

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

ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم مالية ومحاسبة
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم المالية والمحاسبة
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:
كباش رندة
تحت عنوان:

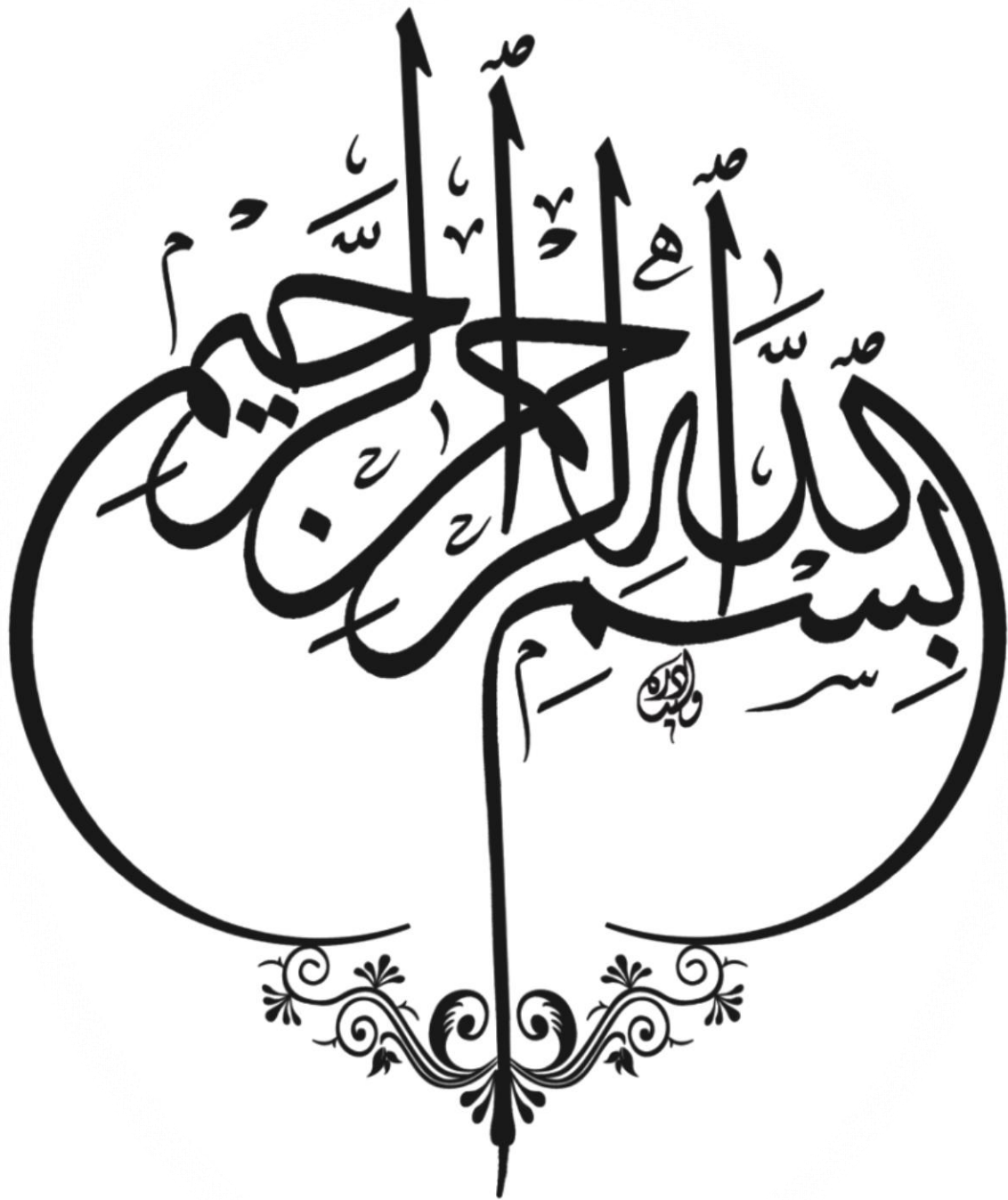
دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بوتيارة عنتر
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2023/2022



كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم
لذلك أتقدم أولاً بشكر الله عز وجل أن منّ عليّ بإتمام هذا العمل
ووفّقني لبلوغ هذا اليوم
كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والمحبة
إلى اللذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...
إلى اللذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
جميع أساتذتي الأفاضل.
وأخص بالذكر أستاذي الفاضل "بوتياره عنتر"
وكيف لي أن أنسى في مقام كهذا شكر معلمي الغالي
أول من لقنني الحروف وغرس فيّ حب العلم
قدوتي "محمد بوزيان" لك مني كل الحب والتقدير
كما انني أتوجه بالشكر إلى كل مدراء وعمال المؤسسات
التي احتضنت عملنا هذا.
شكراً لكم جميعاً

رنده

إهداء

أهدي هذا العمل إلى
من أحمل اسمه بكل فخر، ومن افتقده كثيراً
من يرتعش قلبي لذكره
إلى روح أبي الطاهرة، تغمده الله برحمته الواسعة.
إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي
إلى طريقي المستقيم، إلى طريق الهداية
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل
أمي الغالية
وإلى سندي، قوتي وملأذي بعد الله
من آثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة
أخواتي
كل واحدة باسمها ومقامها في قلبي
وإلى من كان عوذي وأي عوض كان
شريك الحلم ورفيق الدرب
زوجي العزيز
وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
من جعلهم الله أخواتي، صديقاتي حنان، هدى، عفاف، وسمية



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية وتم إجراء دراسة حالة لهذا الدور من وجهة أراء عينة من موظفي المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، اتصالات الجزائر، مطاحن الحصة) بولاية المسيلة؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على لاستبيان كأداة في جمع المعلومة والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، اختيرت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 45 موظف؛ أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد لوحة القيادة (بعد القيادة المالية، القيادة الاستراتيجية، القيادة المستقبلية (المتوازنة)) على تفعيل اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرارات، المؤسسات الاقتصادية.

Abstrac

The study aimed to know the role of the dashboard in decision-making within the economic institutions. A case study was conducted for this role from the point of view of the opinions of a sample of the employees of the economic institutions (Sonelgaz, Algeria Telecom, Al-Hasna Flour Mills) in the state of M'sila. In this field study, we relied on a questionnaire as a tool for collecting information and answering the problem and hypotheses of the study.

The study population consisted of employees of economic institutions in the state of M'sila. A random sample of 45 employees was selected from the study population. This study showed that there is a statistically significant effect of dashboard dimensions (after financial leadership, strategic leadership, and future leadership (balanced)) on activating decision-making.

Keywords: dashboard, decision making, economic institutions.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر
II	إهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VII-VI	فهرس الجداول والأشكال
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
9	المطلب الأول: تعريف وخصائص لوحة القيادة
11	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
12	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة
14	المطلب الرابع: مبادئ لوحة القيادة
15	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات
15	المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرارات
16	المطلب الثاني: أنواع القرارات
17	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات
19	المطلب الرابع: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات
20	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
23	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها

25	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
27	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
30	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
33	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
33	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
37	المطلب الثاني: تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (لوحة القيادة)
42	المطلب الثالث: تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (اتخاذ القرارات)
45	المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
46	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها
58	الخاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح مثال لوحة قيادة مالية	11
02	يوضح هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	26
03	يوضح توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	26
04	يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة	27
05	يوضح معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور .	30
06	يوضح معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	31
07	يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ	31
08	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	32
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	33
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	34
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
12	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	36
13	يوضح التحليل الوصفي للبعد الأول (القيادة المالية)	37
14	يوضح التحليل الوصفي للبعد الثاني (القيادة الاستراتيجية)	38
15	يوضح التحليل الوصفي للبعد الثالث القيادة المستقبلية (المتوازنة)	40
16	يوضح التحليل الوصفي للمتغير التابع (اتخاذ القرارات)	42
17	يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	45
18	يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	48
19	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	51
20	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	52
21	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	54

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	ب
02	يوضح مراحل صنع واتخاذ القرار	18
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	33
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	34
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية	36
07	يوضح النموذج الميداني للدراسة	55

مقدمة

أولاً: مقدمة

تعد لوحة القيادة من أهم أدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في تسيير المؤسسات، وتعد أيضاً من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير التي تساهم في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، كما أنها تلخص مختلف أهداف المرجوة من طرف المؤسسة ونتائج التي حققتها بالإضافة إلى الانحرافات بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها كما تسمح بتوفير معلومات وملائمة تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من متابعة سير العمليات.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين، فهي عملية فكرية تخص الإدارة المالية. يقوم متخذ القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، وتظهر أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة فهي أساس لاستمرار النشاط، فالمؤسسة منذ نشأتها وهي تتخذ القرارات كما هو معلوم من الصعب اتخاذ القرارات فهي مشكلة حد ذاتها فلحل هذه المشكلة يتطلب جملة من الجهود من طرف المسيرين والمسؤولين، فنجاح المؤسسات المالية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات المالية السليمة فلا بد للمسيرين الاستعانة ببعض أدوات وأساليب لاتخاذ القرار بشكل سليم ودقيق فمن بين هذه الأدوات لوحة القيادة.

ثانياً: الإشكالية:

لوحة القيادة من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي.

نظراً لأهمية القرارات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تتميز بدقتها ومرونتها مع الوضع المالي للمؤسسة، مع إمكانية حدوث عوامل أو ظروف تدخل ضمن نطاق البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فقد أوجب هذا الأمر على المؤسسة الاعتماد على مؤشرات التحليل المالي ضمن لوحة القيادة، محاولة منها للحد أو التقليل من الانحرافات السلبية أو حتى الإيجابية، وللتأكد من مدى احترام المؤسسة بانتهاج السياسة المالية والاستراتيجية العامة لها، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؟

