلبي على قيمة السهم في ظل اعتماد المؤسسة على إصدار أسهم جديدة في تمويل استثماراتها أو التذبذب في توزيعات الأرباح وعليه:

- فقرار التوزيع حتما سيتم أثناء عملية التخطيط؛
- يتم الوضع في الحسبان للفرص الاستثمارية المتاحة والتدفقات النقدية التشغيلية؛
- إن قرارات الإدارة بالتوزيعات إنما يبعث اشارات إيجابية توحى بالتحكم في القرارات التمويلية في المؤسسة؛
- القرارات المتخذة من قبل المؤسسة بشأن التوزيعات تكون مرهونة بشكل كبير بالقرارات المتخذة في الماضي والسياسات المنتهجة من قبلها والآفاق والتطلعات المستقبلية لها؛

المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات المالية:

أولاً: مراحل اتخاذ القرارات المالية

تقوم عملية اتخاذ القرار المالي على مجموعة من الخطوات تتمثل أساسا في¹:

1. تحديد وتشخيص المشكلة:

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، وليس ذلك بالأمر الهين و السير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم؛ أو خارجه إضافة إلى قدرات و خبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار؛ و ذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية و إلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة و التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها ، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 44-45.

خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا.

2. تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة والتحديد السليم لها، نبدأ في البحث وجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستيقظة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

3. تحديد البدائل:

بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها، وعملية الاختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرات من الإبداع والتفكير والمناقشة، فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل، أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة.

4. تقييم البدائل:

عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وحب إبراز المزايا والعيوب المتوقعة في كل حل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة، وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا والعيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها ولابد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل وهي¹:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه؛
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة والإتقان؛

¹ CATHERINE MAURICE – BAUMONT, méthode des mathématiques appliquées à l'économie ,Dijon : copyright. 1990, p,87.

- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها في المجتمع ككل؛
- استجابة المرؤوس للبديل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل؛

إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب، ومن الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق والمعقولية ويتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد.

5. الاختيار بين البدائل:

تمثل هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها ويتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن وذلك يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته:

بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار عن طريق تعاون الآخرين، فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به وتحفيزهم على ذلك، فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغيرات المحتملة حدوثها في سلوك وتصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لابد من العمل على تحفيزهم وترغيبهم بأفضل الوسائل ودفعهم للعمل .

ثانيا: أساليب اتخاذ القرارات المالية

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات المالية إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية وسنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

أولاً: أساليب تقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالباً ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي: ¹

1. الخبرة:

يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقاً كاملاً مع مواقف سابقة، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

2. إجراء التجارب:

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديد مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذاً بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلاً، و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويلاً، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات و يد عاملة، و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة،

¹ Denis Dumoulin, *Mathématiques de gestion*, 4^{ème} ed , Economica, Paris, 1993, p194 , 195.

فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

3. البديهية والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه سمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية أو قرارات موقفيه لا تحتل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

4. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون المتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرين. يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

ثانيا: اساليب حديثة:

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل وتقييم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي وتمتاز أيضا بالموضوعية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:¹

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 44، 45

1. بحوث العمليات:

- وهي الأساليب التي تعتمد الأسس في اظهار النتائج التي توفر للمدبر تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الأمثل؛ وكذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية، وهنا نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على اسس رقمية ولعل اهم ما يميز هذا الأسلوب: ¹
- يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها واهمية كل منها؛
 - يحدد والبيانات اللازمة التعرف على أفضل البدائل مع الاحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات؛
 - يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة؛
 - يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة، وبدرجة عالية من الثقة؛
 - يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه بأعمالها؛ ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي: ²
 - اعتماده على تبسيط المشكل؛
 - تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميًا وعدم اعطاء اهمية العوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

2. نظرية الاحتمالات:

- وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميًا أن أمكن، وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي: ³

¹ Denis Dumoulin. **Op.cit.** pp. 194-195

² عبد الحي مرعي وكمال خليفة أبو زيد، بحوث العمليات في المحاسبة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص02.

³ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص69.

- الاحتمال الشخصي: يتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في نوع حدث ما.
- الاحتمال الموضوعي: ويتحدد من اجزاء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث موافقا لنتائج التجربة.

▪ الاحتمال التكراري: ويتخذ نسبة الاحتمال على الاساس حساب معدل التكرار.

3. اسلوب التحليل الحدي:

يهدف هذا الاسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

4. أسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الاسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في اسبابها وابعادها أو جوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل .

5. أسلوب التحليل الشبكي (شجرة القرارات):

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الاسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما انه يتميز بتعامل مع الحالات والمشاكل الادارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة.

المطلب الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

أولا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، إلا أن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا يستلزم التفكير في عدة عوامل التي تؤثر فيه منها ما هو سلوكي (إنساني)، ومنها ما هو بيئي أو تنظيمي بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى مرتبطة بالتكلفة والعائد المتوقع.

1. العوامل الشخصية والنفسية (الإنسانية):

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري (متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار)، وتنقسم إلى:¹

- **عوامل نفسية:** هذه العوامل منها ما تتعلق ببواعث داخلية للشخص متخذ القرار ومنها ما تتعلق بالمحيط النفساني للشخص وخاصة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.
- **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه هذه العوامل يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته، إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار، فلكل مدير أسلوبه الخاص حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات.²

2. عوامل البيئة الداخلية (عوامل تنظيمية):

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة أهمها ما يلي:

- عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يسهل من عمل متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى وجود علاقات تنظيمية بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارات والأقسام؛
- حجم المنظمة ودرجة المركزية فيها؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة؛
- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:³

¹ مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014 / 2015 ص 46-47.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 265.

³ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة، العلة سطييف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، 2009 ص 35.

- الظروف المحيطة بمتخذ القرار؛
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة؛
- الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام الإدارة.

3. عوامل البيئة الخارجية:

هذه العوامل تتمثل في ضغوط خارجية قادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة وتخضع

لسيطرتها وضغوطها وتتمثل فيما يلي:¹

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق؛
- التطورات التقنية والتكنولوجية السائدة؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل التشريعات والمراسيم الحكومية التنظيمات النقابية والرأي العام.

هذه العوامل تفرض على المنظمات قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها، فإذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو اجتماعية فمن الصعب استخدام المنطق الحر والرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي.

4. عوامل ظروف القرار:

بعد عنصر الزمن ذا أهمية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار، وكلما كانت الفترة الزمنية كبيرة كلما تعددت البدائل المطروحة وبالتالي تكون النتائج أقرب إلى الصواب والعكس كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب ذلك السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

5. عوامل أخرى:

- تأثير عنصر الزمن: يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، والسبب في التردد يرجع إلى

¹نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 297، 301.

الجهل بالمستقبل وما قد يحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف متغيرة أو تحت درجة من المخاطرة.

- **تأثير عنصر أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار كلما تطلب الأمر جمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:¹
 - ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير؛
 - ✓ تكلفة القرار والعائد المتوقع منه، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف المترتبة عنه قليلة والعائد المتوقع كبيرا؛
 - ✓ الوقت اللازم لاتخاذها فكلما ازدادت أهمية القرار كلما احتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

ثانيا: الصعوبات المؤثرة على اتخاذ القرار المالي

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار المالي ونذكر أهمها وأبرزها المتمثلة في:²

1. النظام الاقتصادي القائم: يؤثر النظام الاقتصادي على القوائم المالية في الدول الغربية، حيث يتم الاعتماد على النظام المحاسبي في توفير المعلومات لمتخذي القرارات الاقتصادية من المستثمرين والدائنين وغيرهم، بينما يقوم نظام المحاسبة في الدول ذات الاقتصاد المخطط مركزيا بتقديم المعلومات المحاسبية للمسؤولين عن برنامج التنمية وخططها لإعداد الإحصائيات اللازمة للتخطيط على المستوى القومي.

2. أثر المنظمات المهنية: ويتضح هذا الأثر في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قامت لجنة المبادئ المحاسبية بإصدار الآراء المحاسبية، وتبع ذلك قيام مجلس معايير المحاسبة المالية بإصدار معايير توضح أهم المبادئ والإجراءات التي يجب إتباعها عند إعداد التقارير المالية، كما أن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين قام بإصدار النشرات والمطبوعات والأبحاث في مجال المحاسبة.

¹ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2000، ص42.

² حواس صلاح، التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالي وأثرها على مهنة المدقق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص 18017.

3. أثر الجهات المشرفة على سوق الأوراق المالية: حيث تلعب هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية دورا كبيرا في إصدار المبادئ والمعايير المحاسبية الملزمة لشركات المساهمة التي تتداول أوراقها المالية في سوق الأوراق المالية بنيويورك. هذا إضافة إلى التزام هذه الشركات بتقديم القوائم المالية السنوية والدورية إلى هيئة تنظيم سوق الأوراق المالية لمراجعتها والتأكد من التزامها بالمبادئ المحاسبية المقبولة، كما تقوم الهيئة المشرفة على سوق الأوراق المالية بإنجلترا بدور مماثل في الإشراف والرقابة على القوائم المالية لشركات المساهمة التي تتداول أسهمها في سوق لندن للأوراق المالية.

4. أثر تدخل الدولة: تقوم الدولة بدور رئيسي في الدول النامية لتطوير النظام المحاسبي والقوائم المالية والمعلومات المالية التي يوفرها للمستفيدين منها. هذا في مختلف الأجهزة سواء الضريبية أو الرقابة المالية التي تتولى مراجعة إيرادات الدولة ومصروفها ومراجعة القوائم المالية للشركات التي تساهم في الدولة والتأكد من مدى تطبيقها للمبادئ المحاسبية السليمة.

5. التضخم وارتفاع الأسعار: حيث إن انخفاض القوة الشرائية للنقود في كثير من الدول أدى إلى إعادة النظر في التقارير المالية لشركات المساهمة في هذه الدول وإعدادها على أساس التكلفة التاريخية المعدلة لتعكس الانخفاض المستمر في قيمة العملة.

