

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : مالية المؤسسة
من إعداد الطالبة : خولة بحورة
بعنوان :

دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz حاسي
مسعود خلال الفترة : 2014 – 2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2015/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ قريشي محمد الصغير (أستاذ محاضر أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ بوخاري عبد الحميد (أستاذ محاضر أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ رجم خالد (أستاذ مساعد – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014 – 2015

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : مالية المؤسسة
من إعداد الطالبة : خولة بحورة
بعنوان :

دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz حاسي مسعود خلال الفترة : 2014_2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2015/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ قريشي محمد الصغير (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ بوخاري عبد الحميد (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ رجم خالد (أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014 – 2015

الإهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول، أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسراره
وخاتمه تصاريفه وأقداره أما بعد:

أهدي ثمرة جهرة وبذرة عطائي إلى من كان لهما الفضل بعد ربي في إتمامي لهذا العمل وأملي في
هذه الحياة، إلى الوجه المتألئ نوراً وجمالاً أُمي الحبيبة حفصتها الله ورعاها.

إلى من تحدى الصعاب وتحمل مشقة الحياة، وسهر الليالي من أجل راحتنا وسعادتنا أبي الكريم حفظه
الله وحماه، إلى إخوتي عبد المالك، كوثر ومريم، إلى كل أفراد العائلة الكبيرة، مع تقديري وعرفاني لكم
بتشجيعكم الدائم ودعمكم للإستمرار حتى النهاية، زملائي وزميلاتي بالجامعة كل باسمه وأخص بالذكر
صديقتي العزيزة دلال، إلى كل طلبة ثانية ماستر رفقاء الدرب.

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد وشكراً.

خولة

الشكر والتقدير

قال الله تعالى : "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

قبل كل قول أو عمل الحمد لله مولى النعم، واسع الجود والكرم على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل بوخاري عبد الحميد الذي أكن له كل التقدير والإحترام بالإشراف على مذكري، عرفانا له بالمجهودات التي بذلها وعلى كل ما قدمه لي من باب العون من توجيهات قيمة سواء التوجيهية أو المعنوية أفادتنا أثناء إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ هتهات سعيد لما قدمه لي من نصائح ومساعدات لإتمام هذا العمل، كما لا تفوتني الفرصة لأشكر السيد عمروش رابح والأنسة ميزاور أمال عل المعلومات القيمة التي منحوني إياها خلال الدراسة التطبيقية، وكل عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز،

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تفحص وتقييم هذا العمل، كما أعبر عن خالص تشكراتي لكل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة صادقة، بإبتسامة مشجعة.

ولكي يكتمل شكري، أقف أخيرا وقفة إحترام أمام كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا في مختلف الأطوار الدراسية.

خولة

الملخص :

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة، مما يؤثر على نموها وإستمرارها وتحقيق أداء مالي متميز، والذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة، مما يجتم عليها ضرورة إعتتماد طرق تسييرية حديثة وفعالة والتي من أبرزها نجد لوحة القيادة التي عمدت معظم المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا منها للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

فأهمية أدوات مراقبة التسيير والتي أصبح لها دور فعال في المؤسسات حاليا، تسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات والعمل على تصحيحها في الأوقات المناسبة، كما أن تفعيل هذه الأدوات في الميدان بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين عملية إتخاذ القرار، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة، القرارات المالية، قرارات الإستثمار.

Résumé :

L'entreprise économique s'influe par les changements d'environnement qui touche son développement et son continuation et son réalisation d'une performance financière parfaite, qui apparait surtout au décisions financière prise et au amélioration du performance financière, ce qui exige l'application des méthodes de gestion moderne, proprement dit, le tableau de bord que la plupart d'entreprise on a adopter cet outil pour maintenir la conduite de ses activités et d'être capable d analyser et de surveiller son état et prendre des mesures correctives au moment convenable, l'importance des outils de contrôle du gestion qui est devenu essentiel pour les établissements maintenant, il permet aux gestionnaires d'identifier le statut de l'établissement précision pour connaitre les erreurs et les écarts résultant de la mise en œuvre des activités et de travailler sur corrigées en temps opportun, et que l'activation de ces outils dans le domaine est bien et compatible avec les actions spécifiques contribuent a atteindre les objectifs et améliorer le processus de prise de décision, donc augmenter l'effcience et l'efficacité de l'entreprise.

Mots clés : tableaux de bord, décisions financières, décisions d'investissement,

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء.
IV	الشكر والتقدير
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
2	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات المالية وفعالية لوحة القيادة
3	تمهيد
4	المبحث الأول : لوحة القيادة كأداة لإتخذ القرارات المالية
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
21	الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
22	تمهيد
23	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
27	المبحث الثاني : تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية وأدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز وأهم القرارات المالية
43	المبحث الثالث: قياس أثر أدوات لوحة القيادة على القرارات المالية
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	المصادر والمراجع
54	الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
27	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم 1.2
28	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	الجدول رقم 2.2
29	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم 3.2
30	توزيع العينة حسب المنصب	الجدول رقم 4.2
31	العناصر الواجب توفرها عند تصميم لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز	الجدول رقم 5.2
31	العناصر التي يعتمد عليها في لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز	الجدول رقم 6.2
32	أبعاد ووضائف لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز	الجدول رقم 7.2
33	أهداف القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز	الجدول رقم 8.2
33	أهمية قرارات الإستثمار في مؤسسة سونالغاز	الجدول رقم 9.2
34	جدول ليكارت الثلاثي	الجدول رقم 10.2
34	نتائج قياس الثبات	الجدول رقم 11.2
34	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث المراقبة	الجدول رقم 12.2
35	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الفعالية	الجدول رقم 13.2
36	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأداء	الجدول رقم 14.2
37	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الوضائف	الجدول رقم 15.2
37	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات	الجدول رقم 16.2
38	مقارنة أدوات لوحة القيادة من عدة جوانب حسب متوسط إجابات العمال	الجدول رقم 17.2
38	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تقييم القرارات المالية	الجدول رقم 18.2
39	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تقييم القرارات المالية	الجدول رقم 19.2

40	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول قرارات الإستثمار	الجدول رقم 20.2
40	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول قرارات توزيع الأرباح	الجدول رقم 21.2
41	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول محددات قرارات الإستثمار	الجدول رقم 22.2
41	النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول محددات قرارات التمويل	الجدول رقم 23.2
42	نوعية القرارات في مؤسسة سونالغاز من عدة جوانب حسب متوسط إجابات العمال	الجدول رقم 24.2
43	الإرتباط الخطي بين أدوات لوحة القيادة والقرارات المالية	الجدول رقم 25.2
44	مصفوفة الإرتباط ما بين محاور لوحة القيادة و مختلف القرارات المالية	الجدول رقم 26.2

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
8	أهم المراحل الأساسية لإتخاذ القرارات في المؤسسات	الشكل رقم 1.1
12	مراحل إعداد لوحة القيادة	الشكل رقم 2.1
27	تمثيل بياني للعينة حسب الجنس	الشكل رقم 1.2
28	تمثيل بياني للعينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم 2.2
29	تمثيل بياني للعينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم 3.2
30	تمثيل بياني للعينة حسب المنصب	الشكل رقم 4.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
61	ورقة الأستبيان	01
62	شكل لوحة القيادة في المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	02
63	خريطة نظام التسيير المدمج المطبق بالمؤسسة	03

المقدمة

المقدمة :

أ. توطئة :

تساهم أدوات التسيير في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، إلى جانب أنها تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية للمؤسسة، إذن لا بد للمؤسسة من إتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب ظروفها المالية وإمكانياتها المتاحة بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف والعمل على تحسين أدائها المالي وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الإقتصادية، لذا تبرز لوحة القيادة كأحد أهم أدوات التسيير والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المؤسسات الأجنبية خاصة الأوربية والأمريكية العمومية والخاصة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ب. طرح الإشكالية :

✓ كيف تساهم لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟

ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية أعلاه، نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1 -هل يوجد تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؟

2 -أين يكمن تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؟

3 -كيف تؤثر لوحة القيادة على القرارات المالية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؟

ت.فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السالفة الذكر يمكن وضع الفرضيات الآتية :

1 -يوجد تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

2 -يكمن تطبيق لوحة القيادة في مراقبتها وإتخاذ قرارات مالية تصحيحية وتعديلية

3 -لوحة القيادة تؤثر على القرارات المالية من خلال المؤشرات الموجودة بها.

ث. مبررات إختيار الموضوع :

الأسباب الموضوعية : تكمن هذه الأسباب في كون أن لوحة القيادة والقرارات المالية لديها أهمية وفعالية في المؤسسات الجزائرية، لهذا حاولنا معرفة مدى إهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بها، كونها تلي شروط وتوافق الموضوع مع التخصص (مالية المؤسسة)، محاولة الربط بين الجانب النظري للموضوع وواقع المؤسسات الإقتصادية

ج. أهداف الدراسة وأهميتها :

تهدف من خلال دراستنا إلى :

✓ معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في إتخاذ القرارات بالمؤسسات؟

✓ التعريف بلوحة القيادة وأهم خصائصها وأنواعها؛

✓ أهم المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة؛

✓ معرفة أي نوع من لوحة القيادة تستخدم المؤسسة في مراقبة نشاطها وسير عملها؛

أما أهمية الدراسة : فانطلاقاً من أهمية أدوات التسيير أصبح من الضروري مسايرة المؤسسات الإقتصادية للتغيرات والتحولات البيئية التي يشهدها مجال التسيير، والإستفادة من الأساليب الحديثة التي يقدمها، وضرورة إتباع سياسة ناجحة وفعالة من خلال إدخال بعض هذه الأساليب على الأسس العلمية والتي من بينها نظام مراقبة التسيير، فمتخذ القرار يقوم بتوظيف المعلومات المالية التي يحصل عليها من المحيط الداخلي للمؤسسة بالدرجة الأولى في بناء قرارات تحافظ على بقاء المؤسسة وإستمراره، تدخّل في إطار إستراتيجية المؤسسة التي تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها، فلوحة القيادة لها أهمية خاصة بإعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، تأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير، وبناءً على هذه الأهمية وقع إختيارنا للموضوع.

ح. حدود الدراسة :

- 1- المجال المكاني : تم إجراء دراستنا في المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (سونالغاز) بحاسي مسعود وذلك للمكانة التي تحتلها مؤسسة سونالغاز في الإقتصاد الوطني، تماشيها مع التطور التكنولوجي و العدد الجيد من العمال الموظفين.
- 2- المجال الزمني : الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة لوحة القيادة في الثلاثي الأول من السنة الحالية 2015 لكون أن لوحة القيادة تكون كل ثلاثة أشهر أي أربعة مرات في السنة.

خ. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، من أجل تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة، طبيعة الموضوع تفرض علينا أن يكون المنهج المستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة والقرارات المالية، أما في الجانب التطبيقي إعتدنا على دراسة حالة (المقابلة، ملاحظة الوثائق...) في جمع المعلومات إلى جانب الدراسة الميدانية التي تمثلت في أخذ عينة من عمال سونالغاز للإجابة على الإستبيان، وباستخدام برنامج spss تحصلنا على النتائج من أجل معرفة أين تكمن أهمية كل من لوحة القيادة والقرارات المالية وكيف تتؤثر لوحة القيادة على القرارات المالية.

د. هيكل الدراسة :

الفصل الأول تم التطرق فيه لمتغيري الدراسة، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية عملية إتخاذ القرار المالية، والذي يبرز أهم مفاهيم إتخاذ القرار ومراحله ويركز على مفاهيم القرارات المالية، وأهم أنواعها والبدايل المتاحة أمام المؤسسة، أما المبحث الثاني بعنوان مفهوم لوحة القيادة الذي يبرز تعريف لوحة القيادة وأهم أدواتها، إضافة إلى أنواع لوحات القيادة ومراحل إعدادها، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني لقد تمحور حول دراسة دور وأهمية لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بحاسي مسعود، من خلال ثلاثة مباحث، الأول عموميات حول المؤسسة والطريقة والأدوات المستخدمة أما المبحث الثاني فخصصناه لنتائج الإستبيان، والثالث مقارنة بين لوحة القيادة والقرارات المالية.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي
لإتخاذ القرارات المالية وفعالية
لوحة القيادة

المبحث الأول : لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول : ماهية إتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول : تعريف إتخاذ القرارات المالية

أولاً : تعريف القرار

القرار هو إختيار الطريق أو السبيل من بين عدة سبل للوصول إلى الهدف المرغوب.

القرار حسب Bernard هو : " ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير"¹.

ثانياً : تعريف عملية إتخاذ القرار

"هي مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تتضمن تدفق المعلومات وتحليلها

لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل

الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية"².

"عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى إختيار معين، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في

كل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار"³.

ثالثاً : تعريف القرار المالي

"هو إختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة

خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن

المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في إتخاذ القرارات المالية"⁴.