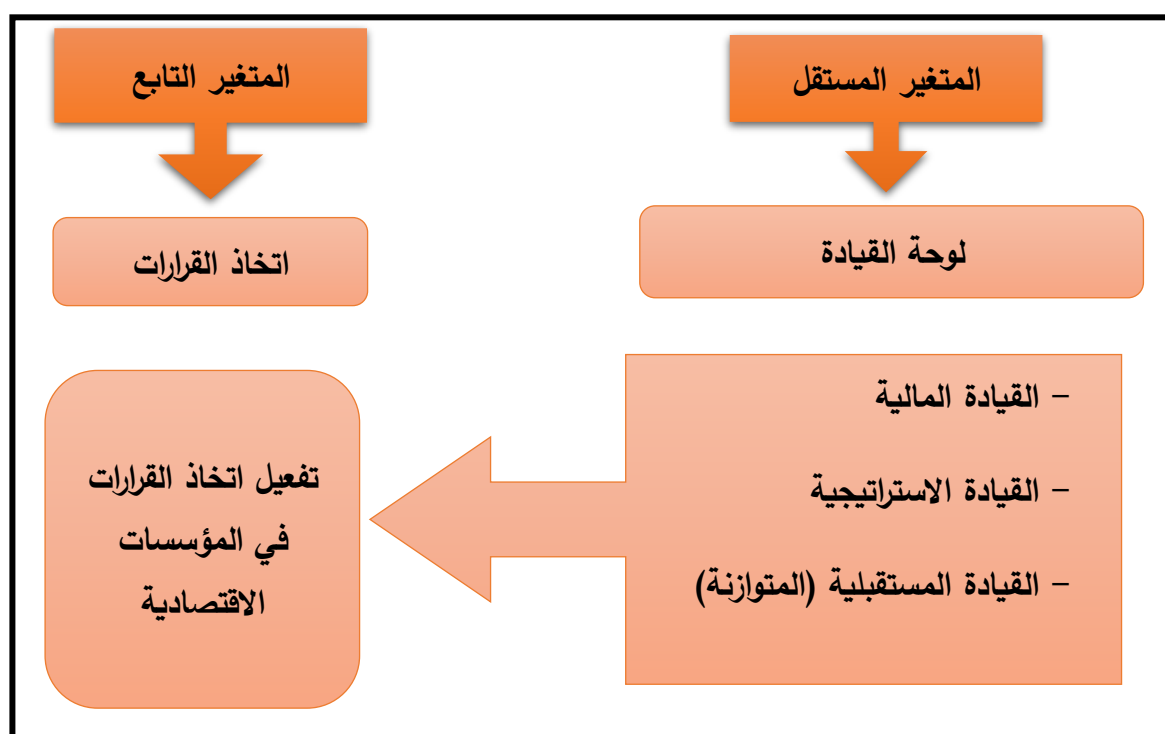
ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي لدور لوحة القيادة في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد دور القيادة المالية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ محل الدراسة.
 - 2- يوجد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ محل الدراسة.
 - 3- يوجد دور القيادة المستقبلية (المتوازنة) في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ محل الدراسة.
- رابعاً: الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

خامساً: أهمية البحث:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:
- تعتبر لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير.
 - معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة من الناحية المالية ومحاولة تصحيحها.
 - توضيح دور وأثر لوحة القيادة في ترشيد مختلف قرارات الأطراف خاصة والقرارات المالية.

سادساً: أهداف الدراسة:

- تبرز أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:
- معرفة أهم المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة.

- التعرف على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مدى استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مدى إدراك موظفين في المؤسسات الاقتصادية لأهمية لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- إبراز دور لوحة القيادة كأداة تسهل إيصال المعلومات داخل المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة.
- الانتشار الغير الواسع لاستخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- قلة الدراسات التي تتحدث على استخدام لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- الميل إلى التعرف على لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ميدانياً.
- الموضوع المدروس له علاقة بالتخصص.
- نظراً لحدثة موضوع لوحة القيادة التي لا زالت غامضة بالنسبة للثير من الطلبة، هذا ما جعلنا نفكر في البحث أكثر فيه.

ثامناً: المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل موضوع الدراسة باللجوء إلى المراجع الأساسية والبحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام وإلى نتائج تجيب عن إشكالية البحث.

تاسعاً: حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إنجاز الدراسة في الفترة المحدد لإنجاز المذكرات من طرف إدارة الكلية الممتدة من يوم: 2023/03/25 إلى غاية يوم: 2023/05/20.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة.

عاشراً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة رحيم حسين وبونقيب رحيم 2008 دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير "هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة، وإبراز أهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها لاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولتحقيق استغلال الأفضل للوحات القيادة هو جودة علاقات التواصل، وهو ما يقتضي نظام معلومات واتصال فعال على مستوى المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة بن لخضر محمد العربي 2014/2015 بعنوان «دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح النماذج الحديثة في والوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في تصميم لوحة القيادة التي اختاروا منها نموذج GIMS المؤسسات الجزائرية ورفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي وتقييم دور هذه الأداة في الرقابة على الأنشطة التسويقية وتحسين اتخاذ قراراتها. تمثلت عينتها في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية الجزائر العاصمة واستخدمت أداة الاستبيان والأساليب الإحصائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

أهم ما توصلت إليه الدراسة اعتماد جل المؤسسات على المؤشرات المالية في لوحة القيادة لديها ونقص في المؤشرات غير المالية وغياب شبه تام للمعطيات الخارجية والتنوع مما يعطي صورة عن الأداء القصير المدى ولا يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة، وكذلك كثرة المؤشرات تفوق 15 مؤشر في لوحة القيادة مما يفقدها أهميتها ويشتت تركيز المسؤول في اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة: دراسة سلطاني عادل 2014/2015 بعنوان دور " لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية.

هدفت إلى تحديد دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بمنظمات الأعمال وذلك لتحديد مساهمتها في إدارته وتمثلت عينتها في وكالة الوطنية للتشغيل واستخدمت أداة استقصاء واستبيان لجمع البيانات وفق المنهج وصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها اعتبار لوحة القيادة المتوازنة أداة جد هامة لإدارة رأسمال البشري مما يزيد في كفاءة الإدارة في الرقابة عليه مما يساهم في تحقيق إنتاجية قصوى، ترسم لوحة القيادة المتوازنة المسار الصحيح لرأسمال البشري من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح، لا يوجد نموذج للوحة القيادة المتوازنة متفق عليه لتقييم رأسمال البشري.

الدراسة الرابعة: دراسة بن معزوز كمال 2015 "بعنوان لوحة القيادة دورها في ادارة المنظمات وطريقة انشائها "

تناول الباحث في هذا المقال الاهمية التي تلعبها لوحة القيادة عبر المدرستين المدرسة الفرنسية والامريكية حيث توصل في الاخير الى ان طريقة انشاء لوحة القيادة سواءا كان ذلك بالنسبة للمدرسة الفرنسية طريقة (BSC) او المدرسة الامريكية الحديثة طريقة (لوحة القيادة المتوازنة OVAR)، تتضح أهميتها كأداة مساعدة على مهمة القيادة وذلك مهما كان المستوى السلمي في المنظمة.

الدراسة الخامسة: دراسة زهوان رضا وآخرون 2017 بعنوان دور الإدارة المالية في صنع القرار المالي " تناولوا الباحثين في هذا المقال التعرف على طرق اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات وخاصة القرارات المالية علاقة ونجاح المؤسسات باتخاذ قرارات سليمة، حيث توصلوا في الأخير أنه لابد الاهتمام بالتشخيص التحليل المالي لمختلف الوظائف وخصوصا في حالة قيام باستثمار.

الدراسة السادسة: دراسة محمد البشير بن عمر "سنة 2016/2017 بعنوان دور حوكمة في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"

والتي هدفت إلى إيجاد الرابط بين متخذي القرارات وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، كيفية التعامل مع مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة إبراز التجربة الجزائرية في ميدان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتفعيلها وترشيد قراراتها المالية لتحسين أدائها المالي وتمثلت عينتها في المجمع الصناعي صيدال واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج المسحي الإحصائي. وكان من أبرز نتائجها أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الثلاثة المتغير التابع تحسين الأداء المالي في المجمع)، (المتغير الوسيط: ترشيد القرارات المالية)، (المتغير المستقل مبادئ حوكمة المؤسسات).

الدراسة السابعة: دراسة فطيمة الزهرة قرامز سنة 2016/2017 بعنوان دور " نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت إلى رفع الستار عن مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في وقتنا الحالي وضرورة التنبيه إلى أن ما يحدث من تغيرات في المحيط له تأثير كبير على لأهداف الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يؤثر على نظام معلوماتها المحاسبي وتمثلت عينتها في المؤسسة الوطنية واستخدمت بيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة موضوع الدراسة لجمع ENPEC للمنتجات الكهرو كماوية البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها يتم اتخاذ قرار التمويل من أجل المساعدة على اتخاذ قرار الاستثمار وذلك بوضع خطط تمويل مستقبلية انطلاقا من دراسة الهيكل الحالي للمؤسسة من خلال القوائم المالية لنظام المعلومات المحاسبي، والتي تساعد على وضع الهيكل المالي المناسب لقرار الاستثمار وللظروف التي تحيط بالمؤسسة.

العقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ترى الباحثة ما يلي:

تناولت الدراسة موضوع البحث جوانب مختلفة نوعا ما عن الدراسات السابقة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بإختصار لبعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية. بالإضافة إلى وجود بعض النقاط المشتركة في الدراسة الحالية والدراسة السابقة من بينها استعمال المنهج الوصفي التحليلي تقريبا في كل الدراسات، بالإضافة إلى تناولها لدور لوحة القيادة واتخاذ القرارات في المؤسسات إلا أنها تختلف في بعض النقاط من أهمها المنهجية المتبعة بالإضافة إلى إختلاف مجتمعات الدراسة الحالية عن

الدراسة السابقة مما يعطي للبحث الحالي بعدا مختلفا عنها واختلاف الفترة الزمنية للدراسة الحالية عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة.

لقد تعددت الدراسات التي تشير إلى كل من دور لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات، والتي في مجملها أشارت إلى أثر كل متغير على حدى إلا أن هناك القليل من الدراسات التي تضمنت متغيرين مع بعض، أي دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات وهذا ما يميز الدراسة الحالية، إضافة إلى كون غالبية الدراسات شملت المؤسسات الاقتصادية. ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلمام بلوحة القيادة ودورها في عملية اتخاذ القرارات، حيث اخترنا مجموعة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى الولاية.

حادي عشر: خطة الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين بحيث:

الفصل النظري مكون من مبحثين:

الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات

أما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى ذكر النتائج وتفسيرها.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكيد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من الاقتراحات وأخيرا أفاق البحث.

الفصل الأول

الإطار النظري للوحة القيادة ودورها
في اتخاذ القرارات

تمهيد:

تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي، كما أنها تمثل جزءا هاما في النظام المالي، فتكمن وظيفتها الأساسية في تحويل الأموال من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز.

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية بشكل عام وتعد من اهم الوظائف الإدارية التي تسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرارات السليمة مع الأهداف المسطرة، وذلك بمدى صحة قراراتها ومدى فغالية هذه العملية، لذلك تحتاج المؤسسة لوسيلة فعالة تساعد على اتخاذ قراراتها وهي لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار السليم الواجب اتخاذه.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

إن المحيط الخارجي مؤثراً هاماً في تحديد أهداف المؤسسة، أدوات وأساليب تخطيطها للمستقبل وكذا طرق متابعتها لهذه المخططات وأدوات تقييمها الأداء، كما أن له أثر في تحديد الكثير من المفاهيم الخاصة بالتسيير. حيث سيتم في هذا الفصل التطرق إلى واحدة من بين الأدوات التسييرية الحديثة التي تسمح بتغطية عجز الأنظمة المحاسبية التقليدية، والمتمثلة في لوحة القيادة. حيث تعتبر أداة من الأدوات الحديثة في التسيير وأصبحت من الوسائل الكثر استعمالاً في تسيير النشاط عبر مختلف المستويات بالمؤسسة وخلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

• تعريف وخصائص حول لوحة القيادة.

