

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسات

دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية
داخل المؤسسة المالية
"دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- غرداية"
خلال الفترة 2017

من إعداد الطالب: محمد توفيق بله

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ بن شنة فاطمة.....(أستاذة، جامعة ورقلة) رئيسا
أ/ نعوم عبد العزيز..... (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف
د/دشاش أم الخير.....(أستاذة، محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

إهداء

الحمد لله والصلاة و السلام على أشرف خلق الله وسيد المرسلين

وبعد؛

أهدي ثمرة جهدي إلى سبب وجودي، اللذان أعيش لهما اعترافا
وتقديرا لفضلهما الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله عز وجل، إلى

الوالدين الكريمين، أطال الله في عمرهما، إلى من كانوا سندا

ودعما لي في هذه الحياة إخواني الأعزاء،

إلى كل أصدقائي في مسيرتي الدراسية

إلى كل باحث و طالب علم أهدي ثمرة جهدي،

إلى كل من تابى في سبيل العلم و جعله نور يستضاء به ،

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل،

إلى كل عمال مؤسسة

محمد توفيق

الشكر

قال تعالى "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"...

أتوجه بالحمد و الشكر للمولى عز وجل على نعمه الظاهرة و
الباطنة فأقول " الحمد لك ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم
سلطانك" على توفيقني في إتمام المذكرة
أتوجه بالشكر و الجزيل لأستاذي ومشرفي " نعوم عبد العزيز"
على كل توجيهاته المستمرة و نصائحه القيمة وإلى أعضاء
لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة و مناقشة
هذه المذكرة إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل
المتواضع من قريب أو من بعيد
إلى عمال مؤسسة البنكية على
مساعدهم لي بكافة المعلومات في الدراسة وبالخصوص زهير بخوش،
عسى أن يوفقنا الله في رد ولو القليل من الجميل الذي قدموه لنا.

محمد توفيق

المخلص

تتأثر المؤسسة الإقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة، مما يؤثر على نموها المستمر وتحقيق أداء مالي متميز، الذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة، مما ينجم عليها ضرورة إعتتماد طريقة 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. حيث هدفت هذه الدراسة التي بينا ايدينا إلى معرفة مدى أهمية إستخدام أدوات مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات ولدراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري علي البنك الوطني الجزائري لمعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين إتخاذ القرار وتحقيق أهدافها المسطرة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة . القرارات المالية . مراقبة التسيير .

Summary

The economic institution is affected by rapid environmental changes, which affect its continuous growth and achieve outstanding financial performance, which is especially evident in the financial decisions taken, resulting in the need to adopt a modern and effective method of management, the most prominent of which is the dashboard that most institutions adopted this tool To maintain control of the conduct of their activities and to be able to analyze their situation and to evoke corrective actions in a timely.

This study aimed at un derstanding the importance of using the dashboard in making financial decisions, In order to study this we have dropped the theoretical aspect of Algerian national bank, to see how the dashboard improve decision makin, and achieve the institution s goals to improve the efficiency of the instituion.

Keyworde: dashboard-financial decision-Management control.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية ولوحة القيادة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار المالي و لوحة القيادة
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
18	تمهيد
19	المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث.
21	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.
36	خلاصة الفصل
37	خاتمة
40	قائمة المراجع
43	الملاحق
48	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري	1-2
21	توزيع العينة حسب الجنس	2-2
22	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	3-2
24	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	4-2
25	توزيع العينة حسب المنصب	5-2
26	العناصر الواجب توفرها عند تصميم لوحة القيادة	6-2
26	عناصر بناء لوحة القيادة في بنك	7-2
27	جدول ليكارت الثلاثي	8-2
28	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث المراقبة	9-2
29	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الفعالية	10-2
29	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأداء	11-2
30	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الوظيفة	12-2
31	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرار	13-2
31	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الأهداف	14-2
32	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الأهمية	15-2
32	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الإستثمار	16-2
33	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث توزيع الأرح	17-2
33	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث محددات قرارات الإستثمار	18-2
34	النتائج المستخلصة من إجات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث قرارات التمويل	19-2
35	مصفوفة الإرتباط ما بين المحاور	20-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مراحل الأساسية لإتخاذ القرارات في المؤسسة	1-1
11	مراحل إعداد لوحة القيادة	2-1
22	تمثيل بياني العينة حسب الجنس	1-2
23	تمثيل بياني حسب المؤهل العلمي	2-2
24	تمثيل بياني حسب الخبرة	3-2
25	تمثيل بياني حسب المنصب	4-2

توطئة:

تساهم أدوات التسيير في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، إلى جانب أنها تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية للمؤسسة، إذن لابد للمؤسسة من إتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب ظروفها المالية المتاحة بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف والعمل على تحسين أدائها المالي وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الإقتصادية، لذي تبرز لوحة القيادة كأحد أهم أدوات التسيير والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المؤسسات، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، وعلى هذا الفكر وجب الاعتماد على نظام مراقبة التسيير واستخدام أدواته التي تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للمعلومات.

ب. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين و ترشيد القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الجزئية التالية:

- ✓ كيف تدخل هذه الأداة في سيرورة الأنشطة داخل البنك الوطني الجزائري؟
- ✓ ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير؟
- ✓ كيف تؤثر لوحة القيادة على القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري؟

ت. فرضيات: وللإجابة عن التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- ✓ اختيار و إعداد المؤشرات الأساسية لقياس الأداء بعناية جيدة شرطا أساسيا لبناء لوحة القيادة؛
- ✓ تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة؛
- ✓ لوحة القيادة تؤثر على القرارات المالية من خلال المؤشرات الموجود بها.

ث. مبررات إختيار الموضوع: تتمثل مبررات الموضوع في ما يلي:

- ✓ رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- ✓ محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛
- ✓ التأكد من أن العملية التسييرية في المؤسسة لا تتم إلا بوجود لوحة القيادة.

ج. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ✓ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل المستعملة فيها؛
- ✓ التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة المالية؛

مقدمة

✓ محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات المالية؛

ح. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة:

✓ معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة؛

✓ إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار المالية بالمؤسسة البنكية.

خ. حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية: تم إجراء دراستنا في البنك الوطني الجزائري بغرداية .

✓ الحدود الزمنية: من 2 أفريل إلى 16 أفريل 2017.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة إستخدام مناهج متعددة بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية، 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) في جمع المعلومات إلى جانب الدراسة الميدانية التي تمثلت في أخذ عينة من عمال البنك للإجابة على الإستبيان وباستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج من أجل معرفة أين تكمن أهمية كل من لوحة القيادة والقرارات المالية وكيف يمكن أن تؤثر لوحة القيادة على القرارات المالية.

ذ. هيكل الدراسة: تمثل الهيكل الدراسي فيما يلي:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه كما يلي:

✓ المبحث الأول مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار ولوحة القيادة والذي يبرز مفهوم إتخاذ القرارات المالية وأنواعها ومراحل

وأساليب إتخاذ القرارات المالية بإضافة إلى مفهوم لوحة القيادة وأنواعها ومراحل بناء لوحة القيادة وأساسياتها.

✓ المبحث الثاني فتناولنا فيه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني لقد تمحور حول دراسة التطبيقية بالبنك الوطنية الجزائري وكالة غرداية، من خلال مبحثين هما كالتالي:

✓ المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث.

✓ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

ر. صعوبات البحث: تتمثل صعوبات البحث في النقاط التالية:

مقدمة

- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام فيها دراسة حالة؛
- ✓ عدم تقديم القوائم المالية للمؤسسة.

تمهيد:

يعد التسيير الجيد للمؤسسات من أهم أولويات المسيرين وأصحاب القرار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة لهذا سوف نتناول في هذا الفصل الإطار العام للدراسة و أهم الأفكار والمفاهيم ذات الصلة بالقرارات المالية ولوحة القيادة بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول الموضوع، بناء على ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- ✓ المبحث الأول مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار المالي ولوحة القيادة من حيث تعريف وأنواع وخصائص.
- ✓ أما المبحث الثاني سنتطرق إلى الدراسات السابقة حول الموضوع.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إتخاذ القرار المالي ولوحدة القيادة

في هذا المبحث سوف نقوم بتحديد مفهوم إتخاذ القرارات المالية وأنواعها ومراحل وأساليب إتخاذ القرارات المالية بإضافة إلى مفهوم لوحدة القيادة وأنواعها ومراحل بناء لوحدة القيادة وأساسياتها

المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرارات المالية وأنواعها

سوف نقوم بعرض بعض التعاريف المتعلقة بالقرار وإتخاذ القرار والقرار المالي ثم التعرف على أنواع القرار المالي والتفصيل فيها.

الفرع الأول: تعريف القرار

1- تعددت التعاريف حول القرار فقد عرفه الدكتور أحمد رشيد بأنه "اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة."