الفرع الثاني : أنواع القرارات المالية :

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح تساهم

في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، بحيث يترتب عن هذا

القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

¹ - طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص3.

² - رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص 8.

³ - jean-luk, charron. Sbinesé paris, organisation et gestion de l entreprise, paris, 2000, p 179.

⁴ - عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2005، ص 207.

أما قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات، بحيث على المؤسسة اختيار مصدر التمويل التي تناسبها (إصدار أسهم جديدة، الاستدانة... الخ)، بحيث على المؤسسة اتخاذ قرار استثماري يلائم إمكانياتها التمويلية، لأنها ستقارن بين مردودية الاستثمارات المنفذة وتكلفة مصدر التمويل المختار. وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كانا جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر.

أولاً : قرارا الإستثمار :⁵

أ - مفهوم قرار الإستثماري :

مفهوم القرار الإستثماري يستند على مبدأ الرشادة الإقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الإستثماري يتحلى بالقدرة على حسن التدبير والتصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الإستخدام العقلاني الأمثل للدور الإقتصادي أحسن إستخدام، مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة الفرصة البديلة لقرارات الإستثمار هي القرارات التي تعني بإختيار البديل الأمثل فيما يخص الإستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد، فقرار الإستثمار من أهم وأصعب القرارات المالية لكونه يتميز بصعوبة تنفيذ الإستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال، إضافة إلى مخاطر التخلي أو تعديل الإستثمار، أثارها على مستقبل المؤسسة

ب خصائص القرار الإستثماري :

- ✓ أن القرار الإستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها؛
- ✓ يحيط القرار الإستثماري جملة من المشاكل والتي من الضروري التغلب عليها؛
- ✓ يتميز القرار الإستثماري بالعوائد المستقبلية وبالتالي يتعرض لدرجة من المخاطرة؛
- ✓ ينبغي تقييم الإستثمار في ضوء متغيرين، العائد المتوقع، المخاطر المحتملة حالة عدم التأكد؛
- ✓ نتائج الإستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة؛
- ✓ المبالغ المنفقة على هذه الإستثمارات عادة ماتكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة؛
- ✓ صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة.

ج- أنواع قرارات الإستثمار

يمكن أن تصنف قرارات الإستثمار إلى قرارات إستثمارية قصيرة الأجل و قرارات إستثمارية طويلة الأجل

أولاً : القرارات الإستثمارية القصيرة الأجل

هذه المجموعة تدور قراراتها حول الإستثمار في الموجودات المتداولة (رأس المال العامل) والتي تشكل جزء مهما من حركة الإستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الإستثمارات في الموجودات المتداولة.

⁵- حنان خميس، نور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 39.

ثانيا : القرارات الإستثمارية طويلة الأجل

هذه المجموعة تهتم قراراتها بالإئناق الإستثماري طويل الأمد والمتمثل في الإستثمار في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية إختيار الموجودات وكيفية الإئناق ثم مقابلة عوائد الإستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثلا شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

ثانيا : قرار التمويل :⁶

أ- مفهوم قرار التمويل : يعرف قرار التمويل بأنه الإمداد بالوسائل التي عن طريقها يكون الأشخاص قادرين على أن يستهلكوا أكثر مما ينتجون في فترة زمنية، كما أن التمويل تحصيل الأموال اللازمة للشركة بشروط مناسبة تتفق مع أهدافها، قرارات التمويل تعنى بإختيار الهيكل الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية خلال فترة زمنية معينة.

ب- أنواع القرارات التمويلية :

✓ قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير وطويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة.

✓ قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.

ثالثا : قرارات توزيع الأرباح :⁷

أ- مفهوم قرار توزيع الأرباح : هي قرارات مالية تعبر عن إختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة والبدائل المطروحة بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، ويحقق ذلك إما عن طريق الإحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين لرفع من قيمة الإسم في سوق المال.

ب- أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح : لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل

النمو فيها، والشروط القانونية الخاصة بالتصرف فيها لرسم سياسة توزيع الأرباح وعليه توجد العديد من البدائل لسياسات توزيع الأرباح و أهمها :⁸

⁶- المرجع السابق، ص 41.

⁷- إلياس بن ساسي واخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 264.

⁸- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- ✓ **سياسة معدل التوزيعات الثابتة** : تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عن كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح ناو رفع الأرباح عندما تكون الفرص الإستثمارية كبيرة.
- ✓ **سياسة الفائض** : تشير هذه السياسة إلا أن قرار توزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المنظمة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمنشأة، فإذا كان العائد من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم، فلن يتعرض حملة الأسهم على قرار إحتجاز الأرباح لتمويل تلك الإستثمارات وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم.
- ✓ **سياسة التوزيعات الإضافية** : تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، تتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة واحتياجاتها من الأموال.
- ✓ **سياسة معدل التوزيعات المتغيرة** : تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة.
- ✓ **سياسة إستقرار نسبة الأرباح الموزعة** : تشير هذه السياسة إلى إستقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة، وهذا بزيادة التوزيعات من سنة لأخرى أو إنخفاضها، ولكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة، تهتم الإدارة بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى ولا تهتم بمقدار التوزيعات.

الفرع الثالث : مراحل القرارات المالية :⁹

القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي وتجاري، والذي يقوم على التوليفة منتج/سوق، بحيث ومن أجل اتخاذ القرار المالي لا بد من المرور بالمراحل الست التالية:

- 1 - **تشخيص المشكلة** : أي تحديد أسباب وأعراض المشكلة وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، مع إختيار الوقت الملائم لحلها وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار.
- 2 - **تحليل المشكلة** : يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها.
- 3 - **تحديد بدائل لحل المشكلة** : فالبديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولا بد من أن يتوفر في البديل شرطان :
 - الشرط الأول : أن يسهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار؛
 - الشرط الثاني : أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل.
- 4 - **تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة** : تتم عملية تقييم البدائل وفق عدة معايير أهمها

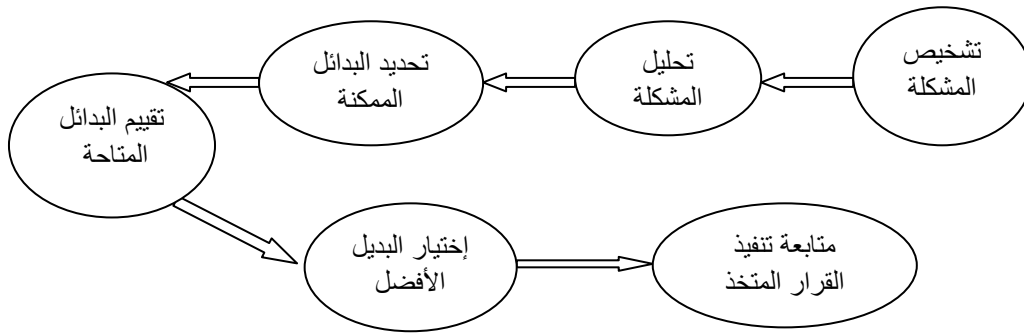
⁹- كوثر حمي، دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص.ص 9-10.

- ✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه
- ✓ تكاليف تنفيذ البديل، مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من أجل اختيار أنسب بديل.

5 - اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير وإعتبارات أهمها الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل، اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن والذي يكون حلا للمشكلة.

6 - متابعة تنفيذ القرار المتخذ : يجب متابعة تنفيذ البديل الذي وقع عليه الإختيار من خلال صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات، تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ.

الشكل رقم 1.1 : أهم المراحل الأساسية لإتخاذ القرارات في المؤسسات.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مذكرة كوثر حمي

المطلب الثاني : ماهية لوحة القيادة

هل سبق مرة وأن قدت سيارتك من دون أن تنتبه إلى مؤشرات السرعة، كمية البنزين المخزنة، درجة حرارة المحرك؟ إذن فكيف يمكن للمسيرين أن يقوموا بقيادة مؤسساتهم دون أن يكون بإمكانهم الإطلاع مباشرة على مستوى نشاطات كل المصالح، تنبؤات السيولة، وضعية المؤسسة، المراقبة المستمرة لسير المؤسسة...؟

تعمل المؤسسة جاهدة للحفاظ على سير نشاطاتها باستمرار، تقييم وتحسين أدائها في المدى القصير فلوحة القيادة هي من أهم الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، فهي تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما تفسر الإنحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا البحث.

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة

أولا : تعريف لوحة القيادة

"هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمى بكشف الإضطرابات وإتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الإستراتيجية، فلوحة القيادة تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة"¹⁰.

"لوحة القيادة حسب Yves jean saulou هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، فهي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كم أنها تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لإقتناص الفرص"¹¹.
"هي نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات"¹².

"هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة للمجموعة، والتي تكشف عن الإختلالات الحاصلة، وإتخاذ القرارات التوجيهية لبلوغ الأهداف المسطرة التي وضعتها الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تسمح كذلك بمخاطبة أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة"¹³.

"مجموعة المؤشرات والمعلومات المنتقاة والتي تمكن المسؤولين من مراقبة سير نشاط المؤسسة بكل مستوياتها و تحديد الإنحرافات المحتملة بشكل يساعد على إتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة"¹⁴.

ثانيا : مبادئ ووظائف لوحة القيادة

1- المبادئ : تتمثل فيما يلي

تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن :

✓ خطط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)

✓ تقرير على الإنجازات المحققة؛

✓ الإنحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- أن تتلائم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة ويمكن للمسؤول أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين.

- أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف المؤسسة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة يكون لها غالبا لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية.

¹⁰- سمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004، ص 56.

¹¹ - Yves jean Saulou , le tableaux de bord du décideur , les Editions d'organisation, paris 1982, p 40.

¹² - ناصر دادي عدون واخرون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 148.

¹³ - Guedj Norbert, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{eme} éditions d'organisation, paris, 2000, p 285.

¹⁴ - زهية بودبوازخرون، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009/04/15/14، ص 3.

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول إختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم¹⁵.

2- الوضائف : نذكر منها¹⁶

✓ **تناسق المعلومات** : حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة إنتقال المعلومات.

✓ **المؤشرات المناسبة** : يتم إختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط وقياس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية... الخ.

✓ **أداة إتصال وتفاوض** : لوحة القيادة أداة إتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها

✓ **وسيلة تنبؤ** : تبرز بعد تحديد الإنحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى إعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في إتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.

✓ **وسيلة لقياس الأداء** : من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإستخلاص الإنحرافات (سلبية أو إيجابية) ومن ثم إتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.

✓ **أداة تحفيز** : تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.

✓ **أداة سريعة لإخاذ القرارات** : ففي ظل محيط سريع التغير لا بد من إتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، إلى جانب تميزها في الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معلومات غير مادية، عددها قليل مركز على النقاط الأساسية، قراءتها سهلة وسريعة¹⁷.

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، الإستثمارات...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، الصيانة...)، مقارنتها بالأهداف المحددة، التسيير، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ومساعدتهم على إتخاذ القرارات¹⁸.

ثالثا : أهداف لوحة القيادة

تبعاً للميزات التي إنفردت بها لوحة القيادة فأبعادها ووضائفها تبرز في النقاط التالية :

¹⁵- مريم الأطرش، مرجع سبق ذكره، ص 52.
¹⁶- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 133-134.
¹⁷- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
¹⁸- حسين رحيم وآخرون، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008، ص 4.

- ✓ **أداة لتشخيص المنظمة :** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المنظمة، الغاية منها الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتها هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.
- ✓ **أداة مقارنة :** وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الإنحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، إضافة إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- ✓ **أداة حوار وتشاور :** إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وكونه هاماً يبرز عند عقد الإجتماعات العامة وغيرها¹⁹.
- ✓ **أداة للرقابة :** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ماتحقق ومقارنة الأهداف المحددة، تجلب الإنتباه للنقاط الحساسة التي هي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى إنحرافها بالنسبة للمعايير²⁰.

الفرع الثاني : أنواع لوحة القيادة

- 1- **لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي :** هي عبارة عن نظام مؤشرات يسعى لقياس الأداء الكلي في مختلف أبعادة المركزية، يسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم واقعية قابلة للتحقيق، إلى جانب أنه يضمن تسيير السياسة العامة للمؤسسة، وتدرج تحته ثلاثة أنواع :
 - أ. **لوحة القيادة المتوازنة :** تركز في عملية تقييم الأداء على المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي.
 - ب. **لوحة القيادة ذات البحث العميق :** تسعى إلى تحقيق مستوى أداء مقبول من خلال الرأسمال المادي (تطوير المهارات الفردية والتنظيمية) في وسط التحليل.
 - ج. **لوحة القيادة الخاصة بالجودة :** هي نظام يركز على معايير من أجل الحصول على شهادة الأيزو، تركز أساساً على قيمة الزبون والمستهلك.
- 2- **لوحة القيادة التسييرية :** تبين هذه اللوحات الأداء الإقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المنظمة وفقاً للتوجيهات الإقتصادية المتبناة باعتباره أساساً للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي، فهي عبارة عن نظام معلومات يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة أسواق المؤسسة في الأجل القصير، في أسرع وقت ممكن، وتسهل سر العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلا أنه يوفر بسرعة معلومات تسمح للمسييرين بالتدخل المباشر، مراقبة سير العمليات التي تقوم بتحديد طريقة الإستغلال الواجب إتباعها والمعلومات المكتملة الواجب توفرها كي تساهم في إتخاذ القرارات بسرعة²¹.