المطلب الرابع: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار المالي:

بما أن لوحة القيادة أداة من الأدوات المهمة في مراقبة التسيير فتساعد هذه الأخيرة المؤسسة التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات بحيث تمكن المسيرين من اخذ نظرة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة والتي تساهم في عملية اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسب فمن بين هذه القرارات المتخذة القرارات المالية فهي كذلك قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة، بالإضافة الى ان عملية اتخاذ القرار المالي تمثل محور اساسي في العملية التسييرية.¹

¹ براق عيسى وآخرون، مكانة لوحة القيادة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسة وتفعيل الإبداع، جامعة بليدة، 2017/4/25، ص13.

كما انها تعتبر مصدر وملخص المعلومات للمسيرين الماليين والتي تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات المالية بشكل دقيق.¹

المسيرين يستغلون المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة سواء مؤشرات مالية وغير المالية لاتخاذ القرار المالي المناسب.

بالإضافة الى أن لوحة القيادة تكشف اختلافات والانحرافات الحاصلة ومن ثم تحليلها لغرض اتخاذ القرارات التصحيحية لهذه انحرافات اي اتخاذ قرارات سريعة.

كلما كانت القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة صائبة ورشيدة، فهي تعكس مدى جودة ونجاح لوحة القيادة في المؤسسة، بالإضافة الى ان نجاح المؤسسات المالية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات المالية السليمة، كما أن عملية اتخاذ القرارات المالية الغير فعالة تؤدي الى زوال المؤسسة لا محال.²

¹ بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة استشرافية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، 2017، ص19.

² موسى بوجمعة، نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية مجلة أفاق للعلوم، العدد 07، مارس 2017، ص13.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض أهم الدراسات السابقة في هذا المبحث التي تم الاعتماد عليها والتي لها علاقة

بموضوع البحث:

المطلب الأول: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: مويحي إلياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار من خلال أدواته الأكثر استخداما حيث تم التوصل الى الجانب النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد دراسة تحليلية للوضع المالي للمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة.

وقمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى أهداف هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان التحليل المالي وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها، كما يساعد على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها، لكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف لابد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات ومن بينها تقنية المؤشرات المالية.

الدراسة الثانية: بن عشو نادية، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة سيدي عبا - غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة غرداية، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتبار لوحة القيادة أداة يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء المالي، وقد تم اختيار شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بغيرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية لهذا الموضوع. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لتقييم الاداء المالي بالمؤسسة، يتم اعداد وعرض لوحة القيادة وفق الفترات التالية (شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية)، وقد اوصت هذه الدراسة الى ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على لوحة القيادة ضرورة الفهم الجيد لهذه الاداة وكذا اقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية اعدادها بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة: كوسه بوجمعة، نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.

تواجه المنظمات تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجا استراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات. ومن هنا برز دور وأهمية وجود نظام معلومات استراتيجي ليمثل سلاحا استراتيجيا بيد المنظمات لمواجهة هذه التحديات من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي، إذ أصبحت نظم المعلومات وتكنولوجياتها تلعب دورا رئيسيا وحاكما لبقاء أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة، ونجاحها في أداء أعمالها بفعالية وكفاءة وجودة عالية.

إذ تعمل نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة وذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة وخارجها، كما تعمل أيضا على تحسين عمليات صنع القرار بالمنظمة. فالحاجة إلى إيجاد نظام للمعلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار وله علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنظمة ورسم إستراتيجية فعالة بها.

وعليه ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول التطرق لبعض النقاط التي نراها تخدم الموضوع في محاولة معرفة، ماهية اتخاذ القرار، ونظام المعلومات، وفيما تكمن أهمية نظام المعلومات ودره

في اتخاذ القرار ورسم إستراتيجية المؤسسة، واستبيان لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسة.

الدراسة الرابعة: حليمي نبيل، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث ل م د، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2020/2019.

توصلت الدراسة، دور نظم المعلومات المالية في عملية صنع القرارات المالية، بمؤسسة بترولية جزائرية وهي المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ESP)، بالاعتماد على مميزات نظم المعلومات المالية بالمؤسسة، التي تعتبر مصدرا للحصول على المعلومات المالية، أما عن الجانب التطبيقي اعتمد أسلوب دراسة الحالة، لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وتتكون من اثنان وأربعون (42) مسؤولا على مستوى المديرية الفرعية بالمؤسسة محل الدراسة، بما فيها المديرية العامة والذين يساهمون في صناعة القرارات المالية.

تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي والمقابلة في جمع البيانات، كما تمت معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS 19)، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نظم المعلومات المالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) تتميز بمستوى المطلوب من المرونة السرعة الدقة الملائمة والحماية عملية صنع القرارات المالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ESP) تمتاز بالكفاءة المطلوبة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات المالية وصنع القرارات المالية.

الدراسة الخامسة: أنوار عبد العزيز اجريد البشير، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت جزأين الأول لقياس درجة ممارسة (مكانة لوحة القيادة، محتويات لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، استمرارية لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة) والثاني لقياس مستوى (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) للارتجال التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة على (350) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وتم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة مدرس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة (10) سنوات فأكثر) ، كما جاء مستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($as 0.05$) في تقديرهم لمستوى الارتجال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 5 سنوات إلى أقل من 10، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوحة القيادة والارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: الاستمرار في تطبيق نظام لوحة القيادة في كافة المجالات لما لها تأثير كبير في تحقيق أهداف القيادة بفعالية عالية، العمل على زيادة المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: Houda Zain, contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, université Montesquieu-Docteurat en 'Bordeaux, école doctorale entreprise, économie ; société (E.D.42) sciences de gestion, 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مكانة لوحة القيادة في إدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبشكل أكثر تحديداً، يتعلق الأمر بتوفير إطار توضيحي للممارسات لوحات معلومات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

لقد أتاح استعراض الأدبيات من ناحية توضيح وتحديد المفاهيم والأفكار الرئيسية المستخدمة في هذا العمل، وغيرها جزء من عرض ومناقشة إطار نظري مختلط يتم على أساسه تطوير نموذج بحثنا باتباع المنطق الاستنتاجي الافتراضي، تم التوصل إلى نموذج تم اقتراح دليل توضيحي لممارسات لوحة معلومات الشركات الصغيرة والمتوسطة يتضمن هذا النموذج المتغير الذي يجب تفسيره "إدارة الأداء"، تسع متغيرات توضيحية من النوع التنظيمية والسلوكية، ومتغير وسيط "خصائص مرض السل".

ويتم بعد ذلك اختبار هذا النموذج تجريبياً، وتتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام تحليل استكشافي وتحليل تأكيدي باستخدام أساليب المعادلات البنوية.

توصلت النتائج على ضوء العوامل التي حددت ممارسات لوحة معلومات الشركات الصغيرة والمتوسطة وهي تسمح على المستوى النظري، بإثراء الأعمال السابقة فيما يتعلق بلوحة المعلومات، وعلى المستوى العملي لتوفير وحدات التحكم الإدارية وللمديرين إطاراً توضيحياً لممارسات لوحة معلومات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة الثانية: BENYAHIA Ounissa, NEDJMA Kahina, Meilleur tableau de bord de gestion comme meilleur outil de contrôle de gestion, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financier et Comptabilité, Spécialité Finance et Comptabilité, Option Comptabilité, Contrôle et Audit, Département des Sciences Financières et Comptabilité, Université Abderrahmane Mira – Béjaïa, 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور الرقابة الإدارية داخل التنظيم، وكذلك أهمية إنشاء لوحة القيادة للإدارة.

تتكون هذه الدراسة من جزئين نظري وعملي، الأول يتناول بشكل عام مفاهيم لوحات القيادة والتحكم الإداري، الثاني الجزء مخصص لتصميم لوحة القيادة للإدارة داخل الشركة IFRI، باستخدام مجموعة خطوات طريقة GIMSI .

في نهاية الدراسة، وبعد محاولة تطوير لوحة القيادة للإدارة فعالة، والتي تحتوي على مؤشرات ذات صلة بشركة IFRI، تم التوصل الى ان لوحة القيادة للإدارة هي الأداة المتميزة التي تسمح المسؤول عن الحفاظ على النشاط واتخاذ أفضل القرارات.

وقد أظهرت النتائج ان لوحة القيادة تعد أداة استراتيجية من شأنها ان تساعد شركة ifri في تجاوز مختلف المخاطر التي تمس ملاءتها المالية، كما تسهم في تحسين أدائها العام، والوصول الى نموذج مثالي للوحة القيادة يتوافق مع أهدافها فيما يخص الفعالية، الكفاءة والملائمة. وأيضا مكانة لوحة القيادة من ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأهداف المسطرة، مما يوفر رؤية واضحة حول مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

KERTOUS ABOUBAKR, Apport du tableau de bord : الدراسة الثالثة:

ET des systèmes d'information dans le domaine HSE Cas des centrales de production d'électricité, MEMOIRE Pour l'Obtention du Diplôme de Magister en Hygiène ET Sécurité Industrielle, Option Gestion des Risques, Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle, Université HADJ LAKHDAR de Batna, 2014.

تهدف الدراسة الى تشغيل محطة الطاقة وتعقيدها يولد مخاطر كبيرة، إن السيطرة على هذه المخاطر تتطلب مراقبة صارمة وإنشاء مناهج منهجية للتعامل معها.

لكي نتمكن من تحقيق نتائج جيدة .ولتحقيق هذه الغاية، تم إنشاء نظام إدارة يعتمد على نهج إدارة الجودة PDCA من خلال تطبيق عجلة ديمينج لدعم نشاط الصحة والسلامة والبيئة.

ان مسألة القياس والتحكم هو أمر واقعي، حيث يتم اجتياز هذا الأخير يمكن أن يؤدي إلى تشغيل الأداء وفعالية نظام الإدارة.

ولتحقيق هذه الغاية، باعتماد أدوات الاتصال واتخاذ القرار مثل لوحة القيادة وأنظمة المعلومات لدعم نشاط الصحة والسلامة والبيئة.

تنفيذ لوحة القيادة الصحة والسلامة والبيئة كمجموعة من مؤشرات الإدارة، يتم بناؤها بشكل دوري، مما يسمح بمراقبة تشغيل نشاط الصحة والسلامة والبيئة في ديناميكية ومنتظمة، مما يضمن نقلًا سلسًا للمعلومات الأساسية عن طريق الاختيار المعلومات التجريبية مع مؤشرات قابلة للقياس، تظهر لنا لوحة القيادة الدرجة الامتثال لنشاط الصحة والسلامة والبيئة، واستخدام المعلومات من لوحة القيادة يسمح لنا تقديم التوصيات وتنفيذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف محدد مسبقًا.