• أنواع لوح القيادة.

• دور لوحة القيادة.

• أهمية لوحة القيادة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري. **Source spécifiée non valide**، وسيتم دراسة هذه الأداة بالتفصيل فيما يلي من هذا العمل.

1-تعريف لوحة القيادة:

عُرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة، ولقد وردت عدة تعاريف نوردها فيما يلي:

تعرف على أنها "مجموعة من المؤشرات القيادية، المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته وأنشطته لأجل تحقيق أهداف الأداء. **Source spécifiée non valide**."

كما عرفها (Alazaard.c,separi.s) على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة 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 بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في ادارتها بغرض تحسينها. **Source spécifiée non valide.**

ويقول (y.vesjean saulou) أن لوحة القيادة "عرض أهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة، اقتناص الفرص و تخفيف نسب الخطر. **Source spécifiée non valide.**

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (les points clés) لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.

بالإضافة إلى أنها: عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسب الخطر. **Source spécifiée non valide.**

ومما سبق يمكن القول بأن لوحة القيادة تمثل مبسط وملخص أهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من اجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

2- خصائص لوحة القيادة

حيث تتمثل أهم خصائص لوحات القيادة في. **Source spécifiée non valide:**

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة خاصة، تتناسب مع طبيعة نشاطه ومسؤولياته.
- يركز فيها على اهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى كون لوحة القيادة تمنح معلومات. **Source spécifiée non valide:**

- قليلة العدد.
- مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
- تحتوي على قيم مالية وغير مالية.

الفصل الأول..... الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

- يتم تحصيلها بسرعة مع قدرة تحديد مصدرها.
- واضحة وسهلة الشرح.
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات)، للفت انتباه المعنيين.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات داخلية كانت أو خارجية.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة من الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، إذ نجد لوحات قيادة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع وحجم المؤسسة، إلا أن لوحات القيادة لا تنحصر في هذا المجال، حيث نجد عدة أنواع يمكن تعديدها كما يلي:

1- لوحة القيادة المالية: Source spécifiée non valide.

وهي عبارة عن مجموعة جداول أو منحنيات كأدوات المراقبة أو التسيير، وهي بمثابة بمثابة ملخص لوضعية المؤسسة والتي تظهر سلامة التسيير من خلال النتائج. وهناك من يعرفها بأنها " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، إذ تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.

الجدول رقم (1): يوضح مثال لوحة قيادة مالية. Source spécifiée non valide.

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية تغطية القيم الثابتة الخزينة الصافية مردودية الموال الخاصة دوران رؤوس الموال	أموال خاصة/ أموال دائمة أموال ثابتة/ القيم الثابتة الصافية (القيم المحققة + المتاحات)/ الديون قصيرة الاجل النتيجة/ رؤوس الأموال الخاصة رقم الأعمال/ رؤوس الأموال الخاصة		

2- لوحة القيادة الاجتماعية: Source spécifiée non valide.

حيث عرفها جين بيار (Jean Pierre .T)، بأنها عبارة عن مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الجرية، قياس نمو كفاءات المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي ويؤكد أيضا انها وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.

الفصل الأول.....الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

وهناك من يعرفها على أنها مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وادارتهم وكذا متبعة تطور وتنفيذ استراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

3- لوحة القيادة الاستراتيجية

لوحة القيادة الاستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية. **Source spécifiée non valide.**

4- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Kaplan و Norton؛ بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط ، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسن العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة

لوحة القيادة وسيلة تجميع: تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية. كما تقوم بتجميع معلومات حول وضعية السوق والمنافسين.

لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة: لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح مراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية كما تثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير وانحرافاتة المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف وإظهار كل ما هو غير طبيعي وكل ما لو انعكاس على المؤسسة، وإن نوعية وظيفة المقارنة والتقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة.

لوحة القيادة أداة للحوار والاتصال: عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق

الفصل الأول..... الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات، كما تمكن المسؤول من تفسري نتائج عمله وتحديد نقاط القوة والضعف

لوحة القيادة وسيلة إعلام: تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء.) بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

لوحة القيادة وسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمرة للمسريين نحو الأهداف المسطرة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار وعلى الاتصال مع المسؤولين.

لوحة القيادة وسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات وتصحيحها.

لوحة القيادة تساعد في اتخاذ القرار: تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها وعلى هذا الأساس تعتبر لوحة القيادة كمساعد اتخاذ القرار وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.

لوحة القيادة جهاز إنذار: تلعب لوحة القيادة دورا حمائي وذلك يكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير فحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية وكشف تجاوزات العمال.

لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء: تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها. **Source spécifiée non valide.**

المطلب الرابع: مبادئ لوحة القيادة

ترتكز لوحة القيادة على مجموعة من المبادئ أهمها: **Source spécifiée non valide.**

تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)

تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...).
- تقرير على الإنجازات المحققة.
- الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون حلا في اغلب الأحيان، لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحة قيادة تحليلية تخص كل فرع وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة الإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية... حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات الصحيحة لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطائه كل المعلومات والمؤشرات إنما فقط تلك التي تدله على الخطأ العامة، ففراءة المعلومات.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار هو عملية تحديد واختيار خيار واحد من بين العديد من الخيارات المتاحة، بهدف تحقيق هدف معين أو حل مشكلة. يعتبر اتخاذ القرار عملية أساسية في الحياة الشخصية والمهنية، حيث يواجه الأفراد والمنظمات قرارات يومية تتراوح بين القرارات البسيطة والروتينية والقرارات الهامة والمعقدة، وخلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

- تعريف اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات.
- مراحل اتخاذ القرارات.
- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات هو عملية تحديد الخيارات واختيار واحدة من بينها بناءً على تقييم البدائل المتاحة وتحليل المعلومات المتاحة. حيث يعد اتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية ويتراوح من القرارات البسيطة التي نتخذها بشكل مستمر إلى القرارات الهامة والمؤثرة التي تؤثر في مسار حياتنا ومستقبلنا.

1- تعريف اتخاذ القرارات

1. القرار

لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن". **Source spécifiée non valide.**

ويقال: اختيار الطريق أو المنهج أو المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج.

اصطلاحاً: اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف

المطلوبة. **Source spécifiée non valide.**

2. اتخاذ القرار

من المؤكد عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل أن الأفراد قد اتخذوا قراراً، أما إذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لاشعوري) فإنه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار، فالأساس في هذا

الأخير هو "اختيار" تصرف معين بعد دراسة و تفكير. **Source spécifiée non valide.**

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات الإنتاج، لتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق المعلومات المتوفرة للإنتاج الغير المتوقعة، كذلك بالجو العام الذي تمت فيه عملية إخاذ القرار، لهذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاضلة للاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.. **Source spécifiée non valide**

وقد تناول العديد من المؤلفين عملية اتخاذ القرار في المنظمة بالتعريف، الشرح والتحليل، فنجد مثلاً الكلالدة يعرفها على أنها "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ. **Source spécifiée non valide**.
مما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي " عملية المفاضلة بين مختلف الحلول والبدائل بغرض الوصل وتحقيق الأهداف المسطرة في نهاية المطاف".

المطلب الثاني: أنواع القرارات

1. قرار التمويل:

تتمحور هذه القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات، حيث يجب التأكيد أن جوهر قرارات التمويل يدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من خلال مصادر التمويل المتاحة مقترضة كانت أو مملوكة. وأيضاً تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل، وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل، وكل ذلك يكون في إطار هدفها العام الذي يتمثل حصراً في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة.. **Source spécifiée non valide**

2. قرار الاستثمار:

قرار الاستثمار عبارة عن قرار لتوظيف أموال المؤسسة بهدف الحصول على عوائد، وبالتالي عن استثمار لرأس مال المؤسسة.. **Source spécifiée non valide**

3. قرار توزيع الأرباح:

حيث يعرف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما التوزيعات فهي الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة السهم العادية وفقا لربحية المؤسسة، أي عند تحقيقها أرباح حالية محتجزة سابقاً. وذلك بموافقة الجمعية العامة للمؤسسة، وعليه فإن توزيع الأرباح طريقة تتبعها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح واحتجازها لإعادة الاستثمار.

لذلك فإن قرار توزيع الأرباح يربط مجموعة من الأطراف كالمؤسسة، والمساهمين والسوق وذلك

لأهميتها الكبيرة بالنسبة لهم..Source spécifiée non valide.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات

1- مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة

أولى خطوات عملية اتخاذ القرار تتمحور حول إدراك وانتباه الإدارة لوجود مشكلة ما، والمشكلة هي "انحراف أو عدم توازن بين ما هو وما يجب أن يكون"، بمعنى الاختلال بين الخطط والنتائج. وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي، وليس فقط الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث تنقسم المشاكل إلى قسمين رئيسيين وهما:

Source spécifiée non valide.

1-1- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية:

وهي تلك المشاكل البسيطة، متكررة الحدوث بنفس الشكل والموضوع، ومثال ذلك المشاكل المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع لا يحتاج جهد كبير لاختيار الحلول المناسبة.

1-2- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة:

وهي تلك المشاكل التي تتصف بالعمق والتعقيد، والتي يحتاج حلها إلى التشاور والتفاهم، نحو التدهور الذي يجتاح مبيعات منتج أو أكثر أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المؤسسة، ولذلك فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات سريعة، وإنما يتوجب الاستعانة باختصاصيين ذوي خبرة ورأي حكيم.

2- مرحلة تحديد البدائل:

وهي مرحلة يفضل فيها تحديد عدد كبير من البدائل، ونشير هنا إلى أهمية مشاركة المرؤوسين والمتخصصين في هذا المجال، كما أن هذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.

3- مرحلة تقييم البدائل:

ويتم هنا تقييم كل بديل على حدا في ضوء مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة، مع مراعاة العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد والآثار المترتبة على التنفيذ.

