

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: مالية ومحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: مالية ومحاسبة
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية الصناعية والتقنية EATIT

تحت إشراف الدكتور

عريوة رشيد

من إعداد:

مريم سماعيلي

أصالة بن يونس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بلعجوز الحسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
عريوة رشيد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
السبتي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد...
فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم الأستاذ المشرف د. عريوة رشيد الذي لم يبدخِر جهداً في مساعدتنا، فله من الله الأجر ومنا كل تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وتعبي إلى من كان سند لي في هذه الدنيا إلى من تمنى أن يراني في قمة النجاح،
إلى بر الأمان زهدية الرحمن أمي أدامها الله تاجا فوق رأسي في الدنيا والآخرة.
إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أنتظر هذه اللحظة بكل شوق ودفق بي وشجعني وكان له
الفضل الكبير على وصولي لهاته اللحظة إلى من أحمل رأسي باسمه بكل افتخار وحب إلى والدي
الحبيب حفظه الله ورعاه لي مدى الحياة.
إلى كل أفراد عائلتي وأخواتي وإخواني كبارا وصغارا.
إلى كل صديقاتي

مريم سما عيلي

الإهداء

لمن أحمل اسمه بكل فخريا من يرتعش قلبي لذكر كصاحب السيرة العطرة

والقلب الطاهر أبي الحبيب - رحمه الله -

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل... إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في

كتابه الكريم

أمي الغالية - حفظها الله وأطال عمرها -

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم وعلموني علم الحياة وأظهروا لي ما هو

أجمل من الحياة إخوتي وزوجي وبناتي

إلى جميع أفراد عائلتي

أصالة بن يونس

فهرس المحتويات

I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
أ	المقدمة:

الفصل الأول: ماهية لوحة القيادة

6	تمهيد:
10	المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة
10	1- تعريف لوحة القيادة وخصائصها.
12	2- المبادئ الأساسية للوحة القيادة.
12	3- أنواع لوحة القيادة وأهميتها
15	المبحث الثاني: دور وأشكال لوحة القيادة
15	1- أشكال لوحة القيادة
16	2- مستعملو لوحة القيادة
16	3- دور ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة
18	المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرار
18	1- مفهوم المؤشر وأنواعه
19	2- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:
22	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية

24	تمهيد:
28	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
28	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
29	2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
30	3- وظائف المؤسسة الاقتصادية
32	المبحث الثاني: مفهوم القرار الرشيد
32	1- تعريف القرار الرشيد
32	2- أنواع القرار الرشيد

34	3- خطوات ومراحل اتخاذ القرار الرشيد
36	المبحث الثالث: دور ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية
36	1- أهداف ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية
37	2- العوامل المؤثرة في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية
38	3- أهمية القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية
39	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

41	المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -EATIT-
41	1- نشأة وتعريف المؤسسة
47	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
49	1- الإطار المنهجي للدراسة
49	2- مصادر بيانات الدراسة
50	3- هيكله استبانته الدراسة ومعالجتها الإحصائية
53	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
53	1- تحليل البيانات لعينة الدراسة
59	2- تحليل بيانات محاور الدراسة
64	3- اختبار فرضيات الدراسة
68	الخاتمة:
71	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
78	الملحق رقم 01: الاستبيان
83	الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: الجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول: 15
- الجدول رقم 2: مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة 51
- الجدول رقم 3: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة 51
- الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس 53
- الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 54
- الجدول رقم 6: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل التعليمي 55
- الجدول رقم 7: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية 56
- الجدول رقم 8: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية 57
- الجدول رقم 9: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة 58
- الجدول رقم 10: يمثل نتائج البعد الأول 59
- الجدول رقم 11: يمثل نتائج البعد الثاني 60
- الجدول رقم 12: يمثل نتائج البعد الثالث 61
- الجدول رقم 13: يمثل نتائج البعد الرابع 61
- الجدول رقم 14: يمثل نتائج البعد الخامس 62
- الجدول رقم 15: يمثل نتائج المحور الثاني 63
- الجدول رقم 16: علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل 64
- الجدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول 65
- الجدول رقم 18: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية 65
- الجدول رقم 19: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة 66

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يمثل خاصية الجنس 53
- الشكل رقم 2: يمثل خاصية السن 54
- الشكل رقم 3: يمثل خاصية المؤهل العلمي 55
- الشكل رقم 4: يمثل خاصية الخبرة 56
- الشكل رقم 5: يمثل خاصية المنصب 57



المقدمة

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

تعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فقد بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، مقابل الاكتفاء على الاعتماد على الأدوات الرقابية التقليدية ثبت عجزها.

طرح الإشكالية

بناء على ما سبق من هنا جاءت إشكالية الدراسة:

▪ كيف تساهم لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية أعلاه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد هنالك تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.
- كيف تؤثر لوحة القيادة على القرارات في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.
- هل للوحة القيادة دورا في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية ارتأينا أن نضع الفرضية التالية:

- يوجد هنالك تفعيل للوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.
- لوحة القيادة تؤثر على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.
- للوحة القيادة دورا معتبرا في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في مجمل العناصر الآتية الذكر:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في التخصص والمساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين المهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.

- معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة من الناحية المالية ومحاولة تصحيحها.
- تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة

يمكن إبراز مجمل أهداف البحث في العناصر الآتية الذكر:

- معرفة أي نوع من لوحة القيادة تستخدم المؤسسة في مراقبة نشاطها وسير عملها.
- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحدة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على المساهمة في اتخاذ القرارات.
- التعرف على مكانة لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة في عملية اتخاذ القرارات .
- اقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث.

أسباب اختيار الموضوع

تعود هذه الأسباب إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

أ. الأسباب الذاتية

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال.
- الشعور بأهمية هذه المواضيع خاصة مع التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

ب. الأسباب الموضوعية

- معظم المؤسسات الجزائرية تستعمل طرق تقليدية في اتخاذ القرارات.
- يعد هذا الموضوع من المواضيع الحديثة الذي لم ينل نصيبه من البحث والدراسة.
- الأهمية البالغة التي تلعبها اليوم لوحدة القيادة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي باعتباره مناسب لعرض المفاهيم المتعلقة بعنصري لوحة القيادة من جهة وعنصر ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي و على الاستبيان كأداة لإثبات وربط الجانب النظري بالواقع العملي.

الدراسات السابقة:

في إطار البحث المكتبي الذي رافق إعداد المذكرة، تم حصر بعض المواضيع التي تتقاطع مع دراستنا الحالية نورد منها كما يلي:

1- صبرينة بن عودة، سعدية علوش، "دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة)", مذكرة ماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات على نظام لوحات القيادة ودور هذه الأخيرة في تحليل وتفسير النتائج المحققة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها في المساهمة في اتخاذ القرارات المالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

2- زهية بوديار، شوقي جباري، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 12 و 14 أفريل 2009.

هدفت هذه الدراسة الى وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في الأداء باعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وهذا عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة التي تمثل موضوع البحث، حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريقة جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات. وتم التوصل إلى النتائج التالية: بان لوحة القيادة تعتبر أداة مهمة للنظام المعلومة، وتمكن المسير في توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم مع تصحيح الانحرافات.

3- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2009، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه يمكن اعتبار لوحة القيادة من الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة وهي تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية.

حدود الدراسة:

▪ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة بين: 04-2023-10-05-2023

▪ **الحدود المكانية:** يسعى البحث التطبيقي إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي كتكملة للجانب النظري، وبالتالي اقتصر المجال الذي اختزنه للدراسة الميدانية المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

هيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول، الفصل الأول عن لوحة القيادة والفصل الثاني بخصوص قرار الترشيد في المؤسسة الاقتصادية أما الفصل الثالث والأخير ف جاء كدراسة حالة وإسقاط الجانب النظري على الميداني، وخاتمة عامة لموضوع البحث.

- تمحورت المقدمة الطرح العام للموضوع.
- الفصل الأول جاء بعنوان ماهية لوحة القيادة وجميع المفاهيم المرتبطة بها.
- الفصل الثاني جاء بعنوان ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية وجميع المفاهيم المرتبطة بها.
- الفصل الثالث عبارة عن دراسة على عينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة بواسطة الاستبيان.



الفصل الأول: ماهية لوحة القيادة

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة

المبحث الثاني: دور وأشكال لوحة القيادة

المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الرؤساء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ونظرا لأهميتها حظيت باهتمام المرؤوسين فتحوّلت من أداة رقابة بسيطة إلى أداة مساعدة في اتخاذ القرارات ذات نظرة مستقبلية.

وللإلمام وحوصلة المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة اعتمدنا على ثلاث مباحث بحيث تطرقنا إلى مفهوم لوحة القيادة في (المبحث الأول)، ودور وأشكال لوحة القيادة في (المبحث الثاني)، كذلك مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرار في (المبحث الثالث).

المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في أنظمة قيادة المؤسسات وذلك بتسهيل عملية العبور إلى المعلوماتية، بالتحكم في معلومات المؤسسة وتسييرها عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقت قياسي.

1- تعريف لوحة القيادة وخصائصها.

1.1: تعريف لوحة القيادة.

هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار والتنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، فهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وظيفته وتحسين أدائها.¹

يعرف Saulou jean Yves أن لوحة القيادة هي "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".²

هي أداة مرنة تسمح بعرض سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي كذلك تعتبر وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.³

2.1: خصائص لوحة القيادة .

تعتبر لوحة القيادة في أغلب الأحيان أداة حديثة لمراقبة التسيير وتتميز عموما بالخصائص التالية:

1- عند كل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة، كما يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

¹ وهيبه مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص18.

² بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص119.

³ خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 249.

- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.¹
- 2- **ملائمة المعلومات:** من الضروري تصميم لوحة توفر المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية، بتحديد المعلومات المهمة التي يتم عرضها في شكل مؤشرات، لذلك لا بد من ملائمة المعلومات مع ما يحدث في الميدان.²
- 3- **الدورية:** وتتعلق بدنامية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
 - **يومية:** تخص فريق عملي تابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
 - **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
 - **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيد في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، وقلة تكاليف إعدادها.
 - **سنوية:** تكون عادة في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة والمقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.³
- 4- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثل الوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، ساعات العمل، أو تكون في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية.
- 5- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 6- **لوحة القيادة نظام معلومات:** يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال الاعتماد على المؤشرات التي تتعلق بالحصيلة.

¹ زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة المراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد6، العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، جوان 2021، ص293.

² وهيبة مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، المرجع السابق، ص43.

³ بن لخصر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص13.

- 7- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.¹
- 8- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.²
- 2- المبادئ الأساسية للوحة القيادة.

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تعمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات المالية، استغلال، توزيع.
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه.
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.³

3-أنواع لوحة القيادة وأهميتها

1.3- أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، ونجد العديد من الأنواع للوحة القيادة نذكرها:

1- **لوحة القيادة الكلاسيكية المالية:** تشير لوحة القيادة الكلاسيكية إلى نشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح الإدارية ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلي:

¹ خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد7، العدد2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جانفي2022، ص62.

² خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد5، العدد2، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018 ص497.

³ زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة المراقبة والتسيير، الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المرجع السابق، ص294.

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
 - تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعمقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، وأساليب التمويل متابعة الخزينة.¹
- 2- لوحة القيادة الإستراتيجية: هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، فتسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية ووترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة.²

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي داخل لوحة القيادة.
 - العملية التي تربط بين النتائج الآنية والنتائج المستقبلية .
 - تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي: فمختلف لوحات القيادة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين، وهذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتنسيق والتشاور بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة.³
- 3- لوحة القيادة المستقبلية (الموازنة): تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والقيمة المقدره من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.⁴

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، والاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس

¹ لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2017، ص 84.

² بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 65.

³ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، الأطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 191.

⁴ لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، المرجع السابق، ص 86.

التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء والعاملين، والتي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي توجه المحور المالي.¹

2.3- أهمية لوحة القيادة

تكمن أهمية لوحة القيادة في كونها:

- دفع إشتراك جميع الإداريين لوضع الأهداف.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية.²
- أداة لمقياس الأداء وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (الكمية المنتجة، الكمية المباعة)، مقارنة بالأهداف المحددة سابقا.³
- متابعة ومراقبة مستوى المردودية للمؤسسة.⁴

¹ Paul R. Niven ,BALANCED SCORECARD STEP BY STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES, Acid free paper, Hoboken USA, 2nd Edition, 2008, p 09.

² بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ينظر لرابط:ص 6.
file:///C:/Users/hz/Downloads/Noor Book.com%20%.pdf

³ خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 64.

⁴ بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، المرجع السابق، ص 7.

المبحث الثاني: دور وأشكال لوحة القيادة

تتسم قيادة المؤسسة في ظل البيئة بعدم التأكد والحركية، ويظهر أشكال ودور لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات ومعرفة مسبباتها.

1- أشكال لوحة القيادة

1-الجدول: تحتوي الجداول على المعلومات اللازمة لتطوير تطبيقات معالجة، كما ترمز لنماذج أولية للجدول وإنتاجها باستخدام البيانات التجريبية الأول الذي سيكون أيضا بمثابة اختبار لأنظمة الانتاج والمخرجات، وتزويد المسؤولين بمعلومات مفصلة .

غير أن قدرة الجداول على اعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

الجدول رقم 1: الجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول:

جدول متابعة نشاط المؤسسة			
المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق
عدد الزيارات الفعلية أو المحققة			
معدل التكرار اليومي للزيارات			
عدد الزبائن الجدد			
عدد الطلبات الجديدة			

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4، ديسمبر، 2008ص10. بتصرف

2-الرسومات البيانية:

مقارنة بالجدول المرقمة، تقوم الرسومات البيانية بتسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة وإمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

3-المنبهات:

يتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشرات من منطقة الخطر.

فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر اشارة ضوئية تنبه المسؤولين الى ضرورة معالجة الوضعية بسرعة بينما اذا لم تصدر أي اشارة فهذا يعني أ العملية تسير بشكل جيد.¹

2- مستعملو لوحة القيادة .

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولين الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع. يمكن انا نجد في المؤسسة لوحة قيادة عامة موجهة للمدير العام، ولوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، ولوحة قيادة اجتماعية، ولوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دوراً هاماً في المساعدة على القيادة من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، ونقل منفعتها كلما ابتعدنا عن ميدان المستوى التنفيذي لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.²

3- دور ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة

1.1- دور لوحة القيادة

1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة، بل تمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي بالمؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.

2- لوحة القيادة كأداة للمراقبة: تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد والذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة.³

3- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: فهي تنبه بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة.

¹ رديم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008، 11.

² زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة للمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المرجع السابق، ص295.

³ رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة سولغاز عناية، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والمالية، المجلد1، العدد1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ديسمبر 2019، ص74.

4- لوحة القيادة كوسيلة حوار: يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة. بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح انحرافات كل مصلحة.

5- 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 إذ أنها فعالة أم لا.¹

6- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تلعب لوحة القيادة دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة.²

2- مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

تتضمن مهمة المسيرين في المؤسسة جانبين أساسيين هما:

- التسيير متوسط الأجل والتسيير قصير الأجل، فالتسيير متوسط الأجل يتمثل خصوصا في تحديد السياسة العامة للمؤسسة والقيام بدراسات حولها وتحديد نقاط القوة والضعف بها.
- أما فيما يخص التسيير قصير الأجل فإنه يفرض تشخيصا مستمرا لسير العمليات في المؤسسة وسعيا نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية، وتتمثل عملية التسيير قصير الأجل في:
 - تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها حسب الخطط المحددة من طرف إدارة المؤسسة.
 - التنبؤ ووضع تقديرات وفرضيات مختلفة حول الوضعيات المستقبلية.
 - وفي هذا المستوى من التسيير تتدخل عملية تحضير واستعمال لوحات القيادة.³

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، المرجع السابق، ص167.

² رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة سولغاز عنابة، المرجع السابق، ص75.

³ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، المرجع السابق، ص116.

المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرار

تتضمن لوحة القيادة على مجموعة المؤشرات في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير لفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

1- مفهوم المؤشر وأنواعه

1.1- تعريف المؤشر

يعرف المؤشر بأنه النتيجة المركبة التي يتم استخلاصها من القياسات المجمعّة الخاصة بالبيانات المتعددة المعروفة باسم المكونات، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من القواعد والصيغ.¹ هو عبارة عن أدوات تحليلية قابلة للتحقيق الموضوعي، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة (وسيطّة).²

2.1- أنواع المؤشرات:

يمكن تحديد أنواع المؤشرات حسب طبيعتها الى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية ومؤشرات تجارية:

1- مؤشرات اقتصادية:

ونجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها:

أ. مؤشرات النشاط: كرقم الأعمال، التكاليف، مستوى الإنتاج.

ب. مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون وسرعة دورانه، وتغيرات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

ج. مؤشرات الأداء المالي: الهوامش المحققة ومعدلاتها، المردودية الاقتصادية والمالية.³

¹ أنول باتشيري، تر: خالد بن ناصر الحيان، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 150.

² أيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار الناشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008، ص35.

³ بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد3، العدد1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009 ص56.

2- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:

يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية. ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريقة، (OVAR) وهي اختصار لـ "Objectifs - Variables d'action - responsabilité" أي أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات وOVAR طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ.¹

3- مؤشرات تجارية :

يمكن تصنيف ضمن هذه المؤشرات:

- أ. مؤشرات الجودة: نسبة تمييز العيوب في المنتجات، نسبة شكاوى الزبائن.
- ب. مؤشرات تخص الزبائن: عدد الزبائن، أهم الزبائن، وفاء الزبائن، أصناف الزبائن.
- ت. مؤشرات السوق: حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة.²

2- بناء المؤشر وآليات اختياره

أولاً: بناء المؤشر:

يتم بناء المؤشرات من خلال:

- 1- المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة: وتتمثل في المعطيات الداخلية والمعطيات الخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.
- 2- قواعد البناء: تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة.

ثانياً: اختيار المؤشرات

بعد وضع كل المؤشرات وربطها بالمعلومات سوف نقوم باختيار المؤشرات حسب احتياجات متخذي القرار، بمشاركة المكلفين بقياس وتقدير الأعمال والكفاءات (رؤساء المصالح) مما يؤدي إلى

¹ رديم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص8.

² بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، المرجع السابق، ص56.

تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية، واتخاذ القرار بقائمة المؤشرات المستعملة بنفس التقنية المستعملة لاختيار الأهداف.¹

1-الوضوح: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة من قبل المستعملين مفهومة، بمعنى أن تكون مؤشرات بسيطة وليست معقدة حتى يسهل تطبيقها من قبل المستعمل أو المستهلك.²

2-قابل للقياس: لتقييم الهدف المنجز، يجب أن يكون المؤشر قابل للقياس ويمكن التعبير عنه من حيث الوحدة (المدة، الكمية، الجودة) وتحدد هذه الوحدة حسب طبيعة الهدف.

3-محدد: لا بد من تركيز على عدد محدد من المؤشرات، وغالبا ما يتم تحديدها بعشرة مؤشرات.³

4-القدرة على التنبؤ: من خلال المؤشر يمكن التنبؤ بظهور المشاكل قبل حدوثها، على عكس المؤشر الثابت الذي تقتصر فقط مهامه على العملية بالعملية العلاجية وليس الوقائية للمشكلة.

5-الملائمة: بحيث يمثل المؤشر أداة القياس المناسبة للمتغير المستهدف.