2- وعرفه كذلك الدكتور عبد الفتاح حسن بأنه "الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين."¹

3- أو هو "استخدام المعطيات المنبثقة عن المحيط الداخلي والخارجي من أجل تحديد وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، بما يؤثر على نضام المؤسساتي ويضمن تدفق المعلومات."²

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن القرار هو الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف، فالقرار الجيد هو الذي يتخذ على أساس رشيد وبطريقة منهجية. إن للقرار أهمية خاصة بالنسبة للقيادة الإدارية، حيث أنه أداتها الرئيسية لممارسة وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ذلك أنها جميعها تنتقل من مرحلة الدراسة وإعداد إلى مرحلة التطبيق بإتخاذ القرار و تصنف القرارات إلى صنفين من القرارات، قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

القرارات المبرمجة: تسمى أيضا القرارات الروتينية التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين إلى آخر ، وهذا النوع من القرارات يمكن حله بصورة فورية نتيجة الخبرة والتجارب المكتسبة فهو لا يحتاج عند إتخاذه جهد ذهني وإبداع من طرف متخذه. ومن أمثلة هذا النوع: طلب موظف إجازة، أو تقسيم العمل.

القرارات غير المبرمجة: تتعلق هذه القرارات بمشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، فهي قرارات تحتاج إلى تفكير وإبداع من طرف متخذيها وذات وقت طويل وجهد كبير، مما تستلزم الأخذ بآراء واستشارة الآخرين.

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص543.

² Patrick boisselier, control de gestion, collection pqr serqet; paris 1999, p: 84

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحة القيادة

- 4- تعريف عملية اتخاذ القرار "هي مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن 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"¹
- 5- "تعريف القرار المالي هو اختيار 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 اتخاذ القرارات المالية"²

الفرع الثاني : أنواع القرارات المالية:

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الإستثمار التمويل وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف القرارات

فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر ونوع الأصل التي يتم الإستثمار فيها حيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

أما قرار التمويل فهو يسعى لأيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الإستثمارات 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 الإستثمارات المنفذة وتكلفة مصدر التمويل المختار وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة إستثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كانا جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبتالي توزيعات أكثر.³

1- قرار الإستثمار

أ - مفهوم قرار الإستثمار:

يعد القرار الإستثمار من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، إذ أن هذه القرارات تهدف لتحديد الهيكل الأمثل لحجم الإستثمار، إذ تؤثر هذه القرارات على بقاء واستمرار ونمو المؤسسة، وتأخذ القرارات الإستثمارية أهميتها البالغة للأسباب التالية:⁴

- المبالغ المنفقة على هذه الإستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة؛
- نتائج الإستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة. بحيث أن هذه الحقيقة تعني أن متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته؛

1 رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص8

2-عبد الغفار الخنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص207

3 مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي صنع لقرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، يومي : 2009/04. ص1.

4 K.Chiha, Finance d'entreprise (approche stratégique), Houma édition, Alger, 2009, p 136-137

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

-يشكل الإستثمار خطراً من خلال أن مردوديته لا تظهر في الأجل القصير، وكذلك في كون المداخليل الإيجابية غير أكيدة (لأن الإستثمار يرتبط بحالة عدم التأكد)؛

- صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة ما يؤدي إلى خسائر كبيرة. في حالة عدم نجاح المشروع.

ب - المقومات الأساسية لقرار الإستثمار:

يقوم القرار الإستثماري الإستراتيجي الناجح على مقومات أساسية وهي:¹

✓ مبدأ تعدد الخيارات الإستثمارية: بما أن الأموال المستثمرة ضخمة فإنه يجب اختيار العديد من البدائل

ويستحسن أن لا يقل عددها عن ثلاثة، وهذا ليكتسب متخذ القرار مرونة تجعله يتخذ قراراً صائباً؛

✓ مبدأ الملائمة: أي يجب أن يتوافق المشروع الإستثماري المختار مع الإمكانيات المالية الموجودة لدى

المؤسسة؛

✓ مبدأ الخبرة والكفاءة: حتى ينجح المشروع لا بد أن تتوفر لدى المستثمر المؤهلات اللازمة والخبرة الكافية

لإدارة المشروع، وإلا الإستعانة والإعتماد على مختصين ومستشارين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة؛

✓ مبدأ تنوع المخاطر الإستثمارية: من خلال تنوع الأدوات الإستثمارية ما يؤدي إلى تخفيض الخطر، بحيث أن

الخسارة في أداة معينة يعوضها الربح في أداة أخرى.

ج - : مراحل إتخاذ القرار الإستثماري:

لا بد أن تمر عملية إتخاذ القرار الإستثماري بالمرحل التالية:²

✓ مرحلة تحضير المشاريع أو الفكرة الأولية للمشروع: تتعلق هذه المرحلة بالأهداف المسطرة من قبل المستثمر والتي

يرغب في تحقيقها، بحيث تكون المشاريع عبارة عن أفكار أولية تسعى لتحقيق الأهداف المرغوب فيها (زيادة الطاقة

الإنتاجية، التوسع،... الخ)؛

✓ مرحلة تقييم المشاريع: يتم في هذه المرحلة تقدير تكلفة الإستثمار وكذا العائد المتوقع منه، بالإضافة إلى التدفقات

النقدية الداخلة والخارجة من المشروع على مدى عمره الإقتصادي، من خلال مختلف المعايير الملائمة لإختيار المشروع

الإستثماري الأمثل؛

✓ مرحلة اختيار المشروع: وفي هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأمثل اعتماداً على مختلف طرق المفاضلة بين المشاريع،

وتحت مبدأ اختيار الإستثماري الذي يحقق مردودية رأسمال أعلى من تكلفة الإستثمار، مع حد أدنى من المردودية

المقبولة؛

✓ مرحلة تنفيذ المشروع: ويتم في هذه المرحلة توفير كل ما يتطلبه المشروع المختار من أموال وإعدادات مختلف الموازنات

المتعلقة به، بالإضافة إلى وقت التنفيذ والإنتهاء ومرحلة التشغيل التجريبي للمشروع.

1 دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير، عمان، 2011، صص 270-271.

2 مرجع نفسه صص 276-277.

2- قرار التمويل:

أ - مفهوم قرار التمويل: يعرف قرار التمويل على أنه "القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للإستثمارات فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الإستدانة"¹ وكذلك يتمثل في عرض الأموال في المؤسسة، والذي يتم من خلاله تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة أو مقترضة، ويغطي قرار التمويل ثلاثة أنواع رئيسية من القرارات:²

- ✓ اختيار الهيكل المالي، أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية؛
- ✓ سياسة توزيع الأرباح، أي الإختيار بين إعادة استثمار النتيجة (احتجاز الأرباح) وبين توزيع الأرباح على المساهمين؛
- ✓ الإختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي)، والتمويل الخارجي (الأموال المقدمة من طرف المساهمين أو الإستدانة المالية).

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 في القروض قصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليها في الأجل الطويل.³

ج - العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

- ✓ تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
- ✓ عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال؛
- ✓ وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، سياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة
- ✓ القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة؛
- ✓ المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.⁴

3- قرارات توزيع الأرباح:

أ - مفهوم قرار توزيع الأرباح: هي مجموعة الأدلة والإرشادات التي تعتمد عليها الإدارة المالية عند إتخاذ قرارات توزيع الأرباح، وتعني هذه الأخيرة الجزء من الأرباح الصافية والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على مساهميها حسب نسبة الأسهم التي يملكونها، إذ يمكن للمجلس الإدارة التصريح عن التوزيع في أي وقت، حيث يعتبر التوزيع خياراً للمجلس وليس إلزاماً قانونياً.⁵

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 الأسهم في سوق المال.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسات توزيع الأرباح غالباً ما يتم دراستها ضمن إطار قرارات التمويل

1 زغيب مليكة، وحفادة إلياس، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص2

2 عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص17.

3 عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص341.

4 محمد مطر، الأنجهاث الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص277.

5 عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص457

ب- أنواع السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح:

عموما هناك ثلاث سياسات توزيع أرباح يمكن ذكرها كما يلي:¹

- ✓ سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة: يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين، وتحسب بقسمة مقدار مقسوم أرباح السهم على ربحيته، وتحسب هذه الأخيرة من خلال قسمة الأرباح الصافية على عدد الأسهم المصدرة، ومشكلة هذه السياسة هي عند انخفاض الأرباح المحققة من طرف المؤسسة أو عند تحقيقها لخسارة في فترات معينة؛
- ✓ سياسة توزيع أرباح منتظمة: وتعتمد هذه السياسة على توزيع مبالغ ثابتة على المساهمين في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح، ما يجعل المستثمرين يشعرون بدرجة عالية من الثقة تؤثر إيجابا على صورة السهم في السوق المالي؛
- ✓ مبالغ منتظمة قليلة مع توزيعات أرباح غير اعتيادية: يتم القيام بهذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في أرباحها الدورية، وذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة وقليلة على مساهمها في فترات إتخاذ قرار توزيع الأرباح، ولكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية، إذ أن هذه السياسة تضيي نوعا من الثقة لدى المساهمين من خلال توفير دخل منتظم لهم.