¹⁹- ناصر دادي عدون واخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 148-149.

²⁰- هوارى معراج واخرون، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص.78.

²¹- باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص.ص 129-130.

الفرع الثالث : مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية هي²² :

1- تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة) : يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة اعتماداً على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفّي المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

2- تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين : لا بد من إختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين والممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال وللتجاح تعتمد على عاملين أساسيين هما :

✓ التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم.

✓ تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل.

3- تحديد المعايير وإختيار المؤشرات : تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز مسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، فالمعايير والمؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغييرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاطه ومصالحته ويستحسن أن يكون عددها قليل، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات مجموعة من الشروط من بينها :

✓ لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن؛

✓ يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمراقبة

مراكز المسؤوليات؛

✓ لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال؛

✓ لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

4- جمع وتحليل المعطيات : إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمناً أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموماً لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جداً هما :

✓ أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات؛

✓ أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات؛

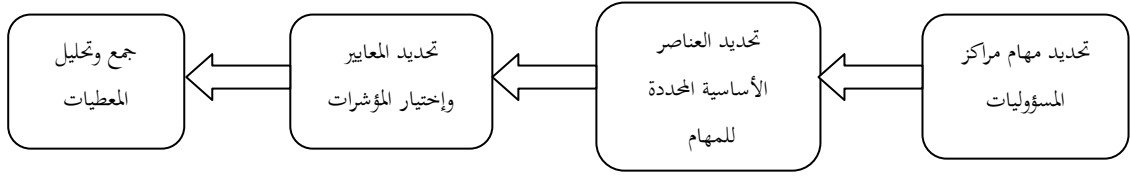
✓ مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ؛

✓ التحاليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة واجال الانتاج وفتراتها²³.

²² - سارة بوشيط ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ، 2014 ، ص.ص 11- 12.

²³ - المرجع السابق، ص، 12.

الشكل رقم 2.1 : مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : ناصر دادي عدون واخرون، 2004، ص 43.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول : دراسة مريم بالأطرش، « دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية »، دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول عاجلت إشكالية مامدى مساهمة لوحة القيادة المالية في إتخاذ القرارات المالية الملائمة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية، وتوعية المؤسسات بضرورة إنشاء لوحة القيادة المالية من خلال إبراز فوائدها وآثارها على الأداء المالي للمؤسسة، وتوجيه متخذ القرار المالي إلى طرق إنشاء لوحة القيادة المالية، حيث قامت الباحثة من خلال التقارير الصادرة من المؤسسة، والأساليب المستعملة المساعدة في إتخاذ القرارات المالية والتي من بينها لوحة القيادة المالية التي قامت بتقديم نموذج لهذه الأخيرة يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية ومجمل نشاطاتها الأخرى ومن خلال التحليل وجد أنها لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية بسهولة، واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول، فلوحة القيادة لم تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة ولم تستطع من خلالها إعطاء تفسير دقيق وشامل وصحيح لكل جوانب النشاط المالي.

الفرع الثاني : دراسة بونقيب أحمد، « دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير » دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2004-2006.

تناول فيها الباحث أربعة فصول، عالج فيها إشكالية دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و ماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟، ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة التسييرية التي تكاد مجهولة من طرف جمهور المسيرين بالمؤسسات على وجه عام و في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات، إضافة إلى ضرورة إستعمال المؤسسات لأدوات فعالة في مراقبة التسيير.

ومما نتج في هذه الدراسة :

✓ مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير.

✓ عدم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.

الفرع الثالث : دراسة قريشي محمد الصغير، « لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية»، دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2003-2004.

تناولت هذه الدراسة أربعة فصول، عالج فيها الباحث إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي؟.

فقد حاول إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMCI، حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية، وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الإلكترونية إلى غير ذلك، وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع إتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة.

ومما نتج في هذه الدراسة :

✓ غياب الإدارة بالأهداف، حيث أن مكافأة مسؤولي المراكز لا ترتبط بالنتائج المحققة في مراكزهم، وإنما هي في شكل أجور ثابتة؛

✓ أن إستراتيجية البنك لم ترق إلى الإهتمام بالزبون بدل المنتج؛

✓ أن نسق العمليات المتعلقة بنشاط البنك غير محدود، وهذا يؤدي إلى محدودية القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المراكز في الوكالات، حيث يتم الرجوع في كثير من القضايا إلى المسؤول الأعلى في المديرية الفرعية أو المركزية، وتطول مدة الفصل فيها مما يفوت كثيرا من الفرص السوقية على البنك.

الفرع الرابع : دراسة سويسي عبد الوهاب، « الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة» أطروحة دكتوراة دولة في علوم الإقتصاد، غير منشورة، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004. ناقشت هذه الدراسة في أربعة فصول إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسه؟

الهدف من الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها إختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه، من خلال تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

ومما نتج في هذه الدراسة :

- ✓ ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة، فالمؤسسة غير مثالية في إتخاذ القرار بحكم المعوقات البيئية أو سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.
- ✓ تشكل لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية (المساهمين، العمال، الزبائن...) بحيث تمنحنا الإطار المنهجي في شكل بناء (صور جداول، رسومات بيانية، مؤشرات...) بحيث تمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظرتة وأهدافه.
- ✓ تمكن لوحة القيادة كوسيلة لقياس الفعالية التنظيمية من إدارة مؤشرات القياس حتى ولو كانت متناقضة فيما بينها وذلك نظرا للأبعاد المختلفة المشكلة لها وإمكانية المقارنة بين مختلف صورها.

الفرع الخامس : دراسة صفاء لشهب، « نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار » ، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.

- عالجت هذه الدراسة في أربعة فصول إشكالية كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسؤولين والمسؤولين في عملية إتخاذ القرارات، بإعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته كل أداة في إتخاذ القرارات وأهم ماخلصت إليه:
- ✓ انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها وهذا يرجع لعدم إحاطة العاملين بما بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير إضافة إلى نقص تكوينهم.
 - ✓ عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بالأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم إشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف، وتقصير المسيرين في التعريف بهذه الأهداف وأهميتها.
 - ✓ تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ تتطلب هذه الأخيرة من رجال التسيير قدرة كبيرة على إتخاذ القرارات لذلك تعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية التسييرية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

الفرع الأول : دراسة Shih jen kathy ho «إعداد بطاقة الأداء المتوازن» ، مقارنة بين مؤسستين، اليابان، 2006.

- هدفت الدراسة إلى إختبار عملية إستخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات إلى جانب المصرف، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه، وقد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات النموذج في المؤسستين، وذلك من أجل معرفة سبب الإختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين المؤسستين، ومستوى الرضى المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه.

توصلت الدراسة إلى :

✓ وجوب توافر التغذية الراجعة بغرض تحقيق الرضى المؤسسي مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج الأداء المتوازن.

✓ زيادة فعالية تطبيق النموذج لضمان نجاح تطبيقه، وأن لا تقتصر على المديرين وحدهم، وذلك لأن عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبله للنموذج

✓ أن تتم دراسة عدد المقاييس المختارة ونوعها، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

الفرع الثاني : دراسة الخولي هالة عبد الله، « إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال » ، رسالة دكتوراه، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001.

إستهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية إنتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم إقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال،
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

✓ إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملًا للقياس و الإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب الإهتمام بتقييم الأثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل : رضى العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.

✓ إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنظمة وسياساتها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس المالية وغير المالية في نموذج (BSC).

لقد تناول أيضا لوحة القيادة الإستراتيجية، عبر محاولة تطويق كل الأوجه ومجالات اختصاصها والتفاعلات التي تهيكلها، والأبعاد التي ترمي إليها.

- ظهرت لوحة القيادة الإستراتيجية من المستويات العليا، وأداة اتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية في المؤسسة والتي يمكن أن تلعب دورا هاما في حل المشاكل التنظيمية وحتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة وذلك عبر تدقيق وضبط عملية الاتصال؛
- يمكن أن تكون لوحة القيادة الإستراتيجية أو بالأحرى مسار تحقيق نظام لوحة القيادة الإستراتيجية كإطار يسمح ببناء الإستراتيجية ومن ثم ضبطها؛
- يمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون محطة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف، والتي يمكن التماسها خلال تحقيق و إعداد نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية.

الفرع الثالث : Frédéric Juglaret indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé- Sécurité au travail, 2012.

الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية بباريس يرعى الباحث أن أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك من خلال تأثيره على حجم الأعمال وجودة الخدمة المقدمة

والوقت الذي تستغرقه العملية الرقابية، ساهمت مؤشرات لوحة القيادة في منع وحب مخاطر العمل من خلال التنبيه والصيانة الدورية والسنوية التي تعمل على مراقبة وتحسين الأمن في العمل من خلال تقديم اقتراح نموذج للوحة القيادة تجربي لاختبار وتقييم العديد من العروض وافاق التنمية على المستوى القريب والمتوسط والبعيد، فهي تساهم في الحد من مخاطر العمل، فنظام تسيير الصحة والامن في العمل اخذ مكانة كبيرة فهو يسمح بقياس الأداء والقيادة.

فنظام لوحة القيادة استثمارا مجديا بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، فالمؤشرات المقترحة في لوحة القيادة تزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ خطط وبرامج العمل، ويسمى هذا مؤشرا رقابيا، اما مؤشرات القيادة توضح سير العمليات بالنسبة للمسؤولين المعنيين وتساعدهم في إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال نظام مراقبة التسيير ومالها من اثر كبير في زيادة فعالية القرارات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فقد تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن لها أن تثرى في الدراسة.

حيث أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مع إبراز أهم المراحل القائمة على إنشائه، وضرورة انقاء أهم الأدوات التي تساعد على زيادة تفعيل القرارات الصحيحة، تناولت بعض الدراسات السابقة دور ومكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مع إبراز أهم العوامل التي يمكن لها أن تؤثر على قرارات المؤسسات الاقتصادية. تطرقت الدراسات السابقة إلى إبراز المفهوم الشامل والواسع لكل من نظام مراقبة التسيير، المراجعة الداخلية، نظام المعلومات، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، اتخاذ القرارات مع توضيح العلاقة التي تربط بين هاته المتغيرات وما لها من اثر على المؤسسات الاقتصادية وعلى قراراتها.

لم تتطرق بعض الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على أهمية مراقب التسيير ودوره في المؤسسة باعتباره أصل من أصولها، حيث يجب الاهتمام به وإعطائه كامل الصلاحيات التي تمكنه من القيام بنظام مراقبة التسيير، وما هي الأرباح أو القرارات التي يمكن استنباطها من واقع المؤسسات الاقتصادية.

تناولت الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشئ من التغير عن الدراسات السابقة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بشئ من الاختصار لبعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومن الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض النتائج وبعض النقاط، إلا أنها اختلفت في بعضها أيضا، وقد يعزى ذلك الاختلاف في المنهجية المتبعة وبالإضافة إلى مجتمعات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، إضافة إلى إستخدامي دراسة حالة ودراسة ميدانية، في نفس الوقت إلى جانب الاختلاف في الفترة الزمنية للدراسة عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة.

خلاصة الفصل :

تم العرض في هذا الفصل للقرارات المالية لما لها من أهمية في إبراز الوضعية المالية للمؤسسات، كما تطرقنا إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة مهمة وضرورية في تسيير المؤسسة، وأهم مبادئها وخصائصها وأنواعها، فهي من أدوات مراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من الإستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة في المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، واتخاذ القرارات المالية والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الإنحرافات مستقبلا، فمن خلال مؤشرات الكمية والنوعية والمعلومات هامة التي تقدمها للمسير يستطيع أن يستعملها في عملية إتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثاني : دراسة حالة
المؤسسة الوطنية لتسيير
شبكة نقل الكهرباء

تمهيد :

تم التطرق في الفصل الأول إلى كل مايتعلق بعملية إتخاذ القرارات المالية من خلال مفاهيم حول إتخاذ القرار وانواعه ومراحله إلى جانب لوحة القيادة وكما مايتعلق بها، أما الفصل الثاني قمنا بدراسة لوحة القيادة من خلال التطرق إلى خطوات إعدادها في المؤسسة وتوضيح دورها في إتخاذ القرارات المالية، محاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية الموضوعية في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، تناولنا دراسة حالة تطبيقية في هذا الفصل تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية لشبكة نقل الكهرباء [sonelgaz](http://sonelgaz.dz).