6-الدقة الزمنية: يجب أن يكون متوفرا في الوقت المطلوب.

7-القابلية للتطور: يجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكنها أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال.⁴

3- دور لوحة القيادة في ترشيد القرار

يكمن دور لوحة القيادة في ترشيد القرار في المؤسسة من خلال:

- إن وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة يبدأ من المسؤولين بالعمل، من خلال تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أخيرا.
- تتطلب عملية إستغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق.
- **تحليل الانحرافات:** بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط. والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات.

¹ بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2021، ص 51.

² وهبية مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، المرجع السابق، ص 203.

³ معيني أسماء، بومعروف الياس، دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات في الاقتصادية وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 175.

⁴ معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، المرجع السابق، ص 56.

▪ **البحث عن العمليات التصحيحية:** من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري مابين المسؤول ومساعديه، مع الإستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الإختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.¹

تستخدم لوحة القيادة أيضا للمساعدة على إجراء عمليات التخطيط وبالأخص عندما يكون القرار حول اتجاهات المبيعات، لذلك لابد من توفر بيانات معلومات خاصة تساعد في عملية التخطيط، فالتخطيط يبنى على التنبؤ للمستقبل، وبشكل رئيسي في عملية إتخاذ القرار والذي يبنى على أساس أرقام توقعات التنبؤات.²

¹ براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألنية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017/04/25، ص9.

² لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص96.

من خلال ما طرحناه في هذا الفصل من المفاهيم العامة السابقة الذكر أصبحت لدينا نظرة ولو بسيطة عن لوحة القيادة التي تعتبر مصدر للمعلومات التي تسمح باعطاء نظرة للمؤسسة من خلال المقاييس والمؤشرات وبعده طرق وأساليب، من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.



الفصل الثاني:

ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: مفهوم القرار الرشيد

المبحث الثالث: دور ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع ترشيد القرار من المواضيع الأكثر تأثيرا في حياة المؤسسات الاقتصادية التي يمكن من خلالها ضمان المؤسسة بقاءها واستمرارها، فهو مرتبط بتحقيق نجاح وأهداف المؤسسة الاقتصادية. تمحور هذا الفصل في دراسة ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة مفهوم المؤسسة الاقتصادية في (المبحث الأول)، والتطرق إلى مفهوم القرار الرشيد في (المبحث الثاني)، ودور ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية في (المبحث الثالث).

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة، كونها تعبر عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي والقانوني.

1-تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة ذات استقلالية، تتخذ القرارات المالية، والإعلامية والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية.

هي عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدمون مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.¹

كما تُعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها أحد الركائز الهامة لاقتصاد الدولة إذ تلعب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني وفي توفير كل حاجات المجتمع.²

يعرفها لبرتون: " أنها تعني شكل من تنظيم اقتصادي مستقلا ماليا، ويقترح لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".³

أما ناصر دادي عدون عرف المؤسسة الاقتصادية على أنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، ضمن شروط اقتصادية".⁴

¹ سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، مصر، 2018، ص 28.

² رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص 107.

³ لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر -دراسة تأصيلية، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 5، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 218.

⁴ لبنى الكنز، دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009، ص 14.

2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تصنيف المؤسسة حسب الحجم

يقوم هذا التصنيف على فرضية أن الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، فالتصنيف قائم على جملة من المتغيرات منها:

1- عوامل الإنتاج: حجم رأس المال، عدد العمال، وهذا الأخير هو الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات.

2- المردودية: أي حجم الأرباح المحققة، والقيمة المضافة

3- حجم النشاط: ويستدل عنه بحجم رقم الأعمال.¹

ثانياً - تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب النشاط

1- المؤسسة الصناعية: وهي المؤسسة التي تبني منتجات قامت بتصنيعها أو تجميعها باستعمال مواد خام وآلات وعمال، وتتطلب طبيعة هذه النشاط استثماراً كبيراً في الموجودات الثابتة، كما تتطلب أيضاً استثماراً كبيراً نسبياً.

2- مؤسسات الخدمات: تبني مؤسسات الخدمة سلعا غير ملموسة يتم استهلاكها عند تقديمها مباشرة، مثل الكهرباء والمواصلات والخدمات المهنية ويصعب وضع نموذج عام موحد لميزانيات مؤسسات الخدمات لتعدد هذه المؤسسات ولتنوع الخدمات التي تقدمها، ولكن هناك صفات عامة تجمع بين تركيبة موجوداتها ومصادر تمويلها.²

ثالثاً - تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الشكل القانوني

1- شركات الأشخاص: هي الشركات التي تقوم عادة بين مجموعة صغيرة من الأشخاص التي تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة والسمعة الجيدة والثقة المتبادلة حيث يكتسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر.

2- شركات الأموال: تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي، وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة.³

¹ لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر -دراسة تأصيلية، المرجع السابق، ص219.

² محمد كمال كامل عفانه، إدارة الائتمان المصرفي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019، ص65.

³ أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص20.

رابعاً- المؤسسات حسب الملكية

تصنف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار حسب طبيعة ملكية رأس المال ويقصد بذلك الجهة المالكة له وهي المؤسسات الخاصة المؤسسات العمومية والمؤسسات المختلطة.

1- **المؤسسات الخاصة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لأشخاص خواص.

2- **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة هذه المؤسسات.

3- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص.¹

3-وظائف المؤسسة الاقتصادية

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف وهي:

أولاً-الوظيفة المالية:

هي العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية.²

غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال، إذ يوجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم، لتواجد المؤسسات المنافسة.³

ثانياً- وظيفة التموين

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل:

أ- **وظيفة الشراء:** تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة.⁴

وتظهر الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج، لتتمكن المؤسسة من القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة وبجودة عالية.⁵

¹ أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، المرجع السابق، ص22.

² سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، المرجع السابق، ص29.

³ محمود هريدي، محمود التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص35.

⁴ سالم محمد عون، المهدي الطاهر غنية، المشتريات والمخازن المفاهيم والوظائف والطرق، دون دار النشر، دون بلد النشر، 2016، ص21.

⁵ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص113.

ب- وظيفة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

ثالثا - وظيفة الإنتاج:

تهدف المؤسسة من الناحية الاقتصادية إلى إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.¹

رابعا - الوظيفة التسويقية:

هي مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.²
تعتبر الوظيفة التسويقية نشاط متخصص أو خدمة اقتصادية معينة يتم أداؤها قبل وأثناء عملية توزيع السلع وتحويلها من حيازة المنتج إلى حيازة المستهلك.³

¹ عمر بلخير، اقتصاد المؤسسة، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس/ قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2023.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص279.

³ محمد عباس، المسار التسويقي الإلكتروني للمبتدئين، ص10، بنظر رابط: books.google.dz.

المبحث الثاني: مفهوم القرار الرشيد

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية لأي قيادة إدارية، لأن قدرة المدير على اتخاذ القرار الرشيد هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعملية اتخاذ القرار الرشيد تحتاج إلى مجموعة واسعة من أنواع المعلومات، مما يساعد متخذ القرار في نجاح عملية تقييم الأداء.

1- تعريف القرار الرشيد

يعرف القرار الرشيد بأنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها، لذلك فإن أهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.¹ كما يعرف بأنه القرار الذي يحقق الأهداف التي من أجلها يكون اتخذ القرار، فهي مسألة نسبية.² يعرف D. Hellriegel, j. W. Slocum القرار الرشيد على أنه تعظيم انجاز الأهداف في ضوء المستجدات البيئية التي تحيط بالقرار.³

2- أنواع القرار الرشيد

أولاً: تصنيف القرارات حسب "سيمون H. Simon"

1- **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وعلى الرغم مما سبق، إلا أنها من الممكن أن تكون القرارات معقدة، على أن وجود الحاسبات الآلية في الوقت الراهن قد يمكن من اتخاذ قرارات مبرمجة متطورة جداً، وتستغرق وقتاً وجهداً أقل لمراجعتها والتأكد من فعاليتها أو تحسينها أو معالجة أي مشكلة طارئة.⁴

2- **القرارات الغير مبرمجة:** هي القرارات التي تتعامل مع المشاكل الجديدة والغير معروفة، لذلك نجد المدير يقوم باختيار بديل من البدائل المتاحة بذلك بحيث تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، ويتطلب اتخاذه درجة عالية من التأمل التي لا تتطلبها القرارات المبرمجة.⁵

¹ مهمل بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد 3، جامعة أحمد زبانه غليزان، غليزان، جوان 2016، ص 132.

² عبودي زيد عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص 257.

³ صادق راشد الشمري، باسل محمد حسن العزاوي، اثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013، ص 71.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط 10، مكتبة العبيكتن، الرياض، السعودية، 2014، ص 106، 107.

⁵ عامر طارق عبد الرؤوف، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 31.

ثانيا: تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية

1- القرارات الإستراتيجية: هي غير متكررة وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها وتكون في:

- اختيار مزيج لسلعة السوق.
- قرارات تخصيص الموارد وقرارات التنوع.
- قرارات اختيار توقيت وأزمة البدء.¹

2- القرارات التكتيكية: هي القرارات المتعلقة بإعداد الخطط والموازنات واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية للمنظمة أو للمؤسسة أو الشركة بغية تنفيذ القرارات الإستراتيجية.

تتميز القرارات التكتيكية بالتغيير والآجال المتوسطة، فهي تتعلق بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويتم اللجوء إليها في ظروف تتسم بالمخاطر وتوافر التأكيد النسبي.²

3- القرارات التشغيلية: تتصف بدرجة عالية من اللامركزية فهي متكررة أي أنها مبرمجة ومثال على ذلك:

- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدولة الإنتاج.
- تحديد مستويات التشغيل، التسعير وسياسات التنمية، أساليب الإشراف.³

ثالثا: تصنيف القرارات حسب المعلومات المتاحة:

1- قرارات في حالة بيئة التأكد: في هذه الحالة توجد جميع المعلومات لاتخاذ القرار بحيث أن القرارات المعلومة تعطي نتائج معلومة.