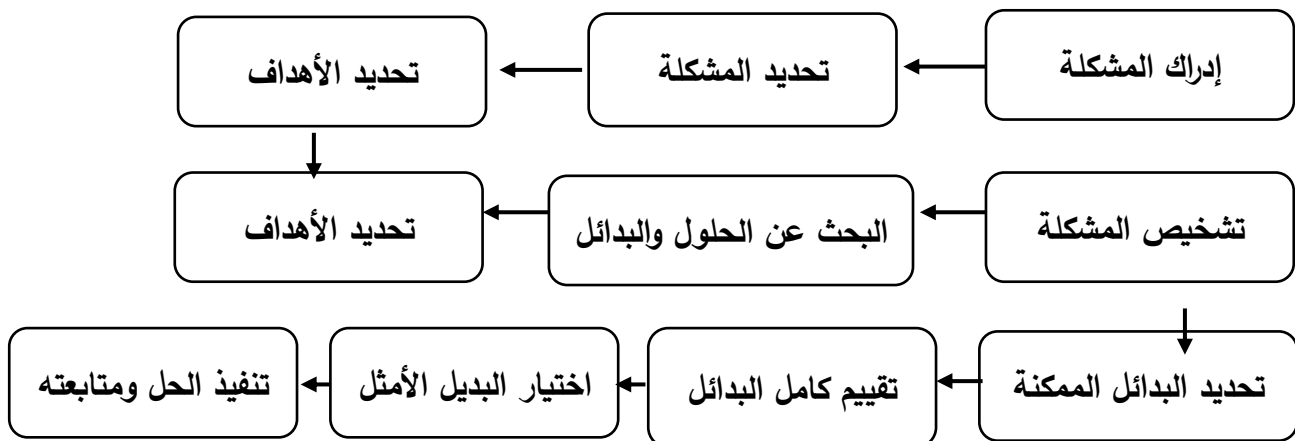
4- مرحلة اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ:

وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل التي يمر بها المدير خلال اتخاذه للقرار، حيث يتحتم اختيار أفضل بديل مع ملاحظة أنه ليس بالضروري أن يحقق البديل 100% من الحلول، ولكنه يعتبر أفضل البدائل في ظل الظروف المتاحة، ومن الأهمية في هذا المجال الاهتمام بمدى قبول المرؤوسين لهذا البديل واستعدادهم لتنفيذه.

5- مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج وتصحيح المسار:

والهدف من هذه الخطوة التأكد من تحقيق القرار للأهداف المطلوبة ومعالجة النواحي السلبية التي قد تنشأ عند التطبيق وقد يستدعي الأمر تكرار الخطوات السابقة للوصول إلى النتيجة المرجوة. والشكل التالي يوضح مراحل صنع واتخاذ القرار:

الشكل رقم (2): يوضح مراحل صنع واتخاذ القرار



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعرييج، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، 2015-

المطلب الرابع: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المندمجة)، ومقارنتها بالأهداف المحدد، مما يسمح بمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول التغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

تقوم لوحة القيادة بالتنبيه إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة، ومن خلال معدل الهامش الخام ونسبة التمويل الذاتي، ونسبة فترة استحقاق الديون ونسبة الاستقلالية المالية ونسبة الحول ومؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والاستثمارات.

تبين لوحة القيادة إذا ما كان هيكل التمويل من خلال أثر الرافع المالي في صالح المؤسسة أو لا.

خلاصة:

من خلال ما سبق تعتبر لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية لتمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية.

نستخلص أن لوحة القيادة تلعب دورا هاما في نجاح عملية اتخاذ القرار، وهذا باعتبارها أداة تساعد على التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومستمر، مما يسمح بالوقوف على أهم السلبات والانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وهذا باتخاذ الإجراءات التصحيحية والمستهدفة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للوحة القيادة في
مختلف المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، إعتدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات، بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

1- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج. (كوهين، 1990، ص 62)

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (بوحوش وآخرون، 2000، ص 32)

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيريا كيفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها

وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها". (عواطف، 2015، ص 25)

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها" (شعبان، 2017، ص ص 280)

يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها". (خليفة، شيقارة، 2017، ص 77)

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز - إتصالات الجزائر - مطاحن الحضنة)

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (طويطي، 2018، ص 19)

مفهوم العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق" (طويطي، 2018، ص 19)

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

2-1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد." (طويطي، وعيل، 2018، ص28)

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات الذي طلبه الأستاذ المشرف وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 23 عبارة وتضمن الاستبيان محورين هما:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2): يوضح هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

أقسام الاستبيان	عدد العبارات
البيانات الشخصية	
المحور الأول: المتغير الثابت لوحة القيادة	البعد الأول: القيادة المالية 05
	البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية 05
	البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة) 05
المحور الثاني: المتغير التابع: اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية	08
مجموع عبارات الاستبيان	23

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (3): يوضح توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) $= (1-5) = 4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:

$0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

الجدول رقم (4): يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معاملا ألفا كرونباخ هي:
 - $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة. (طويطي، وعيل، 2018، ص29)

5. تحليل الانحدار (Régression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟

- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة. (رزق الله، 2002، ص 210-211)

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية. (عبد المجيد البلداوي، 2008، ص 242-243)

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

اختبار F (F-test): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

اختبار T: (T-test): ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

معامل الارتباط بيرسون :Correlation de Pearson

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

قيمة معامل التحديد R^2 :

ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي ظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكمترية (الاتساق الداخلي)

الجدول رقم (5): يوضح معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
البعد الثاني			البعد الأول		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.393**	0,000	06	0.486**	0,000
02	0.409**	0,000	07	0.781**	0,000
03	0.437**	0,000	08	0.662**	0,000
04	0.306*	0,000	09	0.671**	0,000
05	0.374**	0,000	10	0.555**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05			البعد الثالث		
			11	0.356*	0,000
			12	0.501**	0,000
			13	0.369*	0,000
			14	0.488**	0,000
			15	0.610**	0,000
المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0,503**	0,012	05	0.533**	0,000
02	0,370**	0,000	06	0,656**	0,000
03	0,369*	0,000	07	0,345*	0,000
04	0,332*	0,000	08	0.453**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

(0.306 و 0.781)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.332 - 0.656) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (6): يوضح معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	15	0,764**
الثاني	08	0,417**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 25

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.417 كأدنى قيمة و 0.764 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.800
المحور الثاني	0.772
الاستبيان ككل	0.764

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 25

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Shapiro-Wilk، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي (أبو زيد، 2005، ص 156):

- 01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- 02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

الجدول رقم (8): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.104	45	0.146	لوحة القيادة
غير دال	0.113	45	0.144	إتخاذ القرارات

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس لوحة القيادة بلغت $\text{sig} = 0.146$ هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة البيانات المحور الثاني المتعلق بقياس إتخاذ القرارات $\text{Sig} = 0.144$ وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

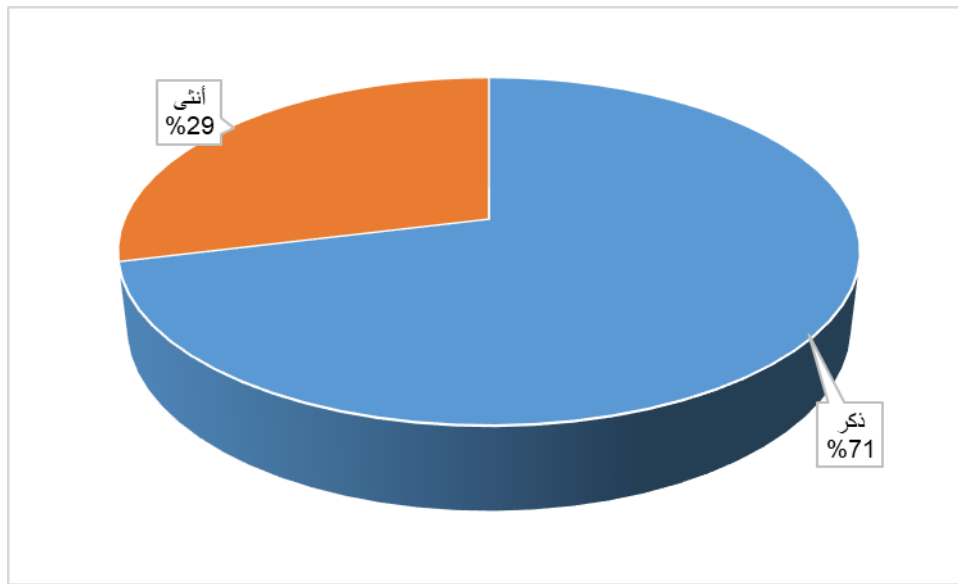
المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة مئوية	تكرارات	
71.1	32	ذكر
28.9	13	أنثى
100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (32) بنسبة 71.1 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (13) أنثى بنسبة قدرت بـ 28.9 % وهذا يدل على طبيعة المجتمع ذكوري كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

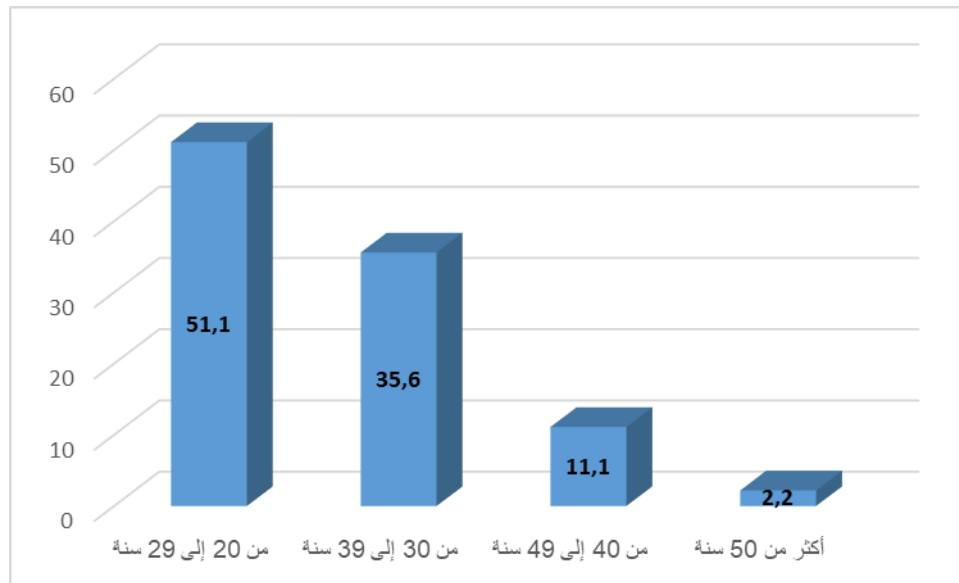


الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

نسبة مئوية	تكرارات	
51,1	23	من 20 إلى 29 سنة
35,6	16	من 30 إلى 39 سنة
11,1	5	من 40 إلى 49 سنة
2,2	1	أكثر من 50 سنة
100	45	المجموع

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 20 إلى 29 سنة) بنسبة (51,1%) وهو ما يعادل (23 مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (من 30 إلى 39 سنة) قدرت نسبهم (35,6%) أي ما يعادل (16 مبحوث)، وتليها نسبة (11,1%) الذين بلغ أعمالهم (من 40 إلى 49 سنة) قدرت نسبهم (11,1%) أي ما يعادل (5 مبحوث)، أما الذين يفوق أعمارهم فوق (أكثر من 50 سنة) أي ما يعادل (1 مبحوث) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