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

تعريف بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء:

تسيير شبكة نقل الكهرباء، المختصر تحت اسم GRTE SPA هو فرع من فروع مجمع سونلغاز، أسست في 1 جانفي 2004 و ذلك مصاغة للقانون رقم 01.02 الصادر في 5 فيفري 2002، وسجلت تحت اسم سونلغاز نقل الكهرباء GRTE SPA في سبتمبر 2004 وفي هذا الصدد أصبح للمسير رخيص صادر عن وزارة الطاقة و المناجم لتشغيل نقل الكهرباء و ذلك بعد مراجعة لجنة تنظيم قطاع الكهرباء والغاز، أصبح اسم الشركة في فيفري 2009 الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء باختصار الاسم GRTE، هي شركة مساهمة برأسمال 40.000.000.000 دج و هي مكلفة باستغلال و صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لضمان القدرة الكافية مقارنة باحتياجات العبور والاحتياط. شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء لها احتكار طبيعي لنقل الكهرباء مما يضمن لها الدخل اللازم الذي ينشأ عن التعويض على عبور الطاقة، بما في ذلك التسعيرة التي وضعتها CREG. والمقدرة حاليا ب 0.66 دج للكيلوواط الساعي في كامل أنحاء التراب الوطني.

يشرف على شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء جمعية عامة و مجلس ادارة ويديرها رئيس مدير عام. العلاقات الفنية بين مختلف المشغلين (المنتجين، شركات التوزيع، زبائن التوتر العالي) المتصلة بشبكة نقل الكهرباء يحكمها المرسوم الوزاري الصادر في 28 فيفري 2008 المحدد للقواعد الفنية للاتصال بشبكة النقل وقواعد، سلوكيات نظام انتاج ونقل الكهرباء .

تعريف المديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء حاسي مسعود:

المديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء حاسي مسعود عنوانها حي سي الحواس 02 صندوق البريد 468 ، يبلغ عدد عمالها 497 عاملا حسب آخر تقرير بداية السنة الحالية 2015 وهي مسؤولة عن الاستغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء في كل من حاسي مسعود، ورقلة، حاسي رمل، حاسي بركين، تقرت، وأدرار.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الوطنية الناشطة في المدينة الصناعية حاسي مسعود التابعة لولاية ورقلة، وبصفة خاصة وكعينة اخترنا المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء(سونلغاز)، وذلك لمكانتها وكبر حجمها و كثرة الخبرين فيها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى في الجزائر منذ القدم وذلك في مجالات مختلفة، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعى دائما لتطوير وإستغلال وصيانة الشبكة وهذا ما يساعد على دراسة الموضوع المتعلق بلوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية، فيما يلي سنحاول إلقاء نظرة إحصائية لعينة الموظفين المختارين عشوائيا للإجابة على الإستبيان، من خلال معرفة التوزيع التكراري لهذه العينة حسب البيانات الشخصية في الإستبيان.

يتضمن موضوع الدراسة و المتمثل في دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من متغير واحد و المتمثل في القرارات المالية، أما الجزء الأول من الموضوع فهو ثابت ومستقل لأن لوحة القيادة في المؤسسة موجودة بصفة دائمة، وهنا

يكمن معرفة دورها في دعم و اتخاذ القرارات المالية من خلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة الموجودة بما سواء كانت مؤشرات مالية، غير مالية، كمية أو نوعية كالصيانة، و لقد تم الحصول على المعلومات كالتالي :

✓ **المقابلة :** حتى تتمكن من الحصول على معلومات مكملة غير موجودة في الاستبيان لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستحوية، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات بمعارف و اهتمامات الفرد المجيب، التي لم نوردتها في قائمة الأسئلة. حيث قمنا بمقابلة المسؤولة الأولى عن لوحة القيادة في المؤسسة والتي زودتنا ببعض المعلومات التي تخص دراستنا.

✓ **الاستبيان :** يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المتنوعة، " المفتوحة، المغلقة، المفتوحة المغلقة "، سنحاول من خلالها أن نلمس مدى اهتمام المؤسسة بدور لوحة القيادة عموما و تأثيرها على إتخاذ القرارات المالية على وجه الخصوص، ولقد قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من العمال في المؤسسة.

المطلب الثاني : طريقة معالجة المعلومات ونتائجها

تم معالجة المعلومات بالتحليل، بما أن المعلومة هي مجموعة البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدءا بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تصنيفها و في الأخير تنتج معلومة مفيدة، فإنه من المهم أن نعرف أنواع البيانات التي تعتمد عليها مؤسساتنا في تكوين معلوماتها و بالتالي إتخاذ قراراتها، بالإضافة إلى استعمال برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان.

أولا : نتائج المقابلة حول لوحة القيادة في المؤسسة

1- قسم مراقبة التسيير والنوعية : هذا القسم هو المكلف والمسؤول على إعداد لوحة القيادة في المؤسسة، عملت المؤسسة على تبني نظام التسيير المدمج (SMI) في سنة 2007 الذي يسمح بالتنظيم الجيد ومراقبة سير العمل في مختلف هياكل المؤسسة في إطار التحسين المستمر وتحقيق الأهداف التي تقيس مهمة المؤسسة، نوعية الخدمات المقدمة، فنظام التسيير المدمج يشتمل على ثلاثة معايير وشروط عالمية :

✓ إيزو 9001 الخاص بالنوعية؛

✓ إيزو 14001 الخاص بالبيئة؛

✓ إيزو 18001 الخاص بالصحة والأمن في العمل.

فمؤسسة سونالغاز تبنت الأول الإيزو 9001، فبفضل الأول الخاص بضبط عملية التسيير، عملت على تطبيق مؤشراتته في إعداد لوحة القيادة لضمان التسيير الجيد، التحليل، المراقبة وتحسين اداء وكفاءة التسيير في المؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال النتائج.

الوثائق المرجعية الرئيسية لنظام التسيير المدمج تمثلت في :

✓ النوعية الجيدة ؛

- ✓ سياسة والتزامات الشركة الوطنية لتسيير شبكة الكهرباء؛
- ✓ خريطة الشركة الوطنية لتسيير شبكة الكهرباء (الملحق)؛
- ✓ الوثائق العملية.

رغم فتح رأسمال الشركة (SPA) في سنة 2004، وإنقسامها إلى مجموعة من الفروع ولكل فرع له تخصصه إلا أنها حافظت على مركزية القرار، وتختلف القرارات منها ما هو إداري، إستراتيجي، مالي أو تسويقي... الخ، تتميز المؤسسة أن لها ثلاثة مخططات، المخطط الإستراتيجي من 10 إلى 20 سنة، أما المخطط العملي من 3 إلى 5 سنوات حسب المشروع وأخيرا المخطط السنوي (سنة واحدة)، فيه مجموعة من المشاريع المتنبأ بها (المتوقعة) إنجازها يكون في N/8/31 الواجب إنجازها في السنة N+1 وفي إطار السياسة الإستراتيجية للمؤسسة تقوم المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء في الجزائر العاصمة بجمع المخططات السنوية للوحدات الجهوية التابعة لها وهران، الجزائر، سطيف، عنابة و حاسي مسعود لتقدير الإحتياجات الحقيقية الكلية لكل وحدة المتنبأ بها لطلبها، ثم تذهب إلى مجمع سونالغاز (المؤسسة الأم) لتقوم هذه الأخيرة بعملية التحكيم ما إذا كانت في إطار تطوير المؤسسة لتكون المصادقة من طرف مجلس الإدارة وتقوم بتنفيذها تقوم المؤسسة بعملية تقييم المشاريع المنجزة في إطار المخطط السنوي عن طريق ما يسمى بلوحة القيادة (المخطط التنفيذي حسب ثلاثيات)، يوجد قسم إطار مكلف بالدراسات لمراقبة تسيير المؤسسة، يقوم بجمع وتقييم ومراقبة لوحة القيادة لكل أو جميع مصالح المؤسسة، بحيث تقوم بإستخراج الفروقات ووضع الإجراءات المتخذة بصورة مباشرة والواجب إتخاذها في مدة زمنية مقبلة وهذا مايسمح للمدير العام للمؤسسة ليستخرج لوحة قيادة واحدة تمثلها، وهنا يقرر من خلال مناقشة القرارات المتخذة سواء ما بين الوحدات أو الفروع ويتم إتخاذ القرارات المالية من قبل كل مدير وحدة أو فرع أو مجمع حسب الصلاحيات الموكلة إليه وإطاره التنفيذي.

لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز : هي عبارة عن جدول به جملة من المؤشرات التي تظهر وتحدد نشاط المؤسسة في فترة زمنية محددة، أذناها ثلاثة أشهر وأقصاها عام، يستطيع من خلالها المسير تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وذلك من أجل إتخاذ القرارات اللازمة إتخاذها في إطار تطبيق إستراتيجية المؤسسة، فلوحة القيادة هنا تتبع الإنجازات في فترة محددة مسبقا تبعا للميزانية، فهي تقيس مامدى الإنجازات المؤطرة سابقا في الميزانية (N+1)، تتكون من أربعة خانات، خانة ثلاثي السنة الماضية، ثلاثي السنة الحالية، الفرق بينهما (تطور أو تدهور النشاط)، تنبؤات السنة الحالية.

تتكون لوحة القيادة من :

المؤشرات المالية : هي مجموعة من المؤشرات ذات دلالة، الغرض منها قياس أنشطة المؤسسة وهي :

1- مؤشرات التسيير : (رقم الأعمال، القيمة المضافة، ناتج الإستغلال الخام، نفقات الإستثمار، المخزونات، المتاحات) ؛
مؤشرات مستحقات الزبائن ؛ مؤشرات حوادث العمل ؛ الموظفين ؛ نشاط الأمن الداخلي.

2- المؤشرات المادية : تتمثل في :

شبكة النقل ؛ مجموع المراكز الكهربائية ؛ مجموعة الخطوط الصغيرة والخطوط الكبيرة ؛ مجموع المناقصات ؛ الطاقة المحولة ؛ نوعية الخدمة .

كيفية قراءة المؤشرات والنتائج المحصل عليها على مستوى كل مسؤول مصلحة إلى غاية وصول هذه المعلومات إلى مسير المؤسسة (صاحب القرار)، حيث يتم مناقشة الفروقات وتحليل أسبابها من ناحية التطور (التأثير الإيجابي والمحافظة عليه)، و التدهور (التأثير السلبي، تعديله)، والإجراءات اللازم إتخاذها هنا عي إتخاذ قرارات تضمن المحافظة على دوام تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا نتائج الاستبيان :

✓ **دراسة ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة :** في هذا الجانب وكشرط أساسي أولا قبل تحليل إجابات العينة نهدف إلى تقدير ثبات الاستبيان المستخدم، وهذا بإستعمال معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس نسبة ثبات العمال في أجوبتهم على أسئلة الإستبيان.

✓ **مجتمع الدراسة وحجم العينة :**

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 30 عامل يتوزعون حسب الفئات التالية : رئيس القسم ؛ رئيس المصلحة ؛ رئيس الشعبة ؛ اطار؛ تقني.

تم أخذ عينة تتكون من 30 عاملا، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات المذكورة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يستخدمون لوحة القيادة (خاصة الإطارات) أو على الأقل لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصادقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصادقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

تصميم الاستبيان : جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل 20 سؤالاً متنوع (المفتوحة، المغلقة، المفتوحة المغلقة) وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة، وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول : تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب؛ وذلك فيما يخص الجنس، المستوى والمؤهل العلمي، الخبرة والمنصب.

المحور الثاني : اشتمل الجدول على :

أولا : الأسئلة المتعلقة بلوحة القيادة ومستوى تصنيفها وأهميتها في المؤسسة.

ثانيا : الأسئلة المتعلقة بتقييم القرارات المالية في المؤسسة.

المحور الثالث : يجمع مختلف الأسئلة المتعلقة بلوحة القيادة وعملية إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالموضوع.

المبحث الثاني : تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية وأدوات لوحة القيادة في مؤسسة

سونالغاز وأهم القرارات المالية

المطلب الأول :تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية

تضمن هذا المحور طرح أربعة أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستجوب؛ هذه الأسئلة مكنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة، كما يلي :

1 -التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس :

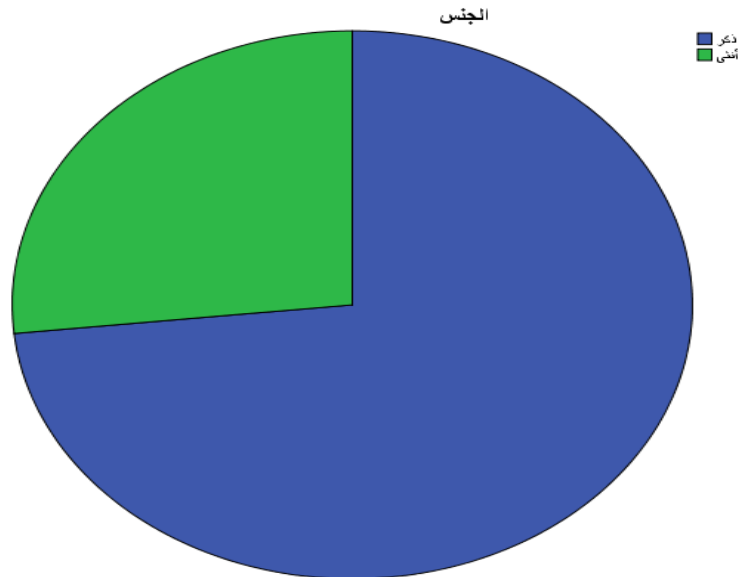
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري النسبي والمطلق للموظفين محل الدراسة حسب جنسهم .