2- قرارات في حالة بيئة عدم التأكد: هو قرار يتم اتخاذه في أقصى درجات عدم الدراية والمعرفة، بحيث يتطلب جهدا كبيرا من طرف متخذ القرار حتى يحقق الهدف المطلوب.⁴

¹ عطاء الله بن طيرش، كاكبي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، جوان 2018، ص81.

² ابراهيم حسين حسني ابراهيم، صناعة القرار والإدارة الفعالة، المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال، د د ن، د ب ن، د س ن، ص36، ينظر لرابط:

<https://www.google.dz/books/edition/%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9>

³ عطاء الله بن طيرش، كاكبي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المرجع السابق، ص81.

⁴ زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد1، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر وادي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص241.

3- قرارات في حالة بيئة المخاطر:

تتحقق حالة المخاطر عندما تتوافر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ القرار لحلها، ومن ثم يتم تقدير احتمالات حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية التي يتوقع أن تسود في المستقبل.¹

4- حالة المنافسة:

يتخذ هذا القرار عندما يكون أمام متخذ القرار منافسين مستعدين لاتخاذ قرارات مشابهة ويبحثون عن بدائل وفرص، التي تكون محدودة العدد، وتحقق الهدف المطلوب.² كذلك هناك أنواع أخرى من القرار الرشيد:

- **الرشد الموضوعي:** وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.³
- **الرشد الشكلي:** يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة.⁴
- **الرشد الواعي:** وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
- **الرشد الشخصي:** وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.
- **الرشد التنظيمي:** وهو ذلك القرار الموجه لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.⁵

3- خطوات ومراحل اتخاذ القرار الرشيد

أولاً- تحديد المشكلة:

ليس هناك قرار رشيد يتخذ إلا في ضوء وجود مشكلة، لذلك يتوجب أولاً تحديد هذه المشكلة تحديداً دقيقاً، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها.⁶

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، ال منهل، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص28.

² زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، المرجع السابق، ص241.

³ مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص135.

⁴ غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص96.

⁵ مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص135.

⁶ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص77.

ثانيا - تحليل المشكلة:

وذلك عن طريق تحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها¹.

ثالثا - تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة.²

رابعا - تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح. فالخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل ويفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل³.

خامسا - متابعة تنفيذ القرار:

فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة فعلى الباحث أن ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل⁴.

¹ ساسي هادف نجاة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 18، العدد 35، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، جوان 2014، ص 366.

² بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 272.

³ بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 272.

⁴ ساسي هادف نجاة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، المرجع السابق، ص 367.

المبحث الثالث: دور ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، واتخاذ القرارات السليمة أو الرشيدة قدر الإمكان يعد معيارا للحكم على سلامة القيادة الإدارية، وقدرتها على التفاعل مع أهداف المنظمة وترجمة تلك الأهداف إلى قرارات مناسبة.

1- أهداف ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية

من أهداف ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية **نجد:**

اولا-الابتكار: بمعنى أنه يجب على مؤسسة أن تدرك أهمية الابتكار، وتشجعه لاسيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة.

ثانيا -جماعية العمل: والتي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تجني الفوائد من فرق العمل الفعالة.

ثالثا -المنافسة: وهي إدراك المؤسسة أن البقاء للأفضل، وأن المنافسة هي الطريقة الوحيدة للبقاء واستخدام السبيل الذي يمكنها من المنافسة واقتناء الفرص المتاحة من أجل ضمان بقاءها واستمرارها.¹

رابعا -أهداف التأثير: تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار، نجاح المشروع.

خامسا-التحفيز: إن الأفراد يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الاستقلالية، انجاز المهام، المكافآت المادية)، فالفرد لديه الاستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة والمؤسسة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة.²

تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة مشاكلها بالسيطرة على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة ثم معالجة المشاكل المستقبلية.³

¹ يوسف جغلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص127.

² عزيزي وداد، بوفلاوم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ص6، ينظر لرابط:

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%.pdf>

³ براهيمية براهيم، التسيير الإستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد15، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، جوان 2016، ص122.

2- العوامل المؤثرة في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة عوامل التي تؤثر في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية من بينها:

أولاً- العوامل الخارجية: تمثل المؤسسة الاقتصادية إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به ومن بين العوامل الخارجية المؤثرة على ترشيد القرارات هي العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

ثانياً- العوامل الداخلية هي تلك التي تتعلق بطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة وإمكانية الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم.¹

ثالثاً- العوامل التنظيمية: كالاتزام بالقوانين والسياسات العامة للدولة والوزارة التي تتبع لها المؤسسة.

رابعاً- العوامل الإنسانية: وهي ترشيد متخذ القرار إلى القرار الرشيد، وقد تكون نابعة من شخصه، أو من شخص من يساعده في عمليات صناعة القرار من مساعدين أو مستشارين، أو ممن أشركهم في صناعة القرار من الأطراف ذات المصالح.²

ويرى بعض الباحثين أن هناك عوامل أخرى تؤثر على ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية وهي:

1- التعلم: يقصد به المبادئ والعوامل المؤثرة فيه والاستراتيجيات التي تفعله، والعمليات المعرفية والانفعالية والسلوك الذي يشكل أهداف عملية التعلم.

2- الدافعية: وتعرف على أنها عملية أو سلسلة من العمليات، تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو الهدف وصيانته والمحافظة عليه وإيقافه في نهاية الأمر.

3- الحاجات: تتدرج حاجات الإنسان بشكل هرمي بحسب المتطلبات البشرية من الأسفل إلى الأعلى.

4- الشخصية: عرفت بأنها مجموعة ثابتة نسبياً من الخصائص التي تم تشكيلها بوساطة العوامل الاجتماعية، والثقافية والبيئية.

5- اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار جزء من استراتيجيات التفكير كونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير بوصفها التحليل والتقييم والاستنباط والاستقرار مع ضرورة وعيه التام لعملياته العقلية أثناء اتخاذه للقرار.

6- الضغط: يمثل نوع من الاستجابة المادية والنفسية لحدث أو موقف خارجي يضع قيود مادية ونفسية على الفرد يسبب الانحراف في أدائه.³

¹ يوسف جلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص128.

² عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، العدد43، الجزء 4، 2019، ص830.

³ حسين وليد حسين، ابتهاج طالب خضير، عبد الناصر علك حافظ، قرارات الاستثمار والعوامل المؤثرة في ترشيدها في أسواق الأوراق المالية بالنسبة لصغار المستثمرين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد8، العدد23، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2013، ص231.

بالإضافة إلى العوامل الأخرى المؤثرة على ترشيد القرار والمتمثلة في:

- تعقد البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة.
- حدة المنافسة مما يستدعي الأمر ضرورة مضاعفة الجهود.
- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية إلى جانب ندرة الموارد¹.

3- أهمية القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تحديد أهمية القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية في أن :

- يساهم القرار الرشيد في استخدام موارد المؤسسة حسب "Argyris Chervis" من خلال درجة الابتكار والمرونة المبذولة للحد من المخاطر التي قد تعيق الأهداف، كالقرارات المرتبطة بالاستثمارات الجديدة، نظرا للثقة العالية لمتخذ القرار من خلال المشاركة الفاعلة في عملية القرار في المعلومات التي يعتمدها سيساعد الإدارة للحد من عدم التأكد وتأثيره وصنع القرار وتحييد الانحياز وخفضه على المستوى التنظيمي لإشراك أفكار المسيرين الآخرين من خلال الاقتراحات وتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.²
- تؤدي ترشيد القرارات من إمكانية تصحيح الانحرافات عن طريق تقييم البدائل وإجراءات التغذية العكسية من قبل إدارة المؤسسة مما يضمن فعالية قيام الأنشطة والوظائف.
- يوفر ترشيد القرارات للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحليل وتصحيح وتقييم المواقف والوضعيات التي تمر بها، انطلاقا من حل المشاكل الإدارية والتشغيلية.
- يساهم ترشيد القرار من إكساب مديري المؤسسة الخبرة والتعلم.³

¹ براهيمية براهيم، التسيير الإستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM، المرجع السابق، ص122.

² رمضاني عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد3، العدد2، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2020، ص82.

³ Shannon E. Kelly, And others, Expediting evidence synthesis for healthcare decision making: exploring attitudes and perception towards rapid reviews using Q methodology, Academic editor Stefan Kuhle, Peer, Canada, Issue: October, 2016, p: 20.

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبني سياسات واستراتيجيات تهدف إلى ترشيد القرارات، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وحماية مصالحها وضمان بقائها واستمراريتها، كما يساهم ترشيد القرارات في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية بما يتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -EATIT-
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -EATIT-

1- نشأة وتعريف المؤسسة.

1-1- نشأة المؤسسة.

إن فكرة إنشاء مؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية * مركب المسيلة* جاء نتيجة إستراتيجية التي اتبعتها الحكومة الجزائرية قصد إنعاش الاقتصاد الوطني والنهوض به وذلك بعد سنوات من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد في تلك الفترة.

وتبلورت أولى خاوات تجسيد هذه الفكرة من خلال شروع الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة في سنة 1979 حيث تم دراسة جميع الجوانب المتعلقة بتوفير المواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في ببرنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في : 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01، تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل.

1-2- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية شركة وطنية ذات أسهم بطابع اقتصادي عمومي ويتمثل طبيعة نشاط المؤسسة في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية (الأقمشة)، تتميز بمجموعة من الوحدات الانتاجية موزعة على ولايات الوطن، تسيروها المديرية العامة المتواجدة على مستوى العاصمة وبمجلس ادارة يقوده المدير العام للمؤسسة، حيث تهدف هذه المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحقيق الأرباح المادية والمالية.
- الاستمرار والاستقرار وديمومة المؤسسة.
- زيادة المداخيل وأرباح الشركة.
- الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة.
- تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية.