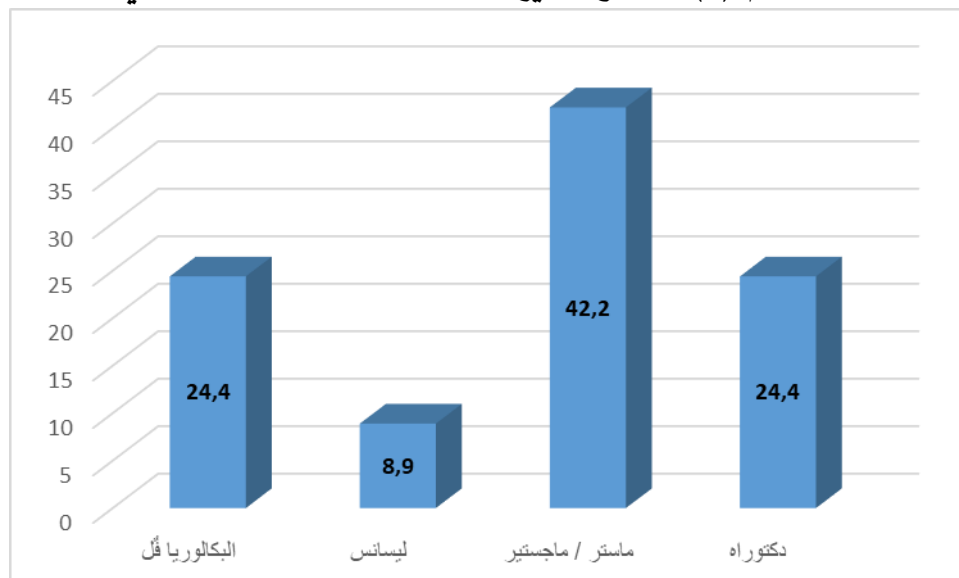


الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

نسبة مئوية	تكرارات	
24,4	11	البكالوريا فأقل
8,9	4	ليسانس
42,2	19	ماستر / ماجستير
24,4	11	دكتوراه
100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم مستوى (بكالوريا فأقل) فقد بلغ عدد 11 بنسبة 24.4، أما الذين لديهم شهادة جامعية (ليسانس) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 8.9، أما الذين لديهم، أما الذي لديهم شهادة ماستر / ماجستير بلغ عددهم 19 مفردة قدرت بنسبة 42.2%، وتليها في الأخير شهادة دكتوراه 11 فردة بنسبة 24.4% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

نسبة مئوية	تكرارات	
35,6	16	من 1 إلى 5 سنوات
35,6	16	من 5 سنوات 10 سنوات
28,9	13	أكثر من 10 سنوات
100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (من 1 إلى 5 سنوات) قدر عددهم بـ (16) بنسبة بلغت 35.6 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (16) بنسبة قدرت بـ 35.6 %، أما من تتراوح خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 28.9 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية



الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثاني: تحليل الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (لوحة القيادة)

الجدول رقم (13): يوضح التحليل الوصفي للبعد الأول (القيادة المالية)

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
عالي	1	0,89330	3,4444	تعرض لوحة القيادة بشكل واضح للمعلومات والعكس صحيح
متوسط	4	0,80591	3,1778	المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي
متوسط	5	0,79264	3,0889	تمنح لوحة القيادة لكل مركز المسؤولية المالية كما يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها
متوسط	3	0,92004	3,2889	تحتوي لوحة القيادة على المعلومات المالية الضرورية فقط
متوسط	2	0,83364	3,3778	لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مالي مهم
عالي		0,65905	3,5444	الدجة الكلية للعد

بالنسبة للبعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد القيادة المالية جاءت بدرجة متوسط وعالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,5444)، وانحراف معياري يساوي (0,65905). أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,0889 - 3,4444)، يمكن تفسير حصول بعد القيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الثانية في المرتبة الأولى " تعرض لوحة القيادة بشكل واضح للمعلومات والعكس صحيح " بمتوسط حسابي (3,4444)، وانحراف معياري (0,89330)، وعبارة " المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,1778)، وانحراف معياري (0,80591)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " تمنح لوحة القيادة لكل مركز المسؤولية المالية كما يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها" بمتوسط حسابي (3,0889)، وانحراف معياري (0,79264)، وأما العبارة الرابعة "تحتوي لوحة القيادة على المعلومات المالية الضرورية فقط " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,2889)، وانحراف معياري (0,83364)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مالي مهم" بمتوسط حسابي (3,3778)، وانحراف معياري (0,83364).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

موافقة الموظفين للقيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية تعد عنصرًا مهمًا لنجاحها داخل المؤسسات الاقتصادية. إذا كان الموظفون يوافقون ويثقون في القيادة المالية، فإنهم سيكونون أكثر عرضة للتعاون والالتزام بالسياسات والإجراءات المالية والعمل بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة المالية. بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على موافقة الموظفين للقيادة المالية تشمل:

الشفافية: يجب أن يتمتع القادة الماليون بمستوى عالٍ من الشفافية والنزاهة في توجيهاتهم المالية واتخاذ قراراتهم. عندما يعلم الموظفون أن القرارات المالية تستند إلى معلومات صحيحة وموثوقة، فإنهم يشعرون بالثقة والتأييد للقيادة المالية.

التواصل الفعال: يجب على القادة الماليين أن يتواصلوا بشكل فعال مع الموظفين بشأن القضايا المالية المتعلقة بالمؤسسة. يمكن توفير ورش عمل أو اجتماعات منتظمة لشرح السياسات المالية والتحديات المالية والإجابة على أي استفسارات أو مخاوف لدى الموظفين.

القيمة المضافة: يجب أن يكون القادة الماليون قادرين على توضيح كيفية تأثير القرارات المالية على المؤسسة وعلى الموظفين بشكل عام. إذا رأى الموظفون أن القرارات المالية تعزز استدامة المؤسسة وتوفر فرصًا للنمو والتطور، فإنهم سيكونون أكثر استعدادًا لدعم القيادة المالية.

التدريب والتطوير: يمكن تعزيز موافقة الموظفين للقيادة المالية من خلال توفير التدريب والتطوير المالي للموظفين. يمكن توفير برامج تعليمية وورش عمل لتعزيز الوعي المالي وفهم المفاهيم المالية الأساسية، مما يساهم في زيادة الثقة والتفاعل الإيجابي مع القيادة المالية.

نستنتج أنه يجب أن يكون للقادة الماليين إدراك حس لأراء الموظفين والعمل على توفير بيئة تشجع على التواصل المفتوح والبناء. بناء الثقة وتعزيز الموافقة للقيادة المالية يستغرق الوقت والجهود المستمرة، ويجب أن يكون هناك التزام قوي من قبل القادة الماليين لتحقيق ذلك.

الجدول رقم (14): يوضح التحليل الوصفي للبعد الثاني (القيادة الاستراتيجية)

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
عالي	1	0,92496	3,6889	تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة وأهداف المرجوة
متوسط	4	1,15383	3,3778	تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة استراتيجية للمؤسسة
عالي	3	0,89443	3,5333	تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات
عالي	2	0,86748	3,5556	تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب
متوسط	5	0,99595	3,3111	تظهر استراتيجية لوحة القيادة من خلال سير نشاطها للمؤسسة
عالي		0,87905	3,6667	الدجة الكلية للبعد

بالنسبة البعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد القيادة الاستراتيجية جاءت متوسط وعالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,6667)، وانحراف معياري يساوي (879050).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,3111 - 3,6889)، يمكن تفسير حصول بعد القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الثانية في المرتبة الأولى " تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة وأهداف المرجوة " بمتوسط حسابي (3,6889)، وانحراف معياري (0,92496)، وعبارة " تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة استراتيجية للمؤسسة"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,3778)، وانحراف معياري (1,15383)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات" بمتوسط حسابي (3,5333)، وانحراف معياري (894430)، وأما العبارة الرابعة " تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,5556)، وانحراف معياري (0,86748)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " تظهر استراتيجية لوحة القيادة من خلال سير نشاطها للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3,3111)، وانحراف معياري (0,99595).

موافقة الموظفين للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية تعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح والتنمية المستدامة. إذا كان الموظفون يوافقون ويتقنون في القيادة الاستراتيجية، فإنهم سيكونون أكثر استعداداً للتعاون والالتزام بتنفيذ الاستراتيجية والعمل بشكل متحمس لتحقيق الأهداف المحددة. فيما يلي بعض العوامل التي تساهم في موافقة الموظفين للقيادة الاستراتيجية:

الرؤية والاتجاه: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وملهمة. يجب أن يتم توضيح الهدف النهائي للمؤسسة وكيفية تحقيقه بوضوح للموظفين. عندما يكون لدى الموظفين رؤية واضحة للاتجاه الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة، فإنهم يشعرون بالاستدامة والاعتمادية للقيادة الاستراتيجية.

التواصل الفعال: يلعب التواصل الفعال دوراً حاسماً في موافقة الموظفين للقيادة الاستراتيجية. يجب على القادة الاستراتيجيين أن يعملوا على بناء قنوات اتصال فعالة مع الموظفين وأن يكونوا متاحين

الفصل الثانيالإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

للاستماع إلى أفكارهم وآرائهم. يجب أن يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بمنصة للتعبير وأن أصواتهم تُسمع وتؤثر في صنع القرارات الاستراتيجية.

المشاركة والتشجيع: يجب أن يشعر الموظفون بأنهم شركاء في عملية القرار الاستراتيجي وأن لديهم فرصة للمشاركة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء جلسات استراتيجية مشتركة أو ورش عمل وتشكيل فرق عمل متعددة الاختصاصات. بمجرد أن يشعر الموظفون بالمسؤولية والملكية على الاستراتيجية، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لدعمها وتحقيقها.