الجدول رقم 1.2 : توزيع العينة حسب الجنس

التوزيع التكراري النسبي fi	التوزيع التكراري المطلق ni	الجنس
73.3	22	ذكر
26.7	8	أنثى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

الشكل رقم 1.2 : تمثيل بياني للعينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

مت الشكل اعلاه وجدنا أن أغلب مفردات العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 73,3% والباقي هم إناث بنسبة 26,7% وهذا ماتم ملاحظته فعلا عند زيارتنا للمؤسسة، حيث أغلب العاملين من جنس الذكور.

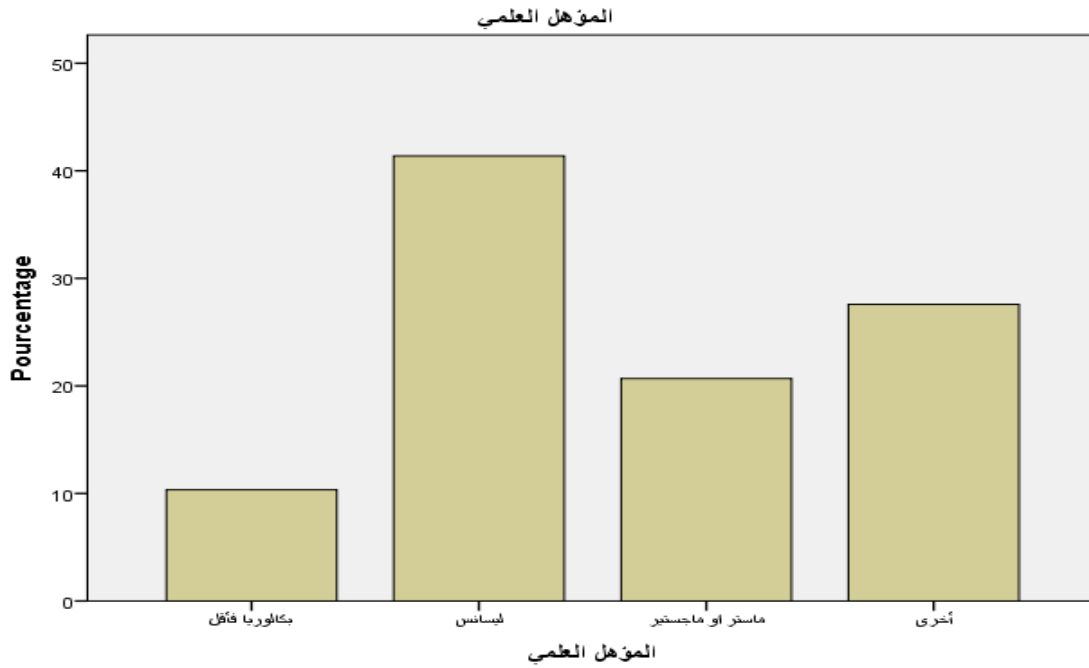
أما فيما يخص المستوى العلمي لأفراد العينة، فهم موزعون حسب الأعمدة البيانية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.2 : توزيع العينة حسب المستوى العلمي

التوزيع التكراري النسبي fi	التوزيع التكراري المطلق ni	
10	3	بكالوريا فأقل
40	12	ليسانس
20	6	ماجستير أو ماجستير
26.7	8	أخرى
3.3	1	عدم الاجابة
100	30	المجموع

المصدر : من عداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2.2: تمثيل بياني للعينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من عداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الأعمدة أعلاه، أن معظم المستجوبين لهم ليسانس كلاسيك وذلك بنسبة 40 % وهذا راجع لكون أن أغلب من تم استجوابهم كانوا من الذين لديهم مستوى تعليمي مكنهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة من فئة الإطارات، فهي التي تعنى أكثر باستخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة، أما نسبة 26 % فمستواهم كان شهادات آخر (TS) من تقني سام ومهندسين، و بالنسبة إلى المتحصلين على شهادة الماجستير 20 % أما الذين لديهم بكالوريا فأقل نسبتهم 6.7 % على التوالي.

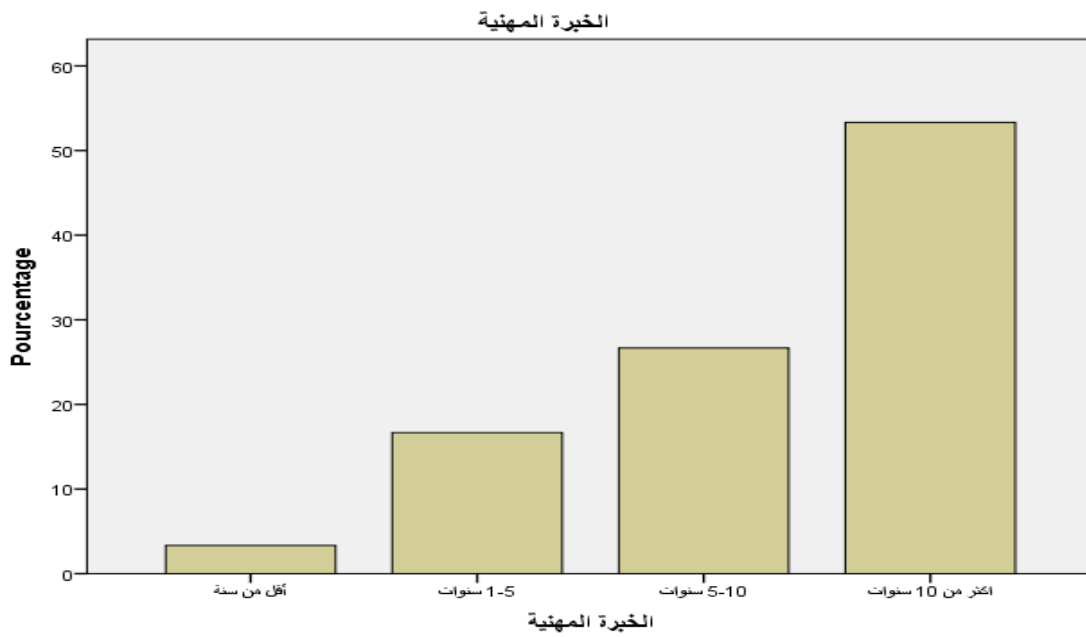
فيما يخص السؤال الثالث والذي أردنا من خلاله معرفة مستوى الخبرة لدى أفراد العينة، فالنتائج كانت كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم 3.2 : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

التوزيع التكراري النسبي fi	التوزيع التكراري المطلق ni	
3.3	1	أقل من سنة
16.7	5	من 1-5 سنوات
26.7	8	من 5-10 سنوات
53.3	16	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 3.2: تمثيل بياني للعينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من الشكل البياني اعلاه حيث يوضح لنا الجدول أن نسبة 53.3% من العينة لها خبرة تفوق 10 سنوات، أما بالنسبة إلى العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات فهم بنسبة 26.7%، أما الذين تتراوح خبرتهم ما بين سنة و 5 سنوات فهم 16.7%، أما عن نسبة العمال التي تقل خبرتهم عن سنة كانت تقدر ب 3.3%.

فيما يخص السؤال الرابع والذي أردنا من خلاله معرفة مناصب أفراد العينة، فالنتائج كانت كما يبينها الجدول الموالي:

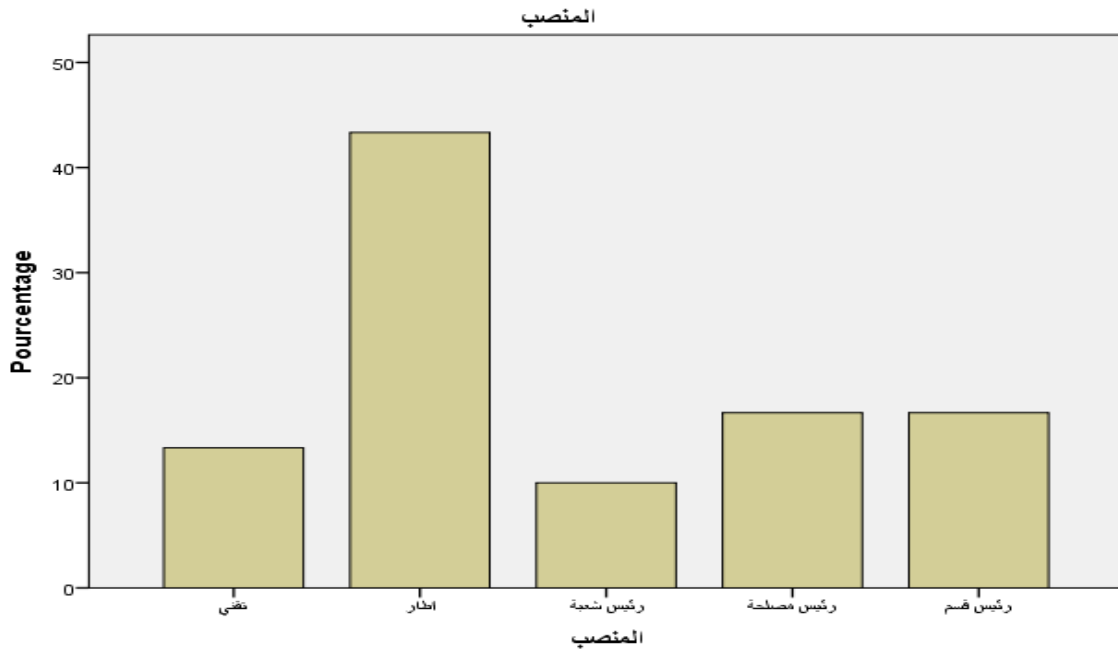
الجدول رقم 4.2 : توزيع العينة حسب المنصب

التوزيع التكراري النسبي fi	التوزيع التكراري المطلق ni	
----------------------------	----------------------------	--

13.3	4	تقني
43.3	13	إطار
10	3	رئيس شعبة
16.7	5	رئيس مصلحة
16.7	5	رئيس قسم
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 4.2 : تمثيل بياني للعينة حسب المنصب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

المطلب الثاني : تقييم أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز وأهم القرارات المالية

في هذا الجانب نريد دراسة أهم الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة وهذا من خلال إجابات العينة في المحور الثالث

الفرع الأول : لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

1 - أهم الشروط في تصميم لوحة القيادة : الجدول التالي يبين توزيع إجابات الموظفين حسب رأيهم في أهم الشروط

الواجب توفرها في تصميم لوحة القيادة

الجدول رقم 5.2 : العناصر الواجب توفرها عند تصميم لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

الشروط	% لا	% نعم
أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة	40	60
لكل لوحة قيادة نفس الشكل عند نفس المستوى وذلك لتمكين الجمع بينهم	63.3	36.7
تجميع معلومات لوحة القيادة يلزم إحترام التسلسل الهرمي	46.7	53.3

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أنه حسب عمال سونالغاز أهم العناصر الواجب توفرها في تصميم لوحة القيادة في سونالغاز أن يكون هناك تخصيص لكل مسؤول لوحة قيادة حسب رأي 60 % منهم، تليها في درجة أقل أهمية تجميع المعلومات حسب التسلسل الهرمي بموافقة 53.3 % بينما نرى أن أقل الشروط حسب رأيهم هي توحيد شكل لوحة القيادة عند نفس المستوى بعدم إعتبار 63.3 % من العينة هذا العنصر كشرط في لوحة القيادة، ويمكن أن نفسر ذلك أنه عند تخصيص لوحة قيادة لكل مسؤول يكون من السهل على المسيرين أخذ القرارات ومتابعة نشاط مصلحته وعلى دراية تامة بمهامه ومعرفة مناطق الخلل فتخصيص الوثيقة مستعملها تسهل تحديد الأهداف الموكلة إليه.