- تحسين الجودة والنوعية للإنتاج.
- ايجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها.
- الحفاظ على عملاء داخل الوطن.

وبعد إجراء إعادة الهيكلة للمؤسسة سنة 2012 انبثقت ما يسمى*بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية* (EATIT MSILA (Enterprise Algérienne des Textile Industriel et Technique) تسمية المؤسسة منذ نشأتها:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بعدة مراحل وعدة تسميات منذ نشأتها ومنها:

- المرحلة الاولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.
- المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997
- المرحلة الثالثة: تيندال من 1998 إلى غاية 2011.
- المرحلة الرابعة: أواتيت من 2012 إلى يومنا هذا

بعد إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تمت عملية جمع مجموع من الشركات تحت لواء مديرية عامة ومجلس إدارة مقره على مستوى العاصمة، تندرج تحتها سبع وحدات منها:(مركب المسيلة- وحدة نراع بن خدة- مركب باتنة- وحدة تلمسان- وحدة سبدو- وحدة سوق أهراس- وحدة بجاية).

موقع المركب:

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سونطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت سابقا ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

نظام العمل بالمركب:

قسم (الغزل، النسيج، التكملة، مراقبة الجودة)

الفوج A: من الساعة 00:05 صباحا الى 00:13 زوالا

الفوج B : من الساعة 00:13 زوالا الى 00:21 مساء

أما بالنسبة قسم التفصيل والإدارة والصيانة

من الساعة 00:08 صباحا إلى غاية 00:16 مساء

عدد العمال.

- عقد عمل غير محدد المدة: 507 عامل
- عقد عمل محدد المدة: 05 عمال
- عقد العمل المدعم: 00 عامل
- العدد الإجمالي: 512 عامل
- العدد الإجمالي للمتمهين: 47 متمهين.

الهيكل التنظيمي:

تتمثل المهمة الرئيسية في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق للمركب كل سنة باستعمال كل الوسائل المادية والمالية والبشرية المتاحة، وقد تم هيكلة المركب حسب الوظائف الإنتاجية الرئيسية للأقسام التي تساهم في ضبط وربط العملية الإنتاجية وضرورة نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مديرية الإنتاج

1- قسم الغزل:

- يشتغل بقسم الغزل : 78 عامل منها 77 عامل بعقد عمل غير محدد المدة 01 عمال بعقد محدد المدة.

▪ الوظائف الرئيسية لقسم الغزل:

* البشم

* الكرد والتسريح

* السحب والبرم

* التلفيف والغزل

* البرم

* التجميع

2- قسم النسيج:

- يشتغل به: 97 عامل منها: 95 عامل بعقد عمل غير محدد المدة 02 بعقد عمل محدد المدة.
- ويتمثل اختصاص هذا القسم في إنتاج الأنسجة الصناعية المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل أو الخيوط التي يتم استيرادها من الخارج وهذا من خلال الوظائف التالية:

* التحضير

* التنشئة

* التسدية

* النسيج

* الفحص

03- قسم التكملة:

يشتغل به: **44** عامل منها **43** عامل بعقد عمل غير محدد المدة و**01** عامل بعقد محدد المدة.

يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة هي:

- **تحضير الألوان:** يقوم هذا الفرع على توفير الألوان المطلوبة في الطلبية التي هي محل الإنتاج .
- **تبييض القماش:** يقوم هذا الفرع على تبييض القماش
- **الصبغة:** يقوم هذا الفرع على صبغة القماش حسب اللون المطلوب.
- **معالجة القماش** وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

04- قسم التفصيل

- يشتغل بقسم التفصيل والخياطة: **45** عامل منها **46** عامل دائم.
- يختص هذا القسم في تفصيل وخياطة الأقمشة حسب الطلبيات مثل الخيمة بجميع أنواعها والمظلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات والسيارات.... الخ.
- واهم الوظائف الرئيسية لهذا القسم هي:

- الرسم، التقطيع، التلحيم، الخياطة الخفيفة والثقيلة والفحص النهائي للمنتوج.

05- قسم الصيانة:

- يشتغل بقسم الصيانة: **55** عامل بعقد عمل غير محدد المدة.
- يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للألات من الناحية الميكانيكية والكهربائية ومن أهم الوظائف الرئيسية للقسم: الرقابة- التلحيم- الخراطة- معالجة تصفية المياه- صناعة ميكانيكية-

التكليف الهوائي

الإدارة:

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي إنتاجية والمورد البشري هو أساس الإنتاج وبالتالي تسهر الإدارة على توظيف العمال وتكوينهم وتطويرهم وتسهر دائما على تحقيق أهم الاحتياجات الأساسية للعمال سواء إدارية أو اجتماعية.

مديرية الموارد البشرية:

- يشتغل بمديرية الموارد البشرية: 16 عامل.
- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتوظيف والتكوين والمتابعة والتسيير والتخطيط والتوجيه للموارد البشرية.

دائرة الوسائل العامة

- يشتغل بهذه الدائرة 25 عامل.
- تسهر هذه الدائرة على متابعة نقل العمال وهي المسؤولة عن تسيير كل سيارات وشاحنات المركب كما تسهر أيضا على نظافة محيط المركب وكل مقتنياته.

دائرة المالية والمحاسبة

- يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة: 08 عمال.
- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

المديرية التقنية

- يشتغل بهذه المديرية 09 عمال. وهي تتكون من الأقسام التالية

1- قسم البحث والتنمية:

يسهر هذا القسم على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط للبرنامج السنوي للعمل داخل المركب ومتابعة العقود المبرمة مع الزبائن.

2- قسم مراقبة الجودة:

يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتوجات أقسام الإنتاج ويشغل به 28 عامل دائم.

3- قسم المخابر:

يختص هذا القسم في إعداد عينات بمقاييس قانونية والمعايير المعمول بها كما يقوم بإعداد تحاليل وتحقيق نتائج الايجابية في المحاليل الكيماوية التي تستعمل في الإنتاج.

4- قسم الوقت والمناهج: يسهر هذا القسم في إعداد بطاقات خاصة بالوضعية الإنتاجية وتقييم الأداء للعمال.

-مديرية التموين والتسويق وتسيير المحزونات:

▪ يشتغل بهذا القسم: 39 عامل يعقد عمل غير محدد المدة.

1- قسم التموين: تقوم هذه الأخيرة بتغطية تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيرها من المشتريات.

2- قسم التسويق: تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق المحلية والوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيرها.

3- قسم تسيير المحزونات: تقوم بتسيير المنتج على مستوى مخازن الأقسام وتنظيمه ومتابعة وضعيته بشكل شهري وسنوي.

وتتمثل في:

3-1- مخزن المادة الأولية: يختص في تسيير المادة الأولية (القطن) وتحويلها إلى قسم الغزل.

3-2- مخزن المواد الكيميائية: يختص في تسيير المواد الكيميائية الخاص بالمنتوج.

3-3- مخزن المواد الجاهزة: يختص في تسيير المواد الجاهزة من أجل توجيهها إلى الزبون.

3-4- مخزن قطع غيار: يختص في تسيير قطع غيار العتاد والماكنات.

3-5- مخزن قسم النسيج: يختص في تسيير مادة الخيط وتحويلها إلى قسم النسيج.

3-6- مخزن قسم التكملة: يختص في تسيير مادة القماش الخام وتحويلها إلى قسم التكملة.

3-7- مخزن قسم التفصيل الخاص باللواحق.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

- 1- الإطار المنهجي؛
- 2- مصادر بيانات الدراسة؛
- 3- هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

1- الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لدور لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية بمؤسسة الشركة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 35 فرد، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

2- مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانيا: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الإستبانة:

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة¹:

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمنا، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 35 موظف في الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق لوحدة القيادة ودورها في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

3- هيكله استبانته الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكله استبانته الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولا: هيكله استبانته الدراسة

تم هيكله استبانته الدراسة كالتالي:

01- مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02- أقسام الاستبانة: تتكون استبانته الدراسة على 37 سؤالاً مقسمة إلى أربعة أجزاء وهي كالتالي:
الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني والثالث والرابع: مستوى تصنيف أدوات لوحدة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ويتمحور الجزء الثاني حول تقييم القرارات في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية أما الجزء الرابع والأخير كان يمثل بعض المنقرقات التي تخص موضوع الدراسة.

¹ محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20 21.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في ميين الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم 3: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الإستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا الإستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 26 من خلال:

أولا: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانيا: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعا: اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامسا: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار (T-Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

1- تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

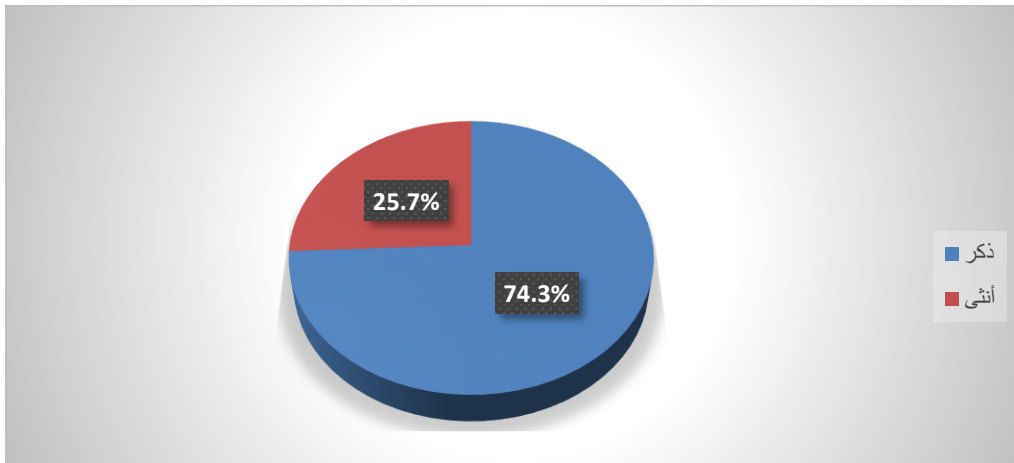
الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس	الرقم
74.3	26	ذكر	01
25.7	9	أنثى	02
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ما يوضحه الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تتمثل في 74.3%، في حين أن نسبة الإناث مقدرة بـ 25.7% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات الاقتصادية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها طبيعة العمل والبيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.