التقدير والمكافأة: يجب أن يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف عند تحقيق النجاحات في تنفيذ الاستراتيجية. يمكن تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت وحوافز تتوافق مع أداءهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا يعزز الالتزام والتفاني لدى الموظفين ويعزز موافقتهم للقيادة الاستراتيجية. نستنتج أن لتحقيق موافقة الموظفين للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، يجب أن تكون الرؤية واضحة ويجب أن يتم التواصل الفعال وتشجيع المشاركة وتقدير الإنجازات. من خلال توفير هذه البيئة المشجعة، يمكن تعزيز الثقة والالتزام لدى الموظفين وزيادة موافقتهم للقيادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (15): يوضح التحليل الوصفي للبعد الثالث القيادة المستقبلية (المتوازنة)

القرار	الترتيب	إنحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
متوسط	3	0,93312	3,3556	تعتمدون على لوحة قيادة واحدة
متوسط	5	1,09314	3,1778	المسؤول الأول لديكم هو من يقوم بإعداد لوحة القيادة
عالي	2	0,91839	3,5556	تحتوي لوحة القيادة على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية
عالي	1	0,77329	3,6444	لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة داخل المؤسسة
متوسط	4	0,97701	3,3333	تضم لوحة القيادة لديكم عدد من المؤشرات المختلفة المهمة في وظيفتك
عالي		0,91674	3,6178	الدجة الكلية للعد

بالنسبة للبعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة)

بدرجة متوسط وعالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.6178)، وبانحراف معياري يساوي (0.91674).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوح بين (3,1778 - 0,91674)، يمكن تفسير حصول بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة) في المؤسسات الاقتصادية، بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى في المرتبة الثالثة " تعتمدون على لوحة قيادة واحدة " بمتوسط حسابي (3,3556)، وانحراف معياري (0.93312)، وعبارة " المسؤول الأول لديكم هو من يقوم بإعداد لوحة القيادة"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,1778)، وانحراف معياري (0,09314)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " تحتوي لوحة القيادة على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية" بمتوسط حسابي (3,5556)، وانحراف معياري (0,91838)، وأما العبارة الرابعة " لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,6444)، وانحراف معياري (0,77329)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة " تضم لوحة القيادة لديكم عدد من المؤشرات المختلفة المهمة في وظيفتك" بمتوسط حسابي (3,3333)، وانحراف معياري (0,97701).

موافقة الموظفين على القيادة المستقبلية المتوازنة في المؤسسات الاقتصادية تعد عنصرًا حاسمًا لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح على المدى الطويل. القيادة المستقبلية المتوازنة تعني أن القادة يتبنون نهجًا شموليًا ومتوازنًا يركز على التحقيق الشخصي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة. لكي يكون لدى الموظفين موافقة قوية على هذا النوع من القيادة، يمكن النظر في العوامل التالية:

الشفافية والتواصل الفعال: يجب أن يكون لدى القادة المستقبليين قدرة على التواصل الفعال وتوضيح رؤيتهم وأهدافهم المستقبلية بشكل واضح وشفاف للموظفين. يجب على القادة أن يفهموا أهمية بناء ثقة قوية والتواصل الثابت والجيد لتحقيق موافقة الموظفين.

المساواة والعدالة: يجب أن يكون لدى القادة المستقبليين رؤية للعدالة والمساواة في المؤسسة. ينبغي أن يتم التعامل بشكل عادل ومتساوٍ مع الموظفين، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الديانة أو الجنسية أو أي خصائص شخصية أخرى. يتطلب ذلك إنشاء بيئة تشجع على التنوع والشمولية وتعزز فرص الموظفين للنجاح والتطور.

تطوير المهارات والتعلم المستمر: يجب أن يساعد القادة المستقبليون في تطوير مهارات الموظفين وتوفير فرص التعلم المستمر. يجب تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات في السوق.

الفصل الثانيالإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

الاحترام والتعاون: يجب أن يكون لدى القادة المستقبليين قدرة على بناء ثقافة من الاحترام والتعاون في المؤسسة. يجب أن يتعامل القادة بأسلوب محترم ومشاركة الموظفين في صنع القرارات وتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام.

التوجيه والتفويض: يجب أن يوفر القادة المستقبليون التوجيه والتفويض الملائم للموظفين. يجب أن يكون لديهم القدرة على تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها، مع منحهم الحرية اللازمة لتنفيذ العمل واتخاذ القرارات الملائمة.

نستنتج أن لتحقيق موافقة الموظفين على القيادة المستقبلية المتوازنة في المؤسسات الاقتصادية، يجب أن يتمتع القادة بشفافية في الاتصال وأن يهتموا بالمساواة والعدالة وتطوير المهارات والتعلم المستمر. يجب أن يكون لديهم القدرة على بناء ثقافة من الاحترام والتعاون وتقديم التوجيه والتفويض المناسب للموظفين.

المطلب الثالث: تحليل الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع (اتخاذ القرارات)

الجدول رقم (16): يوضح التحليل الوصفي للمتغير التابع (اتخاذ القرارات)

القرار	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارات
عالي	5	0,80904	3,4000	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها
عالي	6	0,80904	3,4000	تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها
عالي	2	0,99138	3,5111	تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب
عالي	3	0,86923	3,4889	تحرص المؤسسة في اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات اللازمة
عالي	7	0,91453	3,4000	تسمح لوحة القيادة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة
عالي	1	0,94388	3,5333	اتخاذ قرارات في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل المعلومات وتصنيفها للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية
عالي	4	0,89160	3,4222	تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، من أجل اتخاذ قراراتها. اتخاذ القرارات
متوسط	8	1,07215	3,3778	تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة داخل المؤسسة
عالي		0,81340	3,5556	الدجة الكلية للمحور

الفصل الثانيالإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور اتخاذ القرارات جاءت موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3,5556)، وانحراف معياري يساوي (0,81340).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,3778 – 3,5333)، يمكن تفسير حصول كل محور اتخاذ القرارات بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة وموافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الثالث بدرجة بين موافق على النحو الآتي:

جاءت عبارة " تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,4000)، وانحراف معياري (0,80904)، وعبارة " تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,4000)، وانحراف معياري (0,80904)، جاءت العبارة " تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,5111)، وانحراف معياري (0,99138)، وفي المرتبة في الثالثة عبارة " تحرص المؤسسة في اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات اللازمة " بمتوسط حسابي (3,4889)، وانحراف معياري (0,86923)، وجاءت العبارة " تسمح لوحة القيادة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,4000)، وانحراف معياري (0,91453) أما عبارة " اتخذ قرارات في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل المعلومات وتصنيفها للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,5333)، وانحراف معياري (0,94388)، كما جاءت للعبارة " تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، من أجل اتخاذ قراراتها. اتخاذ القرارات"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,4222) وانحراف معياري (0,89160)، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة " تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة داخل المؤسسة"، بمتوسط حسابي (3,3778) وانحراف معياري (1,07215).

موافقة الموظفين في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية هي عنصر مهم لتعزيز التفاعل والمشاركة والمسؤولية الجماعية. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

ومساهماتهم مهمة ومحترمة، فإنهم يصبحون أكثر رضاً والتزامًا ومشاركة في تنفيذ القرارات. فيما يلي بعض النصائح لزيادة موافقة الموظفين في اتخاذ القرارات:

التواصل الفعال: يجب أن يتم تعزيز التواصل الفعال وفتح قنوات للاستماع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم. يجب أن يشعر الموظفون بأن آرائهم مهمة وأنها ستؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. يمكن استخدام ورش العمل والاجتماعات الفردية والمجموعات لتعزيز التواصل وجمع آراء الموظفين.

الشفافية: يجب أن يكون العملية القرارية شفافة وواضحة للموظفين. يجب أن يعرفوا الأهداف والمعايير التي يتم اتخاذ القرارات بناءً عليها. يجب توضيح الأسباب والتوقعات المتعلقة بالقرارات وتوضيح الأثر المتوقع لها على المؤسسة والموظفين.

تعزيز التعلم المستمر: يجب تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتوفير الفرص التدريبية والتطويرية. عندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات، فإنهم يشعرون بالثقة والاستعداد للمشاركة في هذه العملية.

التفويض: يجب أن يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات في مجالات عملهم المحددة. يجب أن يتم منحهم الصلاحية والثقة لاتخاذ القرارات الملائمة بدون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الإدارة العليا. هذا يعزز الشعور بالمسؤولية والملكية ويسهم في زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.

المكافآت والتقدير: يجب أن يتم تقدير الموظفين عندما يتخذون قرارات ناجحة ومؤثرة. يمكن استخدام نظام المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وتحقيق النتائج الإيجابية.

نستنتج من خلال تبني هذه النهج، يمكن تعزيز موافقة الموظفين في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية وتحقيق مشاركة أكبر وتحسين الأداء والرضا العام للموظفين.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل لوحة القيادة (القيادة المالية، القيادة الاستراتيجية،

القيادة المستقبلية (المتوازنة)) واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل لوحة القيادة (القيادة المالية، القيادة الاستراتيجية، القيادة المستقبلية

(المتوازنة)) واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

القيادة المستقبلية (المتوازنة)	القيادة الاستراتيجية	القيادة المالية	اتخاذ القرارات	المتغيرات	معامل الارتباط
0.574**	0.496**	0.533**	1	اتخاذ القرارات	
0.000	0.001	0.000		مستوى الدلالة	
0.318*	0.418**	1	0.533**	القيادة المالية	
0.033	0.004		0.003	مستوى الدلالة	
0.555**	1	0.418**	0.496**	القيادة الاستراتيجية	
0.000		0.000	0.001	مستوى الدلالة	
1	0.555**	0.318**	0.574**	القيادة المستقبلية (المتوازنة)	
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة لوحة القيادة، ونلاحظ أن أبعاد لوحة القيادة (القيادة المالية، القيادة الاستراتيجية، القيادة المستقبلية (المتوازنة))، كما أن القيادة المستقبلية (المتوازنة)) هو الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط، (0.574). وذلك راجع إلى وجود علاقة ارتباطية تكاملية موجبة بين دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها بعدة عوامل ما هو داخلي مثل القيادة المالية، ومنها ما خارجي مثل القيادة الاستراتيجية وهو ما يعكس السير نحو تحقيق

الأهداف المرجوة؛ وذلك بما يضمن فعالية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في الحاضر، واستمراريتها في المستقبل أيضا.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في **لوحة القيادة** والمتغير التابع المتمثل في **إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية** وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى $+1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- **اختبار F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (Ftest) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- **معامل الانحدار b_1 و b_0** : حيث ما يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت و b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- **اختبار T (T-test)**: من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_1 و b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1 و b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم

تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير مستقل.

01 اختبار الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي لدور لوحة القيادة في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) محل الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد لوحة القيادة والمتمثلة في كل (البعد الأول: القيادة المالية، البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية، البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)) في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور القيادة المالية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور القيادة المستقبلية (المتوازنة) في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R^2, R)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
R معامل الارتباط المتعدد		R Square معامل التفسير		Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	
0.875		0.935		0.860	
خطأ المعياري للتقدير في النموذج		0.17011			
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.243	3	0.796	60.396	0.000
البواقي	0.752	41	0.652		
المجموع	5.996	44			
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	B قيم معامل الانحدار		T قيم اختبار	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF
التابع: اتخاذ القرارات	-B ₀	0.268	3.750	0.000	
البعد الأول: القيادة المالية	-B ₁	0.208	2.913	0.000	1.584
البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية	-B ₂	0.304	4.072	0.000	1.489
البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)	-B ₃	0.375	6.237	0.000	1.501

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5). (السيد عامر، 2018، ص 54)

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول: القيادة المالية / البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية / البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة))

هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.584 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.489)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- **معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=60.396$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر لوحة القيادة (البعد الأول: القيادة المالية / البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية / البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)) في تفعيل (اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للوحة القيادة في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($R=0.875$) وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ($sig=0.000$) المصاحبة لاختبار (F) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر لوحة القيادة (البعد الأول: القيادة المالية / البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية / البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)) و(اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية) طردية (موجبة)، أي إن زيادة في تطبيق عناصر لوحة القيادة يؤدي ذلك إلى زيادة في تفعيل اتخاذ القرارات هذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.935$ وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 93.5% أي أن 95.3% من التغيرات الحاصلة في متغير التابع "اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية" ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر لوحة القيادة (البعد الأول: القيادة المالية / البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية / البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)) و(اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية) من وجهة نظر موظفي المؤسسات الاقتصادية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع (إتخاذ القرارات) قيمة ($B=0.268$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.750$) وأن قيمة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل لوحة القيادة معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق لوحة القيادة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بمقدار القيمة الإحتمالية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية لوحة القيادة تأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرارات} = 0.875 + 0.208 \times \text{القيادة المالية} + 0.304 \times \text{القيادة الاستراتيجية} + 0.375 \times \text{القيادة المستقبلية (المتوازنة)}$$

من خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن لوحة القيادة لها أثر في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.