2 - العناصر التي يعتمد عليها في تصميم لوحة القيادة :

الجدول التالي يبين توزيع إجابات الموظفين حسب رأيهم في العناصر الواجب توفرها في تصميم لوحة القيادة

الجدول رقم 6.2 : العناصر التي يعتمد عليها في لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

العناصر	% لا	% نعم
دراسة المنظمة والتعرف عليها	60	40
تحديد الأهداف	20	80
إعداد المؤشرات	23.3	76.7
تجميع المعلومات	36.3	63.3

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول يتبين أن تحديد الأهداف أهم عنصر يتم الإعتماد عليه بنسبة 80 % يليها إعداد المؤشرات ب 76.7 % ثم تجميع المعلومات بنسبة 63.3 % أما أقل عنصر من حيث الأهمية بنسبة رفض 60 % لأن دراسة المنظمة والتعرف عليها وكل مايتعلق بها من أنظمة يكون من قبل و ليس عند إعداد لوحة القيادة، أما العناصر الأخرى نفس ترتيبها بدءا بتحديد الأهداف لأنه أهم شئ فقبل إعداد لوحة القيادة ينبغي تحديد الهداف والنتائج المراد الوصول إليها ويتطلب ذلك توفير المعطيات الضرورية، مما يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة، أما المؤشرات فتشكل قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغيرات الطارئة في نشاط معين، أما تجميع وتحليل المعطيات يعطينا ضمانا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة إذ يجب أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات.

3 أبعاد ووظائف لوحة القيادة : الجدول التالي يبين توزيع إجابات الموظفين حسب رأيهم في أبعاد ووظائف لوحة القيادة

الجدول رقم 7.2 : أبعاد ووظائف لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

نعم %	لا %	
86.7	13.3	أداة مقارنة ومراقبة
33.3	66.7	أداة حوار وتشاور
36.3	63.3	أداة تسهل عملية الإتصال والتحفيز
73.3	26.7	أداة لتشخيص المنظمة وإتخاذ القرارات المالية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول من خلال إجابات عمال سونالغاز أن أهم وظيفة للوحة القيادة تكمن في كونها أداة مقارنة ومراقبة بنسبة 86.7% تليها أداة لتشخيص المنظمة وإتخاذ القرارات المالية بنسبة 73.3%، تليها في درجة أقل أهمية أداة تسهل عملية الإتصال والتحفيز بنسبة 36.3% ثم أداة حوار وتشاور بنسبة 33.3% ونفسر ذلك أن لوحة القيادة تقوم بمقارنة الأهداف المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الإنحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وبالتالي فهي تلفت الإنتباه وتشخص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، إضافة أنها تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها، أما الأدوات الأخرتين فالمؤسسة لا ترى أن لوحة القيادة تسهل عملية الإتصال والتحفيز وتسهل الحوار والتشاور فالإتصال تراه في درجة أقل أهمية لكون أن لوحة القيادة تتوفر على المعلومات الضرورية و لأن كل مسؤول أدري بعمله فلا يرون أنه يحتاج للتشاور والتحاوور إلا في أمور ضرورية.

الفرع الثاني : القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز

1 - أهداف القرارات المالية في المؤسسة: الجدول التالي يبين توزيع إجابات الموظفين حسب رأيهم في أهداف القرارات المالية

الجدول رقم 8.2 : أهداف القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز

نعم %	لا %	
50	50	تمويل الإستثمارات مع تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة
26.7	73.3	تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة من خلال التوليفة بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أنه حسب عمال سونالغاز أن القرارات المالية تهدف إلى تمويل الإستثمارات مع تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة بنسبة 50% تليها في درجة أقل أهمية تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة

من خلال التوليفة بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح ونفسر هذه النسب كون مؤسسة سونالغاز تهدف من خلال قراراتها المتخذة إلى صيانة وتطوير وإستغلال الشبكة بالدرجة الأولى إلى جانب الإستثمارات التي تقوم بها في إطار تطوير خدماتها

2 -أهمية قرارا الإستثمار في مؤسسة سونالغاز :

الجدول رقم 9.2 : أهمية قرارات الإستثمار في مؤسسة سونالغاز

نعم %	لا %	
60	40	يتميز بصعوبة تنفيذ الإستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة وحجم الأموال
26.7	73.3	يكون لديه مخاطر التخلي أو تعديل الإستثمار
50	50	ينجم عنه إرتفاع تكلفة الإختيار الخاطئ للإستثمار وأثارها على مستقبل المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه : حسب إجابات العمال يتضح أن مؤسسة سونالغاز ترى أن قرار الإستثمار ذو أهمية كبيرة لكونه يتميز بصعوبة تنفيذ الإستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة وحجم الأموال بنسبة 60% ثم تليها في درجة أقل أهمية أنه ينجم عنه إرتفاع تكلفة الإختيار الخاطئ للإستثمار وأثارها على مستقبل المؤسسة بنسبة 50%، أما أن يكون لديه مخاطر التخلي أو تعديل الإستثمار فكانت بعدم إعتبار 73.3% من العينة أن يكون من أهم القرارات المالية.

المطلب الثالث : تقييم مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

في هذا الجانب نحاول تصنيف أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز حسب إجابات العمال من خلال خمسة أوجه:

- ✓ لوحة القيادة من حيث المراقبة؛
- ✓ لوحة القيادة من حيث الفعالية؛
- ✓ لوحة القيادة من حيث الأداء ؛
- ✓ لوحة القيادة من حيث الوظائف؛
- ✓ لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرارات؛
- ✓ وهذا بالإستعانة بالأسئلة السلمية في المحور الثاني حيث يتم قياس كل محور من المحاور الخمسة بواسطة عدة عبارات يجب على كل منها العمال بدرجة موافقة من بين 3 درجات(غير موافق، محايد، موافق) وكل ماكانت درجة الموافقة على هذه الأسئلة أكثر يعني أن مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة أعلى في ذلك العنصر، لذلك من أجل تكميم هذه المتغيرات نعطي المستويات (1، 2، 3) على التوالي للدرجات السابقة، إلا أنه في كل عبارة من العبارات التي تمثل المتغيرات تختلف إجابات العينة حسب ثلاثة قيم السابقة لذلك نعتد على متوسط إجابات العينة على كل سؤال من الأسئلة وعلى كل محور لتحديد مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في سونالغاز.

كل ما كان متوسط العبارة أكبر كلما كانت درجة الموافقة أعلى ومنه مستوى التطبيق لتلك الأداة أحسن للمؤسسة، ومن أجل معرفة الإتجاه العام لأراء الموظفين نعتمد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يوضح الإتجاه العام للإجابات في كل سؤال حسب متوسط الإجابات فيه بالشكل التالي :

الجدول رقم 10.2 : جدول ليكارت الثلاثي

الإتجاه العام	المتوسط
غير موافق] 1.66 - 1]
محايد] 2.33 - 1.66]
موافق	[3 - 2.33]

المصدر : من إعداد الطالبة بإستخدام برنامج spss

الجدول رقم 11.2 : نتائج قياس الثبات

عدد الأسئلة	قيم ألفا كرونباخ
35	0.88

المصدر : من إعداد الطالبة بإستخدام برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتبين قيمة معامل ألفا كرونباخ بإدخال 35 سؤال، تمثل الأسئلة السلمية لمتغيري الدراسة

الفرع الأول : لوحة القيادة من حيث المراقبة في سونالغاز

الجدول رقم 12.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث المراقبة

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الإتجاه العام
تعتبر لوحة القيادة في سونالغاز أداة فعالة في مراقبة التسيير	3.3	00	96.7	2.93	0.365	12.457	موافق
توجد إستمرارية في مراقبة نشاط المؤسسة	00	3.3	96.7	2.97	0.183	6.162	موافق
تعتمد سونالغاز على المراقبة المسبقة للنتائج	16.7	16.7	66.7	2.5	0.777	31.080	موافق
تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم	6.7	13.3	80	2.73	0.583	21.355	موافق
لوحة القيادة من حيث المراقبة				2.783	0.358	0.001	

المصدر : من إعداد الطالبة بإستخدام برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث المراقبة في مؤسسة سونالغاز حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أكد العمال أكثر على الإستمرارية ثم الفعالية بمتوسطات موافقة على التوالي 2.97 و 2.93 من 3، وبدرجة أقل نسبيا على المراقبة المسبقة وشمولية عملية المراقبة؛
- ✓ يوضح CV (معامل الإختلاف) درجة تجانس العمال في إيجابتهم على الأسئلة، فكلما كان CV أقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين ومتفقين أكثر على موافقتهم على أهمية وجود إستمرارية في المراقبة.

الفرع الثاني : لوحة القيادة من حيث الفعالية في سونالغاز

الجدول رقم 13.2: النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الفعالية

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	معامل الإختلاف العام	الإتجاه العام
تنبه لوحة القيادة بالإختلافات الحاصلة	6.7	13.3	80	2.73	0.583	21.355	موافق
تتميز بسرعة التنبؤ بالإختلافات من خلال المقارنة بين النتائج	13.3	13.3	73.3	2.6	0.724	27.846	موافق
تتميز بسرعة التدخل والتعديل	13.7	26.7	60	2.47	0.73	29.555	موافق
لوحة القيادة من حيث الفعالية				2.60	0.542	0.002	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث المراقبة في مؤسسة سونالغاز حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أكد العمال أكثر على كون لوحة القيادة تنبه بالإختلافات تليها السرعة في التنبؤ بمتوسطات موافقة على التوالي 2.73 و 2.6 من 3، وبدرجة أقل نسبيا على سرعة التدخل والتعديل؛

الفرع الثالث : لوحة القيادة من حيث الأداء في سونالغاز

الجدول رقم 14.2: النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأداء

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	معامل الإختلاف العام	الإتجاه العام
تعمل على تفسير الإختلافات الحاصلة	3.3	16.7	80	2.77	0.504	18.195	موافق
من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها	6.7	16.7	76.7	2.7	0.596	22.074	موافق

							بدقة
موافق	10.517	0.305	2.9	90	10	00	بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن إتخاذ القرارات
	0.001	0.405	2.788	لوحة القيادة من حيث الأداء			

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الأداء في مؤسسة سونالغاز حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أكد العمال أكثر على أنه إذا كان هناك معرفة لأسباب المشاكل يمكن إتخاذ القرارات ثم تفسير الإنحرافات الحاصلة بمتوسطات موافقة على التوالي 2.9 و 2.77 من 3، وبدرجة أقل نسبيا من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة

الفرع الرابع : لوحة القيادة من حيث الوظائف في سونالغاز

الجدول رقم 15.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الوظائف

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الإتجاه العام
أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف	00	13.3	86.7	2.87	0.346	12.056	موافق
تعتبر وسيلة للحوار والتشاور	13.3	6.7	80	2.67	0.711	26.629	موافق
وسيلة للإعلام والإتصال من قبل المديرية الأخرى	20	6.7	73.3	2.53	0.819	32.372	موافق
لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي	16.7	16.7	66.7	2.5	0.777	31.080	موافق
لوحة القيادة من حيث الوظائف				2.641	0.485	0.002	

المصدر : من إعداد الطالبة بإستخدام برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الوظائف في مؤسسة سونالغاز حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أكد العمال أكثر على أنها أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف، وسيلة للحوار والتشاور، بمتوسطات موافقة على التوالي 2.87 و 2.67 من 3، وبدرجة أقل نسبيا وسيلة للإعلام والإتصال من قبل المديرية الأخرى و وسيلة للتشخيص المالي

الفرع الخامس : لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات في سونالغاز

الجدول رقم 16.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	معامل الإختلاف العام	الإتجاه العام	
تعتبر لوحة القيادة أداة جد فعالة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة	20	13.3	66.7	2.47	0.819	12.056	موافق	
تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب	13.3	23.3	63.3	2.5	0.731	26.629	موافق	
المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة تمكن المسؤولين من إتخاذ القرارات المالية	6.7	26.7	66.7	2.6	0.621	32.372	موافق	
تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة	3.3	3.3	93.3	2.9	0.403	31.080	موافق	
لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات							0.002	

المصدر : من إعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الأهمية في مؤسسة سونالغاز حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أكد العمال أكثر على أنها تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، بمتوسطات موافقة على التوالي 2.9 و 2.6 من 3، وبدرجة أقل نسبيا تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما أنها أداة جد فعالة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الفرع السادس : مقارنة بين الأهمية النسبية لأدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز

الجدول رقم 17.2: مقارنة أدوات لوحة القيادة من عدة جوانب حسب متوسط إجابات العمال

الأدوات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
لوحة القيادة من حيث المراقبة	2.783	0.358	0.001
لوحة القيادة من حيث الفعالية	2.60	0.542	0.002
لوحة القيادة من حيث الأداء	2.788	0.405	0.001
لوحة القيادة من حيث الوظائف	2.641	0.485	0.002
لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات	2.616	0.524	0.002
مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز	2.685	0.313	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نرى أن لوحة القيادة من حيث الأداء تكون أكبر من غيرها من حيث الأهمية في مؤسسة سونالغاز، ثم تأتي في درجة قريبة منها من حيث المراقبة، لتأتي كل من لوحة القيادة من حيث الفعالية، الوظائف و الأهمية في إتخاذ القرارات في درجات متفاوتة على التوالي هذا يدل على أهمية لوحة القيادة وأنها تطبق بشكل جيد في المؤسسة فهي نظام سهل الإستعمال، وسيلة مراقبة وتقييم الأداء، وسيلة مساعدة على إتخاذ القرار، إلى جانب أنها تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع : تقييم القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز

الفرع الأول : القرارات المالية من حيث الأهداف في سونالغاز

الجدول رقم 18.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تقييم القرارات المالية

الإتجاه العام	معامل الإختلاف	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	محايد %	غير موافق %	
موافق	32.863	0.769	2.34	50	30	16.7	تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة
محايد	40.676	0.842	2.07	36.7	30	30	تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة
	0.003	0.648	2.206				القرارات المالية من حيث الأهداف

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي أقلية مخالفة للرأي حول وجود قرارات مالية بالمؤسسة بالدرجة الكبيرة، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكرت؛
- ✓ أشار العمال على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة، تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة بمتوسطات موافقة على التوالي 2.34 و 2.07 من 3.
- ✓ يوضح CV (معامل الإختلاف) درجة تجانس العمال في إيجابتهم على الأسئلة، فكلما كان CV أقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين في إيجابتهم حول تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة

الفرع الثاني : القرارات المالية من حيث الأهمية في سونالغاز

الجدول رقم 19.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تقييم القرارات المالية

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	معامل الإختلاف	الإتجاه العام
أهمية القرار كبيرة كلما إزدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في المؤسسة	00	20	80	2.8	0.407	14.536	موافق
تميز بالدقة في إختيار البديل الأمثل	6.7	40	53.3	2.47	0.629	25.466	موافق

	0.002	0.453	2.633	القرارات المالية من حيث الأهمية
--	-------	-------	-------	---------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة وجود قرارات مالية بالمؤسسة بالدرجة الكبيرة، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أشار العمال على أن أهمية القرار كبيرة كلما إزدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في المؤسسة، تتميز بالدقة في إختيار البديل الأمثل بمتوسطات موافقة على التوالي 2.38 و 2.47 من 3.
- ✓ يوضح CV (معامل الإختلاف) درجة تجانس العمال في إيجابتهم على الأسئلة، فكلما كان CV أقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين في إيجابتهم حول تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة

الفرع الثالث : قرارات الإستثمار في سوناغاز

الجدول رقم 20.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول قرارات الإستثمار

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	معامل الإختلاف العام	الإتجاه العام
تقوم مؤسستكم بالإستثمار في الأصول المتداولة	26.7	30	40	2.14	0.833	38.925	محايد
تقوم مؤسستكم بالإستثمار في الأصول الثابتة	16.7	26.7	53.3	2.38	0.775	32.563	موافق
اتخاذ قرارات الإستثمار يكون بناء على جمع تحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول	16.7	26.7	56.7	2.4	0.77	32.083	موافق
قرارات الإستثمار				2.322	0.535	0.002	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على الأصول الثابتة وإختلاف الرأي نوع ما حول الإستثمار في الأصول المتداولة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكارت؛
- ✓ أشار العمال على اتخاذ قرارات الإستثمار يكون بناء على جمع تحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول، وأن المؤسسة تقوم بالإستثمار في الأصول الثابتة أن بمتوسطات موافقة على التوالي 2.40 و 2.38 من 3 بدرجات أقل أهمية المؤسسة تقوم بالإستثمار في الأصول المتداولة.

الفرع الرابع : قرارات توزيع الأرباح في سوناغاز

الجدول رقم 21.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول قرارات توزيع الأرباح

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف العام	الاتجاه العام
البداائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	23.3	43.3	30	2.07	0.753	36.377	محايد
سياسة معدل التوزيعات الثابتة	26.7	60	10	1.83	0.602	32.896	محايد
سياسة التوزيعات الإضافية	23.3	50	23.3	2	0.707	35.350	محايد
قرارات توزيع الأرباح				1.965	0.522	0.003	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الاتجاه العام لأراء الموظفين هي أقلية قرار توزيع الأرباح وإختلاف الرأي نوع ما حول الإستثمار في الأصول المتداولة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ديكرت؛
- ✓ أشار العمال على يكون البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح، سياسة التوزيعات الإضافية، سياسة معدل التوزيعات الثابتة وأن المؤسسة تقوم بالإستثمار في الأصول الثابتة أن بمتوسطات موافقة على التوالي 2.40 و 2.38 من 3 بدرجات أقل أهمية المؤسسة تقوم بالإستثمار في الأصول المتداولة.

الفرع الخامس : محددات قرارات الإستثمار في سونالغاز

الجدول رقم 22.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول محددات قرارات الإستثمار

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف العام	الاتجاه العام
تأثر بالمبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت	33.3	36.7	30	1.97	0.809	41.066	محايد
إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها	16.7	36.7	46.7	2.3	0.75	32.609	محايد
درجة المرونة والمخاطرة	23.3	46.7	30	2.07	0.74	35.749	محايد
محددات قرارات الإستثمار				2.111	0.621	0.003	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الاتجاه العام لأراء الموظفين هي أقلية تأثر مبيعات المؤسسة المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الإستثمار وإختلاف الرأي نوع ما حول قرارات الإستثمار ، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثاني والثالث حسب ديكرت؛

✓ أشار العمال على وجود إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها ثم درجة المرونة والمخاطرة، بمتوسطات موافقة على التوالي 2.30 و 2.07 من 3 وبدرجات أقل أهمية تأثر المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت

الفرع السادس : قرارات التمويل في سونالغاز

الجدول رقم 23.2 : النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول محددات قرارات التمويل

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الإتجاه العام
تعتمد مؤسستكم على إختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة	20	26.7	40	2.23	0.815	36.547	محايد
قرارات التمويل تعنى بإختيار الهيكل المالي الأمثل	13.3	30	46.7	2.37	0.742	31.308	موافق
أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي	20	40	36.7	2.17	0.759	34.977	محايد
أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي	26.7	30	43.3	2.17	0.834	38.433	محايد
قرارات التمويل				2.258	0.468	0.002	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على مصادر التمويل في المؤسسة وإختلاف الرأي نوع ما حول الإستثمار في الأصول المتداولة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثاني والثالث حسب ديكرت؛
- ✓ أشار العمال على المؤسسة تقوم باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل إلى جانب الهيكل المالي الأمثل بمتوسطات موافقة على التوالي 2.37 لكلاهما من 3 وبدرجات أقل كون المؤسسة تقوم بالتمويل الخارجي.

الفرع السابع : مقارنة بين القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز

الجدول رقم 24.2 : نوعية القرارات في مؤسسة سونالغاز من عدة جوانب حسب متوسط إجابات العمال

الأدوات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
القرارات المالية من حيث الأهداف	2.206	0.648	0.003
القرارات المالية من حيث الأهمية	2.633	0.453	0.002
قرارات الإستثمار	2.322	0.535	0.002
قرارات توزيع الأرباح	1.965	0.522	0.003
محددات قرارات الإستثمار	2.111	0.621	0.003

0.002	0.468	2.258	قرارات التمويل
0.002	0.360	2.224	تقييم القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:
نرى أن القرارات المالية من حيث الأهمية تكون أكبر من غيرها في مؤسسة سونالغاز، ثم تأتي في درجة قريبة منها أهم القرارات المالية هي قرارات الإستثمار، لتأتي بعدها كل من قرارات التمويل ثم قرارات توزيع الأرباح.

المبحث الثالث : قياس أثر أدوات لوحة القيادة على القرارات المالية

في هذا المبحث نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع وذلك بقياس معاملات الارتباط بين متغير مستقل للدراسة لوحة القيادة والقرارات المالية هذا من جهة ومن جهة أخرى قياس معاملات الارتباط ما بين محاور كل متغير بمحاور المتغير الأخر

المطلب الأول : قياس الارتباط ما بين مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة والقرارات المالية

يقيس معامل الارتباط لبيرسون طبيعة وقوة العلاقة ما بين متغيرين كميّين، حيث تبين الإشارة (+ أو -) طبيعة العلاقة الطردية أو العكسية على التوالي ما بين أدوات لوحة القيادة والقرارات المالية، أما قيمته فتبين قوة العلاقة (نسبة الارتباط الخطي).

الجدول رقم 25.2: الارتباط الخطي بين أدوات لوحة القيادة والقرارات المالية

	مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في المؤسسة	تقييم القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز
مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في المؤسسة	Corrélation de pearson Sig . (bilatérale) N	1 0.00 30
تقييم القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز	Corrélation de pearson Sig . (bilatérale) N	0.641 0.00 30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.00 أقل مستوى دلالة 0.05 يتبين أنه يوجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط الخطي ما بين أدوات مراقبة التسيير والقرارات المالية حيث كان t معامل الارتباط $+0.641$ أي أن القرارات المالية في المؤسسة ترتبط خطيا بشكل إيجابي بنسبة 64 % مما يبين أهمية أدوات لوحة القيادة في تحديد القرارات المالية وهو ما يؤكد في النظري

المطلب الثاني : قياس الأثر الجزئي لكل من محاور لوحة القيادة على مختلف القرارات المالية

نهدف من خلال هذا الجانب معرفة في أي جانب من الجانب تكمن الأهمية في تحديد القرارات المالية وفق مايل :

الجدول رقم 26.2: مصفوفة الارتباط مابين محاور لوحة القيادة و مختلف القرارات المالية

	قرارات التمويل	محددات قرارات الإستثمار	قرارات توزيع الأرباح	قرارات الاستثمار	القرارات المالية من حيث الأهمية	القرارات المالية من حيث الاهداف	القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز
لوحة القيادة من حيث المراقبة	.371*	.371*	.230	-.058	.184	.053	.292
	.044	.044	.231	.761	.330	.787	.117
	30	30	29	30	30	29	30
لوحة القيادة من حيث الفعالية	.315	.273	.159	.063	.528**	.217	.342
	.090	.144	.411	.740	.003	.259	.064
	30	30	29	30	30	29	30
لوحة القيادة من حيث الأداء	.433*	.522**	.075	.271	.252	.064	.419*
	.017	.003	.700	.148	.179	.742	.021
	30	30	29	30	30	29	30
لوحة القيادة من حيث الوظائف	.544**	.508**	.251	-.159	.048	.152	.359
	.002	.004	.188	.400	.800	.431	.052
	30	30	29	30	30	29	30
لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات	.476**	.550**	.362	.424*	.639**	.444*	.685**
	.008	.002	.054	.019	.000	.016	.000
	30	30	29	30	30	29	30
مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في المؤسسة	.642**	.664**	.341	.165	.507**	.309	.641**
	.000	.000	.070	.385	.004	.102	.000
	30	30	29	30	30	29	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

1- أثر لوحة القيادة من حيث المراقبة على نوع القرارات المالية : من خلال السطر الأول فإن رقابة لوحة القيادة تكمن في تأثيرها على القرارات المالية والإستثمارية حيث ($sig \leq 0, 05$) وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث المراقبة على القرارات المالية.

يوجد دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث المراقبة على قرارات الإستثمار وقرارات التمويل ($sig 0, 04$) بنسبة 0,37، 0,37 على التوالي، عدم وجود دلا

2- أثر لوحة القيادة من حيث الفعالية على نوع القرارات المالية : من خلال السطر الثاني فإن فعالية لوحة القيادة تكمن في تأثيرها على أهمية القرارات المالية وبشكل عام وتبين أنه أنجع وتحقق مرونة دائمة حيث ($sig \leq 0, 05$) وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث الفعالية على القرارات المالية.

3- أثر لوحة القيادة من حيث الأداء على نوع القرارات المالية : من خلال السطر الثالث فإن رقابة لوحة القيادة تكمن في تأثيرها على القرارات المالية التمويلية والإستثمارية و أهداف القرارات المالية بشكل عام حيث $(sig \leq 0, 05)$ وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث المراقبة على القرارات المالية، ويبين دور لوحة القيادة من حيث الأداء على نجاعة القرارات المالية لما لها من أهداف في تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة

4- أثر لوحة القيادة من حيث الوظائف على نوع القرارات المالية : من خلال السطر الرابع فإن وظيفة لوحة القيادة تكمن في تأثيرها على القرارات المالية التمويلية والإستثمارية حيث $(sig \leq 0, 05)$ وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث الوظائف على القرارات المالية.

5- أثر لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات المالية : من خلال السطر الخامس فإن وظيفة لوحة القيادة تكمن في تأثيرها على القرارات المالية التمويلية والإستثمارية وقرارات توزيع الأرباح بشكل عام حيث $(sig \leq 0, 05)$ وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لتأثير لوحة القيادة من حيث الأهمية على القرارات المالية، لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وتتبع تنفيذ في شكل قرارات موضوعية.

6- مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز وأهمية القرارات المالية في المؤسسة ينطبقان بحيث $(sig \leq 0, 05)$

هناك فعالية في إتخاذ القرارات المالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

خلاصة الفصل :

حاولنا خلال الفصل تقييم فعالية دور لوحة القيادة لمؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء في إتخاذ القرارات المالية المالية، إنطلاقا من دراستنا الميدانية ودراسة حالة مؤسسة سونالغاز تبين أن هذه الأخيرة تعمل على تطبيق لوحة القيادة لتفعيل عملية مراقبة التسيير إلى جانب إتخاذ القرارات، ففي ظل وجود التنبيه المبكر، وتفسير الإنحرافات الحاصلة من خلال المقارنة بين النتائج المحققة و المتوقعة، توجد إستمرارية في متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.



الخاتمة

الخاتمة

سعيًا في هذه الدراسة إلى الإحاطة بأداة من أدوات مراقبة التسيير، لوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية، ولضمان استمرار هذه الأخيرة وبقائها في ظل هذا المحيط الإقتصادي والإجتماعي المتقلب والمتشعب، نجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف على التحكم في التسيير ومراقبته من خلال إستخدام مختلف الأدوات والتقنيات الكمية والنوعية التي تسمح للمسيرين.

فالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، وبالتالي تساعدهم على إتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة، وعليه الفصلين التي تضمنتهما الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد تم إختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض نتائج البحث، توصياته و في الأخير أفاق الدراسة كما يلي :

نتائج البحث :

✓ توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية **مأثر لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة**

الإقتصادية الجزائرية ؟

أثر لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية يكمن في التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة، وهذا متأكد من خلال إجابات العمال وأرائهم حول دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية أن أثر لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة، فالتنبيه المبكر والسريع للانحرافات الحاصلة، عملت مؤسسة سونالغاز على تبني نظام التسيير المدمج الخاص بضبط نوعية عملية التسيير، فكان هو السباق الذي عملت على تطبيق مؤشراتته في إعداد لوحة القيادة لضمان التسيير الجيد، التحليل، المراقبة وتحسين اداء وكفاءة التسيير في المؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال النتائج، لها أثر بالغ ومهم في إتخاذ القرارات المالية من خلال منح المؤسسة مرونة دائمة مالية، والنتائج التي توصلنا أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير القرارات المالية في المؤسسة، توصلنا أن أهم القرارات المالية في المؤسسة تكمن في

تؤكد النتائج السابقة في مجملها على صحة الفرضية الأولى وهي يوجد تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، من خلال دراسة الحالة يتضح أن مؤسسة سونالغاز تطبق لوحة القيادة فهي من الوسائل التسييرية الموحدة عندهم يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب وإستراتيجية المؤسسة، فهي تحدد وتتابع نشاط المؤسسة في فترة زمنية محددة، أذناها ثلاثة أشهر وأقصاها عام، يستطيع من خلالها المسير تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وذلك من أجل إتخاذ القرارات اللازمة إتخاذها في إطار تطبيق إستراتيجية المؤسسة، فلوحة القيادة هنا تتبع الإنجازات في فترة محددة مسبقا تبعا للميزانية، فهي تقيس مامدى الإنجازات المؤطرة سابقا في الميزانية (N+1)، تتكون من أربعة خانات، خانة ثلاثي السنة الماضية، ثلاثي السنة الحالية، الفرق بينهما (تطور أو تدهور النشاط)، تنبؤات السنة الحالية، يظهر ذلك في الملحق الثاني.

توصلنا أنه يكمن أثر لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في التنبيه المبكر بالإنحرافات الحاصلة، وهذا ماتأكد من خلال إجابات العمال وأرائهم حول دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية

الإقتراحات والتوصيات :

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

- ✓ ضرورة توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي؛
- ✓ ضرورة وضوح الأهداف الإستراتيجية والمالية للمؤسسة الجزائرية والربط بينها؛
- ✓ إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال الجزائريين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة؛
- ✓ ضرورة الإلتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتجنب وقوع أي حوادث أو مشاكل في العمل.

أفاق الدراسة :

بعد إتمام الدراسة ونتائجها السابقة، نأمل أننا قد ساهمنا في إثراء المكتبة، كما تتضح لدينا مجموعة من النقاط يمكن أن تشكل أفاق مستقبلية لدراسات أخرى :

- ✓ دور لوحة القيادة المالية في إتخاذ القرارات المالية.
- ✓ دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.
- ✓ دور بطاقة الأداء المتوازن في إتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات المالية وفعالية لوحة القيادة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرارات المالية
3	المطلب الأول : ماهية إتخاذ القرارات المالية
3	الفرع الأول : تعريف إتخاذ القرارات المالية
4	الفرع الثاني : أنواع القرارات المالية
6	الفرع الثالث : مراحل القرارات المالية
8	المطلب الثاني : ماهية لوحة القيادة
8	الفرع الأول : تعريف إتخاذ القرارات المالية
11	الفرع الثاني : أنواع لوحة القيادة
11	الفرع الثالث : مراحل إعداد لوحة القيادة
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
14	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

16	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
17	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات
19	خلاصة الفصل
20	الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
21	تمهيد
22	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
23	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
23	المطلب الثاني : طريقة معالجة المعلومات
27	المبحث الثاني : تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية وأدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز
27	المطلب الأول : تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية
31	المطلب الثاني : تقييم أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز وأهم القرارات المالية
31	الفرع الأول : لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز
32	الفرع الثاني : القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز
33	المطلب الثالث : تقييم مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز
34	الفرع الأول : لوحة القيادة من حيث المراقبة في سونالغاز
35	الفرع الثاني : لوحة القيادة من حيث الفعالية في سونالغاز
36	الفرع الثالث : لوحة القيادة من حيث الأداء في سونالغاز
36	الفرع الرابع : لوحة القيادة من حيث الوظائف في سونالغاز
37	الفرع الخامس : لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات في سونالغاز
38	الفرع السادس : مقارنة بين الأهمية النسبية لأدوات لوحة القيادة في مؤسسة سونالغاز
38	المطلب الرابع : تقييم القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز
38	الفرع الأول : القرارات المالية من حيث الأهداف في سونالغاز
39	الفرع الثاني : القرارات المالية من حيث الأهمية في سونالغاز

39	الفرع الثالث : قرارات الإستثمار في سونالغاز
40	الفرع الرابع : قرارات توزيع الأرباح في سونالغاز
41	الفرع الخامس : محددات قرارات الإستثمار في سونالغاز
41	الفرع السادس : قرارات التمويل في سونالغاز
42	الفرع السابع : مقارنة بين القرارات المالية في مؤسسة سونالغاز
43	المبحث الثالث : قياس أثر أدوات لوحة القيادة على القرارات المالية
43	المطلب الأول : قياس الإرتباط ما بين مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة والقرارات المالية
43	المطلب الثاني : قياس الأثر الجزئي لكل من محاور لوحة القيادة عل مختلف القرارات المالية
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	الفهرس
54	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1. الكتب :

- 1- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 3- عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- 5- ناصر دادي عدون، ليندة معزوزي، هجيرة لهواسي، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 6- هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

2. المذكرات والأطروحات :

- 7- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.
- 8- باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 9- حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 10- رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 11- سارة بوشطيط، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة غرداية، 2014.
- 12- سمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004.
- 13- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.

14- طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

15- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.

16- كوثر حمي، دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

17- محمد الصغير قريشي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003.

18- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

19- مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

20- هالة عبد الله الخولي، إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشات الأعمال، رسالة دكتوراة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001.

3. الملتقيات :

21- زهية بودباز، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15/04/2009.

4. المقابلات :

22- ميزاور أمال، إطار في التسيير ومراقبة النوعية، دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية، سونالغاز، 2015/03/02 (مقابلة شخصية).

5. المجالات :

23- حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

24- jean, luk, charron, Sbinesé paris, organisation et gestion de l'entreprise, paris, 2000.

25- Guedj Norbert, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{eme} éditions d'organisation, paris 2000.

26- Yves Jean Saulou, le tableaux de bord du décideur, les Editions d'organisation, paris 1982.

27- Frédéric Juglaret, Doctorat Paris Tech, indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé- Sécurité au travail, 2012



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: مالية مؤسسية



استمارة استبيان حول موضوع

"دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
الإقتصادية"

أخي المسؤول/.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية" وذلك من خلال الإجابة على كل فقرة من فقرات المقياس .

ولأننا نشعر أنك أنت الذي تستطيع إعطائنا صورة حقيقية عن ذلك الموضوع فإننا نرجو منك قراءة العبارة بدقة ثم التعبير عن رأيك فيها بوضع علامة (x) أمامها وأسفل أي من التعبيرات التالية (موافق / محايد/ غير موافق) التي تتفق مع رأيك مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق التحية والاحترام

الباحثة/ خولة بحورة

1. البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي:
البكالوريا فأقل اليسانس ماستر/ ماجستير دكتوراه أخرى

الخبرة:
أقل من سنة من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المنصب:
إطار رئيس شعبة رئيس مصلحة قسم

مستوى تصنيف أدوات لوحة القيادة في المؤسسة

الرقم	الفقرات	درجة المقياس		
		غير موافق	محايد	موافق
لوحة القيادة من حيث المراقبة	- تعتبر لوحة القيادة في سونالغاز أداة فعالة في مراقبة التسيير - توجد إستمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم - تعتمد سونالغاز على المراقبة المسبقة للنتائج - تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم			
لوحة القيادة من حيث الفعالية	- يتبه لوحة القيادة بالإنحرافات الحاصلة - تتميز بسرعة التنبؤ بالإنحرافات من خلال المقارنة بين النتائج - تتميز بسرعة التدخل والتعديل			
لوحة القيادة من حيث الأداء	- تعمل على تفسير الإنحرافات الحاصلة - من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة - بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن إتخاذ القرارات			
لوحة القيادة	تعتبر لوحة القيادة : - أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف؛			

			<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر وسيلة للحوار والتشاور؛ - وسيلة لإعلام والإتصال من قبل المديريات الأخرى؛ - لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي؛ 	من حيث الوظائف
			<ul style="list-style-type: none"> - لوحة القيادة أداة جد فعالة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة - تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب - المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة تمكن المسؤولين من إتخاذ القرارات المالية - تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة 	لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات

تقييم القرارات المالية في مؤسستكم

			<ul style="list-style-type: none"> تهدف القرار المالية إلى : - تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة؛ - تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة؛ 	القرارات المالية
			<ul style="list-style-type: none"> - أهمية القرار كبيرة كلما إزدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم - تتميز بالدقة في إختيار البديل الأمثل 	القرارات المالية من حيث الأهمية
			<ul style="list-style-type: none"> - تقوم مؤسستكم بالإستثمار في الأصول المتداولة - تقوم مؤسستكم بالإستثمار في الأصول الثابتة - اتخاذ قرار الإستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية و المالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية 	قرارات الإستثمار
			<ul style="list-style-type: none"> تعتمد المؤسسة على : - البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح؛ - سياسة معدل التوزيعات الثابتة؛ - سياسة التوزيعات الإضافية؛ 	قرارات توزيع الأرباح

			<p>في رأيك تتأثر قرارات الإستثمار في الأصول الثابتة ببناء على :</p> <p>- المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت؛</p> <p>- إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها؛</p> <p>- درجة المرونة والمخاطرة؛</p>	<p>قرارات الإستثمار</p>
			<p>- تعتمد مؤسستكم على إختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة</p> <p>- قرارات التمويل تعنى بإختيار الهيكل المالي الأمثل</p> <p>- أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي</p> <p>- أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي</p>	<p>قرارات التمويل</p>

ضع علامة × أمام الإجابات الممكنة

1 عند تصميم لوحة القيادة ماذا يجب أن يتوفر فيها:

_ أن يكون لكل مسؤول له لوحة القيادة

_ لكل لوحة قيادة نفس الشكل عند نفس المستوى وذلك لتمكين الجمع بينهما

_ تجميع معلومات لوحة القيادة يلزم إحترام التسلسل الهرمي

2 عند تصميم لوحة القيادة يتم الإعتماد أكثر على:

_ دراسة المنظمة والتعرف عليها

_ تحديد الأهداف

_ إعداد المؤشرات

_ تجميع المعلومات

3 تبعا للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعادها ووضائها تبرز في كونها:

_ أداة مقارنة ومراقبة

_ أداة حوار وتشاور

_ أداة تسهل عملية الإتصال والتحفيز

_ أداة لتشخيص المنظمة وإتخاذ القرارات

4 القرارات المالية في مؤسستكم تهدف إلى:

_ تمويل الإستثمارات مع تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة

_ يهدف لتحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة من خلال التوليفة بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح

والسيولة

5 يعتبر قرار الإستثمار من أهم القرارات المالية في مؤسستكم لكونه:

- يتميز بصعوبة تنفيذ الإستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة وحجم الأموال
- يكون لديه مخاطر التخلي أو تعديل الإستثمار
- ينجم عنه إرتفاع تكلفة الإختيار الخاطئ للإستثمار وأثارها على مستقبل المؤسسة