الشكل رقم 1: يمثل خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL

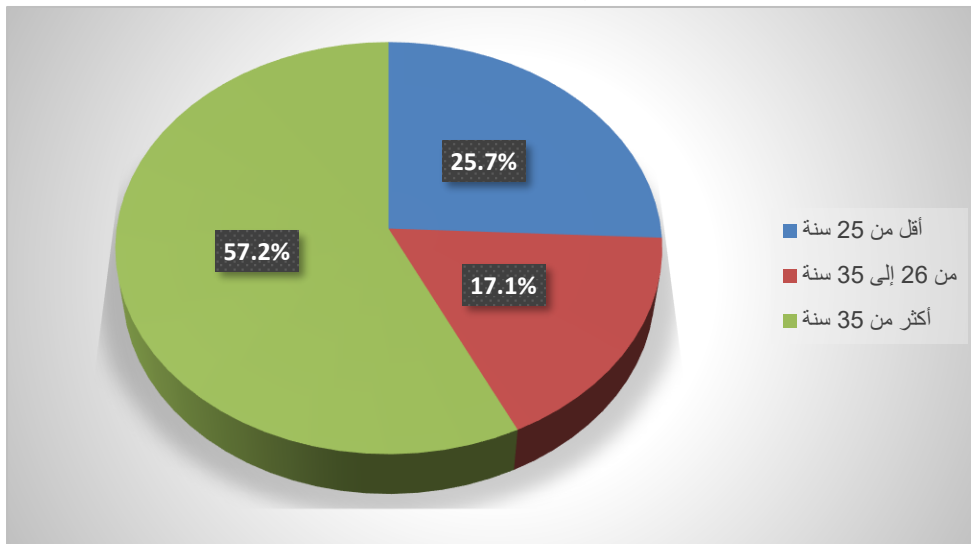
الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية	الرقم
25.7	9	أقل من 25 سنة	01
17.1	6	من 26 سنة إلى 35 سنة	02
57.2	20	أكثر من 35 سنة	03
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية السائدة أكثر من 35 سنة والمقدرة بـ 57.2% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية واحتفاظ المؤسسة محل الدراسة بموظفيها تليها الفئة أقل من 25 سنة المقدرة بـ 25.7% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في المؤسسة محل الدراسة، كما أن نسبة 17.1% تمثل الفئة من 26 إلى 35 سنة وفئة أكثر وهذا ما يدل على توظيف الكفاءات داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 2: يمثل خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم 6: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
42.9	15	البكالوريا فأقل
17.1	6	ليسانس
40	14	ماستر أو ماجستير
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات العليا مثل الماستر أو الماجستير حاملي شهادة ليسانس والذين يقدرون بنسبة 40% و 17.1%، ثم يليهم ذوي المستوى البكالوريا فقل الذي يمثلون نسبة كبيرة تقدر بـ 42.9% وهم بمثابة مساعدين وأعاون إدارة بالمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 3: يمثل خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL

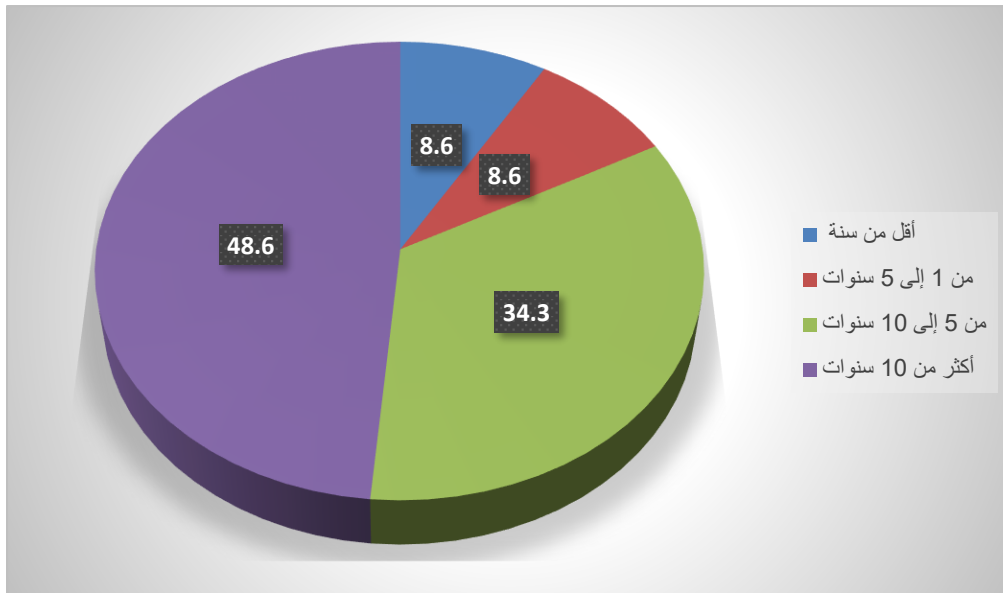
الجدول رقم 7: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
8.6	3	أقل من سنة	01
8.6	3	من 1 إلى خمس سنوات	02
34.3	12	من 5 إلى 10 سنوات	03
48.6	17	أكثر من 10 سنوات	04
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (07) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي أكثر من 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية معينة بنسبة مئوية قدرة بـ 48.6%، في حين الفئة من 05 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 34.3%، ثم تليها الفئتين أقل من سنة ومن 1 إلى خمسة سنوات بالتساوي حيث قدرت بـ 8.6%، مما يدل على التوظيف الجديد للمؤسسة لبعض الشباب من أجل تجديد دماء المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 4: يمثل خاصية الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL

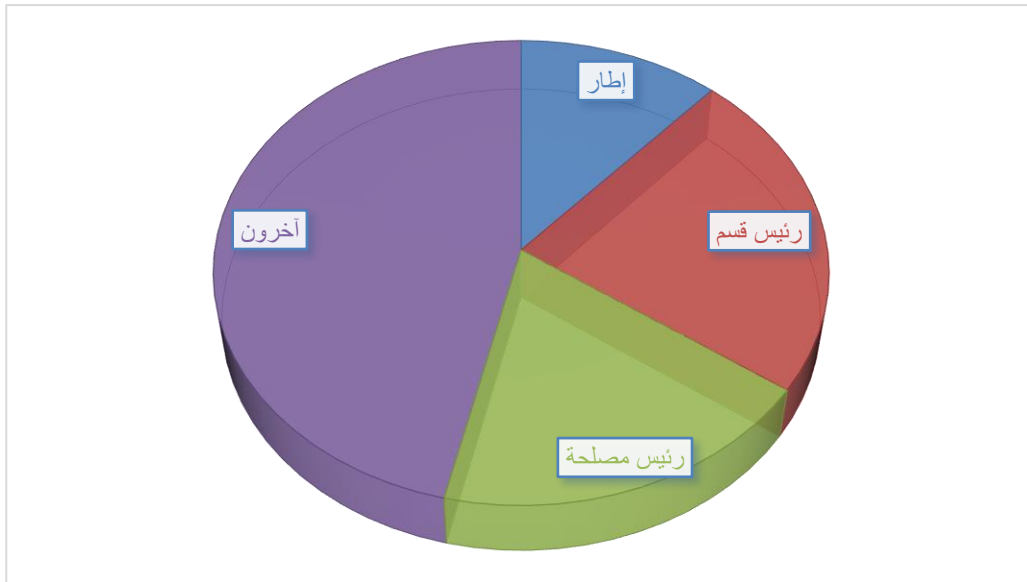
الجدول رقم 8: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
8.6	3	إطار	01
17.1	6	رئيس قسم	02
40	14	رئيس مصلحة	03
34.3	12	آخرون	04
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الفئة السائدة في ما يخص خاصية المنصب هي فئة رئيس مصلحة والتي قدرت بنسبة 40% ثم تليها فئة آخرون والتي قدرتها بنسبة 34.3% والذي يمثلون على الأغلب عمال تقنيون وأعاون إداريون، ثم تليها فئة الذين يشغلون رئيس قسم والتي قدرت بنسبة 17.1% وهذا راجع إلى مصالح المؤسسة محل الدراسة ثم تليها فئة الإطارات والتي قدرت بنسبة 8.3% وهذا دليل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إطارات مهنية من أجل الرفع من مستوى الأداء.

الشكل رقم 5: يمثل خاصية المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL

ثانياً: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو (0.768) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبائي نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف (Kolmogorov -Smirnov):

الجدول رقم 9: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

قيمة Z المعنوية Sigg	قيمة Z	عدد الفقرات	البعد
0.00	0.210	17	البعد الأول
0.031	0.130	15	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من خلال الجدول رقم (09): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لان (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

2- تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم 10: يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تعتبر لوحة القيادة في مؤسستكم أداة فعالة في مراقبة التسيير	3.942	0.764	2	مرتفع
02	توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم	4.028	0.706	1	مرتفع
03	تعتمد مؤسستكم على المراقبة المسبقة للنتائج	3.600	0.650	3	مرتفع
04	تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم	3.587	0.550	4	مرتفع
نتيجة البعد الأول		3.9	0.5	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (04) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.942)، وبلغ الانحراف المعياري (0.24)، وهذا ما يدل على الدور الفعلي لأداة المراقبة في لوحة القيادة وهذا توضحه الفقرات (1،2،3،4) حسب إجابات العينة على وجود بعد بمستوى عالي ومرتفع بالشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم 11: يمثل نتائج البعد الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
05	تتبع لوحة القيادة الإنحرافات الحاصلة	3.428	1.065	3	مرتفع
06	تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالإنحرافات من خلال المقارنة بين النتائج	3.514	0.886	1	مرتفع
07	تتميز لوحة القيادة بسرعة التدخل والتعديل	3.428	0.978	2	مرتفع
	نتيجة البعد الثاني	3.514	0.886	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يبين لنا الجدول رقم (11): أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثاني الذي يمثل بعد الاستجابة متوسطة حيث كانت متوسطات الفقرات (1,2,3) قدرت على التوالي بـ (3.428، 3.514، 3.428)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.514) وهي طبعا أكبر من (3.4) في حين قدر الإنحراف المعياري الإجمالي بـ (08.86)، وهذا دليل على أن الدور الفعلي للفعالية في لوحة القيادة من خلال تتبع لوحة القيادة للإنحرافات الحاصلة وسرعت التنبؤ بها من أجل التدخل والتعديل في النتائج.