المطلب الثاني: مراحل و أساليب اتخاذ القرارات المالية

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

الفرع الأول: مراحل إتخاذ القرار²

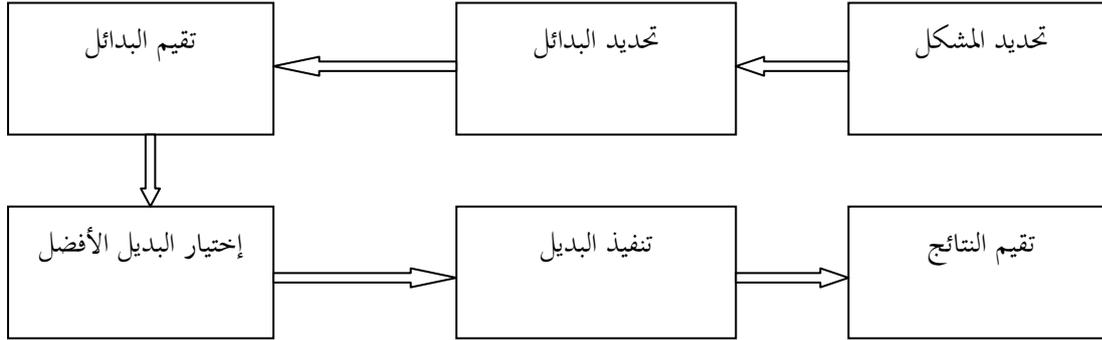
- 1- **تحديد المشكل:** تعتبر عملية تحديد المشكل أول خطوات عملية إتخاذ القرار . فالتوصل إليها يأتي عن طريق الإجهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وما يحدث الآن فعلا وهذا التحديد على جانب من الأهمية، لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات الموالية لإيجاد حل مناسب للمشكلة لكنه يعد مرحلة صعبة لغياب الوسائل وأدوات التشخيص للمشكلة.
- 2 - **تحديد البدائل:** تتوقف هذه العملية على الإختيار ما بين مجموعة من البدائل، بعد جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لكل بديل، والتي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف المشاكل وتعتمد هذه العملية على قدرة متخذ القرار لتفهم البدائل الممكنة، وهذا يتطلب الخبرة والقدرة على الإبداع.
- 3 - **تقييم البدائل :** بعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البدائل الممكنة، تأتي عملية تقييم كل بديل من هذه البدائل، فهي محاولة للتنبؤ بنتائج كل بديل في الفترة القصير والطويلة.
- 4 - **إختيار البديل الأفضل:** تعتبر عملية الإختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يواليها متخذو القرار أهمية كبير ذلك لأنها هي عملية موازنة ومقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المسطرة.
- 5 - **تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره:** بعد اختيار أنسب وأفضل بديل يجب وضعه في حيز التنفيذ وانتقاله إلى العمل.

1 أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل، الأردن، 2010، صص376-378.

2. كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، صص155.

6 - تقييم النتائج: لا تتم عملية إتخاذ القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج، فإذا تحققت النتائج المطلوبة فأن عملية إتخاذ القرار تبدأ من جديد لإتخاذ الإجراء التصحيحي. وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على البديل المختار.

الشكل رقم 1.1: أهم مراحل الأساسية لإتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات المالية¹

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار والتي تتمحور في الأساليب التالية:

1 - أسلوب البرمجة الخطية: تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات الموارد المحددة في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتشار الواسع للاعتماد على البرمجة الخطية في حل المشاكل، إلا أن هناك مجالات يصعب فيها استخدام هذا الأسلوب لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها على شكل نسب. ولتجنب هذا المشكل ظهر ما يسمى بالبرمجة الرباعية والبرمجة الديناميكية؛

2 - شجرة القرارات: تكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكل موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة؛

3 - بحوث العمليات: هي تطبيق للوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة؛

4 - أسلوب المسار الحرج: يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة، مع حساب الوقت الفائض إن وجد، ويمثل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض؛

5 - نظرية الاحتمالات: تقوم هذه النظرية في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة، بأن حدثا يمكن التنبؤ بحدوثه من خلال نمط معين، فإذا حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فانه يمكن التنبؤ بهذا التقدير، وبذلك فان الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول؛

1 كنعان نواف، مرجع سابق، ص 191.196.

- 6 - نظرية المباريات:** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الإنساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق. وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة؛
- 7 - أسلوب التحليل الحدي:** يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل؛
- 8 - أسلوب تحليل الشبكات:** يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن ثم احتساب القيم لإنهاءها وتنفيذها؛
- 9 - التنبؤ:** يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوبي السلاسل الزمنية ونماذج الأندار؛
- 10 - أسلوب دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتوفرة عن المشكلة. يمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم.

المطلب الثالث : مفهوم لوحدة القيادة و أنواعها

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض كل يتعلق بمفاهيم لوحدة القيادة وأنواعها المختلفة.

الفرع الأول: تعريف لوحدة القيادة

"لوحدة القيادة" هي أداة تلخيصه تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولإتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع لفاعلين بالمؤسسة.¹

يعرف *Sépari.S* و *Alazard.C* لوحدة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو المسؤول ما للمساعدة إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات القسم المعني كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبة التسيير بلفت الإنتباه المسؤول إلى نقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ويضيف *Saulou Yves jean* أن لوحدة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير ، والتي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لإقتناص الفرص وتخفيض نسبة المخاطر"²

"هي المجموعة مهمة من المؤشرات كالمعلومات 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."³

1 صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار، مذكرة، ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 113.

2 مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية علوم الاقتصادية والتسيير، العدد الرابع، 2008، ص 3.

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

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح بإتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل مؤسسة¹

- ✓ لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية) : تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة ، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.
- ✓ لوحة القيادة الإستراتيجية : تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم الشامل أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.
- ✓ لوحة القيادة التسويقية : تعرف على أنها العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية، والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل مع التغيرات في الوقت المناسب
- ✓ لوحة القيادة المستقبلية (الموازية) : فهذا النوع يعتبر على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة.

المطلب الرابع : مراحل وأساسيات لوحة القيادة

سوف نقوم بعرض أهم المراحل التي تمر بها بناء لوحة القيادة ومبادئها ووظائفها

الفرع الأول: مراحل بناء لوحة القيادة

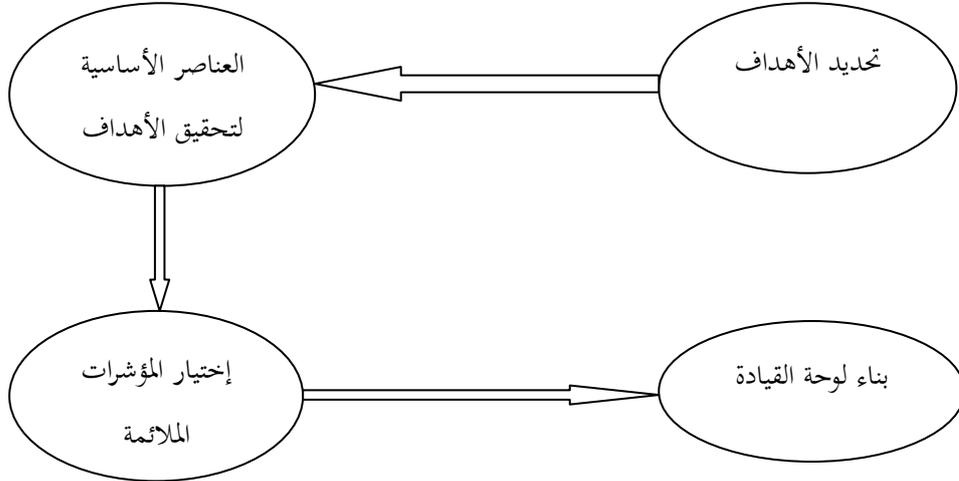
تخضع عملية لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدي أهمية الأداة في مراقبة التسيير فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشاريع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة او الجودة المتوخاة من وراء هذه الأداة، وفي حالة الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل التالية:

- 1 - تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة بتعين وتحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدى وأن يكون معقولا ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية لتحقيق.
- 2 - العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الأهداف قد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية.
- 3 - إختيار المؤشرات الملائمة:** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن مؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعل المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:
 - ✓ تقليص المؤشرات لتجنب التعقد والتداخل؛
 - ✓ إشترك المسؤولين في عملية إختيار المؤشرات.

1 بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص59.

4 - بناء لوحة القيادة وإختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر يتعين إختيار الشكل الموافق لتقديمها، اي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بإظهار السهل ولقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط اللوحات الإحصائية المقتطفات، الرسومات البيانات... إلخ.

الشكل رقم 2.1: مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: أساسيات لوحة القيادة

1 - مبادئ لوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، الاستغلال، التوزيع...)؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن :
 - ✓ خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)؛
 - ✓ تقدير على الانجازات المحققة؛
 - ✓ الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.

- تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛¹

2 - دور لوحة القيادة: يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:

أ - **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** حيث تساعد في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وتتطلب هذه الوسيلة وجود منهجية لتصميمها و القابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب عند بناءها ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي؛²

1 زهية بودباز واخرون، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009/04، ص3.

2 سويسي عبد الوهاب، الفاعلية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتور، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 168.165.