توصلت الدراسة ان لوحة القيادة اثبتت، بوصفها مجموعة من المؤشرات القيادية، فعاليتها في تقديم صورة ديناميكية ومنتظمة على أداء المؤسسة، عبر توفير معلومات دقيقة ومنتظمة بشكل جيد، تتيح تتبع سير النشاط بشكل فعال وقد ساعدت هذه اللوحة، من خلال اختيار معايير قابلة

للمقياس، في تقديم تغذية راجعة واضحة حول مدى مطابقة نشاط HSE الاهداف السنوية المحددة، مما مكن من صياغة توصيات وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من خلال تطوير لوحة القيادة HSE تم انشاء منصة مبنية على المعلومات الأمنية، تتيح التحكم فب المعطيات ومقارنتها بالمؤشرات المحددة في الميزانيات السنوية ومي مطابقتها للتنظيمات القانونية وقد اظهرت النتائج التالية

- مرونة فعالة في تسيير نشاط HSE
- سلاسة نقل المعلومة بين مختلف مستويات المؤسسة
- تقليص العقوبات الإدارية، مثل بط الإجراءات، غياب المسؤولية، عدم تحقيق الأهداف، وتأخر تبادل المعلومات الموثوقة

المطلب الثالث: أوجه التشابه واختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

يركز هذا المطلب على ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية:

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات العربية في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الدراسات العربية مع الدراسة الحالية

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أنوار عبد العزيز إجريد البشيش	- المتغير المستقل. - منهجية الدراسة.	- المتغير التابع. - حدود الزمنية والمكانية. - نوع دراسة.
حليمي نبيل	- المتغير التابع. - منهجية الدراسة.	- المتغير المستقل. - حدود الزمنية والمكانية. - نوع دراسة.

بن عشو نادية	- المتغير المستقل. - منهجية الدراسة. - نوع الدراسة	- المتغير التابع. - حدود الزمنية والمكانية.
مويحي اليأس	- المتغير التابع - منهجية الدراسة. - نوع الدراسة.	- المتغير المستقل - حدود الزمنية والمكانية.
كوسة بوجمعة ونعيم بوعموشة	- المتغير المستقل. - المتغير التابع.	- منهجية الدراسة. - نوع الدراسة. - الحدود الزمنية والمكانية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية:

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Houda Zain	- المتغير المستقل - المتغير التابع - منهجية الدراسة	- حدود الزمنية والمكانية. - نوع دراسة.
BENYAHIA Ounissa and NEDJMA Kahina	- المتغير مستقل. - منهجية الدراسة.	- المتغير التابع. - نوع دراسة. - حدود الزمنية والمكانية.
KERTOUS ABOUBAKR	- المتغير المستقل - منهجية الدراسة	- المتغير التابع. - نوع دراسة. - حدود الزمنية والمكانية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

افادتنا الدراسات السابقة في الكثير من الأمور أهمها:

- اثراء الجانب النظري بالمتعلق بلوحة القيادة واتخاذ القرار.
- وجود دراسات سابقة اكدت لنا أهمية موضوع الدراسة.
- تساعد هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث، أيضا تزودونا بكافة المعلومات التي نحتاجها في موضوعنا.
- كما اتاحت لنا فهما أعمق للمتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبناء الفرضيات بشكل علمي مدروس يستند الى أسس سابقة
- أسهمت الدراسات السابقة في تجنب التكرار وتحديد الجوانب التي لم تحظ باهتمام كاف، مما مكننا من تحديد الإضافة العلمية التي يمكن ان تقدمها دراستنا الحالية في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

من خلال دمج البيانات من مصادر متعددة وتقديمها بطريقة بصرية تفاعلية، تُتيح لوحة القيادة التعرف السريع على الانحرافات المالية، وتحديد أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تُعد وسيلة فعالة لتعزيز الشفافية والرقابة، وتدعيم التخطيط المالي الاستباقي، مما يُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم النمو المستدام.

في المجمل، تؤكد نتائج الفصل أن تبني لوحة القيادة في المؤسسات يمثل خطوة استراتيجية نحو تحسين جودة القرارات، وتقوية القدرة التنافسية، وتحقيق أهداف الحوكمة المالية الرشيدة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والمتمثلة في ماهية لوحة القيادة والقرارات المالية سيتم الاعتماد عليها في الجانب الميداني، مع الاخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيقها في شركة مطاحن اكسترا بن حمادي.

وعليه تم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، اما المبحث الثاني سنقوم من خلاله بعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، في حين نتائج الدراسة ومناقشتها سنقدمها في المبحث الثالث.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي، وكذا التطرق الى الهيكل التنظيمي الذي تدير عليه، لمؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي

المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة

تأسست مطاحن بن حمادي جيويور برج بوعريرج بتاريخ 08 اكتوبر 2003 بالطريق الوطني رقم 05 بمنطقة لا شبور بلدية الياشير، وهي مؤسسة متخصصة في إنتاج السميد و الفرنية. تعتبر مطاحن بن حمادي من أهم القطاعات التي عرفت رواحا هاما في الوطن بفضل منتجاتها الممتازة من السميد و الفرنية ومنتجات أخرى، تتكون المساحة الإجمالية للمطاحن بحوالي 298.00 متر مربع، يحدها من الشمال قرية لا شبور، أما من الناحية الشرقية محطة البنزين من الناحية الغربية الطريق الوطني رقم 05 من الناحية الجنوبية بلدية الياشير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة مطاحن بن حمادي من:

أ. المدير: وهو المكلف بإدارة شؤون المؤسسة كلها.

ب. الأمانة العامة: هذه المصلحة تابعة مباشرة إلى المدير العام المؤسسة، ومن مهامها التنسيق بين الإدارات والمصالح المتعلقة مع المدير العام، كما تشرف على توجيه المراسلات المصلحية الرسائل إلى مصلحة المعنية سواء على الوحدة أو خارجها.

ج مصلحة إدارة الوسائل: وتتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

✓ مكتب رئيس المصلحة: هو المشرف العام على المكاتب، وصلة مباشرة مع المدير.

✓ مكتب تسيير المستخدمين: من مهامه، متابعة المسار المهني للموظفين، وإعداد التقارير

السنوية حول تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

✓ مكتب تسيير الميزانية والوسائل: من مهامه تسيير الميزانية العامة الممنوحة من طرف الوزارة المعنية والتي تكون على شكل اعتمادات مالية حسب طبيعة احتياجات المؤسسة.

✓ مكتب الإعلام الآلي: ومن مهامه، إرسال واستقبال المعلومات الخاصة عن طريق استعمال الانترنت والانترنت، تصليح ومراقبة جميع الأجهزة المتعلقة بالإعلام الآلي.

✓ مكتب الأرشيف: تتمثل مهامه في:

- حفظ جميع الوثائق والملفات وترتيبها وتصنيفها وفقا للنظام الأرشيفي المعمول به.

- المحافظة على الرصد الأرشيفي من جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على سلامته.

- وضع الوسائل اللازمة التي تضمن الحماية اللازمة لهذا الأرشيف.

د. مصلحة التسويق والتوزيع: من بين المهام الذي تقوم بها هذه المصلحة هو: تسويق المنتجات والترويج لها.

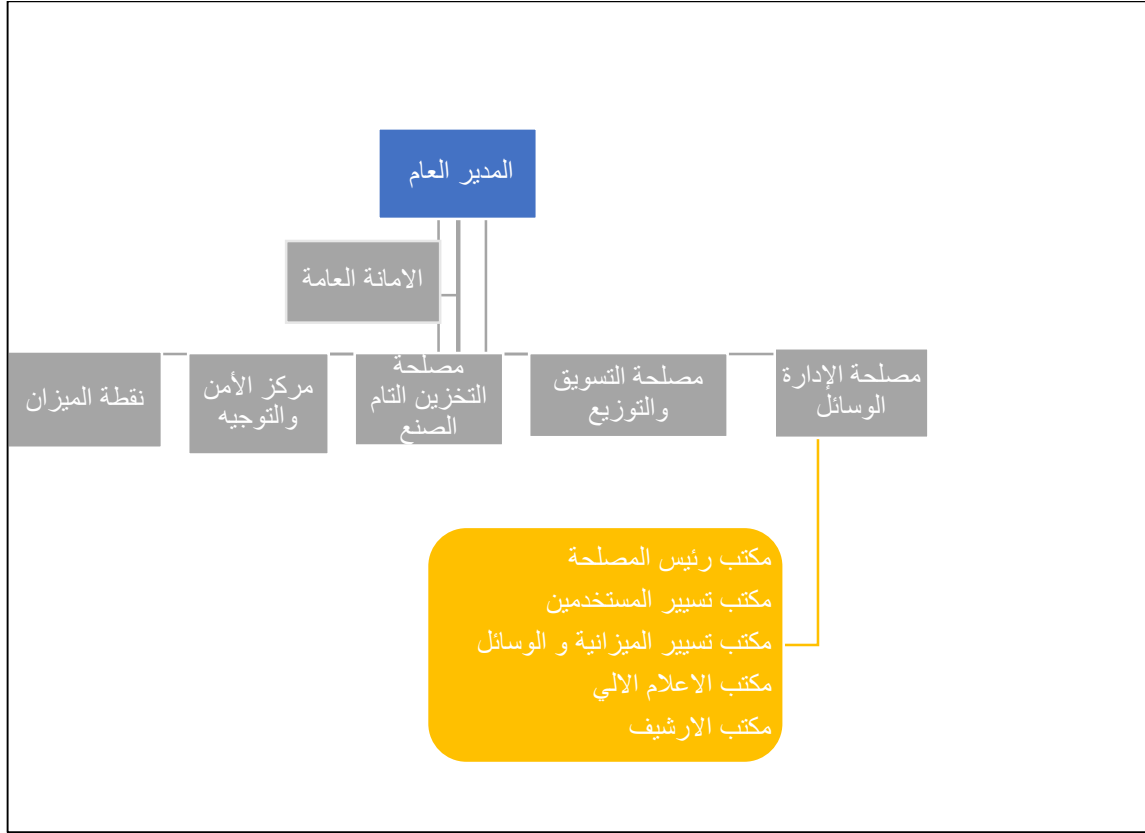
هـ. مصلحة التخزين: وهي تابعة لمصلحة التسويق والتوزيع إذ تقوم هذه المصلحة بحفظ السلع والمحافظة عليها من الإتلاف والفساد مع التوزيع لهذه المنتجات عند تقديم الطلبية عليها.