الجدول رقم 12: يمثل نتائج البعد الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
08	تعمل لوحة القيادة على تفسير وتحليل الانحرافات الحاصلة	3.514	0.658	1	مرتفع
09	من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة	3.257	0.950	2	متوسط
10	بناء على المعرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات	3.27	0.950	2	متوسط
	نتيجة البعد الثالث	3.514	0.950	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

الجدول رقم (12) من الجدول يتبين لنا أن الفقرتين الثانية والثالثة في البعد الثالث الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي تنتمي إلى المجال (2.61-3.4) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بملاحظة المشاكل بسهولة من خلال لوحة القيادة وبناء على المعرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات متوسطة، في حين قدر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بـ (3.514) وهذا ما يدل على الاهتمام العالي ل لوحة القيادة وعملها على تفسير وتحليل الانحرافات الحاصلة، في حين قدرة المتوسط الحساب الإجمالي بـ (3.154)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه الأداء أداة من أدوات لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 13: يمثل نتائج البعد الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
11	تعتبر لوحة القيادة وسيلة للحوار والتشاور	3.600	1.062	3	مرتفع
12	لوحة القيادة وسيلة للإعلام والإتصال من قبل المديرية الأخرى	3.600	0.650	2	متوسط
13	لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي	3.687	0.631	1	متوسط
	نتيجة البعد الرابع	3.687	0.471	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يبين لنا الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الرابع الذي يمثل بعد الاستجابة مرتفعة حيث كانت متوسطات الفقرات (1،2،3) قدرت على التوالي بـ (3.687، 3.600.3.600)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.687) وهي طبعا أكبر من (3.4) في حين قدر الإنحراف المعياري الإجمالي بـ (0.471) وهذا ما يدل على أن التباين بين توجه أفراد عينة الدراسة ضئيل، وهذا دليل على أن فعالية وظائف لوحة القيادة واهتمام موظفي الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية من خلال استخدام لوحة القيادة كوسيلة للإعلام والاتصال وللحوار والتشاور وأيضا تستخدم كأداة للتشخيص المالي.

الجدول رقم 14: يمثل نتائج البعد الخامس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
14	لوحة القيادة أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة	3.857	0.550	3	مرتفع
15	تساهم لوحة مؤشرات لوحة القيادة إلى القرارات المناسبة من حيث الوقت المناسب	3.942	0.481	2	مرتفع
16	تكمّن المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة المسؤولين من اتخاذ القرارات المالية	3.428	3.428	4	مرتفع
17	تسمح لوحة القيادة بمتابعة القرارات الموضوعية قيد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة	4.857	1.936	1	مرتفع جدا
	نتيجة البعد الخامس	3.942	0.370	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من الجدول رقم (14) يتبين لنا أن جل فقرات البعد الخامس الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية مرتفعة فهي أكبر من (3.4)، وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية باستخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات وفق الفقرات التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.857، 3.942، 3.428، 4.857)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.728)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه لوحة القيادة أداة فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة من

خلال مؤشراتها المالية والمادية وكما تساهم في متابعة ومراجعة القرارات في حين قدر الانحراف المعياري الإجمالي بـ(0.370) وهذا ما يدل على عدم وجود تناقض بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 15: يمثل نتائج المحور الثاني

الدرجة	ترتيب	الانحراف	المتوسط	الفقرة	البعد
القبول	العبرة	المعياري	الحسابي		
متوسط	3	0.789	3.128	القرارات المالية من حيث الأهداف	01
متوسط	2	0.976	3.257	القرارات المالية من حيث الأهمية	02
مرتفع	4	0.777	3.428	القرارات الاستثمارية في الأصول المتداولة	03
مرتفع	1	0.370	3.771	القرارات الاستثمارية في الأصول الثابتة	04
مرتفع		0.634	3.771	القرارات التمويلية	05
متوسط		0.985	3.385	قرارات توزيع الأرباح	06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من الجدول رقم (15) الذي قمنا فيه بدراسة أبعاد المحور الثاني الذي يتمحور حول تقييم القرارات في الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية يتبين لنا أن الأبعاد (1-2-6) متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي أقل من (3.4)، وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم القرارات المالية من حيث الأهداف ومن حيث الأهمية وقرارات توزيع الأرباح متوسط، وقدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.128-3.257-3.385)، في حين قدر المتوسط الحسابي للأبعاد (4-3-5) بـ (3.428-3.771-3.771) على التوالي وهي أكبر من (3.4)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول المؤسسة محل الدراسة تهتم بتقييم القرارات الإستثمارية والثابتة وتهتم بالقرارات التمويلية، في حين لا حظنا أن هناك تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال فروقات الإنحراف المعياري وهذا ما يقودنا على القول أن هناك تناقض في توجه إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 16: علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

القرار	معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإندار		
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.565	0.319	0.079	1.792	0.00	22.927	0.629	1.127	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)			0.00	4.788			0.158	0.755	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من الجدول رقم (16): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين لوحة القيادة وترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (22.927) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع والمستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.319) الذي يجعلنا نؤكد على التأثير للوحة القيادة في قرارات المؤسسات الاقتصادية.

3- اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t -test لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد هنالك تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

- الفرضية البديلة H1: يوجد هنالك تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

الجدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.3224) وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (3.8894) وهذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماماً من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تقول أنه يوجد هنالك تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لوحة القيادة لا تؤثر على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

الفرضية البديلة H1: لوحة القيادة تؤثر على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

الجدول رقم 18: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن اختبار T للفرضية الثانية تقدر بـ (3.7951) وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات الحور، وهذا ما يدل على أن لوحة القيادة تؤثر على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن "تلعب لوحة القيادة دورا معتبرا في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة"، وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا تلعب لوحة القيادة دورا معتبرا في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: تلعب لوحة القيادة دورا معتبرا في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 19: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.0722	3.4572	نتائج الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يبين لنا الجدول رقم (19) (3.0722) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95)، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ (0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H1 التي تنص على " تلعب لوحة القيادة دورا معتبرا في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة" ورفض الفرضية H0.



المخاتمة

الخاتمة:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة لاتخاذ القرارات بالمؤسسة فهي تعمل على زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات والمعلومات المتوفرة لديها لدعم عملية صنع القرار بها، ولضمان استمرار هذه الأخيرة وبقائها في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب والمتشعب، نجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف على التحكم في التسيير ومراقبته من خلال استخدام مختلف الأدوات والتقنيات الكمية والنوعية التي تسمح للمسيرين بإدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، لذا يمكننا اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تساعد لوحة القيادة في ترشيد القرارات بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية.
- عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ القرار، تقسيم نتائج القرار.
- القرار عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- لعرض لوحات القيادة يتم الاعتماد على طرق: الانحرافات، النسب، الجداول، التمثيل البياني.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً على تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائي على تؤثر لوحة القيادة باتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً للدور المعترف للوحة القيادة في اتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: الاقتراحات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- ضرورة انتقاء مؤشرات لوحة القيادة بشكل يتماشى مع طبيعة نشاط مؤسسة محل الدراسة.
- توعية المسؤولين القائمين بأهمية ودور لوحة القيادة.
- ضرورة الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتجنب وقوع أي حوادث أو مشاكل في العمل.

رابعاً: آفاق الدراسة

بعد اتمام دراستنا و نتائجها السابقة تتضح لنا مجموعة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاق مستقبلية لدراسات أخرى :

- دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.
- لوحة القيادة وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. الأشهب نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، ال منهل، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
2. باتشيري أنول، تر: خالد بن ناصر الحيان، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
3. خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
4. دودين أحمد يوسف، إدارة التسويق المعاصر، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. زكي الطويل رواء، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران، عمان، الأردن، 2009.
6. سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، مصر، 2018.
7. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكتن، الرياض، السعودية، 2014.
8. عامر طارق عبد الرؤوف، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
9. عبد ربه رائد محمد، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
10. عبودي زيد عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.
11. عفانه محمد كمال كامل، إدارة الائتمان المصرفي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
12. العلق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. عون سالم محمد، المهدي الطاهر غنية، المشتريات والمخازن المفاهيم والوظائف والطرق، دون دار النشر، دون بلد النشر، 2016.

14. الفريجات غالب، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 15. محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
 16. المرجوشي أيتن محمود، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار الناشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008.
 17. مقدم وهيب، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
 18. هريدي محمود، محمود التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- الأطروحات والرسائل:**
1. بن لخضر محمد العربي، دور لوجة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
 2. بوحديد ليلي، دور لوجة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بسكرة، الجزائر، 2015.
 3. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
 4. خروبي يوسف، أثر لوجة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد7، العدد2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جانفي2022.
 5. خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد5، العدد2، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018.

6. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، الأطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
7. الكنز لبنى، دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-سكيدو-، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009.
8. لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
9. مخبي أحلام، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

المجالات:

1. براهيمية براهيم، التسيير الإستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 15، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، جوان 2016.
2. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
3. بن طيرش عطاء الله، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، جوان 2018.
4. بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2021.

5. بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009.
6. بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة المراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، جوان 2021.
7. جغلولي يوسف، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011.
8. حسين وليد حسين، ابتهاج طالب خضير، عبد الناصر علك حافظ، قرارات الاستثمار والعوامل المؤثرة في ترشيدها في أسواق الأوراق المالية بالنسبة لصغار المستثمرين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 23، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2013.
9. درامشية لمياء، فاطمة بلقاسمي، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر-دراسة تأصيلية-، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 5، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016.
10. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008.
11. رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة سولغاز عنابة، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ديسمبر 2019.
12. الرفايعة عمر علي، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، العدد 43، الجزء 4، 2019.
13. رمضان عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 3، العدد 2، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2020.
14. زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر وادي، الجزائر، ديسمبر 2017.

15. ساسي هادف نجاة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 18، العدد 35، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، جوان 2014.
16. الشمري صادق راشد، العزاوي باسل محمد حسن، أثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013.
17. علوطي لمين، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2017.
18. معيفي أسماء، بومعروف الياس، دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات في الاقتصادية وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، ديسمبر 2021.
19. مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد 3، جامعة أحمد زبانة غليزان، غليزان، جوان 2016.

المدخلات العلمية والندوات:

20. براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية 02، الجزائر، 2017/04/25.

المراجع باللغة الأجنبية:

المجلات:

21. Shannon E. Kelly, and others, expediting evidence synthesis for healthcare decision-making: exploring attitudes and perception towards rapid reviews using Q methodology, Academic editor Stefan Kuhle, Peer, Canada, Issue: October, 2016.
22. Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES, Acid free-paper, Hoboken-USA, 2nd Edition, 2008.

مواقع الأنترنت:

23. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ينظر لرابط:
file:///C:/Users/hz/Downloads/Noor-Book.com%20%.pdf

24. حسني ابراهيم ابراهيم حسين، صناعة القرار والإدارة الفعالة، - المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال، ينظر للرابط:

<https://www.google.dz/books/edition/%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9>

25. عزيزي وداد، بوفلاوم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ينظر لرابط:

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%.pdf>

26. محمد عباس، المسار التسويقي الالكتروني للمبتدئين، بنظر رابط:

books.google.dz



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



جامعة محمد بوضياف لمسيية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: "دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية"، وفي إطار استكمال الدراسة الميدانية فإن رأيكم يهمنا كثيرا في الإجابة على أسئلة الاستبيان، لذا يرجى التفضل بقراءة فقراته الاستبيان بتمعن والإجابة عليها بوضع علامة (X) في الخيار الذي يعبر عن آرائك. علما أن المعلومات التي تستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

ولكم منا أسمى عبارات الشكر و نشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الطالبة:

الأستاذ المشرف:

د. عريوة رشيد

☞ مريم سماعيل

☞ بن يونس أصالة

السنة الجامعية: 2023/2022

1. البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى
 السن: أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة أكثر من 35 سنة

المؤهل العلمي:

البكالوريا فأقل الليسانس ماستر / ماجستير دكتوراه

أخرى:

الخبرة: سنتين من 2 إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المنصب:

إطار رئيس قسم رئيس مصلحة آخرون

المحور الأول: مستوى تصنيف أدوات لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	لوحة القيادة من حيث المراقبة					
01	تعتبر لوحة القيادة في مؤسستكم أداة فعالة في مراقبة التسيير					
02	توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم					
03	تعتمد مؤسستكم على المراقبة المسبقة للنتائج					
04	تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم					
	لوحة القيادة من حيث الفعالية					
05	تنوع لوحة القيادة بالانحرافات الحاصلة					
06	تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج					
07	تتميز لوحة القيادة بسرعة التدخل والتعديل					

لوحة القيادة من حيث الأداء				
08	تعمل لوحة القيادة على تفسير و تحليل الانحرافات الحاصلة			
09	من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة			
10	بناءا على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات			
لوحة القيادة من حيث الوظائف				
11	تعتبر لوحة القيادة وسيلة للحوار والتشاور			
12	لوحة القيادة وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديرية الأخرى			
13	لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي			
لوحة القيادة من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات				
14	لوحة القيادة أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة			
15	تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة من حيث الوقت المناسب			
16	تمكن المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة المسؤولين من اتخاذ القرارات المالية			
17	تسمح لوحة القيادة بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة			

المحور الثاني: تقييم القرارات في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القرارات المالية من حيث الأهداف						
01	تحقق القرارات المالية التوازن بين العائد والمخاطرة					
02	تعظم القرارات المالية القيمة السوقية للمؤسسة					
القرارات المالية من حيث الأهمية						
03	أهمية القرار المالي كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات المالية اللازمة في مؤسستكم					
04	تتميز القرارات المالية بالدقة في اختيار البديل الأمثل					
القرارات الاستثمارية في الأصول المتداولة						
05	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة الاستثمار					
06	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة					

					يكون اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية	07
القرارات الاستثمارية في الأصول الثابتة						
					تغطي المبيعات المستقبلية المتوقعة عمر الأصل الثابت	08
					تتخذ القرارات الاستثمارية بناء على استراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها	09
القرارات التمويلية						
					تعتمد مؤسستكم على اختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة	10
					قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل	11
					تضمن أهم مصادر التمويل في مؤسستكم في التمويل الداخلي	12
					تضمن أهم مصادر التمويل في مؤسستكم في التمويل الخارجي	13
قرارات توزيع الأرباح						
					يوجد لقرارات توزيع الأرباح عدة بدائل متاحة	14
					يتم توزيع الأرباح بمعدل توزيعات ثابتة	15

ضع علامة (X) 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 احترام التسلسل الهرمي
- عند تصميم لوحة القيادة يتم الاعتماد أكثر على:
 - دراسة المنظمة والتعرف عليها
 - تحديد الأهداف
 - إعداد المؤشرات
 - تجميع المعلومات

2- تبعاً للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعدها ووضائها تبرز في كونها:

- أداة مقارنة ومراقبة

- أداة حوار وتساور

- أداة تسهل عملية الاتصال والتحفيز

- أداة لتشخيص المنظمة واتخاذ القرارات

3- القرارات المالية في مؤسستكم تهدف إلى:

- تمويل الاستثمارات 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.

4- يعتبر قرار الاستثمار من أهم القرارات المالية في مؤسستكم لكونها:

- يتميز بصعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة وحجم الأموال

- يكون لديه مخاطر التخلي أو تعديل الاستثمار

- ينجم عنه ارتفاع تكلفة الاختيار الخاطئ للاستثمار وأثارها على مستقبل المؤسسة

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرقم
بيصار عبد الحكيم	01
عبد الوهاب جباري	02
أحمد سعيد حميدي	03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:
العلوم الاقتصادية والتجارية

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة):
 المولود (ة) بتاريخ: 2000/09/09 ب:
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: 2046883571 الصادرة بتاريخ: 2019/05/21 عن:
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: لتسيير وإدارة الأعمال تخصص:
 خلال السنة الجامعية: 2023/2022
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."
 في الكلية الاقتصادية

أصبح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/06

التوقيع و البصمة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: بالمسيلة والمحاسبة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 1998/10/10 ب: بالمسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 1735.080114 الصادرة بتاريخ: عن: بالمسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تسيير وإقتصاد تخصص: والمحاسبة والتجارة خلال السنة الجامعية: 2022/2023 -

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور لوجستيات التجارة الخارجية في تنمية الاقتصادات النامية"

..... بالمسيلة الاقتصادية

.....

.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/26

التوقيع و البصمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور لوحة القيادة في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية حيث تبنت المؤسسات الوطنية التطلع الى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، مقابل الاكتفاء على الاعتماد على الأدوات الرقابية ثبت عجزها. فقد قمنا باختيار المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية من خلال دراسة حالة أسقطنا بها الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة ورفع الغموض عن هذا الموضوع واعداد هذه الدراسة، بسليط الضوء على نظام لوحة القيادة والتركيز على الدور الهام الذي تلعبه في المؤسسة الاقتصادية، وتوضيح أهم القواعد والأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض. في الأخير توصلت دراستنا الى أن لوحة القيادة في الأونة الأخيرة صارت من أهم الوسائل المستعملة في معرفة وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها. **الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

The aim of this study was to highlight the role of the dashboard in decision-making optimization within an economic institution. National institutions have embraced the use of modern technologies for management monitoring, rather than relying solely on ineffective control tools. We selected the Algerian Industrial and Technological Fabrics Institution as a case study to analyze the practical aspects of the institution and shed light on this subject. The study focuses on the dashboard system and its crucial role within the economic institution, as well as clarifying the important international principles and foundations for this purpose. In conclusion, our study found that the dashboard has become one of the most important tools in assessing the institution's status and the effectiveness of its management methods. It provides results through various indicators related to all functions, with the aim of monitoring and correcting decision-making.

Keywords: dashboard, decision-making, economic institution.

Résumé:

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence le rôle du tableau de bord dans l'optimisation de la prise de décision au sein d'une institution économique. Les institutions nationales ont adopté l'utilisation des technologies modernes pour surveiller la gestion, plutôt que de se fier uniquement à des outils de contrôle inefficaces. Nous avons choisi l'Institution Algérienne des Tissus Industriels et Technologiques comme étude de cas pour analyser les aspects pratiques de l'institution et éclairer ce sujet. L'étude se concentre sur le système de tableau de bord et son rôle crucial au sein de l'institution économique, ainsi que sur l'explication des principes et fondements internationaux importants à cet égard. En conclusion, notre étude a révélé que le tableau de bord est devenu l'un des outils les plus importants pour évaluer la situation de l'institution et l'efficacité de ses méthodes de gestion. Il fournit des résultats à travers divers indicateurs liés à toutes les fonctions, dans le but de surveiller et de corriger la prise de décision.

Mots-clés : tableau de bord, prise de décision, institution économique.