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

- ب - لوحة القيادة كأداة مراقبة: كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، الذي يتحقق من خلال تدفق المعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كما أن المراقبة من خلال لوحة القيادة هي توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة؛
- ج - لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: فهي تنبه بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة؛
- د - لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة نتائج الأهداف في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات؛
- هـ - لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار: تلعب لوحة القيادة دورا في عملية اتخاذ القرارات، بحكم انتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة فعالة أم لا؛
- و - لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: إذ تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقا من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها هناك من ركزت على لوحة القيادة وقرارات المالية كل على حدى، ويمكن تقديم بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب المطلب أول للدراسة العربية، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية. أما المطلب الثالث فكان بعنوان المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

في هذا المطلب سوف نقف على أهم الإستنتاجات والنتائج التي تما التوصل إليها الباحثين.

الدراسة الأولى :

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 مرباح، 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 ¹GIMCI حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية، وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبينة على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال

¹ GIMCI طريقة يتم الاعتماد عليها عند بناء لوحة القيادة.

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

والتجارة الإلكترونية إلى غير ذلك، وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكن 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 الاهتمام 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 كثير من الفرص السوقية على البنك.

الدراسة الثانية :

دراسة سويسبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية «تحدد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة» أطروحة دكتوراه في علوم الإقتصاد، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة 2003-2004. ناقشت هذه الدراسة في أربعة فصول حيث كانت إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية والى أي مدى يمكن قياسه؟

الهدف من الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال الإطار النظري واقترح 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 عدة 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 ومنطقاتها 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 نظرتهم وأهدافهم.

✓ 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.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبد القادر دشا، الدراسة بعنوان «أثر المعلومات المالية على ترشيد القرارات الاستثمارية، دراسة حالة سوق الكويت للأوراق المالية» 2012-2013 مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، وقد حددت الإشكالية التالية لمعالجة موضوع الدراسة : ما مدى تأثير المعلومات المالية على ترشيد قرارات مستثمرين بسوق الكويت للأوراق المالية؟ خلصت هذه الدراسة إلى:

✓ أن للمعلومات المالية تأثيرا كبيرا على القيمة السوقية للسعر السهم خاصة المعلومات المفصح عنها في القوائم المالية للشركة، مما يبين أن المعلومات المالية لها تأثيرا على قرار المستثمرين

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

✓ أن المعلومات المالية المفصّل عنها في القوائم المالية تغد أكثر تأثيراً من المعلومات المالية المتداولة في السوق الكويت للأوراق المالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة نادية سلخان بعنوان «لوحدة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية»، الدراسة عن مذكرة مقدمة . لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2013، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما مدى فعالية لوحدة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟ حيث نتج عن هذه الدراسة:

✓ تعتبر لوحدة القيادة وسيلة مساعدة للمسؤول أو المسير لاتخاذ القرارات وليست لعرض شامل لمختلف المعلومات فقط، ومن أهم هذه التوصيات ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على هذه الأداة، باعتبارها أداة رقابية شاملة تساعد في اتخاذ القرارات وتقوم بالإجراءات التصحيحية، وحل مشاكل الموارد البشرية من خلال لوحدة القيادة البشرية التي تساهم بالفعل في تحسين الأداء المتعلق بالعاملين.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

سوف نقف في هذا المطلب على أهم الإستنتاجات والنتائج التي تما التوصل إليها الباحثين.الأجانب.
الدراسة الأولى:

Didier Degroote, "Le tableau de bord de gestion et balonced scorecard " L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, managment , School managment lilile and Paris, 2008, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante "Quelle comparaison entre ces deux outils de gestion?"

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين لوحدة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارهما أدوات فعالة في تقييم نظم الرقابة، أما المنهج المتبع فقد تماشى مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة حيث فضل الاعتماد على المنهج التجريبي لمحاولة الوصول إلى معرفة العلاقة بين لوحدة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الدولية، مع الاستعانة بالكتب والأبحاث والمواقع الالكترونية التي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة للواقع المعاش، وأهم النتائج تلخصت في أن كل من الأداة لوحدة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتين تتصفان بالمرونة وأن لوحدة القيادة هي أداة دورية وسريعة وتحضر على المدى القصير والتي تقوم بمراقبة وتعديل بطاقة الأداء المتوازن التي تحضر على المدى الطويل أما الاقتراحات فكانت في أنه يجب على المؤسسة الالتزام باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ولوحدة القيادة وعدم إهمالهما لضرورة وجودها في المؤسسات، ضرورة وضع مؤشرات يعتمد عليها لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء و المساعدة على اتخاذ القرارات.

الدراسة الثانية:

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 الدكتور في العلوم الاقتصادية بباريس يرى الباحث أن أسلوب الرقابة المستخدمة على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك من خلال تأثيرها على حجم الأعمال وجودة الخدمة المقدمة والوقت الذي

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة حول إتخاذ القرارات المالية لوحدة القيادة

تستغرقه العملية الرقابية، ساهمت مؤشرات لوحة القيادة في منع واجتنب مخاطر العمل من خلال التنبيه والصيانة الدورية والسنوية التي تعمل على مراقبة وتجسيد الأمن في العمل من خلال تقديم الاقتراح نموذج للوحة القيادة تجرّبي لاختبار وتقييم العديد من العروض وأفاق التنمية على المستوى القريب والمتوسط والبعيد، فهي تساهم في الحد من مخاطر العمل، فنظام تسيير الصحة والأمن في العمل اخذ مكانة كبيرة فهو يسمح بقياس الأداء والقيادة.

فالنظام 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، إما مؤشرات القيادة توضح سير العمليات بالنسبة للمسؤولين المعنيين وتساعدهم في إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي:

أولا: أوجه التشابه

- ✓ مقارنة بالدراسة، بالنسبة لمتغيرات الدراسة كانت هناك دراسات تمس المتغير الأول وأخرى تمس المتغير الثاني؛
- ✓ كل الدراسات توصلت إلى نفس النتيجة الرئيسية وهي أن وجود أداة من أدوات مراقبة التسيير وهي لوحة القيادة في المؤسسات اقتصادية مهم وفي صالحها؛
- ✓ بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب النظرية والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي؛

ثانيا: أوجه الإختلاف

- ✓ أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا إختلاف بين الدراسات ودراستنا الحالية؛
- ✓ أن الدراسات السابقة شاملة وموسعة؛

خلاصة الفصل:

تم التعرض 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 ودورها وأنواعها، فهي من أدوات مراقبة التسيير تهدف إلى تحنيد الطاقات والقدرات من الإستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا الإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، وإتخاذ 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.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالقرارات المالية ولوحة القيادة نظرا لأهميتهم في إستمرارية نشاط المؤسسة ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية دخل المؤسسة البنكية ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا فقد تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: طرق وأدوات

قبل الشروع في دراسة دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة محل الدراسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع الدراسة، والأدوات الدراسة المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بذكر طبيعة المجتمع وعينة الدراسة وكذا طبيعة متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة التي تتماشى مع الدراسة.

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة

أولاً: المجتمع والعينة

يتمثل المجتمع الدراسة في المؤسسات البنكية الناشطة في ولاية غرداية، وبصفة خاصة وكعينة الدراسة البنك الوطني الجزائري والذي يعتبر أول بنك تجاري جزائري الذي تأسس خلال سنة 1966 حيث يمكن إعطائه هذه البطاقة التعريفية:

الجدول رقم 2-1: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري

التسمية	البنك الوطني الجزائري
تاريخ التأسيس	1966/06/13
المديرية العامة	1
النقابة الوطنية للمؤسسة	1
المديريات المركزية	8
المديريات الفرعية	20
عدد الوكالات التجارية	400

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المقابلة

ثانياً: نشاط البنك الوطني الجزائري:

في ما يخص نشاط البنك الوطني الجزائري يعتبر شخص معنوي خاضع للقانون التجاري وقانون النقد والقرض الجزائري منذ أن اعتمد من طرف هيأت العليا للنقد والقرض بتاريخ 1995/09/05.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

من خلال البنية الهيكلية تعتبر الوكالة التجارية للبنك الوطني الجزائري اللبنة الأساسية لممارسة النشاط التجاري المصرفي والذي يهدف من خلاله تحقيق أقصى ربح وضمان أكبر نسبة من الحصة السوقية و تعتبر الواجهة التنافسية للبنوك حيث تقوم الوكالة التجارية بالعمليات التجارية المصرفية التالية:

- ✓ عمليات تحصيل الأموال وعمليات تقديم القروض وتوفير وسائل الدفع وتسييرها وكذا عمليات مرفقة أخرى تتمثل في عمليات الصرف وكذا جذب واكتتاب وبيع وتخزين كل الأوراق والقيم المالية والنقدية؛
- ✓ تقوم بعمليات التوجيه والمرافقة للتسيير الثروات؛
- ✓ تقوم بالإرشاد والتخطيط الهندسي المالي لخلق وإنشاء المؤسسات وتطويرها؛
- ✓ تقوم بتحصيل الأموال وتقديم التسهيلات البنكية مع احترام قواعد القانونية لبنك الجزائر.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي بدرجة الأولة لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي، مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما مكن هذه المعلومات ثم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعاً ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة فصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن تما تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة ووجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا إرتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والإستبيان.