ومركز الأمن والتوجيه: مراقبة الأفراد والشاحنات عند الدخول والخروج، وتسهر على سلامة المؤسسة من مخاطر السرقة والاعتداءات الخارجية، كما تحتوي على غرفة مراقبة مجهزة بأجهزة المراقبة

نقطة الميزان: وهي مصلحة تقوم بوزن الشاحنات عند دخولها وعند خروجها.

والشكل الموالي يوضح مختلف أقسام ومصالح مؤسسة مطاحن بن حمادي.

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي



المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي

المبحث الثاني: الإطار منهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من موظفين اداريين في مطاحن اكسترا بن حمادي
- عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بلغ عددها 50 استبانة، وتم ارجاع 35 استبانة وعليه تم اجراء تحليل ل 35 استبانة المتمثلة في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم(03) : توزيع الاستبيانات

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	النهائي
عينة	50	35	35
النسبة	100%	70%	70%

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات التحليل المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث وصحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:

- برنامج الحزمة الإحصائية SPSS التحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة.
- الوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية ثم استخدامه كمؤشر للترتيب حسب الأهمية.
- الانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ" لقياس ثبات وصدق أداة البحث.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص المتغرافية لعينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون القياس قوة واتحاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

1. الاستبيان: استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لهذه الدراسة كونها من أنسب أدوات

البحث

العلمي التي تسهل الدراسة الميدانية والحصول على معلومات مرتبطة بواقع معين.

2. تصميم الاستبيان: تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور كالاتي:

• المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية (الجنس العمر، المؤهل العلمي، الصنف المهني

مدة الخبرة).

• المحور الثاني: متعلق بالبيانات الضخمة اشتملت على 15 فقرة مقسمة على أربعة ابعاد

(أداء، الرقابة، الفعالية، الأهمية)

• المحور الثالث: متعلق باتخاذ القرارات المالية اشتمل على 14 فقرة مقسمة على خمسة أبعاد

(اهداف، الأهمية، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح، قرارات التمويل).

الجدول رقم (04) محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم الجزء	المحور	عدد الفقرات	النسبة %
لوحة القيادة	الأداء	3	10%
	الرقابة	4	13.33%
	الفعالية	3	10%
	الأهمية	6	20%
اتخاذ القرارات المالية	اهداف القرارات المالية	3	10%
	أهمية القرارات المالية	2	6.66%
	قرارات الاستثمار	3	10%
	قرارات توزيع الأرباح	3	10%
	قرارات التمويل	3	10%
المجموع	/	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين

مقياس الدراسة

تم توزيع 35 استبيانات على عينة الدراسة وكانت نسبة الاسترجاع 70 % أي تم استرجاع 35 استبيانات، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية " مطاحن اكسترا بن حمادي- ببرج بوعريريج-، بحيث تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية ويتكون من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الصنف المهني، أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (30) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: لوحة القيادة وتشمل (16) عبارات.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات المالية وتشمل (14) عبارات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارث الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم(05): درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكارث	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم (06): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الأهمية	1-1.79	-1.80	-2.60	-3.40	4.20
		2.59	3.39	4.19	-5

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسات، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالي:

- 1- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- اختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. الخصائص السيكومترية:

الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (07): نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.974	المحور الأول: لوحة القيادة
0.000	0.916	المحور الثاني: اتخاذ القرارات المالية

من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى

دلالة 0.05

يبين الجدول رقم (03) جميع معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المجموع الكلي لل فقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

➤ ثبات الاستبانة:

يقصد به ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى ان أعدنا توزيعه أكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها ثم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستهبان، تم استخدام معامل الفا كرو نباخ α Cronbach's والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): معامل الفا كرو نباخ

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
المحور الأول: لوحة القيادة	16	0.870
المحور الثاني: اتخاذ القرارات المالية	14	0.833
الاستبيان	30	0.860

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من الجدول أعلاه يتبين ان الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.860، أيضا بالنسبة للمحاور الأول حيث كانت 0.870. وايضا بالنسبة للمحور الثاني كانت 0.833. حول أن معامل الثبات كان أكبر من 60%، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يوضح قيم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Sig
المحور الأول: لوحة القيادة	0.260
المحور الثاني: اتخاذ القرارات المالية	0.671
المجموع الكلي	0.931

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأفراد العينة من خلال جنسهم

وعمرهم والمؤهل العلمي ومدة الخبرة المهنية

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.1	20	ذكر
42,9	15	انثى
100	35	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

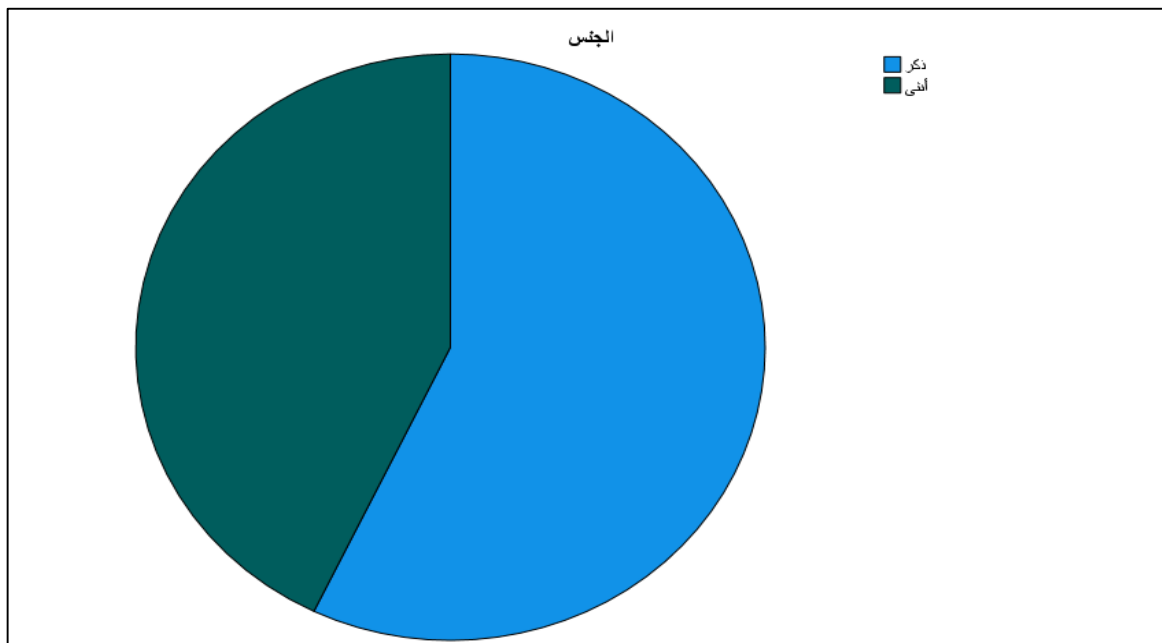
يشير الجدول السابق الى ان نسبة الذكور بلغت 57.1% مقابل 42.9% للإناث، وهو ما

يعكس غلبة الذكور ضمن عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

ومنه يمكن القول يحتل الذكور نسبة أكبر من الوظائف المرتبطة بمجال اتخاذ القرار المالي أو الوظائف ذات الطابع التقني المرتبط بلوحة القيادة بالمؤسسة والدائرة النسبية التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (02): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق المتغير السن

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير السن

النسبة	التكرار	السن
31,4	11	اقل من 25 سنة
48,6	17	من 25 الى 35
20	7	من 36 الى 45
100	35	المجموع

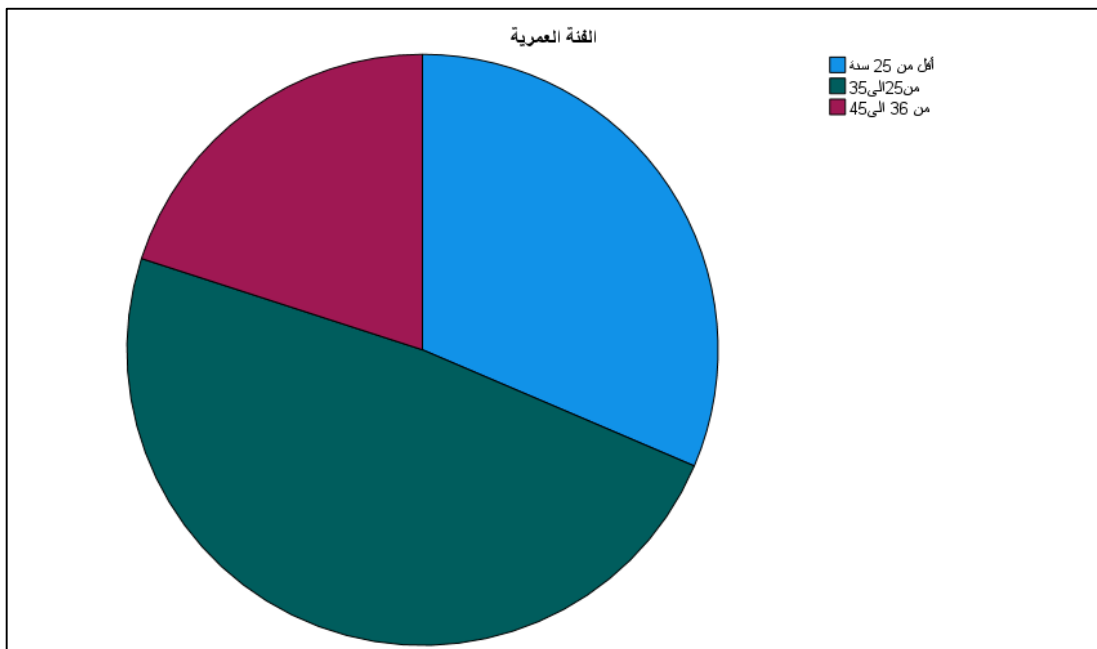
المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 48.6%، تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 31.4%، أما الفئة التي يتراوح سنها بين 36 و45 سنة فقد شكلت 20% فقط من العينة. تعكس هذه النتائج أن أغلب الموظفين هم من الفئة الشابة التي تمتلك خبرة مهنية متوسطة، مما قد يشير إلى قدرة أكبر على التفاعل مع أدوات حديثة كلوحة القيادة، إلى جانب تقبلهم للتكنولوجيا واستعدادهم لاستخدامها في دعم عملية اتخاذ القرار المالي.