02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة المتغير الثابت (البعد الأول: القيادة المالية / البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية / البعد الثالث: القيادة المستقبلية (المتوازنة)) وتأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية كلا على حدا على المتغير التابع (اتخاذ القرارات) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

التي تحدث في كل المتغير التابع على حدة والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول ملخص نموذج الانحدار (R, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور القيادة المالية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل القيادة المالية	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.017	3.280	1.248	0.508	0.713	0.000	28.900	اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية		الفرضية الأول

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة المالية) قيمة $(B=1.248)$: وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig=0.017)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (القيادة المالية) (دالة إحصائية). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة المالية على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في لوحة القيادة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في عملية القيادة المالية في تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بمقدار قيمة احتمالية 0.017 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية القيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ القرارات للموظفين.

توفر القيادة المالية المعلومات الضرورية للموظفين لفهم الوضع المالي للمؤسسة وتأثير قراراتهم عليه. من خلال توفير معلومات متاحة بشكل جيد، كما يكون لدى الموظفين فهم أفضل للأثر المالي ويتمكنون من اتخاذ قرارات مستنيرة وموجهة بشكل صحيح.

وهذا ما يساهم القادة الماليون في بناء ثقة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المالية. عندما يشعرون بأن القيادة المالية ملتزمة بالشفافية والمصداقية والتوجيه السليم، يزداد ثقة الموظفين في القرارات المالية المتخذة ويشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة، وتعزيز قدرة الموظفين على التخطيط المالي الفعال من خلال

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

توفير التوجيه والمعلومات اللازمة، مما يمكن الموظفين من فهم الأولويات المالية وتحديد الأهداف المالية ووضع استراتيجيات لتحقيقها بشكل فعال.

كما يمكن للقيادة المالية أن تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتحفيزهم لاقتراح أفكار جديدة ومبتكرة فيما يتعلق بالقرارات المالية. يتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة والتواصل المفتوح وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة.

ونستنتج بشكل عام أن القيادة المالية القوية والمتفهمة تسهم في بناء بيئة مؤسسية إيجابية وتشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات المالية وتعزز قدرتهم على تحقيق النجاح المالي للمؤسسة. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرارات} = (0.713 \times \text{القيادة المالية}) + 1.248$$

من خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المالية له أثر على إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

الفرعية الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		معنوية معامل الانحدار			الفرعية الفرضية
			قيمة F	sig	R	R ²	B	t	Sig	
الفرضية الثانية	القيادة الاستراتيجية	اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية	17.180	0.000	0.427	0.223	1.440	7.527	0.000	قبول الفرضية

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) قيمة $(B = 1.440)$ وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig = 0.000)$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (القيادة الاستراتيجية) معنوي (دالة إحصائية).

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الاستراتيجية في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق القيادة الاستراتيجية، سيؤدي إلى تغير إيجابي في تفعيل اتخاذ القرارات بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

يساهم القادة الاستراتيجيون في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق هذه الرؤية. يقوم القادة بتوجيه الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف ويعززون الرؤية بطرق تلهم وتحفز الموظفين.

كما يقوم القادة الاستراتيجيون بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتطوير استراتيجيات تحقيقها. وإتمام تحديد الأهداف والأولويات وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها من خلال اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية الملائمة.

وهذا ما يساعد القادة الاستراتيجيون في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتقدير المخاطر المحتملة، ويتم استخدام هذا التحليل في اتخاذ قرارات الاستراتيجية المالية وتأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الخارجية وتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة، وتعزيز التفكير الاستراتيجي مما يشجع الموظفين على التفكير الاستراتيجي والابتكار في عملية اتخاذ القرارات المالية. وهذا ما يعزز القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحليل البيانات المالية وتقديم الحلول الإبداعية لتحقيق الأهداف المالية.

نستنتج بشكل عام أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحفيز الموظفين وتمكينهم لاتخاذ القرارات المالية السليمة والمستتيرة. يساهم هذا الأثر في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق النجاح المالي على المدى الطويل. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرارات} = (0.427 \times \text{القيادة الاستراتيجية}) + 1.440$$

من خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة الاستراتيجية له أثر على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور القيادة المستقبلية (المتوازنة) في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل القيادة المستقبلية (المتوازنة)	اختبار الفرضية الثالثة
	Sig	t	B	R ²	R	قيمة F	sig			
قبول الفرضية	0.000	5.950	2.168	0.229	0.169	12.269	0.000	اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية		الفرضية الثالثة

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة المستقبلية (المتوازنة)) قيمة $(B=2.168)$ وهي قيمة موجبة (تأثير موجب) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig=0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (القيادة المستقبلية (المتوازنة)) معنوي (دالة إحصائياً). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق القيادة المستقبلية (المتوازنة)، سيؤدي إلى تغير إيجابي في تفعيل اتخاذ القرارات بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية القيادة المستقبلية (المتوازنة) وتأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية. للقيادة المستقبلية (المتوازنة) دور حاسم في تفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية. القيادة المستقبلية المتوازنة تعتبر نهجاً متطوراً للقيادة يركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للنجاح، مثل الأداء المالي والابتكار والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والأبعاد الأخرى المهمة، مثل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. تشجع هذه القيادة على اتخاذ القرارات المتوازنة التي تحقق فوائد قصيرة وطويلة الأمد للمؤسسة والمجتمع، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. مما يتم تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة وتبني ممارسات جديدة في اتخاذ القرارات المالية، مما يعزز التنافسية والتطور المستدام للمؤسسة.

مما يتم توجيه الاستراتيجية المالية بطريقة تتفق مع الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة. ويتم تحليل البيانات المالية والمعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية وتحقيق التوازن المطلوب والنجاح على المدى الطويل، وفهم السياق المالي وتقدير المخاطر بشأن القرارات المالية وتوضيح الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

وهذا ما يشجعهم على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار والاستفادة من رؤى الموظفين في اتخاذ القرارات المالية.

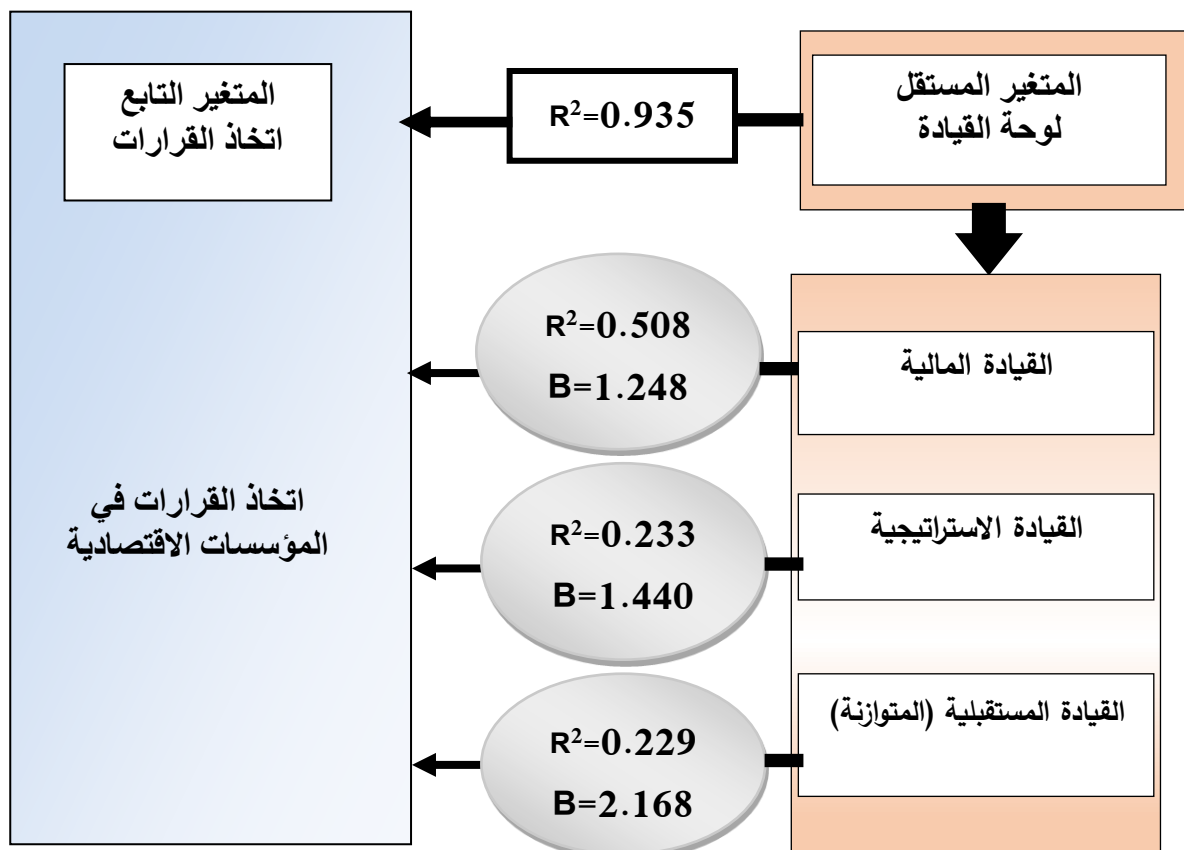
ونستنتج بشكل عام أن للقيادة المستقبلية (المتوازنة) مكانة راقية في تعزيز وتفعيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية عن طريق التوازن بين الأبعاد المالية والاستدامة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية. مما يؤدي هذا النهج إلى تحقيق النجاح المستدام والتنمية المستدامة للموظفين بصفة عامة وللمؤسسة في المستقبل بصفة خاصة. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرارات} = (0.169 \times \text{القيادة المستقبلية (المتوازنة)}) + 2.168$$

من خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المستقبلية (المتوازنة) له أثر على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

الشكل رقم (7): يوضح النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للوحة القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل المتمثل في طبيعة اتخاذ القرارات بأبعاده (بعد اللامركزية، بعد المركزية، بعد المثالية)، المتغير التابع اتخاذ القرارات، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات بأبعاده يؤثر على المتغير التابع اتخاذ القرارات كما هو موضح كالتالي:

- من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل المتمثل في لوحة القيادة بأبعاده (بعد القيادة المالية، بعد القيادة الاستراتيجية، بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة))، المتغير التابع اتخاذ القرارات، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل لوحة القيادة بأبعاده يؤثر على المتغير التابع اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية كما هو موضح كالتالي:

- يفسر المتغير المستقل لوحة القيادة بأبعاده (الانحدار الخطي المتعدد) 26.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع اتخاذ القرارات؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة المالية (الانحدار الخطي البسيط) 124.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع اتخاذ القرارات، قيمة معلمة الميل $B = 1.248$ وهذا يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو في تحقيق المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة المالية، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع اتخاذ القرارات بمقدار 1.248؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة الاستراتيجية (الانحدار الخطي البسيط) 22.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع اتخاذ القرارات، قيمة معلمة الميل $B = 0.233$ وهذا يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل القيادة الاستراتيجية، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع اتخاذ القرارات بمقدار 0.233 ؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة) (الانحدار الخطي البسيط) 216.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع اتخاذ القرارات، قيمة معلمة الميل $B = 2.168$ وهذا يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة)، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع اتخاذ القرارات بمقدار 2.168.