حيث إعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة للحصول على المعلومات مباشرة من أجل طرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بالموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، أما بنسبة للإستبيان سنحاول من خلاله أن نلمس مدى إهتمام المؤسسة بدور لوحة القيادة عموماً وتأثيرها على إتخاذ القرارات المالية على وجه الخصوص.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

سوف نقوم في هذا المبحث بتفسير النتائج المستخرجة من البرنامج spss نسخة 24 حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب كتالي:

- ✓ تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية؛
- ✓ تقييم أدوات لوحة القيادة ومستوى تطبيق أدوات أدواتها في بنك الوطني الجزائري؛
- ✓ قياس أثر لوحة القيادة على القرارات المالية.

المطلب الأول تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية

تضمن هذا المحور طرح أربعة أسئلة تتعلق بالشخص المستجوب، حيث تما التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة، كما يلي:

- ✓ 1 التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس:

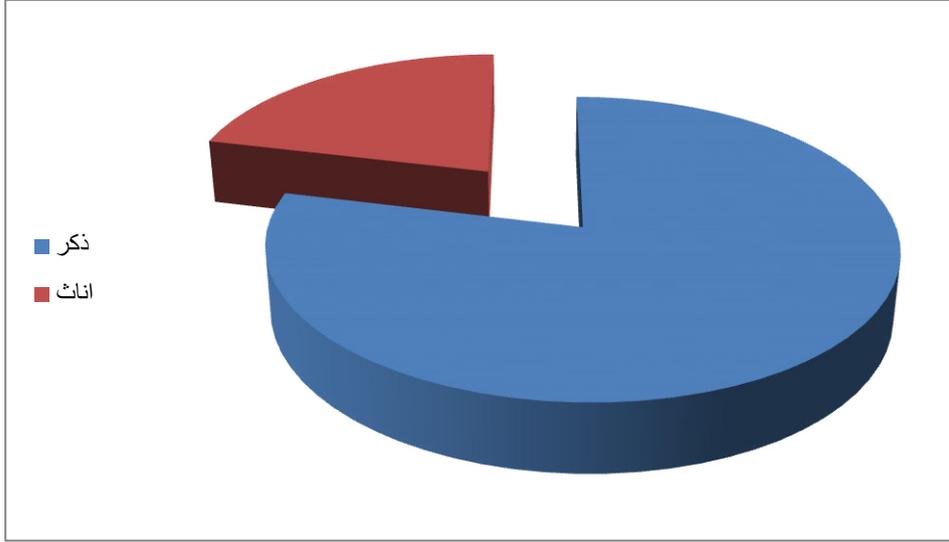
الجدول التالي يبين التوزيع التكرار النسبي والمطلق للموظفين محل الدراسة حسب جنسهم.

الجدول رقم 2-2 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التوزيع التكراري المطلق	التوزيع التكراري النسبي
الذكور	26	78.8
الإناث	7	21.2
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-1 تمثل بياني العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Excel

من الشكل الأعلى نستنتج أن أغلب مفردات العينة ذكور بنسبة 78.8% وباقي النسبة إناث أي 21.2%.

✓ 2 توزيع العينة حسب المستوى العلمي:

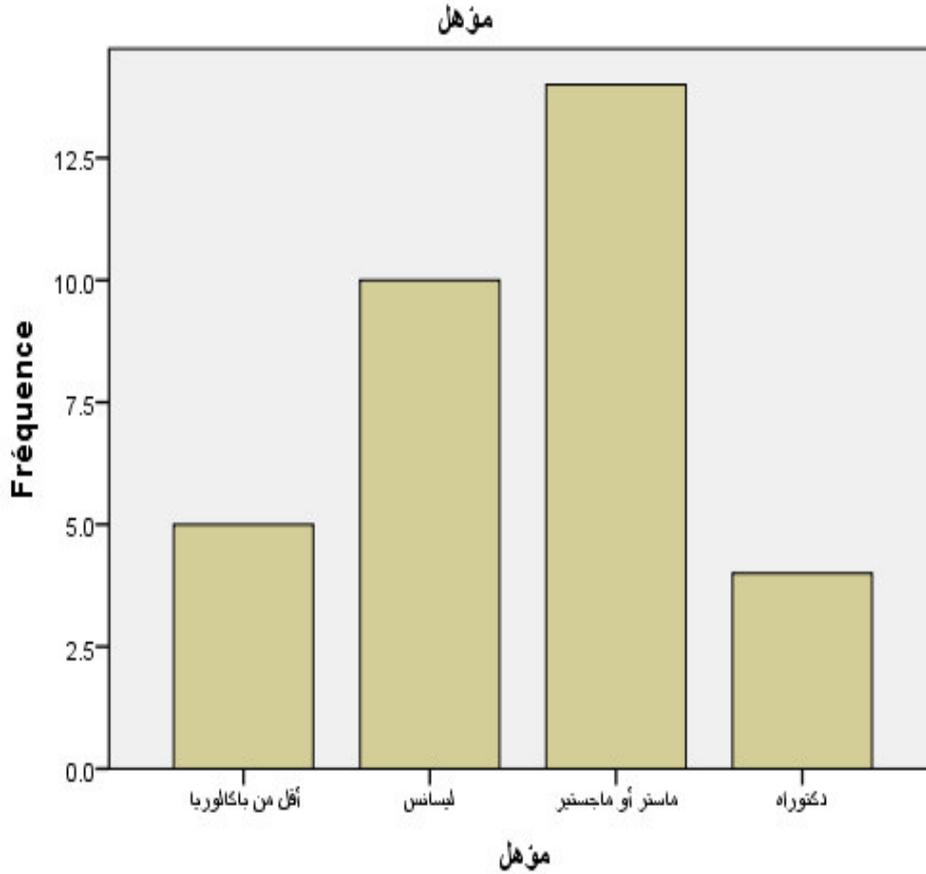
الجدول رقم 2-3 توزيع العينة حسب المستوى العلمي

التوزيع التكراري النسبي	التوزيع التكراري المطلق	
15.5	5	بكالوريا فأقل
30.3	10	ليسانس
42.2	14	ماستر أو ماجستير
12.1	4	دكتوراه
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

أما فيما يخص المستوى العلمي لأفراد العينة، فهم موزعون حسب الأعمدة البيانية كما في الجدول السابق.

الشكل رقم 2-2 تمثيل بياني حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الأعمدة أعلاه، أن معظم المستجوبين لهم ماستر او ماجستير وليسانس وذلك بنسبة 42.2%، 30.3% على التوالي وهذا راجع لكون أن أغلب من تم استجوابه كانوا من الذين لديهم مستول تعليمي مكنتهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة من فئة الإطارات، فهي التي تعني أكثر باستخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة، اما نسبة 15.5% فمستواهم كان باكالوريا فما أقل، و12.1% كانت نسبة المتحصلين على الدكتوراه.

✓ 3 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

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

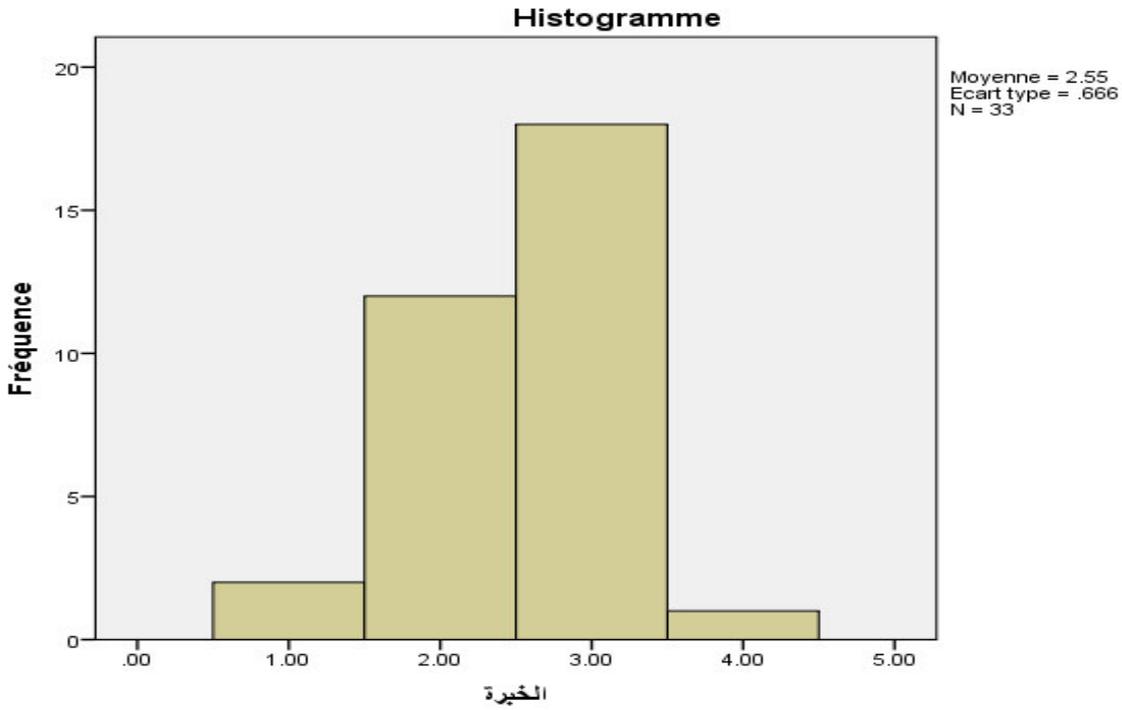
الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم 2-4 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

التوزيع التكراري النسبي	التوزيع التكراري المطلق	
6.1	2	أقل من سنة
36.4	12	من 1_5 سنوات
54.5	18	من 5_10 سنوات
3	1	أكثر من 10
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-3 تمثيل بياني حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من الشكل البياني أعلاه يوضح لنا أن نسبة 54.5% من العينة لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة التي تاليها كانت 36.4% للعينة التي تتراوح خبرتهم من سنة واحدة إلى خمس سنوات اما العينة التي أقل من سنة فكانت 6.1% في حين نجد أن العينة التي أكثر من 10 سنوات نسبتها هي الأقل وكانت تساوي 3%.