ومنه يمكن القول إن الطابع العمري السائد في العينة يعكس وجود موارد بشرية شابة نسبياً، وهو ما يمكن أن يُسهم إيجاباً في توظيف لوحة القيادة كأداة تحليلية في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (03): يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

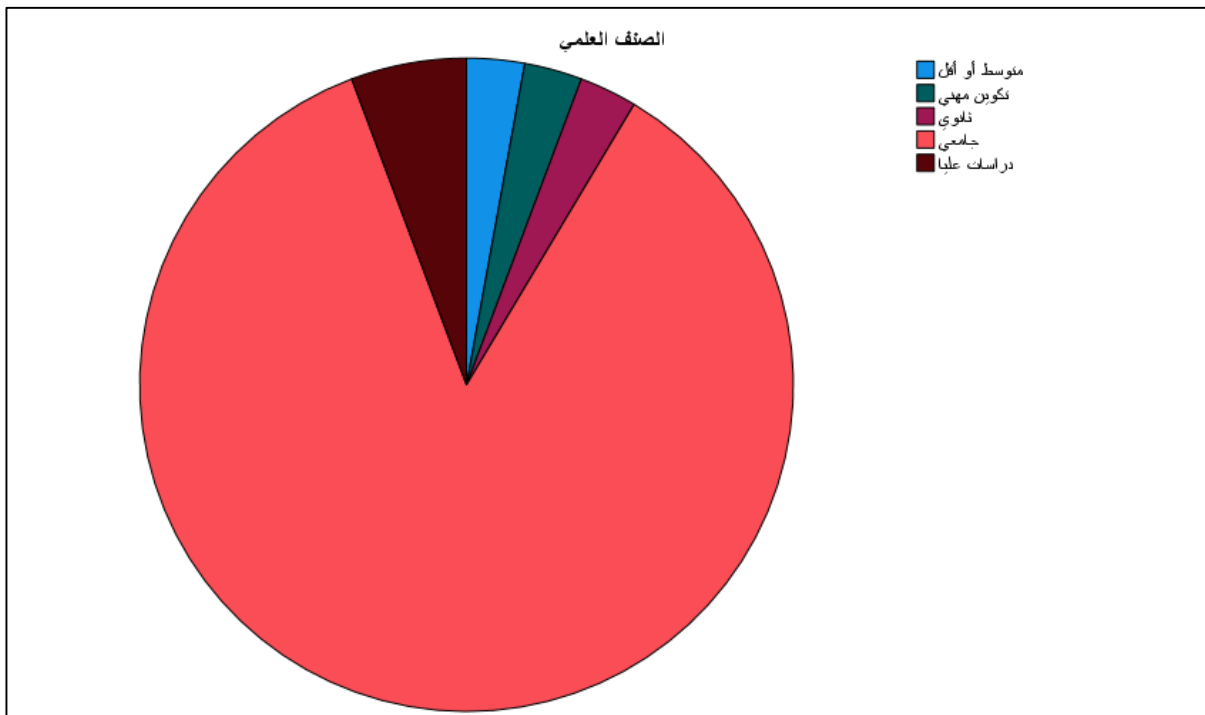
النسبة	التكرار	الصف العلمي
2,9	1	متوسط او اقل
2,9	1	تكوين مهني
2,9	1	ثانوي
85,7	30	جامعي
5,7	2	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النسب إلى أن الفئة الجامعية تمثل الأغلبية الساحقة بنسبة 85.7%، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 5.7%، بينما جاءت باقي المستويات (متوسط أو أقل، تكوين مهني، ثانوي) بنسبة متساوية وقدرها 2.9% لكل منها. هذه النتائج تعكس أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما يعزز من احتمالية امتلاكهم لمعارف كافية تؤهلهم لفهم وتحليل المعلومات المالية المرتبطة بلوحة القيادة، وبالتالي اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة ووعياً.

ومنه يمكن القول إن المستوى التعليمي المرتفع لدى أغلب أفراد العينة يعزز من موثوقية آرائهم حول استخدام لوحة القيادة، ويُعد مؤشراً إيجابياً على جاهزية الموارد البشرية داخل المؤسسة لتبني أدوات التحليل الحديثة في مجال اتخاذ القرار المالي والدائرة النسبية التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية لمتغير الصنف العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة

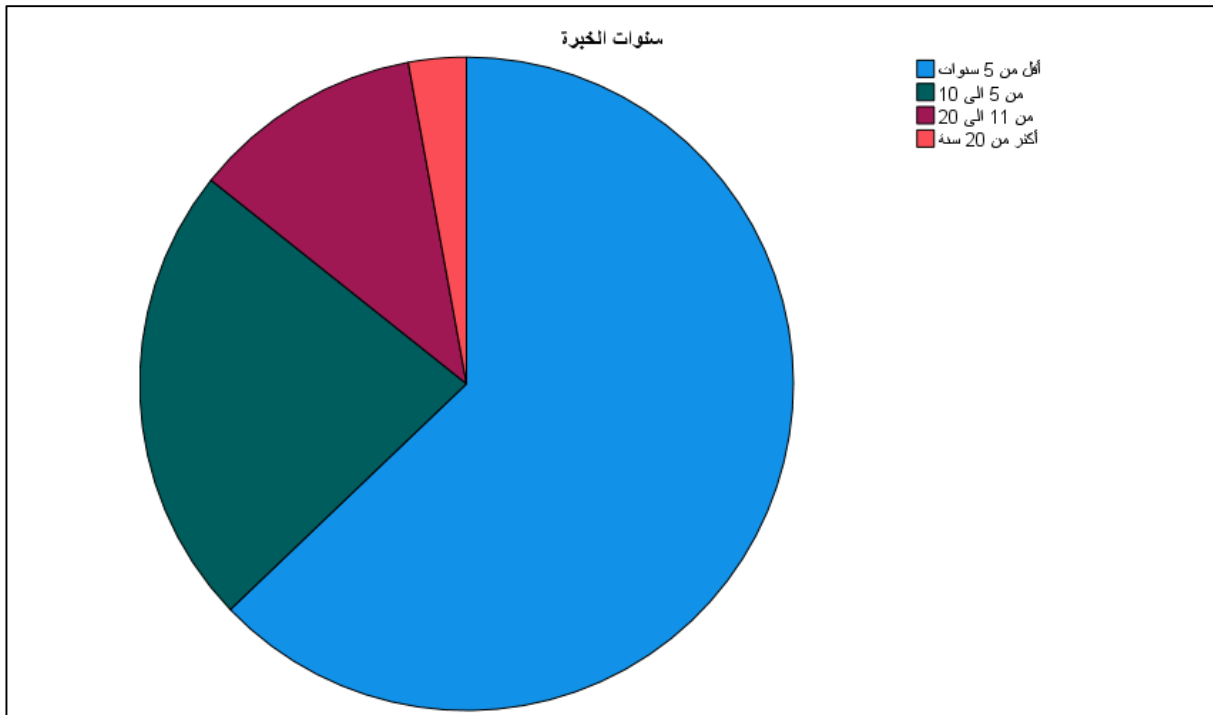
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
62,9	22	اقل من 5 سنوات
22,9	8	من 5 الى 10
11,4	4	من 11 الى 20
2,9	1	أكثر من 20 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تقل عن 5 سنوات، حيث بلغت 62.9%، تليها فئة من لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.9%، ثم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 11.4%، في حين أن فئة من تزيد خبرتهم عن 20 سنة شكّلت 2.9% فقط. تعكس هذه الأرقام أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي والحديث من حيث التجربة المهنية، وهو ما يعني حماسة أكبر لاستخدام أدوات حديثة مثل لوحة القيادة، لكنه في نفس الوقت يشير إلى محدودية التجربة المتراكمة في اتخاذ القرارات المالية المعقدة، ومنه يمكن القول إن الطابع الغالب على العينة من حيث قلة سنوات الخبرة يؤثر على مستوى العمق في توظيف لوحة القيادة، حيث قد تُستخدم بشكل تقني أكثر من كونها أداة استراتيجية مدروسة في عملية اتخاذ القرار المالي والدائرة النسبية التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (05): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

خامسا: توزيع العينة وفق متغير الصنف المهني

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الصنف المهني

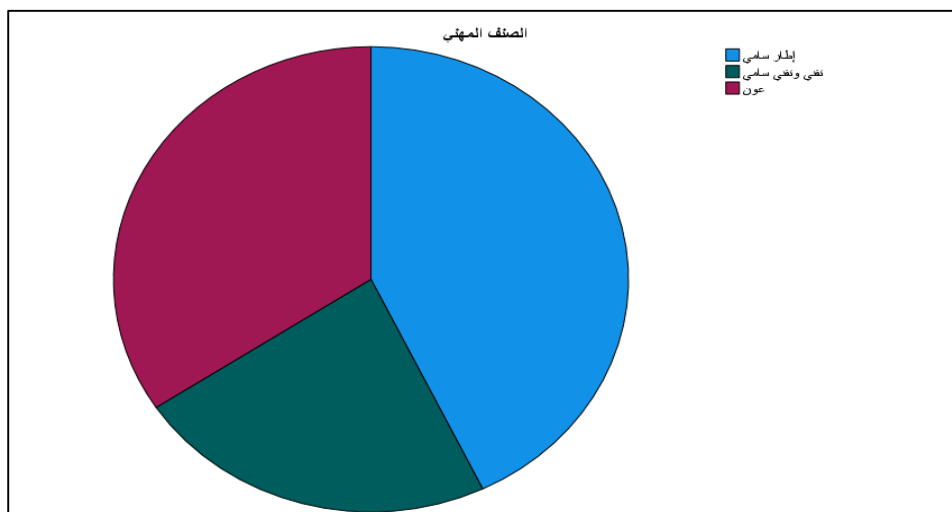
النسبة	التكرار	الصنف المهني
42,9	15	إطار سامي
22,9	8	تقني وتقني سامي
34,3	12	عون
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) بأن نسبة الإطارات السامية بلغت 42.9%، تليها فئة الأعاون بنسبة 34.3%، ثم فئة التقنيين والتقنيين السامين بنسبة 22.9%. هذه التركيبة توضح أن جزءاً كبيراً من العينة يشغل مناصب إشرافية أو عليا، مما يعكس تقاربهم من مراكز اتخاذ القرار المالي، بالإضافة إلى تمتعهم بخبرة أو اطلاع على أدوات المساعدة في التسيير مثل لوحة القيادة. كما أن وجود نسبة معتبرة من الأعاون والتقنيين يشير إلى تنوع في مستوى المهام والمسؤوليات، مما يمنح الدراسة شمولية في الآراء حول الموضوع.