الخاتمة

الخاتمة:

تلعب لوحة القيادة دورًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، توفر معلومات شاملة وتحليلات دقيقة تساعد القادة والمدراء في فهم الوضع الحالي، تحديد الفرص والتحديات، وتوجيه القرارات بناءً على أدلة قوية من خلال توفير مرئيات سريعة وسهلة الفهم، يمكن للوحة القيادة تسهيل تحليل البيانات المعقدة وتوجيه القرارات المبنية على الحقائق. تعزز قدرة القادة على تحقيق رؤية استراتيجية، وتحديد الأولويات، وتحسين الأداء المؤسسي.

بفضل لوحة القيادة، يمكن للمدراء والقادة الاستناد إلى معلومات موثوقة ومحدثة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة. يتيح لهم ذلك القدرة على التحكم في العمليات، وتحسين الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل.

وفي الأخير تعد لوحة القيادة أداة أساسية في عملية اتخاذ القرارات، حيث تقدم معلومات قيمة ومفهومة، وتساعد في التحليل والتصور والتوجيه الاستراتيجي. تمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة وقائمة على الأدلة، وتعزز الأداء والنجاح المؤسسي في مجالات مختلفة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

- لوحة القيادة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية؛

- نظام لوحة القيادة المطبق في المؤسسة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، وهذا يعني أن لكل قسم من الأقسام له لوحة قيادة خاصة به؛

- حسن اختيار مؤشرات بناء لوحة القيادة بما يتلاءم بمستلزمات مسؤول التسيير عن هذه الأخيرة بهدف مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة؛

الهدف من لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة هو التحقق من أن النتائج الفعلية المسجلة مطابقة للأهداف المسطرة مسبقاً؛

- تناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي لها، حيث أن لكل قسم لوحة القيادة خاصة به؛

- تعتبر لوحات القيادة في المؤسسة أداة لتقييم النتائج وإرسال المعلومات المحصلة شهرياً إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية المحققة؛

- المؤسسة لا تعتمد كثيراً على طريقة عرض لوحات القيادة، فهي تعتمد على الجداول الشهرية وتهمل عادة الرسومات البيانية والمنحنيات ونظام المنبهات التي تعبر بشكل أفضل على النتائج المحققة للمؤسسة؛

- إن عملية اتخاذ القرار المالي ملزمة للمؤسسة الاقتصادية في أغلب الحالات لذا نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات، لذلك أنها ملزمة بإجراء دراسة مالية دقيقة سابقة لجميع مواردها ومداخلها الخارجية لجميع نشاطاتها الاقتصادية، من أجل الإلمام بكل الظروف والنتائج المحتملة بعد تنفيذ هذا القرار؛
ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية:

-نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسات الاقتصادية بالمسيلة للمحور المستقل لوحة القيادة انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.654)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بطبيعة اتخاذ القرارات بشكل عال؛

-نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة للمحور التابع اتخاذ القرارات، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.5556)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية اتخاذ القرارات بشكل عال؛

-نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل لوحة القيادة، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو القيادة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.6667)؛

-توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور لوحة القيادة والمحور التابع اتخاذ القرارات حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.875 أي ما يعادل نسبة 87.5% ارتباط طردي قوي؛

-توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد القيادة المالية والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.533 أي ما يعادل نسبة 53.3% ارتباط طردي متوسط؛

-توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا وغير دالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.496 أي ما يعادل نسبة 49.60% ارتباط طردي متوسط ؛

-توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة) والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.574 أي ما يعادل نسبة 57.40% ارتباط طردي متوسط؛

-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور لوحة القيادة والمتغير التابع اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة.

- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد لوحة القيادة (القيادة المالية، بعد القيادة الاستراتيجية، بعد القيادة المستقبلية (المتوازنة))، على تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

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

1- ضرورة توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؛

2- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال الجزائريين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وأثرها على مستقبل المؤسسة؛

3- يجب على الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعملية في إعداد لوحة القيادة وهذا ما لها ببلوغ أهدافها يسمح المسطرة بشكل أفضل؛

4- العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها؛

5- اتباع طرق عملية منهجية في تصميم وإعداد لوحة قيادة؛

6- العمل على التعامل بلغة سهلة مع الموظفين فيما يخص جمع القرارات التي تبذل المؤسسة جهودها في تحقيقها؛

7- التخلص من مركزية اتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات؛

8- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات للكشف عن الانحرافات غير العادية؛

9- يجب على المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة أثناء القرارات المالية كونها القرارات ترتبط بالوضعية الاقتصادية للمؤسسة؛

10- يجب أن تكون هناك لجنة استشارية داخل المؤسسة خاصة بدراسة القرارات من أجل الوصول بعناية إلى القرار الصائب في الوقت المناسب.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع.
- 2- بلعجوز، ح. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر.
- 3- بوديار، ز. ج. (s.d). لوحة يادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الجزائر.
- 4- بويزاري،. (2009). لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرارا لإدارة الموارد البشرية. المسيلة، الجزائر.
- 5- تعلب، س. ص. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار الفكر.
- 6- حداد، (1998). أساسيات الادارة. عمان: دار الحاصد.
- 7- رحمانى، (2017). تأثير القرارات المالية على اتخاذ القرارات المالية. قالمة، مالية المؤسسات، الجزائر.
- 8- رقاد، س. (2021). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 289-308.
- 9- سويسى، ع. ا. (2004). الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. جامعة الجزائر.
- 10- سيد، ا. (1996). الموجز في شرح عناصر عملية الادارة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 11- الشماخ، خ. م. (s.d). مبادئ ادارة الاعمال. بغداد: دار الكتب للطباعة.
- 12- صالح، خ. ص. (2007). رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- عايدة نخلة رزق الله (2002)، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى.
- 14- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2008)، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 15- عبد الناصر السيد عامر (2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر.

- 16- عمار بوحوش، وآخرون (2000)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 17- قرامز، ف. ا. (2017). دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات للنالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. علوم مالية، الجزائر.
- 18- الكلالدة، ظ. (1997). القيادة الادارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 19- لويس كوهين (1990)، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة.
- 20- مصطفى طويطي (2018)، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.
- 21- مقدم، و. (s.d). دور لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء الموارد البشرية.
- 22- الهام، ب. ع. (2021). اعداد وتصميم لوحة القيادة. الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال.

ثانيا- المجالات

- 1- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).
- 2- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.
- 3- علوطي، ل. (2007). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية. دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1.
- 4- قرامز، ف. ا. (2016). المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06.

ثالثا- الرسائل الجامعية

- 1- بعبطيش شعبان (2015-2016)، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، السنة الجامعية.
- 2- فاطمة الزهراء مهديد (2015-2016)، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريج، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير.

رابعاً: المطبوعات الأكاديمية

1- طويطي مصطفى وعيل ميلود(2014)، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة.

2- مام عواطف (2016-2017)، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية.

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Alzared, S. S. (2001). Controle de Gestion. Paris: Dunod.
- 2- Bertin, D. (1994). les tableaux de bord dynamiques. Paris: Tec et doc lavoisier.
- 3- Brigitte, D. (1999). Conteole de gestion. Paris: Dunod.
- 4- Fernandez, A. (1999). Les nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise. Paris: édition d'organisatin.
- 5- J.Y.Saulou. (1982). le tableau de bord du décideur. Paris: les editions d'organisation.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر
تخصص: مالية ومحاسبة

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في المالية والمحاسبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا

*تحت إشراف الدكتور: بوتيابة عنتر *من إعداد الطالبة: كباش رنده

السنة الجامعية: 2022/2023

البيانات الشخصية

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐

☐ 50 فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ البكالوريا فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر/ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ أخرى

الخبرة:

☐ من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: لوحة القيادة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول القيادة المالية						
01	تعرض لوحة القيادة بشكل واضح للمعلومات والعكس صحيح					
02	المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي					
03	تمنح لوحة القيادة لكل مركز المسؤولية المالية كما يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها					
04	تحتوي لوحة القيادة على المعلومات المالية الضرورية فقط					
05	لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مالي مهم					
البعد الثاني القيادة الاستراتيجية						
06	تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة وأهداف المرجوة					
07	تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة استراتيجية للمؤسسة					
08	تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات					
09	تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب					
10	تظهر استراتيجية لوحة القيادة من خلال سير نشاطها للمؤسسة					
البعد الثالث القيادة المستقبلية (المتوازنة)						
11	تعتمدون على لوحة قيادة واحدة					
12	المسؤول الأول لديكم هو من يقوم بإعداد لوحة القيادة					
13	تحتوي لوحة القيادة على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية					
14	لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة داخل المؤسسة					
15	تضم لوحة القيادة لديكم عدد من المؤشرات المختلفة المهمة في وظيفتك					

المحور الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها					
02	تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها					
03	تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب					
04	تحرص المؤسسة في اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات اللازمة					
05	تسمح لوحة القيادة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة					
06	اتخاذ قرارات في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل المعلومات وتصنيفها للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية					
07	تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، من أجل اتخاذ قراراتها. اتخاذ القرارات					
08	تساهم مؤشرات لوحة القيادة للوصول إلى القرارات المناسبة داخل المؤسسة					