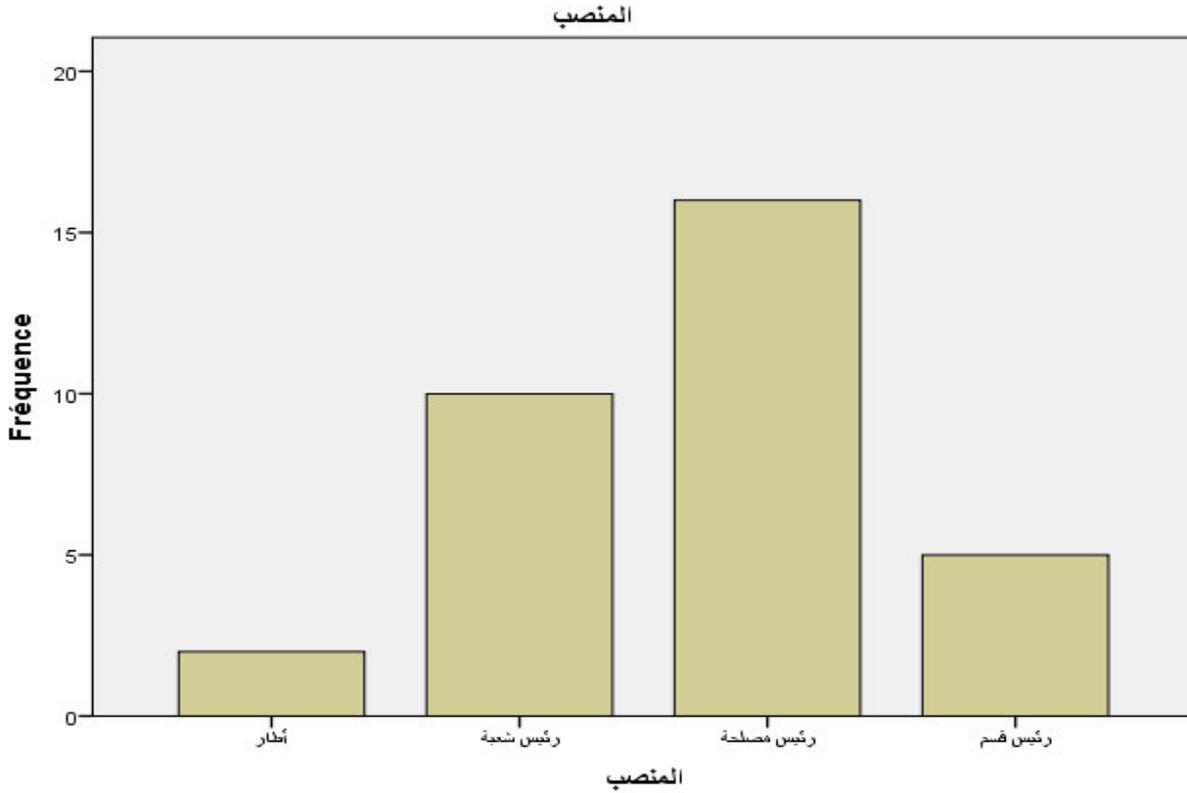
الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم 2-5 توزيع العينة حسب المنصب

التوزيع التكراري النسبي	التوزيع التكراري المطلق	
6.1	2	إطار
30.3	10	رئيس شعبة
48.5	16	رئيس مصلحة
15.2	5	رئيس قسم
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-4 تمثيل بياني حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 48.5% ثم تاليها منصب رئيس شعبة بنسبة 30.3% أما بنسبة للمنصب رئيس القسم فكانت نصف نسبة رئيس شعبة في حين كانت نسبة إطار تساوي 6.1% وهي أقل نسبة في هذه العينة

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

المطلب الثاني : تقييم متطلبات لوحة القيادة ومستوى تطبيق أدواتها وتقييم القرارات المالية في بنك الوطني الجزائري

في هذا الجانب نريد دراسة أهم الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة وهذا من خلال إجابات العينة في الحورين التاليين:

الفرع الأول: تقييم متطلبات لوحة القيادة

✓ أولاً: أهم الشروط في تصميم لوحة القيادة:

الجدول رقم 2-6 العناصر الواجب توفرها عند تصميم لوحة القيادة

الشروط	نسبة الإجابة نعم	نسبة الإجابة لا
أن يكون لكل مسؤول له لوحة القيادة	72.73%	27.27%
تجميع معلومات لوحة القيادة يلزم احترام التسلسل الهرمي	84.85	15.5

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أنه حسب آراء عمال البنك أن أهم العناصر التي يجب أن توفر فيها عند تصميم لوحة القيادة أن يكون هناك لكل مسؤول لوحة القيادة بنسبة 72.72% كما يجب أن يكون تسلسل الهرمي للمعلومات بنسبة 84.85% هذا ما يفسر أن تخصيص لوحة قيادة لكل مسؤول يكون من السهل على المسيرين إتخاذ القرارات ومتابعة نشاط مصلحته وعلى دراية تامة بمهامه ومعرفة مناطق الخلل فتخصيص الوثيقة لمستعملها تسهل تحديد الأهداف.

✓ ثانياً: العناصر التي يعتمد عليها في تصميم لوحة القيادة:

الجدول رقم 2-7 عناصر بناء لوحة القيادة في بنك

	نسبة الإجابة نعم	نسبة الإجابة لا
تحديد الأهداف	87.88%	12.12%
إعداد المؤشرات	69.70%	30.30%
تجميع المعلومات	81.81%	18.19%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول يتبين أن تحديد الأهداف أهم عنصر يتم الإعتماد عليها ثم يليه تجميع المعلومات وفي الأخير إعداد المؤشرات يمكن أن نفسر هذا الترتب كما يلي:

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- ✓ بالنسبة للأهداف فهي أهم شيء فقبل إعداد لوحة القيادة ينبغي تحديد الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها؛
- ✓ أما تجميع المعلومات فهي الوسيلة التي تسهل عملية إتخاذ القرارات وتفسير المؤشرات؛
- ✓ أما بالنسبة لإعداد المؤشرات فهي قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغيرات الطارئة في نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: تقييم مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة

في هذا الفرع نحاول تصنيف أداة لوحة القيادة في مؤسسة حسب إجابات العمال من خلال خمسة محاور:

- ✓ 1 لوحة القيادة من حيث المراقبة؛
- ✓ 2 لوحة القيادة من حيث الفعالية؛
- ✓ 3 لوحة القيادة من حيث الأداء؛
- ✓ 4 لوحة القيادة من حيث الوظائف؛
- ✓ 5 لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرارات؛

حيث يتم قياس كل محور من المحاور الخمسة بواسطة عدة عبارات يجيب عليها كل عامل بثلاثة درجات مقسمة بين (غير موافق، محايد، موافق)، حيث كلما كانت درجة الموافقة على هذه الأسئلة أكثر يعني أن مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة أعلى في هذا العنصر، حيث من أجل تفسير 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 نعتمد على متوسط إجابات العينة على كل سؤال من الأسئلة وعلى كل محور لتحديد مستوى تطبيق أداة لوحة القيادة في البنك ويمكن تفسير متوسطات العبارات كما يلي:

- ✓ عندما يكون متوسط العبارة أكبر يعني درجة الموافقة أعلى ومنه مستوى التطبيق لتلك الأداة أحسن في المؤسسة، ومن أجل معرفة الإتجاه العام لأراء الموظفين نعتمد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يوضح الإتجاه العام للإجابات في كل سؤال حساب متوسط الإجابات كما في الشكل التالي:

الجدول رقم 2-8 جدول ليكارت الثلاثي

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

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

✓ وعند إدخال 35 سؤال لحساب معامل ألفا كرونباخ تبين أن قيمته تساوي 0.82 هذا ما يفسر أن الأسئلة سليمة بنسبة للمتغيرات الدراسة.