ومنه يمكن القول إن هيكله العينة مهنية متوازنة نسبياً، مع تركيز نسبي على الإطارات، وهو ما يعزز مصداقية النتائج المرتبطة باستخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرار المالي من مختلف مستويات المسؤولية داخل المؤسسة والدائرة النسبية التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (06): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الصنف المهني



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية

المحور الثاني: لوحة القيادة

وفيما يلي عرض تكرارات كل عبارة:

العبارات		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	الأداء	5	8	8	14	0
	لوحة القيادة تتبع المسير بالمشاكل	4	0	1	21	9
	لوحة القيادة تمكن المسير من معرفة موطن الخل بسهولة					

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

11	16	3	3	2	من خلال معرفة الخطر يمكن تجنبه واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب		
11	19	4	0	1	لوحة القيادة أداة فاعلة للرقابة في المؤسسة	2	من حيث الرقابة
17	12	5	1	0	تخضع كل المؤسسة لعملية الرقابة		
7	7	9	11	1	تعتمد مؤسسة الرقابة القلبية للنتائج		
12	16	1	5	1	تعتمد مؤسسة على الرقابة المستمرة لكل أنشطتها		
9	12	8	4	2	توجه لوحة القيادة المسير نحو الانحرافات الحاصلة	3	من حيث الفعالية
7	20	7	0	1	تساعد لوحة القيادة على مقارنة النتائج المتوقعة مع المحققة		
4	8	7	16	0	لوحة القيادة سهلة الاستعمال والتعديل		
7	18	7	3	0	لوحة القيادة أداة للتشخيص المالي	4	من حيث الأهمية
10	12	8	5	0	لوحة القيادة وسيلة للتواصل والتشاور		
12	16	6	1	0	لوحة القيادة وسيلة لمتابعة عملية انجاز أهداف المؤسسة		
9	19	7	0	0	لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير		

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

13	16	4	2	0	تساعد المؤشرات المكونة للوحة القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة
11	11	10	1	2	تمكن المؤشرات المالية والمادية للوحة القيادة من إعطاء صورة واضحة لسيروية النشاطات

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات		
محايد	1,10537	2,8857	لوحة القيادة تتبع المسير بالمشاكل	الأداء	1
موافق	1,15737	3,8857	لوحة القيادة تمكن المسير من معرفة موطن الخلل بسهولة		
موافق	1,13167	3,8857	من خلال معرفة الخطر يمكن تجنبه واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب		
موافق	0,83213	4,1143	لوحة القيادة أداة فاعلة للرقابة في المؤسسة	من حيث الرقابة	2
موافق بشدة	0,82503	4,2857	تخضع كل المؤسسة لعملية الرقابة		
محايد	1,19030	3,2286	تعتمد مؤسسة الرقابة القلبية للنتائج		

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

موافق	1,10992	3,9429	تعتمد مؤسسة على الرقابة المستمرة لكل أنشطتها		
موافق	1,16533	3,6286	توجه لوحة القيادة المسير نحو الانحرافات الحاصلة	3	من حيث
موافق	0,81787	3,9143	تساعد لوحة القيادة على مقارنة النتائج المتوقعة مع المحققة		الفعالية
محايد	1,08465	3,0000	لوحة القيادة سهلة الاستعمال والتعديل		
موافق	0,85700	3,8286	لوحة القيادة أداة للتشخيص المالي	4	من حيث
موافق	1,03144	3,7714	لوحة القيادة وسيلة للتواصل والتشاور		الأهمية
موافق	0,79600	4,1143	لوحة القيادة وسيلة لمتابعة عملية انجاز أهداف المؤسسة		
موافق	0,68354	4,0571	لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير		
موافق	0,84515	4,1429	تساعد المؤشرات المكونة للوحة القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة		
موافق	1,10613	3,8000	تمكن المؤشرات المالية والمادية للوحة القيادة من إعطاء صورة واضحة لسيرورة النشاطات		
موافق	0,58106	3,7804			لوحة القيادة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان بعد الأول: الأداء تضمّن ثلاث عبارات، أظهرت ما يلي:

- لوحة القيادة تنبّه المسير بالمشاكل "حصلت على متوسط 2.8857 (محايد)، وهو ما يعكس عدم وجود اتفاق واضح لدى المبحوثين حول فعالية لوحة القيادة في تنبيه المسير بالمشاكل المحتملة، ويعود ذلك إلى محدودية استخدام تقنيات التنبيه المبكر أو ضعف في نظام المؤشرات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

• لوحة القيادة تمكن المسير من معرفة مواطن الخلل بسهولة "ومن خلال معرفة الخطر يمكن تجنبه واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" تحصلت كل منهما على متوسط 3.8857 (موافق)، مما يشير إلى إدراك عام لأهمية اللوحة في تشخيص نقاط الضعف والمساعدة في اتخاذ القرار المناسب عند ظهور المخاطر.

ومنه يمكن القول إن بعد الأداء: تعكس نسبه اتفاقاً نسبياً على أن لوحة القيادة أداة مفيدة في اكتشاف مواطن الخلل واتخاذ قرارات استباقية، رغم وجود تحفظات حول قدرتها على التنبيه المباشر بالمشاكل، ما يشير إلى إمكانيات غير مستغلة بشكل كافٍ.

البعد الثاني: الرقابة يشمل هذا البعد أربع عبارات كما يلي:

• لوحة القيادة أداة فاعلة للرقابة في المؤسسة (4.1143) ، و "تخضع كل المؤسسة لعملية الرقابة" (4.2857): نسب مرتفعة تعكس قناعة قوية بأن للوحة القيادة دوراً رقابياً فعالاً ومنتشراً في مختلف مستويات المؤسسة.

• تعتمد المؤسسة الرقابة القبلية للنتائج "حصلت على (3.2286)، أي موقف محايد نسبياً، مما يدل على عدم وضوح أو عدم تطبيق فعلي لهذا النوع من الرقابة.

• تعتمد المؤسسة على الرقابة المستمرة لكل أنشطتها: (3.9429) "يعكس اتفاقاً كبيراً حول أن الرقابة ليست لحظية فحسب، بل مستمرة ومهيكلية.

ومنه يمكن القول إن النتائج تدل على اقتناع الموظفين بالدور الرقابي القوي للوحة القيادة، خاصة في الرقابة البعدية والمستمرة، مع بعض التحفظات حول تفعيل الرقابة القبلية بشكل منهجي.

البعد الثالث: الفعالية ويضم ثلاث عبارات:

• توجه لوحة القيادة المسير نحو الانحرافات الحاصلة (3.6286) ، و "تساعد على مقارنة النتائج المتوقعة مع المحققة" (3.9143): تُظهر هذه النتائج اتفاقاً واضحاً على الفعالية الوظيفية للوحة القيادة في تحديد الفروقات والانحرافات.

الفصل الثاني:..... الإطار التطبيقي للدراسة

• لوحة القيادة سهلة الاستعمال والتعديل "حصلت على (3.0000): موقف محايد، يعكس ربما صعوبة في التعامل اليومي مع اللوحة أو نقص التدريب عليها. ومنه يمكن القول إن هناك اتفاق على أن لوحة القيادة أداة فعّالة في التقييم والمقارنة، لكن الحياد المسجل بخصوص سهولة الاستعمال يطرح تساؤلات حول الجانب العملي والتقني في استخدام الأداة.

البعد الرابع: الأهمية تضمّن هذا البعد ست عبارات، كلها تقريبًا تراوحت بين (3.7714) و:(4.1429)

• أعلى المتوسطات كانت للعبارات: تساعد المؤشرات المكونة للوحة القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة(4.1429) ، و "لوحة القيادة وسيلة لمتابعة عملية إنجاز الأهداف" (4.1143)، مما يدل على اقتناع كبير بأهميتها الاستراتيجية.

• باقي العبارات مثل: أداة للتشخيص المالي، "وسيلة للتواصل"، "أداة فعّالة لمراقبة التسيير"، و "تمكن من إعطاء صورة واضحة عن النشاطات" سجلت متوسطات بين (3.7714) و(4.0571)، كلها تدور في فلك الموافقة، ما يعكس ثقة الباحثين في شمولية هذه الأداة.

ومنه يمكن القول إن النتائج تكشف عن إدراك عالٍ لدى أفراد العينة بأهمية لوحة القيادة من مختلف الجوانب التسييرية، سواء من حيث المتابعة، التشخيص أو اتخاذ القرار، وهو ما يعزز مكانتها كأداة ضرورية داخل المؤسسة.

المحور الأول: "لوحة القيادة"

من خلال المتوسط الحسابي العام (3.7804)، يمكن القول إن أفراد العينة عبّروا عن موافقتهم بشكل عام على فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية، مع تباين في تقييم بعض الجوانب التقنية والتنفيذية. تعكس هذه النتائج نضجًا إدراكيًا لدى العاملين في المؤسسة حول أهمية هذه الأداة، لكنها تشير في الوقت ذاته إلى الحاجة لمزيد من التكوين والتحسينات في التفعيل العملي والتقني، خاصة ما يتعلق بالتنبيه المبكر وسهولة الاستخدام.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتالي إن لوحة القيادة تُعد أداة فعالة في دعم عملية اتخاذ القرار المالي داخل مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي، خصوصًا في أبعادها المرتبطة بالرقابة والأهمية، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بالاستعمال الفني وتفعيل بعض آلياتها الوقائية، وهو ما يفتح المجال لتحسين استخدامها مستقبلاً.