المحور الأول لوحة القيادة من حيث المراقبة:

الجدول رقم 2-9 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث المراقبة

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الإتجاه العام
تعتبر لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري أداة فعالة في مراقبة التسيير	0.00	0.00	100	3.00	0.00	موافق
توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستنا باستخدام لوحة القيادة	0.00	0.00	100	3.00	0.00	موافق
يعتمد البنك الوطني الجزائري على المراقبة المسبقة للنتائج من خلال لوحة القيادة	12.1	36.4	51.5	2.39	0.07	موافق
تشمل عملية المراقبة باستخدام لوحات القيادة كامل مستويات نشاط مؤسستنا	15.2	33.3	48.5	2.34	0.74	موافق
لوحة القيادة من حيث المراقبة				2.68		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي:

بالنسبة للعنصر الأول لهذا المحور كان الإتجاه العام موافق فما يقابله المتوسط الحسابي 3 في حين نجد أن العنصر الثاني لهذا المحور كان إتجاه العام موافق كذلك وبنفس مستوى متوسط الحسابي السابق أما بالنسبة للعنصرين الأخيرين نجد أن متوسط الحسابي يختلف عن الأول بحيث الأول يساوي 2.39 والأخير يساوي 2.34 لكن يبقيا في نفس الإتجاه العام موافق حسب سلم ليكارت الثلاثي.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

المحور الثاني لوحة القيادة من حيث الفعالية:

الجدول رقم 2-10 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الفعالية

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الإتجاه العام
تنبه لوحة القيادة بالانحرافات الحاصلة في النشاط	15.2	84.8	0.00	2.84	0.36	موافق
تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج وما هو مخطط	0.00	0.00	3.00	3.00	0.00	موافق
تتميز لوحة القيادة بسرعة الكشف عن الانحرافات لتعديلها	0.00	0.00	3.00	3.00	0.00	موافق
لوحة القيادة من حيث الفعالية				2.94		موافق

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ✓ العنصر الأول لهذا المحور كان الإتجاه العام موافق بمتوسط حسابي 2.84؛
- ✓ العنصر الثاني والثالث للمحور الثاني كان الإتجاه العام موافق فيما يقابل متوسط حسابي 3 بالنسبة للعنصر الثاني والثالث وهذا ما يؤكد فعالية لوحة القيادة.

المحور الثالث لوحة القيادة من حيث الأداء:

الجدول رقم 2-11 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الأداء

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الإتجاه العام
تعمل على تفسير الانحرافات الحاصلة	18.2	54.5	27.3	2.09	0.67	محايد
من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة	9.1	33.33	57.5	2.48	0.66	موافق
بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرار المناسب	0.00	15.2	84.4	2.48	0.36	موافق

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

موافق	2.35	لوحة القيادة من حيث الأداء
-------	------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن الإتجاه العام لأراء الموظفين كانت مابين محايد وموافق على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الأداء في مؤسسة حيث كانت عناصر هذا محور محايدة بنسبة لعنصر تفسير الانحرافات الحاصلة وموافقة بين إمكانية ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة هذا ما يؤكد أن لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء أما لمعرفة المشاكل فكان متوسط الإجابات موافق حسب سلم ليكارت.

المحور الرابع: لوحة القيادة من حيث الوظائف

الجدول رقم 2-12 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث الوظيفة

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف؛	0.00	0.00	100	3.00	0.00	موافق
وسيلة للحوار والتشاور	0.00	24.2	75.8	2.75	0.43	موافق
وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديرية الأخرى	0.00	0.00	100	3.00	0.00	موافق
لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي	21.2	36.4	42.4	2.41	0.78	موافق
لوحة القيادة من حيث الوظيفة				2.91		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الوظائف في مؤسسة حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ليكارت؛ هذا ما يؤكد اننا لوحة القيادة وسيلة لتشاور.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

المحور الخامس: لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرارات

الجدول رقم 2-13 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرار

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه العام
لوحة القيادة أداة جد فعالة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة	9.1	24.2	66.2	2.35	0.78	موافق
تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب	9.1	27.3	63.6	2.54	0.66	موافق
المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة تمكن المسؤولين من إتخاذ القرارات المالية	0.00	21.2	78.8	2.78	0.41	موافق
تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة	3.00	27.3	69.7	2.66	0.54	موافق
لوحة القيادة من حيث أهميتها في إتخاذ القرار				2.58		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي: أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث الأهمية في مؤسسة حيث كانت متوسطات الإجابات في المستوى الثالث حسب ليكارت وهذا ما يؤكد أنها تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثالث: تقييم القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري

المحور الأول: القرارات المالية من حيث الأهداف

الجدول رقم 2-14 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الأهداف

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه العام
تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة	0.00	12.1	87.9	2.87	0.33	موافق
تعظيم القيمة السوقية	9.1	39.4	51.4	2.4	0.66	موافق
القرارات المالية من حيث الأهداف				2.64		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

من خلال الجداول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي: أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة وتعظيم القيمة السوقية لأن متوسط الإجابات موافق حسب سلم ليكارت

المحور الثاني: القرارات المالية من حيث الأهمية

الجدول رقم 2-15 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الأهمية

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
تصبح أهمية القرارات كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم	12.1	39.4	48.5	2.36	0.69	موافق
تميز القرارات بالدقة في اختيار البديل الأمثل	0.00	21.2	78.8	2.78	0.41	موافق
القرارات المالية من حيث الأهمية				2.78		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي: أن الإتجاه العام لأراء الموظفين هي الموافقة على أن تصبح أهمية القرارات المالية كبير كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات كما تتميز بالدقة في إختيار البديل الأمثل حسب سلم ليكارت.

المحور الثالث: قرارات الإستثمار في المؤسسة

الجدول رقم 2-16 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث الإستثمار

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة	0.00	0.00	100	3.00	0.00	موافق
تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة	87.9	12.1	0.00	1.12	0.33	غير موافق
اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل	0.00	24.2	75.8	2.75	0.43	موافق
تقييم القرارات المالية من حيث الإستثمار				3.43		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص ما يلي:

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

✓ أن إتجاه العام لأراء الموظفين بالموافقة على الإستثمار في الأصول المتداولة وإتخاذ القرارات الإستثمار تكون بناء على جمع والتحليل كانت متوسط الإجابات حسب سلم ليكارت أما بنسب للإستثمار في الأصول الثابتة كانت متوسط الإجابات غير موافق حسب السلم.

محور الرابع: تقييم قرارات توزيع الأرباح في المؤسسة.

الجدول رقم 2-17 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث توزيع الأرباح

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه العام
البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح؛	12.1	36.4	51.1	2.75	0.7	موافق
سياسة معدل التوزيعات الثابتة	66.7	33.3	0.00	2.39	0.47	موافق
سياسة التوزيعات الإضافية	51.5	42.4	6.1	1.33	0.61	غير موافق
تقييم قرارات توزيع الأرباح				2.15		محايد

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص أن إتجاه العام لأراء الموظفين بالموافقة على أنا المؤسسة تعتمد على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح وكذا سياسة معدل التوزيعات الثابتة اما سياسة التوزيعات الإضافية فكانت متوسط الإجابات غير موافقة حسب سلم ليكارت

المحور الخامس: محددات قرارات الإستثمار في المؤسسة.

الجدول رقم 2-18 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث محددات قرارات

الإستثمار

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه العام
المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت	72.2	27.3	0.00	1.27	0.45	غير موافق
إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعمقة بها؛	0.00	18.2	81.8	2.81	0.39	موافق
درجة المرونة والمخاطرة	100	0.00	0.00	1.00	0.00	غير موافق

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

تقييم محددات قرارات الإستثمار	1.69	محايد
-------------------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص الإتجاه العام لأراء الموظفين مختلفة داخل المؤسسة لعناصر محور محددات القرارات الإستثمار حيث أن المتوسط الإجابات للمبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت غير موافقة أما بنسبة لإستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعمقة بما فكان المتوسط العام للإجابات موافق في حين أن درجة المرونة والمخاطرة فكان متوسط الإجابات غير موافق حسب سلم ليكارت.

المحور السادس: تقييم قرار التمويل في المؤسسة

الجدول رقم 2-19 النتائج المستخلصة من إجابات العمال حول تقييم القرارات المالية من حيث قرار التمويل

العنصر	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	الإتجاه العام
تعتمد مؤسستكم على اختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة	0.00	9.1	90.1	2.90	0.29	موافق
قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل	0.00	0.00	100	1.00	0.00	غير موافق
أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي	0.00	12.1	87.9	2.87	0.33	موافق
أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي	0.00	9.1	90.9	2.88	0.32	موافق
تقييم قرارات المالية من حيث التمويل				2.41		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص الإتجاه العام لأراء الموظفين مختلفة داخل المؤسسة لعناصر محور قرارات المالية من حيث التمويل فكان المتوسط الإجابات على اختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة موافق أما بنسبة لإختيار الهيكل المالي الأمثل فكان متوسط الإجابات غير موافق وينسب لمصادر التمويل للمؤسسة سواء كانت داخلية ام خارجية فكانت متوسط الإجابات موافق حسب سلم ليكارت.

المطلب الثالث: قياس أثر لوحة القيادة على القرارات المالية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع للإجابة على الإشكالية الرئيسية كما سوف نقوم بحساب الأثار الجزئية التي يمكن أن تؤثر.

الجدول رقم 2-20 مصفوفة الارتباط ما بين المحاور

	القرارات المالية	القرارات المالية من حيث الأهمية	قرارات الإستثمار	قرارات توزيع الأرباح	قرارات الإستثمار	قرارات التمويل
لوحة القيادة من حيث الفعالية						
Corrélacion de Pearson	-0.011	0.061	-0.023	0.032	0.032	0.364*
Sig. (bilatérale)	0.95	0.73	0.89	0.86	0.86	0.037
N	33	33	33	33	33	33
لوحة القيادة من حيث الوظائف						
Corrélacion de Pearson	0.021	0.154	-0.107	-0.165	-0.165	-0.347*
Sig. (bilatérale)	0.908	0.391	0.553	0.360	0.330	0.048
N	33	33	33	33	33	33
لوحة القيادة من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات						
Corrélacion de Pearson	1	0.103	-0.364*	0.028	0.028	0.016
Sig. (bilatérale)	0	0.56	0.037	0.877	0.877	0.931
N	33	33	33	33	33	33

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

- ✓ من خلال الجدول نستنتج أن لوحة القيادة من حيث الفعالية أنها تؤثر على قرارات التمويل لأن (sig اقل من 0.05) هذا يعني أن توجد دلالة إحصائية بين لوحة من حيث الفعالية وقرار التمويل بنسبة 0.364 وهذا ما يفسر أن عند زيادة المتغير المستقل بقيمة معينة يزداد المتغير التابع بنفس القيمة وفي نفس الإتجاه أي توجد علاقة طردية.
- ✓ أما بنسبة للوحة القيادة من حيث الوظيفة فنجد أنها تؤثر على قرارات التمويل وذلك لأن (sig اقل من 0.05) مما يفسر وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة من حيث الوظيفة وقرار التمويل بنسبة 0.347- وهو ما يفسر أن عند زيادة المتغير المستقل بقيمة معينة ينقص المتغير التابع بنفس القيمة أي توجد علاقة عكسية بين لوحة القيادة من حيث الوظيفة وقرارات التمويل.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

✓ بنسبة للوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات أنها تؤثر على القرارات الإستثمار لأن (sig اقل من 0.05) هذا ما يفسر وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة من حيث الأهمية في إتخاذ القرارات وقرار الإستثمار بنسبة -0.364 هذا يعني عندما يرتفع المتغير المستقل ينخفض المتغير التابع بنفس القيمة.

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

ومن خلال قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري، تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن للوحة القيادة دورا مهما في تفعيل القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بتقييم نشاط المؤسسة، وإكتشاف الإنحرافات وإتخاذ القرارات التصحيحية لتدعيم نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

أ: الكتب

- 1 - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 2 - باغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 3- عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 4- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير، عمان، 2011.
- 5 - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 6- حمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل، الأردن، 2010.
- 8- كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

ب: مذكرات واطروحات:

- 9- رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
- 10- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار، مذكرة، ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2006/2005.
- 11- بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2010.
- 12- سويسي عبد الوهاب، الفاعلية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003.

ج: ملتقيات

- 13- زغيب مليكة، وجغادة إلياس، دراسة صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2009/04.
- 14- زهية بودباز واخرون، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009/04.

د: مجلات

- 15- مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية علوم الاقتصادية والتسيير، العدد الرابع، 2008.

ثانيا:مراجع باللغة الاجنبية

- 16-Guedj Norbert, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3 eme éditions d'organisation, paris, 2000.
- 17-Patrick boisselier, control de gestion, collectionpqr serqet; paris 1999.
- 18-K.Chiha, Finance d'entreprise (approche stratégique), Houma édition, Alger, 2009.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: مالية مؤسسة

استمارة استبيان حول موضوع

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

أخي الكريم/ أختي الكريمة؛..

يقوم الباحث 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 هذا الاستبيان.

ولأننا نشعر بأنك أنت الذي تستطيع إعطائنا صورة حقيقية عن هذا الموضوع فإننا نرجو منك قراءة كل عبارة بدقة ثم التعبير عن رأيك فيها بوضع علامة (X) أمامها مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام

الباحث / ب. محمد توفيق

البريد الإلكتروني:.....

معلومات عامة:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل ليسانس ماستر /ماجستير دكتوراه أخرى

ما هي:.....

الخبرة:

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

المنصب:

إطار رئيس شعبة رئيس مصلحة رئيس قسم

مستوى تصنيف أدوات لوحة القيادة في المؤسسة

درجة المقياس			المحور	الفقرات
موافق	محايد	غير موافق		
			لوحة القيادة كأداة للمراقبة	-تعتبر لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري أداة فعالة في مراقبة التسيير -توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستنا باستخدام لوحة القيادة -يعتمد البنك الوطني الجزائري على المراقبة المسبقة للنتائج من خلال لوحة القيادة -تشمل عملية المراقبة باستخدام لوحات القيادة كامل مستويات نشاط مؤسستنا
			لوحة القيادة من حيث الفعالية	-تنبه لوحة القيادة بالانحرافات الحاصلة في النشاط -تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج وما هو مخطط -تتميز لوحة القيادة بسرعة الكشف عن الانحرافات لتعديلها

			<p>-تعمل على تفسير الانحرافات الحاصلة</p> <p>-من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة</p> <p>-بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرار المناسب</p>	<p>لوحة القيادة من حيث الأداء</p>
			<p>تعتبر لوحة القيادة:</p> <p>-أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف؛</p> <p>-وسيلة للحوار والتشاور؛</p> <p>-وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديرين الأخرى؛</p> <p>-لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي؛</p>	<p>لوحة القيادة من حيث الوظائف</p>
			<p>-لوحة القيادة أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة</p> <p>-تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب</p> <p>-المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المالية</p> <p>-تسمح بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة</p>	<p>لوحة القيادة من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات</p>

تقييم القرارات المالية في مؤسستكم

			<p>تهدف القرارات المالية إلى:</p> <p>-تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة؛</p> <p>-تعظيم القيمة السوقية؛</p>	<p>القرارات المالية</p>
			<p>-تصبح أهمية القرارات كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم</p> <p>-تتميز القرارات بالدقة في اختيار البديل الأمثل</p>	<p>القرارات المالية من حيث الأهمية</p>
			<p>-تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة</p> <p>-تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة</p> <p>-اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل</p>	<p>قرارات الاستثمار</p>

			وتصنيف المعلومات المحاسبية و المالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية
			تتعتمد المؤسسة على: -البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح؛ -سياسة معدل التوزيعات الثابتة؛ -سياسة التوزيعات الإضافية؛
			قرارات توزيع الأرباح
			في أريك تتأثر قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة بناء على: -المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت؛ -إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعمقة بها؛ -درجة المرونة والمخاطرة؛
			قرارات الاستثمار
			-تعتمد مؤسستكم على اختيار الميزج المناسب من مصادر التمويل المختلفة -قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل -أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي -أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي
			قرارات التمويل

بعض الأسئلة الإضافية/

1 عند تصميم لوحة القيادة ماذا يجب أن يتوفر فيها؟:

__ أن يكون لكل مسئول له لوحة القيادة

__ تجميع معلومات لوحة القيادة يلزم احترام التسلسل الهرمي

2 عند تصميم لوحة القيادة يتم الإعتماد أكثر على:

__ تحديد الأهداف

__ إعداد المؤشرات

__ تجميع المعلومات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول اتخاذ القرارات المالية	
01	ولوحة القيادة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إتخاذ القرار المالي ولوحة القيادة
03	المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرارات المالية وأنواعها
03	الفرع الأول: تعريف القرار
04	الفرع الثاني: أنواع القرارات
07	المطلب الثاني: مراحل وأساليب إتخاذ القرارات المالية
07	الفرع الأول: مراحل إتخاذ القرار
08	الفرع الثاني: أساليب المساعدة في إتخاذ القرار
09	المطلب الثالث: مفهوم لوحة القيادة وأنواعها
09	الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة
09	الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة
10	المطلب الرابع: مراحل وأساسيات لوحة القيادة
10	الفرع الأول: مراحل بناء لوحة القيادة
11	الفرع الثاني: أساسيات لوحة القيادة
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
15	المطلب الثالث: أوجه الإختلاف والتشابة مع الدراسة الحالية

16خلاصة الفصل
17 الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
18تمهيد
19المبحث الأول: الطرق والأدوات
19المطلب الأول: مجتمع الدراسة
19الفرع الأول: مؤسسة الدراسة
20الفرع الثاني: منهج الدراسة
20المطلب الثاني: أدوات الدراسة
21المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
21المطلب الأول: تقييم محور الخاص بالمعلومات الشخصية
26المطلب الثاني: تقييم متطلبات لوحة القيادة ومستوى تطبيق أدواتها وتقييم القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري
26الفرع الأول: تقييم متطلبات لوحة القيادة
27الفرع الثاني: تقييم مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة
31الفرع الثالث: تقييم القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري
34المطلب الثالث: قياس أثر لوحة القيادة على القرارات المالية
36خلاصة الفصل
37خاتمة
40قائمة المراجع
43الملاحق
48الفهرس