المحور الثاني: يتميز اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم ب:

العبارات		غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
06	من حيث أهداف القرارات المالية	1	2	3	13	16
	تهدف القرارات المالية إلى تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة	1	0	5	23	6
	تهدف القرارات المالية إلى انتهاز الفرص الربحية	0	2	12	11	10
07	من حيث أهمية القرارات المالية	0	4	14	9	8
	تتميز القرارات المالية بالدقة فهي الأمثل للمفاضلة بين البدائل	0	2	7	22	4
08	من حيث	3	4	10	14	4

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

4	14	8	5	4	تستثمر المؤسسة في جانب الأصول الثابتة	قرارات الاستثمار	
9	10	13	2	1	تقوم مؤسستكم باتخاذ القرارات المالية بعد تحليل المعطيات والتنبؤ بالأرباح		
4	9	15	1	6	تلجأ المؤسسة إلى توزيع أرباحها إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة	من حيث	09
3	11	16	5	0	تلجأ المؤسسة إلى في توزيع أرباحها إلى نسبة ثابتة	قرارات توزيع	
2	14	15	3	1	تلجأ المؤسسة إلى في توزيع أرباحها إلى سياسة التوزيعات الإضافية	الأرباح	
3	12	17	1	2	تعتمد المؤسسة على توليفة من مصادر التمويل المختلفة	من حيث	10
3	14	10	8	0	تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الداخلي	قرارات التمويل	
6	12	9	3	5	تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الخارجي		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	1,01419	4,1714	تهدف القرارات المالية إلى تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة	06 من حيث أهداف القرارات المالية
موافق	0,76477	3,9429	تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	
موافق	0,92309	3,8286	تهدف القرارات المالية إلى انتهاز الفرص الربحية	
موافق	0,97619	3,6000	تزيد أهمية القرارات المالية بزيادة الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة	07 من حيث أهمية القرارات المالية
موافق	0,71948	3,8000	تتميز القرارات المالية بالدقة فهي الأمثل للمفاضلة بين البدائل	
موافق	1,10992	3,3429	تستثمر المؤسسة في جانب الأصول المتداولة	08 من حيث قرارات الاستثمار
محايد	1,19663	3,2571	تستثمر المؤسسة في جانب الأصول الثابتة	

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

موافق	1,02244	3,6857	تقوم مؤسستكم باتخاذ القرارات المالية بعد تحليل المعطيات والتتبؤ بالأرباح		
محايد	1,20712	3,1143	تلجأ المؤسسة إلى توزيع أرباحها إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة	09	من حيث قرارات توزيع الأرباح
محايد	0,83817	3,3429	تلجأ المؤسسة إلى في توزيع أرباحها إلى نسبة ثابتة		
محايد	0,84316	3,3714	تلجأ المؤسسة إلى في توزيع أرباحها إلى سياسة التوزيعات الإضافية		
محايد	0,91026	3,3714	تعتمد المؤسسة على توليفة من مصادر التمويل المختلفة	10	من حيث قرارات التمويل
محايد	0,93755	3,3429	تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الداخلي		
محايد	1,27813	3,3143	تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الخارجي		
موافق	0,33114	3,5347	اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم ب:		

أولاً: بعد أهداف القرارات المالية

تُظهر النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بقوة على أن القرارات المالية تهدف إلى تحقيق أكبر عائد ممكن مع تقليل المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17، مما يدل على وعي جيد بأهمية إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة المالية. كما أبدى الموظفون موافقتهم على أن من أهداف القرارات المالية تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة (3.94) وانتهاز الفرص الربحية المتاحة (3.82).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

هذا يعكس توجهًا استراتيجيًا واضحًا يسعى إلى تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق الربحية. كما أن الانحرافات المعيارية المعتدلة تشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول هذه الأهداف.

ثانيًا: بعد أهمية القرارات المالية

فيما يخص أهمية القرارات المالية، أبدى الموظفين موافقة جيدة على أن هذه الأهمية تتزايد مع زيادة الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، حيث سجل المتوسط 3.60. هذا يشير إلى إدراك بأن البيئة الخارجية المتشابكة تؤثر على حساسية القرارات المالية ودقتها. كذلك، عبر الموظفين عن موافقتهم على أن القرارات المالية تتسم بالدقة اللازمة للمفاضلة بين البدائل المختلفة، مما يؤكد على جدية اتخاذ القرار وأهمية الاعتماد على بيانات صحيحة ومنهجيات تحليل سليمة في صنع القرار.

ثالثًا: بعد قرارات الاستثمار

توضح النتائج أن هناك قبولًا نسبيًا لاستثمار المؤسسة في الأصول المتداولة، إذ بلغ المتوسط 3.34، مع وجود توجه أقل تجاه استثمار الأصول الثابتة حيث جاء متوسط هذا البند 3.25 مع تصنيف "محايد". ومع ذلك، أظهر الموظفين موافقة على أن القرارات المالية تُتخذ بناءً على تحليل البيانات والتنبؤ بالأرباح (3.68)، مما يعكس توجهًا نحو تبني ممارسات تحليلية في عملية الاستثمار. لكن الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبيًا توحى بوجود اختلافات في وجهات النظر أو الخبرات المتعلقة بهذا الجانب.

رابعًا: بعد قرارات توزيع الأرباح

فيما يتعلق بتوزيع الأرباح، كانت ردود الموظفين متباينة ومحايدة في معظم العبارات، سواء كان التوزيع يعتمد على المفاضلة بين البدائل، أو على نسبة ثابتة، أو على سياسة التوزيعات الإضافية، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.11 و3.37. هذا يعكس عدم وضوح أو تفاوت في السياسات المتبعة لتوزيع الأرباح، أو ربما عدم المعرفة الكافية لدى بعض أفراد العينة بهذا الجانب.

كذلك الانحرافات العالية تشير إلى وجود اختلافات كبيرة في ممارسات أو آراء الموظفين حول هذا الموضوع.

خامساً: بعد قرارات التمويل

أظهرت نتائج البعد المتعلق بقرارات التمويل تبايناً واضحاً مع متوسطات محايدة تقريباً في جميع العبارات، سواء كان الاعتماد على مصادر تمويل متنوعة، أو على التمويل الداخلي، أو الخارجي. هذا يشير إلى عدم وجود رؤية موحدة أو سياسات واضحة في المؤسسة بخصوص مزيج التمويل، كما أن الانحرافات العالية في الإجابات تعكس تبايناً في وجهات النظر والمعرفة بين أفراد العينة حول هذا الجانب.

سادساً: محور اتخاذ القرارات المالية

بشكل عام، يظهر أن عينة الدراسة توافق بشكل معتدل إلى جيد على وجود نظام لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام 3.53، مما يشير إلى وعي نسبي بأهمية هذه القرارات ودورها في نجاح المؤسسة. ومع ذلك، يُلاحظ وجود بعض الارتباك أو ضعف الوضوح في بعض الجوانب التطبيقية مثل توزيع الأرباح وقرارات التمويل.

اختبار صحة الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج

الجدول رقم (17) : العلاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
لوحة القيادة اتخاذ القرارات المالية	35	0.800	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.800، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد أن هناك علاقة بين لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج. ومنه الفرضية مقبولة.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتالي، تثبت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً وفاعلاً للوحة القيادة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه الأداة في تعزيز الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18) : العلاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أداء لوحة القيادة اتخاذ القرارات المالية	35	0.686	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير أداء لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.686، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد أن هناك علاقة بين أداء لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعرييج. ومنه الفرضية مقبولة.

وبالتالي، تثبت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً وفاعلاً لأداء لوحة القيادة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه الأداة في تعزيز الأداء الإداري والمالي للمؤسسة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(19) : العلاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الرقابة اتخاذ القرارات المالية	35	0.664	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير لوحة القيادة كأداة للرقابة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.664، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد أن هناك علاقة بين لوحة القيادة كأداة للرقابة وعملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعرييج. ومنه الفرضية مقبولة.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتالي، تثبت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً وفاعلاً لوحة القيادة كأداة للرقابة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه الأداة في تعزيز الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20) : العلاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
فعالية لوحة القيادة اتخاذ القرارات المالية	35	0.646	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير فعالية لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.646، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد أن هناك علاقة بين فعالية لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعرييج. ومنه الفرضية مقبولة.

وبالتالي، تثبت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً وفعالاً لفعالية لوحة القيادة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه الأداة في تعزيز الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني :..... الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (21): العلاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أهمية لوحة القيادة اتخاذ القرارات المالية	35	0.723	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية بلغ 0.723، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

كما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية، ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة بين أهمية لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات المالية في شركة مطاحن اكسترا بن حمادي.

ومن هذا يمكن الاستنتاج أن وجود لوحة قيادة فعالة ومهمة يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مالية سليمة ومدروسة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكًا واضحًا وفعالاً داخل مؤسسة مطاحن "اكسترا بن حمادي" برج بوعريرج لأهمية القرارات المالية، سواء من حيث أهدافها أو من حيث دورها في الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، بالرغم من بعض التذبذب في وضوح السياسات المتعلقة بهذه الجوانب. كما أثبتت النتائج وجود فعالية معتبرة للوحة القيادة داخل المؤسسة، حيث تبين أنها تُستخدم بشكل إيجابي وتساهم في دعم اتخاذ القرارات المالية. وقد تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين استخدام لوحة القيادة وبين جودة القرارات المالية المتخذة، مما يدل على أن المؤسسة تستفيد فعليًا من هذه الأداة الحديثة في تحسين الأداء المالي.

وعليه، يمكن القول إن لوحة القيادة تمثل أداة استراتيجية مهمة داخل المؤسسة، تُعزز من فعالية اتخاذ القرار المالي وتساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، مما يدعم توجيهها نحو التسيير الحديث المعتمد على المعلومات والتحليل.

الختامة

يتطلب قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاعتماد على أدوات فعالة لمراقبة التسيير، ومن أبرز هذه الأدوات لوحة القيادة، التي تُمكن المسير من الحصول على معلومات دقيقة وضرورية للتحكم في تسيير المؤسسة. تعتبر لوحة القيادة مصدرًا لمعلومات متنوعة تعكس وضعية المؤسسة الحالية وتساعد في التنبؤ بمستقبلها من خلال المؤشرات التي تتضمنها. وتُعد هذه الأداة من بين الوسائل الرقابية المهمة التي عززت البعد الديناميكي في عملية التسيير، سواء من الجانب الرقابي أو الإداري، إذ تسمح باتخاذ قرارات مالية سليمة استنادًا إلى معطيات واقعية. وقد سعت هذه الدراسة إلى إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة شركة مطاحن اكسترا بن حمادي

نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج الهامة التي تعكس واقع عملية اتخاذ القرارات المالية دخل المؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- أظهر أفراد العينة وعيا إيجابيا بأهداف القرارات المالية حيث اجمعوا على انها تهدف أساسا إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتحقيق أعلى عائد ممكن بأقل درجة من المخاطرة، مع استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة
- رغم وجود اهتمام بتحليل المعطيات قبل اتخاذ القرارات، إلا أن الدراسة كشفت عن غياب سياسة واضحة ومحددة لتوزيع الأرباح، مما يشير إلى نقص في التوجيه الاستراتيجي بهذا الخصوص.
- أيضا تبنت مؤسسة مطاحن اكسترا بن حمادي سياسة تمويل متوازنة، تقوم على تنويع مصادر التمويل بين الداخلي والخارجي، دون الاعتماد الكلي على أحدهما، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالتمويل.
- تبين أن هناك تأثيرا واضحا وفعالا للوحة القيادة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه الأداة في تعزيز الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.
- يمكن الاستنتاج أن وجود لوحة قيادة فعالة ومهمة يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مالية سليمة ومدروسة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة

اختبار صحة الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية

في مؤسسة مطاحن اكستر بن حمادي _برج بوعريرج

بما أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.800، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه يتم اثبات صحة الفرضية الرئيسية.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء لوحة القيادة واتخاذ

القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة

بما أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير أداء لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.686، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين أداء لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة

كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة

بما أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير لوحة القيادة كأداة للرقابة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.664، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين لوحة القيادة كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة

بما أن معامل ارتباط بيرسون بين متغير فعالية لوحة القيادة ومتغير اتخاذ القرارات المالية بلغ 0.646، وهو قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين فعالية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية ذات دلالة إحصائية قوية. وعليه يتم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة

بما أن معامل الارتباط لبيرسون بين أهمية لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية بلغ 0.723، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وعليه يتم اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة والمتعلقة بدور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- التأكد على أهمية تعزيز اليات اتخاذ القرار المالي، من خلال تحسين نظم المعلومات، وتحديد سياسات واضحة خاصة بتوزيع الأرباح وتمويل الاستثمارات، مما يضمن اتخاذ قرارات مالية صافية من طرف المؤسسة؛
- اتباع طرق علمية ومنهجية في تصميم واستخدام لوحة القيادة، بما يجعلها أداة فعالة تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية بشكل ممنهج وشفاف؛
- عرض المعطيات المالية عبر لوحة القيادة بأشكال مبسطة وواضحة، مع الابتعاد قدر الإمكان عن الجداول المعقدة، ويفضل استخدام الألوان المناسبة لزيادة الوضوح البصري؛

- نشر ثقافة استخدام لوحات القيادة بين المسؤولين والموظفين، مع توعيتهم بأهمية هذه الأداة في المتابعة والتقييم المستمر، عبر تنظيم ورشات عمل او دورات تكوينية؛
- وضع سياسة مالية متوازنة وواضحة فيما يخص تمويل المشاريع وتوزيع الأرباح، لتقليل التذبذب وضمان استقرار مالي أكبر للمؤسسة.

افاق الدراسة:

- دور التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المالية السليمة
- أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات المالية
- دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2000.
- بلعوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- بن حوجة حميد، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة استشرافية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، 2017.
- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- زياد سليم رمضان، اساسيات التحليل المالي، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الاردن، 1997.
- عبد الحي مرعي وكمال خليفة أبو زيد، بحوث العمليات في المحاسبة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- ناصر عداوي عدون واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ثانياً: المذكرات والاطروحات

- أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021، الاردن

- بن عشو نادية، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة سيدي عباز - غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2016-2017.
- بوخاتم نور الحنان، دور مؤشر معدل دوران المخزون في لوحة القيادة -دراسة حالة مؤسسة رام سكر فرع مستغانم 2011 / 2021-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021/2022.
- حللمي نبيل، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2020.
- حواس صلاح، التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالي وأثرها على مهنة المدقق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2008/2007.
- رحمتاني نورة، مقالاتتي حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات -قائمة-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قائمة-الجزائر، 2016/2017.
- صبرينة دسدوس، زينب طيبوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، جامعة ممد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018.
- مويحي اليأس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تتخصص فحص محاسبي، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، 2015.
- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة، العلمة سطيف، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، 2009.

ثالثا: الملتقيات العلمية

- براق عيسى وآخرون، مكانة لوحة القيادة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسة وتفعيل الإبداع، 25/4/2017.
- براق عيسى، كداتشة عائشة، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 25-04-2017.

رابعا: المجالات

- بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، ماي 2021.
- زينب بوغاري، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس. - سطيف. 1. المجلد 06، العدد 01، 2021.
- موسى بوجمعة، نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية مجلة أفاق للعلوم، العدد 07، مارس 2017.
- هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023.

المراجع باللغة الأجنبية

▪ CATHERINE MAURICE – BAUMONT méthode des mathématiques appliquées à l'économie (Dijon : copyright. 1990). p.87.

○

- Denis Dumoulin. Mathématiques de gestion 4ème ed ; Economica, Paris, 1993, p,183
- Denis Dumoulin. Op.cit. pp. 194-195
- Houda Zain, contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, économie ; société (E.D.42), Doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu-Bordeaux, école doctorale entreprise 2013, p 32.

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الاهداء
-	الشكر والتقدير
I-II	ملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
ا-د	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
06	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة واهميتها
08	المطلب الثاني: أنواع ومراحل لوحة القيادة
12	المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة
13	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية
13	المطلب الأول: مفهوم القرار المالي وأنواعه
16	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات المالية
23	المطلب الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي
26	المطلب الرابع: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار المالي
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات العربية

32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: أوجه التشابه واختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية
38	خلاصة
40	الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة مطاحن اكستر بن حمادي -برج بوعريريج-
40	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: منهجية الدراسة
45	المطلب الثاني أدوات التحليل المستخدمة في الدراسة
46	المطلب الثالث: : أداة الدراسة
50	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
50	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
57	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
76	ملخص
77	خاتمة
80	قائمة المراجع
86	فهرس المحتويات
87	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان: موجه للموظفين

استمارة الاستبيان

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية
دراسة حالة في شركة مطاحن اكسترا بن حمادي برج بوعريريج

سلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، السيدات والسادة الإداريين بمؤسسة " إكسترا بن حمادي " تحية طيبة وبعد؛ نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم، والذي يدخل ضمن إعداد مذكرة ماستر حول موضوع " دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية " بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد البشير الابراهيمي، ونحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من معلومات سيتم التعامل معها في إطار علمي وشكل موضوعي، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان. نشكر لكم مسبقا تعاونكم، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

ذكور أنثى

2-الفئة العمرية

أقل من 25 سنة من 25 إلى من 36 إلى أكثر من 45

سنة

3-الصف العلمي:

متوسط أو أقل تكوين مهني ثانوي جامعي دراسات عليا

4-الصف المهني:

إطار سامي تقني وتقني سامي عون

5-سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 11 إلى 20 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني:

ما مدى موافقتك على العبارات الواردة في الجدول الموالي:

1-لوحة القيادة

الرقم	الأداء	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	لوحة القيادة تنبع المسير بالمشاكل					
	لوحة القيادة تمكن المسير من معرفة موطن الخل بسهولة					
	من خلال معرفة الخطر يمكن تجنبه واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب					
02	من حيث الرقابة					
	لوحة القيادة أداة فاعلة للرقابة في المؤسسة					
	تخضع كل المؤسسة لعملية الرقابة					

					تعتمد مؤسسة الرقابة القلبية للنتائج		
					تعتمد مؤسسة على الرقابة المستمرة لكل أنشطتها		
					توجه لوحة القيادة المسير نحو الانحرافات الحاصلة	03	من حيث الفعالية
					تساعد لوحة القيادة على مقارنة النتائج المتوقعة مع المحققة		
					لوحة القيادة سهلة الاستعمال والتعديل		
					لوحة القيادة أداة للتشخيص المالي	04	من حيث الأهمية
					لوحة القيادة وسيلة للتواصل والتشاور		
					لوحة القيادة وسيلة لمتابعة عملية انجاز أهداف المؤسسة		
					لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير		
					تساعد المؤشرات المكونة للوحة القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة		
					تمكن المؤشرات المالية والمادية للوحة القيادة من إعطاء صورة واضحة لسيرورة النشاطات		

2- يتميز اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم ب:

					تهدف القرارات المالية إلى تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة	06	من حيث أهداف القرارات المالية
					تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة		
					تهدف القرارات المالية إلى انتهاز الفرص الربحية		
					تزيد أهمية القرارات المالية بزيادة الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة	07	من حيث أهمية القرارات المالية
					تتميز القرارات المالية بالدقة فهي الأمثل للمفاضلة بين البدائل		

					تستثمر المؤسسة في جانب الأصول المتداولة	من حيث قرارات الاستثمار	08
					تستثمر المؤسسة في جانب الأصول الثابتة		
					تقوم مؤسستكم باتخاذ القرارات المالية بعد تحليل المعطيات والتنبؤ بالأرباح		
					تلجأ المؤسسة إلى توزيع أرباحها إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة	من حيث قرارات توزيع الأرباح	09
					تلجأ المؤسسة إلى توزيع أرباحها إلى نسبة ثابتة		
					تلجأ المؤسسة إلى توزيع أرباحها إلى سياسة التوزيعات الإضافية		
					تعتمد المؤسسة على توليفة من مصادر التمويل المختلفة	من حيث قرارات التمويل	10
					تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الداخلي		
					تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على التمويل الخارجي		

Corrélations

		لوحة القيادة	اتخاذ القرارات المالية
لوحة القيادة	Corrélation de Pearson	1	,440**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	35	35
اتخاذ القرارات المالية	Corrélation de Pearson	,440**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	35	35

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	35

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
لوحة القيادة	,132	35	,127	,900	35	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
اتخاذ القرارات المالية	,144	35	,064	,890	35	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

